

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل

وكما قال الحبيب صلى الله عليه وسلم «**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**»

تتقدم بجزيل الشكر إلى كل من كانت له يد المساعدة في هذا العمل سواء كان من قريب أو بعيد .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى معاني التقدير و الاحترام و العرفان إلى أستاذتنا القدير

" محمدي اسمهان "

و إلى كل من كانت له بصمة في هذا العمل من أساتذة و طلبة و عمال بالإدارة .

كما نشكر جميع عمال مؤسسة السونلغاز

إلى من أعاننا على إخراج هذه الدراسة

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد



الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد صلى الله عليه وسلم
أحمد الله لعونه وتوفيقه لاجتياز كل العقبات و بلوغ الهدف المرجو.

اهدي ثمرة جهدي المتواضع الى الوالدين العزيزين اطال الله في عمرهما

إلى نبع العطاء ورمز الحنان...محنة عيني ونبض فؤادي

التي سهرت لأجلنا الليلى.....وضحت لأجلنا بكل ما هو غالي

أي الغالية حفظها الله

إلى من تعهدني بعطفه وغمرني برعايته وكان سندي في الحياة

إلى أعظم أب

إلى من علموني الصدق وأحاطوني بحبتهم واهتمامهم، أفراد عائلتي الكريمة

إلى الاستاذة المشرفة محمدي إسمهان

إلى كل من قاسموني ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى كل طلاب العلم في كل مكان

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة العمومية_دراسة حالة مؤسسة سونلغاز_

واتخذنا كعينة للدراسة جزء من عمال المؤسسة، وذلك للمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المهمة المساهمة في تطبيق وآداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة و كيفية تعامل العمال ويكون ذلك عن طريق جمهورها الداخلي ، والعلاقة بينهم داخل المؤسسة من خلال هذا تبلورت إشكالية بحثنا في:

ماهي الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة د اخليا من طرف المؤسسة العمومية (سونلغاز) لخدمة عملائها؟
و المتبوعة بجمللة من التساؤلات الفرعية التالية :

- فيم تكمن أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة العمومية؟

-ماهي الوسائل لتي تعتمد عليها السونلغاز في عملية الاتصال؟

-ماهو واقع الاتصال الداخلي لسونلغاز وماهي استراتيجية الاتصال الداخلي الواجب اتباعها لتحسينها ؟

ومن خلال السياق المنهجي إعتمدنا المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة الدراسة ، وقد قمنا باختيار العينة بطريقة عشوائية تكونت من 25عامل ، قمنا بجمع البيانات من خلالها وذلك وفق الأدوات المناسبة لذلك والتي

تمثلت في الاستبيان الموجه للعمال وبعد الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

-إعتماد المؤسسة على رؤى وخطط مستقبلية لتفعيل عملية الإتصال الداخلي لها.

-أن إستراتيجية الإتصال تمارس ولكن بطريقة غير مباشرة.

- إعداد إستراتيجية الإتصال يحتاج فريق عمل خاص ويمكن أن يشارك الموظفين في إعدادها.

للتنقل بذلك إلى خاتمة التي تناولنا فيها الاستنتاج العام ومجموعة من الإقتراحات والتوصيات ، ثم قائمة المراجع المستخدمة فالملاحق التابعة للدراسة.

Résumé:

L'étude vise à identifier la stratégie de communication au sein de l'institution publique.

Et nous avons pris comme échantillon de l'étude une partie des travailleurs de l'institution, pour aider au processus d'identification des moyens importants de contribuer à la mise en œuvre et à la performance de la stratégie générale de l'institution et à la façon de traiter les employés et cela de manière interne, ainsi qu'à la relation entre eux au sein de l'institution à travers ce problème cristallisé de notre recherche:

Quelle est la stratégie de communication adoptée par l'institution publique (Sonalgaz) pour servir ses clients?

Suivi d'une série de sous-questions:

- Quelle est l'importance de la communication pour l'institution publique?
- Quels sont les moyens par lesquels la Sonalgaz dépend du processus de communication?

Quelle est la réalité de la communication interne de Sonalgaz et quelle est la stratégie de communication interne à suivre pour l'améliorer?

Dans le cadre de l'approche méthodologique, nous avons adopté une approche descriptive de la pertinence et de la nature de l'étude, en sélectionnant au hasard l'échantillon de 25 travailleurs et en collectant les données selon les outils appropriés.

- Adoption de l'institution sur les visions et les projets futurs pour activer le processus de communication interne.
- La stratégie de communication est exercée mais indirectement.
- Préparation d'une stratégie de communication Une équipe spéciale doit être recrutée et le personnel peut être impliqué dans sa préparation.

Pour conclure, nous avons discuté de la conclusion générale, d'un ensemble de suggestions et de recommandations, ainsi que de la liste des références utilisées.

المحتويات

I.....	الشكر
II.....	الإهداء
III.....	الملخص
IV.....	قائمة المحتويات
VII.....	فهرس الجداول
02.....	مقدمة
04.....	أولاً: الإطار المنهجي
05.....	1-الإشكالية
06.....	2-أهمية الدراسة
06.....	3-أهداف الدراسة
06.....	4-أسباب إختيار الموضوع
07.....	5-تحديد المفاهيم
12.....	6-منهج الدراسة
13.....	7- أدوات البحث
13.....	8-الخلفية النظرية للبحث
15.....	9-الدراسات السابقة

- 18..... ثانيا :الإطار النظري
- 19..... الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية الإتصالية
- 20..... المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية
- 20..... المطلب الأول: أهمية الإستراتيجية
- 21..... المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية
- 23..... المطلب الثالث: مبادئ الإستراتيجية
- 25..... المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية الإتصالية
- 25..... المطلب الأول: مبادئ الإستراتيجية الإتصالية
- 26..... المطلب الثاني: أهداف الإستراتيجية الإتصالية
- 26..... المطلب الثالث: معوقات الإستراتيجية الإتصالية
- 29..... الفصل الثاني: الإتصال والاتصال الداخلي
- 30..... المبحث الأول: ماهية الإتصال
- 30..... المطلب الأول: عناصر العملية الإتصالية
- 31..... المطلب الثاني: أهمية وعوامل نجاح الإتصال
- 32..... المطلب الثالث: أهداف الإتصال
- 33..... المطلب الرابع: خصائص العملية الإتصالية

- 34.....المبحث الثاني: ماهية الإتصال الداخلي
- 34.....المطلب الأول: أهمية وأهداف الإتصال الداخلي
- 35.....المطلب الثاني: أنواع الإتصال الداخلي
- 37.....المطلب الثالث: أساليب الإتصال الداخلي
- 41.....المطلب الرابع: معوقات الإتصال الداخلي
- 42.....الفصل الثالث : المؤسسة والمؤسسة العمومية
- 43.....المبحث الأول: ماهية المؤسسة
- 43.....المطلب الأول: أهمية المؤسسة
- 44.....المطلب الثاني: خصائص المؤسسة
- 45.....المطلب الثالث: أنواع المؤسسات
- 46.....المطلب الرابع: وظائف المؤسسة
- 48.....المبحث الثاني: ماهية المؤسسة العمومية
- 48.....المطلب الأول: أشكال المؤسسة العمومية
- 49.....المطلب الثاني: أهداف المؤسسة العمومية
- 49.....المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العمومية
- 50.....المطلب الرابع: أنواع المؤسسة العمومية

51.....	ثالثا: الاطار التطبيقي
53.....	1- عرض وتحليل البيانات
53.....	1-1 محور البيانات الشخصية
55.....	1-2 محور أساليب الاتصال الداخلي للمؤسسة
57.....	1-3 محور أهمية أساليب الاتصال الداخلي للمؤسسة
59.....	1-4 محور الوسائل المستخدمة في المؤسسة العمومية
62.....	2- مناقشة النتائج
64.....	الخاتمة
66.....	قائمة المصادر و المراجع
72.....	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع مفردات العينة حسب السن	48
02	يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس	48
03	يبين توزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية	49
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	49
05	يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	49
06	يبين توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	50
07	توزيع الأفراد العينة حسب مدى الفخر بالعمل في المؤسسة	50
08	مدى رضى العينة على نظام العمل في المؤسسة	51
09	نسبة مشاركة العوامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	51
10	نوع الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة	52
11	امتلاك المؤسسة لخلية اتصالية عدد أفرادها 5	52
12	العلاقة الوظيفية داخل المؤسسة	53
13	استعانة المؤسسة على خطط استراتيجية مستقبلية لتطويره	53
14	تطبيق الخطط المستقبلية لتطوير المؤسسة مجال الدراسة	54
15	لغة تواصل الافراد داخل المؤسسة	54
16	استخدام وسائل الإتصال الحديثة الاتصالية للمؤسسة	55
17	الوسائل الاتصالية الاكثر استخداما بالعملية الاتصالية	55
18	الصعوبات التي تواجه المؤسسة اثناء استخدام البريد الالكتروني	56

مقدمة

يعتبر الاتصال من العمليات الاجتماعية الهامة التي لا يمكن للفرد أن يعيش أو جماعة المنظمة العيش بدونها ، حيث يعد الاتصال الوسيلة الأساسية التي يستخدمها الفرد في نقل آرائه وخبراته الى الآخرين ، ولولا الإتصال بين الشعوب بعضها البعض، لما أمكن نقل افكار ومبتكرات وخبرات شعب معين الى شعب آخر. ومن خلال أهمية الاتصال كعلم وكعملية أصبح يتعدى حدود الدراسات فأصبح يتخلل جميع ميادين الحياة ، ولأن المؤسسة جزء من المجتمع أصبحت المؤسسات تعتمد على الاتصال في تحقيق أهدافها وخططها العامة ومع تطور المؤسسات وتعقدتها طورت أساليب الاتصال لتلبي حاجياتها وتحقق أهدافها ، وتعتبر الاستراتيجية الاتصالية من أهم هذه الأساليب لتخطيط ومتابعة وتقييم الاتصال داخل المؤسسة. كما تلعب الاستراتيجية الاتصالية دورا جوهريا داخل المؤسسة وهذا ما أردنا التعرف عليه من خلال موضوع دراستنا "استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز "المسيلة" متبعين خطة البحث التالية :

الاطار المنهجي: ويظم الاشكالية ، التساؤلات ، أهمية البحث ، أهداف البحث ، أسباب اختيار الموضوع ، تحديد المفاهيم، منهج البحث، أداة جمع البيانات والدراسات السابقة.

الاطار النظري : ويظم ثلاث فصول الاول تحت عنوانا "الاستراتيجية والاتصالية" ويظم مبحثين الاول بعنوان "ماهية الاستراتيجية" والثاني بعنوان "ماهية الاستراتيجية الاتصالية"

اما الفصل الثاني فكان بعنوان "الاتصال والاتصال الداخلي" ويظم كذلك مبحثين الاول بعنوان "ماهية الاتصال" والثاني "ماهية الاتصال الداخلي" .

والفصل الثالث احتوى على مبحثين الاول تناول عنوان "ماهية المؤسسة" والثاني "ماهية المؤسسة العمومية".

الاطار التطبيقي: وتطرقنا فيه الى عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائجها.

الإطار

المنهجي

أولا :الإطار المنهجي

- 1-الإشكالية
- 2-أهمية الدراسة
- 3-أهداف الدراسة
- 4-أسباب إختيار الموضوع
- 5-تحديد المفاهيم
- 6-منهج الدراسة
- 7- أدوات البحث
- 8-الخلفية النظرية للبحث
- 9-الدراسات السابقة

يعد الاتصال مطلباً ضرورياً لا يستغنى عنه في أي مجتمع بشري، حيث كان له الدور في تحقيق السمات الثقافية التي تميز المجتمعات عن بعضها البعض وفقدانه يعني تعذر لامتداد الحضارة الانسانية. فالاتصال يسهل عليه تناقل المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد مما يضمن استمراره وتقدمه.

لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي من أهم العناصر التنظيمية التي تساعد المؤسسة، حيث عرفت هذه الأخيرة على أنها مجموعة من الأشخاص منظمين وفق شروط معينة بهدف إنجازهم مهام محددة للوصول الى أهداف وغايات .

ولتحقيق ذلك وجب على المؤسسة السياحية استغلال عنصر الاتصال والذي يساعدها على ممارسة وظائفها وأنشطتها وتحقيق غاياتها من خلال اعتمادها قنوات الاتصال المتنوعة والتي تسمح بنقل الرسائل والمعلومات وتبادلها بين أقسام المؤسسة .

و تعد المؤسسة العمومية كمنسق مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية ويتأثر بتغييراتها ويتفاعل معها، ويتطلب هذا التنسيق سياسات إتصالية مبنية وفق أسس علمية مدروسة وهذا للتعريف بقدراتها وجودة خدماتها و مساعدتها على ترويج أنشطتها.

