

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Amar Telidji



جامعة عمار تليجي الأغواط

h

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

مذكرة ماستر

تخصص : علم اجتماع و اتصال

الموضوع :

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية (غرفة الصناعة لولاية الاغواط)

إشراف:

عطا الله النوعي

الطالبة(ة):

نوال دهليس

السنة الجامعية: 2020/2019

قال تعالى: أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنْ
الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ (نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ
مَنْ نَشَاءُ^{قَلْبًا} وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ
عَلِيمٌ) يوسف 76

قال رَسُولُ اللَّهِ (صلى الله
عليه وسلم) (إِنَّ الْمَلَائِكَةَ
لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا لِطَالِبِ الْعِلْمِ
رِضًا بِمَا يَصْنَعُ) رواه أبو داود
والترمذي

شكر وعرfan

يسعدني بعد اتمام هذه المذكرة، الا ان أحمد الله على عظيم نعمته وحسن توفيقه،
فله الحمد والشكر وهو المستعان والموفق وحده

كما اتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير الى من اعانني بتوجيهاته وارشاته أستاذي
المشرف (عطاء الله نوعي)، الذي تشرفت وسعدت بالعمل تحت اشرافه ، فله
اسمى عبارات التقدير والاحترام وأنبل وأصدق سمات العرفان، كما لا ننسى تقديم
الشكر الى كل الأساتذة الكرام وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لما يبذلونه من
وقتهم وجهدهم من أجل تقييمها والتي سيكون لأرائهم الدور البالغ في تقويمها
ولله الحمد والشكر من قبل ومن بعد.

اهداء

الحمد والشكر لله الذي وفقني وسدد خطايا وأنعم علي بالصحة حتى نلت مبتغيا وقطفت ثمار جهدي بكل تواضع وامتنان، أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى الحب الأول والأخير وإلى من هما أعظم شأن في الكون بعد الله والذي أطال عمرها ووفقني لطاعتها ونيل رضاها إلى الشمعة التي تحترق لكي تضياء دربي ! إلى التي قاسمتني أفراحي وأحزاني وتحملت هموم الحياة من أجل سعادة فلذات أكبادها إلى من علمتني أن الحياة أمل وعمل إليك يا منبع الحنان ورمز العطاء وبحر الأمان إلى التي سلمها الله مفاتيح جنته إلى آية وجودي وأعذب صوت على مسمعي إلى أجمل إمرة في الكون إلى أحلى كلمة على لساني أمي...أمي...أمي الغالية {فريحة طرش} إلى من فرش لي الأرض وردا وزودني عبر الوقت جهدا إلى من لم يكن له في الوجود مثيل من الدعم والسند إلى الذي صنع من شقائه لي سعادتي وأفنى أيام حياته - من أجل يراني أرتقي درجات المجد والكبرياء إلى من أضاء لي دربي إلى الرجل الذي أعطى الكثير ولم يأخذ إلا القليل إلى أظهر روح وأسمى نفس على وجه الأرض إلى من علمني أن الحياة كفاح وأن العلم وسيلة إلى مثلي الأعلى أبي العزيز {جلول دهليس} إلى العين التي ترعاني إلى من كانوا سندا لي في الحياة أختوتي:

(محمد وحسين وأميرة واحمد صحراوي).... والى رفيقي ومن ساعدني في مشوراي (رضوان بن زوبير) و الى صديقتي (عائشة، نور الهدى، نجية، ابتسام، خضرة، خولة، خيرة،.....) وشكرا للجميع.

نوال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
87	الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
87	الجدول رقم(02): يوضح توزيع عينية الدراسة حسب السن
88	الجدول 03 : توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي
89	الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة.
89	الجدول (05): يوضح توزيع أفراد عينية الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية.
90	الجدول 06: يوضح كيفية سير عملية الاتصال في المؤسسة
90	الجدول رقم (07): يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام العاملين في المؤسسة
91	الجدول رقم (08): يوضح إجابات المبحوثين حول عملية الاتصال بين موظفين المؤسسة
91	الجدول رقم (09): يوضح عملية الاتصال بين أفراد العينة ورؤسائهم داخل المؤسسة
92	الجدول رقم (10): يوضح المعلومات التي يستقبلها أفراد العينة من رؤسائهم.
92	الجدول رقم (11): يوضح مصدر المعلومات التي يتلقاها أفراد العينة داخل المؤسسة
93	الجدول رقم(12): يوضح إجابات أفراد العينة حول أهمية المعلومات التي تصل أفراد العينة من طرف مديرية المؤسسة.
93	الجدول رقم (13): يوضح الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصالات الإدارية في المؤسسة

فهرس الجداول

94	الجدول رقم (15): يوضح مدى ملائمة الوسائل الاتصالية المستعملة في المؤسسة
95	الجدول رقم (15): يوضح مشاركة أفراد العينة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة
95	الجدول رقم (16): يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق التقارب والتفاهم بين المسؤولين والعمال في مؤسسة
96	الجدول رقم (17): يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين سيرورة العمل في المؤسسة
96	الجدول رقم (18): يوضح الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي في المؤسسة
97	الجدول رقم (19): يوضح دور الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة
98	الجدول رقم (20): يوضح المشاكل التي تواجه المؤسسة
98	الجدول رقم (21): يوضح طبيعة المشاكل التي يعاني منها افراد العينة
99	الجدول رقم (22): يوضح الصعوبات التي تواجه أفراد العينة عند تقديمهم الشكاوي للإدارة.
99	الجدول رقم (23): يوضح على من يعتمد أفراد العينة في حل المشاكل التي تصادفهم في المؤسسة التي يعملون بها.
100	الجدول رقم (24): يوضح استخدام المبحوثين لتقنيات الاتصال الحديثة والإعلام الآلي في المؤسسة .
100	الجدول رقم (25): يوضح إذا كانت هناك صعوبات في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة أثناء المهام داخل المؤسسة .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	اهداء
	فهرس الجداول
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الاول : الاطار المنهجي	
6	تمهيد
7	المبحث الأول :موضوع الدراسة
7	أولاً: الإشكالية
10	ثانياً: فرضيات الدراسة
10	ثالثاً: أهداف و اهمية الدراسة
12	رابعاً: أسباب الدراسة
13	خامساً:الدراسات السابقة
15	سادساً:تحديد مفاهيم الدراسة
20	المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية
20	أولاً: حدود ومجالات الدراسة
20	ثانياً: مجتمع البحث والعينة
21	ثالثاً: منهج الدراسة
23	رابعاً: أدوات جمع البيانات
الفصل الثاني: الاطار النظري	
26	تمهيد
28	المبحث الأول : الاتصال الداخلي
28	المطلب الاول : ماهية الاتصال الداخلي
28	اولاً: مفهوم الاتصال الداخلي

فهرس المحتويات

30	ثانيا : أهمية الاتصال الداخلي
32	ثالثا :خصائص الاتصال الداخلي
33	المطلب الثاني :أنواع الاتصال الداخلي ووضائفه و ووسائله
33	اولا : أنواع الاتصال الداخلي
37	ثانيا :وظائف الاتصال الداخلي
40	ثالثا :وسائل الاتصال الداخلي
47	المطلب الثالث : شبكات الاتصال الداخلي و العوامل المؤثرة في انماطه
47	اولا : شبكات الاتصال الداخلي
51	ثانيا : العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال الداخلي للمؤسسة
53	المطلب الرابع :مهارات ومقومات الاتصال الداخلي ومعوقاته وطرق تحسينه
53	اولا : مهارات الاتصال الداخلي
56	ثانيا مقومات الاتصال الداخلي
57	ثالثا : معوقات الاتصال الداخلي
65	المبحث الثاني :المؤسسة الاقتصادية و الخدماتية
65	المطلب الأول :المؤسسة الاقتصادية
65	اولا :مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
68	ثانيا :تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
71	ثالثا :خصائص المؤسسة الاقتصادية
72	المطلب الثاني : المؤسسة الخدماتية
73	اولا :مراحل تطور المؤسسة الخدماتية
77	ثانيا: تصنيف المؤسسات الخدماتية
الفصل الثالث : الاطار التطبيقي	
80	تمهيد
81	المبحث الاول : التعريف بغرفة الصناعة لولاية الاغواط
81	اولا : تعريف غرف الصناعة التقليدية والحرف

فهرس المحتويات

81	ثانيا: أجهزة غرفة الصناعات التقليدية و الحرف
84	المبحث الثاني :تسيير وتنظيم غرفة الصناعات التقليدية والحرف
84	أولا :اتسيير غرفة الصناعات التقليدية والحرف
85	ثانيا :التنظيم الهيكلي الداخلي لغرف الصناعات التقليدية والحرف
87	المبحث الثالث :عرض وتحليل النتائج
87	أولا :عرض وتحليل البيانات الشخصية
90	ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني " طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة"
95	ثالثا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث "دور الاتصال الداخلي في المؤسسة
98	رابعا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع "الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة
102	الخاتمة
105	قائمة المراجع
	الملاحق

يلعب الاتصال دورا رياديا و مهما في تطوير المؤسسة تجميع تصنيفاتها و أنواعها , بالنظر الى المنافسة و مواكبة التطور و التقدم الصناعي و التكنولوجي و السوق المفتوحة من ناحية و من ناحية أخرى إلى مكانة الاتصال المؤسسي بحد ذاته بالنظر لما يقدمه للمؤسسة.

الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده. لا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال و لا يمكن أن تتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف بدون اتصال، فالحديث و الخطابة و إلقاء التعليمات و التوجيهات والاجتماعات و التقارير و غيرها هي وسائل للاتصال لنقل الأفكار و المعلومات.

و الاتصال هو أحد مظاهر السلوك الجماعي، حيث يتطلب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك اتصال، و لابد من وجود شخص يرسل معلومات و آخر يستقبلها، دون تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم. الاتصال هو الزيت الذي يحرك ماكينة حياتنا، و هو الأسلوب الذي يساعد على إصدار التعليمات و الأوامر و إدارة الاجتماعات و كتابة الخطابات و التقارير الاتصال بالنسبة لأية جماعة كالأوعية الدموية و الأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان، فهذه الأخيرة تنقل إلى الإنسان الغذاء و الإحساس الذي يجعله يحيا و يحس بالبيئة المحيطة به، فان الاتصال يسمح للمعلومات و الأفكار و وجهات النظر بالانسياب بين مختلف أفراد الجماعة، ما يضمن استمرار هذه الجماعة و بقاءها و تقدمها.

فالاتصال عملية يقضي على العزلة وتساعد على إدماج الفرد داخل الجماعة، بحيث يساهم في ربط العلاقات بين الأفراد في أي جماعة وينمي الشعور بالمسؤولية، كما يهدف أيضا إلى خلق جو من التنظيم داخل الإطار الذي يعيش فيه الفرد بالإضافة إلى دوره الفعال في عملية الإنماء وذلك أنها ضرورة حتمية لمختلف التفاعلات وذلك بوجود اتصال مستمر ودائم بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأفعال والأقوال التي يقوم بها الإنسان.

لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافها دون وجوده ومع اختلاف المؤسسات وتعددتها وانتشارها في المجتمع الحديث أهتم الباحثين بدراسة الاتصال داخل البناء التنظيمي باعتباره أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي تركز عليها المؤسسات، حيث يشكل أرضية هامة بواسطته تم توحيد الأنشطة والتعاون بين جميع وحدات المؤسسة ويحقق التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وإنسانية،

حتى تقوم المؤسسة أو الإدارة بالمهام المنوطة بها، فمن واجبها الاهتمام بالاتصال وحواليه النظرية و علاقتها بالمؤسسة، حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير و التوجيه و المتابعة لمختلف تحركاتها منذ الإعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة و تقييم النتائج. و تزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو أي نشاط آخر في المؤسسة، إذ أصبحت الأوامر و

التوجيهات في شكل معادلات و معاني تقبية ذات جانب علمي أكثر تعقيدا، و هذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال يمكن أن نعتبر الاتصال أحد مقومات أو عناصر قيام المؤسسة، و الاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات كما و أنه عنصر أساسي و هام في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن البيانات دعامة رئيسية للقرارات، و عملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة.

وهكذا لحد أن أنظمة الاتصال أصبحت في الوقت الحاضر تتشابه مع الجهاز العصبي، فكلما تتوقف الحياة إذا توقف الجهاز العصبي، فان النشاط يتوقف في المؤسسة إذا توقف نظام الاتصال. فرغم أن المشاكل الاتصالية التي وصلت ذروتها مع نظام تايلور Taylor وماكس فيبر max weber والتي انعكست سلبا على العديد من الجوانب كتسير وتناقل المعلومة الحساسة بالرغم من أنها ميزت مراحل غابرة من تاريخ المؤسسة الاقتصادية إلا أن هذه الأخيرة (أي المؤسسات) وبالرغم من البحوث المعمقة والدراسات الهادفة المدعمة بالتطور التكنولوجي الذي لا مثيل له إلا أنها لازالت تشكو فشل مشاريعها و أهدافها إلى مشكل أساسي محوري هو الاتصال وتناقل المعلومة دائما انطلاقا من نفسها الداخلي على وجه التحديد.

مقدمة

فاعتمادا على هذه النقاط ورغبة في التوسع أكثر في مجال الاتصال ارتأينا تناول موضوع "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية " محاولة مني الإلمام بالكم المعلوماتي حول الموضوع ومحاولة إسقاط ذلك و واقعه على مؤسسة جزائرية.

تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي من المواضيع التي لها دور كبير داخل المؤسسات لقد قدمنا في الإطار المنهجي من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، أسباب اختيار الموضوع وأهميتها وأهدافها، نوع الدراسة ومنهجها وأدواتها، مجتمع البحث وعينة الدراسة، حدود الدراسة، الدراسات السابقة، وفي الأخير قمنا بتحديد مفاهيم الدراسة.

المبحث الأول: موضوع الدراسة

أولا: إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد وإن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تك ون أولا وأخيرا مضمون الاتصال.

ولذلك يعد الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية لا تقل أهمية عن الحاجات الفيزيولوجية وغيرها من الحاجات الضرورية لوجوده بحكم أن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن أبناء محيطه، فهو بذلك يكون معبرا عن قوة العلاقات الإنسانية ككل.

