

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الاغواط



كلية : العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة

قسم : العلوم الإنسانية

شعبة: إعلام واتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

مذكرة تحت عنوان

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الطاقوية الخدمائية

دراسة حالة لمؤسسة نפטال الاغواط نموذجاً

إعداد الطالبتين:

✓ أم كلثوم معرف

✓ عالية بوختاش

إشراف الأستاذ:

د. عبد القادر النوعي

السنة الجامعية : 2021/2020

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعظم شكر للذي سجدت له الكائنات نحمده سبحانه على حسن التوفيق و التمكين و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين و الصحابة أجمعين و على من اتبع الهدى إلى يوم الدين .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من نصحنا و من علمنا و كان لنا مرشد أو سند و الذي لم يبخل علينا بالنصح والتقويم في دراسة بحثنا أستاذنا الفاضل " الدكتور النوعي عبد القادر

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتنا في قسم علوم الإعلام و الاتصال الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي.

و لا ننسى أن نقدم امتنانا و تقديرنا إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد، وحفزنا على إتمام هذا العمل المتواضع.

و نختمها بمسك الصلاة على طه الحبيب محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم

إهداء

إلى الذين قال فيهما المولى عزّ وجل: "وبالوالدين إحسانا"

إلى التي ربتني في كنفها ولم تفارقني ابتسامتها ولم تبخل عليّ بالدعاء والنصح "أمي الغالية"

إلى من كان مستقبلي مستقبله إليك أقول أنت نعم المثال "أبي العزيز" رحمه الله .

إلى زوجي الغالي على قلبي " هشام "

إلى ابنتي فلذ كبدي "أريج"

إلى أعز ما أملك أفراد عائلتي وإخوتي

والى صديقات دربي كل باسمه ولقبه

و إلى كل أساتذتي ومن علمني حرفا ذات يوم.

إهداء

"إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك،

ولا تطيب الجنة إلا برويتك، الله جل جلاله

أهدي ثمرة جهدي هذا :

الى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، من علمتني وعانت الصعاب لأصل ما أنا عليه الآن، عندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف من آلامي، أُمي "جميلة" .

الى النور الذي ينير لي درب النجاح، وهو سبب وجودي في الحياة، والدي الحبيب " محمد "

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إخوتي: خديجة - سكيانة - حفصة - زينب - عبد الستار .

الى من أرى التفاؤل عيونهن والسعادة في ضحكتهن براعم البيت : سمية - عبد البارئ .

الى من كانوا ملاذي وملجئي، الى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى صديقات ورفيقات دربي، الى إخوتي في الله: هاجر ، حنان ، جلولة ، فتيحة .

والى ابن خالتي " محمد " الذي كان يشجعني ويحثني على الصبر لإتمام هذا العمل المتواضع

الى كل من يحس بوجودي وأهداني كلمة طيبة أو ابتسامة صادقة. والى كل من هم في قلبي ونسيهم قلبي.

أم كلثوم

ملخص

يعتبر الاتصال الداخلي عنصر فعال للنهوض بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدماتية , و ذلك من خلال السعي إلى توفير الجو الملائم للعامل داخل المؤسسة , و يكون ذلك بصياغة مناهج و مقررات تتماشى مع متطلبات الاتصال الداخلي الناجح كي لا تكون فجوة بين العامل و المسؤول .

و من هذا المنطلق عالجت هذه الدراسة موضوع الاتصال الداخلي لعاملي مؤسسة نفطال بولاية الأغواط , متبعين في ذلك المنهج الوصفي المعتمد على التحليل , وقد قسمت الدراسة إلى أربعة فصول بدءا بضبط الجانب المنهجي ثم يليه الفصل النظري الذي تناول الخطوط العريضة و النظرية للدراسة و التطرق للاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية و فصل ميداني حددت فيه عناصر و إجراءات الدراسة الميدانية و أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة و التي من أبرزها :

- إن الفاعلية الناجحة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية تبنى على خلق اتصال فعال و ناجح بين العامل و المسؤول .

- وجود عوائق و صعوبات في الجو الاتصالي بين العامل و المسؤول و هذا راجع لغياب ثقافة الاتصال الداخلي .

- غياب الآليات التنظيمية للاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية مما يخلق فجوة اتصالية بين المسؤول و العامل مما يؤثر سلبا على فاعلية المؤسسة الاقتصادية الطاقوية الخدمية

Summary:

The internal communication is an effective element for the advancement of the Algerian economic and energy services institution, by seeking to provide the appropriate atmosphere for the worker within the institution, and this is by formulating curricula and decisions in line with the requirements of successful internal communication so that there is no gap between the worker and the official.

From this point of view, this study dealt with the issue of internal communication for the employees of the Naftal Corporation in the state of Laghouat, following the descriptive approach based on analysis, and the study was divided into four chapters, starting with controlling the methodological aspect, followed by the theoretical chapter that dealt with the outline and theory of the study and addressing the internal communication In the Algerian economic institution, energy and service, and a field chapter in which the elements and procedures of the field study were identified and the most important results of the study, the most prominent of which are:

- The successful effectiveness in the Algerian economic and energy service institution is based on creating an effective and successful communication between the worker and the official.

- There are obstacles and difficulties in the communication atmosphere between the worker and the official, and this is due to the absence of a culture of internal communication.

- The absence of regulatory mechanisms for internal communication in the Algerian economic and energy service establishment, which creates a communication gap between the official and the worker, which negatively affects the effectiveness of the service energy economic institution.

Résumé

La communication interne est un élément efficace pour l'avancement de l'institution algérienne des services économiques et énergétiques, en cherchant à assurer l'ambiance appropriée pour le travailleur au sein de l'institution, et ce en formulant des programmes et des décisions conformes aux exigences d'une communication interne réussie. Afin qu'il n'y ait pas d'écart entre l'ouvrier et le fonctionnaire.

De ce point de vue, cette étude a abordé la question de la communication interne pour les salariés de la société Naftal dans l'état de Laghouat, suivant l'approche descriptive basée sur l'analyse. Dans l'institution économique algérienne, l'énergie et le service, et un chapitre de terrain dans lequel les éléments et les procédures de l'étude sur le terrain ont été identifiés et les résultats les plus importants atteints par l'étude, dont les plus importants sont :

- La réussite de l'efficacité dans l'institution de service économique et énergétique algérienne repose sur la création d'une communication efficace et réussie entre le travailleur et le fonctionnaire.
- Il existe des obstacles et des difficultés dans l'atmosphère de communication entre le travailleur et le fonctionnaire, et cela est dû à l'absence d'une culture de communication interne.
- L'absence de mécanismes de régulation de la communication interne dans l'établissement algérien du service économique et énergétique, ce qui crée un fossé de communication entre le fonctionnaire et le travailleur, ce qui nuit à l'efficacité de l'institution économique du service énergétique.

فهرس المحتويات

أ	مقدمة
4	الفصل الأول : الجانب المنهجي
5	إشكالية
21	الفصل الثاني : الاتصال داخل المؤسسة و المعوقات التي تصاحبه
22	تمهيد
23	المبحث الاول :مدخل مفاهيمي للاتصال
23	المطلب الأول: تعريف الاتصال وعناصره
26	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الاتصال
29	المطلب الثالث: أهداف ومعوقات الاتصال
32	المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي
32	المطلب الأول : مفهوم الاتصال الداخلي
33	المطلب الثاني:أنواع الاتصال الداخلي
37	المطلب الثالث:أساليب الاتصال الداخلي ووسائله
48	المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وطرق تحسينه في المؤسسة
48	المطلب الأول:أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة
49	المطلب الثاني:أهداف الاتصال الداخلي للمؤسسة
51	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه
55	خلاصة الفصل
56	الفصل الثالث : المؤسسة الاقتصادية والمعوقات التي تواجهها
57	تمهيد

57	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية
57	المطلب الأول: ظهور المؤسسة الاقتصادية وتطورها
63	المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
64	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية
65	المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية والمعوقات التي تواجهها
65	المطلب الأول: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية
68	المطلب الثاني: المبادئ الواجب الاهتمام بها في المؤسسة الاقتصادية
69	المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية
70	المبحث الثالث : الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
70	المطلب الاول : وسائل و وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
72	المطلب الثاني : أهمية و أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
74	المطلب الثالث : مميزات و معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
79	خلاصة الفصل
80	الفصل الرابع : الجانب الميداني التطبيقي
81	تمهيد
85	1- التعريف بالمؤسسة
86	2-نشأة مؤسسة نפטال
87	3-الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال :
88	4-أقسام مؤسسة نפטال:
89	5-فروع مؤسسة نפטال :
89	6-منتجات وخدمات مؤسسة نפטال :
93	7- نشاطات مؤسسة نפטال :
94	8-مهام مؤسسة نפטال :

95	9-أهداف مؤسسة نفضال
95	10-تحليل محتوى المقابلة
110	تحليل النتائج
113	تفسير النتائج :
114	- النتائج العامة للدراسة :
116	خاتمة
118	الآفاق المستقبلية:
119	قائمة المصادر والمراجع.....
119	ملاحق

مقدمة

مقدمة

شهد العالم تطورات بارزة خلال السنوات الأخيرة جعلت الدول تحاول جاهدة التكيف مع اقتصاديات العالم الجديد خاصة، في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ أصبح الاتصال و المعلومة ضرورة حتمية لأي مؤسسة في الوقت الحالي، وما يحمله الاتصال من أبعاد وظيفية في طياته يجسدها أعضاء المنظمة لبلوغ الأهداف المشتركة

وباعتبار أن الاتصال الداخلي عملية يتم من خلاله تبادل الرسائل بين الأفراد الذين تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات وهذه الرسائل لا بد لها أن تتكيف مع متغيرات المحيط، حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل وجه ، فالاتصال الداخلي يكتسي أهمية بالغة ، ذلك أن أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوماً إلى وجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسة .

وتزداد أهمية الاتصال الداخلي في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتقييم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الاتصال الداخلي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين كذلك في جلب وحدة التفاهم والهدف هو رفع روح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي

تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي .

ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات الاتصالية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة الى اتصالات داخلية تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "مؤسسة نפטال نموذجاً " ، وقد قسمنا دراستنا إلى أربعة فصول كانت على النحو التالي :

الفصل الأول: الدراسة المنهجية: والذي جاء فيه (تمهيد أو مقدمة)، تحديد الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهدافها، الإضافة إلى تحديد المفاهيم، منهج الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، وصولاً إلى الدراسات السابقة ..

الفصل الثاني: والمعنون بالاتصال داخل المؤسسة والمعوقات المصاحبة له والذي جاء فيه تمهيد، المبحث الأول بعنوان مدخل مفاهيمي للاتصال ، قد قسمناه إلى ثلاث مطالب جاءت بالترتيب كالتالي: تعريف الاتصال وعناصره و خصائص وأهمية الاتصال ، أهداف ومعوقات الاتصال ، أما المبحث الثاني فتحدث عن ماهية الاتصال الداخلي ، وقد قسم إلى ثلاث مطالب جاءت على النحو التالي :مفهوم الاتصال الداخلي ، أنواع الاتصال الداخلي ، أساليب الاتصال الداخلي و وسائله.

أما المبحث الثالث فعنوانه بالاتصال الداخلي وطرق تحسينه في المؤسسة , قد قسمناه الى ثلاث مطالب كالاتي : أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة و أهداف الاتصال

الداخلي في المؤسسة ، معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه و بعدها وضعنا خلاصة الفصل

الفصل الثالث: كان بعنوان المؤسسة الاقتصادية والمعوقات التي تواجهها, حيث جاءت عناصره على النحو التالي: تمهيد، ففي المبحث الأول تحدثنا عن ماهية المؤسسة الاقتصادية و يشمل ثلاث مطالب: ظهور المؤسسة الاقتصادية وتطورها في الجزائر ، مفهوم المؤسسة الاقتصادية ، خصائص المؤسسة الاقتصادية .

أما المبحث الثاني فكان بعنوان: المؤسسة الاقتصادية والمعوقات التي تواجهها ، و جاءت مطالبه بالترتيب على النحو التالي : وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية ، المبادئ الواجب الاهتمام بها في المؤسسة الاقتصادية ، المعوقات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية .

أما المبحث الثالث فعنوانه :الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جاءت فيه ثلاث مطالب وهي: وظائف وأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أهداف ومميزات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وخلاصة الفصل

الفصل الرابع : بعنوان الإطار المنهجي والدراسة الميدانية جاء فيه أولا الإجراءات المنهجية والتي تضمنت مجالات الدراسة المكانية و الزمانية والبشرية ، ثانيا الدراسة الميدانية ونتائجها تضمنت كذلك عرض البيانات، تحليل وتفسير النتائج، عرض النتائج العامة في الأخير توصيات و إقتراحات .

الفصل الأول :

الجانب المنهجي

إشكالية

يعتبر الاتصال ركنا أساسيا من أركان الشخصية ومقوما من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالإمكان أن تقدمها لولا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديدة والاستفادة من تجارب السلف مما أدى إلى تراكم متزايد للمعلومات والخبرات مكن الإنسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة .

إذ يؤدي هذا الأخير دورا فعالا على المستوى الذاتي هو الحصول على الاعتراف بكياننا الشخصي من قبل الآخرين والاعتراف بصورتنا الايجابية عن أنفسنا ويجعلنا أكثر انفتاحا على العالم والآخرين وإذا تم الاعتراف المتبادل يمكن للاتصال أن يصل إلى مستوى الفعالية الآنية ومستقبلا . لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق هدفنا دون وجوده , ولا يمكن أن يكون هناك عمل بدون اتصال ولا يمكن أن نتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف بدون اتصال فالحديث والخطابة وإلقاء التعليمات والتوجيهات والاجتماعات والتقارير وغيرها هي عمليات اتصالية تستخدم لنقل الأفكار والمعلومات .

الاتصال هو احد مظاهر السلوك الجماعي, حيث يتطلب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك اتصال, ولابد من وجود شخص يرسل معلومات وآخر يستقبلها دون تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم.وهو بمثابة الزيت الذي يحرك ماكينة حياتنا وهو الأسلوب الذي يساعد على إصدار التعليمات والأوامر والاجتماعات كتابة الخطابات والتقارير .

ويعتبر الاتصال من السمات المميزة للمجتمع المعاصر وضرورة من ضروريات البنية لأي مؤسسة , بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة فالاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية ,عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المؤسسة أو خارجها , فالاتصال كان ولا يزال ذو أهمية قصوى

في تنظيم المؤسسة ,وقد اكتسب أهمية كبيرة في الفكر الإداري وخاصة الاتصال الداخلي ,وهذا النوع من الاتصال الذي يتم بين الأفراد الذين يعملون داخل التنظيم وذلك باستخدام عمليات اتصالية مختلفة وذلك بهدف تحقيق الاستقرار وضمان سير العمل ويتم بين مختلف المستويات الإدارية وبعدة طرق صاعدا أو نازل ,أفقي ,وذلك لتحقيق مجموعة من المكاسب للمؤسسة سواء كانت مادية مثل تحقيق الأرباح والحفاظ على استمرارية المؤسسة داخل النسق الاجتماعي ,أو معنوية مثل تحفيز العمال والرفع من معنوياتهم وزيادة الولاء للمؤسسة وربما تشكيل صورة ذهنية عنها.

كما تعتبر المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يشاركون وينسجمون داخل تنظيم مهيكّل يساهم في زيادة وتطوير إنتاجها , كما تنظر إليها كمنظمة اجتماعية من خلال اتخاذ القرار , مواقف وتصرفات الأفراد واتصالاتهم داخلها , وبفضل وجود العملية الاتصالية تتماسك وتتفاعل العناصر التنظيمية ككل , حيث تسمح للعاملين على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المؤسسة.

والمؤسسة الاقتصادية هي بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع كما تعبر عن علاقات اجتماعية , لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية , كما يشمل في تعاملها المحيط , ولقد اتخذت المؤسسات الاقتصادية أشكالاً مختلفة , وبالأخص في القرن العشرين , حيث تطورت بصفة كبيرة والاجتماعي لتتحم الدور السياسي كالشركات المتعددة الجنسيات , إلا أن المؤسسات الاقتصادية تختلف باختلاف فروعها وبأحجامها وأهدافها المختلفة . فالمؤسسات الاقتصادية تصنف الى ثلاث قطاعات رئيسية : قطاع الفلاحة والصناعة وقطاع الخدمات . فقطاع الصناعة يعمل فيه الأفراد على تحويل المواد الطبيعية الى منتجات وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية الى منتجات غذائية

وصناعية مختلفة , وكذلك صناعات تحويل وتكرير للمواد الطبيعية من معادن و طاقة وغيرها , وهي ما تسمى بالصناعة الاستخراجية .

وبعد الاتصال الداخلي من أهم الخطوط تتبعها المؤسسة الاقتصادية في سيرورة عملها لتحقيق أهدافها ورغم هذا نجد صعوبات ومعوقات تحد من سيرورته في المؤسسة الاقتصادية ويرجع السبب في ذلك عدم التطبيق الفعلي لمبادئ وأساسيات الاتصال الداخلي.

وانطلاقا من الطرح السابق ارتأينا الاطلاع على دراسة أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية نفطال بالأغواط ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي .و من ثمة يتسنى لنا طرح التساؤل الرئيس التالي :

ماهو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية نفطال بالأغواط؟

التساؤلات الفرعية :

- ما طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية نفطال بالأغواط ؟

- ماهو الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية نفطال بالأغواط ؟

- ماهي الصعوبات والمعوقات التي تواجه التطبيق الفعلي للاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية نفطال بالأغواط ؟

الفرضيات:

- يستخدم الاتصال الداخلي بجميع أنواعه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية نفطال بالأغواط .

- للاتصال الداخلي دور فعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية نفعال بالأغواط نموذجاً .

- توجد معوقات متعددة تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية نفعال بالأغواط كقلة الوسائل التكنولوجية الحديثة وعدم القدرة على التحكم فيها واستخدامها وانقطاع الكهرباء وشبكة الانترنت الخ

الدراسات السابقة :

1 - الدراسة الأولى :

للباحثة صبرينة رماش بعنوان :الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، وهي مذكرة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع و فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية قدمتها الباحثة سنة 2008-2009 بجامعة منتوري قسنطينة ، بتداول موضوع الدراسة واقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : مؤسسة سونلغاز نموذجاً

وطرحت الباحثة التساؤل التالي : ما هو واقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة سونلغاز نموذجاً ؟

وظفت الباحثة المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات ، كما وظفت أدوات جمع البيانات

التمثلة في: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان

و قد خرجت الدراسة بنتائج أبرزها :

- ضرورة القيام الاتصال الدائم بطريقة شفافة، وبمشاركة جميع العمال لكسب ثقتهم وولائهم.