و بناء على ما سبق يمكن أن أحدد إجراءات العمل الميداني انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة د اخليا من طرف المؤسسة العمومية (سونلغاز) لخدمة عملائها؟

و المتبوع بجملة من التساؤلات الفرعية التالية :

- فيم تكمن أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة العمومية؟

-ماهي الوسائل التي تعتمد عليها مؤسسة السونلغاز في عملية الاتصال؟

-ماهو واقع الاتصال الداخلي للسونلغاز وماهي استراتيجية الاتصال الداخلي الواجب اتباعها من أجل

تحسينه ؟

2- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في الموضوع نفسه ،حيث أصبح الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الاعلام والاتصال يهتمون بالاتصال باعتباره أساس تبني عليه المؤسسة هيكلها التنظيمي، كما أن هذه الدراسة تستسقي أهميتها من خلال دور الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة العمومية ،والتي تساعد على وضع استراتيجية عامة ودقيقة تسيير وفقها هذه المؤسسات، ان الاستراتيجية الاتصالية اذا ما وضعت بشكل دقيق ومدروس من شأنها تطوير أداء المؤسسة العمومية واستقطاب المتعاملين وبذلك تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.

3-اهداف الدراسة:

- جمع المعلومات النظرية حول موضوع الاستراتيجية الاتصالية ودورها بالنسبة للمؤسسة العمومية واسقاط المعلومات على الواقع الحالي من خلال الدراسة الميدانية .
- الكشف عن أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة .
- التعرف على أهم الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة العمومية (سونلغاز) .
- معرفة الاستراتيجية الاتصالية الواجب اتباعها من أجل تحسين الأداء في السونلغاز.

4- أسباب اختيار الموضوع:

لكل بحث سبب أو مجموعة من الأسباب موضوعية وذاتية ،تدفع الباحث لاختيار الموضوع دون غيره ،لذلك ارتأينا في هذه الدراسة تحديد مجموعة من الأسباب وهي كالتالي:

أ- أسباب ذاتية :

-بحكم التخصص كطالبات في الاتصال.

-امكانية إنجاز الدراسة نظريا وميدانيا.

-معرفة مدى قدراتنا المعرفية على تطبيق مختلف المعارف التي تحصلنا عليها من خلال سنوات الدراسة.

ب- موضوعيا:

- نظرا لما تكتسبه الاستراتيجية الاتصالية من أهمية ودور فعال في جعل المؤسسة العمومية تكتسب القدرة على مواجهة المنافسة الخارجية.

-التطور الذي عرفه الاتصال من خلال المكانة التي أصبح يحتلها لدى المؤسسات الناجحة مما يحتم ضرورة دراسة مدى مواكبة المؤسسات العمومية لهذا التطور واستغلاله في تحسين صورتها.

5- تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم مسألة ضرورية في البحث العلمي حيث أنها توضح الغموض لدى القارئ ، ولقد حددت مفاهيم الدراسة فيما يلي:

أ-الاستراتيجية:

لغة:هي فن قيادة الجيوش وكل ما يتعلق بالدراسات الاستشرافية.

وكلمة استراتيجية اشتقت من المصطلح اليوناني (staregos) والذي يعني فن الادارة والقيادة . (العيساوي وآخرون،الإدارة الإستراتيجية المستدامة، ص31)

اصطلاحا:

تعريف(druker):وهي تحليل الوضع الحالي وتغييره اذا تطلب الامر ويتضمن ذلك فرز المواد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الاهداف المنتخبة.(الغالي وإدريس،الإدارة الإستراتيجية، ص30)

إن الإستراتيجية في جوهرها مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد الاهداف البعيدة المدى ،ووسائل تحقيقها ،وتخصيص الموارد اللازمة لذلك يتم لذلك يتم اتخاذها واختيار افضلها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة ويعمل على تضافر جهودها وتعاون عناصرها مما يساعد على احداث التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها، وبين حاضرها ومستقبلها بحيث تسير ككل متكامل وفق الوجهة التي تتحقق أهدافها من خلالها.(حيدر،الإدارة والإستراتيجية للمؤسسات والشركات،صص191-192)

إجرائيا:

الاستراتيجية هي مجموعة القرارات التي تحدد المسارات الكبرى لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة، آخذة بعين الاعتبار القوى البيئية، واكتشاف مواطن القوة الخاصة بالمؤسسة واستخدامها كميزة تنافسية، من خلال استغلال الموارد المتاحة بما يحقق الأهداف العليا.

ب- الاستراتيجية الاتصالية:

اصطلاحا:

يمكن تعريف إستراتيجية الإتصال على أنها " عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا." (البادي، التخطيط الإستراتيجي، ص105)

ويعرف (فيليب كوتلر) الاستراتيجية الاتصالية على أنها "أسلوب للمؤسسة بأن تبدع وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الاهداف والوسائل من ناحية، والامكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار.

(kotler, *marketing management*, p34)

إجرائيا:

من خلال ما سبق فان الاستراتيجية الاتصالية هي ذلك الجهود الفكري الذي يعمل على تحديد وتقرير مختلف الطرق والاجراءات التنفيذية والتي من خلالها يستطيع ان يحقق النظام الاتصالي دوره الاستراتيجي المتكامل، وذلك من خلال تسخير مختلف الموارد الاتصالية والمالية داخل اطار الاغراض والاولويات التي تخدم المؤسسة والجماهير، ولتحقق أهداف وغايات متكاملة لمستقبل متقدم ومتطور.

ج-الإتصال:

ان كلمة اتصال تحمل معاني عدة منها أنها تستعمل في مجال الدراسة الأكاديمية أو النشاط التطبيقي ،او كونها علما وعلاقة بين البشر أو وسيلة اتصال او أنها قد تعبر على عملية هادفة مقصودة او طبيعة تلقائية... الخ .
(دليو،مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيرية،ص17)

لغة:

مشتق من المصدر وصل والذي يعني الصلة وبلوغ غاية، كما أن الكلمة مأخوذة من الاصل الاتيني وتعني المشاركة في الرأي أو الحديث، او المشورة او اتخاذ القرار ومنه فان الاتصال هو الاشتراك في المعلومات او تبادل المعلومات والاتجاهات.

اصطلاحا:

لقد ظهرت تعريفات عديدة للاتصال لا يمكن حصرها من قبل الباحثين والمختصين في علوم الاعلام والاتصال نذكر منها مايلي :

من التعريفات المهمة للاتصال ،ما ذكره "جورج لندبرغ" عام 1939 بأنه: التفاعل بواسطة الرموز والاشارات والتي تعمل كمنبه يثير سلوكا معينا عند المتلقي .

وما ذكره "شانون وويفر" عام 1949 بأنه: كافة الاساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستعمال الرموز بما في ذلك الفنون.(أبو أصبع وأبو عرجة،الاتصالات والعلاقات العامة، ص09)

ويرى "ميلر": الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما ، أو لدى شخص ما، ونريد ايصالها مكان آخر أو شخص آخر.(عدون،التصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ص13)

وإجرائيا:

صفة عامة يكمن القول أن الاتصال هو عملية التي يتم بموجبها نقل وتقاسم المعلومات والمعارف والتجارب والآراء من شخص لآخر ، وتلقي ردود الفعل عن طريق نظام التغذية العكسية ، لغرض التوصل الى فهم مشترك يساهم في تحقيق أهداف معينة.

د-الاتصال الداخلي:

اصطلاحيا:

الاتصال الداخلي هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل مؤسسة بين مختلف مستوياتها ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.(ماهر،عين ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، ص66)

ويعرفه "ابراهيم أبو عرقوب" بأنه: عبارة عن اتصال منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.(أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ص22)

في حين يعرفه "فؤاد شريف" على أنه: مجموعة من الاجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل انتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت.(شريف،نظان الاتصال وعملية الإدارة، ص07)

إجرائيا:

ومنه فان الاتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله.

هـ- المؤسسة:

لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن المنظور في الفعل أسس والأسس والاساس: كل شيء مبتدأ والاسس والاساس اصل البناء وأس الانسان قلبه لانه اول متكون في الرحم واس البناء يؤسسه أسا وأسسه أست دار اذ بنيت حدودها ورفعت قواعدها. (بن خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، ص 27)

اصطلاحى:

وهي التركيبية يبتدعها الانسان بالتعاون مع الافراد الآخرين في المجتمع فالحب مثلا ظاهرة طبيعية أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية ويشمل مفهوم المؤسسة كل التنظيمات القائمة في المجتمع كالزواج والعائلة والملكية والمشروع الاقتصادي والهيئات السياسية والقانونية. (عدوي، اقتصاد المؤسسة لطلبة الجامعيين، ص 9)

وقد عرف "m.trumed" المؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي. (بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ص 25)

"تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيبة الوسائل البشرية، المالية، المادية، والاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني. (القيروتي، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، ص 92)

إجرائيا:

المؤسسة من خلال ما سبق تعرف على أنها مجموعة من الناس الذين ينظمون أنشطتهم بشكل يمكنهم من تحقيق أهدافهم خاصة كانت أو عامة .

و- المؤسسة العمومية :

اصطلاحى:

ذهبت بعض الفتاوى بمجلس الدولة المصري الى تعريف المؤسسة العامة بأنها مصلحة عمومية ادارية تمنح قسطا من الاستقلال في ادارة الشؤون يمنحها شخصية معنوية مستقلة عن شخصية الدولة وتخصص مواردها المالية

لمرفق عام يكفل القيام بخدمة معنوية للجمهور على نحو منتظم. (الزيري، المؤسسات الجزائرية للطباعة، ص23)

والمؤسسة هي منظمة عامة مملوكة ملكية كاملة من قبل الدولة ، تقوم بتقديم بعض الخدمات او السلع ذات الصيغة العامة سواء كانت مؤسسات عسكرية أو اقتصادية او اجتماعية هذه المؤسسات تنشأ بموجب قواني خاصة مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في الأداء. (صخري، اقتصاد المؤسسات، ص23)

اجرائي:

المؤسسة العمومية عبارة عن مرافق عام لخدمة الشعب تتمتع بالشخصية المعنوية تكون مستقلة بذاتها عن الدولة كما انها تخصص مبالغ مالية لصالح الشعب.

6- منهج البحث:

يعتبر المنهج المستخدم في الدراسة من أهم الخطوات التي يتخذها الباحث لاجراء دراسة وتحديد مسارها ، وبما أننا بصدد دراسة ميدانية لاستراتيجية اتصال للمؤسسة العمومية فقد اعتمدنا عن المنهج الوصفي والذي يعتبر "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة. (عبدالجبار، مناهج البحث العلمي، ص194)

ويهتم البحث الوصفي بتصوير ماهو كائن(الوضع الراهن) فهو يصف خصائص الظاهرة ويصف العوامل التي تؤثر عليها ، ويحدد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر عليها، ويحدد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على تلك الظاهرة مما يسمح بالتنبؤ والاستنتاج بالاوضاع التي ستؤول اليها الظاهرة. (المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ص95)

وسبب اختيارنا لهذا المنهج لانه يعرض المادة العلمية للبحث وتحليل الكيفي لها بالاضافة للتحليل الكمي ، وكونه كذلك مناسب للتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع وهذا ما يتناسب مع طبيعة الموضوع.

7-أدوة البحث:

1-7-استمارة الاستبيان: اختيار الاستبيان فرضته علينا طبيعة الدراسة طبيعة الدراسة التي نحن بصدد القيام بها وقد تم استخدامه في جمع المعلومات والبيانات من العينة المختارة، الخاصة بالجانب التطبيقي ، وذلك عن طريق توجيه الاسئلة المرتبطة بالمعلومات التي نسعى للوصول اليها من خلال المبحوثين بطريقة منهجية ومتقنة ، لتقدم حقائق وآراء وأفكار معينة ، في اطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها.(عبد الحميد،دراسات الجمهور في بحوث الإعلام،ص191)

ويعتبر الاستبيان "من أدوات البحث الأساسية الشائعة في العلوم الانسانية وخاصة في علوم الاعلام والاتصال ،حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها الا صاحبها المؤهل قبل غيره للبوخ بها." (بن مرسل،مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال،ص220)

وقد تمت صياغة الاستمارة مع الاستاذة المشرفة فتضمنت 25 سؤالاً ما بين أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة وقد قسمت الاستمارة الى المحاور التالية :

-اولا:البيانات الشخصية ويضم السن والجنس والحالة العائلية

المحور الاول : "أساليب الاتصال الداخلي للمؤسسة" ويضم ثلاث اسئلة .

المحور الثاني: "أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة " ويضم اربعة أسئلة .

المحور الثالث : "الوسائل المستخدمة في المؤسسة " ويضم خمس أسئلة .