وعليه فالمنظمات والمؤسسات والشركات على اختلافها نشاطاتها ومهامها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، أصبحت تدرك أن الاتصال لم يعد مجرد ملاحق لتحسين الصورة العمومية لها؛ بل هو المكيئة التي تحرك هذه المؤسسة وتساعد على إصدار التعليمات والأوامر وإدارة الاجتماعات وكتابة الخطابات كالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة مثلا.

ومن المعروف أن أساليب الاتصال قد تطورت بتطور المجتمعات البشرية، من استخدام الإشارات إلى الكتابة كوسيلة لنقل الحقائق و الأفكار وصولا إلى تنوع وسائل الاتصال، مع

التطور التكنولوجي و العلمي مع اختراع الطباعة والصورة والسينما والإذاعة والتلفزيون و الأعمار الصناعية و العقول الإلكترونية وبنوك المعلومات.

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.

وتعتمد معظم المؤسسات الاقتصادية و منها الخدماتية في الجزائر على هذا النوع من الاتصال لتفعيل العلاقات الداخلية بين الرؤساء وكذا بالنسبة للمرؤوسين فالمؤسسة الاقتصادية هي بمثابة عون اقتصادي وظيفتها الأساسية إنتاج السلع و الخدمات الموجهة

للبيع في السوق، أما بالنسبة للمؤسسة الخدمائية فهي تعد صنف مهم من أصناف المؤسسة الاقتصادية وبالتالي فهي التي تقدم خدمات معينة ، مثل (مؤسسات النقل ، البريد والمواصلات، المستشفيات، التأمينات، المؤسسات الجامعية).

لهذا فإن الاتصال الداخلي يؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسات الخدمائية كونه يحقق لها جملة من الأهداف كالتنسيق بين أعضائها ومختلف وحداتها ويساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة ويعطي الفرصة لمواردها البشرية للتعبير عن آرائهم ، أفكارهم و اتجاهاتهم ، كما أنه يساهم في إزالة التوتر و الغموض داخل التنظيم وهذا ما يترجم طبيعة العلاقة الترابطية بين الاتصال الداخلي و المؤسسة الخدمائية ومن هنا نتطرق لطرح التساؤل التالي:

ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية ؟

و للإجابة على إشكالية البحث وجب علي طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟
- ما أهمية الاتصال الداخلي و تأثيره على تسيير المؤسسة؟
- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ و ما أثر هذه التقنيات على

الاتصال الداخلي

- أثناء تسيير المؤسسة؟
- ما هو واقع الاتصال الداخلي بغرفة الصناعة لولاية الاغواط-؟

ثانيا :الفرضيات

- للاتصال الداخلي دور فعال في المؤسسة من خلال دوره في تحقيق الأهداف .
- الاتصال الداخلي يساهم في خلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تتحقق أهدافها.
- يؤثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المنظمة ايجابا.
- توجد معوقات متعددة تواجه التطبيق الفعال للاتصال الداخلي بغرفة الصناعة لولاية الاغواط

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

ثالثا :اهمية و اهداف الدراسة

1. الأهمية:

تكمن أهمية الدراسة في أنها قد تساهم في تبيان أهم خصوصيات الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية و ضرورة الاهتمام به و ضمان فعاليته في هذا المجال.

يعد الاتصال الداخلي ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان سير وانتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الاتجاهات، فالاتصال بشكل عام له من الأهمية الانسانية، المجتمعية والادارية خاصة القدر الأكبر، لأنه يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق انشطاته وتعاملاته، في المستويات التنظيمية المختلفة.

محاولة تقديم دراسة توفر لكل الباحثين و صناع القرار على حد سواء مصادر للمعلومات لا يتضمن مجرد المفاهيم العلمية بل يمتد ليشمل مضامين الاتصالات التطبيقية.

السعي المتواصل لإبراز فائدة و جدوى الاتصال الداخلي في تحسين أداء الوظائف و تسيير الكفاءات في المؤسسات.

لفت انتباه المسؤولين في المؤسسات إلى ضرورة إرساء نظام اتصال داخلي فعالى يتمشى مع أهدافها و غاياتها و برامجها.

2. الأهداف:

محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال و أهميته داخل المؤسسة.

إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية

إبراز أهم الوسائل و التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي و دورها في التحكم أكثر في

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

دور الاتصال الداخلي في تفعيل الموارد البشرية و في تسيير و تداول المعلومات.

محاولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على تسيير المعلومة في المؤسسة.

العمل على إسقاط المادة المعرفية و المعلومات النظرية حول الاتصال الداخلي على الواقع

المعاش

للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أي ربط الدراسات الأكاديمية و واقع الاتصال الداخلي

للمؤسسة الوطنية.

مميزات و واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

رصد و تشخيص أهم فجوات الاتصال بمؤسسة الدراسة الميدانية و محاولة اقتراح حلول.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

ويرجع إختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب الذاتية والموضوعية كالاتي:

1. الأسباب الذاتية:

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا
- تجاهل الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسات وعدم الاهتمام به
- قلة الدراسات التي تهتم بالاتصال الداخلي داخل المؤسسات والدور الكبير الذي يلعبه

- إيماننا القوي بأهمية الاتصال الداخلي ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

2. الأسباب الموضوعية:

- حداثة موضوع الاتصال الداخلي وقلة التطرق إليه نسبيا مقارنة بالاتصال الخارجي
- أهمية الاتصال الداخلي ودوره الفعال في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة .
- معرفة أهم الوسائل داخل المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال ونقل المعلومات والتفاعل بينهم.

خامسا: الدراسات السابقة

شهد موضوع الاتصال للمؤسسة الاقتصادية العديد من البحوث والدراسات الأكاديمية انطلاقا من تلك الفترة إلى غاية الوقت الراهن الذي بلغ القمة على هذا المستوى ، من جهة أخرى ولو أن انها لا يزال حديثا في الجزائر إلا أن هنالك مبادرات من أساتذة وباحثين رغم أنها قليلة جدا لإجراء بعض الدراسات الهادفة والتي انتقبت منها اثنين رأيتهما على علاقة مباشرة بالموضوع رغم أنها لا تتناوله لوحده بالشكل الكلي بل تتعداه إلى نقاط أوسع غالب الوقت.

الدراسة الأولى:

تحت عنوان:الاتصال في المؤسسة فنتناول إشكالية عامة حول ماهية الأسس والمنطلقات النظرية لاتصال المؤسسة وكيفية معالجة تفاعل مرسلها بمحيطها الداخلي والخارجي في ضوء المفهوم الشامل للاتصال أما منهج الدراسة فعلى اعتبارها عبارة عن ملتقى دراسي

علمي شارك فيه عشرة أساتذة كل ومدخلته فليس هنالك منهج علمي محدد لهذه الدراسة لأنها كانت عبارة عن مداخلات لمناقشة الإشكالية العامة من أطراف متعددة صبا في لب الموضوع مباشرة.

الدراسة الثانية:

تحت عنوان : اتصال المؤسسة الإشكالية العامة فتمحورت بشكل لا يختلف كثيرا عن إشكالية الملتقى الذي أجراه نفس الأستاذ مع مجموعة باحثين آخرين حول أسس ومنطلقات اتصال المؤسسة و الكيفية التي يساهم من خلالها في تفعيل نشاط المؤسسة انطلاقا من محيطها الداخلي نحو الخارجي مركزا أكثر على الجانب التسييري للمعلومة هذه المؤسسات بشكل أكثر تعمقا، وفيما تعلق بالمنهج فلم يوضحه الباحث كذلك بالشكل الصريح إلا أنه وصفي تحليلي كذلك كما يبدو الأمر في البحث

وتتلخص أهم النتائج المتوصل إليها في كون المؤسسات الاقتصادية لابد وأن تستعين بخبرة الوكالات الاتصالية الرائدة في تواز مع توفير الإمكانيات التنظيمية ،المادية والبشرية اللازمة لمختصها داخلها بغية خلق نظام اتصالي أكثر ثراء ومسايرة للتطور الحاصل إضافة إلى نتيجة جد مهمة في رأيي وهي عمل النظام الداخلي للمؤسسة على تجنب الكذب رغم أن أسلوب الإشاعة قد يكون مفيدا أحيانا لكن يلزم تجنبها وذلك عن طريق حلول مناسبة للتأسيس لإعلام أكثر سيولة ومصداقية داخل المنشأة من خلال استحداث خلية الاتصال مع

منصب لمكلف بذلك، إضافة إلى نتيجة أخرى تؤكد على ضرورة التأسيس للاتصال الصاعد بشكل معتبر داخل المؤسسة الأمر الذي يخلق أكثر ثقة للعامل البسيط في إدارته وبالتالي كسب رضاه نحو عطاء أوفر خدمة لمصلحة المنشأة المتمثلة في الربح والبقاء.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

لا يخلو أي بحث من المفاهيم والمصطلحات العلمية التي تحدد من قبل الباحث استنادا للمتغيرات والفروض الموضوعية لعنوان البحث، والتي يريد اختبارها وتجربتها بغية صياغتها على شكل قوانين ونظريات مما يحتم عليه إنجاز حقل مستقل في بداية بحثه ليكون القارئ على دراية، ونخص بالمفاهيم مجموعة الآراء والأفكار والمعتقدات حول أشياء محددة، كما تعرف " بأنها أسماء تطلق على الأشياء التي هي من صنف واحد وهي ليست ثابتة وقابلة للتحول، وإنما هي أفكار جزئية، ديناميكية تتبدل طبقا لتغير العصور وكذا تغير الظروف الموضوعية والحياتية.

ونظرا لأهمية تحديد المفاهيم التي تعد من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأي دراسة، فقد قمنا بضبط المفاهيم المتعلقة لموضوع بحثنا على النحو التالي :

1. الواقع :

أ. لغة: كلمة الواقع مشتقة من الفعل الثلاثي وقع، يقع، وقوعا.¹

ويقال واقع الأمر أو الحال، أي ما ح صل منهما وفي الواقع أي في الحقيقة ومنه فالواقع هو
الحاصل²

ب. اصطلاحا: يعرف على أنه فهم أحوال الناس والوقائع المعاصرة والأحداث الجارية
عامة أو خاصة بمعرفة حقيقتها وأسبابها وأثرها.³

كما يعرف أيضا بأنه درجة دوام المعاني التي يتم اكتشافها في أي تجربة أو التي تتصل بأي
شيء أو شخص أو فكرة أو وثيقة.⁴

2. الاتصال:

أ. لغة: يعود أصل كلمة الاتصال (communication) إلى الكلمة اليونانية معنى
(communis) عام أو مشترك أو المشاركة (charing) فالاتصال هنا يعني الاشتراك
في الاتجاهات والمعلومات والأفكار.⁵

¹ المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق للنشر والتوزيع، بيروت 2000 ، ص91

² علي بن هداية وآخرون .القاموس الجديد للطلاب المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر .ط.7، 1991 ص 303

³ أمينة جعفر .واقع العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات
العامة، جامعة يحي فارس، المدية 2014/2015 م، ص04

⁴ أحمد زكي بدوي معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان، بيروت .ط 2 1993 ص34

⁵ محمد جمال الفار .المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2010 ، ص 07

ويعرف قاموس "أكسفورد" الاتصال: على انه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات.¹

ب - اصطلاحا:

يعرف "فليبو" الاتصال بأنه: تلك العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعنيها المتكلم أو الكاتب.

ويرى "جي ميلير" أن: الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر.²

❖ الاتصال الداخلي _ :

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي وشملت جوانب متعددة حيث:

عرفه أحمد لدوبعلی أنه: مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقته بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصيته ومهمته فيها والعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها.³

¹ معين محمد عياصرة. مروان محمد بني أحمد القايدة، الرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، 2005 ، ص 162

² فضيل دليو. الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة 2003 .، ص15

³ مصطفى وآخرون .وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان .ص 82

وعرفته منال طلعت محمود على أنه :الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها.¹

أما فضيل دليو فيرى أن الاتصال الداخلي هو :النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات²

❖ التعريف الإجرائي:

الاتصال الداخلي هو عملية حيوية داخل المنظمة، يتم فيها تبادل الأوامر والتوجيهات، والمعلومات والتقارير، والأفكار والمقترحات على مستويات مختلفة في الإدارة، من أجل ضمان حسن سير أعمال المؤسسة، كما تأخذ الاتصالات الداخلية أشكالاً متعددة تسمح لكل فرد في هذا التنظيم بالبروز.

3. تعريف المؤسسة:

يمكن أن نعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.

¹ منال حلمت محمود .مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002 ، ص22

² فضيل دليو .مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره ، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر 1998 ، ص17

أنها : مركز الإبداع و مركز للإنتاج كما يعرفها و يعرفها دروكر SHUMPTER بأنها عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة و هي تتميز باختلاف 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 معتبر¹

إجرائيا:

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

¹فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر ، 1001 ، ص3

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

أولا: مجالات الدراسة

تعتبر عملية تجديد مجالات الدراسة؛ خطوة ضرورية ومهمة يقوم بها الباحث من أجل إضفاء المصداقية لنتائج دراسته والموضوعية العلمية في تناول مشكلة بحثه، لهذا فالباحث ملزم بتحديد المجال الجغرافي والمجال الزمني لدراسته تحديدا دقيقا.

المجال الجغرافي:

هو المكان الذي أجرينا فيه دراستنا الميدانية وقد كان على مستوى غرفة الصناعة لولاية الاغواط.

المجال الزمني: هو المدة التي تستغرقها الدراسة من أول إلى آخر يوم، حيث استغرقنا في

دراسة حالة المؤسسة حوالي شهر.

ثانيا: منهج الدراسة

يعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقائق حول الظاهر موضوع الاهتمام من الباحثين أي مختلف مجالات المعرفة الإنسانية و يعرفه الدكتور عبد الوهاب أبو سليمان بأنه: استعمال المعلومات

استعمالا صحيحا في أسلوب علمي سليم يتمثل في أسلوب العرض و المناقشة الهادئة و التزام الموضوعية التامة .