- توعية المديرية خاصة العمليات منها بأهمية متغير الاتصال في المؤسسة
- العمل على تطوير أساليب المناقشة للرأي الآخر وتقبل النقد البناء من خلال وضع أفكار على مستوى المديرية وفروع التوزيع.

2- الدراسة الثانية :

للباحثة باهي نسبة بعنوان : دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي ، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة ، قدمتها الباحثة سنة 2015-2016 بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي ، بتداول موضوع الدراسة دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة

و ذلك بطرح التساؤل التالي: هل يلعب الاتصال الداخلي دورا فعالا في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية محل الدراسة ؟

ولقد وظفت الباحثة المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات ، كما وظفت أدوات جمع البيانات المتمثلة في: الاستبيان

و قد خرجت الدراسة بنتائج أبرزها :

- الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه، حيث نجد ان نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل في شكل تعليمات وأوامر وقرارات من طرف المسؤول بخصوص مهام الموظفين، أما الاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، ويتضح ذلك من خلال الاتصال الغير الرسمي موجود بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الاتصال أحيانا في

شكل مقترحات ومستجدات بخصوص المهام ولكن في المقابل لا تؤخذ بعين الاعتبار العلاقات التي تربط المسؤول بالموظفين .

يعتمد الموظفون على وسائل الاتصال الكتابية خاصة الإعلانات الحائطية التي تعتبر بمثابة رزنامة لمواقيت العمل وكل ما يخص تنظيم مهامهم، في حين عدم توفر الوسائل الحديثة للاتصال يعد حاجزا أمام تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة التربوية وهذا ما قد ينعكس سلبا على العملية الاتصالية وبالتالي على أداء الموظفين بها .

- وجود علاقة بين الاتصال الداخلي وبين تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول الى الموظفين المرتبطة بمهامهم والتي تعد نوعا من الاتصال النازل .

3- الدراسة الثالثة :

للباحثين عبيد اسماعيل وبن كعبيش ياسين بعنوان : واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة لبريد الجزائر مستغانم ، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإعلام و الاتصال تخصص صحافة مكتوبة واتصال قدمها الباحثين سنة 2018-2019 بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم ، بتداول موضوع الدراسة واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية ببريد مستغانم و ذلك بطرح التساؤل التالي : ما هو واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

وظف الباحثين منهج دراسة حالة لأنه هو الأنسب لمثل هذه الدراسات، كما وظفا أيضا أدوات جمع البيانات والمتمثلة في: الملاحظة دون المشاركة والاستمارة.

و قد خرجت الدراسة بنتائج أبرزها :

- ان الاتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر بمستغانم معتمد عليه بكل مستوياته المختلفة حيث كانت الوسائل المكتوبة أنسب وسيلة في هذه المستويات وتجلت مساهمة الاتصال

الرسمي في هذه المؤسسة في تنظيم التواصل من خلال العمل الجماعي أو المساعدة على القضاء على كل أنواع الإشاعات وهذا ما يبرز الدور الإيجابي للاتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر مستغانم .

- بالرغم من المساهمة الكبيرة للاتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر مستغانم إلا أن هذا لم يمنع من وجود صعوبات ومعوقات تواجهه ومن بينها الاستغلال الخاطئ للمناصب ووجود التكتلات داخل المؤسسة وهذا ما يحد من التواصل الجيد فيما بينهم وبالتالي التأثير على الفعالية في العمل وتحسين أداء العاملين والإنتاج ككل .

أسباب الدراسة :

تتطلب الدراسة التي يتناولها الباحث خطوات علمية منظمة , ومستقصيا جميع جوانبها , إلى أن يتوصل إلى حلها حيث أن هذا الاختيار للموضوع أو الظاهرة أو الإشكالية لا ينشأ من فراغ وإنما هناك دوافع واعتبارات تسبق موضوع الدراسة , ولعل من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الدراسة نذكر :

الأسباب الذاتية :

- اهتمامات الباحث الشخصية بموضوع اتصال المؤسسة والفضول العلمي الذي يدفع الباحث إلى معرفة ماهو نوع الاتصال الذي تنتهجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية .

- ملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا والرغبة في معرفة مدى استخدام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية للاتصال الداخلي عموما ومؤسسة نفطال بالأغواط خصوصا.

- الميل والرغبة في دراسة الموضوع خاصة وإنه يصب في مجال الدراسة.

الأسباب الموضوعية :

- أهمية الموضوع ويظهر ذلك من خلال معرفة دور وأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مهما تنوع نشاطها.

- إهمال بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية وعدم الاهتمام بالاتصال الداخلي بالرغم من أهميته في تحسين تسيير المؤسسات .

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا و منهجيا.

- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع بالبحث في شكله.

أهداف الدراسة:

انطلاقا من أهمية موضوع الدراسة كانت الأهداف المرجوة الوصول إليها كالآتي:

- التعرف على طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية نفضال بالأغواط .

- التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية نفضال بالأغواط .

- معرفة مدى التزام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية نفضال بالأغواط بأساسيات الاتصال الداخلي

- التعرف على مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية نفضال بالأغواط " ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وتحسين الأداء.

- التعرف على مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية نפטال بالأغواط.

- محاولة معرفة المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية نפטال بالأغواط وإيجاد الحلول المناسبة .

أهمية الدراسة :

لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما تقدمه من حلول لمشاكل الاتصال الداخلي بين الإدارة والعمال أو العكس أو بين العمال في نفس المستوى داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية , كما أن الاتصال الجيد والفعال ضروري في مرحلة تنفيذ الخطط ومتابعة البرامج الموضوعية ومن الضروري التعرف على مدى فعالية الاتصال الداخلي وأهميته في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "مؤسسة نפטال بالأغواط".

- الاهتمام بالاتصال الداخلي لتحقيق الاستقرار وضمان سير العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية "مؤسسة نפטال بالأغواط نموذجاً " .

تحديد المفاهيم و المصطلحات :

1 - الاتصال:

لغة: ورد تحديد المصطلح في قاموس المحيط ولسان العرب على أنه "مشتق من وصل والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية فوصل الشيء إلى الشيء..

وصول وتوصل إليه والذي يعني انتهى إليه وبلغه, وهي أيضا المواصلات والبلاغ ومعناه أن الاتصال لغة يعني الوصول والبلوغ إلى الشيء المراد الوصول إليه.

اصطلاحاً: يعرف على أنه نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتأثيرات بالإضافة إلى التوزيع والتفاوض. أي أنه نقل معلومات من شخص إلى آخر، كما يعرف على أنه نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصاءات بقصد الإقناع والتأثير في السلوك. و معناه أيضا نقل المعلومات باستعمال وسائط كالرموز قصد التأثير في الطرف الآخر، ويمكن تعريف الاتصال على أنه: عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور عن طريق الرموز، وما يعرف بالمشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف¹

إجرائياً: الاتصال يعني التفاعل بين طرفين يشمل نقل المعلومات والتجارب والأفكار من أجل الإقناع والتأثير على سلوك الأفراد.

2- الاتصال الداخلي:

اصطلاحاً: هو جميع الاتصالات التي تتم في داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها.²

- يعني انتقال المعلومات وانسيابها من أراء و مشاعر واتجاهات وتبادلها بين العمال و الإدارة و بين الإدارة والعمال والاتصال المثمر يستهدف التفاهم المشترك و التوفيق بين هؤلاء و أولئك.³

¹ كمال حمدي: مرجع سابق، ص 130

² حسن محمد إبراهيم، محمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية، ط 1، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص127

³ فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، دار زهراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص179

يعرفه ناصر القاسمي : "عملية إرسال و استقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي والهرمي في شكل تعليمات وأوامر و شروحات لطرق الأداء و معلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من اجل تنفيذ سياسات المؤسسة.¹

إجرائيا: يشير هذا المفهوم إلى أن المعلومات بمختلف أنواعها تنتقل بين الأفراد فيما بينهم أو بين هيئة إدارية وأفراد بهدف إحداث تفاهم بينهم.

3- المؤسسة:

لغة : مشتقة من أس , الأس , الأسس , والأساس من كل مبتدئ الشئ والأسس والأساس أصل البناء , أس الدار يعني حدودها ورفع قواعدها , أسس البيت فتأسس جعل له أساس , يقال الحجر الأساس : أي أول حجر في أساس البناء .²

اصطلاحا : هي منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوعا ما من الأعمال مثل تقديم الخدمات وفقا لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها ³، وتعرف المؤسسة أيضا أنها إنشاء وتأسيس مكان خاص أو عام من أجل تطبيق برنامج معين أو فكرة ما ، ومن الأمثلة على ذلك مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة.

إجرائيا: المؤسسة تكون متمثلة في عدد كبير من العمال في نفس الوقت، تحت إدارة نفس المال وفي نفس المكان من اجل إنتاج نفس النوع من السلع.

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية و تطبيقية، د ط، ديوان للمطبوعات الجامعية، الجزائر،

2011، ص 10

² ابن منظور: لسان العرب، ج1، ط4، دار الجيل، بيروت، 2003، ص 10

³ راسم محمد جمال و خيرت معوض عياد : إدارة العلاقات العامة (المدخل الاستراتيجي) ، ط1 ، الدار المصرية اللبنانية ، مصر ، 2005 ، ص 37

4- المؤسسة الاقتصادية:

اصطلاحاً: هي تلك الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.¹

إجرائياً : المؤسسة الاقتصادية عامة تابعة للدولة تدير نشاطات اقتصادية تمتلكها الدولة رسمياً لمراقبة أدوات التسيير.

مجالات الدراسة :

- **المجال البشري :** أجريت هذه الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة نفطال بولاية الأغواط والذي بلغ عددهم حوالي 10 بالإضافة إلى ذلك أن هذه العينة كان مستواهم العلمي وخبرتهم المهنية مختلفة

- **المجال المكاني :** مؤسسة نفطال بولاية بالأغواط و هي شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سونا طراك بنسبة مئة بالمائة و هي شركة نشاطها نقل إنتاج وتوزيع كل أنواع الوقود

- **المجال الزمني :** أجريت هذه الدراسة ما بين 2020-2021 حيث تناولت الجانب النظري منذ بداية شهر فيفري والجانب التطبيقي منذ بداية شهر أفريل .

منهج الدراسة :

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود واضح المعالم للبحث يساعد في التوصل الى معرفة منظمة بجوانب الواقع، بحيث يعتمد الدارسون على هذه المعارف في تحديد النظريات العملية، وفي إعادة فحصها من جديد للتأكد من هدفها أو إضافة عناصر جديدة لها، كي تصبح أكثر شمولاً وتكاملاً .

¹ غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008 ، ص 8

يعرف المنهج العلمي للدراسة على أنه " هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها ، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.¹

و يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يبين الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث... ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث أتباعه ، ومن خلال هذا نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي بأسلوب دراسة حالة ، وقد تم اختياري لهذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة، إذ يتعلق الأمر بدراسة حالة في مؤسسة نفضال بالأغواط ومن هنا يمكن أن نقوم بتفسير منهج دراسة الحالة حيث يعرف بأنه " :أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

مجتمع البحث :

يعرف مجتمع البحث على أنه جميع العناصر و المفردات المشكلة للظاهرة قيد الدراسة، وهو جميع الوحدات التي يدرسها الباحث سواء كانت مفردات بشرية أو مواد إعلامية، يمكن أن يكون محددا أو غير محدد.²

¹ احمد عارف العساف و محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية- المفاهيم والأدوات - ط 1

دار صفاء للنشر، عمان، 2011 ، ص 104

² ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، ط 5، دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان، 2013 ، ص 154

ويتمثل مجتمع الدراسة الذي نحن بصددده هو الجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الطاقوية الخدمية "مؤسسة نפטال بالأغواط نموذجاً" ، وقد أخذنا عينة قصدية من موظفي مؤسسة نפטال المتواجدة بولاية الأغواط كمرحلة أولى لتحديد مجتمع بحثنا والعينة القصدية هي "عينة يلجا إليها الباحث عندما يتوفر لديه بيانات، او معلومات كاملة عن مجتمع العينة وخصائصه وصفاته وفي هذه الحالة يلجأ إلى اختيار عينة عمدية تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً، وغالباً ما تعطي هذه الطريقة نتائج اقرب إلى النتائج التي يمكن الوصول إليها باستخدام العينات الأخرى"¹ واخترنا هذا النوع من العينة لأن طبيعة الموضوع هي التي فرضت علينا ذلك ، وأنها هي التي توفر لنا الوقت والجهد خصوصاً وأننا مرتبطون بحيز زمني محدد، فضلاً عن الإجراءات الإدارية التي يمر عليها كل باحث للحصول على ترخيص للدخول إلى هذه المؤسسة . فاخترنا مؤسسة نפטال لقربها من مقر الإقامة وسهولة الإجراءات الإدارية بها وكذا القدرة على التنقل والتواصل مع مفردات البحث في أي وقت .

أدوات جمع البيانات :

باعتبار هذه المرحلة من أهم المراحل التي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث ،لان قيمة البحث ونتائجه ذات صلة وثيقة بالأداة التي يستخدمها الباحث حتى يتمكن من تحقيق أهداف بحثه ،و بعد الاطلاع على بعض النماذج المختلفة في ميدان طرق جمع البيانات اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة والمقابلة باعتباره وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث .

إن عملية جمع البيانات مهمة جداً في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على

¹ محمد عوض العيادي: إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية ، ط 1 ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2005 ،ص

الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل و الطرق و الأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة و مختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية و طبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث و هنا في دراستي هذه اعتمدت على المقابلة الشخصية في جمع المعلومات اللازمة للبحث ، وقد تم إجراء المقابلة في يوم 23-24-25 ماي 2021 ، وذلك مع عدد من العمال الموجودين في مؤسسة نفطال الاقتصادية.

حيث تعتبر المقابلة بأنها اللقاء المباشر الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك في شكل مناقشة حول موضوع معين قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء أو مواقف محددة .¹

كما تعرف على أنها وسيلة من وسائل جمع البيانات، وتعتمد على التفاعل اللفظي بين الباحث والمبحوث .

كما أعتمدنا على أسلوب تحليل المحتوى في تحليل أسئلة المقابلة والذي يعرف على أنه من أحد الأساليب البحثية شائعة الاستخدام في الدراسات الإعلامية و هو يندرج تحت منهج المسح في الدراسات الوصفية، وهو من أقدم الأدوات البحثية التي استخدمت في المنهج العلمي ، والأكثر شيوعاً في البحوث المعنية بالرسالة الإعلامية أيا كانت موضوعاتها وما فيها من أفكار ومعان، في المنتج الأساسي في العملية الاتصالية، وهي التي تهدف من خلالها القائم بالاتصال إلى إحداث التأثيرات المرجوة.

وعادة ما يتم تحميل المضمون من خلال الإجابة عمى أسئلة معينة ومحددة يتم صياغتها

¹ أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ط 3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ص70

مسبقاً، بحيث تساعد الإجابة على هذه الأسئلة في وصف وتصنيف محتوى المادة المدروسة، و يهدف هذا الأسلوب إلى التعرف بطريقة علمية منظمة على اتجاهات المادة التي يتم تحميلها ، وكذلك الوقوف على خصائصها بحيث يتم كل ذلك بعيداً عن الانطباعات الذاتية أو المعالجة العشوائية .

**الفصل الثاني : الاتصال داخل
المؤسسة و المعوقات التي تصاحبه**

تمهيد

قد يعتقد الكثير من الناس إن الاتصال ماهو إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية وتعتمد على وسائل اتصالية معروفة لكن في الحقيقة هي عكس ذلك ,لأننا لو تمعنا في مفهوم الاتصال لوجدناها ظاهرة معقدة يصعب للكثير من الناس حسن استعمالها ,باعتبارها عملية ديناميكية تتصف بالاستمرارية خاصة بعد تطور العصور وظهور التكنولوجيا التي تدفع إلى ضرورة تطوير وسائلها الاتصالية¹

يعد الاتصال من بين المواضيع الأكثر اهتماما من طرف الباحثين والمختصين وأصبح له دور فعال في تسيير الحياة الاجتماعية للفرد وحتى المؤسسة باعتبارها هيكل تنظيمي تحكمها لوائح وتعليمات عن الاتصال فمن الحياة الاجتماعية للفرد وحتى المؤسسة باعتبارها هيكل تنظيمي تحكمها لوائح وتعليمات عن الاتصال فمن خلال هذا الفصل سنتطرق الى كل ما يتعلق بالاتصال كمفهوم عام ثم تطرقنا أيضا الى مفهوم الاتصال الداخلي وعناصره وأنواعه , أهميته ,أهدافه , معوقاته و طرق تحسينه.

¹ علي السلمي : إدارة الموارد البشرية , مكتبة الإدارة الجديدة , غريب الفحالة , 1996,ص321

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال وعناصره

1 - تعريف الاتصال

لغة : اتصل بالشيء بمعنى التام ولم ينقطع , واتصل فلان بمعنى وصله وانتهى إليه .

أما اصطلاحاً: يعرف الاتصال على أنه سلوك من قبل شخص مرسل لغرض نقل معنى مطلوب إلى طرف مستقبل لهذا السلوك مما ينتج عنه استجابة سلوكية مرغوبة عن ذلك المستقبل.

و يعرف كذلك على انه تفاعل أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير لدى أي أو كل من الطرفين.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الاتصال هو عبارة عن عملية يتم من خلالها إيصال المعلومات والفهم وذلك بغية إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين ويشترط فيها أن تتكون من المرسل والمستقبل على الأقل.¹

- كما يعرف عالم الاجتماع كاتر الاتصال : بأنه تبادل المعلومات ونقل المعاني وبالتالي فهو محور التنظيمات ووجودها.²

- أما الاتصال بالنسبة لجورج لندبرج فهو :نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صورا أو لغة أو شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك.³

¹ فضيل دليو : الاتصال , دار الفجر , 2003 , ص55

² محمد عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي, بيروت, 1986, ص7

³ محمد سيد محمد : المسؤولية الإعلامية في الإسلام , المؤسسة الوطنية للكتاب , ط 1, 1986, ص29 .