المحور الرابع:"العقبات التي تواجه مؤسسة سونلغاز في تطبيق مشروع إستراتيجية الإتصال " ويضم سؤالين.

8-الخلفية النظرية للبحث:

يستخدم الباحث في دراسته بعض النظريات و الاتجاهات التي تعمل على تحديد طبيعة الموضوع محل الدراسة، و تعرف النظرية على أنها "بناء متكامل يضم مجموعة من التعريفات والافتراضات و قضايا عامة

تتصل بظاهرة معينة، يمكن أن يستنبط منها منطقيا مجموعة من الفروض القابلة للاختيار بحيث تحقق التنبؤ و التفسير". (القرشي، المدخل النظرية لعلم الاجتماع، ص65)

من هنا يمكن القول أن هذه الدراسة تتخذ من النظرية الوظيفية إطارا مرجعيا لها نظرا لقدرتها على تفسير مختلف الظواهر الاجتماعية ، و النظر إليها كأجزاء مترابطة تعمل على المحافظة على استقرار الكل (المجتمع).

فإذا كانت الوظيفية من أكثر الاتجاهات النظرية انتشارا و شيوعا فإنها أيضا كاصطلاح من أكثر الاصطلاحات المتعددة الاستخدامات و التي لها أكثر من معنى وأكثر هذه المعاني استخداما هو تصور المجتمع نسق من الأفعال .

و في إطار النزعة الشمولية للمحافظة على النسق الاجتماعي جاءت تحليلات النظرية الوظيفية التي أطلقت عليها مسميات عدة مثل نظريات البنائية الوظيفية ، نظريات التحليل الوظيفي، النظريات المحافظة وغيرها من المسميات الأخرى .(عبدالرحمن، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، ص147)

و يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات و أكثرها واقعية باعتبارها تنظر للمؤسسة كشبكة من العلاقات الاجتماعية بحيث أن استمرار التنظيم ووجوده يقوم على مدى التوافق و الانسجام في شبكة العلاقات بين أفراد المؤسسة.(شبية، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، ص98)

إن مفهوم الوظيفية وفقا للتحليل الوظيفي يهتم بتفسير الاتجاهات و أنشطة المؤسسات في ضوء حاجات المجتمع .(نجم، الاتصال الجماهيري في المجتمع العربي الحديث، ص5)

وقد قسم (سبنسر) هذا الأخير إلى نسقين أساسيين هما :النسق الداخلي و يرتبط بتوزيع الوظائف ، و النسق الخارجي و الذي يهتم بالضبط الاجتماعي، و يرتبط بكل من هذين النسقين مجموعات من الأنساق الفرعية التي تهدف اجماليا للمحافظة على المجتمع و وحدته وتطوره وبقاءه.

(عبدالرحمن، النظرية في علم الاجتماع، ص175)

9- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: "إستراتيجية الإتصال الداخلي للمنظمة"

-دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات_بومرداس_

-مذكرة تخرج لنيل درجة ماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.

-إعداد: قبائلي حياة -إشراف: أ.علي زيان محمد وعمر

-جامعة_ بومرداس_

الإشكالية: سعت الدراسة على البحث في مدى أهمية إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :

مامدى أهمية إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة؟

أهداف الدراسة : إستهدفت الباحثة من خلال الدراسة إبراز دور ومكانة الإتصال الداخلي في المنظمة والعلاقة الموجودة بينهما من خلال التأثير المتبادل ، كما استهدفت بحث إشكالية عدم كفاءة الإتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية ومدى احترامها لمراحل إعداد الخطة الإستراتيجية.

المنهج: إستخدمت الباحثة في هذيه الدراسة، المنهجين التحليلي والوصفي، إضافة إلى أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي مع إستعمال المسح المكتبي.

عينة البحث: إختيار العينة كان عشوائيا ،حيث إختارت عينة متكونة من 50 عاملا من كافة المستويات المهنية.

النتائج الدراسة:

تحصلت الباحثة على النتائج التالية :

- وجود دائرة للإتصال الداخلي والعلاقات الخارجية ووجود مسؤول عن هذه الدائرة ملم بجميع جوانب الإتصال ويملك من القدرات ما يهيئه لهذا المنصب.
- تدني المستوى التعليمي والثقافي في الشركة والذي يعود على مستوى الفهم والإستيعاب لدى الأفراد على عملية الإتصال الداخلي للمؤسسة.
- نقص الكفاءات الشابة والتي تؤثر على السرعة في العمل مع توفير التكوين في ميدان الإتصال فهي تؤثر على إزدواجية الثقافة والقيم في الشركة.
- نقص كبير في استعمال تكنولوجيا الإعلام والإتصال والإستعانة بالوسائل الكتابية في كل العمليات.
- إستراتيجية الإتصال في الشركة ليس لها من الأهمية ما للإستراتيجيات الأخرى.

النقد: موضوع هذه الدراسة يشبه موضوع دراستي إلى حد كبير، أما من الناحية المنهجية فقد اتفقت اتفقت مع دراستي في إستخدام (المنهج الوصفي)، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فهي تتوافق معي إلا في الإستبيان. إضافة إلى أنني إستفدت منها من خلال موضوع الإستراتيجية الإتصالية ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات، والتعرف على الخدمات الإتصالية التي تقدمها هذه المؤسسات، وكذا بمجموعة من المراجع التي ساعدتني في تحصيل الجانب النظري.

الدراسة الثانية: "إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة العمومية"

- دراسة حالة البريد والمواصلات _تقرت_
- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس .
- إعداد : بن حمودة رندة ،زيارة وفاء، بونوه فاطمة الزهراء. -إشراف:قندوز عبد القادر.
- جامعة_قاصدي مرباح_

الإشكالية: سعت الدراسة على البحث في مدى أهمية إستراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :

-مامدى تطبيق إستراتيجية الإتصال داخل مؤسسة عمومية؟

أهداف الدراسة: إستهدفت الباحثات من خلال هذه الدراسة الكشف عن استراتيجيات الإتصال المعتمد عليها داخل مؤسسة البريد والمواصلات، التعرف على جملة العراقيل التي تواجه المؤسسة من ناحية الاتصال، وكذا تحسين أو خلق إستراتيجية داخل مؤسسة بريد والمواصلات.

المنهج: من خلال السياق المنهجي إعتمدت الطالبات على المنهج المسحي لملاءمته من الموضوع.

العينة: وقد قامت الطالبات باختيار العينة بطريقة عرضية تكونت من 20 عامل من أصل 55 عامل.

نتائج الدراسة: تحصلت الطالبات على النتائج التالية:

- ان الاستراتيجية الاتصالية تمارس لكن بطريقة غير مباشرة.
 - ان الاتصال داخل المؤسسة فعال ويساهمفي تحسين أداء الموظفين.
 - ان استراتيجية الاتصال تساهم وبشكل كبير في تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.
 - إعداد إستراتيجية الإتصال في المؤسسة تحتاج فريق عمل خاص ويمكن أن يشارك الموظفين في إعدادها.
 - تساعد إستراتيجية الإتصال الموظفين على فهم وتوضيح المعلومات الخاطئة والغامضة.
- النقد:** تشابهت هذه الدراسة وموضوع دراستنا لحد كبير ، أما من الناحية المنهجية فاستعملت نفس منهج دراستي(المنهج الوصفي) ، وكذا بالنسبة لأدوات البحث فاتفقت مع دراستي على إختيار الاستبيان .

الإطار

النظري

الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية الإتصالية

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

المطلب الأول: أهمية الإستراتيجية

المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية

المطلب الثالث: مبادئ الإستراتيجية

المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية الإتصالية

المطلب الأول: مبادئ الإستراتيجية الإتصالية

المطلب الثاني: أهداف الإستراتيجية الإتصالية

المطلب الثالث: معوقات الإستراتيجية الإتصالية

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

المطلب الاول: أهمية الإستراتيجية

تتمثل اهمية الاستراتيجية من خلال النقاط التالية :

- تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة إتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا .
- تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف و توجيهات واضحة المستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية و الخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة ، كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية .
- تنظم تدخل القرارات المالية و التسويقية المهمة المتعلقة بإتجاهات المنظمة .
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الإتصال الكفؤ ، أو التنسيق و التكامل و التفاعل مع كافة الفعاليات المنظمة .
- إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة .
- توفير المعيار الذي يمكن إستخدامه في عملية إتخاذ القرار الصائب.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة .
- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين .
- تساعد في التفكير بعيد الأمد.
- الإقتصاد في إستخدام الموارد ، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم و لتحقيق الأهداف.(محمد الصيرفي،(التخطيط الإستراتيجي،ص ص 58-59)

المطلب الثاني: خصائص الاستراتيجية :

من خصائص الإستراتيجية ما يلي:

1- الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية : لأن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات و من ثم خفض التكاليف و زيادة الإنتاجية إنما يؤدي إلى خطأ إستراتيجي قاتل تمثل في :

أ- تجاهل مفهوم الوضع الإستراتيجي النسبي .

ب- عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية و الإستراتيجية.

ج- عدم إدراك المفهوم الحديث للإستراتيجية.

2- تقوم الإستراتيجية على إبتكار أنشطة فريدة : و هناك ثلاث طرق للتمييز، إما تقديم منتج ذي قيمة

أعلى للمستهلك ، أو خلق قيمة نسبية للمنتج بتكلفة أقل من المنافسين ، أو كلاهما ، ولن يتحقق التميز

للشركات إلا إذا كان أداؤها أفضل من أداء منافسيها ، و عملت على إستمرار هذا التميز و حمايته من

التقليد ، و على ذلك فالإستراتيجية التنافسية تعني أن تكون الشركة متميزة عن منافسيها ، و أن تقدم مزيجا

فريدا من القيمة لعملائها يصعب محاكاته. و يكمن جوهر الإستراتيجية التنافسية في أداء الأنشطة بأسلوب

يختلف عن أداء المنافسين ، أو إختيار مجموعة أنشطة تختلف عن أنشطة المنافسين. أما الإستراتيجيات

التقليدية، فما هي إلا حروب تسويقية لا تصمد أمام التقليد و المحاكات ، حيث الميزات التنافسية غير

دائمة. (التخطيط الإستراتيجي، ص ص 60-61)

3- الإستراتيجية تحدد الوضع الإستراتيجي للشركة: حيث هناك ثلاث أسس لتحديد الوضع الإستراتيجي

للشركة و هي :

أ- أساس تشكيلة المنتجات: حيث وفقا لمبررات إقتصادية معينة ، قد ترى الشركة إنتاج مجموعة محددة

من المنتجات باستخدام مجموعة من الأنشطة .

ب- أساس الحاجات : و تزداد أهميته عندما تختلف حاجات مجموعات المستهلكية (الزبائن) حيث

تفاضل الشركة بين تلبية جميع أو معظم أو بعض تلك الحاجات ، كذلك عندما تختلف حاجات نفس

مجموعة المستهلكين بإختلاف المناسبات .

ج- أساس طرق الوصول للمستهلكين : و هو أقل الأسس شيوعا ويتبع عندما تتباين أساليب الوصول إلى قطاعات المستهلكين على الرغم من تشابه بعض إحتياجاتهم . وقد تتوقف طرق الوصول على التوزيع الجغرافي للمستهلكين أو على أساس آخر يتطلب مجموعة مختلفة من الأنشطة للوصول إلى المستهلكين بأفضل الطرق الممكنة .

4- الإستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل :حيث يلجأ المنافسون عادة إلى محاكاة الوضع الإستراتيجي للشركة الرائدة، إما بتعديل أوضاعه الحالية ، أو بالتوسع بإضافة أنشطة وخدمات جديدة تمكنهم من إكتساب مميزات الشركة القائدة، و كلما كانت الأنشطة متفردة صعبت عملية التقليد ، و يجب على أية شركة المفاضلة بين البدائل المتاحة ، وذلك عندما لا تتسق الأنشطة مع البدائل الإستراتيجية الأخرى .و لذلك ينبغي المفاضلة بين البدائل لثلاثة أسباب جوهرية وهي :

أ-عدم الإضرار بصورة وسمعة الشركة.

ب-عدم المرونة.

ج- تركيز الموارد و الجهود.

5-حماية المزايا التنافسية: أن الوضع الإستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للشركة ، كما أن التقليد والمحاكاة يفقدان الشركة تلك المزايا، لذلك يجب حماية الوضع الإستراتيجي - وليس المزايا - وذلك من خلال :

أ- دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة.

ب-التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها البعض.

ج- تعظيم الجهود.

د- توفير مزايا تنافسية ناتجة عن تفاعل جميع الأنشطة.

6- الإستراتيجية هي إعادة إكتشاف : و هذه تتضح من خلال :

أ- تجنب أسباب الفشل .

ب- تجنب مصيدة النمو السرطاني .

ج- النمو المرغوب "العقلاني" المربح .

د- دور القيادة .