و عليه فإن اختيار المنهج لا يكون وفق صور عشوائية و إنما يتوقف ذلك على طبيعة الموضوع أو الظاهر المدروسة ومن خلال هذا المنطلق فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف على أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة من ظاهر أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية.

لقد اقتضت طبيعة الدراسة في الشق النظري وأكثر من ذلك طبيعة المادة العلمية المتعامل معها الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبره أكثر ملائمة.

ثالثا :أدوات جمع المعلومات

تعد عملية جمع البيانات التركيز الأساسية لأي بحث علمي، بحيث أن النتائج التي يتوصل إليها الباحث و مدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات التي تعرف بأنها مجموعة من الوسائل و الطرق و الأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين فطبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات و عليه فقد تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات الضرورية.

لقد استعنت في المذكرة بالأدوات التي اقتضاها العمل الميداني أكثر وهي بشكل عام الاستبيان، إضافة إلى الملاحظة التي لا غنى عنها في كل دراسة مهما كانت على ما اعتقد.

❖ استمارة الاستبيان:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالاً في البحوث العلمية وهي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة و يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد.

و تعرف بأنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها¹ ومن أجل تحديد آراء العاملين داخل مركز التسلية والترقية العلمي حول دور الاتصال الداخلي ومدى إسهام تقنياته في رفع مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة و معوقات الاتصال التي تعيق من نشاطها و الرفع من مستوى أدائها فقد صيغت الاستمارة على النحو التالي:

¹ ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم ، أساليب البحث العلمي، ط 1 ، دار لصفاء للنشر و التوزيع، عمان،

أ. البيانات الشخصية:

اشتملت على خصائص أفراد مجتمع البحث.

ب. محاور الدراسة:

اشتملت الدراسة 3 على محاور و هي:

❖ طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة

❖ دور الاتصال الداخلي في المؤسسة

❖ صعوبات و عراقيل الاتصال الداخلي في المؤسسة

رابعا مجتمع الدراسة وعينتها

يعتبر اختيار مجتمع البحث أو الدراسة وعينتها من أهم خطوات البحث العلمي الذي يساعد

الباحث على دراسته والتواصل إلى النتائج المرغوب فيها بدقة¹.

مصطلح علمي منهجي يراد به كل ما يمكن أن تصمم عليه نتائج البحث سواء كانت

مجموعة أفراد وكتب...، وذلك طبقا لمجال الموضوعي لمشكلة البحث.

¹ عادل الم ا ربطي، قسم علم النفس، مجلة الواحات والبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009 ، ص

وهو أيضا مجتمع البحث الذي يقوم أولا على تحديد مجتمع البحث الأصلي، وما يحتويه من مفردات إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي تعريفا دقيقا، وبشمل طبيعة وحداته من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية الدقيقة.

وتمثل مجتمع د راستنا في الأفراد العاملين في غرفة الصناعة لولاية الاغواط.

تمهيد:

الاتصال الداخلي خطوة مهمة في حياة المؤسسات و التنظيمات، فهو يسمح بتسهيل الوظيفة و كل واحد يمكن أن يتموقع في التنظيم بفهم أحسن النشاطات و الأهداف المسطرة ومن جهة أخرى يتجه نحو كسب مكملات معلومات.

يلعب الاتصال الداخلي دورا مهما داخل المؤسسات، و يمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، و يحمل الغذاء إلى كافة الجسم، فالاتصال بالنسبة إلى المؤسسات يلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المنظمات، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات و كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصال. و تطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى، حيث أعطت هذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية و النفسية للجماعات الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة، والدور الذي تلعبه في مختلف نشاطات المؤسسة من الإعداد للخطط والبرامج إلى التنفيذ و المراقبة.

و أصبحت العملية الاتصالية في المؤسسة حديثا من بين ميزاتها و مكوناتها، و هي وسيلة فعالة في خلق الانسجام و التنسيق الداخلي.

الاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المنظمة، أي يتم داخل حدودها و يستخدم قنواتها التنظيمية بأبعادها الثلاثة في إتمام الاتصال و هي النازلة،

الصاعدة والأفقية، إلا أن زيادة حجم المنظمات، و الضغوط العمالية و ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد أضافت بعدا جديدا للاتصال هو البعد الشخصي، و الذي يركز على الاتصال الذي يتم وجها لوجه، سواء بين فرد و آخر، أو بين فرد و جماعة، أو بين جماعة وجماعة، و يتخذ في الواقع الطابع غير الرسمي.

و تحتل الثورة التكنولوجية و العلمية في مجال الاتصال و المعلومات مساحة واسعة من اهتمامات الأفراد و الجماعات، ولم تعد الوسائل التقليدية للاتصال و المعلومات تتناسب مع سأتطرق في هذا الفصل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة بأكثر تفصيل، فسأتناول فيه تعاريف عامة للاتصال الداخلي، وظائفه، أنواعه، أشكاله، تقنياته...

المبحث الأول : الاتصال الداخلي

المطلب الاول : ماهية الاتصال الداخلي

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

اولا: مفهوم الاتصال الداخلي

وقد وردت العديد من التعاريف لاتصال المؤسسة وبالتحديد الداخلي طرحها عدد من الباحثين في مختلف العلوم الاجتماعية و الإعلام و الاتصال، على أساس أنه نظام و هناك من تناوله على أساس أشكاله و هناك من تناوله من حيث أهميته.

الاتصال الداخلي "هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها و يهتم بسير المعلومات و الحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف "

"هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقييم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة سواء كان على مستوى رسمي أو غير رسمي "

الاتصال كما أن المنظمة أو المؤسسة تتحدث عن نفسها Philippe Schwebig يعرف أي أن المؤسسة هي المرسل والمستقبل، هذا التعريف يعني أنها وحدة متجانسة. و هي كيان قانوني شخص اعتباري تتألف من أفراد ومجموعات ، والحفاظ على العلاقات بينهما تؤثر على حياتها¹

ويمكن تعريف هذه الآلية التي بواسطتها تخلق النمو و التطور لوحدة متجانسة، تسمى المؤسسة.

إستراتيجية الاتصال الداخلية هي فن توجيه، وتنسيق والجمع بين أشكال مختلفة من الاتصالات في المؤسسة لتلبية المصلحة العامة و الأهداف .تنفيذها من خلال التنمية البشرية والاجتماعية التي تشكل العلاقات بين الأفراد للمؤسسة من جهة، وبين هذه الأعمال والأفراد والكيانات من خلال تمثيل رمزي وآليات عملية ، من جانب آخر .وهو يشمل كل الرموز من التاريخ والثقافة والقيم والمرجعيات الالات المرتبطة بها .

"أنه العامل الذي يهدف إلى تحريك العمال وتشغيلهم وهو الذي يخدم العلاقة الجيدة بين الإدارة والقوة العاملة الحية للمؤسسة "

نجد أن الاتصال الداخلي هو الميكانيزم الذي من خلاله تخلق وتتطور وحدة متجانسة والتي نسميها نسقا، مجتمعا ، مؤسسة أو شركة، فالالاتصال الداخلي هو فن التسيير، التنسيق

¹ Fanelly Nauyen–Thanh, opcit , p 26.

ووضع كل أشكال الاتصال الموجودة في المؤسسة في خدمة الهدف أو المصلحة العامة وذلك عن طريق تطوير علاقات إنسانية، اجتماعية بين الأفراد المكونين لشمل المؤسسة وبين هؤلاء الأفراد والمؤسسة كشخصية اعتبارية⁴ فالاتصال الداخلي بشكل عام يحتوي كل الرموز المرتبطة بتاريخ المؤسسة، ثقافتها، قيمها مجالاتها، مرجعيتها إضافة إلى أدوات الاتصال المشتركة.

ثانيا : أهمية الاتصال الداخلي

تكمن أهمية الاتصال في كونه نشاط إداري اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات مما يحقق تماسك بين مكوناتها وبالتالي تحقيق أهدافه، كما يتم من خلال هذه العملية أيضا اطلاع المدير أو الرئيس على نشاط المرؤوسين كما يستطيع التعرف أيضا على مدا تقبلهم لأرائه وأفكاره و وضع عمله داخل المنظمة.¹

كما يمثل هذا النوع من الاتصالات جزءا كبيرا من أعمال العامل اليومية و يقدر بعض الخبراء أنها تشتمل ما بين % 75 إلى % 95 من وقت الموظفين فضلا عن أعمال العامل التي تعتبر كلها اتصالات.²

¹خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي .مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان 2008 ، ص

²بلال خلق السكارنة .القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان 2010 ، ص33

ولا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد تمس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق

أن "الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير souami Cherif

يقول كشخص، وتقوية روح الجماعة و بذلك خلق ثقافة المؤسسة"¹

وللاتصال الداخلي أيضا بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة

موحدة وإيجابية عن المؤسسة، لأن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي.²

▪ تحقيق السرعة في تبادل المعلومات

▪ تخطيط العمل

▪ توفير معلومات متكاملة

▪ البعد عن التخمين والتقدير الشخصي

▪ تحقيق الدقة في المعلومات

▪ التنفيذ الكفء للعمل

▪ تحقيق ديمقراطية العمل

▪ الرقابة على العمل

¹ souami cherif ; Cotrol et gestien des ressources humaines, alayem alger, algérie, 1 ère edition, 2000, p 100.

²مجلة العلوم الإنسانية جامعة العربي بن مهدي .العدد2 ، أم البواقي .ديسمبر 2014 ،ص9

ثالثاً: خصائص الاتصال الداخلي

1. الدقة

توجب هذه الخاصية الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة، قاصرة أو غير كافية، أو تقديم معلومات ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة، أو إهمال العوامل الأساسية بل الابتعاد أيضاً عن المبالغة في عرض الأمور الإيجابية والسلبية.

2. الوضوح

إن وضوح البنى والسياسات في المؤسسة وحده القادر على قيادة صانعي القرار في الأوضاع الروتينية وغير الروتينية. أما سوء الفهم، والالتباس والغموض والفوضى والتشويش فإنها جميعاً تهدر الوقت والمال والجهد بلا طائل، ولا تخلف وراءها سوى الإحباط.¹

3. الإيجاز

إن الاتصالات الداخلية الجيدة تجاهد لأن تكون مختصرة لكي تتجز الكثير بكلمات قليلة. والإيجاز ميزة بل فضيلة أساسية في عملية الاتصال الصاعد أو النازل، " فالبلاغة في الإيجاز " وخير الكلام ما قل ودل " ، لأن وقت الأفراد رؤساء كانوا أم مرؤوسين في المؤسسة هو وقت ثمين.

¹ موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،

4. النشاط

ويعني ذلك قوة سريان المفعول وقابلية التذكر لأن المديرين كما يقول منتز برغ يستطيعون عادة إعطاء الأفكار والمعلومات والانتباه فقط لفترات قصيرة، وإن المقاطعة والإلهاء والمسؤوليات الوظيفية المزاحمة جميعها تميز العمل الإداري، لكن الأسلوب النشط الذي يعتمد على الدقة والوضوح والضبط.

المطلب الثاني :أنواع الاتصال الداخلي ووضائفه و ووسائله

اولا : أنواع الاتصال الداخلي

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال وعادة ما تنفرع إلى قسمين هما :اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

1. الاتصال الرسمي :وهو الذي يتخذ أنماط وأشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل

التنظيمي للمؤسسة التي تقوم فيها" ونقصد ها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد

التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.¹

ويمكن أن تسيير الاتصالات الرسمية على هذا النحو في الاتجاهات الآتية:

¹محمد سيد فهمي .فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2006 ،، ص13

❖ الاتصالات الرأسية: والتي بدورها تنقسم إلى نوعين :

أ. الاتصال النازل: وهو الاتصال الذي يتم بين الرئيسي ومرؤوسيه وكما يحدده كاتز ورفيقيه

كاهن katz and kalan . بأن أنماط الرسائل من المسؤول يمكن تضيفها بخمسة

أصناف

توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل.

معلومات مصممة لتحقيق فهما للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى وبشكل أساسي لها

وظيفة تنسيقية.

رجع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.

رسائل دعائية مصممة هدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف

المؤسسة.

ب. الاتصال الصاعد: الغرض من هذا الاتصال هو إعلام المدير أو الرئيس بأداء العمل

داخل المؤسسة و هو يصعد من المستوى المنخفض إلى مستوى أغلق منه.

والمستويات المنخفضة عادة هي التي تتحكم دائما بزمام المبادرة فالرؤساء لا يسألون عن

المعلومات بل ينتظرون سماعها.

من الحقائق الهامة التي تظهر في هذا النوع من الاتصال أن المسؤول الأعلى الذي يقوم دائما

بعملية تشجيع وصول المعلومات من المراكز المختلفة إلى أعلى لديه معرفة كاملة وشاملة لجميع الأبعاد في المؤسسة وما يحدث بالعمل بها.¹

❖ الاتصالات الأفقية :

الاتصالات الأفقية أو العرضية و يقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك هدف التنسيق بين جهودهم.

كما أن هذا النوع من الاتصالات يعزز العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على:تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات، ودعم صلات التعاون بين العاملين.

الاتصالات المتقابلة أو المحورية :

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلية الجارية بين مختلف التقسيمات، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية .

¹ عبد الرحيم نصر الله .مبادئ الاتصال التربوية والإنسانية، دار وائل للنشر، عمان 2001 ،، ص200

وكما تسمى، أيضا بالاتصالات القطرية وهي تعبر عن تبادل المعلومات بشكل قطري أي يبين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة علاقات وظيفية، لكن ليس بينهم علاقات مساءلة في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق¹.

2. الاتصال غير الرسمي: بالموازاة مع الاتصال الرسمي نشأ المؤسسة، وهذا غالبا ما يكون رجعا إلى خلل في الرسمي، الاتصال كجنود الاتصال الصاعد، مما يخلق فرغا يستغله الفاعلون الاجتماعيون الذين يتميزون بطموحهم، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية و علاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

من الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون في صالح المؤسسة كما يمكن أن يكون ضد أهدافها، والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة الرشيدة فالإدارة الحكيمة هدف وتسعى إلى التعريف على مصادر الاتصالات غير الرسمية، مساراتها وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات التي يهيبئ للأفراد للتعاون نحو الأهداف المرغوبة بفعالية.

