

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم التقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم إعلام و اتصال رياضي

الموضوع:

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية الجزائرية

دراسة ميدانية في المركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج نموذجا.

مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص سمعي بصري.

تحت إشراف الدكتور:

- جلال صلاح الدين

من إعداد الطلبة:

- بوخالفة عمر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
جلال صلاح الدين	أستاذ محاضر	محمد بوضياف المسيلة	مشرفا و مقررا
			عضو مناقشا

السنة الجامعية: 2019_2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم التقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم إعلام و اتصال رياضي

الموضوع:

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية الجزائرية

دراسة ميدانية في المركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج نموذجا.

مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص سمعي بصري.

تحت إشراف الدكتور:

- جلال صلاح الدين

من إعداد الطلبة:

- بوخالفة عمر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
جلال صلاح الدين	أستاذ محاضر	محمد بوضياف المسيلة	مشرفا و مقررا
			عضو مناقشا

السنة الجامعية: 2019_2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين
حفظهما الله وإلى إخواني وأخواتي وإلى جميع أفراد

العائلة

والأهل والأصدقاء

وإلى كل باحث شغوف بحب العلم والمعرفة

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

الطالب: عمر بوخالفة.

شكر و تقدير:

الحمد لله عزوجل على نعمه كلها وعلى توفيقه لنا في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، طامعين منه تعالى أن يزيدنا من فضله وعلمه مصداقاً لقوله جل في علاه (ولئن شكرتم لأزيدنكم). وبعد، نتقدم بخالص الشكر و التقدير و العرفان بالجميل للأستاذ جلال صلاح الدين لما نمجه معنا من منهج متميز في الإشراف، طول مراحل إعداد هذا العمل حتى إتمامها على النحو الذي ظهرت عليه، فقد كان نعم الموجه ونعم المرشد، فله منا عظيم الشكر والتقدير.

كما نتقدم بخالص الشكر إلى أساتذة معهد علوم التقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بجامعة محمد بوضياف، إذ لا نملك إلا أن ندعو لهم بدوام الصحة والعافية ودوام النشاط والإنتاجية العلمية؛ جازاهم الله عن عملهم خير الجزاء.

وأخيراً وليس آخراً أتقدم بالشكر والتقدير لكافة من قدموا لنا يد العون في إنجاز العمل، فجزاهم الله عن ذلك خير الجزاء.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة الإهداء شكر وتقدير فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الفصل التمهيدي للدراسة	
04	تمهيد
05	أولا-الإشكالية
06	ثانيا- فرضيات الدراسة
07	ثالثا- أسباب اختيار الموضوع
07	رابعا- أهمية الدراسة
08	خامسا- أهداف الدراسة
09	سادسا- مفاهيم الدراسة
12	سابعا- الدراسات السابقة
18	ثامنا- المدخل النظري للدراسة
الفصل الثاني: الاتصال الداخلي	
21	تمهيد
22	1- مفهوم الاتصال الداخلي و أنواعه
28	2- وسائل الاتصال الداخلي
31	3- أهداف الاتصال الداخلي و أهميته
35	4- معوقات الاتصال الداخلي
37	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: المؤسسة الرياضية	
39	تمهيد
40	1-تعريف المؤسسة
40	2- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية و الممارسات البدنية و الرياضية
42	3- دور الاتصال في المؤسسة

47	4-العلاقات العامة في المؤسسة
56	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
58	تمهيد
58	أولاً-مجالات الدراسة
58	ثانياً- المنهج و الأدوات
59	ثالثاً- العينة و طريقة اختيارها
62	رابعاً- الاستنتاج العام
63	خلاصة الفصل
65	خاتمة
67	قائمة المراجع

الْمَقْدَمَةُ

عرفت المجتمعات البشرية أنواعا متعددة من النشاطات الإنسانية المستمرة المبنية على المشاركة و التفاعل بين أفرادها لتنمية و تقوية علاقاتهم الاجتماعية التي تميزهم عن باقي الكائنات الأخرى مما أعطى لهاته النشاطات الأهمية الكبرى حتى أصبحت بمثابة الضرورة القصوى لاستمرار الحياة الاجتماعية وتطورها و ثراءها.

ويعتبر الاتصال البشري أحد أنواع هذه النشاطات وأهمها ومع تطور الحياة الاجتماعية المعاصرة و مع زيادة عدد شبكة العلاقات فيها وسرعة نموها و تشابكها، أصبح الاتصال الإنساني هو المحرك الأساسي لكل المظاهر التي تسود في المجتمعات المعاصرة سواء كانت اقتصادية، اجتماعية ثقافية.... الخ، مما أهله أن يحتل مكانة هامة كظاهرة إنسانية. وبالتالي أصبح الاتصال وخاصة الداخلي منه مهما جدا داخل التنظيمات والمؤسسات التي وجدت نفسها مجبرة على انتهاج سياسة داخلية معينة لتحقيق أهدافها والحفاظ على وجودها فعملية الاتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء البناء التنظيمي، خاصة في العلاقات الداخلية التي تتم بين الموظفين وبالتالي فهي لا تعني فقط العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين بل تمتد لتغطي جميع الاتجاهات ، حيث لا يمكن لأي دائرة أو مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل انه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود تنظيم دون وجود شبكة من الاتصالات ، تنتقل من خلالها المعلومات فالاتصال الداخلي هو عبارة عن عملية تبادل للمعلومات والآراء بين أفراد الدائرة، أو انه العملية التي تتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل الدوائر من خلال تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع الاتصال في المؤسسة الرياضية التي تواجه - المركب الرياضي 20 أوت ببرج بوعريريج -، ولا يتسنى لنا إلا من خلال دراسته نظريا وميدانيا، وقمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: وتمحور هذا الفصل حول **الفصل التمهيدي للدراسة**، حيث تحدثنا فيه عن الإشكالية، وبيننا الفرضيات التي اعتمدنا عليها في الدراسة، وكذا أهمية الموضوع، بالإضافة التطرق إلى الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع، ثم أهداف الدراسة وضبط للمفاهيم، وأخيرا تم ذكر المقاربة النظرية حول الموضوع.

الفصل الثاني: يدور حول **الاتصال الداخلي**، ولقد احتوى على مباحث التالية، يضم المبحث الأول مفهوم الاتصال الداخلي و أنواعه، والمبحث الثاني وسائل الاتصال الداخلي، والمبحث الثالث أهداف الاتصال الداخلي و أهميته و المبحث الرابع حول معوقات الاتصال الداخلي.

الفصل الثالث: يدور حول **المؤسسة الرياضية**، وتناولنا فيه أربعة مباحث، المبحث الأول حول تعريف المؤسسة ، والمبحث الثاني حول سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية و الممارسات البدنية و الرياضية ، المبحث الثالث حول دور الاتصال في المؤسسة، و المبحث الرابع حول العلاقات العامة في المؤسسة .

الفصل الرابع: يدور حول **الجانب التطبيقي**، وتناولنا فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول حول مجالات الدراسة، والمبحث الثاني حول المنهج و الأدوات، المبحث الثالث حول العينة و طريقة اختيارها.

الفصل الأول: الفصل التمهيدي للدراسة

تمهيد

أولاً_ الإشكالية

ثانياً_ فرضيات الدراسة

ثالثاً_ أسباب اختيار الموضوع

رابعاً_ أهمية الدراسة

خامساً_ أهداف الدراسة

سادساً_ مفاهيم الدراسة.

سابعاً_ الدراسات السابقة

ثامناً_ المدخل النظري للدراسة

تمهيد:

يدور هذا الفصل المعنون ب البناء المنهجي للدراسة، والذي سنتطرق من خلاله إلى الإشكالية وتحديد الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وأهمية وأسباب اختيار الموضوع، والأهداف التي نرمي إليها من خلال هذه الدراسة، كما أننا سنقوم بضبط المفاهيم الأساسية للدراسة، كما أننا سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، والتطرق إلى ذكر المقاربة المنهجية التي تم الاعتماد عليها بغية تفسير موضوع دراستنا الراهنة.

أولا-الإشكالية:

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي تنشأ علاقات اجتماعية بين الأفراد والجماعات من تنظيم وتنسيق الأعمال، والنشاطات فيما بينهم من خلال التواصل والاندماج مهما اختلفت أنواعها.

فالالاتصال يعتبر وسيلة رئيسية لتبادل المعلومات والأفكار التي تكون أولا وأخيرا ومضمون الاتصال، بحيث تلعب دور كبيرا وشاملا في جميع الميادين وخاصة بما فيها المؤسسات على اختلاف مجالاتها وذلك لتفعيل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في مختلف المجتمعات وتسهيل العملية الاتصالية وتكون مستمرة بين المنظمة والأفراد العاملين داخلها وفق وسائل وطرق بسيطة إذ يلعب الاتصال دور فعلا داخل المؤسسة من خلال زيادة الأفراد العاملين فيها وضخامة المواد المادية المستعملة مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام إلى عدة مناصب لسير المعلومات داخل بنائها التنظيمي وذلك باستخدام قنوات الاتصال تفرضها العلاقات الوظيفية التي تربط أعضاء المؤسسة وبغرض التأثير والتغيير لتطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية.

تعتبر المؤسسات الرياضية مؤسسات خدماتية رسمية تقدم خدمات ذات شأن رياضي والتي تحقق إشباعا ورضى للمستفيد بحيث لم تعد دور المؤسسات الرياضية مقتصر على مجرد تقديم خدمات رياضية بل أصبحت في وقتنا الراهن تعد تنظيما كاملا وعليه فإن عملية الاتصال في المؤسسات الرياضية ليست بالعملية السهلة، انطلاقا مما سبق سنحاول أن ندرس واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية الجزائرية، من خلال "مركب الريلضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج " وبناء على ما سبق نطرح السؤال الجوهرى المحورى كالأتي:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية المركب الريلضي

20 أوت 1955 ببرج بوعريريج ؟

ضمن الإشكالية الرئيسية فقد قمنا بتسليط دراستنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

التساؤلات الفرعية:

وذلك بطرح مجموعة من التساؤلات منها:

1- ما مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية المركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج؟

2- ماهي الوسائل التي يعتمد الاتصال الداخلي لإنجاح العملية الاتصالية بين الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية المركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج؟

3- ماهي العراقيل التي يواجهها الاتصال الداخلي مع الموظفين والعاملين داخل المؤسسة الرياضية المركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة طرحنا الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

للاتصال الداخلي مكانة جوهرية في المؤسسة الرياضية المركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج.

الفرضية الفرعية الثانية:

هناك وسائل كثيرة في الاتصال الداخلي تعتمد عليها المؤسسة لنجاح العملية الاتصالية بين الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية المركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد عراقيل كثيرة للاتصال الداخلي مع الموظفين والعاملين داخل المؤسسة الرياضية المركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج.

ثالثا-أسباب اختيار الموضوع:

ويرجع إختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب الذاتية والموضوعية كالاتي:

- الرغبة الذاتية في دراسة واقع الاتصال الداخلي بصفة عامة ومعرفة دوره في المؤسسة الرياضية.
- اهتمامنا الشخصي بموضوع الاتصال الداخلي نظرا لأهميته على مستوى المؤسسة الرياضية التي لها نشاط اقتصادي و خدماتي.
- ميلنا إلى هذا الموضوع المتعلق بالاتصالات والرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال.
- الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا.

رابعا- أهمية الدراسة:

من المعروف أن كل دراسة تستمد أهميتها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله ومن جملة ونوع المشكلات التي تطرحها من جهة أخرى، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

- الأهمية العلمية:

وتتجلى الأهمية العلمية لدراستنا لما ستثريه من معلومات حول الاتصال الداخلي والسعي لإبراز فائدة وجدوى استخدام الاتصال لتحسين العلاقة داخل المؤسسات الرياضية الجزائرية في ظل المشاكل التي يتعرض لها القطاع الرياضي.