و عليه فإن الإستراتيجية تمثل حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الأساسية تؤثر بشكل أساسي في صياغة أية إستراتيجية وهي البيئة والموارد والقيم .(الحسني،الإدارة الإستراتيجية،ص ص 18-21)

المطلب الثالث :مبادئ الإستراتيجية

من الصعوبة بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكّل محتوى عاما لبناء إستراتيجية المنظمة ،ومع ذلك حاول بعض الباحثين أن يصيغو مبادئ أساسية للإسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية وهي :

- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه في بلوغ هذه الغايات .إن عدم ملائمة وإنسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد ولتحقيق غايات متواضعة ، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تتطور .

-إن تكيف الخطط الموضوعية مع الحالات المستخدمة والتي إستيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان

الإتجاه الإستراتيجي المرسوم، إن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية ،في حين أن الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري وللعمل والذي يبقى في عقول المديرين .

- عدم إهمال إتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها ،إن هذا يجنب المنظمة مفاجآت غير المرهبة والمربكة .

- من الضروري إستثمار إتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضيئة ،خاصة إذا كانت هذه الإتجاهات توصل إلى أهدافها والموقع الذي تريد تحقيقه .

- يبدو مهما أخذت إلتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعية .
- التأكيد من الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار موقف يماشي الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة ليسهل تكييفها للوضع الراهن .
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعدد الإلتجاهات .
- عدم إعادة الكرة أو الهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها بإستخدام الأساليب والوسائل نفسها ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.(الغالي و إدريس،الإدارة الإستراتيجية،ص 42)

المبحث الثاني: ماهية الاستراتيجية الاتصالية:

المطلب الأول: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية

ومن أهم مبادئ الاستراتيجية الاتصالية نذكر:

التواجد: إن العديد من المنظمات لا تمتلك استراتيجية حقيقية للاتصال، ولكن تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط.

2- الإستمرارية: استراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة، ولتحقيق الأداء الناجح لا بد أنه تكون لعدة سنوات، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الإتصال.

3- الشفافية والوضوح: تكون الإستراتيجية مفهومة، وذات فعالية، ولا بد من وضوح وبساطة الإتصال، وإن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين.

4- الواقعية: لا بد أن يكون الإتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين، فالاتصال الخادع أو الغير واقعي وكتيجة له ترفض رسائله كما يساهم في تشويه صورة المنظمة.

5- التماسك: يجب ان يكون الاتصال منسجما ومتماسكا مع قرارات المنظمة ككل.

6- القبول الداخلي: قبول هذه الإستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة، وكل

العاملين بها. (Decaupin *la communication marketing*, p p39-46)

كما أن الإستراتيجية الجيدة للاتصال تجديب عن خمس أسئلة وهي:

1- ماهو الغرض من الإتصال؟ وماهي أهدافه؟ وهل هي محكمة ومحددة بحيث توضح العمل المرجو القيام به أو السلوك المرجو تغييره؟

2- من هو الجمهور الأساسي المستهدف؟ وكيف يتم الوصول إليه؟ وهل تأخذ الجمهور الثانوي بعين الاعتبار؟

3- ماهي الفائدة الأساسية المرتقبة؟

4- ماهي العناصر الدائمة؟

5- ماهي الإستجابة المرغوب بها؟ أو ماذا تريد أن يقوم الجمهور المستهدف بيه؟. (خليل، الإدارة

المعاصرة" المبادئ، الوظائف، الممارسة"، ص 138)

المطلب الثاني: أهداف الإستراتيجية الإتصالية

نذكر منها مايلي:

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي .
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرزة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الإقتراحات من قبل الإدارة العليا. .
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بنهم. (وهلين وهنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة المرسي والصباغ، ص 77)

المطلب الثالث: معوقات الاستراتيجية الإتصالية:

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل و تنتهي إلى المستلم و خلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات لذلك و عند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للاتصال ، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال ،

أولا : المعوقات الشخصية :

يختلف الأفراد في ميولهم و لذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية و طريقة تفكيره و مستوى إدراكه .

كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة و تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات : متفاوتة حسب ما يخالفهم من عواطف و ومشاعر من هذه المعوقات نجد

1-تباين الإدراك : إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية و البيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

2-الإدراك الإنتقائي: يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقاة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار،

3-الإنطواء: عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.

4-حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها : أو المبالغة في عملية الإتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

5سوء العلاقات بين الأفراد: وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.(سلمان،*السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،ص252*)

ثانيا: الحواجز التعبيرية

تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني، و الخبرة، والخلفية الثقافية، ويرجع هذا للاختلافات في الاخضية بين الأفراد و نبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال و هي:

1-**تغيير المعنى المقصود** : قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما ، تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الإرسال يسمى بالتقمص و ذلك بوضع الاخص نفسه في مكان الآخر.

2-العقبات التعبيرية: فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى و المفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أو لها معنى في لغات و ثقافات أخرى.

3-التوقيت : يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في أحوال أخرى ، يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

4-التجريد: نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها و ليس كما هي موجودة فعلا.(الصحن والمصري،إدارة الأعمال،ص267)

ثالثا: المعوقات التنظيمية

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد،ومن ذلك :

-غموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات .

-مركزية التنظيم التي تهم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات و يزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياح المعلومات و عدم مراكز صحتها.

-تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي؛ مرور بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف المعلومات.

-عدم الاستقرار التنظيمي و التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

-القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين و الموردين وسوق العمل .(سلمان،السلوك التنظيمي المنظمات والأعمال،ص253)

الفصل الثاني: الإتصال والإتصال الداخلي

المبحث الأول: ماهية الإتصال

المطلب الأول: عناصر العملية الإتصالية

المطلب الثاني: أهمية وعوامل نجاح الإتصال

المطلب الثالث: أهداف الإتصال

المطلب الرابع: خصائص العملية الإتصالية

المبحث الثاني: ماهية الإتصال الداخلي

المطلب الأول: أهمية وأهداف الإتصال الداخلي

المطلب الثاني: أنواع الإتصال الداخلي

المطلب الثالث: أساليب الإتصال الداخلي

المطلب الرابع: معوقات الإتصال الداخلي

المبحث الأول: ماهية الإتصال

المطلب الأول: عناصر العملية الإتصالية

لكي تتم العملية الإتصالية لا بد من توفر عناصر معينة، ليكون هناك ترابط انسجام بينهما ومكاملة لبعضها البعض، ومعظم النماذج الحديثة أتفق من خلالها جميع الباحثين والمختصين في مجال الإتصال على خمسة عناصر أساسية تتمثل فيما يلي :

1- المرسل: ويقصد بالمرسل بالمصدر في الإتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه أفكاره وآدائه، أو اتجاهات وخبرات معينة، ومن بين الأمثلة على ذلك نجد المدرس الذي يريد نقل المعارف للتلميذ، ويعد المرسل العنصر الأساسي في العملية الاتصالية ويسمى في غالب الأحيان بالمصدر أو المتصل ويمكن القول أن العملية الإتصالية تتأثر بالمرسل من خلال شخصية هذا الأخير واتجاهات وخبراته والأسلوب الذي يعتمده في رسالته فكل هذه العوامل هي التي تحدد المعلومات المراد نقلها. (أبو شنب، نظريات الإتصال والإعلام المفاهيم والمداخل النظرية للقضايا، ص14)

2- لقناة (وسيلة نقل المعلومات): وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة، أو إرسالها فهي تعتبر بمثابة الربط بين المرسل والمستقبل، دون وجودها لا تتم العملية الإتصالية، فهي عملية الاتصال يختار المرسل وسيلة لنقل رسالته، إما شفويا أو عن طريق وسيلة كتابية أو قد تكون هذه الوسيلة سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية معا، أو الكترونية كالأنترنت والمواقع الإلكترونية، فكلها تعتبر وسائط التي ينطبق عليها وصف ماكلوهان، لوسائل الاتصال بأنها إمتدادات لإنسان، كما أنها تتفق أكثر مع عباراته الشهيرة، الوسيلة هي الرسالة وبالتالي فالقناة هي عنصر ضروري ومهم في جودة العملية الإتصالية. (دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، ص49)

3- الرسالة: ويقصد بالرسالة المضمون أو الموضوع المراد نقله أو توصيله من الرسائل إلى المستقبل سواء كان معلومة أو خبر أو تقرير أو شكوى... الخ، كما يمكن اعتبارها أيضا بأنها

الهدف الذي تهدف عملية الاتصال الى تحقيقه ،فإذا تحقق الهدف المنشود تكون الرسالة قد حققت المراد والعكس صحيح وبالتالي لابد أن الرسالة من زاوية المستقبل ،ونوع السلوك الذي يمارسه المستقبل،ولابد أن تتوفر مجموعة من الشروط في الرسالة منها الدقة والوضوح ،استخدام لغة سلمية ذات فائدة حتى يتسنى للمستقبل استجابة للرسالة ويتحقق بذلك هدف العملية الاتصالية.(الصادقي وبدوي،أبعاد العملية الاتصالية،ص29)

4- المستقبل: وهو المرسل إليه أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة عبر قناة معينة ،وقد يكون المستقبل شخصاً واحداً أو مجموعة من الأشخاص ،والمستقبل إذا تلقى الرسالة يقوم بحل رموزها وإدراك معناها بغية التوصل إلى تفسير محتواها وتتم بالتالي الإجابة سواء بالقبول والتنفيذ أو بعدم القبول أو الرفض.(العبد،الاتصال والرأي العام الأسس النظرية والأسهامات العربية،ص46)

5- التغذية الرجعية: هو الإجابة التي يجب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر ،وقد يؤخذ الرجوع نفس الشكل ابدي تأخذه الرسالة ويرى البعض أن الرجوع بمثابة إستجابة مضادة يتلقاها المصنوع أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة أم لا ،فبد أن تصل الرسالة إلى المستقبل يفهمها يتحول هذا المستقبل إلى مرسل يقوم بعملية ارجاع.(أبو شنب،نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم المداخل النظرية ،ص14)

المطلب الثاني: أهمية وعوامل نجاح الاتصال.

أولاً: أهمية الاتصال:

تنبه الكثير من العلماء إلى أهمية الاتصال من خلال مايلي:

1- من خلال الاتصال يمكن زيادة مشاركة الأفراد في مشاريع التنمية، وكذلك زيادة إنتمائهم لمجتمعهم وذلك لأن المعلومات التي يتحصلون عليها من العملية الاتصالية تتسم بالصدق والصرحة والوضوح في غالب الأحيان

2- يكسب الأفراد معلومات جديدة كما يزيد من عملية التفاعل الاجتماعي فيهما بينهم من خلال الصحف والمجلات والهاتف النقال والانترنت.

3- يعتبر الإتصال أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتحسين الأداء والتبادل الفكري بين الأفراد. (عزي وآخرون، عالم الإتصال، ص18)

ثانيا: عوامل نجاح الإتصال

1- ضرورة توفر فعل مناسب من الوضوح المعرفي: أي يجب أن يكون الأفراد المشاركين زاعين معرفيا أثناء عملية الإتصال ووضوح الأهداف والأدوار والوظائف خاصة فيما يتصل بالمرسل.

2- تحديد الهدف من الإتصال: حيث أن عملية الإتصال لا تكون ناجحة إلا عند إدراك الغاية منها أي وضوح الهدف الذي يزيد الوصول إليه فتحدد الهدف يوضح لنا مضمون الرسالة بشكل أفضل.

3- تحديد الوقت المناسب لرسالة: أي تحقيق الوقت الذي يكون فيها المرسل في مرحلة تقبل وارتفاعه درجة القبول لدى المتلقي.

4- إختيار الوسيلة المناسبة: أي يجب إختيار وسيلة اتصال مناسبة و ذلك حسب الجمهور المستهدف.

5- تحديد المضمون الأفضل للرسالة: تعلق على هذه الخطوة أهمية كبيرة لنجاح الإتصال وهنا يفرض ضرورة تحديد الأفكار الأكثر تأثيرا وإقناعا وتعبيرا عن الغاية من الإتصال. (أبو النجا، الإتصال في الخدمة الإجتماعية، ص ص 151-152)

المطلب الثالث: أهداف الإتصال

إن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبر، ويتفاعل مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على مهاراته لذلك يمكن تصنيف أهداف الإتصال إلى:

- **هدف توجيهي:** يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الإتصال إلى الحساب المستقبل باتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها ، ولقد وضع من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الإتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الإتصال الجماهيري.

- **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمر مهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم أحداث.

- **هدف تعليمي:** حينما يتجه الإتصال نحو الحساب المستقبل مهارات أو مفاهيم وخبرات جديدة.

- **هدف ترفيهي:** ويتحقق من خلال توجيه الغتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.