والاتصالات غير الرسمية داخل جهاز أي مؤسسة هي تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة الصارمة، وهذه الاتصالات في أي حال من

¹د.بشير العلق. الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 ، ط 1 ،

الأحوال تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض هدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية.

وهدف التنظيم غير الرسمي هو محاولة إحداث تفاعل، حوار واعتراف بين مختلف هذه الجماعات وخاصة عندما يكون الاعتبار بالموقع أو سلم الوظيفة فإن مضمون الاتصالات سيحرف خاصة في الاتجاه الصاعد فالمعلومات الصاعدة من الجمهور السفلي ستدور فقط حول عوامل النجاح دون إيصال الحقيقة خاصة وأن التنظيمات الرسمية في اتصالها مع جمهورها كذلك تطبيق عقوبات صارمة عن كل خطأ محتمل.

ثانيا :وظائف الاتصال الداخلي

الاتصالات الداخلية تؤدي عددا من الوظائف الأساسية) إرسال المعلومات وأكثر تطورا التي تشمل تحفيز الموظفين(،وهذه المهام وفقا لتطور المؤسسات.

1. وظيفة لوجيستية : تدفق المعلومات

أي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها ، لا يمكن أن تعمل من دون تبادل المعلومات، و لضمان فعالية عمليات التبادل هذه ، من الضروري توفير حد أدنى من التنظيم، و الذي يكون رسمي شبكة المعلومات المرتبطة بها يجب أن يضمن حسن سير أعمال المؤسسة.

- المعلومات من أعلى إلى أسفل :دور الإدارة هو الإعلام، لأنها تتصل اتصالا مباشرا والعلاقات التسلسلية من الأوامر والتوجيهات والتعليمات التنفيذية البيانات المرسله من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى من التسلسل الهرمي.
- المعلومات من أسفل إلى أعلى : دورها هو إبلاغ الإدارة .فهي تسمح للتسلسل الهرمي للاستماع إلى الموظفين .ترفع هذه هي المعلومات اللازمة لتحديد ما إذا كانت تنتقل بصورة جيدة، لمعرفة طريقة تفكير توقعات الموظفين ، واقتراحاتهم، شكاويهم و طلباتهم، ينبغي أن تكون الوسائل المستعملة لذلك كافية.
- المعلومات الأفقية :ودورها هو إقامة اتصالات فعالة بين الموظفين من نفس المصلحة أو المصالح المختلفة .فهي تسمح بتضارب وجهات النظر، وتبادل الأفكار، لإزالة سوء التفاهم، وتحسين المعرفة والفهم و تدفق جيد للمعلومات وتكوين مجموعة متماسكة وموحدة.

2. الوظيفة الإدارية :تعزيز التسلسل الهرمي

إطارات المؤسسة تحتل عنصرا أساسيا و هاما في نظام المعلومات، من نقلها صاعدا أو هابطا وهذا التدفق يعتمد اعتمادا كبيرا على مشاركة خبراتها، و يرجى التأكد من أن أهداف أفراد المؤسسة تتوافق مع أهداف الاتصال الداخلي والموارد المتاحة لذلك، وهذا يتطلب جهدا لشرح هذه الأهداف وأحيانا التدريب و التكوين، هذه المهمة كثيرا ما ترتبط بإدارة الموارد البشرية.

3. الوظيفة الاقتصادية

لا بد من توحيد الموظفين لتكوين فريق متماسك وموحد وقيم مشتركة وشعور قوي بالانتماء إلى هذه المؤسسة، وينبغي أيضا أن يكون له دوافع و افتخار بالانتماء إلى الأعمال التي تنتقل صورة قوية عنها

وأخيرا ، يجب ضمان التنسيق بين الإجراءات والخطط الموضوعة و الأقوال ، وبين الموظفين على الصعيد الداخلي و الخارجي في علاقاتها مع العملاء والالتزامات الواردة في الاتصال المؤسسي .بصفة عامة ، مدير الاتصال هو الذي يعهد هذه المسؤولية.

4. وظيفة اجتماعية

علاقة المؤسسة -الأفراد بصفة مباشرة أو غير مباشرة من خلال ممثليها والآراء والتوقعات بشأن شروط الصحة والسلامة ، وتنظيم العمل ، والأجر ، والترقية الوظيفية،...الخ فلا بد من الاستماع والاستجابة للاهتمامات من خلال المعلومات المقدمة، وغالبا ما تترك لممثلي العمال .ودمج الموظفين وتطوير والحفاظ على مناخ اجتماعي جيد ، لتلبية التوقعات من حيث المعلومات وتعبير الأفراد، و يعهد هذا النوع من الاتصال إلى مصلحة الموارد البشرية¹.

¹خبري خليل الجميلي :الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث،) الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث،(1997 ، ص 27 :

ثالثاً: وسائل الاتصال الداخلي

يتم الاتصال الداخلي من خلال وسائل عديدة تعتمد عليها المؤسسة بإرسال واستقبال

المعلومات، وتنقسم هذه الوسائل حسب طبيعتها إلى ثلاثة أنواع هي:

1. وسائل اتصال مكتوبة

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها هي تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد .

وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.¹

ومن وسائل الاتصال المكتوبة نجد:

¹رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوعي: الإدارة لمحات معاصرة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (2006، ص457)

❖ جريدة المؤسسة

تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة، سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية، أو ترفيهية وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.¹

❖ لوحة الإعلانات

تعتبر لوحة الإعلانات من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنشآت فلا تكاد تخلو منشأة من هذه اللوحة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في أخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل وكذلك إخبار العاملين بنتائج اجتماعات مجالس الإدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية الرياضية والثقافية والإجازات والمعاشات ... إلخ.²

¹ أحمد ماهر :كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال،) الإسكندرية :الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع،(2003 ، ص:52

² محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي :المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، القاهرة :دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2 1999 ص 162

❖ التقارير

وهي تحتوي على معلومات ترفع من أعلى إلى أسفل لتيسر للمستوى الإداري الأعلى متابعة أعمال المرؤوسين في مختلف مستويات الإدارة، وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق والوضوح في عرضها وتحليلها وما تتضمنه من معلومات.

❖ المذكرات

وهي مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.¹

❖ مطبوعات المؤسسة

كثيرا ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها، يقوم بإعدادها الأخصائيون في العلاقات العامة الملتحقين بها، وكلما كبرت المؤسسة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كبيرة ومتنوعة، وعلى مستوى راقى من الإخراج الفني.²

❖ نشرة الموظفين

هي نشرة رسمية تستخدم لنقل المعلومات الهامة والملحة لجميع الموظفين في ظرف ساعة أو ساعتين ويمكن توزيعها إما عن طريق المشرفين أو عن طريق تعليقات في لوحة

الإعلانات

¹ أحمد إبراهيم عبد الهادي، صديق محمد عفيفي: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، القاهرة: مكتبة عين الشمس ط 10 2003 ص : 144 145

² أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، (2006 ، ص4 :

❖ الفاكس

هي عبارة عن طريقة أو نظام لإرسال الصور والأشياء المكتوبة باليد أو المطبوعة إلكترونياً عن طريق سلك أو راديو أو أقمار صناعية، يمتاز بنقل الأشياء الثابتة وليس المتحركة . ويمكن الاستفادة الآن من الفاكس في طباعة الصحف عبر الأقمار الصناعية وخاصة العالمية منها التي تصدر أكثر من طبعة وأكثر من مكان في العالم، فالفاكس يوفر تبادل الوثائق سلكياً أو لا سلكياً في غضون دقائق.¹

❖ وسائل الاتصال الشفوية

تمتاز الاتصالات الشفوية عموماً بالبساطة والوضوح، وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة من ناحية، وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر . ويعتبر الهاتف والمقابلات والاجتماعات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين شفهيًا.²

¹جمال محمد أبو شنب: نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم النظرية - القضايا، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية،

2013ص182

²محمد قاسم القريوقي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، عمان: دار وائل، ط2 2006 ص 301

❖ الهاتف

يعتبر الهاتف من أكثر وسائل الاتصال الآلية شيوعا واستعمالا، لسهولة استخدامه وسرعته في نقل الأفكار إلى الشخص الآخر وبتكلفة نسبية محدودة، فيسمح بنقل الرسائل مباشرة مهما بعد المكان لكن دون إمكانية توثيق المعلومات الواردة في الرسالة .

وقد أصبح لجهاز الهاتف الخليوي أهمية كبيرة في أيامنا هذه إذ أصبح بالإمكان إنجاز جميع الأعمال عن طريق التواصل في أي وقت وفي أي مكان.¹

❖ الاجتماعات

تستخدم الاجتماعات كوسيلة اتصال بين رؤساء الإدارة وبين العاملين من خلال تقديم لقاءات بينهم للنقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث، قصد الوصول إلى حلول وقرارات بشأنها. وقد تكون الاجتماعات عامة تجمع عدد نسبيا، وقد تكون خاصة تجمع عدد قليل من العمال مع رؤسائهم.²

❖ المقابلات

وهي من الوسائل المهمة التي لا غنى عنها في أي مهنة وتبرز أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية، وهي الوسيلة الأساسية لخدمة الفرد والتي من خلالها يتصل الأخصائي

¹ فاطمة . مروة:الاتصالات المهنية، بيروت :دار النهضة العربية، 2004 ص25

² فاطمة حسين عواد:الاتصال والإعلام التسويقي، عمان :دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011 ص263

بالعملاء للتعرف على المشكلة ومساعدتهم في التغلب عليها، ويقصد بالمقابلة التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في الموقف مواجهة بحيث يحاول كل منها أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر¹.

❖ المحاضرات

وهي شرح وتوضيح لفظي لموضوع يتقدم به خبير لديه خبرة في الموضوع وتعد من الوسائل اللفظية الشائعة والتي تستعمل في كثير من المجالات المختلفة.

❖ المؤتمرات

المؤتمر وسيلة اتصال تسعى إلى بناء الوعي وزيادة التفاهم المشترك بشأن موضوعات أو قضايا معينة يتم فيه الطرح والتبادل الفكري، بقصد التوصل إلى توصيات أو حلول ومقترحات

2. وسائل الاتصال الإلكترونية

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الإنترنت أو الأنترنت فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل

¹ سلمان بكر بن کران: الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2015 ص ص : 60-62.

الاتصالات الكتابية ونرى أنه غالبا ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء .

❖ البريد الإلكتروني

يقصد بالبريد الإلكتروني تبادل الرسائل عن طريق الحاسبات الآلية، وذلك من حساب إلى آخر بمجرد أن يقوم المرسل بكتابة اسم مستلم الرسالة، ويحقق استخدام البريد الإلكتروني للمنظمات المعاصرة العديد من المزايا أهمها التوفير في تكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة باستخدام النظام الورقي وماكينات التصوير العادية .

❖ الإنترنت

يعتبر الحاسب الآلي وسيلة مهمة لتفعيل ممارسة الاتصال العالمي وخاصة بواسطة شبكة الانترنت والإمكانيات الهائلة التي تتيحها المعلوماتية بعدم المزوجة بينها وبين وسائل الإعلام السمعية البصرية والاتصالات السلكية واللاسلكية عن بعد.¹

¹ فضيل دليو :مدخل إلى الاتصال الجماهيري، الجزائر: د. د. بن، 2003 ص120

المطلب الثالث : شبكات الاتصال الداخلي و العوامل المؤثرة في انماطه.

اولا : شبكات الاتصال الداخلي

تحتل شبكات الاتصال، بأنواعها، أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفعالية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها، ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات التي تتناسب مع كل منها، مثل شبكة الاتصال المباشر، والاتصال بمساعدة واحد للرئيس، وشبكة اتصال ومساعدين اثنين للرئيس، أو شبكة الاتصال شبه الكاملة أو الكاملة وغيرها.

ويمكن تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كمية ونوعية الآراء والأفكار والمفاهيم عبر مختلف أنواع الشبكات المختلفة فيما يلي:

- الإنسان والقوى البشرية التي تتعامل مع هذه المعلومات .
- الأجهزة والمعدات والآلات المستخدمة في شبكات الاتصال المختلفة .
- المواد الأولية الخام أو أية مواد تحتاجها شبكة الاتصال .
- الأموال أو الاستثمارات المخصصة لتمويل تلك الشبكات.
- الرسائل التي يتم استخدامها من خلال هذه الشبكات .
- الطرق أو الوسائل التي يتم استخدامها من خلال هذه الشبكات .

▪ وتعنى وسائل القياس أو التقييم للنتائج المتوخاة من هذه الشبكات وفعالية تحقيقها للأهداف المتوخاة.

ومن أكثر شبكات الاتصال الداخلي في إطار المنظمات العامة ما يأتي¹:

1. الشبكة المركزية

تتألف الشبكة المركزية من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة .

ويتم التحكم في عمليات الاتصال في هذا النوع من الشبكات عن طريق المركز، بمعنى آخر يتمثل المركز كنقط اتصال مركزية تستفيد منها الفروع أو الأطراف المشتركة، ويحدد هذا النوع من الشبكات فرصة الاتصال بين الأطراف أو الفروع فيما بينها مباشرة دون اتصال مع المركز.²

وتوجد ثلاثة أنواع من شبكة الاتصال المركزية هي: شكل العجلة، حرف y وشكل السلسلة

¹خضير كاظم محمود:موسى سلامة اللوزي:مبادئ إدارة الأعمال، عمان:إثراء للنشر والتوزيع، 2008 ص ص : 36,362

²ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس:وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، عمان:دار صفاء للنشر والتوزيع، 1999 ص:76

❖ شكل العجلة

في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادرا على الاتصال مع

كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه، ويعد التعامل مع مجموعة من المشكلات برز الشخص الجالس في المركز بغض النظر عن مواصفاته الشخصية كقائد للمجموعة أو صانع القرارات فيها، وذلك لأنه يستطيع الحصول على المعلومات ويكون مصدر لها في أغلب الأحيان، ولأنه يشغل حلقة اتصال هامة فيصبح هو مدير المجموعة.