- كما تعرفه رحيمة الطيب عيساني بالقول :هو انتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز ,والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا ويسير التفاهم بين الأفراد.¹

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن هناك إجماع بين العلماء والمفكرين على اعتبار أن الاتصال عملية أساسية في حياة المجتمع ,يتبادل بها المرسلون والمستقبلون الرسائل في سياقات اجتماعية معينة عن طريق ميكانيزمات مختلفة .

2- عناصر الاتصال:

من خلال التعريفات السابقة لعملية الاتصال, يتضح أن هناك عناصر تتكون منها هذه العملية, وتتمثل هذه العناصر في:

- **المرسل :** وهو الشخص الذي يود - أو مجموعة من الأشخاص الذين يودون - نقل الرسالة إلى طرف آخر , ولديه مجموعة من الأفكار والمعلومات ,وهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار , كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة , ولا شك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية , كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه, وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها عملية تفسيره لها.

- **الرسالة:** وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل, وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز مثل:الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والمصافحة. وعلى المرسل أن يعرف صياغة الرموز قد تكون لها

¹ عبد العزيز خليفة شعبان : قاموس البنهاوي الموسوعي في مصطلحات المكتبات والمعلومات , القاهرة , دار الفكر

العربي للنشر , 1991, ص244

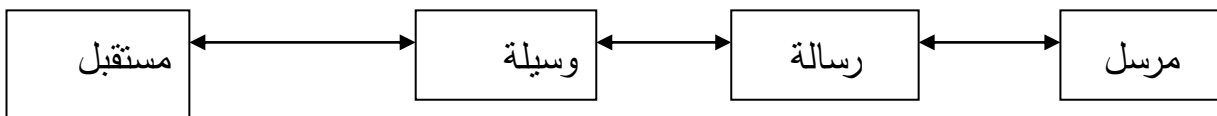
معاني مختلفة باختلاف الأفراد , كما أن الرسالة تتضمن معاني خفيفة أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة وقد تكون هذه المعاني مقصودة من المرسل أو غير مقصودة .

3- الوسيلة : تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسلة, لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه أو المستقبل. كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال, فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعية والهاتف المحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات , كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات والدوريات والفاكس واللوائح وإجراءات العمل .

ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها فهناك الوسائل الرسمية وهناك الوسائل غير الرسمية . والوسائل الرسمية هي تلك الوسائل التي تستخدم في منظمات العمل .

4- المستقبل : وهو الشخص الذي يستقبل أو الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل :السمع والبصر والشم والذوق واللمس ويتم تنظيم اختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات ومعاني ودلالات , ولا شك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها .¹

ويوضح الشكل التالي نموذج عناصر عملية الاتصال بشكلها المبسط :



الشكل 1: عناصر الاتصال²

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2005 , ص 307

²صلاح الدين محمد عبد الباقي : المرجع السابق , ص 309

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الاتصال

1- خصائص الاتصال

إن الاتصال عملية اجتماعية : تتم بين الأفراد أو بين الجماعات بغرض تحقيق التماسك الاجتماعي , ودعم علاقات أفراد الجماعة أو المجتمع بعضهم ببعض ,فتبادل الآراء حول موضوع معين يهم أفراد الأسرة ,هو نوع من أنواع الاتصال ,يهدف إلى الوصول إلى رأي موحد حول هذا الموضوع ,ووحدة الرأي تؤدي إلى تماسك الأسرة وترابطها ,وما يقال بالنسبة للأسرة يمكن أن يقال عن الجماعات أو المجتمعات المختلفة وعلى الجانب الآخر فإن انعزال الأفراد بعضهم عن بعض يؤدي إلى تفكك الأسرة وانهيار الجماعة أو المجتمع.

الاتصال عملية تلقائية : فمتى التقى الفرد بغيره في أي مجتمع فانه يحاول إن يتبادل معه الحديث والأفكار ,سعيًا لتوثيق الصلة أو الترابط بينهما ,ولذلك كانت اللغة من أهم أدوات الاتصال بين الأفراد لسهولة انتقال الأفكار وتبادلها من خلالها .

- الاتصال عملية ضرورية لكل الأفراد والجماعات : فالجماعة شأنها شأن الفرد ,تجد نفسها في حاجة إلى عون الجماعات الأخرى ,وكذلك المجتمعات ,فالالاتصال ضروري لتحقيق أم هذه الدول وتوفير حاجات مواطنيها من الدول والمجتمعات الأخرى .

- الاتصال عملية إلزامية : ففي ظل التطورات الاجتماعية ,أصبح لا يستطيع الإنسان أن يعيش بمفرده ,ولابد أن التفاعل والمشاركة مع الآخرين لإشباع حاجاته الاجتماعية وكما سبق أن وضحنا ,أن الإنسان ليس له وجود وهذا يعني أن الاتصال إلزامي على الأفراد وكذلك المجتمعات لتحقيق وجود الفرد أو المجتمعات وسط الجماعة أو المجتمعات .¹

¹ وزارة التربية والتعليم والتطوير التربوي السعودية, : الاتصال أهميته -أنواعه - وسائله , ط3, مكتبة الملك فهد,

- **الاتصال عملية ديناميكية:** كونه يعتبر عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير و التأثير بهم مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع أوضاع الآخرين المختلفة ، فعلمية الاتصال تعني التغيير و هذه الميزة تجعل من الاتصال غير مرتبط وغير مقيد بموقف اجتماعي محدد بسبب هذه الحركية التي يتمتع بها .¹

- **الاتصال عملية مستمرة:** على اعتبار أننا في اتصال دائم سواء مع أنفسنا و مجتمعاتنا أو الكون المحيط ،² فهذه الاستمرارية تجعل من الأفراد على دراية بالبيئة الداخلية أو الخارجية التي يعيشون فيها ويتواصلون معها، وحتى في اتصال الأفراد ذاتيا من خلال التلاور مع أنفسهم .

- **الاتصال عبارة عن عملية موضوعية وواقعية :** فالإنسان لا يمكنه أن يخفي مشاعره مهما كان نوعها تجاه الآخرين ،لأن الاتصال يعبر عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين وزمن معين ، يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه³ فالاتصال ينقل ما بذات الشخص دون تحيز وبكل موضوعية فقد تخالغ الإنسان أحاسيس لا يمكن للآخرين فهمها دون اتصال سواء من خلال الاتصال بلغة الحديث أو لغة الجسم من إيماءات وحركات ،فالاتصال جزء من الواقع المعيشي للفرد وهو يعكس البيئة التي يعيش فيها هذا الفرد كالتعامل بألفاظ و أفكار ونمط هذه البيئة.

¹ - محمد الصيرفي : الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، 2007 ، ص 1-2

² إبراهيم أبو عرقوب : الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي،الأردن، 1442 ، ص 20

³ بسام عبد الرحمن المشاقبة : نظريات الاتصال ، ط 1، دار أسامة،الأردن، 2011 ،ص 135

2 - أهمية الاتصال

لم يعد خافيا أننا نعيش عصر الاتصال ,فقد تقدمت تقنيات الاتصال بشكل مثير وتعددت وسائله إلى حد جعل الأقمار الصناعية توحد بين القارات لتنتقل الكلمة والصورة عبر آلاف الكيلومترات وتعرضها مباشرة على جميع سكان المعمورة, ومن ثمة نال موضوع الاتصال اهتمام الكثير من الدارسين الذين يعالجون الاتصال بوصفه عملية اجتماعية وضرورة من ضروريات الحياة الاجتماعية ذاتها وازداد الاهتمام بأساليب السيطرة الاجتماعية وتوجيه الرأي العام بتطبيق مناهج البحث الحديث في هذا المجال وذلك لأغراض متعددة تربوية وعسكرية وسياسية وتجارية , وباعتبار أن الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات من فرد لآخر فقد أصبح له أهمية ضرورية كبيرة بالنسبة للأفراد والجماعات والتنظيمات ,وقد تنبه الكثير من العلماء إلى أهمية الاتصال من خلال مايلي :

- 1- من خلاله يمكن زيادة مشاركة الأفراد في مشاريع التنمية ,وكذلك زيادة انتمائهم لمجتمعهم وذلك لأن المعلومات التي يتحصلون عليها من العملية الاتصالية تتسم بالصدق والصراحة والوضوح في غالب الأحيان .
- 2- يكسب الأفراد معلومات جديدة كما يزيد من عملية التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال الصحف والمجلات والهاتف النقال والانترنت.
- 3- يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتحسن الأداء والتبادل الفكري بين الأفراد
- 4- يمثل إحدى العمليات الإدارية الهامة وهذا لما يوفره من معلومات تساعد القائمين على وضع وإعداد الخطط وتنفيذها وحل مشاكل التخطيط والتنسيق والعلاقات الإنسانية.¹

¹عزي عبد الرحمان وآخرون : عالم الاتصال , ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر ,1992,ص18

المطلب الثالث: أهداف ومعوقات الاتصال

1- أهداف الاتصال

للاتصال أغراض متعددة يسعى إلى تحقيقها، وهي تظهر من خلال مختلف الاتجاهات المحددة له والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 1: أغراض الاتصال حسب اتجاهاته

تجاه مسار الاتصال	غراض الاتصال
1- نازل من الرئيس للمرؤوسين	- توضيح وشرح الرسالة المنظمة، وأهدافها، وسياساتها. - اطلاع العاملين على نشأة المنظمة وتطورها ومستقبلها. - توضيح مبررات القرارات التي تتخذها لإدارة . - إصدار التوجيهات والإرشادات والتدريب التحفيز وتقييم المرؤوسين. - حل مشكلات المرؤوسين .
2- صاعد من المرؤوسين للرئيس	- التعبير عن آراء المرؤوسين وشكواهم ومشكلاتهم . - تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياساتها وخططها . - اطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم، ورغباتهم المشاركة في صنع لقرارات . - طلب التوجيه والنصح الإرشاد. - توجيه الأسئلة، والاستفسارات حول العمل.
3- خارجي بين المنظمة والجهات والأخرى	- زيادة المبيعات .

- بناء صورة ذهنية ايجابية وسمعة لدى الجمهور عن المنظمة . - الالتزام بالقوانين و التشريعات الحكومية - ذات الصلة بعمل المنظمة - نيل ثقة الجمهور وقبوله. - مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة.¹	
---	--

2- معوقات العملية الاتصالية

تواجه العملية الاتصالية عدة عوائق متباينة بين عوائق المرسل وعوائق المستقبل وعوائق الرسالة وكذا عوائق الوسيلة والعوائق بصفة عامة هي:

العوامل التي تشوش أو تعيق وصول الرسالة بوضوح وقد تكون تلك العوائق داخلية أو خارجية.²

- **عوائق متعلقة بالمرسل:** سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة الهدف عند كل من المرسل والمستقبل لاختلاف الخبرة والإدراك عند كليهما، سوء العلاقة بين المرسل والمستقبل أو الفروق بينهما كبيرة أو الثقة بينهما مفقودة ومنه الاختلاف في تفسير مضمون الرسالة وعدم اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة، أي أن الاختيار الغير معبر عن مضمون الاتصال من خلال الرموز والكلمات لها نتيجة تأثير سلبية على المستقبل والذي يكون مصدرها المستقبل لذا عليه تحليل ومعرفة الرموز التي سيستخدمها.

- **عوائق متعلقة بالرسالة:** حيث أنها تتضمن بعض الأخطاء التي تقلل من وضوح الموضوع وينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم اليقين وأن عدم فهم المستقبل للرسالة يطلق عليها التشويش مثلما يحدث في العوائق التي ترتبط بالموثرات الخارجية

¹ حسين حريم : مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال , دار حامد للنشر والتوزيع , عمان - الأردن , ط1

2010, ص32

² زيد منبر عبوي : فن الإدارة بالاتصال, ط 1, دار دجلة، الأردن، 2008، ص25

كالضوءاء¹ فهذه العوائق الموجودة في الرسالة تؤثر سلبا على المستقبل وتجعله لا يفهم مضمونه .

- **عوائق متعلقة بالمستقبل** : فهناك جملة من المعوقات تحد من العملية الاتصالية وتخص المستقبل ومنها :

- الحالة البيئية للمستقبل وتعالیه عن المرسل بالإعراض عن الاستماع إلى رسالته، ومدى الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت في بعض النقاط كالمستوى التعليمي، إضافة إلى جملة التحيز وعدم الموضوعية في النظرة للأمور²، إذا فعوائق المستقبل لها علاقة مباشرة بحالة المرسل التي تؤثر وتتأثر بالمستقبل .

- **عوائق متعلقة بالقناة**: يمكن إيجازها في :

- الاختيار الخاطئ للوسيلة: فاختيار الوسيلة الاتصالية غير الملائمة أو الضعيفة من الوسائل الاتصالية غير المتكاملة أو غير المتجانسة مع بعضها يؤدي إلى فشل الاتصال، فطبيعة الرسالة هي التي تحدد الوسيلة أو الوسائل التي ينبغي استخدامها.

- الاستخدام الخاطئ للوسيلة: حيث أن اختيار الوسيلة غير الملائمة لسبب عدم الفهم أو الإهمال أو سوء الإدارة يفقد الاتصال قيمته .

- بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة: حيث تمثل هذه الحالة عقبة أمام تبادل المعلومات ضمن هذه المستويات مما ينتج عنه تأخر العمل وإضعاف للروح المعنوية.

¹ محمد سلامة غباري وعبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث،

مصر، 1991، ص 31

² إبراهيم أبو عرقوب: المرجع السابق، ص 115

- ازدحام قنوات وسائل الاتصال: فمثلا في الاتصال التقليدي عبر البريد العادي تصل متأخرة أو تشوه ظروف معينة وأما عن الاتصال الالكتروني فقد يؤدي إلى مشاكل فنية وإدارية أو تقنية .

- ضعف أو سوء وسيلة الاتصال: والتي تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال وإضعافها رغم هذا التعدد في أسباب إعاقة القناة إلا أنها تبقى القناة الاتصالية الناجحة هي التي تتكيف و طبيعة الظروف وتتلائم مع كل من المرسل والمستقبل .¹

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي من أبرز المقومات التي تركز عليه أي مؤسسة بمختلف أنواعها ونشاطاتها، من أجل دفع سيرورة العمل، ومنه المساهمة في تحديد نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، حيث مهما اختلفت نشاطات المؤسسة فإنها دائما تحتاج إلى اتصال داخلي فعال يساهم في تحقيق هذه الأهداف .

لذا سنتناول في هذا المبحث مفهوم الاتصال الداخلي، أنواعه، أساليبه وكما سنتطرق أيضا الى وسائله .

المطلب الأول : مفهوم الاتصال الداخلي

- يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع صيرورة العمل و الإنتاج، و بالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، و كذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة .

¹ حميد الطائي وبشير العلاف،: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات ، دار اليازوري العلمية،الأردن، 2009 ، ص71 -

- ومن الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي، فنجد هنا ك تعريفات مختلفة له، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر، وعموما هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات و الحقائق و الأفكار، و يعرف إبراهيم عبد العزيز شيخا" الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري¹.

أي أن تحقيق أهداف المؤسسة و الإدارة مرتبطة بتبادل الأفكار و المعلومات بين مختلف الإدارات. كما تعرفه منال طلعت محمود" الاتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات و الوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها.²

و يعرفه عبد الحميد درويش" بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة، أو الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات و الأفكار .

و يعرفه أحمد البدوي" بأنه مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف الى انجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه و مهتم فيها، و يعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها.³

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

1- الاتصال الرسمي: و هو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس و القواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات و قواعد رسمية يسير وفقها، و تكون واضحة وبينة لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة و رسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ما

¹ رضوان بلخيري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة ، ط 1 ، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013 ، ص 53

² منال طلعت محمود: مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002 ، ص 22

³ ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، ط 2، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ص 82

شابه ذلك، و الجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، و يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة و هذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة و العمال) و يحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي:¹

قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، و يتم داخل التنظيم و يتعلق به و هو ملزم للأطراف، وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في:

نقل الاقتراحات و التوجيهات و التقارير و الأوامر و التعليمات، و إعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.

و فيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية و عندها تكون مبادرتها مقبولة لديهم.²

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية.³

وتتلخص هذه الوسائل في وسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية اتجاهات ثلاث مختلفة تتمثل فيما يلي :

أ- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) : هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، وهي غالباً ما تستخدم في الأمر و التوجيه و التعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، و قد تكون كتابية كالنشرات، الكتيبات، الخطابات، المذكرات.

¹ عبد الوهاب علي محمد : السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي، ص 93 .

² الجيلاني حسان : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988 ، ص 80 .

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

ب - الاتصال الصاعد(من الأسفل إلى الأعلى): و يتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا(القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة،و على الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة و إدارتها، و تكون في المادة المنقولة أو المرسلة من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير و شكاوي، و اقتراحات و ملاحظات الى الإدارة العليا .

وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه يواجه مشاكل و عقبات، حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، و خاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الانزعاج، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا و المستويات التنظيمية الدنيا، و انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء. ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد و ذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام و الاستعداد لتقبل الاتصالات و إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.¹

ج- الاتصال الأفقي: و هو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين، أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين ،بغية تحقيق التعاون و حل المشكلات و تبادل الأخبار و الأفكار ووجهات النظر والمعلومات و الخبرات شفويا و بطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، و هو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال

¹ ربحي مصطفى عليان: الاتصال والعلاقات العامة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2005 ، ص 32.

الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال، من اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان، و السلوكيات المختلفة أثناء العمل .