- **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تحسين سيم العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات والعينات المختلفة.

- **هدف إجتماعي:** يتيح الإتصال فرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم البعض، ومثال ذلك التواصل عبر موقع التواصل الإجتماعي وبذلك تقوى الصلات الإجتماعية بين الأفراد. (أهداف العملية الإتصالية) (<http://www.moitami.com>)

المطلب الرابع: خصائص العملية الإتصالية

- **الإتصال عملية متداخلة العناصر:** حيث أنها تمتلى بالرموز الكلامية والغير كلامية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والمنصورات والثقافة السائدة لكل منها ولا يمكن أن تتطابق عملية الاتصال تطابقا تاما لأن كل حالة إتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها. ولذلك لابد من معرفة خصائص الإتصال التي تعبر عن ديناميكية أو حركته النشطة التفاعلية الذاتية.

- الإتصال عملية مستمرة: نظرا لأن الإتصال يشتمل سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة، فإن دائم الحركة. ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغيير الإتصال.

- الإتصال يشكل نظاما متكاملًا: يتكون الإتصال من وحدات مترابطة، وتعمل جميعها حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورج الصدى وبيئة إتصالية. وإذا لم تعمل بعض العناصر بشكل جيد فإن الإتصال يتعطل لا يحقق النتائج المرجوة منه،

- الإتصال تفاعلي وآلي ومتغير: الإتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بإرسال واستقبال الرسائل في الوقت نفسه، بل أننا عادة ما نبدأ في ارسال رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم الينا، فمثلا يحدثك شخص عن حصول حادث سير لصديق، وإذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك وهو مازال مستمرا في حديثه. (dimbleby, introduction to communication, p56)

- الإتصال غير قابل للتراجع أو التفادي: إذا أراد شخص أن يتراجع عن الإتصال بعد حدوثه، فإنه لا يستطيع ذلك، قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو اصلاح من أفسده الاتصال. ولكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث وبما أن الإتصال لا يمكن التراجع عنه، فإن يبني على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الإتصال.

المبحث الثاني: ماهية الإتصال الداخلي

المطلب الأول: أهمية وأهداف الإتصال الداخلي

أولاً: أهمية الإتصال الداخلي

تبرز أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

- إتخاذ القرارات : حيث يلعب الإتصال دوراً هاماً في إتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج و التي تساعد على إختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات . (نصرالله، مبادئ الإتصال التربوي والإنساني، ص39)

- التوجيه : حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف .

- التنسيق : حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات إتصال جيدة في المؤسسة. (بھجت وكشك، المنظمات وأسس إدارتها، ص 286)

ثانياً: أهداف الإتصال الداخلي

أهداف خاصة بالعاملين :

- خلق الرضا والإرتياح بين العاملين .

- زيادة التفاهم والثقة .

- الإرتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة (الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، ص 35) .

أهداف خاصة بالقيادة :

وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته على إتخاذ قرارات سليمة مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة. (jet cou,genre changement organisatinnel,p139)

أهداف خاصة بالجمهور :

__ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه.

__تعريفه بإنتاجها وخدماتها.

__التعرف على رأيه في المؤسسة وكذا إقتراحاته للتحسين من خدماتها.(العطوسي،العلاقات الإدارية والمؤسسات العامة والشركات،ص469)

المطلب الثاني :أنواع الإتصال الداخلي

ويشمل نوعين هما:

1_الاتصال الرسمي:

وهو الإتصال الذي يكون في إطار الأسس و القواعد التي تحكم المؤسسة ، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها وتكون واضحة وبينه لجميع أفراد المؤسسة، لأما غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية .فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك ، والجدير بالذكر أن الإتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين ، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة(تشمل الإدارة والعمال)ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى.

كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي :

أ_الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) : هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى أدنى وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم . تكون وسائلها ،

شفهية كالأوامر الشفهية ، المناقشة ، المحاضرات ، المؤتمرات ، الهاتف وقد تكون كتابية كالنشرات ، الخطابات ، الكتيبات ، المذكرات . (شيخا، أصول الإدارة العامة، ص383)

هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا ، التي يقع على عاتقها واقع التنفيذ يمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب .

ب_الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى): ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل ، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل ، المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة ، أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارا ، وتكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة عبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا .

وعلى الرغم هذه الأهمية من إلا انه تواجه مشاكل وعقبات حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى ، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي ترتبط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء . (عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ص77)

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة

ج_الاتصال الأفقي: وهو إتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات ، كالاتصال بين الموظفين أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة . ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية . وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال ، اللقاءات ، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل . (مزبان، الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط، ص111)

2- الإتصال غير الرسمي :

هذا الإتصال لا يخضع لقواعد و إجراءات و قوانين إدارية مثبتة و مكتوبة و رسمية و متفق عليها ، كما هو الحال في الإتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية .

لا يتم الإتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط ، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الإتصالات الشخصية و اللقاءات و الحفلات و الرحلات و الاجتماعات غير الرسمية ، ويجب على الإدارة استغلال الإتصال غير الرسمي ايجابيا ، وعدم السماح له بالتأثير سلبيا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة، كالإشاعات الكاذبة وغيرها. (حجاب، المعجم الإعلامي، ص22)

المطلب الثالث: أساليب الإتصال الداخلي

تتم عملية الإتصال المؤسسي بين المرسل والمستقبل وبالتالي نقل مضمون رسالة إتصالية ، يتم عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الإتصال المؤسسي هذه الأساليب هي:

الوسائل المكتوبة:

يتم الإتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات و الأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى و عليه لا بد أن يتم الإتصال الكتابي بالبساطة و الوضوح و الدقة، يتم ذلك بوسائل أهمها :

التقرير : يحرر من طرف مسئول يعمل داخل المؤسسة يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي ، يعمل ،،على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع الى بقية لمستخدمين ، و لذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

الإعلان : من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليمات الضرورية للسير الحسن لمصالحها، و الإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخا .

المذكورة (المدونة الإعلامية) : هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين ، وتتعلق بتنظيم العمل ، الأجور ، الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديدي في المؤسسة .

رسالة إلى العمال : وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم ، للتذكير بموضوع ما ، أو لدعوتهم لاجتماع معين ، ومن إيجابياتها السرعة والتقليل من دور الإشاعة

جريدة المؤسسة : تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الإخبار والمعلومات عن وما يميز هذه ، الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ، ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الإطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات و تعليقات .

دليل المنظمة : يشتمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطاتها وإدارتها و الممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل و الانجازات ، وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياساتها .

لوحة الإعلانات : وسيلة سهلة التنفيذ و التسيير ، توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة ، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل ، معلومات متعلقة بالصحة ، الأمن ، حقوق وواجبات العمال ، المعلومات الاقتصادية والاجتماعية لظروف العمل ...

علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات : تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق بجزئاتهم لمعلومات مهمة من فؤادها ، وسيلة اتصال بالحصول على تفاصيل أكثر دقة . (حجازي، الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، ص160)

ب- وسائل شفوية :

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه شفهي أي عن طريق الكلمة وما يعاب عليه أنه قد يعرض ، المنطوقة ، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ، ونذكر من بينها :

– **الإجتماعات** : وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ، وتميز نوعين من الإجتماعات .

أ– **إجتماع تبادل الخبرات** : هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات و الأفكار بين المشاركين .

الإجتماع الإعلامي: هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين ، كما يسمح بطرح الأسئلة و تقديم الاقتراحات . (le hélén ,dictionnaire ,les pratique,professionnelles ,p88)

– **المحاضرات** : لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل و مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ، ومن ايجابيا ما تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم .

– **الهاتف** : يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته ، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع .

– **المقابلة** : تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية على الحوار .

– **اللجان وجماعات الدراسة** : عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض و اللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة ، وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لان المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم .(تهامي والدقدوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، ص175)

ج- وسائل تكنولوجياية:

هي التي تجمع بين الصوت و الصورة بفضل التقدم التكنولوجي ، و ظهور تقنيات متطورة الإعلام و الاتصال ، فتوجهت إليها الأنظار و استفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية ، ومن هذه الوسائل:

- الأنترنت : هي شبكة الحواسيب الداخلية ،تمكن من الإتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير و ربح الوقت والجهد .
- البريد الإلكتروني : يتم عن طريق الكمبيوتر ، وهو يحل محل الإتصال الشخصي إذ يمكن لمسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف و بالتالي التعرف على التساؤلات و إيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.
- الأقراص المضغوطة : هي دعامة تكنولوجية هامة ،فهي وسيلة ملتي ميديا ،حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة و المكتوبة و الصوتية ، ويمكن استرجاعها في أية لحظة .
- الصحيفة الالكترونية : يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة الكترونية داخلية ، تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية .
- الفيديو والسينما : إن أفلام الفيديو و الأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة ، تعتبر من أهم وسائل الإتصال الداخلي مع العاملين ، إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة و الوقاية ، إضافة إلى الترفيه عنهم ، إلا أن تكلفتها مرتفعة و كبيرة .
- المذيع : يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء ، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة.(غنايم والشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال ،ص188)

المطلب الرابع: معوقات الإتصال الداخلي

يلعب الإتصال دورا هاما في كل مؤسسة إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنقل داخل الهيكل التنظيمي ، كما إن عملية الإتصال تقوم على التماسك والانسجام وتبادل الخبرات بين العاملين ، إلا أن هناك قيود تؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة ونظامها الاتصالي وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع إستراتيجية اتصالية فعالة ويمكن حصر عوائق إستراتيجية الإتصال الداخلي فيما يلي :

__ **العوائق التنظيمية :** وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الإتصال في المؤسسة ، إضافة إلى وجود الأخطاء التنظيمية التي تعيق الإتصال السليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في :

-غموض الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات.

-عدم القدرة على تحديد الجهات التي يتواجد بها المعلومات المطلوبة.

-درجة الصراحة والثقة التي توفرها الإدارة في تبادل المعلومات وتفسيرها.

-قصور وسائل الإتصال المتاحة.

-تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها البيانات مع احتمال تحريفها.

-درجة وحجم التنسيق بين الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة.

-درجة تعقيد شبكة الاتصالات الإدارية.

2- معوقات تتعلق بالرؤساء :

-اهتمام كثير من الرؤساء بدراسة طرق ومسالك وأدوات الإتصال أكثر من اهتمامهم بمضمون الإتصال وغرضه.

-النظر إلى عملية الإتصال على أنها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بتصميم عمل الإدارة.

-التحيز من قبل بعض الرؤساء إلى وسائل الإتصال دون غيرها.

-إهتمام غالبية الرؤساء بالاتصالات دون أن يعطو الوقت الكافي للإصغاء.(الصيرفي،الاتصالات

الإدارية،ص213)

الفصل الثالث :المؤسسة والمؤسسة العمومية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

المطلب الأول:أهمية المؤسسة

المطلب الثاني:خصائص المؤسسة

المطلب الثالث:أنواع المؤسسات

المطلب الرابع:وظائف المؤسسة

المبحث الثاني:ماهية المؤسسة العمومية

المطلب الأول:أشكال المؤسسة العمومية

المطلب الثاني:أهداف المؤسسة العمومية

المطلب الثالث:خصائص المؤسسة العمومية

المطلب الرابع:أنواع المؤسسة العمومية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

المطلب الأول: أهمية المؤسسة.