❖ شكل الواي

وتعتبر شبكة الواي هذه أقل مركزية من العجلة فهناك شخصيات يتميزون عن بقية أفراد الشبكة بحكم موقعهم فيها، والذي يتيح لهم قدرة كبيرة على الاتصال بأكثر من فرد في وقت واحد والتحكم في توجيه الرسائل.¹

¹ محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007 ص:52

❖ شكل السلسلة

ويتفوق هذا النمط عن شبكات الاتصال على نمط السلسلة حيث أن الممر يتم إغلاقه، بمعنى أن كل منها يمتلك الفرصة للاتصال بفردين آخرين وهو ما يزيد مساحة الاتصال المتبادلة.

2. شبكة الاتصالات اللامركزية

في هذا النمط من الاتصال يكون الأعضاء فريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض، ويصلح هذا النوع من الاتصال عادة بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذي تتطلب مهام أعمالهم تبادل الآراء والأفكار من دون أي قيود أو معوقات. كما يستخدم هذا النوع من الاتصال في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والمرونة والكفاءة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية ... الخ

ويوجد نوعان من شبكة الاتصال اللامركزية هما: شكل الدائرة وشكل الكامل المتشابك.

❖ شكل الدائرة

هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة.¹

❖ الشكل الكامل المتشابك

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الجهاز الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطيء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

ثانيا : العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال الداخلي للمؤسسة

تأخذ الاتصالات التي تتم في إطار المؤسسات أشكالا متنوعة وأنماطا مختلفة ويرجع اختلاف هذه الأشكال والأنماط إلى مجموعة من العوامل منها:

1. حجم المؤسسة

يتأثر نظام وأنماط الاتصالات بحجم المؤسسة وتشعب فروعها فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، وكلما كان حجم المؤسسة كبيرا أدى ذلك إلى تعدد المستويات

¹ ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، عمان: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 ص: 25

والوحدات الإدارية ويؤدي ذلك إلى اتساع خطوط الاتصال وتشابك قنواتها العديدة، وهذا يتطلب نظاما دقيقا للاتصال لتحقيق المنظمة أهدافها.

أما المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم تتميز عملية الاتصال بالبساطة والمباشرة بين أطراف الاتصال كما أن تشعب فروع المنظمة تؤثر على اتصالاتها

وخاصة إذا كانت هذه الفروع بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة حيث يخلق هذا الوضع صعوبات في الاتصالات، إذ أن ذلك يؤدي إلى طول خطوط الاتصال الأمر الذي يضاعف من احتمالات تأخر وصول الرسالة أو تغيير مضمونها، أو عدم مطابقتها لما هو مقصود أصلا، كما تشكل صعوبة أمام القادة الإداريين للمنظمة في الحصول على المعلومات الدقيقة المتكاملة عن موضوع من الموضوعات.

من الفروع البعيدة عن المركز الرئيسي، مما يصعب من جدوى فعالية الاتصال.

2. طبيعة العمل

تختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات فالأعمال أو الأنشطة المتشابكة أو المترابطة تتطلب اتصالات مباشرة وقد تبدو فيها الاتصالات غير الرسمية بشكل واضح.

3. نوعية الرؤساء واتجاهاتهم نحو العمل

فاتجاهات الرئيس نحو العاملين ومباشرة سلطاته ومسؤولياته، تحدد نمط العمل في المنظمة فالرئيس الذي تتملكه النزعة التسلطية في الإدارة قلما يقبل المشاركة في الرأي والاستماع إلى الآخرين، وهذا يؤثر على عملية الاتصال، وقد يؤدي إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها كما يجب أن تكون.¹

المطلب الرابع : مهارات ومقومات الاتصال الداخلي ومعوقاته وطرق تحسينه

اولا : مهارات الاتصال الداخلي

مما لا شك فيه أن مهارات الاتصال تلعب دورا رئيسيا بالنسبة لكل من المرسل لخطة الاتصال عند إعطاء الرسالة بالطرق المختلفة وكذلك بالنسبة للمستقبل عند استقباله للرسالة وتتنوع مهارات الاتصال وفق نوع الاتصال من حيث كونه اتصال شفهي أو غير شفهي أو تصرفي.

❖ مهارات الحديث

وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية وبين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

¹سهيل عبيدات: إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2007

❖ مهارات الكتابة

وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.

❖ مهارة القراءة

وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ

❖ مهارات الإنصات

هناك فرق بين الاستماع والإنصات من حيث أن الاستماع يكون بعدم تفرغ وبدون تركيز، أما الإنصات فهو يتضمن الاستماع بتفرغ وتركيز وانشغال حواس الإنسان. إن الإنصات الجيد يبدأ واضحا على ملامح الشخص المنصت، مما يشجع المرسل على مواصلة كلامه ويعطيه حرية أكبر في الاسترسال بحديثه وإبداء وجهة نظره، مما يشجع المتحدث كذلك على مواصلة الحديث وإثارة المنصت للأسئلة والاستفسارات وقت الحاجة إلى تفسير بعض الأمور الغامضة.

❖ مهارات التفكير

تختلف مهارات الأفراد في التفكير باختلاف ثقافتهم وخلفياتهم وطريقة ترتيب المعلومات في داخلهم. ويترتب على ذلك اختلاف الأفراد في تقديمهم لأمر ووزمهم لها. فهناك من يقيم الأمور على أساس واقعية وسليمة وهناك من يقيمها بأكثر مما تستحق أو بأقل مما تستحق، فالقدرة على التفكير السليم بالشكل الصحيح تؤدي إلى نتائج أفضل في عملية الإنصات.¹

❖ مهارة التقييم

فتقييم القائد لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحضير، إذ يساعدا على الأداء والعمل على تحسينه، فالقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ويمكن أن يعتمد في تقييمه على المعلومات المرتدة من موظفيه.

❖ مهارة الاستجابة

وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه...، فالالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصال له أهمية كبيرة. فعلى القائد أن يغتتم الفرصة لنقل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات مراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات.

¹ محفوظ جودة، حسين الزعبي، ياسر المنصور: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، عمان: دار وائل للنشر، 2004 (، ص ص 235 234)

ثانيا مقومات الاتصال الداخلي

تتحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح

الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم .ومن أهم مقومات الاتصال الفعال كما كشفت عنها

التجارب والتطبيقات ما يلي :الإصغاء، السؤال والمناقشة، التقييم والاستجابة.

❖ الإصغاء

وهي من مقومات الاتصال الفعال إصغاء القائد لموظفيه لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف

حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، كما أن

إصغاء القائد للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها تبنى على معلومات تنقل

إليه من خلال الحديث الشفوي.

❖ الشرح

ويتطلب الاتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه وهذا

معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها لأن

الرسالة الصعبة قد لا تفهم، وإن فهمت فإن ذلك يكون بعد الكثير من الوقت والجهد، وأن

يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم، وأن يحرص أن يكون مضمون

الاتصال واضحاً في ذهنه قبل أن يتصل، وأن يبدأ في تنظيم أفكاره، وتوضيح المفهوم لنفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.

❖ السؤال والمناقشة

ويقصد به سؤال المدير نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وأن يعطي الفرصة لمن يعملون معه في أن يسألوا وأن يتشجعوا على المبادرة بأن ينزع الخوف من نفوسهم بسبب النقد.

❖ التقييم

ويقصد به التعرف على أوجه القوة والضعف من خلال المعلومات المزیدة من العاملين معه ومعالجه أوجه الضعف.

❖ الاستجابة

ويقصد بها ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في اتصالاته من أوجه سلوكه.¹

ثالثاً : معوقات الاتصال الداخلي

تواجه عملية الاتصال في كافة المجالات معوقات تعيق استمرارية أو إحداث الأثر المرغوب، وتقلل من كفاءته، وهذه المعوقات تؤدي إلى تشويش على عملية الاتصالية

¹ أماني عبد الفتاح علي: مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2012 ص

نفسها، وإدراك هذه المعوقات يؤدي لتجاوزها وبالتالي يتم تحقيق اتصال فعال ومن أهم المعوقات:

1. معوقات شخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي تتعلق بالمرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثرا عكسيا، مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختبار الألفاظ التي تكون مبهمة، وغامضة واختلاف قدرات العاملين ومدراءهم العقلية وتغزى هذه المعوقات إلى المعوقات الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وعواطفهم ومدى فهمهم للاتصال والاستجابة له وكذا مدى الثقة بين الأفراد.

❖ معوقات في المرسل:

تتصدر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عملية الاتصال قصور القدرة على الصياغة الواضحة للمسألة، أهم نقطة هي عدم وضوح الهدف من الإرسال، عدم تحديد الهدف وهو ما يكون مدعاة للتشويش والتردد.¹

وقد يكون الهدف واضحا ولكن نجد المرء نفسية في حرج عند الإفصاح عن قصده مخافة ردود فعل سلبية، وقد يخطئ القائم بالاتصال في تقدير قابلية المستمع على استيعاب

¹مصطفى حجازي. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية ، الإدارة الجامعية للدراسة والنشر ، 2000 ، ص151

والأفكار فقد تكون صعبة المنال لدى المستقبل نظرا لأنها ليس مكيّفة بشكل جيد مع المستوى الفكري، أو العلمي وبالتالي عدم الاستيعاب.

المعوقات الذاتية للمرسل، تتركز حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة علاقات مميزة معهم داخل المؤسسة .

تدور جميعا حول صعوبات التفاعل مع الآخرين و إقامة الصلات معهم فقد يكون المرسل إنسانا مركز حول ذاته ويعتقد أن ما هو بديهي وواضح بالنسبة له هو كذلك بالنسبة للطرف الآخر وهذا ما يمنعه من تقدير وضع المستمع وحاجاته ومواقفه مما يتم الحوار بشأنه أو على العكس يكون لدى المتحدث صعوبة في تفهم ما يجري في ذاته مما يجعله عاجزا عن تفهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية التفاعل والتواصل.

كما أن التحيزات والأحكام المسبقة اتجاه المستمع، قد تكون هذه التحيزات قبلية، عشائرية، مذهبية، أو عرقية، وتكون خطورة هذا النوع من التحيزات التعامل مع المواطن ليس كشخص، أو كإنسان له خصوصيته وحاجاته ومواقفه التي لا بد أن تفهم و يتعرف بها.

❖ معوقات الخاصة بالمستقبل:

سوء النقاط الرسائل التسرع في تأويل المقصود بالرسائل وعدم للاستجاب التام لاستكمال الصورة ووضوح الهدف، وقد يرجع سوء الفهم والنقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية لدى المستقبل أو يرجع إلى اشتغال ذاتي كعدم الاستماع.

الإدراك الانتقائي المفرط، حيث أن المستقبل لا ينتبه لكل الحديث الموجه له مثلا بل يركز على عناصر منقاة.

2. معوقات تنظيمية

ويرجع أساسا إلى:

كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على نقل المعلومات بشكل صحيح.

عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات وصلاحيات ومراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية نعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق مع أهدافه في كثير من، الأهداف.

عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين لنظام، الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع، التداخل بين الوحدات التنظيمية.

3. معوقات ثقافية

كثرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول مستحدث آخر المعوقات اللغوية: تشير هذه المشاكل إلى احتمال تأثر مضمون الاتصال عكسيا عند عجز:

المستقبل عنفهم معاني الكلمات، وي رجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات التعليمية والثقافية.

اختلاف البيئة الاجتماعية، العادات، التقاليد والقيم .

يتم الاتصال لو أن مضمون الرسالة تعني بالنسبة للمرسل إليه حقائق معنية قصدتها المرسل فمن هنا يكون الاختلاف في القيم ..العادات ..أثره على عدم إتمام اتصال ناجح.

اختلاف الأطر المرجعية، والتي تحدث في صياغة الرسائل الاتصالية وأيضاً تفسيرها بسبب اختلاف الناس في خلفيتهم أو خبرتهم الثقافية أو الاجتماعية نتيجة اختلاف مراكزهم في المستويات التنظيمية ولما تختلف هذه الأطر بين المرسل والمستقبل من المحتمل أن يحدث تشويه للمعني.

إضافة إلى هذه المعوقات صنف بعض الباحثين معوقات.

❖ معوقات خاصة بالعاملين

- عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتفسير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.
- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين.
- استخدام لغة غير مناسبة مكانا وزمانا.

■ إهمال العنصر البشري.¹

إضافة إلى معوقات أخرى وذلك نذكره في النقاط التالية:

- عدم إدراك دوافع المرسل.
- المشكلات الناجمة عن إهمال دراسة الخصائص النفسية للمستقبل.
- -عدم فهم الرسالة المعطاة.
- الفروق الفردية.

معوقات نفسية: من خلال درجة استعداد الرئيس لتقبل أو رفض آراء المرؤوس.

التحريف: التغير غير المقصود في معلومات الرسالة صعوداً أو هبوطاً إخفاء الصفة غير الشخصية عن التعامل، وذلك يؤدي لتباعد العمال والأفراد بسبب زيادة التعاملات الرسمية، لذلك يفضل بعض الأفراد الاتصال الشخصي اللفظي لأنه يشعرهم بشخصيتهم و أهميتهم.

المعوقات المادية

وهذه تشأ نتيجة تدخل عوامل وأمر في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء والتشويش في أجهزة الاتصال وبعد المسافة بين المرسل المستقبل، وعدم الإضاءة المناسبة وغيرها.

¹رضوان بالخيري، صابر جابري .مدخل للاتصال والعلاقات العامة ،جسور للنشر والتوزيع، ط1 ،الجزائر 2013 .، ص

رابعاً : طرق تحسين الاتصال الداخلي

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

▪ تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات

العاملين

- من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلوها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثير للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية و الحداثه .
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف .
- استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا .
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي .
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة
- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال.
- أن يكون المضمون مثيرا للاهتمام و معلومات تمتاز بالجدية والحداثه.
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف.
- استخدام لغة مناسبة زمانا و مكانا.
- اشتراك مختلفه هياكل المؤسسة في الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.