- الأهمية العملية:

النتائج التي سنتوصل من خلال دراستنا كونها ستتروى واقع الاتصال الداخلي هذا من شأنه أن يخدم القائمين على المؤسسات الرياضية عامة.

- قلة الدراسات التي تدرس عملية الاتصال في المؤسسات الرياضية الجزائرية بالخصوص.

- هذه الرغبة في تشخيص دور الاتصال الداخلي الذي يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة والوصول على أهدافها المنشودة.

يعتبر مجال البحث العلمي مجالاً واسعاً حيث تختلف أهدافه وتتعدد معطياته ويهدف إلى تبني أي باحث لموضوع معين لسد الفجوة المعرفية الذي يلازمه والغموض عن بعض القضايا.

خامساً- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق مايلي:

- محاولة معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية المركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج.
- تسليط الضوء على مكانة الاتصال داخل المؤسسة الرياضية المركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج.
- محاولة التعرف على وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في المؤسسة الرياضية المركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج.
- محاولة الكشف لأهم العراقيل التي تواجهها المؤسسة الرياضية المركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج في عملية الاتصال.

سادسا - . مفاهيم الدراسة:

1- تعريف الاتصال:

أ- لغة:

كلمة اتصال تعني communication و هو لفظ مشتق في الأصل اللاتيني للفعل communicate و يعني يتبع عن طريق المشاركة و يرى البعض أن الكلمة اللاتينية comunis أو comun تعنى عام أو مشترك.¹

ب- اصطلاحا:

يعرفه كارل هوفلاند بأنه "العملية التي ينقل الفرد بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال منبهات لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة".²

و يرى محمد عبد الحميد بأنه "العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار في رموز دالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع و بين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة".³

تعريف جيهان رشتي بأنه "العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة مع كائنات حية أو بشرية في مضامين اجتماعية معينة و يتم خلال هذا التفاعل نقل أفكار و معلومات و استجابات بين الأفراد عن قضية معينة أو واقع معين".⁴

¹ نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الأسس النظرية و العلمية، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2001 ، ص 21 .

² فضيل دليو، اتصال المؤسسة اشهار وعلاقات عامة ، علاقات معا الصحافة، د ط، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2001، ص11.

³ محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام و اتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1991، ص11.

⁴ حسام عبد الرحمن المشاقبة، الإعلام الأمني، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، د س ن، ص19.

ج- إجراءات:

الاتصال هو عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والأفكار والاتجاهات بين الأفراد بأساليب ووسائل متنوعة قصد إحداث الفهم المشترك وتحقيق هدف معين .

2- تعريف الاتصال الداخلي:

أ- اصطلاحاً:

الاتصال الداخلي الذي يتم بين العاملين في المنشآت و داخل نطاقها سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم أي يتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط أوامر و توجيهات و قرارات من أعلى إلى أسفل أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل اقتراحات و طلب إجازات و ترقيات¹.

يعرفه الهواري على أنه "العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير.

و هو كما يقول حنفي نقل المعلومات و الأفكار بصفة مستمر بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين و بين الإدارة العليا و بين الموظفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.²

ب - إجراءات:الاتصال الداخلي: هو تلك العملية التي يتم استخدامها من خلالها نقل وتبادل المعلومات والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة الرياضية ببرج بوعريريج بغرض تحقيق هدف معين.

¹ محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص10.

² شعبان فرح، الاتصالات الادارية ، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص121 .

3- تعريف الاتصال في المؤسسة:

أ- اصطلاحا:

يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.¹ و يعرف على أنه عملية إرسال و استقبال المعلومات بناءا على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات أو أوامر و شروحات الأداء و معلومات ضرورية عن إجراءات العمل و الخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة من المستويات العليا إلى المؤسسات الدنيا.

- و يعرف أيضا على أنه "تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين".²

ب - اجرائيا:

هو تلك العملية التي تتضمن نقل و تبادل المعلومات و الاتجاهات والأفكار بين الأف ارد والعاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية.

4- تعريف المؤسسة:

أ- اصطلاحا:

يمكن أن نعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة

¹فضيل دليو، مرجع سابق، ص 20 .

²ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

، 2011 ص 10.

حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني كما يعرفها SHUMPTER أنها : مركز الإبداع و مركز للإنتاج¹ .

و يعرفها دروكر بأنها عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة و هي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية، المجتمع، الجماعة أو العائلة، بتصميم قصدي و لا تعتمد على الطبيعة النفسية للإنسان و لا على حاجاته البيولوجية و مع ذلك فقد صممت بصفاتها إنتاجا بشريا لتدوم لمد معتبر² .

ب- اجرائيا:

فالمؤسسة الرياضية هي عبارة عن نظام ديناميكي مفتوح يؤثر و يتأثر بمحيطه الخارجي والداخلي مرتبط بمكوناته الأساسية التي تعتبر العناصر الرئيسية لنشاطه الذي يهدف إلى تحقيق نتائج ايجابية على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي.

سابعاً- الدراسات السابقة:

-الدراسة الأولى: محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي، تافنة، 2010م³ ، مغنية، حيث كان محور الإشكالية الدراسة فعالية الاتصال الداخلي في أغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا، واعتمدت الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في سير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها؟ وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن سيرها؟ وتدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

¹ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر ، 2010، ص 10 .

² فضيل دليو ، مرجع سابق، ص 19-10 .

³ محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، 2010/2009.

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تقسيم المؤسسة؟

- لماذا تصنع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية؟ وكيف تبنى؟ وما هي أهميتها؟

- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر ملائمة خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم بالإضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة حالة على اعتبار الباحث سيجري دراسة ميدانية، واعتمد على أداة الاستبيان لجمع البيانات والملاحظة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود خلية أو مديرية الاتصال وهو ما يوسع الهوة بين الأفراد والإدارة.
- وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة.
- الاتصال النازل هو الذي يطغى من خلال الأوامر والقرارات والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم.
- المسؤولون لا يعطون أهمية للاتصال وهو غير فعال بين الأفراد ونقص في الثقة اتجاه الإدارة.

الدراسة الثانية: حياة بلحجار، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في

المؤسسة ، دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL، البويرة 2013/2014م¹.

حيث تمحورت الدراسة على الإشكالية التالية:

¹ - حياة بلحجار، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة الغاز البترول المميع GPL، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، 2013، 2014.

- كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤدي دوار فعالا في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة؟ ولتوضيح أو الإجابة على الإشكالية طرحت الباحثة التساؤلات الفرعية التالية:
-هل يساعد الاتصال الداخلي الأفراد العاملين على تحقيق التفاعل والتماسك فيما بينهم وبين مكونات المؤسسة؟ وكيف يتم ذلك؟

-ما هي المعايير الواجب استعمالها عند تقييم أداء العنصر البشري حتى تتطابق نتائجه مع الأهداف الموضوعية؟

- ما هو واقع الاتصال الداخلي لوحدة غاز البترول المميع؟ وما هي إستراتيجية الاتصال الداخلي الواجب إتباعها من أجل تحسينه؟

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المناهج (الوصفي، التحليلي، التاريخي) الوصفي في الجانب النظري، أما التحليلي في الجانب التطبيقي وذلك بإظهار علاقات التأثير المختلفة من أجل استخلاص النتائج، والتاريخي في عرض تطور الاتصال عبر مختلف مراحلها.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين ومتعلقة بديناميكية المؤسسة وحملها.

-تقنيات الاتصال الحديثة تساعد العمال في عملية الاتصال فيما بينهم.

-الاتصال الداخلي يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تقيد الأعمال والمهام.

-تقييم العاملين وأدائهم في المؤسسة موضوعية وفعالة.

-الاتصال الداخلي له تأثير على أداء العاملين وتظهر من خلال مجموعة من العوامل التي تساهم في زيادة تدعيم وتحسين الأداء.

الدراسة الثالثة: وفاء خنيفر، دور الاتصال الداخلي في سير المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الوطني BNA بورقلة 2013/2014م¹.

حيث كان محور الإشكالية الدراسة:

كيف ساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية؟ ولإجابة على الإشكالية طرح الباحث التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟

- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء البنك؟

- ما هي معوقات الاتصال الداخلي في البنك؟

هدف الدراسة: محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحيقي أهدافها.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج دراسة حالة باعتباره المنهج الملائم والذي يوافق موضوع الدراسة، وهذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية.

نتائج الدراسة:

-الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه وذلك بمختلف اتجاهاته.

-تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت وتعاملهم بالبريد الالكتروني.

-يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك لغياب المعرفي في استعمال وسائل الاتصال.

¹ وفاء خنيفر، دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير ،2013، 2014.

- كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة كالمحاضر، التقارير بدل وسائل الاتصال الحديثة.

- إعطاء فرصة للموظفين داخل المؤسسة البنكية.

الدراسة الرابعة: ربعة زغود، مريم ضيف، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية، دراسة حالة بإذاعة الوادي (2015/2014م)¹.

حيث تمحورت الدراسة على الإشكالية التالية:

هل الاتصال الداخلي له دور في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية؟ وللإجابة على الإشكالية تطرق الباحث إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي تجليات الاتصال الداخلي داخل إذاعة الوادي؟

- ما هي أساليب الاتصال داخل إذاعة الوادي؟

- هل الاتصال الداخلي داخل إذاعة الوادي مرتبط بتحسين الأداء؟

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى معرفة الاتصال الداخلي داخل المؤسسات الإعلامية وأن غايتها مرتبطة بتحسين الأداء لتحقيق أهدافها، وواقع الاتصال الداخلي.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم ويمكن الباحث من الوصول على المعلومات ونتائج واضحة ودقيقة، واستعانته بالمنهج دراسة حالة باعتباره سيجري دراسة ميدانية، واعتمد على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى النتائج التالية:

¹ - ربعة زغود، ومريم ضيف، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية، دراسة حالة إذاعة الوادي، جامعة "حمه لخضر" مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع الاتصال، 2014، 2015.

-وجود مظاهر اتصال فعالة وهادفة والتي تتضح من خلال إلغاء الحواجز وتحقيق متطلبات العاملين في المؤسسة.

-أغلب الأساليب التي يفضلونها لتواصل فيما بينهم يكون بالاتصال الشفوي، ويفضلون وسيلة واحدة لتواصل فيما بينهم وأن الرئيس يعمل على اختيار الوسيلة الأنسب.

-الاتصال الداخلي يعتبر عاملاً أساسياً في أداء العمل داخل المؤسسة وإنجاز الأعمال يكون بواسطة الوسائل المتطورة.

-كما تعمل الإدارة على التنسيق بين أقسامها الإدارية وذلك من أجل زيادة فعالية أدائها وتحقيق أهدافها.

-التعقيب على الدراسات السابقة:

-أوجه التشابه:

تشاركت دراستنا مع هذه الدراسات في:

-تعريف الاتصال الداخلي وإبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة.

-إبراز أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

-المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

-أدوات جمع البيانات الملاحظة والاستبيان.

-أوجه الاختلاف

تختلف هذه الدراسات عن دراستنا من حيث الإشكالية حيث ركزنا على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية بينما هي ركزت على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسة، استخدمت الدراسات التي تناولتها أداة المقابلة على اختلاف دراستنا لم تعتمد عليها كأداة للدراسة فقد استخدمنا الاستبيان.

- حدود الاستفادة:

قد أفادتنا الدراسات السابقة من حيث الجانب النظري للحصول على المراجع و اعداد الخطة وترتيب عناصر الفصول كما اعتمدنا عليها في الفهم والإحاطة من كل الجوانب وكما ساعدتنا في اختيار المنهج والاعتماد على أدوات جمع البيانات وكذلك ساعدتنا في صياغة أسئلة الاستبيان وتحديد مستوى عمقها، استفدت من الدراسات السابقة لأنها مراجع جد مهمة لكل باحث وخاصة في معرفة كيفية إعداد مذكرة تخرج.