تعود أهمية المؤسسة إلى عدة أسباب رئيسية يمكن إجمالها فيما يلي:

- ✓ هي الآداة والوسيلة لإشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية والفردية بمختلف أصنافها ومجالاتها.
- ✓ تمتلك تأثيرا واسعا في سلوكيات المجتمع والأفراد كونها تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم تخطيط وترشيد وتعديل مختلف جوانب الحياة.
- ✓ هي حجر الأساس في المدينة الحديثة كونها تمثل عنصر التطوير والتحديث في المجتمع باعتبار المنظمات هي الوحدات القاعدية في بناء الحضارة.
- ✓ القاعدة لعمليات التغير والرائدة فيها لأنها تقود عمليات التغير المجتمعي.
- ✓ لها قوة كبيرة وواسعة في المجتمع كونها كانت سلطة تأثيرية فاعلة وقوية في المجتمع من خلال قوتها الإنتاجية في إشباع الحاجات.
- ✓ تمثل الوعاء الرئيسي للعديد من العمليات والفاعليات الاجتماعية الأساسية مثلا التدرج الاجتماعي، تكوين المفاهيم والعادات، ممارسة السلطة، تحقيق أهداف المجتمع... الخ.
- ✓ تظهر أهمية المؤسسة من خلال تأثيرها على حياتنا الاجتماعية والاقتصادية وهي تمثل العنصر الأساسي لبقاء المجتمعات واستمرارها وتطورها وتعتبر المؤسسة في عصرنا الحالي وحدة فاعلة وفعالة لقيادة الحياة الاجتماعية وتحقيق النمو الإقتصادي. (الشماع ومحمود، نظرية المنظمة، ص55)

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة

بما أن المؤسسة تعتبر مجموعة من الأفراد والتي تمثل وحدة وكل لا يتجزأ فإن هذا الكل يتميز بمجموعة من السمات والخصائص والتي تميزه عن غيره من الهياكل:

أ- المؤسسة تكوين إجتماعي: باعتبارها تضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم ويتفاعل هؤلاء الأفراد فيما بينهما بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه التفاعلات البشرية داخل المؤسسة تساعد على تحقيق الأهداف، ذلك لأن المؤسسة وجدت أصلاً للإهتمام والضمانة بالمجتمع من خلال سد الجزء الأعظم من الإحتياجات الإجتماعية والفردية . فالمؤسسة تنشأ وتتكون أصلاً من أجل:

- إتباع الحاجات الفردية: أطعمة، ألبسة، أشربة... الخ.
- إتباع الحاجات الإجتماعية: الحب، القبول الإجتماعي، الأمان... الخ.
- المؤسسة تصميم صمم لتسهيل أداء الأفراد.
- المؤسسة تعتمد أسس التعاون بين أفرادها.

ب- المؤسسة تكوين إنساني: إن المؤسسة تعتبر تجمع الأفراد وهذا التجمع مرتبط بالعوامل والعلاقات الإنسانية والمؤسسة على وفق ذلك تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المؤسسة. فالمؤسسة تنظيم إنساني كونها تحوي على أطر إنسانية أساسية وثيقة الصلة بخدماتها لأفراد حيث أنها تضمن لهم العامل ، وتمد حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والإجتماعية، وتوفر الدعم الإجتماعي، والحاجة إلى النمو الشخص وتحقق أهدافهم الذاتية باستمرار، فالمؤسسة هي تطور السلوكيات وتوجه الحياة الإنسانية بإتجاه دعم وتطوير هذه العلاقات. (عبدالحفيظ، إدارة المؤسسات العامة، ص71)

ج- المؤسسة تكوين مقصود: المؤسسة إطار لتجمع بشري هادف يتم في نظامه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء، وتحقيق أهداف محددة فالمؤسسة بذلك تعبر عن كيان مقصود يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة وعليه فالمؤسسة نشاط تنظيمي مقصود وهادف وبذلك يوفر عوامل الديمومة والاستمرار، ولذلك بسبب إعتقاد قواعد تقسيم العمل واعتماد ضوابط وقواعد أدائية محددة من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية تستند إلى الأهداف المحددة.

د- المؤسسة كيان ضروري: المؤسسة تنظيم ضروري كونه يتولى عملية الإنتاج لأن المؤسسة هي الميدان والكيان الذي يعمل فيه الأفراد لأغراض إنتاج سلع وخدمات إشباع الحاجات وعليه فإن المؤسسات ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود المؤسسات، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسات هي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للمجتمعات والأفراد.

ه- المؤسسة كيان تطوري: لا يمكن تصوير المجتمع الحديث بدون هذه الشبكة الضخمة والمتنوعة من المؤسسات التي توفر السلع والخدمات للمجتمع وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج كونها تلعب دورا أساسيا في العمليات والإبتكار والإختراع والتطوير بشكل أكثر فاعلية من الأفراد وبذلك فالمؤسسات تلعب دور أساسيا إثراء الحضارة كونها الأساس في إيجاد وتحريك عملية التطوير في المجتمعات المعاصرة، فالمؤسسات هي التي تستخدم عمليات التطوير بين الأفراد والمجتمع لجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها. (عبدالحفيظ، إدارة المؤسسات العامة، ص72)

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات

يوجد تنوع كبير وعديد في أنواع المؤسسات ولكن عموما يتم تصنيفها حسب أربعة معايير وهي:

1- تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية:

- حسب طبيعة النشاط: وتصنف فيه المؤسسة في شكل قطاعات: قطاع أولي، قطاع ثانوي، قطاع الخدمات. المحاسبة الوطنية الجزائرية تصنف المؤسسات إلى قطاعات مؤسساته وتضمنها حسب نشاطها إلى ثلاثة حالات:

- في شكل قطاعات: وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي.
- في شكل فروع: تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتج.
- في شكل شعب: تشمل الشعبية جميع النشاطات من الأعلى المواد الأولية التي تشارك في خلق المبيعات لبعض أنواع المنتجات.

2- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية:

تصنف المؤسسات وفق الشكل القانوني الى:

- مؤسسات الأفراد: الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.
- شركات الأشخاص: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.
- شركات رؤوس الأموال: وتتمثل في شركات المساهمة.

3- تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال: ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل

ملكيتها، على اعتبار أي شكل الملكية هو المحدد نمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تميزها. وتصنف إلى:

- المؤسسات العامة والمختلطة : وهي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة وتمثل في

- المؤسسات العامة : وهي التي تعود ملكيتها لدولة كالشركات المحلية والوطنية.

- المؤسسات المختلطة : وهي التي تشترك الدولة في ملكية الأموال وفي سلطة القرار.

4- وهناك مؤسسات لا تطمح لربح المادي بل تساهم وتساعد بعض الأفراد في المجتمع كـ بعض الجمعيات

الخيرية التي تسعى لخلق روح التضامن ونشر الخير، ومحاولة الوصول إلى بعض الفئات المهمشة في

المجتمع. (الشبلي والنسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ص54)

المطلب الرابع: وظائف المؤسسة

تختلف وظائف المؤسسة حسب طبيعة نشاطها وعلى العموم أغلب المؤسسات ذات طابع إقتصادي، لذا

تستعرض فيما يلي مجموعة من وظائف التي تمارسها المؤسسة:

1- الإنتاج: يعتبر الإنتاج وظيفة من الوظائف الأساسية للمؤسسة والتي تستقل بها في أغلب الأحيان خلية

أو وحدة نظامية وهي التي تتكلف بتحويل الواردات إلى صادرات لجلب الربح المادي، ومن المعلوم أن الإنتاج

قد أصبح يخضع في كل المجالات لتقنيات وتكنولوجيات متطورة، فن الضروري ألا ينشغل المنتج إلا بمهمته ألا

يحاسب إلا عليها.

2- الإدارة: لكل مؤسسة إدارة تضم وظائف القرار والتنسيق والرقابة والتمثيل في الداخل والخارج، وتكون وظيفة الإدارة على مستوى المؤسسة أو الوحدة أو المصلحة أو المجموعة الجهوية أو الوطنية أو العالمية. ويتحمل مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة أناس عادة ما يرتقون من مراكز دنيا، بعدما اكتسبوا خبرات ومؤهلات لذلك.

3- التمويل: في كل مؤسسة وظيفة توفر لها موارد تمويل حاجياتها العادية والطارئة ونظرا لما يلعبه رأس المال والتزاماته لفترات طويلة الأمد، أصبح إلزاما على المؤسسات الإقتصادية إعطاء هذه الوظيفة أهمية قصوى ووضعها بين أيدي خبراء يحسنون تقنيات وفنون الإستثمار والتخطيط والمحاسبة والمفاوضة. (بهجت وكشك، المنظمات وأسس إدارتها، ص183)

4- التموين: تظهر أهمية هذه الوظيفة من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة لإنتاج وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة على أنها نشاط إقتصادي يستهدف الحصول على المنتجات من السلع والخدمات التي سوف يعاد بيعها. إن وظيفة التموين تهدف إلى تقديم المنتج يستطيع القيام بخدمة معينة في المؤسسة بالكمية المحددة.

5- التسويق: تمثل هذه الوظيفة وجه المؤسسة التي ستظهر به في السوق، فهي التي تتكلف بعرض المنتج للزبون وتشهيره لتحويله إلى أرباح، لذا يهتم المسؤولون في مصالح التنظيم بالمؤسسات العصرية على إبرازها في خلية نظامية وعلى تحديد مسؤوليتها أمام وظيفة الإنتاج. (العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، ص183)

6- الرقابة: هي الوظيفة التي تسيّر كل الوظائف الأخرى على وتيرة الخطة المرسومة وقد كانت مستمرة في المؤسسات القديمة، ومحتكرة بين أيدي أصحاب السلطة، ولم تظهر ضرورة استقلالها إلا في القرن الأخير عند إزدياد حجم المؤسسات وتعدد تكنولوجياتها واستقلال التنافس، إن غياب الرقابة على عمل وإنتاج المؤسسة قد يؤدي بكيانها إلى الإتهيار والخسارة فالرقابة وظيفة مسيرة لباقي الوظائف وقيام المؤسسة بهذه الوظيفة يساعدها على تفادي وتحطّي العقبات التي تواجهها. (منصور، نظرية المنظمة مدخل العمليات، ص105)

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة العمومية

المطلب الأول: أشكال المؤسسة العمومية

تنقسم هذه المؤسسات إلى نوعين وهما مؤسسات عمومية والتي بدورها تأخذ شكلين وطنية أو تابعة لجماعات محلية أما النوع الثاني فهيمى المؤسسات نصف عمومية أو مختلطة.

1- المؤسسات العمومية: إنتشر هذا النوع في الدول الرأسمالية (أوروبا خاصة) لعدة أسباب وهي تعبر عن مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة .وهناك نموذجين هما:

✓ مؤسسات تابعة للوزارات: وتدعى بالمؤسسات الوطنية وتأخذ أحجاما معتبرة وهي تخضع للمركز

مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي تقدم تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

✓ مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: وتتكون هذه المؤسسات في البلدية وتجمع بين البلديات أو

الولايات أوهما معا وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق

إدارتها.

2- المؤسسات نصف العمومية(المختلطة): مراقبة بعض القطاعات الإقتصادية والتحكم فيها من طرف

الدولة حيث تتكون هذه المؤسسة من طرفين الطرف الأول وهو الدولة والمتمثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية

والثاني يشمل القطاع الخاص.

- وهناك المؤسسات الإدارية والمهنية والمؤسسات الإقتصادية،وبالإضافة إلى هذه الأنواع الثلاثة من المؤسسات

هناك من يضيف نوعا رابعا وهي المؤسسات التجارية الهامة التي كانت تدير دواليب التجارة أما بعد الإستقلال

فلقد أحدثت الدولة الجزائرية مؤسسات تجارية تتخصص في ميدان التصنيع أو الإنتاج ومن الملاحظ أن المشرع

الجزائري لم يأخذ بهذا التقسيم حيث قسم المؤسسات إلى ثلاثة أنواع.(عدوان،إقتصاد المؤسسة،ص18)

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة العمومية

تسعى الدولة إلى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسيروها وتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- ✓ تلبية المصلحة العامة للمجتمع،
- ✓ المساهمة في تنظيم وتسيير الخدمات الإجتماعية والثقافية.
- ✓ تحقيق الربح حيث أن استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها، حتى يصعد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لتسديد وتوزيع الأرباح وتكوين مؤونات لتغطية الخسائر.
- ✓ توفير التأمينات ومرافق العمل وتمثل في التأمينات الإجتماعية .
- ✓ السهر على تنظيم وتماسك العمال.
- ✓ تدريب العمال المبتدئين، توفير الوسائل الترفيهية الشفافية.
- ✓ تحسين مستوى معيشة العمال نظرا لتطور السريع الذي تشهده المجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتج جيد.(بوشاشي، الأمثل في الإقتصاد، ص1)

المطلب الثالث : خصائص المؤسسة العمومية

للمؤسسة العمومية العديد من الخصائص نذكر منها مايلي :

- ✓ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث إمتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- ✓ تعود ملكية المؤسسة العامة للدولة حيث تكون سلطتها .
- ✓ مرفق عام والهدف منه تحقيق للمنفعة العامة.
- ✓ التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل.
- ✓ المرونة أي التأقلم مع المحيط.
- ✓ يجب أن يشمل إصطلاح المؤسسة بالضرورة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت فائدتها.
- ✓ أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها بمعنى القيام بالنشاط الفعلي الموكل إليها.

✓ المؤسسة العمومية تشبه الخلية في جسم الإنسان فهي الوحدة الأساسية الاقتصادية في المجتمع الاقتصادي. (عدوان، اقتصاد المؤسسة، ص18)

المطلب الرابع : أنواع المؤسسة

هناك عدة أنواع من المؤسسات العمومية نذكر منها :

1- المؤسسات الإدارية: هي تلك المؤسسات التي تمارس نشاط ذو طبيعة إدارية محضة وتستخدمها الدولة كوسيلة لإدارة مرافقها الإدارية العامة أي نشاطها العام والتي تتولى تقديم خدمات أساسية للمجتمع كالتعليم والصحة والبريد والخدمات الاجتماعية.