▪ يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة والإمام بجميع المحاولات المتعلقة بالأطراف

مشكلة المؤسسة.¹

¹ Marie Franc, pierre lebel. organisé la communication interut les étudiondogaisation, paris ,1992.p 20

المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية و الخدماتية

المطلب الأول: المؤسسة الاقتصادية

اولا: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لقد مر تنظيم المؤسسة في الجزائر بعدة فترات زمنية متباينة تبعا للنصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالقطاع العام الاقتصادي، نظرا للدور الفعال في عملية تحقيق التنمية الوطنية الشاملة، وذلك وفق ما يلي:

❖ فترة تنظيم المؤسسة العمومية الجزائرية

لقد تبنت الجزائر سياسة التسيير الذاتي للمحافظة على الاقتصاد الوطني، مما وضع بعض القوانين التشريعية والتنظيمية لهذا الشأن، فإتباع هذا النظام أوجب إنشاء لجان للتسيير الذاتي وإنشاء مؤسسات صناعية عمومية وتأمين بعض المؤسسات القائمة وكذلك المشاركة في الشركات الفرنسية والمؤسسات المسيرة ذاتيا.

إن الاهتمام بالجانب الاجتماعي عن الجانب الاقتصادي، نتج عنه تحريف المؤسسات الاقتصادية عن وظيفتها، ويرجع سبب تلك النتائج إلى الجو السائد آنذاك حيث كانت ذات نظام مغلق لا يهتم بما يحدث حوله.

إن المعطيات التي أدت إلى إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني، فرضت هيمنة الدولة على القطاع العام وكثافة التدخل في الميدان الاقتصادي والسرعة التي صاحبت عملية التأميم أظهرت المشروع الجزائري الموجود.

❖ فترة إعادة الهيكلة

إن تمركز الإطارات والكفاءات التسيير في مراكز صنع القرار وتعقيد عمليات التوجيه والتنسيق وحل مشاكل الإنتاج والتسيير العمومي بين المركز والوحدات الإنتاجية الموزعة عبر التراب الوطني أضعف من كفاءات التسيير على مستوى الوحدات الإنتاجية لكونها تعتمد على المركزية ولا تطابق الواقع.

إن التدهور في الميدان الاقتصادي والاجتماعي دفع بالمسؤولين إلى البحث عن البديل وذلك بإعادة الهيكلة مع بداية الثمانينات وأعيد تنظيم النسيج الصناعي وتعيين اللجنة الوطنية المكلفة بإعادة تنظيم المؤسسات الوطنية الاقتصادية التابعة للقطاع العام.

وكانت هذه العملية هدف إلى التسيير والتحكم في نشاطات مع تحقيق مردودية مقبولة فركزت على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتمثل في القطاع الإداري والتجاري والخدمات على حساب الصناعة والزراعة.

ورغم هذه الإصلاحات ومع مرور فترة طويلة من إعادة الهيكلة إلا اتسمت بالفشل وكذلك

الغموض لأنها لم تحقق النتائج المتوقعة.

❖ فترة استقلالية المؤسسة العمومية

إن خطوة إعادة الهيكلة في الثمانينات لم تكن إلا خطوة لاستعادة الاستقلالية التي أخذها المؤسسات في بداية التسعينات وهي لم تعني فقط فصل حق الملكية للدولة عن حق التصرف في ومجوداتها بل تعدى ذلك إلى إنشاء علاقات مع محيطها دون تدخل الدولة ماعدا تحديد الأدوات المناسبة لضبط الاقتصاد مع تحديد لبعض الحالات التي يمكن أن تتدخل فيها بعض الأجهزة الإدارية.

حيث تبنت الجزائر مبدأ الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية بموجب القانون التوجيهي رقم 88-10 المؤرخ في جمادى الأولى عام 1408 هجري الموافق ل 12 جانفي 1988 م، والذي من خلاله ثبتت صفة المؤسسة العمومية الاقتصادية.

❖ فترة الخصخصة وبرامج التعديل الهيكلي

شهدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال عدة تحولات كان الهدف منها إخراجها من وضعيتها الصعبة إلا أن هذه الإصلاحات اتصفت بعدم الثبات والفشل مما يؤدي بالمسؤولين إلى التفكير بالخصخصة كحلقة من هذه الإصلاحات ورغم كل ما نفذ من هذه الإصلاحات وما ترتب عنها من مبالغ طائلة إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة فدخلت مرة أخرى في برنامج الإصلاحات الكبرى قصد تبني آليات اقتصاد السوق وكان ذلك تماشيا مع تطبيقها لبرنامج التصحيح الهيكلي الذي يرواه صندوق النقد الدولي والمركز أساسا على

تقليص دور القطاع العام من خلال خوصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية وكان البرنامج يهدف إلى إقرار بعض الإصلاحات المؤسسة الراسية إلى ترسيخ قواعد اقتصاد السوق.

ويقتضي هذا التحول استبدال ثقافة العزلة بثقافة المحيط أي استبدال الأساليب القديمة وتطهير الدهنيات للمتعاملين الاقتصادي قبل التطهير المالي للمؤسسة، ولم تكن نتائج الإصلاحات في المستوى المطلوب، وذلك يرجع إلى إهمال جانب إعادة تنظيم المؤسسة مع اعتماد آليات جديدة وفعالة.

ثانيا :تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

1. تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الحجم

يتم تصنيف المؤسسة الاقتصادية ووضع الحدود بينها؛ تبعا لحجم هذه الأخيرة، حيث تصنف حسب هذا المعيار إلى مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة ومؤسسات كبيرة . ويعتمد في هذا التقسيم عادة على معيارين رئيسيين هما؛ معايير كمية ومعايير نوعية.

❖ المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية :

حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية استنادا إلى مؤشرات كمية ذات طابع إحصائي، ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام نجد:

- معيار عدد العمال .حجم العمالة
- المعيار المالي أو النقدي والذي يظم معيار رأس المال المستثمر ومعيار حجم المبيعات.

❖ المعايير النوعية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية :

نتيجة لبعض العيوب التي تتصف بها المعايير الكمية في تصنيف المؤسسات الاقتصادية، هناك من يعتمد على المعايير النوعية لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات، وهذه المعايير تركز على الخصائص الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة.

وأهم هذه المعايير؛ الاستقلالية ويقصد بها استقلالية الإدارة والعمل، وعدم تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، وكذلك ما يعرف بالحصة السوقية والتي يعتبر السوق المآل النهائي لإنتاج المؤسسة، وعليه فإن حصة المؤسسة من السوق قد تعطي صورة عن قوتها ومدى تحكمها فيه، فكلما زادت حصتها في السوق زادت قوتها.

كذلك يتم تصنيف المؤسسات اعتمادا على الطبيعة الفنية للصناعة؛ أي مدى استخدام الآلات في العملية الإنتاجية فبعض الصناعات تحتاج إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل

وحدات صغيرة نسبياً من رأس المال كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبياً من العمل ووحدات كبيرة نسبياً من رأس المال؛ الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة. ومنه فطبيعة الصناعة من أهم المعايير النوعية المعتمدة في تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

2. تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعاً للمعيار القانوني

أ. المؤسسات العمومية

هي المؤسسات التي يعود رأس مالها إلى الدولة أو إلى القطاع العام وقد تكون مؤسسات تابعة للوزارات أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية.

ب. المؤسسات المختلطة

هي مؤسسات تترك الدولة أو إحدى هيئاتها حرية إدارتها للأفراد أي تكون ملكية مشتركة لكن التنظيم فيها يكون خاضع لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

ج. المؤسسات الخاصة

هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى الخواص، ممكن أن تكون مؤسسة فردية أي تعود إلى شخص واحد.

3. تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار النشاط الاقتصادي:

تصنف هذه المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:

- مؤسسات القطاع الأول " الفلاحة".
- مؤسسات القطاع الثاني " الصناعة " وتنقسم إلى الصناعات خفيفة، الصناعات الثقيلة.
- مؤسسات القطاع الثالث ونقصد به المؤسسات التي تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في القطاعين السابقين من تجارة وصحة ونقل وغيرها.

ثالثا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية هي وحدة اقتصادية تجتمع فيها كل الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية الإنتاج الاقتصادي، فهي تمتلك شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات والواجبات والمسؤوليات .ومن خصائصها الأساسية:

- شخصية معنوية لها حقوق وواجبات وصلاحيات مثل الشخص الطبيعي تماما.
- تتميز بالمرونة أي قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة أي لديها إمكانية التجديد والتطور.
- لديها قدرة إنتاجية وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها، شرط أن تكون المؤسسة الاقتصادية تمتلك دور اقتصادي اجتماعي أي تكون ابنة البيئة التي تنشط فيها.
- تمتلك أهداف واستراتيجيات محددة مسبقا.

- إمكانية زوال هذه الأخيرة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها.
- المؤسسة الاقتصادية وحدة أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج والدخل الوطني فهي مصدر رزق للكثير من الأفراد.
- كما تتميز المؤسسة الاقتصادية أيضا بكونها مركزا للمخاطر؛ فهي معرضة للمخاطر وبالتالي عليها التقليل من هذه المخاطر قدر الإمكان.

المطلب الثاني : المؤسسة الخدماتية

إن مؤسسات الخدمة تتباين من حيث الحجم فهناك مؤسسات الدولية العملاقة العاملة في مجالات مثل طيران ومصارف أشخاص ومطاعم والكازينوهات وحلاقة ومؤسسات التعليمية الخاصة التي صارت تقدم خدماتها إلى شرائح كبيرة من الباحثين عن فرص التعلم والتدريب والتأهيل وهذه المؤسسة صارت في منافسة شديدة مع قطاع التربية والتعليم العام كما توجد شركات تتعامل بالسلع إلا أنها صارت هي الأخرى تتسابق في تقديم خدماتها للعملاء والزبائن مراحل تطور المؤسسة الخدماتية تمر المؤسسة الخدماتية بمجموعة من المراحل خلال دورة حياتها بدءا بمرحلة التأمين وانتهاء عند مرحلة الانحدار محاولة تجديد النشاط وسنتطرق بالتفصيل لأهم مميزات وخصائص كل مرحلة¹.

¹ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1111 ، ص9 ،

اولا :مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

المرحلة الأولى :

تعرف هذه المرحلة البناء والتأسيس وتتعلق بإيجاد وتحديد حاجات ورغبات جديدة لتلبيتها من خلال تنسيق بين مجموعة من الوسائل سوا إن كانت مادية أو معنوية تقديم خدمة جيدة أو خدمة موجودة مسبقا لكن بتركيبة وخصائص مختلفة و في هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمائية بالالتزام بالخطوات التالية:

- تحديد مستويات عرض الخدمة المطلوب أو اللازم.
- تحديد الفئات المستهدفة.
- تحديد نظام الإنتاج ووضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة.
- و يتوقف نجاح هذه المرحلة على قيد المؤسسة الخدمية على تحديد و تطوير الأفكار الإنتاجية في صناعة الخدمات.

المرحلة الثانية :

التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني المفروغ و هدف المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة اختيار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح ليا بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن النمو(زيادة إنتاج الخدمة) و المرودية (كسب عمال و جدد) و يجب على المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة الالتزام بالنقاط الأساسية التالية:

- تتميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهي عملية إنتاج الخدمة.
- تحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة.
- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة و اختيار مصادر التمويل.

تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة فهي تتعلق بطرق التسيير و التحميل و الانضباط بعد تحديد المؤسسة لكل من مفهومها للخدمة صيغتها التنظيمية ستقل إلى مرحلة أكثر تطورا و سرعة.

المرحلة الثالثة النمو :

في هذه المرحلة قد يكون النمو سريعا جدا ، مما يساعد المؤسسة الخدماتية على توسيع حجم

نشاطها و الانتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كل التراب الوطني مع إمكانية استعمال و وسائل إعلام و اتصال أخرى تسمح لها باستثمار صورتها بشكل أفضل ، كما تسمح نشاطاتها و استثمارها الجغرافي السريع و الاستفادة من اقتصاديات السلم ، هذا والاستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدماتية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة لها . و تتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في:

- اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات و تكاليف التوسيع و النمو رؤوس أموال المؤسسة، مع الدعم الضروري غالبا لهذه المرحلة أو دون ذلك.
- اختيار طريقة النمو و التوسع المناسبة.
- بناء شبكة تعمل فعالة.

إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة التي أهمها إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال إلى جانب الوظائف الأخرى كمرقبة التسيير و النوعية... التي تسمح بتطبيق سياسات المؤسسة و تزويد وحداتها المختلفة بأنجع الوسائل اللازمة لتقديم خدمات المستوى الجودة.

المرحلة الرابعة :النضج

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدمائية بالاستقرار حيث يتوقف نمو رقم أعمالها بسبب تشبع

السوق المحلية واشتداد المنافسات ويصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد وبالتالي توسيع حصتها السوقية ويصبح من الصعب إنشاء مؤسسات جديدة ذات مرد ودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جدا في هذه المرحلة تطير مجموعات من المخاطر:

- بدقة الفتور و إهمال مراقبة التكاليف
- تكاليف إضافية ناتجة عن غزو و أسواق فرعية.

■ إمكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفيم من توقف نمو المؤسسة و تطورها في المستقبل و بالتالي على المؤسسة أن تحتفظ دائما بقدرتها على توسيع نشاطها و تنوعها .

أما الشروط في هذه المرحلة الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة فيه: تطوير سياستها التسويقية و الاتصالية لتحافظ على عملائها و التميز في عرض خدماتية من أجل التصدي لمنافسة القدرة على التجديد وتطوير خدماتها و تنوعها

■ الاختبار الأمثل للاستثمارات لاستعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة.

■ الاهتمام بالإدارة و تسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة.

في هذه المرحلة ينبغي لسيري المؤسسة الاهتمام أكثر بالمعايير الإستراتيجية من انفتاح على الأسواق و تطوير نظرة مستقبلية واسعة وواضحة.