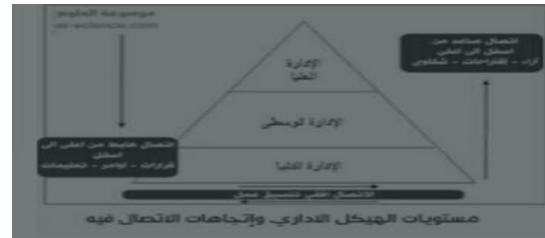
من أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي :¹

- تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة و خلق روح التعاون.
- الاستفادة من تجارب الآخرين و خبراتهم.
- يسمح بالاتصال المباشر²

الأشكال التالية توضح الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية:



الصورة 02 : توضح عملية الاتصال الصاعد



¹ محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 35

² عتوي مصطفى: أهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 19

الصورة 03: توضح مستويات الهيكل الإداري واتجاهات الاتصال فيه



الصورة 04: توضح الفرق بين الاتصال الصاعد والهابط

المطلب الثالث: أساليب الاتصال الداخلي ووسائله

لإتمام عملية الاتصال بين المرسل و المتصل والمرسل إليه أو المتصل به لا بد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات، أي مضمون الاتصال و أساليب الاتصال في ثلاث هي:

أ- **أسلوب الاتصال الكتابي** : يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم معقدة التنظيم، و لكي يحقق الاتصال الكتابي الهد دف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة و الوضوح و الدقة، ويحقق الأسلوب الكتابي المزايا التالية :

1- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر كذلك.

2- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

3- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة و مالها و جهدها .

هذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم و أماكنهم في العمل، أو في الإدارة كما يحدث بين الأفراد و الأشخاص بصورة فردية و شخصية في الحياة

اليومية و العلاقات العامة و الإنسانية، التي تجمع بين مختلف أفراد من الأماكن المحلية الداخلية أو الخارجية للبلاد، أو المنطقة التي يعيش فيها كل فرد و الاتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتاب و توثيق إثبات المعلومات و المطالب والتعليمات، بهدف نقلها و سهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية، هذا الشيء لا يتوفر في عملية الاتصال الشفوي و الذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة كبيرة و منتشرة في عدة أماكن، و عملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة و الأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى العاملين خصوصا إذا كان يعتبر الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين و المسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة¹ و اعتمادا تاما و ذلك لكي يستطيعوا معرفة كيفية و مدى إنجاز أعمالهم ، و لأنه يمكن من القيام بنقل نفس المعلومات كما هي إلى أكبر عدد من الأفراد هذا النوع من وسائل الاتصال يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية و المناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما و أن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل للتفكير في موضوع الرسالة وهل صاغها بصورة مناسبة و مقبولة، وضعت جميع الجوانب التي يريد نقلها إلى المستقبل. وهذا النوع من وسائل الاتصال يكثر في حالات الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، و يقل استعماله في

الحالات العكسية أي الاتصال من أعلى إلى أسفل من العاملين إلى المدير و الإدارة، وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تسبب الإزعاج للمدير و حتى تغضبه و من جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية هو عدم معرفة المستقبل للدوافع و الأساليب التي أدت إلى إرسالها، أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة، عن القصد منها لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم و القدرة على التفكير و مستوياته بين الطرفين الأمر الذي يؤدي إلى دعم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة وغير مطابقة للمقصود.

¹ إبراهيم عبد العزيز شبحا: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص 308 -

ولكي نتغلب على هذا الجانب الضعيف، يجب أن نقوم بعملية تعزيز الاتصال الكتابي عن طريق الشرح و المناقشة ولكي نتغلب على هذا الجانب الضعيف، يجب أن نقوم بعملية تعزيز الاتصال الكتابي عن طريق الشرح و المناقشة لموضوع الرسالة، و الهدف منها إذا كانت رسالة عامة، ويتم تحقيق ذلك بأن يقوم المسؤولين بمقابلة العاملين بصورة جماعية أو فردية ، و التأكد من أنهم استطاعوا معرفة أسباب إرسال الرسالة لهم و كيف يمكن القيام بتنفيذ و تحقيق المطلوب منها.

طرق الاتصال الكتابي كثيرة و مختلفة سوف نشرح قسم منها في ما يلي:¹

1- التقارير: و هذه التقارير تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى ، بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة و مراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفته بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد، و هذه التقارير التي نتحدث عنها من الممكن أن تكون بصورة محددة في أنها ترسل في أوقات محددة و معينة من قبل أو أنها ترسل حسب الوضع القائم و الحاجة إليها²، و التقارير التي تعالج مواضيع معينة مثل التفتيش عن العمل، أو متابعته يجب أن تكون موضوعية، و تظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها و يقدمها يصوره واضحة و صريحة و ذلك لتوفير وقت المسئول عندما يتفحص الأمور وعند كتابة التقارير يجب أن تأخذ في عين الاعتبار أن معظم المسئولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة ما هو مطول أو يدخل في تعقيدات مملّة، لذا يجب كتابة التقارير بصورة ملخصة بدل التقرير المطول، و يجب أن نراعي الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة الاتصال فعالة و مجدية.

2- المذكرات و المقترحات: وهي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان، التي يقوم بإعدادها و كتابتها العاملين أو المرؤوسين إلى المسؤولين عنهم و عن إدارة المؤسسة، بهدف القيام بتوضيح و تفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمل

¹ عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي الإنساني ، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 54

² محمد ناجي جوهر: وسائل الاتصال في العلاقات العامة ، مكتبة الرائد، عمان، 2001، ص 88

و التطبيق، أو لكي نثبت حدوث أمر معين داخل المؤسسة أو القيام بتقديم اقتراحات، التي تخص العمل و المؤسسة، و في نفس الوقت من الممكن أن يقوم بتقديم المذكرات للمسؤولين الى العاملين، بهدف شرح و تأكيد بعض الجوانب أو لمجرد تذكر ببعض الواجبات التي يجب أن تقوم بها كل فرد.

و هذا النوع من الاتصال الكتابي له أهميته الخاصة في نقل المعلومات و الاقتراحات التي تفيد العمل، و القيام بحل المشاكل التي توجد فيه، لذلك يجب العناية يجب العناية و الاهتمام به، على المسؤول أن يقبله و يقوم بدراسته و يثني على من قام بهذه الاقتراحات و يشجع استعماله من قبل العاملين، و هذا النوع من الاتصال يعطي الفرصة لمن يقوم به أن يحفظ لنفسه نسخة من هذه المذكرات أو الاقتراحات التي يستطيع أن يرجع إليها، إذا لزم الأمر، أو للمتابعة أو التنفيذ.¹

3- الأوامر و التعليمات: تكون في معظم الحالات بصورة إصدار القرارات، أو إعطاء الأوامر، أو الإرشاد و التوجيه للعاملين، وجميعها تصدر مكتوبة، أعلى إلى أسفل لكي تنفذ على أيدي المستويات الأدنى، و في هذا النوع من الاتصال يشترط أن يكون واضحاً مفهوماً منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى العاملين، و أن لا يكون فيه التباساً في المعاني أو يفهم على عدة جوانب بالإضافة لكونها تهم جوانب بالإضافة لكونها تهم جوانب مشوقة لمن يقوم بتنفيذها ، و مهم جداً الأسلوب الذي تكتب فيه، بحيث يتفق مع استعدادات العاملين الذين يرسل إليهم و يفضل أن تجمع جميع الأوامر و التعليمات و القرارات في كتاب يعرض على العاملين و الموجودين في المؤسسة، و خصوصاً الجدد، في حين دخولهم إلى العمل و المؤسسة كي تساعد في معرفة الأمور السابقة و الموجودة ، و ما يطلب منهم، و الأمور التي تسر مناقشتها و التحدث عنها حينما حدثت، مثل هذا الكتاب من الممكن أن يحدد أو

¹ عمر عبد الرحيم نصر الله: مرجع سابق ، ص ص 232 - 234 - 235

تقرر كل مؤسسة الفترة الزمنية التي يصدر فيها شهر أو نصف سنة أو سنة، أو أقل حسب وضع المؤسسة و سرعة الأحداث التي تحدث فيها .

4 - الشكاوي: في معظم الأحيان تحدث عندما تكون الأسباب قاهرة لها، و هي في العادة تحدث في جميع المؤسسات و المنظمات التي يعمل فيها أعدادا كبيرة من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة، هذا لا يعني عدم حدوث شكاوي في المؤسسات الصغيرة، لكن حدوثها يكون أقل بصورة ملحوظة ومن أسباب حدوثها عدم القيام بتوزيع العمل بين العاملين أو القائمين على التنفيذ بصورة جيدة وواضحة، أو بسبب عدم القيام بالصورة و الشكل المطلوب في هذا الوضع من الممكن و المحتمل أن يكون أحد العاملين مظلوماً أو من الممكن أن الأوامر لم تفهم و أن الشكاوي في معظم الأحوال تقدم من المستوى الاتصالي الأدنى إلى الأعلى، أي من العاملين إلى المسؤولين الذين يتوجب عليهم العمل على الاهتمام بها، و القيام بفحصها و معرفة أسبابها و القضاء عليها، لأن من الممكن أن تؤثر على سير العمل بصورة و الشكل الصحيح، و من المؤكد أن عملية الاهتمام بهذه الشكاوي التي ترسل من العاملين يكون لها التأثير النفسي عليهم ، بحيث يرفع من معنوياتهم و يشعروهم بالأهمية و المكانة عند الإدارة، و الإحساس بإزالة الظلم عنهم، و المظلوم لا يمكن أن يكون أداء عمله كما هو مطلوب، أو أن ينفذ الأمر بصورة صحيحة إذا كان غير مقتنع به .¹

بالإضافة إلى ما ذكر فإن الشكاوي في الكثير من الحالات إذا كانت جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات و الجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، و الجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة، و من جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي في الكثير من الأحيان إذا كانت كاذبة غير صحيحة، و القصد منها ضرر بعض الأشخاص المسؤولين أو حتى العاملين، أو من الممكن ضرر المؤسسة أو تشويه سمعتها و سمعة

¹ عمر عبد الرحيم و نصر الله : مرجع سابق ، ص 236

العاملين فيها، بذلك يجب أن تتوسع في الاعتماد عليها و أن نقوم بمعاقبة من يقدم الشكاوي الكاذبة و غير الصحيحة، أو أن نهمل الشكاوي غير الموقعة.¹

ب - أسلوب الاتصال الشفهي: هو نوع من الاتصال يتم و يحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال، و هذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفين، أو دون أن يرى المتصل به، كما يحدث في المحادثات الهاتفية، و هو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعا وفائدة لما فيه صالح العمل، وعن طريقه يمكنه القيام بعملية تبادل الأفكار و المعلومات بأسهل الطرق و أبسطها و أقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت و الجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى، و يسمح هذا النوع بالاتصال الشخصي و يؤدي إلى خلق روح الصداقة و التعاون، و تشجيع الأسئلة و الإجابات أو من الممكن و المحتمل أن يكون العكس هو الصحيح لأنه يعتبر سهل و غير مجبر.²

1- المحادثة الشفوية : هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرة، أي وجه لوجه أو من الممكن أن يحدث بصورة سريعة و دون احتمال التأجيل لأهميتها، و تحدث عن بعد و ذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل: الهاتف، الأجهزة اللاسلكية، بالإضافة إلى ما ذكر نقول أن هذا النوع من الاتصال يحدث بصورة رسمية و منظمة، أو من الممكن أن يتم بطريقة رسمية، و الاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر و قريب إلى التفاهم و الوصول إلى النتائج من عملية الاتصال أكثر في حالة الاتصال الرسمية. وفي حالة الاتصال من هذا النوع إذا تضمنت الوسيلة أوامر و تعليمات أو معلومات هامة، الاتصال الشفوي وحده لا يكفي، بل يجب أن يكون معزز كتابيا، و إذا كان موضوع الاتصال طرح الشكاوي أو التظلمات يجب معالجتها، و اتخاذ الإجراءات المناسبة المطلوبة و السريعة لكي يرتاح و يطمئن الطرف الذي قام بطرحها.³ بصورة واضحة التعبيرات على وجه

¹ إبراهيم عبد العزيز شيخا: مرجع سابق، ص 412

² عمر عبد الرحيم، نصر الله : مرجع سابق ، ص 3 22

³ محمد ناجي جوهر: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، 2001، ص 93

المتحدث، أو القيام بالتأكيد على بعض الألفاظ و العبارات أو الجمل وهو الأمر الذي يشعر الفرد المستمع بأهمية الموضوع، أو جوانب منه، أيضا هذا النوع يعطي المتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين و مدى استجابتهم و ذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر منهم أو على وجوههم.¹

إن القيام بالاتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة و العاملين، و هذا بطبيعة الحال يشعرهم بمدى أهمية و قربهم من عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و مضاعفة الجهود في انجاز المهام و العمل المطلوب.

2- المقابلات الجماعية أو المؤتمرات و الاجتماعات :و هذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية و التي تتمثل في تتمثل في شكل اجتماعات أو ندوات، و هو يعتبر أوضح الأنواع و أكثرها فائدة، و عن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة و طرق حلها أو التخلص منها، أيضا يعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء و الأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين و المتواجدين في نفس المكان.

و بما أن هذا النوع يؤدي إلى تجميع الكثيرين منا لعاملين مع بعض في نفس الوقت و المكان، فإن هذه الطريقة تقابل بالاهتمام لأنها تفسح المجال أمام الآراء و الأفكار الجديدة التي تأتي من المسؤولين وحتى تحقق الفائدة المطلوبة من هذا النوع من الاتصال الشفوي يجب مراعاة الأمور و الجوانب الآتية:

1- القيام بالتخطيط للاجتماع الذي نريد الاتصال بالآخرين عن طريقه.

2 - يجب أن يحدد الموضوع الرئيسي للاجتماع بالإضافة إلى إعداد جدول أعمال مختصر له .

¹ محمد ناجي الجوهر: مرجع سابق. ص 94

- 3 - على رئيس الاجتماع أن يكون ملماً بجميع جوانب الموضوع يدرسه دراسة كاملة و شاملة، و أن يقوم بإعداد المعلومات و البيانات الأساسية.
- 4 - أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين يهمهم الأمر و يعينهم و لديهم معلومات أو خبرات و إمكانات تساعد على النجاح المرتقب و المطلوب من الاجتماع.
- 5 - يجب أن يحدد موعد عقد اجتماع أو المؤتمر في وقت و مكان مناسب.
- 6 - يجب أن يتصف رئيس الاجتماع بالسلوك الديمقراطي، ولديه المقدرة و الرغبة الجادة و الصادقة للاستماع إلى ما يقوله العاملین، و اقتراحاتهم و مناقشاتهم، و في نفس الوقت على الرئيس أو المدير الابتعاد عن إعطاء الأوامر أو فرض الرأي.
- 7 - يجب القيام بتسجيل المناقشات التي تدور في المؤتمر أو الاجتماع و النتائج التي يصل إليها المشتركين و توزيعها على جميع المشتركين و من يهمهم الأمر.¹

3 المقابلة (المحادثة): وهي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة، أي وجها لوجه بين الشخص الذي يقوم بالمقابلة وبين الشخص الثاني أو الأشخاص الآخرين، و هي عبارة أيضا عن لقاء مباشر يحدث بين شخصين وجها لوجه، و تعتبر المقابلة أداة هامة جدا من أدوات الاتصال الداخلي المؤسسي التي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين، تماما كما يحدث في المعرفة التي توجد بين الرئيس والمرؤوس و حتى تكون المقابلة ذات فائدة يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- و في الوقت المخصص الذي تجري فيه المقابلة يجب على الطرفين التفرغ التام لها، و عدم الانشغال بأعمال أو مشاغل أخرى و خصوصا للمسئول.

¹ عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1979، ص 11

- بداية الحديث يجب أن يكون فيها شيء من القبول و الود، و البساطة و الثناء شرط أساسي لنجاح المقابلة هو القدرة على الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر، و الانتباه التام له، و لما يقوله حتى يشعر بالأهمية و المكانة و حتى يكون رد فعله موضوعي.
 - أثناء المقابلة يجب أن لا نسمح لأي شخص بالدخول إلى مكان المقابلة، و ذلك لضمان عدم المقاطعة و التشويش من أي نوع كان ، كما و على الطرفين عدم مقاطعة بعضهم البعض.
 - خلال حدوث المقابلة على الطرف المسؤول الحذر من الغضب أو التعصب أو التذمر من أي شيء ، أو أن يكون واضح فيما يقوله.
 - على المسؤول الذي يجري المقابلة أن يعطي الطرف الآخر الشعور بأنه استمع بصورة حسنة لما قاله و هنا يأتي عن طريق الرجوع إلى النقاط و الحقائق الأساسية الهامة التي قالها، ثم البدء الفعلي في اتخاذ الإجراءات لتنفيذ الموضوعات المتعلقة في المقابلة.
- ولذا نعرف ونستخلص في الأخير أن هذا الأسلوب يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات والمرسلة إليه شفاهة ، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة ، وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا ، وأكثر إقناعا للمرسل إليه .¹
- ج - أسلوب الاتصال التصويري: هذا الاتصال يعتمد على الصور و الوسائل المرئية في العملية الاتصالية، ويحدث كنتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية وما تحمل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرة على المشاهد ويحدث منها رد فعل عليها والصور أو الوسائل المرئية عديدة جدا ومتنوعة منها الصور الشخصية الأفلام على أنواعها والشرائح والتلفاز وغيرها وهي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان والحركة وجوانب الحياة المختلفة وهذا بطبيعة الحال يكون له التأثير المباشر والكبير على النفوس المستقبلين لهذه الرسالة بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يكون ناطقا

¹ عاشور أحمد صقر : مرجع نفسه ، ص 143

وصامتا ومن الطبيعي أن يكون تأثير الناطق أكبر أثرا من الصامت. في نهاية الأمر يجب أن لا ننسى أن لكل وسيلة من الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال لها إيجابيات و سلبيات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند استعمالها.¹

• هذا النوع من أنواع الاتصال أو وسائله يختلف عن الأنواع السابقة في انه لا يعتمد على اللغة كمكون أساسي لعملية الاتصال، بل يعتمد على عامل آخر الذي يرجع إلى حاسة البصر، حيث يشاهد أو يرى أو يلاحظ القائم بالاتصال الحركات و الأعمال أو الظواهر المختلفة، التي تصدر عن الطرف الآخر الذي هو المستقبل، و التي تهدف إلى معاني معينة ومحددة التي تخلق نوع من الإحساس أثناء الملاحظة، وهذا الإحساس يعني أن الاتصال قد تم أو حدث، و هذا الأسلوب يستعمل عندما تكون الفعالية لا تعتمد على الكلام أو إذا اختلفت اللغات بين المرسل و المستقبل، أو إذا أراد المرسل أن يعرف مدى رد الفعل أو التغذية العكسية للعملية الاتصالية التي قام بها من قبل حيث يلاحظ ما يظهر على وجه المستقبل من تعبيرات و تغيير مما يجدر ذكره أن هذا النوع من الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب المعوقات الكثيرة التي من الممكن أن تقف أمامه، مثل استعماله اللغة و أهميتها، أو عدم معرفتها بين الطرفين، لذلك فهو لا يستعمل لوحده بل في الحالات الكثيرة يستعمل مع نوع آخر من أنواع الاتصال التي ذكرت.²

• و هناك وسائل للاتصال بالمستخدمين و العمال تستخدمها كثير من المؤسسات و أهم هذه الوسائل :

• **1- اللوحات الخشبية :** و هي من وسائل الاتصال المنتشرة، و تعتمد في نجاحها على المكان الذي توضع فيه، و تعتبر الطرقات وصالات الأكل من الأماكن المفضلة، و يتوقف حجم هذه اللوحات على مقدار المعلومات التي ترغب الإدارة في تعريفها للعمال، و يلاحظ في الرسائل الإخبارية الواردة بها أن تكون مختصرة و متعلقة بالأحداث الجارية

¹ كمال بربر: الإدارة (عملية و نظام) ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 1996 ، ص 323

² إبراهيم عبد العزيز شيخا: مرجع سابق، ص 247

كاجتماعات الموظفين مما تنشره الصحف الخاصة بشؤون العمال، و مما يعاب على استخدام اللوائح و التعليمات و التحذيرات الخاصة بشؤون العمال، ومما يعاب على استخدام اللوحات انه قد تترك البيانات عن موضوع معين على اللوحة مدة طويلة و الواجب وضع البيانات لمدة قصيرة.¹

• 2- مجلة المؤسسة: تصدرها المؤسسة بقصد توزيعها على موظفيها أو عملائها أو موزعيها أو غيرهم، لتحسين العلاقة بينهم و مباشرتها و تدعيمها مما يعود بالخير عليها.تمتاز مجلة المؤسسة بأنه من الممكن أن تظهر شخصية الهيئة للجمهور الذي توزع عليه، فتحكم المنشأة في تحرير المجلة و إخراجها يجعلها قادرة على أن ننقل صورة صادقة إلى الجمهور ، بحيث يشعر أنه يعرف المؤسسة، و من المعروف أن المطبوعات الخاصة بالعمل و الموظفين من أهم الطرق للاتصال بهم وفي مقدمة تلك المطبوعات مجلات المؤسسة.