2- المؤسسات المهنية : هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص لهم مصلحة مشتركة وعادة ماتكون هذه المصلحة مهنة معينة مثل: نقابة المحامين، نقابة الأطباء يخول لها القانون الإستقلال في ممارسة شؤون المهنة والإشراف عليها عن طريق هيئة منتخبة بين الممارسين لهذه المهنة حيث تمتلك هذه المؤسسة سلطة تالزم أعضاء المهنة وسياسة الدولة معا.

3- مؤسسات اقتصادية : وظهرت في فرنسا في منتصف ق19 إثر تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية الأمر الذي أدى إلى ظهور مرافق عامة اقتصادية أسندت تسميتها إلى منظمة عامة تسمى المؤسسة العامة الاقتصادية وهي تتمتع بإستقلال إداري يخول لها تحقيق الهدف الذي أحدثت من أجله وذلك بقصد إشباع الحاجات العامة ومنحت لها شخصية معنوية وإستقلال إداري عن الدولة. (الصخري، اقتصاد المؤسسة، ص26)

الإطار

التطبيقي

ثالثا: الإطار التطبيقي

1 - عرض وتحليل البيانات

2- مناقشة النتائج

01- عرض وتحليل البيانات

01-01- محور البيانات الشخصية :

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30	6	24%
من 30 الى 40	6	24%
من 40 الى 50	6	24%
من 50 الى 60	7	28%
المجموع	25	100%

الجدول رقم (1) : يبين توزيع مفردات العينة حسب السن

من خلال ما تقره لغة الأرقام يتبين لنا أنه يوجد فرق في فئات العمر بين مفردات العينة حيث تشير الى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة والذي يقدر عددهم بـ 7 أفراد أي ما يعادل النسبة 28 % تتراوح اعمارهم ما بين 50 الى 60 سنة ، وهذا قد يرجع الى أن إدارة مثل هذه المؤسسات تتطلب فئة عمرية متقدمة في السن وهذا لاكتساب مؤشر الخبرة ، وفي حين أن 6 من أفراد العينة ينتمون الى الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة أي ما يعادل 24% وهي فئات شابة تتمتع بمستوى علمي عالي ما يخولها للعمل في مثل هذه المؤسسات .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	76%
أنثى	6	24%
المجموع	25	100%

الجدول رقم (2) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الذكور بـ 76 % ونسبة الإناث قدرت بـ 24 % وهي نسب مقارنة وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري التي تتطلب الجنسين معا.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	17	68 %
اعزب	6	24 %
مطلق	2	8 %
المجموع	25	100 %

الجدول رقم (3): يبين توزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية

يتضح من خلال الجدول رقم 3 أن مفردات مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية كانت النسبة الأكبر 68 % لفئة المتزوجين وذلك راجع الى الفئة العمرية المتقدمة في السن ، ونسبة 24 % لفئة الشباب الأعزب الذي لم يتزوج بعد ، أما نسبة 8 % فكانت لفئة المطلقة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ميداني	13	52 %
إداري	12	48 %

الجدول رقم (4): يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

يوضح لنا الجدول رقم 4 أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل التي تتطلب الحركة والخروج الى الميدان، أما نسبة 48 % إداري وذلك راجع الى الطاقم الإداري من المدير وغيرهم.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	8	32 %
ثانوي	9	36 %
جامعي	8	32 %
المجموع	25	100 %

الجدول رقم (5) : يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 36 % للثانوي وهذا راجع الى طبيعة المؤسسة التي تعتمد على عمال ذوي الخبرة والتكوين في حين يمثل مستوى المتوسط والجامعي نسبة 32 % كما أن ارتفاع المستوى العلمي لأفراد العينة راجع الى أهمية الوظائف والمسؤوليات المتاحة لهم والقرارات التي يتخذونها .

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	28 %
10 سنوات	3	12 %
أكثر من 10 سنوات	15	60 %
المجموع	25	100 %

الجدول رقم (6) : يبين توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

من خلال ما جاء في الجدول نلاحظ النسبة الأكبر هي الفئة أكثر من 10 سنوات تمثل نسبة 60 % أما نسبة أقل من 5 سنوات خبرة تمثل نسبة 28 % ونسبة 10 سنوات تمثل نسبة 12 % مما يدل على توظيف المؤسسة للكفاءات الشابة والاستثمار فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق المؤسسة المزيد من التقدم وهذا ما تم التوصل اليه في الفئة العمرية

01-02-محور أساليب الاتصال الداخلي للمؤسسة :

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	72 %
لا	1	4 %
الى حد ما	6	24 %
المجموع	25	100 %

الجدول رقم (7) : يبين توزيع الأفراد العينة حسب مدى الفخر بالعمل في المؤسسة

يتضح من خلال الجدول أن مدى فخر العاملين على نظام المؤسسة كان 72 % وهي النسبة الأكبر ، بينما الذين أجابوا أنهم فخورين لحد ما هي 24 % أي فخورين بشكل جزئي ، أما نسبة 4 % فكانت غير فخورا بالعمل في المؤسسة وذلك بسبب طبيعة العمل غير مريح .

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
كلي	1	4 %
جزئي	23	92 %
منعدم	1	4 %
المجموع	25	100 %

الجدول رقم (8) : يبين مدى رضى العينة على نظام العمل في المؤسسة

يتبين لنا من خلال الجدول أن رضا عينة الدراسة على نظام العمل كانت النسبة الكبيرة 92 % جزئي أي الى حد ما ، أما نسبة المتساوية التي أجابت بأنها راضية كليا وأخرى غير راضية تماما أي منعدم نسبة 4 % مما يؤدي الى عدم فاعلية الإستراتيجية الاتصال لتكن استراتيجية اتصال فعالة يجب أن تهتم لها البيئة المناسبة وتوفر المؤسسة العوامل لتساهم في إنجازها ومن أهم عوامل الرضى الوظيفي .

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	0	0 %
لا	19	76 %
الى حد ما	6	24 %
المجموع	25	100 %

الجدول رقم (9) : يبين نسبة مشاركة العوامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

يبين نسبة 76 % من العاملين لا يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ونسبة

24 % من العاملين الى حد ما يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ونسبة 0 %

لا تشارك أبدا في اتخاذ القرارات .

01-03-محور أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة :

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النازل	3	12 %
الصاعد	0	0 %
الافقي	22	88 %
المجموع	25	100 %

الجدول رقم (10) : يبين نوع الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول أن نوع الاتصال السائد في المؤسسة مجال الدراسة هو الاتصال الأفقي وهذا بنسبة 88 % ، من مفردات الدراسة وهي نسبة عالية هذا ماتم ملاحظته أثناء الدراسة الاستطلاعية أما الاتصال النازل تشير الأرقام المبينة في الجدول أنه قدر بنسبة 12 % حيث الاتصال النازل في شكل أوامر من أعلى مستوى الى أدناه .

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	100 %
لا	0	0 %
المجموع	25	100 %

الجدول رقم (11) : يبين امتلاك المؤسسة لخلية اتصالية عدد أفرادها 5

يبين لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه بأن جميع المبحوثين أي ما يعادل نسبة 100 % بامتلاك المؤسسة لخلية اتصال، ولما سئلوا لماذا كانت الإجابة كالتالي:

الاهتمام الكبير بعملية الاتصال داخل مؤسسة وبدورها الفعال في تطوير المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
52 %	13	علاقة ودية تقوم على أساس الحوار بين الشريك الاجتماعي والإدارة
48 %	12	علاقة مضطربة تقوم على إصدار الأوامر والتعليمات
100 %	25	المجموع

الجدول رقم (12) : يبين العلاقة الوظيفية داخل المؤسسة

توضح لنا النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه بأن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي العلاقة ودية اجتماعية بالدرجة الأولى كما أنها تقوم على أساس الحوار بين الشريك الاجتماعي والإدارة وقد قدرت نسبة هذه الإجابة بـ 52 % من عينة الدراسة في حين تتنافى الإجابة وما لاحظته أثناء الملاحظة الاستطلاعية حيث كان الاتصال في شكل أمر ونهي وهو ما تبرزه النتائج المحصل عليها 48 % قد أجابوا بأن طبيعة العلاقات الوظيفية والاجتماعية تصب في قالب رسمي صارم وهي علاقات مضطربة ، وقد يرجع هذا الى التفاوت الملحوظ في المستوى التعليمي والثقافي والتكويني إضافة الى سنوات الخبرة وغيرها من العوامل والظروف التي تؤثر بطريقة أو بأخرى على فعالية الاتصال بينهم .

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
84 %	21	نعم
16 %	4	لا
100 %	25	المجموع

الجدول رقم (13) : يبين استعانة المؤسسة على خطط استراتيجية مستقبلية لتطويرها

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول نلاحظ ان نسبة لنا 84 % من المبحوثين أقرّوا اعتماد المؤسسة على خطط استراتيجية مستقبلية لتطويرها ، بحيث تعتبر عملية تطوير المؤسسة من التوصيات التي يتلقاها مسؤول الشركة من الوصايا الداخلي.

وتتجلى هذه الخطط من خلال تفعيل دور الاتصال الخارجي واعتماد خطة استراتيجية يتم فيها تحديد المسؤوليات والاولويات والاهداف المراد تحقيقها ، في حين اقر ما يعادل 16 % من مفردات العينة بعدم اعتماد المؤسسة على خطط استراتيجية مستقبلية وهي ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى.

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
32 %	8	لا تطبق الخطط بصرامة بل تطبق على وتيرة بطيئة وعلى المدى الطويل
68 %	17	نعم تطبق هذه الخطط بصرامة باعتبارها تحسن مستقبل المؤسسة واستمرار كيانها
100 %	25	المجموع

الجدول رقم (14): يبين تطبيق الخطط المستقبلية لتطوير المؤسسة مجال الدراسة

تشير النتائج الى ان نسبة 68 % من مفردات عينة الدراسة صرحوا بتطبيق الخطط الخاصة بمستقبل المؤسسة كونها تخص اثبات هوية ووجود المؤسسة .

في المقابل نجد نسبة 32 % صرحوا باننا لخطط تطبق على المدى الطويل وهذا راجع الى بطئ التطور بالنسبة للمؤسسة .

04-01-محور الوسائل المستخدمة في المؤسسة العمومية :

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
60 %	15	العربية
32 %	8	الفرنسية
8 %	2	العربية والفرنسية
100 %	25	المجموع

الجدول رقم (15): يبين لغة تواصل الافراد داخل المؤسسة

ان اول ما لفت انتباهي عند اول زيارة استطلاعية الى المؤسسة هو لغة التواصل بين الموظفين الاداريين فيما بينهم وكذا معا زبائن المؤسسة حيث كانت اللغة العربية هي اكثر استخداما داخل المؤسسة بنسبة 60 % كون التكوين بالغة العربية ومعظم الزبائن يستخدمون اللغة العربية .
في المقابل نسبة 32 % يستخدمون اللغة الفرنسية وهي اقل من النسبة الاولى وهي متمكنة من اللغة العربية .

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
60 %	15	نعم باعتبارها تسهل عملية الاتصال و تحسين جودة العمل و كذا وريح الوقت
40 %	10	لا كون معظم الموظفين يتعاملون ورقيا بسبب كبر سنهم
100 %	25	المجموع

الجدول رقم (16) : يبين استخدام وسائل الإتصال الحديثة الاتصالية للمؤسسة

اقرت نسبة 60 % من مفردات العينة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة وفسروا هذا باعتبار هذه الوسائل تسهل عملية الاتصال ،اضافة الى ربح الوقت والجودة في العمل وهي وسائل تلعب دور كبير في المؤسسة سواء من ناحية جمع وتخزين المعلومات او من ناحية توفير الوقت والجهد للمسيرين ومتخذي القرارات .

في حين ان نسبة 40 % اقرو بعدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة وهذا راجع حسب تفسيرهم لكون الموظفين يتعاملون ورقيا بسبب كبر سنهم.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
البريد الإلكتروني	8	32%
الاتصالات الشفوية	6	24%
البريد المكتوب	6	24%
الهاتف الثابت	2	8%
المجموع	25	100%

الجدول رقم (17) : يبين الوسائل الاتصالية الاكثر استخداما بالعملية الاتصالية

من خلال الملاحظة الاستطلاعية يتضح ان معظم المعاملات التي تتم بين الموظفين الإداريين فيما بينهم وكذا مع زبائن المؤسسة تتم عن طريق الهاتف الثابت وهذا ما تؤكدته الشواهد الكمية المبينة في الجدول اعلاه فقدرت نسبتهم 36 % اما البريد الالكتروني فقدرت 32 % وهي نسبة متقاربة مع نسبة استخدام الهاتف الثابت .