ثامنا - المدخل النظري للدراسة:

بما أن موضوع دراستنا هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية، التي اعتبرناه نسق أو بناء اجتماعي يحتوي على مجموعة من الأنساق الاجتماعية و عناصر أو النظم، حيث يعتبر كل نسق من هذه الأنساق مكمل لنسق الآخر يهدف تطوير و استمرار النسق الاجتماعي و هو الخدمات الحضرية، كما يتميز النسق الاجتماعي بالتوازن و الترابط و التحديد، فهو يتجه باستمرار نحو التوازن و التعاون، أي أن جميع عناصر النسق الاجتماعي ترتبط بعضها ببعض، فأي خلل وظيفي في نسق يؤثر على الأنساق الأخرى، و بالتالي كل الأنساق تتكامل و تتعاون من اجل الحفاظ على المجتمع و تنمية و تطوير وحدة البناء الأكبر.

و قد حدد بارسونز وظائف النسق الاجتماعي في أربعة وظائف أساسية هي: الوصول إلى الهدف، لتكيف، التكامل ، دعم النمط و حسم التوتر، ونحن في دراستنا ركزنا على وظيفة للنسق الاجتماعي و ذلك راجع إلى موضوعنا يعتمد عليهم في عملية التحليل والتفسير، فوظيفة لتكامل في الأنساق الاجتماعية مساندها وتجديدها يقوم بها الفاعلين ولا يمكن للنسق أن يصبح متكاملًا إلا إذا كان هناك تبادل وظيفي أي تبادل وتكامل في الأدوار، وبذلك يصبح هدف التكامل هو تحقيق لتماسك والتضامن واستقرار النظام واستمرار العلاقات بين الأنساق الفرعية وبالتالي تحتاج إلى ميكانيزمات لاستمرارها.

وعلى هذا الأساس وضمن معالجتنا للموضوع دراستنا الراهنة كان لزاما علينا أن نحلل ونفسر واقع الاتصال الداخلي للمؤسسة الرياضية باعتباره نسق غير مستقل عن الأنساق الفرعية الأخرى، وتتضمن وظائف وجوانب متفاعلة ومتبادلة التأثير ومتساندة بنائيا ووظيفيا ضمن النسق الاجتماعي الكبير وهو المجتمع.

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي

تمهيد

1_ مفهوم الاتصال الداخلي و أنواعه.

2_ وسائل الاتصال الداخلي.

3_ أهداف الاتصال الداخلي و أهميته

4_ معوقات الاتصال الداخلي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يحظى موضوع الاتصال الداخلي بأهمية قصوى في المؤسسات الحديثة، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها حيث يعتبر وظيفة رئيسية في تسيير حياة وعمل المنظمات نظرا للتفاعلات التي يحدثها من تبادل للمعلومات والأفكار ويعمل على تشجيع وتحفيز الأفراد على تحسين أدائهم، وبدونه يحدث خلل في التعامل بين العمال داخل المؤسسة وبين المدراء وبين العمال فيما بينهم.

لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالاتصال والعمل على تحسينه وتطويره في المؤسسة وتبنيه كنظام ليساهم في تحقيق النجاح والفعالية. وعليه سنتناول في هذا الفصل الاتصال الداخلي في المؤسسة مفهومه وأنواعه، أهدافه وأهميته ومعوقاته.

1- مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه:

تعددت مفاهيم الاتصال الداخلي بتعدد الدراسات والأبحاث وعموما هو عملية الربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والأفكار¹.

كما تعرفه منال طلعت محمود "الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها"².

ويعرفه أيضا حنفي على أنه: "نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكته تربط كل أعضاء التنظيم"³.

كما عرفه آخر على انه الاتصال الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، سواء أكان ذلك بين أقسامها المختلفة والعاملين في جميع مستوياتها، أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط ونازل وأفقي، وذلك من أجل التنسيق والتشاور لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة⁴.

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الاتصال الداخلي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المسطرة ويهدف لبلوغ أهداف مشتركة ويعمل على تنسيق وتنظيم عمل المؤسسة، كما يسمح للأفراد التنظيم وبالتالي ضمان فعاليته في المنظمة.

¹- رضوان بلخير، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 72.

²- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 22.

³- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية، داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص

⁴- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص

1- 1 - أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة وبين السلطة المركزية، وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار داخل التنظيم تتخذ نوعين وشكلين فقد تكون بشكل عمودي في اتجاهين الأعلى والأدنى، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات الإدارية التنظيمية من نفس المستوى.

- وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

1- 1- 1 - الاتصال الرسمي:

وهي نظام من الاتصال تخضع لقواعد وإجراءات محددة رسمياً ومبنية بصورة مكتوبة، وفيه تدفق المعلومات في المؤسسة، بما تتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية¹.

وهي أيضاً الاتصالات التي تتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة، ولكن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار المؤسسة².

وينقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاث أنواع: الاتصال الصاعد، النازل الأفقي ويعرفها على النحو التالي:

1- 1- 2 - الاتصال النازل:

وهو عملية تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات من الإدارة العليا أي من الرؤساء

¹ - باسل صوان، مهارات الاتصال والتعلم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 27.

² - رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 73.

إلى المرؤوسين بهدف دفعهم وتوجيههم نحو العمل ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية¹.

وتنظم أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي:

- التعليمات الوظيفية التي تمثل توجيهات محددة عن المهمة.
- الإجراءات والممارسات التي تحدد سياسات المنظمة، وهي معلومات خاصة بالمؤسسة.
- التغذية العكسية عن أداء المرؤوسين.
- تأصيل الأهداف وهي معلومات عن الطبيعية الإيديولوجية لغرض تنمية الإحساس برسالة المنظمة.
- تحفيز العاملين والتعريف بثقافة المؤسسة ورسالتها وقيمتها².

1- 1- 3 - الاتصال الصاعد:

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال النازل، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.

والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى:

- معلومات عن العمل نفسه وأدائه ومشاكله.
- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.

¹ - رويم فائزة، معوقات الاتصال الداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد7،

² - خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،

-معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يتم ذلك¹.

1- 1- 4 - الاتصال الأفقي:

ويقصد به الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري والعلمي، الذي يهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون بها، وفي كثير من الأحيان يحدث ويمارس على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة².

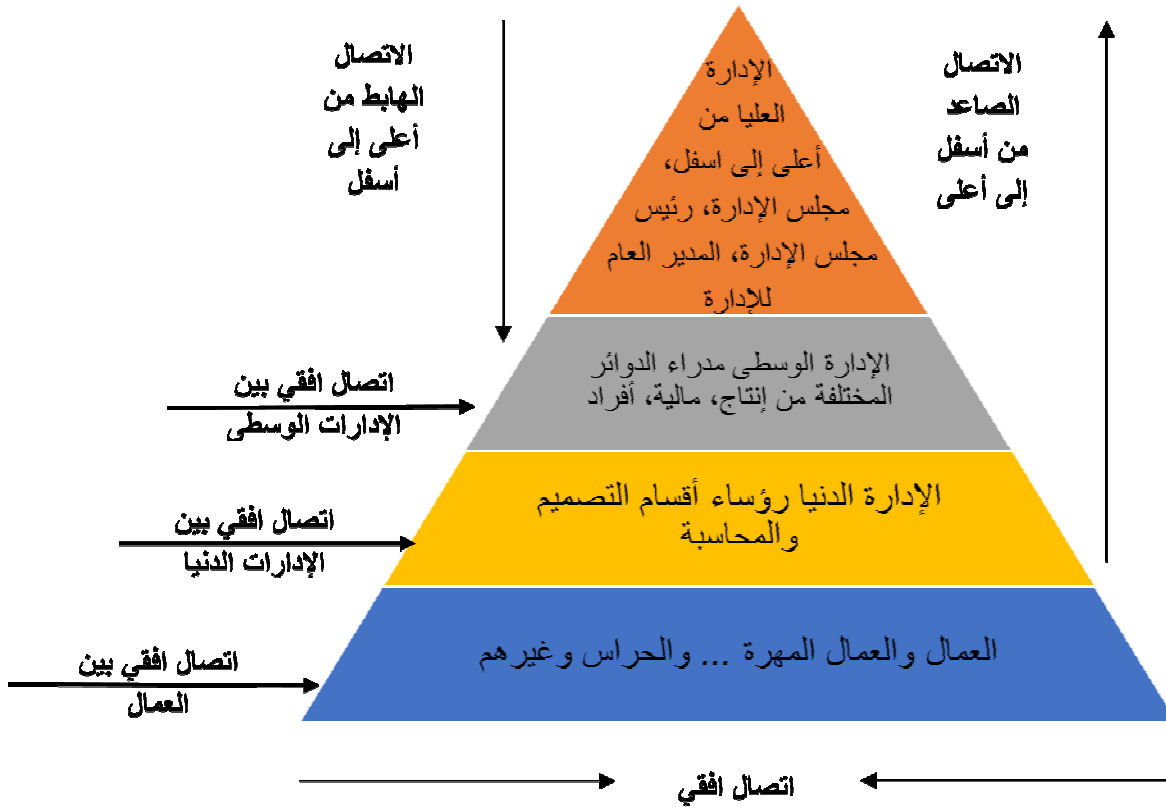
وهو أيضا الاتصال الذي يتضمن نقل الرسائل بحيث تتناسب عبر مستوى هيكل واحد أي نفس المستوى الإداري في التنظيم مثل قيام مديري الإدارة العليا بالاتصال مع بعضهم البعض وهذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة التنسيق بين العاملين والأنظمة الفرعية في المنظمة³.

ويمثل الهيكل التنظيمي أساسا التنظيم الرسمي في المؤسسة وبالتالي الاتصالات الرسمية وتدفق البيانات، والشكلين الموائين يوضحان ذلك.

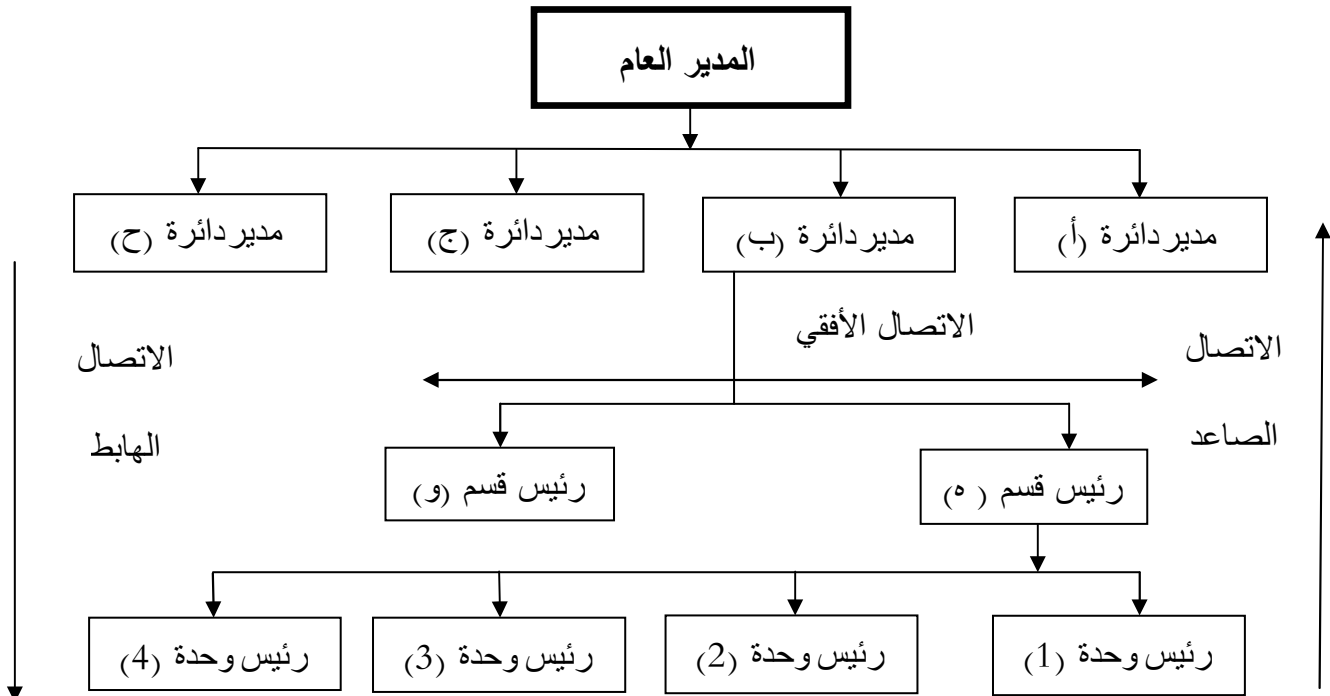
¹- محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

²- ختام العناني، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 76.