المرحلة الخامسة :الانحدار أو الرجوع

بعد مرور المؤسسة الخدمية بمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخولها في مرحلة الانحدار و التي يمكن أن تتفادها إذا ما التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة و تمكن إعادة تحديد نشاط المؤسسة الخدمية و مساعدتها على الاستمرار من خلال تشكيلين هما:

- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.
- تطوير خدمات جديدة من خلال قاعة محاضرات مطعم...
- إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجية لنفس العملاء
- محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة.
- اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من العمل¹

ثانياً: تصنيف المؤسسات الخدماتية

من بين تصنيفات المؤسسة الخدماتية ما يلي: قدم كل من haywod et farmer

سنة 1988 نموذج تصنيف المؤسسات الخدماتية يقوم على أساس ثلاث أبعاد أساسية هي:

- درجة الاتصال و التفاعل (عالي/منخفض)
- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي /منخفض).
- درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل(عالي /منخفض)
- و في حالة متشابهة قام كل من Crawich Vandermer : بتصنيف المؤسسات الخدماتية حسب بعدين أساسيين :

❖ درجة التفاعل و الاتصال(منخفض/مرتفع).

❖ درجة و جود سلعة في عملية الخدمة(خدمة فقط ، خدمة مع بعض فالسلع)

¹نجلاء محمد صالح ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، الأسس والنظرية العلمية ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2001. ، ص28

يصف المؤسسات الخدمائية حسب kother :

❖ حسب نوع الملكية :

فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية ، مؤسسات التوزيع ، البنوك و هناك مؤسسات القطاع الحكومي كالشرطة و المشافي الحكومية .

❖ حسب السوق الذي تعمل في المؤسسة:

هناك مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج كخدمات

❖ حسب مستوى الاتصال :

فهناك مؤسسات خدمائية ذات اتصال مرتفع بعملائها وهناك مؤسسات ذات الاتصال المنخفض (الضعيف). بعملائها كالغسالات الأوتوماتيكية العامة أو المصابغ.

تمهيد:

تدعيما لما تم عرضه في الفصلين الأول والثاني ، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط
الدراسة النظرية ميدانيا بغية تقييم واقع الاتصال الداخلي في إحدى المؤسسات الجزائرية وهي
غرفة الصناعة التقليدية لولاية اغواط. و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم عام
للمؤسسة من حيث النشأة و المهام و الهيكل التنظيمي لها و كذلك عرض و تحميل المحاور
الرئيسية لأداة الدراسة و محاولة الخروج بالنتائج و التوصيات.

المبحث الاول : التعريف بغرفة الصناعة لولاية الاغواط

سننتطرق من خلال هذا المبحث الى تعريف، تنظيم و تسيير الغرف الصناعية.

اولا : تعريف غرف الصناعة التقليدية والحرف:

تأسست عرف الصناعات التقليدية و الحرف بموجب المادة 1 من الأمر رقم 96 01 المؤرخ

في 10 جانفي 1996 الذي يحدد القواعد التي تحكم الصناعات التقليدية والحرف والتي

تعتبر إطارا تنظيميا تشاوري فيما بين الحرفيين والسلطات العمومية

وقد تم تحديد تنظيم غرف الصناعات التقليدية والحرف بواسطة المرسوم التنفيذي رقم 97-

100 المؤرخ في 29 مارس 1997 ، التي تعتبر حسب المادة 2 منه مؤسسة عمرسية :

ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. إذ أنها تعد

منتدى لتمثيل المهن الحرفية، وتمثل الشريك الأمثل للسلطات المحلية أو الوطنية في كل

الميادين التي تعنى بتنمية قطاع الصناعات التقليدية والحرف.

كما حدد هذا المرسوم أجهزتها وهيكلها و كذا طرق تعيين مسيريهها

ثانيا :أجهزة غرفة الصناعات التقليدية و الحرف

بناء على المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 97-100 المؤرخ في 29 مارس 1997 ،

فان عرفة الصناعات التقليدية و الحرف تتكون من الأجهزة التالية:

1. الجمعية العامة:

تتكون من الأعضاء المنتخبين المنتمين للدائرة الإقليمية للغرفة والأعضاء الشركاء الممثلين للإدارات المحلية بصفة مستشارين، و التي تتداول فيما يلي:

- التوجيهات، والآراء، التوصيات، والمقترحات التي تعرضها اللجان التقنية النشاط
- تقرير النشاط السنوي للغرفة الذي يعرضه الرئيس
- مشروع ميزانية الغرفة وحصيلة السنة المالية المنصرمة (ضرورة تحديد دور الجمعية العامة بدقة وبالأخص الأمور المرتبطة بالتسيير)
- مشروع إنشاء مؤسسات جديدة
- مشروع النظام الداخلي، وكل تدبير اخر يرتبط بموضوعها و من شأنه تحقيق مهامها و تطويرها

2. مكتب الجمعية العامة :

يتكون من اعضاء تنتخبهم الجمعية العامة من بين أعضائها يكون فيه رئيس الغرفة ونائيه رئيس المكتب وتانيه بقوة القانون كما يكون مدير الغرفة عضوا في المكتب بقوة القانون كذلك، ويمثل المكتب الأجهزة المنتخبة في العرفة لدى السلطات العمومية المحلية ويتخذ المبادرات والتدابير الملائمة و الضرورية و يقوم كذلك بـ:

- تنفيذ توجيهات الجمعية العامة للغرفة و إرشاداتها

■ متابعة مختلف اشغال اللجان التقنية

يقدم تقرير نشاطه إلى الجمعية العامة للغرفة

الرئيس: تنتخبه الجمعية العامة من بين أعضائها رفقة نائبه ويكون رئيسا للمكتب ونائبه مانيا له بقوة القانون.

المدير : حسب المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 97-100 فان مدير الغرفة يعين بقرار من الوزير المكلف بالصناعات التقليدية لغرض تسيير المصالح الإدارية للغرفة و إدارتها، و يكون عضوا في مكتبها بقوة القانون

اللجان التقنية: تزود الغرفة بلجان تقنية بموجب القرار الوزاري رقم 87 المؤرخ في 02 فيفري 2000 والمحدد لعدد وتشكيلة وقواعد تنظيم وعمل اللجان التقنية بحكم المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 97/101 ، يشرف على إشغالها رئيس الغرفة.

المبحث الثاني :تسيير وتنظيم غرفة الصناعات التقليدية والحرف.

اولا : تسيير غرفة الصناعات التقليدية والحرف:

حسب المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 97-100 المذكور أعلاه وبناء على المادة 26 فان المدير يتمتع في حدود القوانين والتنظيمات المعمول بها، بجميع الصلاحيات لإدارة الغرفة و السهر على تسييرها، فهو :

- الأمر بصرف ميزانية الغرفة.(اقتراح طلب تسديد موحد)
- يمثل الغرفة أمام القضاء و في أعمال الحياة المدنية
- يعد مشروع الميزانية التقديرية للغرفة المرتبطة ببرنامج نشاط الغرفة المعدة من قبل الهيكل التنظيمي و يلتزم بنفقاتها في حدود الاعتمادات السيدة فيها
- يعد حصيلة آخر السنة المالية و حسابتها ويقدمها إلى الجمعية العامة
- يبرم كل الصفقات المالية أو العقود أو الاتفاقيات التي تدخل في إطار تسيير الغرفة و ذمتها المالية
- يوقع الاتفاقيات التي لها صلة ب الغرفة.
- يكون مسئولاً على حماية أموال العرقه و المحافظة عليها.
- ينفذ أو يكلف من ينفذ الدراسات أو الأشغال التي تطلبها مختلف أجهزة الغرفة والتي تندرج في إطار مجال اختصاصه

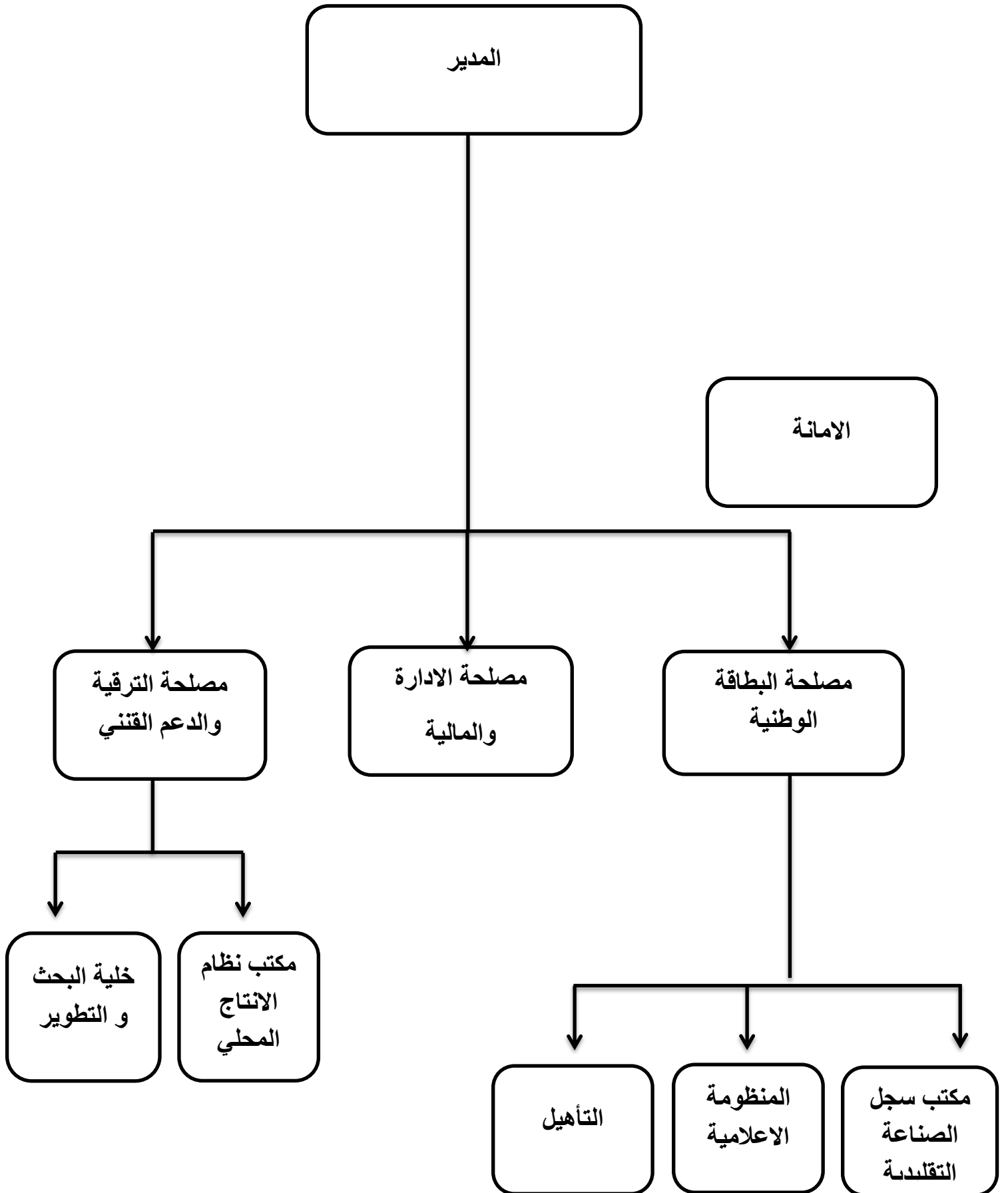
ثانيا :التنظيم الهيكلي الداخلي لغرف الصناعات التقليدية والحرف

بناءا على المقرر رقم 26 المؤرخ في 24 أبريل 2007 فانه تم تحديد التنظيم الداخلي لغرف

الصناعات التقليدية والحرف والتي نظم تحت سلط مديرها المصالح التالية.

- مصلحة البطاقة الوطنية.
- مصلحة الترقية والدعم التقني.
- مصلحة الإدارة والمالية.

❖ الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية و الحرف



المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج

أولاً : عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

المتغير الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	12	40
اناث	18	60
المجموع	30	100

تحليل الجداول

تسمح البيانات الشخصية للدراسة من معرفة وتحديد السمات العامة ومعرفة الخصائص السوسولوجية لمجمع البحث كالجنس والسن والمستوى التعليمي إضافة إلى الأقدمية في المؤسسة والفئة الوظيفية ،

من الجدول والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس تجد أن الاناث يمثلون أكبر نسبة من المبحوثين مقارنة بنسبة الذكور.

الجدول رقم(02): يوضح توزيع عينية الدراسة حسب السن

المتغير	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	12	40
من 30 الى 39	07	23.3
من 40 الى 49	08	26.6
50 سنة فاكثر	03	10
المجموع	30	100

تحليل الجدول رقم 02:

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن والذي يبين أن أكثر عدد من المبحوثين التراوح أعمارهم بين فئة أقل من 30 سنة هذه الفئة الغالبة اما الفئات الاخرى تتقارب

الجدول 03 : توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة
ابتدائي	02	6.67
متوسط	03	10
ثانوي	09	30
جامعي	16	30
المجموع	30	100

تحليل الجداول

يوضح الجدول رقم 03 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي ونلاحظ من خلاله أكبر نسبة من المبحوثين يمثلون مستوى الجامعي تليها فئة المبحوثين الحاصلين على مستوى الثانوي.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة.

المتغير	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	19	63.3
من 5 الى 10	04	13.3
من 10 فما فوق	07	23.33
المجموع	30	100

تحليل الجدول

من خلال الجدول رقم (04)) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والأقدمية في المؤسسة نلاحظ أن فئة أقل من 05 سنوات تمثل الأكبر بنسبة تليها فئة 10 فما فوق وفي الأخير جاءت فئة من 5 الى 10 سنوات .

الجدول (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية.

المتغير	تكرار	النسبة
اطار	08	26.6
متحكم	04	13.3
منفذ	18	60
مجموع	30	100

تحليل الجدول

نلاحظ من خلال الجدول والذي يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية.

أن أغلب موظفي المؤسسة هم مننفذين تليها فئة الاطارات و في الاخير فئة المتحكمين.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني " طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة "

الجدول 06: يوضح كيفية سير عملية الاتصال في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
منظمة	20	66.66
عادية	06	20
عشوائية	04	13.3
المجموع	30	100

تحليل الجدول أعلاه والذي يوضح كيفية سير عملية الاتصال في المؤسسة أن على نسبة أجاب فيها المبحوثين بأن العملية الاتصالية كانت منظمة تليها نسبة العادية لتاتي العشوائية في الاخير

الجدول رقم (07): يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام العاملين في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
دائما	30	100
احيانا	00	0
نادرا	00	0
المجموع	30	100

تحليل الجدول: أعلاه الخاص بتوزيع المبحوثين حول مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام العاملين في المؤسسة ، ومنه نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا أنهم دائماً ما يسهل الاتصال الداخلي مهامهم وذلك بنسبة 100%

الجدول رقم (08): يوضح إجابات المبحوثين حول عملية الاتصال بين موظفين المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
جيد	22	73.33
متوسط	05	16.66
ضعيف	02	6.67
منعدم	01	3.33
المجموع	30	100

تحليل الجدول: أعلاه الخاص يوضح إجابات المبحوثين حول عملية الاتصال بين موظفين المؤسسة اكبر نسبة قد ادلو بان الاتصال جيد .