• تختلف مجلات المؤسسة في تحريرها و إخراجها حسب الجمهور الذي نشأت من أجله، و هناك أنواع مختلفة لهذه المجلة أهمها :

(أ) مجلة المؤسسة الخاصة بالأفراد.

(ب) مجلة المؤسسة الخاصة بالموزعين ووكلاء البيع .

(ت) مجلة المؤسسة الخاصة بالمستهلكين .²

لذلك نرى أن كلما حوت المجلة أخبار الأفراد الخاصة و صورهم كلما اشتركوا في تحريرها و زاد اهتمامهم بها و ساعدهم على نجاحها و عموما تتم الاتصالات داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الوسائل منها :

- المقابلات الخاصة .

¹ فؤاده البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة، ص ص 240 - 241

² عمر عبد الرحيم نصر الله : مرجع سابق، ص 243

- الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم و الاجتماعات العامة.

- المكالمات الهاتفية.

- المجلات و الجرائد الداخلية التي تصدرها المؤسسة.

- الخطابات البريدية المباشرة.

- الملصقات الدورية الخاصة.

- الصور والأفلام السينمائية .

- النشرات الدورية الخاصة.

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وطرق تحسينه في المؤسسة

المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج و التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.

- التوجيه: حيث يستطيع المدير و باستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد و يحدد للعاملين أهداف المؤسسة و الإمكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف .

- التنسيق: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بواسطة وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة .¹

¹ محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص 26

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي للمؤسسة

أهداف خاصة بالعاملين:

- خلق الرضا و الارتياح بين العاملين

- زيادة التفاهم و الثقة

-- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.¹

أهداف خاصة بالقيادة:

و تدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه و الإشراف و التأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.²

أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

تتلخص في إقامة نظام اتصال به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا النشاطات التي تقوم مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى .

فداخل المؤسسة الاتصالات تشجع أولا : التبادل بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها، عملية الترسخ مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشورة داخل التنظيم، هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة

¹ خيري خليل أجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979 ، ص ، 35

² Gilbert. J et coll, Générer le changement organisationnel, Paris, les éditions

p43 , d'organisation, 1995

تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى فالثقافة حسب جيلبرت وآخرون تشكل الإطار المرجعي في داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن يحدد حسب مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات والتي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية وللعمل الفردي.¹

ومما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنها يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب مجملها في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة .

الاتصال الداخلي يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهمية ودوره في المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها كذلك زيادة انتماؤهم الى محيطهم عملهم وتحسين أدائهم.²

كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات غير الرسمية.

يروي بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها :

- تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي تقوم به المؤسسة ومساهماتهم في الاقتصاد القومي و كذلك تعريفهم بآثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج .
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد.

¹ محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996 ص

² صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد 22 ، ديسمبر 2004 ، ص

- تحقيق معدل دوران العمل فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل .
- اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإن هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.
- رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأمورهم وخلق روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة وبينهم وبين بعضهم البعض , وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية للمؤسسة .¹

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

1- معوقات الاتصال الداخلي :

- تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تتجح العملية الاتصالية، ومن هذه العوائق نذكر ما يلي:
- عدم تقبل المسؤولين و انعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال .
 - عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين .
 - الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال .
 - استخدام لغة غير مناسبة مكانا و زمانا.
 - عدم تلائم الجو للاتصال و كذلك بالنسبة للهياكل.
 - عدم وضوح الأهداف غير محددة و غير قابلة للقياس.
 - احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها و اعتبارها سرية.

و هناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات و التي تصنف إلى: عقبات مادية، عقبات شخصية و عقبات لفظية .

أ- العقبات المادية: كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط و بالتالي يؤدي هذا إلى تحقيق الاتصال لأغراضه، و كذلك تعتبر كثرة الاتصالات و الاجتماعات في المؤسسة عبثا ثقيلًا على العاملين في المؤسسة و تعتبر كذلك ضياع الوقت وسببا للملل و الضجر وهذا يجعل الاتصال غير فعال و لا يحقق أهداف المسطرة¹.

ب - العقبات الشخصية: و هي تتصل بالنواحي النفسية و الاجتماعية للفرد و القائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء و حالته النفسية و العاطفية و طباعه و نزعته و ما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة و اختلاف طبيعتهم التفاعلية و هذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، و هذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الاتصال، كما إن اختلاف المستويات يعرقل العملية الاتصالية.

ج- العقبات اللفظية (التعبيرية): تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال تساهم في عملية الاتصال و تسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا فيرم مفهوم و منه لا يصل إلى المستقبل و لا يتحقق الاتصال و هدفه و هو نقل المعلومات و رفض الغموض .

كما أن اختلاف المستوى التعليمي و الثقافي و تخصصات العملية و المهنية و هو ما يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات و المعاني كذا اختلاف البيئة و التقاليد و العادات و القيم و هي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور و فهم الاتصال.²

¹راوية حسن: السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001 ، ص 73

²راوية حسن : مرجع نفسه ، ص، 77

2- طرق تحسين الاتصال الداخلي :

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

أولاً: تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، و المقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات المناصب التي يحتلونها في المؤسسة.

ثانياً: أن يكون المضمون مثيراً للاهتمام و معلوماته تمتاز بالجدية و الحداثة.

ثالثاً: أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف .

رابعاً: استخدام اللغة المناسبة زماناً و مكاناً.

خامساً: يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي .

سادساً: يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.

سابعاً: يجب توظيف تقنية الاستماع و الملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة.

كما توجد ثلاث أنماط من الاتصالات التي تحسن الاتصال الداخلي في المؤسسة و هي كالتالي:

1- نمط الاتصال الرأسي الهابط .

2 - نمط الاتصال الرأسي الصاعد.

3- نمط الاتصال الأفقي.

أولاً: نمط الاتصال الرأسي الهابط : في هذا النمط يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة و يتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة .

- خلق جو من الثقة بين المرسل و المستقبل هذا يسهل التوافق و الاتفاق بين الرئيس و المرؤوس .

- يجب معرفة قنوات الاتصال و أنواع المعلومات لدى كل من الإدارة و العاملين على حد سواء.

- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات .

- يجب استخدام أحسن التقنيات و اتخاذها كوسيلة تقييم لعملية الاتصال .

ثانيا: نمط الاتصال الرأسي الصاعد:

يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة ويجب أيضا

أن لا يكون الاتصال الصاعد إجباريا و غير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد الهابط .

ثالثا: نمط الاتصال الأفقي :

- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة . العمليات الجانبية بمثابة مشكلة .

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية .

- يجب حسن استخدام المباشر بين المدربين المشاركين في عملية اتصال مع إقامة دور الاتصال لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق هذا على نفس المستوى التنظيمي¹.

¹ محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كل مقارن ، ط 1، الإدارة العامة، الرياض، 1995

خلاصة الفصل

وفي ختام هذا الفصل حاولنا إبراز أهمية الاتصال داخل المؤسسة بصفة عامة فتطبيق الاتصال في المؤسسات يؤثر على أداء المؤسسة والعمال ،حيث توصلنا فيه إلى أن الاتصال يعتر عامل من عوامل نجاح المؤسسة وأنها تولي اهتماما كبيرا بالاتصال حيث أن هناك ترابط في علاقة بين الموظفين ورؤسائهم وثيقة اتجاه الإدارة إذ أنه كلما كان هناك اتصال جيد بين الأطراف العاملة بها (من المدير والموظفين) مستمر كلما حققت نجاحا اكبر ،فالمؤسسة لا تستطيع الوصول إلى تحقيق أهدافها سواء كانت داخلية أو خارجية ،وانه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى ،فهو ضروري لتوصيل المعلومات لتي ستبنى عليها القرارات في المؤسسة . فالاتصال داخل المؤسسة بطبيعة الحال يحتاج الى مجموعة من وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة فهي متنوعة ومتطورة ، وعلى الرغم من وجود خلية الاتصال إلا أنه لا توجد هوة بين الموظفين والإدارة وبالتالي ينعكس ذلك ايجابيا على تسيير المؤسسة ككل ، كما أن سعي المؤسسة الى تحفيز الأفراد وتحسين مستواهم التكويني والعملي من خلال دورات تكوينية إضافة الى ان الموظفين يعتمدون على الاتصال الشخصي والهاتف إضافة الى تقنية حديثة وهي استخدام البريد الالكتروني وهذا التنوع من وسائل الاتصال الشيء الذي يرفع من فعالية الاتصال في المؤسسة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تتخذها الإدارة والذي يشعروهم بالانتماء والرضا وخلق التناسق مما يؤدي الى تحقيق التكامل والثقة في العمل .

الفصل الثالث : المؤسسة الاقتصادية والمعوقات التي تواجهها

تمهيد

ورث المجتمع الجزائري اقتصادا يشكو من كلّ مظاهر ومواصفات الاقتصاديات المختلفة مثل غياب أسس صناعة حديثة ومتطورة وسيطرة القطاع الخاص على الصناعة الخفيفة التي كانت تشكو من فقدان خطة كاملة وواضحة حيث سيطر عليها رجال أعمال لهم مصالح مع العالم الخارجي وقد عانت المؤسسة الاقتصادية العمومية منها لفترة طويلة من نواقص عديدة أضعف المردود الجزائري وخاصة رغم الحماية والدعم المالي المقدم إليها من طرف الدولة ومع ضعف النتائج المتحصل عليها من جراء إتباع سياسات التطهير المالي التي ارتكزت أساسا على مقارنة محاسبية بحتة بات من الضروري القيام بإصلاحات جذرية و ذلك بالتخلي عن أسلوب تسيير الاقتصاد القائم على نظام التخطيط المركزي والتحول التدريجي من أجل فهم حقيقة هذا الوضع . فقد تطرقنا في هذا الفصل الى أهم المراحل التي المؤسسات الجزائرية بشكل مختصر إضافة الى إدراج أهم التعريفات وخصائص و وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية والمبادئ الواجب الاهتمام بها في المؤسسة الاقتصادية , المعوقات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: ظهور المؤسسة الاقتصادية وتطورها

1- ظهور المؤسسة الاقتصادية :

خضعت المؤسسة الاقتصادية إلى تغييرات وتطورات متواصلة توازيا مع التطور الذي شهدته النظم الاقتصادية الاجتماعية كون المؤسسة وحدة إنتاجية فهي تمثل النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي وبالتالي لا يمكن دراستها بمعزل عن المجتمع وقد مرت بالمراحل التالية :

أ- إنتاج الأسرة البسيطة : ساد في الحياة البدائية وتركز حول الفلاحة لما لها من أهمية في تلبية الحاجات الأساسية من أكل وملبس ومسكن في هذه الفترة الإقطاعية تم استغلال الأسر

في الفلاحة من طرف ملاك الأراضي وكبير الأسرة وكانت توجد لديهم العديد من الحرف اليدوية كالحدادة وصناعة الجلود وشيئا فشيئا نشأت المدن والتجمعات التي دفعت إلى تحرر العامل واستقلالته في ممارسة بعض الحرف , فظهر ما يسمى بالوحدات الحرفية .

ب- الوحدات الحرفية : نتيجة لتطور المجتمع وتزايد حاجاته الضرورية كانت الضرورة لخلق نظام المجموعات الحرفية وهي عبارة عن ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج وتميزت بالدقة في التنظيم وكان هدفها الحفاظ على مكانها وتوفير فرص الشغل . وكانت الورشة تتميز بالعلاقة الاجتماعية خاصة وعائلية في جو من الثقة والاحترام بين المعلم والصانع وهو ما ساعد على الاستقرار في الجماعة .

إلا أنه مع تطور الزمن جاءت الثورة الصناعية التي أحدثت تغييرات خاصة بعد ضعف نظام الوحدات الحرفية نظرا :

- وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية .

- خروج الصناع عن الانضباط الجماعي وتحول التجمعات إلى تجمعات تجارية

- اتساع السوق وارتفاع الطلب.

ج - النظام المنزلي للحرف : أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى الاعتماد على الإنتاج المنزلي , بتمويل الأسر بالمواد من أجل إنتاجه لسلع معينة , حيث وجد التجار سوقا للعمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد للعمل من أجل زيادة دخلها . وهكذا أصبح هناك ولأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم مرتبطون بأصحاب الأموال ارتباطا نفعيا ويمكن أن نقول أن هذا النوع قد عايش نظام الوحدات الحرفية .

د- ظهور المانيفاكتورة : نتيجة للتغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي بما فيه المنزلي و ارتفعت متطلبات المجتمع الأوروبية , وذلك لارتفاع المستوى الحضاري من جهة وعدد السكان من جهة أخرى , كما سمحت زيادة الكشوفات الجغرافية إلى زيادة استيراد المواد الأولية وهذا أدى إلى رخاء طبقة التجار القائمة على الاستيراد وسيطرتها على أكبر فئة من

الحرفيين ومهما كان نوع هذه المؤسسات إلا أنها تعبر عن منعرج حاسم في حياة المجتمع الرأسمالي من جهة وفي تاريخ المؤسسة من جهة ثانية .

هـ - **المؤسسة الصناعية الآلية** : ظهرت في بداية القرن التاسع عشر بعد إن توفرت الأسباب من اكتشافات عملية موجهة نحو الإنتاج الصناعي , واتساع السوق أكثر فأكثر وقد أرجع الاقتصاديون ظهورها إلى :

- التكاليف التي ساعدت على تطور الفبركة والسيطرة على أشكال الإنتاج .

- الاستعمال الواسع للمياه والطاقة .

- مراقبة الآلات والطرق الحديثة في الصناعة .

ومن جهة أخرى لا يمكن الإغفال عن ظهور المؤسسة الآلية وتطورها ضمن الحركة التاريخية , النظام الرأسمالي الذي كانت انطلاقته من القرن السادس عشر بعد انفصال الكنيسة عن الحياة الاقتصادية.

- ظهور وتكوين شركات تجارية ومالية مثل بنك أمستردام المركزي عام 1806.

- ظهور التقنيات بشكل واسع .

- الثورة الفكرية .

- الإصلاحات الزراعية والنمو الديمغرافي .

و- **التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات** : التكتلات الاقتصادية والاحتكارية : اتجهت

المؤسسات الاقتصادية لتجتمع في التكتلات والاحتكارات للصمود أمام المنافسة ومن أهمها :

- الكارتل : وهي تركز عدد من المؤسسات من نفس القطاع على تحديد الأسعار وتوزيع

الأسواق فيما بينها , هذا النوع ظهر في نهاية القرن التاسع عشر في ألمانيا 1873 وأهمها

نقابة الفحم 1893.

- التروست : هي اندماج عدد من المؤسسات على أن تفقد استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية والمعنوية وتنشأ من خلال اندماج أكثر من مؤسسة أو شراء أحدهما للآخر .
 - الشركات المتعددة الجنسيات : ويطلق مصطلح متعدد الجنسيات على المؤسسات التي تقوم بأعمالها بشكل مباشر في أكثر من بلدين ومن الأسباب التي أدت إلى نشوئها :
 - حصولها على إمكانية التحكم في الطاقة وقوة العمل والاقتراب من الأسواق الخارجية وكذا الوقوف في وجه المنافسين, حيث أن تناول موضوع القرارات يتطلب الدقة نظرا لتشعبه.
 - والقرارات عديدة يتم التمييز فيها حسب عدة معايير كالمدة ودرجة الأهمية الإستراتيجية وقد ارتبط اتخاذ القرارات بالمؤسسات الفردية والخاصة لما يمثله من حجم المسؤولية على المسير
- 1.

2- تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر :

لقد مر الاقتصاد الجزائري ومنذ الاستقلال بعدة تجارب اختلفت باختلاف وجهات وتطورات , واستقلالية المؤسسات , الانفتاح على الاستثمار الأجنبي المباشر وأخيرا اقتصاد السوق , وذلك من أجل مسايرة المستجدات والتغيرات التي تطرأ على اقتصاديات دول العالم من أجل الحفاظ على استقرار هذه المؤسسات ومن بين أهم المراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائري مايلي :

1 - مرحلة التسيير الذاتي : على اثر رحيل الاستعمار الفرنسي فقد خلف فراغا كبيرا في كل المجالات مما أدى إلى تشغيل المؤسسات القائمة والتي قدرت بحوالي 500 مؤسسة يشتغل بها حوالي 1500 عامل على المستوى الوطني .

فقد عمدت الجزائر على إلى تبني سياسات التسيير الذاتي كسبيل إجباري للمحافظة على الاقتصاد الوطني وحماية لتلك الممتلكات من التلاعبات الفردية بها مما جعلها تصدر بعض القوانين التشريعية والتنظيمية لهذا الشأن . فاتباع هذا النظام أوجب إنشاء لجان التسيير الذاتي

¹ عبد الرزاق حبيب , اقتصاد المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط2 , 1992 , ص25

طبقا للمرسوم 10-22 والمرسوم 11-23 وإنشاء مؤسسات صناعية عمومية وتأمين بعض المؤسسات القائمة وكذلك المشاركة في شركات فرنسية . والمؤسسة المسيرة ذاتيا لم تستمر طويلا فبظهور الشركات الوطنية لتدعيم القطاع تلاشت هذه المؤسسات .

2- مرحلة التسيير الاشتراكي : فقد عمدت الدولة في هذه المرحلة إلى وضع نظام قانون أساسي وإطار يحكم مختلف المؤسسات العامة خاصة الاقتصادية سنة 1965 , كنتيجة للطرق والأشكال التي كانت سائدة قبل تلك الفترة , فوضع المجلس الوطني الاجتماعي الاقتصادي ميثاقا للمؤسسة العامة , فظهرت المؤسسات ذات الحجم الكبير . ويظهر التسيير المركزي من خلال علاقتها بالقطاع المالي وبأمانة الدولة للتخطيط مما نتج عنه ممارسة وصايا على كل المؤسسات من قبل الدولة فنجد الرقابة المالية , التسويق , التمويل ... ويمكن تمييز ثلاث أنواع من المؤسسات:

- **المؤسسة الوطنية :** امتدت من 1970-1974 وكان الهدف من هذه المؤسسات هو انجاز الاستثمارات خاصة وان الجزائر اعتمدت على الصناعة المصنعة وإتباع التخطيط حيث اعتبرت كأداة للخطّة الاقتصادية .

- **المؤسسة الاشتراكية :** وظهرت مع ظهور ميثاق التسيير الاشتراكي من 1974-1981 اقتصر دورها على المراقبة ولا يمكن لها اتخاذ أي قرار إلا بالرجوع إلى المركزية¹.

3- مرحلة التسيير اللامركزية أو إعادة هيكلة المؤسسات : رغم الضخامة التي كانت تتميز بها المؤسسات إلا أنها كانت ذات فعالية وكفاءة ضعيفة مما أدى إلى بروز أزمة تسيير الدولة للمؤسسات الصناعية ومن أهم مظاهرها :

- ضعف معدل الانجاز الاستثماري و الاختلالات المالية وضعف استعمال الطاقة الإنتاجية بالإضافة إلى الاستدانة قصد تحقيق عدة أهداف خلال الخماسي 1980-1984 بعد تدعيم

¹ رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق , دار هومة , الجزائر , 2003 , ص 58-70

التخطيط وذلك من أجل الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة ونجد أن عملية الهيكلة قد شملت عمليتين أساسيتين :

إعادة الهيكلة العضوية والهيكلية المالية فاتخذت عدة إجراءات منها التطهير المالي للمؤسسات المتضررة . وكذلك استبدال القروض طويلة الأجل بالقروض القصيرة ومتوسطة الأجل والتغيير في هيكله القروض , فلجأت السلطات إلى إجراءات استقلالية المؤسسات والدخول مرحلة اقتصاد السوق.¹

4- مرحلة الاستقلالية والدخول إلى اقتصاد السوق : إن هيمنة الدولة على مراقبة

المؤسسات ذات الطابع العمومي بمختلف أنواعها جعل العلاقات بينهما خاصة في مجال اتخاذ القرارات والتسيير تأخذ أنماطا متنوعة تتباين من التعاون إلى التصادم , إلى الاستقلالية حيث تقل المراقبة على السلطة من جهة وحسب مرحلة النمو التي توجد فيها المؤسسة, كما أن شكل التعاون لا يكون مع الهيئات الحكومية فقط بل يتعداه إلى المؤسسات الأخرى تحت المبدأ التسويقي والتجاري "لنربح معا " ومن بين حالات التعاون , تشكيل قوة موحدة في مواجهة المنافسة.²

وفي بداية التسعينات عقد البنك العالمي وصندوق النقد الدولي منتدى في واشنطن درسوا فيه سبل التنمية المستدامة في العالم وانتهى المنتدى باتفاق الجميع على مجموعة من المقترحات والإجراءات العملية لتصحيح اقتصاد الدول التي تعاني من مشاكل , وهي عبارة عن عشر نقاط أساسية من أبرزها : إصلاح النظام الجبائي والمالي , تحرير التجارة , تشجيع الاستثمار الأجنبي وخصوصة المؤسسات العموميةالخ

وبالاستناد إلى هذه القواعد اختار خبراء الهيئات العالمية المراحل الكبرى الواجب إتباعها من أجل تصحيح اقتصاديات الدول , والانتقال إلى اقتصاد السوق , وهذا مانتسعى إلى تحقيقه

¹ علي صحراوي : مظاهر الجباية في الدول النامية وآثارها على الاستثمار الخاص من خلال إجراءات التحريض الجبائي, رسالة ماجستير , جامعة قسنطينة , 1991 , ص 144

² رحيم حسين : إستراتيجية المؤسسة , ط 1 , دار بهاء الدين , أقرأ , قسنطينة , 2008 , ص 137

الجزائر من خلال سياسة فتح السوق الجزائري ودعوة الأجانب إلى الاستثمار في شتى المجالات الاقتصادية .

الاستقلالية هي تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص أو هي ضرورة حتمية في هذه المرحلة من أجل رفع مستوى المؤسسات العمومية إلى مستوى المؤسسات الخاصة فالإصلاحات الخاصة باستقلالية المؤسسات تهدف إلى إعادة الهوية والشخصية للمؤسسة وجعلها تتكفل بنشاطها مباشرة وتنظيم علاقتها الاقتصادية وتسيير مواردها واختيار الأطراف التي تتعامل معها . وهذا يعني حسن التسيير المالي للمؤسسة العمومية فجوهرها في التسيير هو الاستقلال المالي للمؤسسة أما من الناحية التنظيمية لها أجهزة مشرفة ومحددة بالقانون كالجمعية العامة .¹

المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تعريف المؤسسة الاقتصادية : هي وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.²

- و هي الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي .³
- وبتعريف آخر تعتبر بمثابة شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح لإنتاج سلع أو خدمات سوق.⁴

-تعرف أيضا بأنها منظمة تجمع تعريف ذوي كفاءات مختلفة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن إن تباع بأعلى من تكلفته .⁵

¹ محمد دهان : المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق - التحديات والآفاق - ، مذكرة ماجستير في

العلوم الاقتصادية فرع مالية ، جامعة قسنطينة ، 2003 ، ص 48-49

² منير النوري : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2010 ،

ص

³ غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008 ، ص

³ ناصر دادي عدون : المؤسسة الاقتصادية وموقعها في الاقتصاد - الوظائف وتسييرها - ، دار المحمدية العامة ،

الجزائر ، 1998 ، ص

⁵ بوحنية قوي : الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان ن المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 14

- وتعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما و توجد القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية, المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.¹

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية

فيمكن تلخيص خصائص المؤسسة الاقتصادية في النقاط التالية :

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها .
- القدرة على الإنتاج أو الوظيفة التي وجدت من أجلها .
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية, وقدرتها على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح لأهداف وسياسات و برامج وأساليب العمل.
- ضمان الموارد المالية لاستمرار عملياتها .
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها, فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف, والعكس صحيح.²

¹ عبيد اسماعيل وبن كعبيش ياسين : واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لبريد الجزائر "مستغانم" , مذكرة ماستر , تخصص صحافة مكتوبة واتصال , جامعة عبد الحميد بن باديس , مستغانم , 2018-

2019 , ص36

² عمر صخري : اقتصاد المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط4 , بن عكنون , الجزائر , 1982 , ص14

المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية والمعوقات التي تواجهها

المطلب الأول: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية.

1- وظائف المؤسسة الاقتصادية :

- **الوظيفة المالية :** هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها على البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال خلال برامجها وخططها الاستثمارية ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

- **وظيفة الموارد البشرية :** تعتبر من الوظائف السائدة في المؤسسة، تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة دون تطبيق ذلك، بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين في المؤسسة على حسب مستوى القرارات المناسب للمستوى الذي يتخذ فيه.²

- **وظيفة التمويل:** وهي من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات وأنشطة المؤسسة الأخرى عند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وتحتل أهمية كبيرة.³

- **وظيفة الإنتاج:** الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب مختلف عوامل الإنتاج أو مداخلات العملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات في محيط معقد ويجمع عدة أنشطة متنافسة وموجهة إلى نفس الهدف.⁴

¹ غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة, دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، ص 128

² ناصر دادى عدون : المؤسسة الاقتصادية وموقعها في الاقتصاد - الوظائف وتسييرها - ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 260

³ عبد الرحمن زيدي: مناهج المؤسسة الاقتصادية، دار العلا، القاهرة، 2003، ص 90

⁴ جميل أحمد توفيق : الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص 290

- **الوظيفة التجارية:** وهي مجموعة المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو مسئولين تعينهم المؤسسة لضمان حركة المواد أو السلع أو مختلف احتياجاتها سواء كانت مداخلات أو مخرجات.¹

2- أهداف المؤسسة الاقتصادية :

تسعى المؤسسة الاقتصادية وكباقي المؤسسات على اختلافها إلى الوصول لأهداف حقيقية تمكنها من تحقيق نتائج ايجابية ترضي جميع الأطراف , سواء مصالحها هي كمؤسسة أو مصالح المحيط الذي تعيش فيه ومن جملة الأهداف التي تسعى لتحقيقها نذكر مايلي :

الأهداف الاقتصادية:

أ - تحقيق الربح : يعتبر الربح من بين الأهداف الأساسية التي توليها المؤسسة اهتماما بالغا كونه يمثل المؤشر الذي يضع المؤسسة في القاعدة أو القمة بحسب ما تحققه من أرباح , حيث أن الربح يهدف إلى تحقيق البقاء والاستمرار في مجال النشاط المعين وتمويل التوسع مستقبلا إضافة إلى تنمية صورة جيدة للمؤسسة في أذهان المستثمرين وكذلك تغطية القروض كما أن الربح يعكس مدى حيوية خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات.²

ب- تحقيق متطلبات المجتمع : إن عملية تصريف المنتجات المادية والمعنوية للمؤسسة في السوق هي تلبية لحاجات المجتمع المتزايدة وبالتالي فإن نجاح المؤسسة يقاس بمدى توفيرها للسلع والخدمات , وذلك يضمن لها الاستمرارية , ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة

¹ عادل جودت وآخرون : الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية , دار الفكر , 1972 , ص 25

² ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين المرسى : الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية - , 2002 ,

الاقتصادية تحقق أهدافا أهمها تلبية رغبات المجتمع وتحقيق الأرباح وكذا توفير مناصب شغل وتدعيم القدرة الشرائية لها كما سنتناولها في الأهداف الاجتماعية.¹

الأهداف الاجتماعية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ضمان مستوى معيشة مقبول من الأجور .
- تحسين مستوى معيشة العمال وكذا المستوى الفكري .
- اقامة أنماط استهلاكية وذلك عن طريق التأثير في أذواق المستهلكين بتقديم منتجات جيدة.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال باختلاف انتماءاتهم السياسية والاجتماعية والعلمية .
- توفير تأمينات ومرافق العمال.

فكل مجتمع يحاول من خلال تنظيم مسائله الاقتصادية أن يتوصل إلى أقصى إشباع ممكن لحاجات أفراد الإنتاجية منها والاستهلاكية, فهو يوظف ما لديه من موارد ليوجهها نحو الحاجات المتنوعة والمختلفة من فرد لآخر.²

الأهداف التكنولوجية:

البحث والتنمية من أجل تطوير منتجاتها ومسايرة التطور التكنولوجي بالنسبة للوسائل وذلك لضمان وجوده في السوق والحفاظ على القدرة التنافسية في الآجال الطويلة, وكذا تحسين جودة المنتجات والتقديم السريع لها.

فالمؤسسة الناجحة هي التي تكيف أهدافها وفقا للمتغيرات والمستجدات التي تحدث في عالم الاقتصاد , فقوام الاقتصاد الحديث هو النظام المفتوح الذي يزوج بين مصلحة المؤسسة

¹ناصر دادي عدون : مرجع سابق , ص 17

²ز. بروش : محاضرات في الاقتصاد السياسي , جامعة فرحات عباس , سطيف , 2006 , ص12

والمحيط على حد سواء وهذا من أجل ضمان الوصول إلى الأهداف بكل نجاعة ,ومن ثم استقرار وبقاء المؤسسة وعدم زوالها .¹

المطلب الثاني:المبادئ الواجب الاهتمام بها في المؤسسة الاقتصادية

مادامت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تدخل في اقتصاد منافسة مع مؤسسات أخرى في مختلف أنحاء العالم بمقتضى المعاملات الحرة مع السوق الدولية , فان هذه المؤسسات عليها أن تتقيد بأكبر ما يمكن بالتقاليد الخاصة بالمؤسسات الخارجية , وأن تدخل في إطار الشفافية التي من المفروض أن تتم فيها العلاقات بينها وبين أعمالها , ومختلف الأفراد فيها وهذه الشفافية تضمنها مختلف القرارات والمقترحات التي تصدرها الهيئات المتخصصة في علاقات العمل على المستوى الدولي أو الجهوية مثل منظمة العمل الدولي ومكتب العمل الدولي .

ومن بين المبادئ المتعلقة بالمعلومات التي تقترحها المنظمة الدولية للعمل في أن تصل إلى العامل بشكل منظم ومستمر منذ دخوله المؤسسة وتتعلق بالمجالات :

- الشروط العامة للشغل .
- إمكانيات التكوين المهني وآفاق التقدم في المؤسسة .
- وصف وظائف مختلف مناصب العمل , و وضعيتها في النظام الهيكلي .
- أنظمة النظافة والأمن في العمل والنصائح من أجل الحذر من الحوادث والأمراض المهنية
- الإجراءات العدة لفحص الشكاوي , وكذا كفايات عملها وشروط استعمالها.
- تشغيل أو عمل المصالح الخاصة بمصالح العمال كالعلاج الصحي والنظافة , السكن , التسلية ,ادخار وتسهيلات بنكية ...الخ

¹ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين المرسي : مراجع سابق , ص 128

- أنظمة الضمان الاجتماعي أو الحماية الاجتماعية الموجودة في المؤسسة.
- طرق الاستشارة والحوار والتعاون بين الإدارة وممثليها من جهة والعمال وممثليهم من جهة أخرى.¹

المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية

تولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أهمية بالغة لموضوع تعزيز القدرات التنافسية للمنتجات والخدمات المقدمة ولمنها تعاني في الوقت الحالي من عدة معوقات يمكن إجمالها في:

- المعوقات الداخلية:** ومن أهم العوامل والمعوقات الداخلية المتعلقة بالمحيط الداخلي للمؤسسة:
 - غياب قيادة إدارية ناجحة والتي تعد مطلبا إجباريا لتحقيق التنمية الإدارية، أي الحاجة إلى قادة أكفاء قادرين على تنمية مهارات العاملين في كل الأنشطة الإدارية .
 - غياب الرقابة التي تسمح بالقضاء على جميع الاختلافات والإغراءات التي يواجهها الجهاز الإداري الإنتاجي .
 - غياب الشفافية التي تساعد على إزالة عوائق البيروقراطية والروتينية في الأنظمة والقوانين وتبسيط الإجراءات وزيادة الكفاءة .
 - عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة والذي يعد مطلبا أساسيا لترشيد عملية صنع القرار ووضع خطط سليمة مستقبلية تساعد على تحقيق الأهداف بسهولة.
- المعوقات العالمية :** لقد دخلت المؤسسة الجزائرية في القرن 21 ووجدت نفسها في عالم متغير ومجبرة على التأقلم معه من خلال الاهتمام ب :
 - التحول من أسواق داخلية محلية إلى أسواق عالمية أنشأتها الاتفاقية العالمية للتعريفات والتجارة والتكتلات .

¹ ناصر داداي عدون : مرجع سابق ، ص 157-158

التحول من شركات ومؤسسات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية والعالمية إلى مؤسسات متعلقة .

- تحول الهيكل من عميل محلي إلى عالمي بفعل ثورة التكنولوجيا.

- تحول معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات والمقاييس المحلية لكل دولة إلى معايير عالمية.¹

المبحث الثالث : الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المطلب الاول : وسائل و وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

1- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تقتصر وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على بعض الدائم المكتوبة والشفوية مثل الاجتماعات، المقابلة، الهاتف، كما أن الأوامر عادة ما يتم إرسالها شفويا، وغالبية المؤسسات الجزائرية لا تتوفر على جريدة المؤسسة.²

2- وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- يعد الاتصال الداخلي عملية حيوية لنجاح واستمرار أي مؤسسة سواء اقتصادية أو ثقافية أو تعليمية فهو نشاط حيوي يسعى الى تدعيم التفاهم داخل المؤسسة ، كما يعمل على التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها وتحسين صورتها ، ويلعب دور الركيزة الأساسية التي تستعين بها أي مؤسسة مهما كان طابعها عاما أو خاصا في الربط بين مستوياتها الادارية وتجسيد

¹ فريد النجار : إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية - مفاتيح التنمية المتواصلة - ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2001 ، ص21

² صبرينة رماش : الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم اجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 ، ص224

سياستها وأهدافها ، ومن بين تلك المؤسسات نجد المؤسسات الاقتصادية نضطال والتي تسعى الى اشباع حاجات و رغبات الزبائن .