³- بسام عبد الرحمن مشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص



الشكل رقم (01): يمثل هرم التنظيمي وأنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة¹



¹ - محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الشكل رقم (02): يمثل هيكل قنوات الاتصال الصاعدة والهابطة والأفقية في المنظمة¹

1- 2 - الاتصال الغير الرسمي:

هو ذلك الاتصال الذي يحدث في المنظمات والذي لا يتقيد بمراكز الأفراد وعلاقاتهم ورتبهم ويقوم على أساس العلاقات الشخصية ويرتكز حول الأهداف المسطرة². وتعرف أيضا على أنها تلك أو ذلك الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة رسمية، حيث تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية، أما وسائل الاتصال غير الرسمية فهي عديدة نذكر منها: الاتصالات المباشرة بغرض الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاطات المنظمة³. ويمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية ويتميز خصائصه بما يلي:

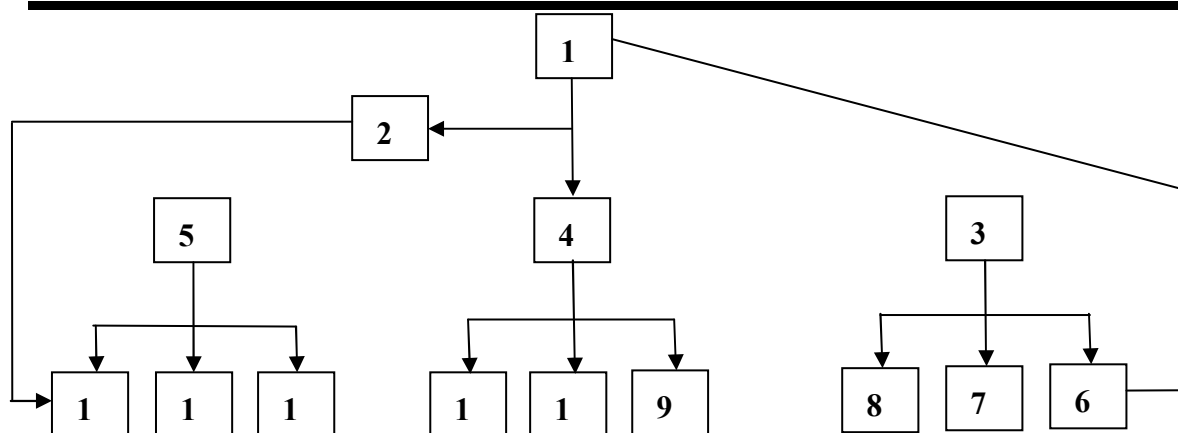
- انتشاره بسهولة في المنظمة.
- يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين.
- يعتمد على الوسائل الشفوية في الاتصال.
- يعتمد على تعزيز العلاقات بين العمال كما يخلق روح التعاون والتماسك فيما بينهم ويجعل العمل يتم بأكثر فعالية⁴.

¹ - رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² - علي فلاح الزغبى، الاتصالات التسويقية، ط1، مدخل منهجي تطبيقي، الاردن، 2010، ص 63.

³ - شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 176.

⁴ - حنان جلولي، خيرة ازوي، أهمية التشخيص الداخلي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص تسيير مؤسسة، 2017، ص 15.



الشكل رقم (03): الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية¹

2 - وسائل الاتصال الداخلي:

فيما سبق عرفنا الاتصال الداخلي على أنه عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر، وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة للسير الحسن للعمل داخلها، وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات فمنها الوسائل المكتوبة والسمعية.

2- 1 - وسائل الاتصال الكتابي:

الاتصال الكتابي هو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز للعاملين في المنظمة²، ويتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه، أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، أو رسالة قصيرة على الهاتف الجوال، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية³. ونذكر منها:

¹ - رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² - فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 167.

³ - محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

2- 1- 1- التقارير:

يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة، والتقارير قد تكون دورية تحوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات معينة أو تقارير عن موضوعات معينة ويجب أن تكون ملخصة ومختصرة لأن الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطولة¹.

2- 1- 2- المذكرة:

وهي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي مجموعة من التوصيات لتنظيم العمل، يقوم بكتابتها العاملين والمرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وذلك لتوضيح بعض المشكلات والجوانب التي تصادف العمل والتطبيق، وفي المقابل يمكن أن تقدم مذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب، حيث يشجع المسؤول هذا النوع من الاتصال خاصة لما له من أهمية في نقل المعلومات والاقتراحات لحل المشاكل التي توجد فيها².

2- 1- 3- الملصقات:

وهي توفق بين المعلومات البسيطة والمطلوبة داخل المؤسسة لمختلف العاملين فيها³.

2- 2- الوسائل الشفوية:

حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة وتكون عن طريق الكلام، ويعتبر من الأساليب السهلة وأكثر إقناعاً مقارنة مع الأسلوب الكتابي، ويتحقق هذا النوع من خلال بعض الصور التالية:

¹ - مصعب اسماعيل طيس، دور النظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ، مذكرة الماجستير ،كلية التجارة ،تخصص ادارة أعمال، غزة، 2008، ص 27.

² - رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

³ - رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 105.

2- 2- 1 - التعليمات والأوامر:

تصدر التعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المنظمات لتأدية عمل ما.

2- 2- 2 - الاجتماعات والمؤتمرات:

وهي إحدى وسائل الاتصال الشفهي وتتمثل في مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي التي قامت داخل المنظمة¹.

2- 3- 2 - الوسائل السمعية البصرية:

وتستعمل المؤسسة الأفلام والأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات مثل التلفزيون والسينما والراديو².

وتستعمل الوسائل السمعية البصرية لأغراض معينة مثل توجيه وتدريب الموظفين الجدد وشرح معايير وقواعد الأمن وأهمية التزام العاملين بهذه القواعد، وشرح تقدم أنشطة وانجازات المنظمة، وتعريف العاملين بالهيئة الإدارية والهيكل التنظيمي. ومن بين هذه الوسائل السمعية البصرية نجد:

-الاتصال والاستماع

-الإذاعة

-التلفزيون

-التسجيلات

-مكبرات الصوت

¹ - حفيظة شريفي، عديدي عقال، أثار الاتصال الداخلي على الرضى الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة الاعمال، البويرة، 2015، ص 26.

² - يمين يودهان، هل توجد استراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة، مجلة العلوم الانسانية، العدد

- الشرائح المصورة¹.

3 - أهداف الاتصال الداخلي وأهميته:

3- 1 - أهداف الإتصال الداخلي:

فكثير من الأحوال نجد أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الأهداف فقد حاولنا ذكر أهمها التي يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيقها وهي كالتالي:

3- 1- 1 - أهداف خاصة بالعاملين:

حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والتعاون كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح بين العاملين. وتبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي للإشاعات داخل المؤسسة².

3- 1- 2 - أهداف خاصة بالقيادات الإدارية:

ويهدف الاتصال الداخلي من خلالها على التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة والذي من شأنه المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات مما يسهل عملية التوجيه والإشراف على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق بين سلطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة³.

3- 1- 3 - أهداف خاصة بالجمهور:

حيث تسعى المؤسسة إلى إقامة نظام اتصال داخلي خاص بها يمكنها من ترسيخ صورة المؤسسة وكذا طبيعة خدماتها ونشاطها من جهة والتعرف على أري الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى. والاتصال الداخلي كذلك يساهم في رفع

¹- فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 150.

²- رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³- فرح فراحي ، الاتصال المؤسساتي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة، 2015-2016، ص 92.

معنويات العامل وبحسبه بأهميته ودوره في المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها¹.

كما نجد الاتصال الداخلي في المؤسسة له أهداف أخرى تسعى لتحقيقها وهي كالاتي:

- إعلام المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط والمسؤوليات والسلطات... إلخ التي أقرتها وحددتها الإدارة لإعلام المرؤوسين بالتعليمات والتنظيمات التي تتعلق بتنفيذ أعمال محددة².

- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد و

العاملين.

- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه المرؤوسين³.

3- 2- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يعد الاتصال وسيلة في غاية الأهمية في نجاح المنظمات، فبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الأفراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لكن في حال وجود اتصال داخلي فعال يؤدي ذلك إلى تحسين أداء الفرد في التنظيم، وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالاتصالات الداخلية في المؤسسة لها أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي داخل المنظمة في المجالات الآتية:

3- 2- 1- الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات ، إذ عن طريقه يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة

¹- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات العامة الانسانية، مجلة العلوم الانسانية، الجزائر ، العدد 22، ديسمبر

²- هشام محمد نور مجموع، سيكولوجية الإدارة، د ط، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ص 149.

³- بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ،

أو هابطة التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالقرب أو الرشيد.

3- 2- 2 - الاتصال الداخلي والتوجيه:

يعتمد المدير على توجيهه للعاملين على نظام الاتصالات حيث يستطيع من خلاله أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف¹.

3- 2- 3 - الاتصال الداخلي والتنسيق:

يقصد بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة والجهود أي جماعات المؤسسة وذلك لمنع التقارب أو التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسييرا لجهود الجماعة في تجانس وانسجام لذلك التنسيق الفعال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجالات الاتصالات الأفقية والعرضية².

وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال:

- يعمل على ربط أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة أيضا.
- يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم
- داخل المنظمة اتجاه سياسات الإدارة³.

¹- رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 91.

²- نفس المرجع، ص 92

³- العربي بن داود، فعاليات الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، 2008، ص 140.

- تتم أهمية الاتصال في التسيير الفعال للعمل في المنظمات لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال.
- الاتصال أداة فعالة للتأثير على السلوك الوظيفي للمؤوسين وتوجيه جهودهم، ويرفع الروح المعنوية لدى فريق العمل ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم¹.
- يحقق الاتصال الداخلي التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم.
- تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في نجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة.
- تتم أهمية الاتصال أيضا في عملية تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء باعتبارها عملية ضرورية لدى المدير والمشرف الناجح من أجل معرفة مشاكل ورغبات العمال².
- ونجد هناك فروع أخرى للأهمية بالنسبة للمؤسسة وهي مقسمة كالتالي:
- * أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد:**
- تحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله، كما يسمح الاتصال برفع الروح المعنوية للأفراد.
- كما يسمح للفرد اكتساب مهارات جديدة ونزيد من خبراته.
- * أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:**
- للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة.

¹- علي حسن الشهري، الاتصالات الادارية ودورها في الاداء الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير، العلوم الادارية، نيف السعودية، 2004، ص 04.

²- جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تنظيم وعمل، سطيف، 2015، ص 32.

* أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الاتصال مما يسمح باتخاذ القرار ، التوجيه ولتنسيق، إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات والوصول إلى قرار الذي يتصف بالرشد¹.