اما الاتصال الشفوي فقدرت نسبة مستخدميها ب 24 % وتمثل في الاجتماعات وهي مهمة للقيام بالاتصال من خلال التفاعل الذي يحدث بين العاملين فيها ، اما البريد المكتوب فهو قليل الاستخدام حيث قدرت نسبته ب 8 % وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالوسائل السابقة .

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	68 %
لا	8	32 %
المجموع	25	100 %

الجدول رقم (18) : يبين الصعوبات التي تواجه المؤسسة اثناء استخدام البريد الالكتروني

اقرت نسبة 68 % من عينة الدراسة بوجود صعوبات في استخدام البريد الالكتروني الذي سمح بتبادل المعلومات سواء بين الفاعلين داخل المؤسسة او بينهم وبين الجماهير ، وهو غير كافي للمساهمة في تطوير المؤسسة والرقى بها الى المستوى المطلوب.

خاتمة:

إنطلقت هذه الدراسة من هدف رئيسي يتمحور حول إستراتيجية الإتصال في المؤسسة العمومية، وقد حاولنا إبراز أهمية الإتصال في توظيف وتطبيق آليات سير المعلومة سواء بين المستويات التنظيمية داخل المؤسسة.

ويعتبر الإتصال ركن أساسي لسير نشاط المؤسسة نظرا لما له من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة وحتى تقوم المؤسسة بمهامها كان من الضروري الإهتمام به وبجوانبه النظرية وهذا بإشتراك جميع القوى الفاعلة في المؤسسة في وضع وتطبيق إستراتيجية إتصالية فعالة تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة تتساير وجميع الظروف الإقتصادية والإجتماعية.

وتبرز هذه الدراسة وجود نقائص تشوب العملية الإتصالية للمؤسسة العمومية مجال الدراسة لذا إرتأينا مجموعة من الإقتراحات وتمثلت في:

- ✓ وجوب متابعة وتقييم إستراتيجية الإتصال.
- ✓ يجب إشتراك العمال وإعلامهم بإستراتيجية المؤسسة لتكون فعالة.
- ✓ تكثيف الجهود داخل المؤسسة من أجل تحسين عملية الإتصال الداخلي في المؤسسة.
- ✓ تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ البرامج الإتصالية للمؤسسة.

خاتمة

نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا لهذا الموضوع والتعمق فيه واستنادا للمعطيات السابقة للدراسة وبالتركيز على الإستمارة المودهة للعاملين في مؤسسة سونلغاز توصلنا إلى إستنتاجات عديدة منها:

- ✓ أن إدارة المؤسسة لا تولي إهتمام بدور وفعالية الإتصال الداخلي.
- ✓ هيمنة الإتصال النازل والتي لا تسمح ولا تشجع المبادرات الشخصية والإبداعية للأفراد.
- ✓ وجود خلية إتصال ساهمت في تضييق الفجوة بين الموظفي الإدارة وجعل العلاقة بينهم مبنية على الود والإحترام.
- ✓ إعتقاد المؤسسة على رؤى وخطط مستقبلية لتفعيل عملية الإتصال الداخلي لها.
- ✓ إعتقاد المؤسسة على وسائل إتصال متعددة للقيام بعملياتها الإتصالية.
- ✓ أن إستراتيجية الإتصال تمارس ولكن بطريقة غير مباشرة.
- ✓ إعداد إستراتيجية الإتصال يحتاج فريق عمل خاص ويمكن أن يشارك الموظفون في إعدادها.

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

- الصحن محمد فريد والمصري سعيد محمد، (1998). ادارة الأعمال . الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية .
- الصيرفي ، محمد . (2008) . التخطيط الاستراتيجي . ط1 . مؤسسة حورس الدولية لنشر والتوزيع . الاسكندرية .
- العالي طاهر محسن وادريس ، وائل محمد صبحي . (2007) . الادارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل . دار وائل لنشر . عمان .
- العميان محمود ، سليمان (2004)، ط2، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر . عمان .
- خليل ، موسى . (2005) . ط1 . الادارة المعاصرة "المبادئ، الوظائف ، الممارسة" . مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع . لبنان .
- وهلين ، توماس وهبخر دافيد ، (1990) . الادارة الإستراتيجية . ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وزهير نعيم الصباغ . الادارة العامة للبحوث . الرياض .
- أبو عرقوب ، ابراهيم ، (1993) . الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي . دار محمد لاوي . الأردن .
- بن مرسلني ، أحمد ، (2003) . مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر .
- بن خرفة الله ، الطاهر ، (2003) . الوسيط في الدراسات الجامعية . ج4 . دار هومة للنشر . الجزائر .
- ماهر ، احمد ، (2000) . مهارتك الإدارية في الاتصال . الدار الجامعية . الاسكندرية
- العيساوي ، حسن محسن و آخرون ، (2012) . الإدارة الاستراتيجية المستدامة . ط1 . دار الورق للنشر و الطبع
- الغالبي ، طاهر محسن منصور و وائل محمد صبحي ، (2007) . الإدارة الاستراتيجية . ط1 . دار وائل للنشر و الطبع

- نجم ، طه عبد العاطي ، (2004) . الاتصال الجماهيري في المجتمع العربي الحديث . دار المعرفة الجامعية . الاسكندرية .
- حيدر، يونس ابراهيم . الادارة الاستراتيجية للمؤسسات و الشركات . ط1 .
- المغربي ، كامل محمد ، (2006) . أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية . ط1 .
- الزبيري ، محمد الغربي ، (1987) . المؤسسات الجزائرية للطباعة . وحدة حسين الجزائرية
- عبد الجبار ، محمد ، (2012) . مناهج البحث العلمي . عالم الكتب الحديث . الاردن
- عبد الحميد ، محمد ، (1983) . دراسات الجمهور في بحوث الإعلام . عالم الكتاب القاهرة
- الباري ، محمد ، (2005) . التخطيط الاستراتيجي . ط1 . دار المهندس للطباعة . دمياط الجديدة .
- القير وتي ، محمد قاسم ، (1985) . الادارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق . جمعية المطابع التعاونية . عمان . الأردن
- عدوي ، ناصر دادي ، (1998) . اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين . دار المحمدية العامة . الجزائر
- بن حبيب ، عبد الرزاق ، (2000) . اقتصاد و تسيير المؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر
- عبد الرحمان ، عبد الله محمد ، (2005) . العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق . دار المعرفة الجامعية . الاسكندرية
- عبد الرحمان ، عبد الله محمد ، (2005) . النظرية في علم الاجتماع . دار المعرفة الجامعية . الاسكندرية
- صخري ، عمر ، (2003) . اقتصاد المؤسسة . ط3 . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر
- شريف ، فؤاد ، (1967) . نظام الاتصال و عملية الادارة . ط2 . المعهد القومي للادارة العليا . القاهرة

- العيد ، عاطف عدلي ، (1993) . الاتصال و الرأي العام و الأسس النظرية و الاسهامات العربية . دار الفكر العربي للنشر و التوزيع . القاهرة
- عزي ، عبد الرحمان و آخرون ، (1992) . عالم الاتصال . ديوان المطبوعات الجامعية
- نصر الله ، عمر عبد الرحيم ، (2001) . مبادئ الاتصال التربوي و الانساني . ط1 . دار وائل للنشر . عمان
- دليو ، فضيل ، (1998) . مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر
- عليان ، ربحي مصطفى ، (1999) . وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم . دار الصفاء . عمان
- الجميلي ، خيرى خليل ، (1997) . الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث . القاهرة
- غنايم ، عمر و الشرقاوي ، علي ، (1982) . تنظيم و إدارة الاعمال . دار النهضة العربية للطباعة و النشر . بيروت
- بوشاشي ، بوعلام ، (1998) . الأمثل في الاقتصاد . دار الملكية للنشر
- الشلبي ، هيثم محمود و النسور ، مروان محمد ، (2009) . دار المنشآت المعاصرة . دار الصفاء للنشر و التوزيع
- منصور ، طاهر محسن ، (2010) . نظرية المنظمة مدخل العمليات . دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع
- بهجت ، محمد و كشك ، جاد الله ، (1999) . المنظمات و أسس إدارتها . ط1 . المكتب الجامعي الحديث . الاسكندرية
- عبد الحفيظ ، نائل ، (2010) . إدارة المؤسسات العامة . ادارة زهوان للنشر و التوزيع . الأردن
- عدوان ، ناصر دادي ، (1988) . اقتصاد المؤسسة . ط2 . دار المحمدية العامة . الجزائر
- العلي ، عبد الستار محمد . إدارة الانتاج و العمليات . دار وائل للنشر و التوزيع

- صخري ، عمر ، (2007) . اقتصاد المؤسسة . ط5 . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر- حجاب ، محمد منير.(2004) . ط1 . المعجم الاعلامي . دار الفجر للنشر والتوزيع . عمان .
- حجازي ، مصطفى.(1998) . الاتصال والعلاقات الانسانية والادارية . دار الطلبة . بيروت .
- التهامي مختار، الدق دقي ابراهيم. . ط1 . مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية . دار المعارف . بغداد .
- ابو شنب ، محمد جمال .(2004) . نظريات الاتصال والاعلام المفاهيم المداخل النظرية للقضايا . دار المعرفة الجامعية .
- الصديقي ، سلوى العثمان وبدوي منا حافظ .(1999) . ابعاد العملية الاتصالية . المكتب الجامعي الحديث . الازارطة .
- ابو النجاة ، محمد العمري.(1989) الاتصال في الخدمة الاجتماعية . دار النهضة العربية . بيروت .
- الصيرفي ، محمد.(2007) . ط1 . الاتصالات الادارية . مؤسسة درسو الدولية .

المراجع باللغة الاجنبية

- Gilbert, jet cou, (1995). **genre changement organisationnel**, Paris. -
- Hélène, Marie(1992). **Le dictionnaire les pratiques professionnels de la communication** .Edition triangle . paris.
- kotler, plulpe (1999). 7^{ème} édition, **marketing management**. Paris.
- Decaupain,jean .mark. 2^{ème} édition , **la communication marketing** , Paris.
- Dimbleby , **introduction to communication**.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم 01

" الاستبيان " الاتصال داخل مؤسسة "

أولاً: البيانات الشخصية :

01- السن:

02- الجنس : ذكر أنثى

03 / الحالة العائلية:

04 / طبيعة العمل : ميداني إداري

05 / المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي

06 / سنوات الخبرة في مجال العمل: أقل من 05 سنوات 10 سنوات

أكثر إجابة أخرى.....

المحور الأول : أساليب الإتصال الداخلي للمؤسسة

01 / هل أنت فخور بالعمل في المؤسسة ؟ نعم لا الى حد ما

02 / ما مدى رضاك على نظام العمل بالمؤسسة ؟ كلي جزئي منعدم

03 / يشارك جميع العاملين في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟

دائماً لا الى حد ما

المحور الثاني : أهمية الإتصال الداخلي للمؤسسة :

04 / ما نوع الإتصال أكثر إستخداما داخل المؤسسة ؟

الإتصال النازل الصاعد الأفقي

05 / هل تمتلك مؤسستكم خلية اتصالية ؟: نعم لا

- إذا كان الجواب بـ "لا" لماذا ؟ :

- كم عدد أفرادها ؟ :

06 / كيف تقيمون العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة ؟ :

07/ هل تعتمد مؤسستكم على خطط استراتيجية مستقبلية لتطويرها ؟

لا

نعم

-إذا كانت بنعم ، هل تطبق الخطط بصرامة ؟ :

المحور الثالث : الوسائل المستخدمة في المؤسسة العمومية:

08/ تستخدم المؤسسة العمومية وسائل إتصالية متعددة للقيام بعمليات الإتصال مع

جمهورها الداخلي ؟

09/ ماهي لغة التواصل الأكثر استخداما داخل المؤسسة ؟: ولماذا ؟ :

10/ هل تستخدمون وسائل الإتصال الحديثة في الإتصال الداخلي ؟:

11/ ماهي أكثر وسيلة اتصالية استخداما بالعملية الاتصالية ؟:

البريد المكتوب الإتصالات الشفوية البريد الإلكتروني الهاتف الثابت

- وسائل أخرى :

- لماذا اخترت هذه الوسيلة في اتصالك مع الهيئات الإدارية ؟

12/ هل تواجه مؤسستكم صعوبة أثناء استخدام البريد الإلكتروني ؟

لا

نعم

المحور الرابع: العقبات التي تواجه مؤسسة سونلغاز في تطبيق مشروع

استراتيجية الإتصال

13/ هل يوجد استراتيجية اتصال في مؤسسة سونلغاز ؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا ؟:

14/ هل هناك عوامل تؤثر في فعالية القيادة الإدارية لنجاح مشروع استراتيجية

الإتصال بمؤسسة سونلغاز ؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة بـ " نعم " فماهي :

قائمة المصادر

و المراجع