فمن خلال الاتصال تتمكن المؤسسة من التعريف بنفسها وبمنتجاتها لزيائنها ، ولكون هذه المؤسسة ذات طابع اقتصادي وتعمل دائما لتسويق منتجاتها نجد أنها تمارس الاتصال التسويقي لتسهيل مهمتها في الوصول الى أكبر عدد من الزبائن¹

- يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي لا يمكن لهذه الأخيرة أن تكتمل بدونها ، فأى قصور في خدمات الاتصال يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء العاملين في المؤسسة .

كما يهدف الى التوجيه كما تحرص الإدارة الحديثة الاتصال الفعال بالعاملين معها على كافة المستويات التنظيمية و الإرشاد والإعلام لكي تقيم معهم جسرا من المعرفة والثقة المتبادلة .

- يعتبر الاتصال الفعال بمثابة دعامة تنظيمية من خلال الدور الذي يلعبه في تدعيم العلاقات و تعزيز السلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف وفي هذا المعنى فان الاتصال الفعال يعتبر جوهر القيادة أداة التأثير في الآخرين

كما يعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين من خلال التحقيقات العملية التي يحققها الموظف في المؤسسة وذلك من اجل خلق بيئة عمل مناسبة وما يجعل العاملين في المؤسسة ما متحفزين لأداء أفضل ما عندهم ويجعل النفس العاملين في ظروف أخرى متحمسين .

- حيث ننجح في التأثير على سلوك الأفراد وأدائهم فعليا

¹ دور [http : // despace . univ.- msila . dz : 8080// xmlui/ handle 123456789 / 22185](http://despace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/22185)

الاتصال في تفعيل التسويق داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كسكاس خثير ، 9 - 2020 ،

- يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، حيث تسعى المؤسسة إلى الإلمام بكل ما يخص العاملين ، والذي يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة الرغبة في أداء العمل¹.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

1- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تبرز أهمية الاتصال الداخلي كعملية أساسية وحيوية في كونه الأداة التي تستخدمها القيادة لنقل الأوامر والتعليمات وإحاطة العاملين في المؤسسات بالبيانات والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم وكذا للتأثير في سلوكهم أو التغيير والتعديل في هذا السلوك ، فضلا عن أنها الوسيلة التي يعتمد عليها العاملون في إيصال آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم الى قيادتهم وبالتالي تمكن هذه الأخيرة من تفهم ومعايشة المشاكل التي تواجه العمال وتسمح بوضع الحلول المناسبة لها مما يزيد من ارتفاع معنويات العاملين وتحسين مستوى أدائهم.

كما تتضح أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

- عدم تقييدها بالحدود الزمانية والمكانية .
- عامل أساسي في تكوين القرارات الناجحة والتي تشكل حجر الأساس في العملية الادارية
- تساعد في تحقيق الأداء الأمثل لباقي عناصر العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق وقيادة .
- الوقوف على ماتم انجازه أول بأول مما يكون لها بالغ الأثر في عملية التقويم .
- معالجة المواقف الطارئة التي لم يكن لها حساب على جدول الأعمال .
- تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ .

¹ جمال الدين لعويصات : السلوك الإداري، ط 1، بوزريعة ، الجزائر ، دار هومة للنشر ، 2003 ، ص 38

- يوفر الاتصال الداخلي الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم انجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها وباقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.¹

2- أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- ان الهدف الأساسي لوجود أي تنظيم إداري هو تحقيق أهداف المؤسسة , ولا يمكننا تصور تنظيم دون اتصال ويسعى الاتصال لتحقيق عدة أهداف نذكر منها :
- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم : إذ يسهم الاتصال الفعال في نقل أوامر وتعليمات الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة الأعمال المطلوب تنفيذها من قِبل العاملين .
- المشاركة في المعلومات: إذ يسعى الاتصال الداخلي في نقل الأفكار وتبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات فضلا عن عمليات التنظيم والرقابة واتخاذ القرارات .
- الإقناع وذلك من خلال الاتصال الإقناعي للتأثير على أفكار وإحداث تغييرات وتعديلات على سلوك العاملين وذلك وفقا لما يرغب فيه القادة والمشرفين .
- تنمية العلاقات الاجتماعية و الإنسانية داخل التنظيم : فالاتصال أساسه التفاعل فهو يهدف الى رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الودية بينهم .²
- تحديد المشاكل وتقديم الحلول والبدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء فضلا عن مراقبة وتصحيح الأخطاء .

¹ سمير عبد الحميد علي : الإعلام والعلاقات العامة في المجال الرياضي , ط2 , ماهي للنشر والتوزيع وخدمات

الكمبيوتر , الاسكندرية , 2009 , ص 145

² علي حسن الشهري : الاتصالات الادارية ودوره في الاداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي , رسالة ماجستير في العلوم الادارية , جامعة نايف للعلوم الأمنية , الرياض , 2005 , ص 55

- المساهمة في الحد من انتشار الشائعات : إذ يهدف الاتصال الداخلي الى العاملين بالحقائق والمعلومات

الصحيحة من أجل تفادي الآثار السلبية للشائعات .

- التعريف بالمؤسسة وبطبيعة خدماتها وتدعيم المركز التنافسي لها فضلا عن توطيد علاقاتها مع المتعاملين معها ومع جمهورها بصفة خاصة والمجتمع ككل بصفة عامة.¹

المطلب الثالث : مميزات و معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1- مميزات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لقد عانت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لفترة طويلة من نواقص عديدة أهمها ضعف المردودية , رغم الحماية والدعم المالي المقدم لها من طرف الدولة بالإضافة الى الانطباع العام حول اتصالها الشامل الداخلي والخارجي من تخلف وضعف في ميكانيزماته , لما عانته من أنظمة إعلامية غير مناسبة .

وكذلك التأخر الواضح في تطور التقنيات الحديثة للاتصال الداخلي للمؤسسة , بالرغم من إعادة هيكلة المؤسسات ويمكن إرجاع ذلك الى عدة عوامل هي :²

- تحول المؤسسات الجزائرية الى حقل للتجارب لمختلف الأنظمة التسييرية منذ الاستقلال الى يومنا هذا نتيجة عجزها عن العقلنة في التسيير وتحقيق الكفاءة الاتصالية اللازمة في التسيير الناجح .

¹ فرج شعبان : الاتصالات الادارية , دار أسامة للنشر , عمان , 2008 , ص 158

² صبرينة رماش : معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية C.N.A.S

مذكرة ماجستير , جامعة قسنطينة , 2003 , ص ص 107 - 108

- عدم تخصص معظم إدارات المؤسسات في مجال الاتصال , إذ ان القرارات الأساسية المحددة للسياسة الاتصالية ليست من اختصاص القائمين بالاتصال على الإطلاق بل هي قرارات سياسية قانونية بالدرجة الأولى .

- يلاحظ أن الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية يميل الى ان يكون أحادي الاتجاه , وهنا تأكيد على ان الأجهزة الرسمية مصممة بالطريقة التي تسهل الاتصال من الأعلى الى الأسفل وليس العكس كما ان وسائل اتصالها الداخلية غالبا ماتقتصر على التعليمات والمذكرات المصلحية والاجتماعات التي تعطي فيها الأوامر والتوصيات في غالب الأحيان شفويا , فمعظم المؤسسات الجزائرية لا تصدر جريدة إعلامية كما أنها لا تعتمد على الأنظمة المعلوماتية الحديثة كالانترنت .

- عدم وجود نظم توثيق موحدة ومتقدمة مما يحول دون تسهيل مهمة فرز المعلومات ونظمها وإبرازها كأهم العوامل التي يستند إليها المديرون في اتخاذ القرارات.

- عدم التحكم في التقنيات الحديثة للاتصال خاصة من طرف الذين يتحفظون من التطور التكنولوجي , بل قد يعارضونه خوفا من عدم تمكنهم من التكيف معه أو من مناقشة غيرهم من العارفين به , ومن الأمثلة المشخصة لذلك الدخول المتأخر للمعلوماتية في المؤسسة الجزائرية واستعمالها المظهري في المكاتب .

- لا تزال عملية حجز المعلومات واحتكارها شائعة في اغلب المؤسسات الجزائرية لاعتبار تلك البيانات والمعلومات ملكية شخصية وليست ملكية مؤسسية.

- لا تولي المؤسسات أهمية كافية لتنميط وتوحيد وثائقها الاتصالية ولا لمصادقية مضامينها , إذ غالبا ما تكون المعلومات ناقصة أو خاطئة أو متأخرة أحيانا .¹

¹ فضيل دليو , اتصال المؤسسة : اشهار وعلاقات عامة وعلاقات مع الصحافة , دار الفجر , 2003 , ص 39

- انعزال العمال في الصف الاول للمؤسسة عن المصالح الادارية العليا مما أدى الى فجوة اتصال وتفاهم مشترك فيما بينهما .

- بالإضافة الى انخفاض مستوى فهم و توقعات العاملين نتيجة لتدهور أوضاعهم وعدم قدرتهم على أداء مهامهم بالشكل المرغوب فيه .

كل هاته العوامل ساعدت على جعل مؤسستنا العمومية منها والخاصة لا تبني ثقافة اتصالية فعالة في العمليات التسييرية والتنموية .

فالجزائر بعد استقلالها تبنت اقتصادا اشتراكيا موجهها لم يسمح للمؤسسات الجزائرية بتشكيل ثقافة اتصال "لأن المركزية والوصاية الكاملة التي بموجبها تخضع مختلف هذه المؤسسات الى الوزارات الوصية مباشرة كان لها الأثر على تحديد نوع الاتصال الممارس والمتمثل في الاتصال التوجيهي النازل وما ينجر عليه من سلبيات نورد منها , الوقت الطويل الذي تستغرقه القرارات للوصول الى المستقبلين المعنيين بتنفيذها وهو ما يؤثر بدوره على جدوى الأخذ بها بالإضافة الى حالات الغضب والاستياء التي تنتشر في أوساط العاملين بسبب عدم تقديرهم والاستماع لمطالبهم وانشغالاتهم وانتظاراتهم ومحاولة الاستجابة لها وهو ما يجعلهم يلجئون لتنظيم إضرابات للتعبير عما بداخلهم

بالإضافة الى ذلك , أدت مركزية اتخاذ القرارات في المؤسسات حيث تقتصر على مديريتها العليا الى كبح عملية انتقال المعلومات وهو ما خلق عزلة بين مختلف المناصب والإفراد الذين يشغلونها , إضافة الى القصور في استخدام وسائل الاتصال الحديثة نتيجة صعوبة التحكم فيها , والتعارض قد يحدث استعمالها مع استمرار عادات وتقاليده وأساليب عمل موروثة لازمت حياتنا وعلاقتنا الاجتماعية¹

¹ عمار بن زليخة: واقع الاتصال المؤسستي في الجامعة الجزائرية , دراسة ميدانية بجامعة بسكرة , باتنة , 2000-

وعلى العموم يمن القول أن توجه الجزائر من اقتصاد موجه الى اقتصاد السوق جعل العديد من المؤسسات العمومية الجزائرية تراجع حساباتها نتيجة إدراكها لمجموعة من المسائل , منها أهمية الاتصال وضرورة ممارسته بكيفية مضبوطة ومدروسة إذا أرادت الحفاظ على نصيبها من السوق في ظل المنافسة الحادة التي ستعرض لها من قبل المؤسسات الأجنبية والمؤسسات الخاصة الوطنية على حد سواء , لاسيما إذا أخذنا الاعتبار الانطباع غير المرضي الموجود عند مختلف المتعاملين معها .

وبالتالي فهي أحوج من غيرها الى ممارسة اتصال مؤسستي فعال , يسمح لها بتحسين صورتها الخارجية وكذا اتصال داخلي قوي ومكثف وذلك من خلال حملات التوعية والتحسيس .

2- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- 1- التباين في الإدراك والمستوى بين المرسل و المستقبل .
- 2- الشرود وعدم الانتباه الذي يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة
- 3- الافتراض المسبق وينجم هذا عن افتراض المرسل بأن المستقبل يستوعب الرسالة فلا يفصل بصورة كافية في بعض الجوانب المهمة, ولا يقدم الأدلة الضرورية لتوضيح مقاصده
- 4- العرض المختل للرسالة أي بصورة غير منظمة وغير مترابطة فيؤدي ذلك الى تشويش المتلقي وعدم فهمه أو إفهامه .
- 5- إغلاق قنوات الاتصال عن طريق منع المشارك في الاتصال من محاوره المرسل بصورة متكافئة فالحوار يساعد على إقامة جسور تصل بينهما.

6- العقبات الادارية الناتجة عن ضعف الهياكل التنظيمية أو جمودها , ما يضعف عملية التدفق السليم للرسائل .¹

و هناك عدة معوقات أخرى تتعلق باتجاهات الاتصال الرسمي ويحاول كل من المرسل أو المستقبل تجنبها, أو المحاولة من تخفيف تأثيرها على عملية الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة وهي:

- تداخل الاختصاصات والصلاحيات بين الإدارات .
- اختلاف التخصصات الوظيفية.
- حدوث بعض المشاكل الادارية .
- عدم الرغبة في مشاركة المعلومات .
- قلة الاستخدام تؤثر على عملية التنسيق .
- مضيعة للوقت عندما يساء استخدامه.
- قلة الاستخدام تؤثر على عملية التنسيق المطلوبة .²

¹ عصام سليمان الموسى: المدخل في الاتصال الجماهيري , ط 6 , دار إثراء للنشر والتوزيع , عمان , 2009 , ص

ص 27 - 28

² فرج شعبان: المرجع السابق , ص 199

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والوظائف والأهداف التي تقوم بها وغيرها من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية حيث استخلصنا في الأخير بأن المؤسسة الاقتصادية تعتبر بمثابة النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة الى بلوغ أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة

إضافة الى كل هذا تعرضنا الى مختلف الخصائص والمميزات التي تتميز بها المؤسسات الاقتصادية والتي أدت بها الى لعب دور مهم في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للعديد من الدول النامية منها أو المتطورة , واستخلصنا أنه رغم الأهمية التي تأخذها المؤسسة الاقتصادية إلا أنها لا زالت تواجه مجموعة من المشاكل والصعوبات التي تعيق

نموها وتطورها , حيث تطرقنا الى مختلف هذه الصعوبات واستخلصنا أن إشكالية غياب الرقابة والشفافية في العمل تعد من أبرز المعوقات التي تواجهها , بالإضافة الى ذلك حاولنا في هذا الفصل التطرق الى بعض المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي الدور الذي يلعبه هذا الأخير في المؤسسة الاقتصادية الطاقوية الخدمية في الجزائر وخلصنا الى أن للاتصال أهمية ودور كبير في تحسين الخدمة وأن قلة استخدامه تؤثر على عملية التنسيق المطلوبة داخل هذه المؤسسة .

الفصل الرابع :

الجانب الميداني التطبيقي

تمهيد

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي الكيفي ، والأداة المستعملة هي المقابلة وذلك باختيار مجتمع البحث من مؤسسة نفطال بولاية الأغواط ، مجتمع البحث الذي عرفه موريس أنجرس على أنه مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص أخرى التي وجب علينا البحث والتقصي .

- يتوقف نوع اختيار المنهج لمعالجة متغيرات أي بحث علمي على طبيعة البحث و نوعية المشكلة المدروسة و كذلك على الإمكانيات العلمية و المادية المتوفرة، و دراستنا هذه تهدف الى تحديد واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "نفطال" ،

و بالتالي فإنه يتطلب منا استعمال المنهج الوصفي بأسلوب دراسة حالة لوصف و تحليل المناهج المتعلقة في إشكالية الدراسة، سواء إما تعلق منها بمتغير الاتصال الداخلي أو متغير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و نظرا لما تقدمه أدوات البحث المستخدمة في بيانات يتم تحليلها و تفسيرها في ضوء المعطيات المحددة للأهداف وعينة الدراسة لكشف نوعية الارتباط و مدى تأثيره، و الذي من خلاله تقبل أو ترفض فرضيات البحث و هذا انطلاقا من المعنى الحديث لعلم الإحصاء الذي يشمل جمع البيانات وتنظيمها وعرضها و تحليلها، و استقرار النتائج و اتخاذ القرارات بناء عليها ¹.

مجتمع البحث في موضوعنا هذا مكون من مجموعة من الموظفين والغرض م ذلك معرفة الدور والأهمية التي يلعبها الاتصال الداخلي وكذا كيفية استخدامه في التسيير الجيد للأداء المهني في مؤسسة نفطال بولاية الأغواط .

¹موريس أنجرس : منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، تر : بوزيدي صحراوي وآخرون ، ط 1 ، 2004 ، ص 34

تختلف العينة و طريقة تحديدها، باختلاف المعلومات المراد جمعها، و قبل تصميم العينة يجب تحديد مجتمع الدراسة و معرفة مفرداته، وكلما زادت معرفة إطار العينة كلما تقلصت التحيزات التي قد تطرأ نتيجة الجهل به .

و على اعتبار أن العينة أنواع ، فإن عينة بحثنا من النوع : العينة القصدية و التي فيها تنتمي كل وحدة من الوحدات الى المجتمع المدروس .

- وقد اخترنا عينة قصدية وهي مكونة من أربع عشر مبحوثين ، لأن أفراد العينة هم من نفس وحدة وحدات المجتمع السالف الذكر ، وهذا لأن مقتضيان للبحث و طبيعته يقتضي.

بعد أن يكون الباحث قد حدد أهداف بحثه بوضوح ، وصاغ مشكلة البحث، ووضع الفروض ويكون قد أتضح في ذهنه نوع المادة أو البيانات و المعلومات التي يريد جمعها و بعدما يكون قد حدد مصدرها من خلال الإطار النظري المرتكز عليه بأني دور تحديد الأدوات المناسبة التي تمكنه من تحقيق ذلك في البحوث العلمية ، وأدوات جمع البيانات معروفة و مشهورة لكن يختلف استخدامها من بحث لآخر و بكيفيات قد تكون مختلفة، و المهم أنها تلائم طبيعة البحث و نوعية الظواهر المدروسة.