4 - معوقات الاتصال الداخلي:

يواجه أي تنظيم مهما كانت طبيعته معوقات اتصالية ويعود ذلك إلى طبيعة النشاط التي تقوم به المؤسسة، أو التنسيق الداخلي أو معا، وسنتطرق إلى بعض الصعوبات التالية والمتمثلة في:

4- 1 - معوقات تنظيمية:

وتتمثل في تشعب المستويات الإدارية واتساع نطاقها يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة وعدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات في الصلاحيات وغياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي تبين أهدافها وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أيضا يؤثر على حصول المعلومات².

4- 2 - المعوقات النفسية والاجتماعية: وتتمثل في النقاط التالية:

- كثرة عدد الأفراد المشكلين للتنظيم، ووجود فروق نفسية واجتماعية بينهم.
- الفهم السيئ لمبادئ وأبعاد العملية الاتصالية لدى الإدارة العليا، وهذا يظهر في نقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل.
- تدخل الجماعات غير الرسمية في العملية الاتصالية داخل التنظيم.

¹- الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعك العربي بن مهدي، أم البواقي،

²- رائد ناجي البشير، في المراسلات العامة الادارية التجارية الاجتماعية، دار الشيخ الابراهيمى، الجزائر، 2008، ص

- تميز بعض أطراف العملية الاتصالية بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية بصفة جديدة¹.

4- 3 - المعوقات البيئية:

ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال وسط مجموعة من العوامل التي توجد داخل المنظمة أو خارجها، وأيضا البيئة المهنية غير الملائمة أو غير العادلة بالمنظمة التي تتسم بالروتين والنمطية وبرتابة العمل والتي تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل المعرقة للاتصال في المنظمة².

4- 4 - المعوقات الفنية والتكنولوجية:

وتتمثل في المشاكل الناجمة عن استخدام الأدوات التكنولوجية العالية ووسائل الاتصال الحديثة، حيث تتطلب العملية نقل الرسالة وتحويلها إلى رموز نستطيع بواسطة النقل فهمها وحملها بعد فك رموزها، وفي هذه الحالة تحدث معوقات كثيرة كانقطاع المكالمات الهاتفية والتشويش أو عدم خبرة الأفراد المسيرين للأجهزة خبرة كافية³.

¹- زين الدين خرشي، دور الاتصال في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع، 2010، ص 58.

²- رويم فائزة، معوقات مرجع سبق ذكره، ص 65.

³- بلحجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الخاص بالتعريف بالاتصال الداخلي ثم الأنواع والأهداف الخاصة بالاتصال الداخلي ثم أهميته ووسائل الاتصال الداخلي وفي الأخير تطرقنا إلى معيقات الاتصال الداخلي، وتبرز أهمية وقيمة الاتصال في أنه يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كان حجمها وأهدافها.

الفصل الثالث: المؤسسة الرياضية

تمهيد

أولاً_ تعريف المؤسسة الرياضية.

ثانياً- سياسة الدولة في إطار
المنشآت الرياضية و الممارسات البدنية و
الرياضية.

ثالثاً- دور الاتصال في المؤسسة.

رابعاً_العلاقات العامة في المؤسسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد المؤسسة الرياضية احدى أهم المؤسسات الاجتماعية و التي تم مؤخرا استحداثها لصالح قطاع الرياضة و هي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون الرياضة و يسهر عليها تقنيين و خبراء و مدربين و غيرهم ممن لهم الشأن بالقضايا الرياضية على مستوى المجتمع ، كما أن لهذه المؤسسات دور حيوي كبير في استقطاب خاصة الفئات الشابة و في مختلف الأعمار السنية كما أنها تساهم كثيرا في التقليل من بعض الظواهر الاجتماعية كالعنف في الملاعب و غيرها.

و سنتناول في هذا الفصل و المعنون ب المؤسسة الرياضية، سنتناول تعريف المؤسسة الرياضية، و سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية و الممارسات البدنية و الرياضية، كما سنتناول أيضا دور الاتصال في المؤسسة ، بالإضافة إلى العلاقات العامة في المؤسسة.

1- تعريف المؤسسة:

إن المنشأة الرياضية تعتبر العنصر الأساسي لكل مسعى للتطور الرياضي، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، وتشكل القاعدة المادية التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسة الرياضية.

ولهذا فإن الترقية والتنمية لمختلف النشاطات الرياضية يعتمد أساسا على هذه المنشآت التي تلي الجزء الكبير من متطلبات الممارسة الرياضية.

ويعود مفهوم المنشأة الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي رقم 19/496 على النحو التالي:

"المنشأة الرياضية هي منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية والتي تتوفر على الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية". فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أنه تعتبر منشأة ما بأنها رياضية لابد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور.

- أن تكون معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية أو الترفيهية.

2- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية و الممارسات البدنية و الرياضية:

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد إستشارة هيكل التنظيم من أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية، وعلى تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة المكيفة مع مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية.¹

وقد إتبعت الدولة سياسة واضحة تتمثل في:

- إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.

¹ عبد الحكيم لعياضي: نظم المعلومات و علاقتها في تحسين عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولايتي المسيلة و برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية ، تخصص الإدارة و التسيير الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص ص 64،65.

- إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.
- إنشاء المؤسسات الصغيرة التي تضمن الممارسة الرياضية وتكاليف قليلة وذلك في الأحياء الصغرى.
- إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة.
- وقد إتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الإستثمار وهي بناء المركبات المتعددة الرياضات في مقر كل ولاية.
- وقد إستهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية ضخمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وذلك ما تم إبرازه في القانون رقم 10-04 ص 12.
- ومن موادها ما يلي:
- تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات الممارسة الرياضية.
- يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التعليم والتكوين على المنشآت الرياضية
- تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية الشبّانية المرتفعة وكذا المناطق الريفية من تدابير خاصة تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها.¹
- تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية على المنشآت الرياضية وإستغلالها.
- يمكن إستعمال المنشآت الرياضية العمومية مجاناً:
- لرياضة النخبة والمستوى العالي.
- للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي.
- للتنظيمات الرياضية للمعوقين والمتخلفين.

¹ عبد الحكيم لعياضي: مرجع سبق ذكره، ص 65.

- لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.

3- دور الاتصال في المؤسسة:

3-1-الاتصال والعلاقات الإنسانية.

- من جهة أخرى يمكن أن نبين أن الأنابيب الاتصالية الجيدة هي التي تؤدي إلى حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها داخل المؤسسات، فهذه العلاقات همها الوحيد دفع التعاون إلى ابعاد الحدود بين العاملين وتشجيعهم على أداء المهام الموكلة إليهم وهم بهذا يشبعون حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

- أصبح عمل الفرد اليوم المحور الرئيسي في حياته، فهو بهذا يعطي أكبر عدد ممكن من الإنتاج وتلبية حاجياته، كما أنه يريد أن يصبح محل ثقة بين الجميع وعلى هذا فإن عطاء العلاقات الإنسانية يقترحون أن يشارك العمال الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية لكي يشعروا بالمسؤولية. إذا لتحقيق النجاح في المسؤولية يجب وضع نظام سليم للتسلسل الإداري والذي بدوره يؤدي إلى قيام العلاقات الإنسانية بين العمال وإحداث التعاون، وبالتالي على المؤسسة وضع وسائل اتصال رشيدة لكي يطلع العاملون على القرارات المقترحة من جهة وتمكن إدارة المؤسسة من معرفة حاجاتهم من جهة أخرى.

- الاتصالات بالنسبة للعلاقات الإنسانية هي طريقة وصل المعلومات والتوجيهات بصورة مفهومة من فرد لآخر، وهذا يعني أن الاتصالات تشتمل على شخصين المرسل والمستقبل ضف إلى ذلك أن الاتصالات الجيدة هي التي تحوي المعلومات من جهة والفهم لهذه المعلومات من جهة أخرى، لن هذه المعلومات قد تصل إلى المنفذ بسهولة ولكن لا تلقى التنفيذ، والسبب يعود إلى أن المنفذ عجز على فهم الرسالة بشكل دقيق، لأن التعليمات تتوقف على مدى قدرة المستلم على فهم ما هو مطلوب كذلك الأسلوب الذي صيغت به التوجيهات.

- وبالتالي نستدل إلى أن الاتصالات لا يمكن أن تكون مؤيدة للغرض إلا أن تكون مؤيدة للغرض إلا إذا فهمت من قبل المستلم بشكل جيد وواضح.
 - وعلى هذا الأساس يصبح الإداري ناجح، إلا إذا كان على مقدرة من إيصال توجيهاته للآخرين وإفهامهم بسهولة، لأن فقد الاتصالات في المؤسسة يعني فقدان الإدارة وتلغى معظم التوجيهات والقرارات إذا لم توضع موضع التنفيذ، والتي لم تنفذه عن طريق الاتصالات الجيدة.
 - لكي تتحقق أهداف المؤسسة على الأفراد أن يكون بينهم اتصال يمكنهم من العمل معا والتعاون فيما بينهم، فالاتصالات هي الرابطة الأساسية التي تكون بين الرئيس والمرؤوسين لإدارة الأعمال، وبما أن غاية الاتصالات داخل المؤسسة هي إصدار المعلومات للقيام بالعمل على أساس التعاون بين الأفراد. فهذا سيؤدي إلى زيادة المهارة في العمل وتكون النتيجة في الأخير تكوين فريق عمل قادر على العمل بصورة جيدة وإنتاج أكبر.
 - وخلاصة القول أن الاتصالات الجيدة لا بد أن تتم عبر خطوات متتابعة تضمن فعالية الاتصال هي:
- أ- إنشاء الفكرة لدى المرسل فعليه أن قبل أن يكتب يفكر مليا، ثم الخطوة الموالية تحويل الفكرة إلى كلمات أو رسوم أو أفعال، أي تحويلها إلى رموز بالصورة التي يستطيع المستلم أن يفهم الرسالة بسهولة. لأن المعنى الحقيقي للرسالة في ذهن المرسل وليس في الرسوم أو الرموز وهذه ما هي إلا وسائط بين الطرفين وفيما يخص الطرق لنقل الرسائل متنوعة، منها الشفوية والمباشرة من شخص لآخر ويلجأ المرسل لهذه الطريقة إذا كانت الرسالة ذات مضمون سري وخطير، لأن استعمال الوسائل المكتوبة قد يخترقها شخص ثالث وذلك يعود للوسائل التكنولوجية الحديثة وذلك يمكن نقل هذه الرسائل بواسطة الوسائل التكنولوجية مثل: الهاتف الإنترنت، ... الخ.

ب- وصول الرسالة في الوقت المحدد والمتفق عليه، فإذا وصلت الرسالة الشفوية فعلى المستلم أن يفهمها بشكل جيد. أما إذا كانت الرسالة مكتوبة فعلى المستلم استخلاص المعاني للكلمات أو الرسوم وبعد فهمه عليه التصرف بها وفق ما هو مطلوب منه.

وعليه تكون الاتصالات بين الأطراف قد أنشأت عن طريقين وتمت الدورة الاتصالية.

نخرج في الأخير بخلاصة القول أن أهمية الاتصالات لا تقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة، تنشط التخطيط وإعطاء الحيوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرار والرقابة، أي أن أهم الاتصالات لا تظهر في اتخاذ القرار وتكوين نشاط معين، ولا تقف أهمية الاتصالات داخل المؤسسة عند هذا الحد، بل تلعب دورا هاما في تماسك الأفراد وتفاعلهم لأنه مرتبط بنقل المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

وهكذا يتضح لنا أن التفاعل في التنظيم يعتمد أساسا على الاتصال، بما أنه أداة نقل المعلومات والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر وهذا يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

3-2- الاتصال في التنظيم.