الجدول رقم (09): يوضح عملية الاتصال بين أفراد العينة ورؤسائهم داخل المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
جيد	30	100
متوسط	00	00
ضعيف	00	00
منعدم	00	00
المجموع	30	100

تحليل الجدول: أعلاه الخاص و الموضح لعملية الاتصال بين أفراد العينة ورؤسائهم داخل المؤسسة ومنه نلاحظ أن كل أفراد العينية أجابوا انه جيد ما يسهل الاتصال الداخلي مهامهم وذلك بنسبة 100%

الجدول رقم (10): يوضح المعلومات التي يستقبلها أفراد العينة من رؤسائهم.

المتغير	التكرار	النسبة %
طلبات و اوامر شخصية	06	20
توجيهات مباشرة	24	80
المجموع	30	100

تحليل الجدول

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المعلومات التي يستقبلها غالبية أفراد العينة من رؤسائهم عبارة عن توجيهات مباشرة

الجدول رقم (11): يوضح مصدر المعلومات التي يتلقاها أفراد العينة داخل المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
المدير	18	60
المسؤول المباشر	04	13.3
ممثل العمال	05	16.66
زملاء العمال	03	10
المجموع	30	100

تحليل الجدول

من الجدول أعلاه تلاحظ أن أعلى نسبة أجاب فيها المبحوثين عن تلقيهم المعلومات من المدير.

الجدول رقم(12): يوضح إجابات أفراد العينة حول أهمية المعلومات التي تصل أفراد العينة من طرف مديرية المؤسسة.

المتغير	التكرار	النسبة%
مهمة جدا	30	100
غير مهمة	00	00
المجموع	30	100

تحليل الجدول اعلاه الذي يحدد طبيعة و اهمية المعلومات التي تصل من مديرية المؤسسة حيث كانت كل الاجابات على انها مهمة جدا بنسبة 100%

الجدول رقم (13): يوضح الوسائل الأكثر استعمالا في الاتصالات الإدارية في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة%
سمعية بصرية	07	23.3
شفهية	10	33.33
كتابة	06	20
الالكترونية	07	23.3
المجموع	30	100

تحليل الجدول اعلاه

من خلال هذا الجدول تلاحظ أن وسائل الاتصال الشفهية هي الأكثر استعمالاً في الاتصالات الإدارية في المؤسسة.

الجدول رقم (14): يوضح مدى ملائمة الوسائل الاتصالية المستعملة في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
ملائمة	30	100
غير ملائمة	00	00
المجموع	30	100

تحليل الجدول: أعلاه الخاص بتوضيح مدى ملائمة الوسائل الاتصالية المستعملة في المؤسسة ، ومنه نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا أنها ملائمة ما يسهل الاتصال الداخلي مهامهم وذلك بنسبة 100% .

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث "دور الاتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم (15): يوضح مشاركة أفراد العينة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	15	50
لا	15	50
المجموع	30	100

تحليل الجدول اعلاه الذي يوضح مدى مشاركة أفراد العينة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة حيث انقسمت اجابات العينة الى اثنين بالتعادل.

الجدول رقم (16): يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق التقارب والتفاهم بين المسؤولين والعمال في مؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	24	80
لا	06	20
المجموع	30	100

تحليل الجدول

من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع المبحوثين إذا كان الاتصال الداخلي يساهم في التقارب والتفاعل بين المسؤولين والعمال في المؤسسة اعلى نسبة اجابوا بنعم.

الجدول رقم (17): يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين سيرورة العمل في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	15	50
لا	15	50
المجموع	30	100

تحليل الجدول

نلاحظ ان الاجابات انقسمت بالتعادل بين نعم او لا .

الجدول رقم (18): يوضح الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
المشاركة في التسيير	04	13.3
الراحة النفسية و تماسك الجماعة	04	13.3
الارتقاء بالمؤسسة و تحقيق الربح	22	73.33
المجموع	30	100

تحليل الجدول

يتضح لنا أن أكبر نسبة من أفراد عيناتنا قد أجابوا الهدف من الاتصال داخل المؤسسة هو الارتقاء بالمؤسسة و تحقيق الربح.

الجدول رقم (19): يوضح دور الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
ضمان تدفق وتبادل المعلومات مما يضمن حسن أعمال المؤسسة.	04	13.33
توحيد الموظفين لتكوين فريق موحد وخلق شعور بالانتماء إلى المؤسسة.	18	50
تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة	07	23.33
المجموع	30	100

تحليل الجدول

إن الهدف الرئيسي من إنشاء أي مؤسسة اقتصادية هو بالدرجة توحيد الموظفين لتكوين فريق موحد وخلق شعور بالانتماء إلى المؤسسة.، وهذا ما يؤكد الجدول ؛ حيث نلاحظ من خلاله أن غالبية أفراد العينة يرون أن دور الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة هو توحيد الموظفين لتكوين فريق موحد وخلق شعور بالانتماء إلى المؤسسة.

رابعاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع "الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة "

الجدول رقم (20): يوضح المشاكل التي تواجه المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	13	43.33
لا	17	56.66
المجموع	30	100

تحليل الجدول

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لا يواجهون مشاكل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (21): يوضح طبيعة المشاكل التي يعاني منها افراد العينة

المتغير	التكرار	النسبة %
مشاكل مع المحيط	11	36.66
مشاكل متعلقة بالوسائل	14	46.66
مشاكل متعلقة بالإدارة	05	16.66
المجموع	30	100

تحليل الجدول نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أجابوا بوجود مشاكل متعلقة متعلقة بالوسائل بنسبة اكبر تليها مشاكل المحيط.

الجدول رقم (22): يوضح الصعوبات التي تواجه أفراد العينة عند تقديمهم الشكاوي للإدارة.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	04	13.3
لا	26	86.66
المجموع	30	100

تحليل الجدول الذي يوضح مدى الصعوبات التي تواجه افراد العينة على تقديم الشكاوي اذ اغلي الاجابات تدل على انه لا توجد مشكلة في تقديم الشكاوي

الجدول رقم (23): يوضح على من يعتمد أفراد العينة في حل المشاكل التي تصادفهم في المؤسسة التي يعملون بها.

المتغير	التكرار	النسبة %
ممثلي العمال	06	20
الاعتماد على الزملاء	10	33.33
مبادرات شخصية	10	33.33
الرئيس المباشر	04	13.3
المجموع	30	100

تحليل الجدول رقم (23) الذي يوضح لنا على من يعتمد أفراد العينة في حل المشاكل التي تصادفهم في المؤسسة التي يعملون بها. يتضح لنا أن أكبر نسبة من أفراد العينة تنقسم بين فئتين الاعتماد على الزملاء و المبادرات الشخصية .

الجدول رقم (24): يوضح استخدام المبحوثين لتقنيات الاتصال الحديثة والإعلام الآلي في المؤسسة .

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	30	100
لا	00	00
المجموع	30	100

تحليل الجدول رقم الذي يوضح لنا مدى استخدام المبحوثين لتقنيات الاتصال الحديثة والإعلام الآلي في المؤسسة نرى الاجابات كاها بنعم.

الجدول رقم(25): يوضح إذا كانت هناك صعوبات في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة أثناء المهام داخل المؤسسة .

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	12	40
لا	18	60
المجموع	30	100

تحليل الجدول رقم (25)

من الجدول أعلى نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بعدم وجود صعوبات في استخدامهم تقنيات الاتصال الحديثة حيث قدرت ب: 60% تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بوجود مشاكل في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة يبحث قدرت ب: 40%.

الخاتمة

ساهمت ثورة الاتصالات إلى حد كبير وشكل أساسي في رسم واقع لعالم جديد رمى بظلاله على بيئة الأعمال العالمية ، وكل من يعمل فيها من منظمات صغيرة وكبيرة ، إنتاجية أو خدماتية، عامة أو خاصة.

كما أن الاتصال داخل المنظمة ليس مجرد عملية توصيل المعلومات والأوامر فقط ، بل هو عملية تفاعل وتبادل ، يعمل كمنبه لسلوك العاملين ، فهو وسيلة ضرورية لتفعيل أدائهم الوظيفي ، ذلك لأن هبه يدرك العامل ما لذي عليه عمله ، كيف يمكن عمله ، ولماذا نعمله فمن خلال الاتصال تستطيع الإدارة تمرير رسائل الشكر والتحفيز ، وتبعث رسائل التقويم والتوجيه ورسائل التكوين ، فالإحساس بالتواصل بين العامل والإدارة من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس والثقة بين الرئيس ومرؤوسيه ، فتنمو مشاعر المسؤولية في كل حركة يؤديها هذا العامل.

من حقيقة ما سبق أصبح للاتصال دور جديد وفعال داخل المنظمة في العمل على تشكيل ثقافة خاصة تؤدي بها وظائف حيوية تتعلق بنسقتها الداخلي للأفراد وتتناسق سلوكهم ، من أجل تحسين أدائهم إضافة لإعطاء المنظمة هوية خاصة بها في محيطها تساعد على التكيف مع بيئتها وعمليا

تناولت دراستنا موضوع واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة من خلال الدراسة الميدانية بغرفة الصناعة لولاية الاغواط.

الخاتمة

وقد تم التوصل إلى نتائج لها عديد الدلالات:

- الاتصال الداخلي له دور فعال في تحقيق الأهداف للمؤسسة
- أن الاتصال الداخلي يستخدم بجميع أشكاله في المؤسسة محل الدراسة
- قد تواجه الاتصال الداخلي مجموعة من المعوقات التي تعرقل سير الحسن للمؤسسة
- للاتصال الداخلي مجموعة من الوسائل المتنوعة

توصيات الدراسة

- العمل على تطوير مهارات الاتصال لدي العاملين وذلك بدفعهم إلى القيام بتكوينات في مجال الاتصال مثل مهارات التحدث ومهارات الكتابة ومهارات القراءة...
- العمل على التنسيق بين الإدارة والموظفين والأقسام المختلفة وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المختلفة وعدم الاكتفاء بأسلوب الاتصال الشفهي.
- الاهتمام بمشاكل العمال والحرص على تلبية مطالبهم وأخذ شكاويهم بعين الاعتبار .
- إجراء المزيد من الدراسات عن الاتصال الداخلي وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

- فتح باب النقاش لمعالجة مختلف الأمور التي تخص العمل

1. باللغة العربية

أ. الكتب

1. المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق للنشر والتوزيع، بيروت. 2000
2. علي بن هداية وآخرون. القاموس الجديد للطلاب المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
ط.7
3. أحمد زكي بدوي معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان، بيروت. ط 2
1993
4. محمد جمال الفار. المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن. 2010
5. معين محمد عياصرة. مروان محمد بني أحمد القايدة، الرقابة والاتصال الإداري، دار
حامد، 2005
6. فضيل دليو. الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة.
2003
7. مصطفى وآخرون. وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط
2، عمان.
8. منال حلمت محمود. مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
2002

قائمة المراجع

9. فضيل دليو. مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره ، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر. 1998
10. فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر ، 1001 ،
11. رحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم ، أساليب البحث العلمي، ط 1 ، دار لصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 1001
12. خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان. 2008
13. بلال خلق السكارنة. القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان. 2010
14. موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2011
15. محمد سيد فهمي. فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2006
16. عبد الرحيم نصر الله. مبادئ الاتصال التربوية والإنسانية، دار وائل للنشر، عمان. 2001

قائمة المراجع

17. د.بشير العلاق. الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2008
18. خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997)
19. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوعي: الإدارة لمحاحات معاصرة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006)
20. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، (الإسكندرية: الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، 2003)
21. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 2 1999
22. أحمد إبراهيم عبد الهادي، صديق محمد عفيفي: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، القاهرة: مكتبة عين الشمس ط 10 2003
23. أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، (2006)، جمال محمد أبو شنب: نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم النظرية – القضايا، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2013
24. محمد قاسم القريوقي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، عمان: دار وائل، ط 2 2006

قائمة المراجع

25. فاطمة . مروة: الاتصالات المهنية، بيروت: دار النهضة العربية، 2004
26. فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011
27. سلمان بكر بن کران: الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي، عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع، 2015
28. فضيل دليو: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، الجزائر: د. د. ن، 2003
29. خيضر كاظم محمود: موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008
30. ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1999
31. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007
32. ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، عمان: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011
33. سهيل عبيدات: إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2007

قائمة المراجع

34. محفوظ جودة، حسين الزعبي، ياسر المنصور: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، (عمان: دار وائل للنشر، 2004)
35. أماني عبد الفتاح علي: مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2012
36. مصطفى حجازي. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية ، الإدارة الجامعية للدراسة والنشر، 2000
37. رضوان بالخيري، صابر جابري. مدخل للاتصال والعلاقات العامة ،جسور للنشر والتوزيع، ط 1،الجزائر. 2013
38. ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2001
39. نجلاء محمد صالح ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، الأسس والنظرية العلمية ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، . 2001

ب. اطروحات

- أمينة جعفر. واقع العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة يحي فارس، المدية. 2014/2015

ج. مجلات

1. عادل المرابطي، قسم علم النفس، مجلة الواحات والبحوث والدراسات، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، 2009

2. مجلة العلوم الإنسانية جامعة العربي بن مهيدي. العدد 2، أم البواقي. ديسمبر 2014

II. باللغة الأجنبية

1. souami cherif ; Cotrol et gestien des ressources humaines,
alayem alger, algérie, 1 ère edition, 2000,
2. Marie Franc, pierre lebel. organisé la comnuicationinterut les
étudiondogaisation, paris ,1992.