من الإشكالات التي تواجه المؤسسات الحديثة وجود سياسة اتصالية، مثل انتشار الإشاعات، وسط المرؤوسين وميل الرؤساء إلى حجز المعلومات، وقبل الخوض في كل هذا نستهل بتحديد مفهوم التنظيم إذ يرى ب. روبنس أن التنظيم هو "وحدة من التنسيق لها حدود يمكن مشاهدتها"² وهذا التعريف لا يختلف كثيرا على تعريف فون بيتر إذ عرفه على أنه: "مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها"³ وأضاف لوك بوير إلى هذا التعريف ما يلي

¹ فضيل دليو، الإتصال في المؤسسة، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص94.

² المرجع نفسه، ص107.

³ المرجع نفسه، ص107.

مجموعة يمكن التعرف عليها، تتشكل من عناصر أو من مجموعات فرعية تتفاعل فيما بينها.¹

- موجودة في محيط معين.
- تتميز ببناء
- القيام بنشاط معين أو وظيفة ما.
- تتطور عبر الزمن.
- لها أهداف محددة. ومن خلال هذه التعاريف ودون الخوض في النقاش حول الفروق بين مفهومين النسق والتنظيم فيمكن التمييز بين نوعين من النشاط الأنشطة الفردية والجماعية، ووجود هذين النوعين من النشاط في التنظيم ويتطلب تحليلات مستويين متكاملين في المستوى الفردي والمستوى الجماعي.
- ولا شك أن الحديث عن نوعية الأنشطة التي يمكن أن تصدر عن الأفراد في التنظيم، يقودنا بدوره إلى الحديث عن قنوات الاتصال وشبكته التي يبدو أنها تتأثر إلى أبعد الحدود بالمخطط التنظيمي للمؤسسة.
- والواقع أن المخطط التنظيمي يكشف عن توزيع الوظائف، أي تقييم العمل على الأفراد وهذا يدل على وجود علاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويقدم المخطط صورة عن مدى استخدام الترشيح بهدف التقليل من التكاليف وحشد الطاقة للوصول إلى الأهداف التي أنشئ من أجلها التنظيم. لكن هل المخطط التنظيمي يعكس ما يجري بالفعل في المؤسسة؟ قال لويس كينسيل: "أن المخطط التنظيمي لا يقوم أبداً على الحقيقة للأسف ولا يبدو من المبالغة التأكيد بأن كل المخططات التنظيمية الرسمية خاطئة، فالخريطة ليست الأرض والمخطط التنظيمي ليس التنظيم."²

¹ فضيل دليو: مرجع سبق ذكره، ص 109.

² فضيل دليو: مرجع سبق ذكره، ص 109.

- وقد بذل الباحثون جهوداً حول اهتماماتهم بالمؤسسات لتصحيح الانحرافات عن المخطط التنظيمي وذلك بتسليط الضوء عن الجوانب المخفية من العلاقات التي لم يعترف بوجودها.

3-3- الاتصال بين المشرفين والعمال.

الاتصال القائم بين المشرفين والعمال هو كنموذج للاتصال في المؤسسة، وتشير الدراسات إلى أن المشرفين يمضون وقتاً طويلاً في تشكيل شكل من أشكال الاتصال، والاتصال يعتبر عملية ضرورية للمدير أو المشرف للقيام بعمله وللدلالة على ذلك نذكر ما يلي:

- يقوم المدراء في قضاء ما يقارب 70% من وقتهم في القراءة والكتابة والاستماع.
 - تعود معظم المشاكل بين المدراء والمرؤوسين إلى عدم إيصال الرسالة بطريقة سليمة بسبب عدم فهم المعلومة بين الطرفين.
 وبالتالي فالالاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح ويرى البعض أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير نظام الاتصال،

وعند قيام المشرفين بأدوارهم فإنهم يقيمون علاقات بالعمال وهذا ما وصف المشرف بناقل المعلومات، كما أن إنجاز المهام والأعمال داخل التنظيم لا يتم بشكل فردي بل بشكل جماعي يعتمد على كافة قدرات الأفراد، ولقد أثبتت الدراسات ضرورة توفر صفات يجب أن توجد في كل فرد من أفراد العمل أهمها: التعاون و المشاركة الالتزام وتحمل المخاطر بشكل جماعي، بهذا فالمشرف الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال أمام المرؤوسين ويسهل لهم الاتصال به، كما أن الاتصال الشخصي من أقوى الأساليب في توصيل المعلومات إلى العمال وكان يعد أسلوب جمع العمال في اجتماعات أو جلسات عمل من أساليب الاتصال التي تحظى باهتمام العمال إذ تشعرهم باهتمام الإدارة والمشرفين.

أكدت الدراسات على الدور الذي يلعبه المشرف حتى أن أحدهم وصف رئيس العمال بصانع الإنتاجية والروح المعنوية، فالاتصال الجيد يقوم على الحوار والثقة بين أطراف الاتصال، فهو يمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفنية والفكرية والنفسية وعليه فالمشرف الناجح هو الذي يستطيع التأثير على الآخرين.

فالاتصال ليست عملية سهلة وإنما هي عملية مركبة ذلك أن هناك عدة عوامل متفاعلة، فبطبيعة الحال إن خبرة المشرف وتكوينه ومهاراته وذكائه وقدرته على إدراك العلاقات والقدرة على التعامل مع الناس...كلها تلعب دورا في نجاح أو فشل عملية الاتصال والدراسات المختلفة إلا أنه لم يفهم المعنى الحقيقي لعملية اتصال وطبيعة الإشراف ووظائف المشرفين في المؤسسة، فهي تتطلب مزيدا من البحث لا سيما على الصعيد الميداني.

4- العلاقات العامة في المؤسسة:

يمثل الاتصال جوهر العلاقات العامة وأساس نجاحها في تحقيق أهدافها المتمثلة في تحسين الرأي العام نحو المنظمة، وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها.

وتمثل العلاقات العامة جسر العبور للجماهير الداخلية والخارجية عند العديد من المنظمات باختلاف أهدافها، كما أنها تشكل مدخلا أساسيا لتنظيم وإدارة المنظمات الحديثة القائمة على فلسفة التسويق الاجتماعي الموجه لخدمة مصلحة المنظمة والمجتمع معا. والمعروف أن الجذور الأولى لأنشطة العلاقات العامة تمتد منذ وجود الإنسان. لكن وجودها بمعناه الحديث والعلمي نشأ في ظل التقدم العلمي خلال القرن العشرين. وما شهدته من تغيرات اجتماعية واقتصادية، ومبتكرات تكنولوجية، وتطور دور العديد من المؤسسات والإدارات المركزية والمحلية في خدمة الأفراد وتحقيق احتياجاتهم. الأمر الذي جعل من الضروري وجود قنوات اتصالية، ووجود علاقات مستمرة بين تلك المؤسسات والإدارات وبين جمهورها، من أجل التعريف بأهدافها، وبرامجها، وسياستها من جانب، والتعرف على الاحتياجات المتغيرة والمشكلات المتزايدة، والطموحات المستمرة من جانب آخر.

4-1- وظائف العلاقات العامة:

على الرغم من تنوع اختلاف الوظائف التي تؤديها إدارة العلاقات العامة لبلوغ الأهداف المحددة لها من منظمة لأخرى إلا أنه يوجد وظائف شائعة إلى اغلب إدارات العلاقات العامة و هي :

أ_ تقديم المشورة : تقديم المشورة للإدارة العليا فيما يخص بالسياسات الخاصة بالمؤسسة واتجاهات و سلوك الجماهير التي تتعامل معه ووسائل الإعلام.

ب_ البحوث: التعرف على اتجاهات و سلوكيات الجماهير الداخلية و الخارجية من خلال الدراسات التي تقوم بها من اجل تخطيط و تنفيذ و قياس الأنشطة التي تستهدف التأثير في وعي و معرفة اتجاهات الجماهير .

ج_ العلاقات بوسائل الاتصال: من خلال إقامة علاقات جيدة و مستمرة مع وسائل الاتصال سعيا منها لقول الحقيقة و تروج المؤسسة و إشباع الاحتياجات الإعلامية لوسائل الاتصال.

د_ النشر: من خلال نشر وسائل مخططة في وسائل الإعلام لتعزيز مصالح المنظمة.

هـ_ العلاقات بالعاملين بالمنظمة: من خلال الاستجابة لاهتماماتهم و مصالحهم و إعلامهم عن كل ما يخص المنظمة وسياساتها.

و_ التخطيط الإداري: ويقصد به ما يتم تحديده من العمليات الإدارية ووفقا لذلك تحديد عمليات التنظيم و يتم حجب القوى المادية و البشرية.

ز_ التوظيف: يتم اختيار العاملين في المنظمة وفق معايير و أسس عمليات واضحة ويتم وضع التدريب أيضا بطرق محددة وتشرك إدارة العلاقات العامة في وضع هذه الطرق و الأساليب العلمية.

ح_ التوجيه و الإشراف: الإشراف عنصر مهم من عناصر الإدارة في الأجهزة الأمنية و المقصد به مراجعة و متابعة تنفيذ التوجيهات و التأكد من مطابقة الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف.

ط_ **التمويل و الإدارة المالية:** وتتعلق بالنشاط الإداري المختص بتوفير لأموال اللازمة و التأكد من حسن انتقائها حسب اللوائح المالية.

ك_ **التنسيق:** و يتعلق بإيجاد الانسجام و الترابط بين أوجه النشاطات المختلفة داخل الأجهزة الأمنية و خارجها و توجيه ذلك لتحقيق الأهداف الموضوعة و لتنسيق ليس كيان مستقل و لكنه مناخ يتوافر في جميع مراحل العمل الإداري.

ل_ **التسجيل:** و يتعلق بكتابة الحقائق أو المعلومات بكل صدق و أمانة بقصد الرجوع إليها عند الحاجة.

م_ **اتخاذ القرار:** يعد القرار أداة للتجديد و الابتكار و الإبداع و ليس مجرد إجراء شكلي لحسم المشاكل و يخرج القرار دائما معبرا عن أفضل البدائل.¹

4-2- وسائل الاتصال في العلاقات العامة.

إن لوسائل الاتصال في العلاقات العامة أهمية بالغة فمن خلالها يمرر رجل العلاقات العامة إلى الأنواع الآتية:

أ_ **الوسائل المباشرة:** الوسائل المباشرة للاتصال تكون أكثر فعالية و تأثير في الجماهير لان الاتصال وجها لوجه يمكن المرسل من تبليغ رسالته على أحسن وجه و تأخذ هذه الوسائل المباشرة الأشكال التالية²

_تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة: فتتنظيم الحفلات يدخل في اختصاص العلاقات العامة، ويمثل نوع الاتصال المباشر مع الجماهير سواء كانت هذه الحفلات للعاملين داخل المؤسسة أو الجمهور المتعامل معها، أو عمال المؤسسة.

¹ زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد: إدارة العلاقات العامة و برامجها، اليازوري، عمان، 2016، ص 85-86

_زيارات: تعتبر الزيارات من المجالات العامة التي تعمل فيها العالقات العامة، حيث أن تنظيم زيارات للجمهور لمواقع المؤسسة تؤدي إلى لفت انتباه الجمهور وتشجيعه على احترام المؤسسة والإقبال على التعامل معها.

_المشاركة في الحياة العامة: وهذا بانتهاز المناسبات العامة والفرص المناسبة التي يشترك فيها عدد كبير من الجهود مثل الاحتفالات الرسمية بالأعياد الدينية أو الوطنية، حيث تساهم بعمل معين كتقديم هدايا أو باقات ورد، وحتى في حالة الوفيات تقوم العالقات العامة بتقديم العزاء، أي المشاركة في السراء والضراء وبرز المشاعر الطيبة مما يساعد على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين.

_مخاطبة الجمهور: إن مخاطبة الجمهور من وسائل الاتصال المباشر والتي تعني إجراء حوار مفتوح مع الجمهور، أو دعوة مجموعة من الجمهور والتحدث إليهم ويتم توضيح الحقائق والوقائع الصحيحة، وفي ذلك تدعيم لموقف المؤسسة و تقييمها لصلتها بجمهورها.

_الاجتماعات: وهي عمل من أعمال العالقات العامة يتم التحضير لها بشكل دقيق، وتعتبر من بين أكثر الوسائل تليغا للرسائل فهنا يتم لقاء أفراد المؤسسة وجها لوجه لحل مشاكل الأقسام و مناقشة سياسة المؤسسة.

ب_الوسائل المقروءة والمكتوبة: وتتمثل الوسائل المقروءة و المكتوبة فيما يلي¹:

_الجرائد اليومية: والتي تتمكن أن تستخدمها العالقات العامة في نشر أخبار إلى الجمهور المتابعين معها في مختلف المستويات و الأنواع، و يجب مراعاة الدقة في الإعداد و الإيجاز في النشر لتحقيق الإقناع وجذب الجماهير لخلق الرغبة لديهم في التعاون و إقامة الثقة .

_المجالات: وهي الوسائل التي توزع وتظهر في التوزيع الإعلامي كل فترة معينة، أسبوع أو أسبوعين أو أكثر. وتختلف عن الجرائد اليومية في أنها قد تكون ذات تخصص معين أولها

¹ زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد: مرجع سبق ذكره، ص 86.

جمهور من القراء يختلف من مجلة لأخرى، ويعتبر اختيار المجلة المناسبة لموضوع العالقات العامة الذي نريد نشره من أهم النقاط في استخدام هذه الوسيلة إلا أن كل مجلة لها جمهورها بالإضافة إلى الموعد الذي تصدر فيه وارتباط كل من هذين العنصرين بجمهور المؤسسة والتوقيت المناسب لعرض الفكرة المراد توصيلها إلى الجمهور.

مطبوعات المؤسسة: حيث تعتمد المؤسسات على إصدار مطبوعات خاصة بها يقوم بإعدادها أخصائيو العالقات العامة وتتخذ شكل دوريات، نشرات، كتيبات، مطبوعة، مجلة المؤسسة.

ج_ الوسائل المسموعة : ومن بين هذه الوسائل مايلي :

-الإذاعة: تعتبر الإذاعة وسيلة اتصال مهمة لأنها تتميز بالحيوية أنها تتطلب من المستمع الاستماع فقط وهي سريعة التأثير ويمكن الاستفادة منها بإذاعة الأخبار والمعلومات المهمة. -الهاتف: لقد أصبح الهاتف ضرورة هامة في إتمام الإيضاحات ولا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نشاطها الاستغناء عنه، و لأنه سهل تبادل الآراء وإزالة سوء الفهم في وقت قصير وبتكاليف اقل ويقول الأستاذ"عادل حسن" إن أي خطأ في استعمال الهاتف يترك أثرا عميقا في نفسية المتكلم معه ولذلك يجب تطبيق آداب معينة عند استخدامه.

د_ الوسائل المرئية: وتشمل الوسائل المرئية الوسائل التي تحتوي الصوت والصورة معا وتتمثل في:

-التلفزيون: ويعتبر أوسع الوسائل انتشارا، ويمكن استغلاله تمرير الرسائل الإعلامية ويحتاج إلى تكلفة كبيرة أي ميزانية مؤسسات ضخمة¹

السينما: تعتبر من الوسائل المرئية يمكن للعالقات العامة الاستفادة منها لتمرير الرسالة الإعلامية فيشكل أفلام سينمائية وهي تحتاج إلى تكلفة باهظة ونفقات طائلة²

¹ باقر موسى: الصورة الذهنية في العالقات العامة، دار أسامة للنشر، عمان، 2014، ص 70-71.

² المرجع نفسه، ص 63.

4-3- جمهور العلاقات العامة.

أعرف جمهورك هو الشعار الذي تستند إليه العلاقات العامة فمعرفة الجمهور هي الخطوة الأولى للاتصال الفعال، والإدارة الناجحة في العلاقات العامة هي التي تضع دائماً نصب عينها الجمهور كهدف و كوسيلة مساعدة لتحقيق الأهداف. لذلك فتحديد الجمهور في العلاقات العامة هو قضية ذات خطورة لتحقيق ما تسعى المؤسسة إليه من أهداف إذ أنه يسهل من مهمة إدارة العلاقات العامة ، و هناك مجموعة من العوامل الأساسية التي تؤكد على أهمية ذلك، و تتمثل في الآتي¹:

- لتحديد كافة الفئات من الجمهور المتعلقة ببرنامج العلاقات العامة.
- لتأسيس الأولويات عند تنظيم الميزانية و الموارد لبرنامج العلاقات العامة.
- لاختيار وسائل الإعلام المناسبة و التقنيات و لتحضير رسالة الجمهور بالشكل المناسب.
- ينتج عن معرفة الجمهور بالنسبة لإدارة العلاقات العامة تحقيق السداد بالتوصل إلى الجمهور المناسب، بما يوفر الوقت و الجهد و الإمكانيات المادية. كما يساعد على تصميم الرسائل الاتصالية التي تتلاءم مع الجمهور، بالإضافة إلى تسهيل التعرف على اتجاهات الرأي العام و ميوله، و بالطبع العكس صحيح في حالة عدم التعرف على الجمهور وتحديده.
- على العموم يقسم الباحثون جمهور العلاقات العامة إلى قسمين هما: الجمهور الداخلي، والجمهور الخارجي. و لكل نوع منهما أهمية لا تقل عن نظيره الآخر.

4-3-1- العلاقات العامة و الجمهور الداخلي: يعد الجمهور الداخلي هو نقطة البدء

في العلاقات العامة إذ لا بد أن تبدأ من الداخل، و تتجه إلى الخارج. حيث أن الجمهور الداخلي يكون أكثر اهتماماً وتأثراً بالتطورات التي تجري بالمؤسسة". و يجب أن يتوفر لدى المنظمة إدارة تعي أهمية الاتصال بالعاملين، و من ثم فإن أي محاولات لإيجاد علاقات

¹ سلوم إلياس : تقنية العلاقات العامة ، ط1 ، دار الرضا للنشر ، 2000 ، ص 22 .

³ السيد عليوة : تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة ، ط1 ، أترك للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2001 ،

طيبة مع الجمهور الداخلي سيكون مصيرها الفشل، إذا لم يصاحبها تطبيق برنامج من شأنه تزويد الطبقة العاملة في المؤسسة بكل حاجاتها الاجتماعية والاقتصادية.

تتضح أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي من خلال النقاط الآتية :

- الحاجة إلى إعلام و إرشاد العاملين بالمنظمة و سياستها و أهدافها .

- أن الجمهور الداخلي هو بداية العلاقة بالجمهور الخارجي.

- إيجاد صورة ذهنية مناسبة عن المؤسسة و تعزيز الشعور بالولاء و الانتماء.

- وجود الترابط القوي بين شعور العامل تجاه المنظمة ، و بين إنتاجيته.

- ضخامة أعداد العاملين في المؤسسات تتطلب ضرورة الاتصال بهم.

و يتكون الجمهور الداخلي لأي منظمة من الفئات الآتية :

أ- **المؤسسون** : و هم أصحاب فكرة الإنشاء و تقع عليهم المسؤولية بالدرجة الأولى ، كما يقومون بوضع السياسات و الخطط ، و ترميز كافة مستلزمات التشغيل و الممارسة و تتحمل إدارة العلاقات العامة مسؤولية الاتصال بالمسؤولين بصفة مستمرة لإطلاعهم بالتقدم المحرز الذي حققته المؤسسة.

أو المشاكل التي تواجهها. و كذا للحصول على اقتراحاتهم .

ب- **المساهمون**: هم أصحاب المؤسسة و المالكون لها. يقومون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، و من أهم وظائف العلاقات العامة مع جمهور المساهمين هي تزويدهم بالبيانات اللازمة عن المؤسسة، مع تمكينهم من إبداء الآراء لدراستها فيما بعد ، و إعطاء صورة مشرفة و صادقة عن المنظمة تجعلهم يحتفظون بأسهمهم في تلك المؤسسة.

ج- **العاملون**: وهم فئة جد مهمة من الجمهور الداخلي، فهم ممثلي المؤسسة في المجتمع الخارجي. لذا يتوجب على المؤسسة و إدارة العلاقات العامة الحرص على إيجاد علاقات طيبة بينها و بين العاملين، مع تحفيزهم على تسويق صورة إيجابية لها.

4-3-2- العلاقات العامة و الجمهور الخارجي:

"يشمل الجمهور الخارجي كل من سيتلقى الرسائل التي توجهها المؤسسة خارج إطارها التنظيمي"¹. و لعلاقة الجمهور الخارجي بالمنظمة أهمية بالغة ، إذ لا يمكن لأية منظمة الاستمرار في عملها إلا إذا نالت ثقة الجمهور الخارجي. التي تتأتى بإحاطته بكل ما يتعلق

بسياسة المؤسسة و برامجها ، وتتمثل أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي في:

- تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة، وتحسين صورتها الذهنية لدى مختلف فئات الجمهور الخارجي مع مساعدته على تكوين رأي عام سليم تجاه المؤسسة.

- تزويد أفراد الجمهور بكافة المعلومات التي تخص المؤسسة وأنشطتها و مجهوداتها.

- الرد على الهجمات من إشاعات و أخبار كاذبة ، والتي تستهدف سمعة المؤسسة.

يقسم الجمهور الخارجي إلى الفئات الآتية: الحكومة، العملاء، الموردون، المجتمع العام.

أ- **الحكومة:** يبدأ تأثير الحكومة من البداية في التأسيس بإصدارها للوثيقة القانونية لإنشاء المؤسسة التي ينبغي عليها مراعاة السياسة العامة عند وضع سياستها. إذ لها تأثير كبير على نشاطها. فهي العامل المنظم الرئيس للحياة الاقتصادية والإدارية في المجتمع.

على إدارة العلاقات العامة إسداء النصح لكافة الإدارات عن كل ما يهمها من السياسات الحكومية التي من المحتمل أن تؤثر على نشاطها. هذا بالإضافة إلى ضرورة العمل على مد جسور الثقة بين المؤسسة و الحكومة و الالتزام بالقوانين الحكومية. مما يساعد على تقديم صورة مشرفة عن المؤسسة

وأهدافها أمام الجهات الحكومية. و بذلك يتسنى الحصول على الدعم والتأييد اللازمين من أجل الحفاظ

على المؤسسة. كما يقع على عاتق جهاز العلاقات العامة مساعدة الحكومة بتقديم بعض الخدمات للمجتمع.

¹ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي: الاتصال و العلاقات العامة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 272 .

ب- العملاء: ترتبط حياة المؤسسة مهما كان نوعها إلى حد كبير بمدى ارتباط عملائها بها. لذلك فمن المهم تقديم أفضل الخدمات أو السلع المحققة لإرضائهم ، وحتى تزداد ثقتهم في المؤسسة ، وينقسم جمهور العملاء إلى تجار الجملة ، وتجار التجزئة والمستهلكين. ومن مسؤولية إدارة العلاقات العامة التعرف على آراء العملاء فيما يقدم لهم من منتجات أو خدمات حتى يتم تطويرها بما يتوافق مع مطالبهم واهتماماتهم.

ج- الموردون: يقصد بالموردين تلك الفئة التي تقوم بتزويد المؤسسة بكل احتياجاتها. لذلك فسياسة العلاقات العامة بالموردين ينبغي أن تقوم على الصراحة و الاحترام، وحسن التفاهم مع مصادر الإنتاج. و العمل على تنمية التعاون، والتفاهم بين المؤسسة والموردين تحقيقا لصالح الطرفين، وهذا يتطلب جو من الثقة و المودة.

د- المجتمع العام: و نعني به كافة الناس داخل الدولة، التي توجد فيها المؤسسة وهي تضم كافة الفئات السابقة، و بقية الفئات التي لم يتم الإشارة إليها على اختلاف خصائصها. على المؤسسة أن ترتبط بالبيئة التي تعيش فيها ، والمجتمع الذي تحيا بين ظهرانيه وهي مسؤولة عن نهضة هذا المجتمع، ورفع مستوى أفراده، و العناية بهم ولكي ترسم سياسة العلاقات العامة بالمجتمع يبدأ الخبراء بدراسة تكوين فئات المجتمع و تصنيفها حسب مؤشرات معينة. كما تتمحور البرامج حول الاهتمام بتقديم المؤسسة في أحسن صورة ، والرد على الانتقادات التي تستهدفها ، وتصحيح الأخبار الكاذبة و الإجابة على الشكاوى. في الأخير نستنتج أن إدارة العلاقات العامة الناجحة هي التي تتمكن من وضع البرامج الكفيلة بالوصول إلى الجمهور الداخلي و الخارجي معا. و بهذا يتشكل رأي عام إيجابي مساند للمؤسسة، وبرامجها.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل نستنتج بأن لعملية الاتصال و العلاقات العامة دورا في إناج و تحسين مختلف العمليات الاتصالية في المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الرياضية بصفة خاصة، فلذلك لابد أن تكون هناك أنواع مرنة من الاتصالات المختلفة و شبكات تمكن هذه المؤسسات من تحقيق الأهداف المنشودة و بلوغ مستويات عالية من الأداء.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

تمهيد

أولاً_ مجالات الدراسة.

ثانياً-المنهج و الأدوات.

ثالثاً-العينة و طريقة اختيارها .

رابعاً-الاستنتاج العام.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد عرضنا للإطار النظري و الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الدراسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض الإجراءات الميدانية المعتمدة في دراستنا الحالية، والتي تتضمن المنهج المتبع، عينة الدراسة و الأدوات، وكذا عينة الدراسة.

أولاً-مجالات الدراسة:

يقصد بها الحدود البشرية و المكانية و الزمنية للبحث .

أ- المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في جميع العاملين بالمركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج.

ب-المجال المكاني:

المركب الرياضي 20 أوت 1955 برج بوعريريج.

ج-المجال الزمني:

الدراسة النظرية فقد كانت بداية من شهر جانفي 2020، و بسبب تضرر ملعب 20 أوت 1955 في مباراة التي جمعت فريق أهلي برج بوعريريج مع وفاق سطيف في إطار مباراة الربع نهائي لكأس الجمهورية و ما لحقه المركب من أضرار داخل الملعب تقرر بعدها إغلاقه، و بسبب أيضا ظروف جائحة كورونا لم نكمل الدراسة الميدانية، بسبب إغلاق المركب و عدم تقديمه للخدمات الرياضية.

ثانيا- المنهج و الأدوات:

وبما أن البحوث في العلوم الاجتماعية والإنسانية تلزم الباحث من الاعتماد على منهج معين يكون مناسباً للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة حول دراسة ظاهرة ما، وهذا حسب ما يتطلبه موضوع الدراسة، وعليه في هذا البحث استعنا بمنهج واحد في تحليلنا لموضوع الدراسة، وتدرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي

باعتباره أنسب منهج لموضوعنا ، ولقد اخترنا هذا المنهج على وجه التحديد حتى نتمكن من جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول الظاهرة المدروسة من الميدان.

ثالثا- العينة و طريقة اختيارها:

تمثلت عينة الدراسة في الحصر الشامل لجميع العاملين في مركب 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج.

و نظرا للحالة الوبائية تعذر علينا إجراء الدراسة ميدانيا، لذلك سنقوم بدراسة تحليلية لدراسات مشابهة:

محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي، تافنة، 2010م¹ ، مغنية، حيث كان محور الإشكالية الدراسة فعالية الاتصال الداخلي في أغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا، واعتمدت الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في سير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها؟ وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن سيرها؟ وتدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تقسيم المؤسسة؟

- لماذا تصنع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية؟ وكيف تبنى؟ وما هي أهميتها؟

- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر ملائمة خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم بالإضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة حالة

¹- محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، 2010/2009.

على اعتبار الباحث سيجري دراسة ميدانية، واعتمد على أداة الاستبيان لجمع البيانات والملاحظة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود خلية أو مديرية الاتصال وهو ما يوسع الهوة بين الأفراد والإدارة.
- وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة.
- الاتصال النازل هو الذي يطغى من خلال الأوامر والقرارات والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم.
- المسؤولون لا يعطون أهمية للاتصال وهو غير فعال بين الأفراد ونقص في الثقة اتجاه الإدارة.

الدراسة الثانية: حياة بلحجار، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL، البويرة 2013/2014م¹.

حيث تمحورت الدراسة على الإشكالية التالية:

- كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤدي دوار فعالا في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة؟ ولتوضيح أو الإجابة على الإشكالية طرحت الباحثة التساؤلات الفرعية التالية:
- هل يساعد الاتصال الداخلي الأفراد العاملين على تحقيق التفاعل والتماسك فيما بينهم وبين مكونات المؤسسة؟ وكيف يتم ذلك؟

- ما هي المعايير الواجب استعمالها عند تقييم أداء العنصر البشري حتى تتطابق نتائجه مع الأهداف الموضوعية؟

¹ - حياة بلحجار، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة الغاز البترول المميع GPL، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، 2013، 2014م .

- ما هو واقع الاتصال الداخلي لوحدة غاز البترول المميع؟ وما هي إستراتيجية الاتصال الداخلي الواجب إتباعها من أجل تحسينه؟

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المناهج (الوصفي، التحليلي، التاريخي) الوصفي في الجانب النظري، أما التحليلي في الجانب التطبيقي وذلك بإظهار علاقات التأثير المختلفة من أجل استخلاص النتائج، والتاريخي في عرض تطور الاتصال عبر مختلف مراحلها.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين ومتعلقة بديناميكية المؤسسة وحملها.
- تقنيات الاتصال الحديثة تساعد العمال في عملية الاتصال فيما بينهم.
- الاتصال الداخلي يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تقييد الأعمال والمهام.
- تقييم العاملين وأدائهم في المؤسسة موضوعية وفعالة.
- الاتصال الداخلي له تأثير على أداء العاملين وتظهر من خلال مجموعة من العوامل التي تساهم في زيادة تدعيم وتحسين الأداء.

الاستنتاج العام:

بناء على نتائج الدراسات المأخوذة يمكن استنتاج مايلي:

_ الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين مختلف العاملين ومتعلقة بديناميكية المؤسسة وعملها و الأهداف التي تريد بلوغها.

_ عدم وجود خلية أو مديرية الاتصال في معظم المؤسسات وهذا ما يوسع الهوة بين الأفراد والإدارة و عدم تحقيق الفعالية الاتصالية بينهما.

_ الاتصال النازل هو الطابع الغالب في الاتصال الداخلي في معظم المؤسسات باختلاف أنواعها ناهيك أيضا عن وجود بعض الاتصالات الصاعدة بين الأفراد العاملين بها.

_ الاتصال الداخلي يساهم في نقل مختلف المعلومات و تنفيذ مختلف الأوامر و الأعمال ، كما أن التكنولوجيا الحديثة المستعملة تساهم في تحقيق فعالية في العملية الاتصالية سواء بين العمال فيما بينهم أو بين العمال و الإدارة.

الْخَاتِمَةُ

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية ، فمن خلال هذه الدراسة التي تضمنت جانب نظري وآخر تطبيقي حاولنا إبراز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة بصفة عامة والرياضية بصفة خاصة ،فنتطيق الاتصال الداخلي للمؤسسات الرياضية يؤثر على أداء سواء المؤسسة والعمال ، فالاتصال داخل المؤسسة بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة فهي متنوعة ومتطورة ، وهذا التنوع من وسائل الاتصال الشيء الذي يرفع من فعالية الاتصال الداخلي ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تتخذها الإدارة والذي يشعروهم بالانتماء والرضا وخلق التماسق مما يؤدي إلى تحقيق التكامل والثقة في العمل.

-

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ_ الكتب:

- 1_ السيد عليوة : تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة ، ط1 ، أترك للطباعة و النشر، القاهرة، 2001.
- 2- باسل صوان، مهارات الاتصال والتعلم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 3- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية، داخل المنظمات المعاصرة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 4- حسام عبد الرحمن المشاقبة، الإعلام الأمني، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، د س ن.
- 5- ختام العناني، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 6- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- رائد ناجي البشير، في المراسلات العامة الادارية التجارية الاجتماعية، دار الشيخ الابراهيمى، الجزائر، 2008.
- 8_ رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 9_ زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد: إدارة العلاقات العامة و برامجها، اليازوري، عمان، 2016.
- 10_ سلوم إلياس : تقنية العلاقات العامة ، ط1 ، دار الرضا للنشر ، 2000
- 11_ شعبان فرج، الاتصالات الادارية ، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 12_ طاهر محمد بوشلوش: التحولات الاجتماعية و الاقتصادية و آثارها على القيم في المجتمع الجزائري، دار بن مرابط،المحمدية، الجزائر، 2008.
- 13_ علي فلاح الزغبى، الاتصالات التسويقية، ط1، مدخل منهجي تطبيقي، الاردن ، 2010.
- 14_ غول فرحات ،الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر ، 2010.

- 15_ فضيل دليو، اتصال المؤسسة اشهار وعلاقات عامة ، علاقات معا الصحافة، د ط، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة.
- 16_ فضيل دليو، الإتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 17_ محمد أبو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 18_ محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام و اتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1991.
- 19_ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 20_ موسى باقر: الصورة الذهنية في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر، عمان، 2014.
- 21_ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية_، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 22_ نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الأسس النظرية و العلمية، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2001 .
- 23_ هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الادارة، د ط، دار ومكتبة الهلال، بيروت.
- ب المعاجم و القواميس:**
- 24- بسام عبد الرحمن مشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- ج-الرسائل والأطروحات الجامعية:**
- 25- بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال لإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال.
- 26- جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تنظيم وعمل، سطيف، 2015.
- 27_ حفيظة شريفي، عديدي عقال، أثار الاتصال الداخلي على الرضى الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة الاعمال، البويرة، 2015.

- 28_ حنان جلولي، خيرة ازوي، أهمية التشخيص الداخلي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر، تخصص تسيير مؤسسة، 2017.
- 29_ حياة بلحجار، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة الغاز البترول المميع GPL، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، 2013، 2014.
- 30_ ربيعة زغود، ومريم ضيف، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة الاعلامية، دراسة حالة إذاعة الوادي، جامعة"حمة لخضر"مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع الاتصال، 2014، 2015.
- 31- زين الدين خرشي، دور الاتصال في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع، 2010.
- 32_ العربي بن داود، فعاليات الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، 2008.
- 33- عبد الحكيم لعياضي:نظم المعلومات و علاقتها في تحسين عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولايي المسيلة و برج بوعريريج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية ، تخصص الإدارة و التسيير الرياضي،جامعة المسيلة، الجزائر، 2014
- 34- علي حسن الشهري، الاتصالات الادارية ودورها في الاداء الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير، العلوم الادارية، نيف السعودية، 2004.
- 35- فرح فراحي ، الاتصال المؤسساتي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة، 2015- 2016.

- 36_ محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، 2010/2009.
- 37_ مصعب اسماعيل طيس، دور النظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات ، مذكرة الماجستير ،كلية التجارة ،تخصص ادارة أعمال، غزة، 2008.
- 38_ وفاء خنيفر، دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير ،2013، 2014.
- د_المجلات العلمية:**
- 39_ الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعك العربي بن مهدي، أم البواقي.
- 40_ رويم فائزة، معوقات الاتصال الداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد7.
- 41_ صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات العامة الانسانية، مجلة العلوم الانسانية، الجزائر ، العدد 22، ديسمبر.
- 42_ يمين يودهان، هل توجد استراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة، مجلة العلوم الانسانية، العدد.