وأهم الأدوات لجمع البيانات التي استخدمت في هذا البحث هي :

- **المقابلة** : هي وسيلة لجمع البيانات من أشخاص لهم خبرة مباشرة أو غير مباشرة بالظاهرة المدروسة و تختلف المقابلة عن الاستبيان في شيء أساسي هو الباحث يوجد في موقف مواجهة ويقوم بتوجيه أسئلة له بنفسه.¹

واستعمالنا للمقابلة كمكمل للملاحظة وذلك لمعرفة مدى صدق الواقع الذي ندرسه وهل ما نلاحظه و ما نقيسه وما نتحصل عليه عن طريق المقابلة متطابق أم هناك تناقضات تجعل الشك يخيم حول صدق النتائج المتحصل عليها.

¹موريس أنجرس : المرجع السابق ، ص 35

وتعتبر مقابلة البحث من ضمن تقنية جمع البيانات في العلوم الإنسانية والاجتماعية , والتي بفضلها يتم جمع البيانات والمعلومات بكميات هائلة , وان المقابلة الموجهة أداة مرنة وهذه المرونة تمكن الباحث عموما من الاطلاع على الإجابات والبيانات من المبحوثين دون الاعتماد على الآخرين¹.

كما استعملناها في الحصول على تاريخ المؤسسة و ظروفها و طبيعة عمل الوحدات الإدارية المختلفة و كلها معطيات لا يمكن الحصول عليها إلا بهذه التقنية كما أفادتنا في كشف بعض الجوانب المخفية و التي يخاف المبحوث الإشارة إليها في الاستبيان كما لاحظنا التغيرات الانفعالية و الحركية و اللفظية للمبحوثين و الشيء الهام في المقابلة هو أنها أفادتنا كثيرا في معرفة الطبيعة العامة للاتصال داخل المؤسسة و كذا أهم المعلومات التي لها تأثير على فعالية الاتصال في المؤسسة و كذا الصعوبات التي يجدها المسؤولين في اتجاه القرارات التنظيمية و أيضا الصعوبة التي يجدها العمال في تنفيذ بعض القرارات المعنية .

كما أجريت المقابلة في أوقات مختلفة وتم ذلك خلال 23-24-25 ماي 2021 , ولقد ضمت المقابلة 3 محاور كل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة . وقبل أن نقوم بالدراسة الأساسية قمنا بدراسة استطلاعية في الميدان والهدف الأساسي من وراء هذا هو الإجابة على الإشكالية المطروحة .

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا الى النتائج التالية وهي تجاوب العينة مع الأسئلة المطروحة عليهم , وتعديل وصياغة بعض الأسئلة , حذف بعض الأسئلة , كما قمنا بتحليل بيانات المقابلة .

كما أعتمدنا على أسلوب تحليل المحتوى في تحليل أسئلة المقابلة والذي يعرف على أنه

¹ موريس أنجرس : المرجع السابق , ص 34

من أحد الأساليب البحثية شائعة الاستخدام في الدراسات الإعلامية و هو يندرج تحت منهج المسح في الدراسات الوصفية، وهو من أقدم الأدوات البحثية التي استخدمت في المنهج العلمي ، والأكثر شيوعاً في البحوث المعنية بالرسالة الإعلامية أيا كانت موضوعاتها وما فيها من أفكار ومعان، في المنتج الأساسي في العملية الاتصالية،وهي التي تهدف من خلالها القائم بالاتصال إلى إحداث التأثيرات المرجوة.

وعادة ما يتم تحميل المضمون من خلال الإجابة على أسئلة معينة ومحددة يتم صياغتها مسبقاً، بحيث تساعد الإجابة على هذه الأسئلة في وصف وتصنيف محتوى المادة المدروسة، و يهدف هذا الأسلوب إلى التعرف بطريقة علمية منظمة على اتجاهات المادة التي يتم تحميلها ، وكذلك الوقوف على خصائصها بحيث يتم كل ذلك بعيداً عن الانطباعات الذاتية أو المعالجة العشوائية .

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع مؤسسة نفطال لمعرفة مكانة ودور الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة ودرجة الاهتمام به وسنحاول إبراز أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة والذي أصبح من الأساليب الأكثر أهمية للمسؤولين . ولهذا دفعني كطالب الى الاهتمام بعملية الاتصال وتبين مكانته في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية " نفطال " وذلك لرفع المستوى الاقتصادي.

من أجل ذلك قمنا بتربص ميداني بالمؤسسة معتمدين على مايلي :

- مقابلة المسؤولين .

- الاعتماد على الوثائق الداخلية .

بعد هذا سنقوم بإبراز نبذة تاريخية عن شركة نفطال ومهامها الأساسية وأهدافها والهيكل التنظيمي للشركة وفي الأخير نقوم بإبراز كيفية استخدام الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة الاقتصادية الطاقوية الخدمية "نفطال".

1- التعريف بالمؤسسة

و هي شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سوناطراك بنسبة مئة بالمئة و هي شركة مجال نشاطها نقل انتاج وتوزيع كل أنواع الوقود.¹



الصورة 05 :توضح محطة خدمات نفطال

التسمية

اشتقت تسمية الشركة من كلمة نفط بالفرنسية والتي تعني النفط و AL وهما الحرفان الأولان من كلمة الجزائر باللاتينية Algeria.²

¹ http://ar.m.wikipedia.org/wiki/تعريف_مؤسسة_نفطال : 14:54 , 2 جوان 2021

² 114:54 , 2 جوان 2021 , http://m.marefa.org/تعريف_مؤسسة_نفطال :

2-نشأة مؤسسة نفطال

تأسست نفطال في أبريل 1981 بموجب المرسوم رقم 80 / 101 باسم الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وهي شركة اشتراكية ذات طبيعة اقتصادية , وذلك عن طريق نقل الاحتكار والسلع المملوكة أو المدارة من قبل سوناطراك . بدأت في النشاط في يناير 1982 وهي مسؤولة عن صناعة تكرير المحروقات السائلة

وتوزيع المنتجات المكررة من السوق الجزائرية . في 5 فبراير 1983 , بموجب مرسوم رقم 83 - 112 الى نفطال .

في 25 أوت 1987 , أصدر المرسوم رقم 87- 190 متضمنا إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية تحت الاسم المختصر نافتيك , والتي انتقل إليها نشاط التكرير واحتفظت نفطال بتسويق وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها . في 18 أبريل 1998 , تغير الوضع القانوني للشركة الى شركة ذات أسهم تابعة لمجموعة سوناطراك برأسمال قدره 6,650,000,000 دج . 29 2002 ارتفع رأس المال من 6,65 مليار دج الى 15,65 مليار دج .

في عام 2007 عين محمد مزيان , الرئيس التنفيذي لشركة سوناطراك آنذاك , وعين سعيد عكريتش على رأس شركة نفطال .

في عام 2014 افتتحت شركة نفطال أول محطة وقود تعمل بالغاز الطبيعي المضغوط .

في عام 2015 , عين حسين ريزو رئيسا تنفيذيا بدلا من سعيد عكريتش .

في ماي 2017 تورط حسين ريزو , الرئيس التنفيذي للشركة في فضيحة حول وجود مقطع فيديو لا أخلاقي متورط فيه . والتي أدت الى احتجاجات عارمة قادها عمال المؤسسة للمطالبة باستقالته .وفي 31 ماي أقبل حسين ريزو من منصبه كرئيس مجلس إدارة ومدير تنفيذي للشركة لكنه أدعي البراءة .

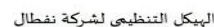
في أكتوبر 2017، أعلنت إدارة شركة نפטال أنها عزلت حسين ريزو وعينت رسمياً رشيد نادر مكانه، والذي أصبح بالتالي الرئيس التنفيذي الجديد وكان الأخير قد عين فعلياً رئيساً تنفيذياً مؤقتاً في ماي 2017. وأقيل رشيد نادر في يناير 2019 وحل محله بلقاسم حرشايوي¹.

3-الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال :

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة .

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة الى أخرى فما فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 5 أبريل 2003 والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات وإعطائها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسيطرة والمتمثلة أساساً في توسيع نشاطها وذلك من أجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالإضافة الى تلبية حاجيات الزبائن كما ونوعاً .

الصورة 06: تمثل الهيكل التنظيمي للشركة :



64

4- أقسام مؤسسة نفضال:

نפטال مهنتها الأساسية القيام بتوزيع المواد البترولية المختلفة وقسمت الى أربعة أقسام :

- منطقة الوقود والزيوت والمطاط.
- منطقة الزيت .
- وحدة نفطال للطائرات والموانئ.
- منطقة غاز البترول المميع .

¹ www.naftal.dz اطلع عليه بتاريخ 23 ماي 2021

5- فروع مؤسسة نفطال :

تحتوي مؤسسة نفطال على ثلاث فروع وهي :

1- فرع الوقود: وهو مكلف بوضع ومتابعة السياسات المبرمجة لكل سوق عبر التراب الوطني والنشاطات المتعلقة بالموارد البترولية: الوقود والزيوت, العجلات والزفت.

- ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني .

- تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين وتوزيع الوقود في أحسن الظروف .

- ربط ومراقبة وظائف التوزيع والتخزين, النقل, الصيانة والتموين في كل أنحاء الوطن.

2- فرع غاز البترول المميع : وهو المكلف بتسيير منتجات البوتان , وقود غاز البترول المميع ومهامه تحليل و وضع سياسات و استراتيجيات خاصة بوظائف التموين , التخزين , التوزيع , وبيع هذه المنتجات .

3- الفرع التجاري : من مهامه ضمان تسويق المنتجات عبر كافة التراب الوطني و ربط ومراقبة وظائف التوزيع , التخزين , النقل , الصيانة , التمويل في كل أنحاء الوطن .¹

6-منتجات وخدمات مؤسسة نفطال :

هناك العديد من المنتجات تسوقها مؤسسة نفطال وتتمثل هذه المنتجات فيمايلي :

1- وقود السيارات : تسوق نفطال خمسة أنواع من الوقود وتتمثل في :

- بنزين عادي - بنزين ممتاز - مازوت - بنزين بدون رصاص - وقود غاز البترول المميع

¹ اطلع عليه بتاريخ 23 ماي 2021 www.naftal.dz



الصورة 07 : توضح الزيوت التي تنتجها مؤسسة نפטال

2- غاز البترول المميع : وهناك نوعان هما :

- غاز البوتان - غاز البروبان



الصورة 08 : توضح قارورة غاز

كما تتم تعبئتهما في :

- قارورة 13 كغ

- قارورة 6 كغ

- قارورة 3 كغ

3- الزيوت والتشحيم : هناك عدة أنواع من زيوت التشحيم التي تسوقها نفطال وتشمل على مايلي :



الصورة 09 : تمثل الزيوت التي تنتجها مؤسسة نفطال

- الزيوت الخاصة بمحركات البنزين .
- الزيوت الخاصة بمحركات ديزال .
- الزيوت الخاصة بنقل الحركة .
- الزيوت الخاصة بالسيارات .

4- العجلات : تسوق نفطال عدة أنواع من العجلات حسب مختلف أصناف العربات وهي كالتالي :



الصورة 10 : توضح عجلات السيارات

¹ www.naftal.dz اطلع عليه بتاريخ 23 ماي 2021

عجلات السيارات السياحية .

- عجلات عربات الوزن الثقيل.

- عجلات الآلات الصناعية .

- عجلات عربات الزراعة .

- عجلات عربات الهندسة الزراعية .

5- محطات الخدمات : تمتلك نفطال شبكة كبيرة من محطات الخدمات بمختلف أنواعها (محطة خدمات ذات التسيير المباشر , محطات خدمات ذات التسيير الحر , نقاط بيع معتمدة , البائعون العاديون) تبلغ حوالي 2076 محطة منتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي بدورها توفر المنتجات البترولية والخدمات ذات صلة بها .

كما شرعت نفطال في انجاز 42 محطة خدمات على مستوى الطريق السريع شرق - غرب حيث وضعت 5 محطات خدمات متقلة في الخدمة سنة 2010 .



الصورة 11 : تمثل محطة خدمات نفطال

الإضافة الى هذه المنتجات تسوق نفطال مجموعة أخرى من المنتجات وتتمثل في :

- وقود زيوت الطائرات
- منتجات خاصة كالبنزين الخاص والشموع
- وقود زيوت البواخر
- الزفت المعدني¹

7- نشاطات مؤسسة نفطال :

ان تدفق المنتجات البترولية ومشتقاتها يتم على ثلاث مراحل هي :

1- التموين : هذه المرحلة تهتم بنقل المنتجات من مراكز التكرير والتصفية الى مراكز التخزين الرئيسية عبر الأنابيب أو عن طريق الشاحنات وحاليا يتم التموين أساسا عبر خطوط الأنابيب التالية :

- من مركز التكرير بسكيكدة الى مركز التخزين بسكيكدة .
- من مركز التكرير بسكيكدة الى مركز التخزين بالخروب .
- من مركز التكرير بسكيكدة الى مركز التخزين بوهران .
- من مركز التكرير بأرزيو الى مركز التخزين بوهران .
- من مركز التكرير بالجزائر العاصمة الى مركز التخزين بالشفة .

2 - تموين المخازن : هو نشاط يتم من خلاله تحويل المنتجات البترولية ومشتقاتها من مراكز التخزين الرئيسية الى المخازن الثانوية ومن خاصيته أنه يقوم بالنقل بأحجام صغيرة مقارنة بالتموين .

3- التسليم : هو المرحلة الأخيرة من نشاط توزيع الشركة ويهدف الى توفير المنتجات البترولية بالأحجام والكميات المطلوبة في الوقت المناسب لمختلف محطات الخدمات والزبائن وذلك باستخدام وسائل النقل المختلفة على رأسها الشاحنات وشبكات الأنابيب .

8- مهام مؤسسة نفطال :

ان المهمة الرئيسية لمؤسسة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة وأهم المنتجات التي تسوقها :

- الوقود بمختلف أنواعه .

- غاز البترول المميع .

- الإطارات المطاطية .

- المذيبات.

- الشمع.¹

ولها مهام أخرى تتمثل في :

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته .

- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني .

- الحرص على الاستعمال العقلاني للموارد الطبيعية .

- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني .

- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها .

- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي

تهدف الى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية .

- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية .

- تطوير قدرات العمال عن طريق التريصات والتكوين المستمر .
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة .¹

9-أهداف مؤسسة نפטال

- الاستمرار في توزيع المواد البترولية .
- تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها .
- تطوير وإعادة تأهيل هياكلها الداخلية الخاصة بالتخزين.
- جعل الهياكل في مستوى مقياس حماية البيئة والأمن الصناعي .
- تطوير وإعادة تأهيل محطات الوقود.
- الرفع من قدرة النقل عبر الأنابيب .
- تحديد وسائل النقل البرية ومعدات الصيانة.
- ترويج المنتجات الخاصة بها والمتمثلة في غاز البترول المميع والبنزين بدون رصاص .²

10-تحليل محتوى المقابلة

- جدول السمات العامة :

رقم المبحوث	الجنس	السن	المستوى
1	ذكر	45	جامعي
2	ذكر	28	جامعي
3	ذكر	36	ثالثة ثانوي

¹ www.naftal.dz اطلع عليه بتاريخ 23 ماي 2021

² www.naftal.dz اطلع عليه بتاريخ 23 ماي 2021

4	ذكر	33	رابعة متوسط
5	ذكر	36	جامعي
6	ذكر	48	جامعي
7	ذكر	25	ثالثة ثانوي
8	ذكر	26	معهد الاتصالات
9	ذكر	43	جامعي
10	ذكر	29	جامعي

تم إجراء المقابلات مع 10 مبحوثين موظفين بمؤسسة نفضال بولاية الأغواط , والتي تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و 59 سنة , يشتغلوا بمختلف مصالح المؤسسة , بخبرات متفاوتة تتراوح بين 1 سنة وستين الى ما يقارب 10 سنوات .

المحور الأول: استخدام وسائل الاتصال الحديثة داخل مؤسسة نفضال بولاية الأغواط ؟

من خلال هذا المحور سيتم التعرف على وسائل الاتصال الحديثة المعتمدة داخل مؤسسة نفضال بولاية الأغواط والتعرف على فيما تفيدهم تلك الوسائل و كيف تساهم في التسيير الحسن للأداء المهني وماذا أضافت لهم ورأي الموظفين في هذه التكنولوجيا وهل استفادت المؤسسة منها أم لا .

أما بالنسبة للسؤال الاول: ماهي وسائل الاتصال الحديثة المستعملة داخل مؤسستكم؟

وهذا السؤال أجاب عليه أكثر الموظفين من جميع أقسام المؤسسة , حيث أجمع معظم المبحوثين على أنهم يستخدمون وسائل الاتصال الحديثة داخل المؤسسة أثناء العمل

كالانترنت و حتى الهاتف الذي هو صالح لكل زمان و مكان و مازال يحافظ على مكانته إلى حد الآن .

- الهاتف باعتباره من وسائل الاتصال سواء السلكية و اللاسلكية ونستشهد بالمبحوث رقم (04) الذي قال " أن الانترنت هي أكثر الوسائل التكنولوجية الحديثة استعمال في خدمتنا وأجاب أيضا المبحوث رقم (3) ب : " إن الانترنت في رأي هي الأكثر الوسائل استعمالا و لكن توجد وسائل أخرى نعتمد عليها مثل الاكسترنات و لكن تبقى الانترنت هي شبكة الاتصال الداخلية في الوحدة حيث يتم بواسطتها تبادل البيانات و المعلومات فيما يخص النشاطات و الخدمات بينهما

أما المبحوث رقم 9 فأجاب "انه نستعمل الاكسترنات لأنها أسرع و ترتبط ببعضها البعض عن طريق الانترنت لتسهيل تبادل المعلومات و الخدمات بين الوحدات العملية الأخرى أو شبكات القاعدية الأخرى مثل الجزائر العاصمة .

وكان هناك توافق في الإجابة بين المبحوث رقم 2 و المبحوث رقم 1 بأن الوسائل الأكثر استعمالا في المؤسسة هي الانترنت و البريد الإلكتروني نستدل بالمبحوث رقم 6 طبيعة العمل تتطلب استخدام البريد الإلكتروني , في حين صرحت المبحوثة رقم 5 قائلا " أنا لا احتاج الى هذه الوسائل بل احتاج فقط الى ورقة و قلم "إضافة الى إجابة المبحوث رقم 04 الذي أعطى شرح وافر عن وسيلة الانترنت والذي تكلم عن خدمات هذه الشبكة .

التحليل: من خلال تحليل مقابلات المبحوثين اختلفت إجاباتهم حول الوسيلة الأكثر استخداما فالبعض منهم يرى الانترنت ويرجعها الى اختصار الوقت والجهد وهي الوسيلة الأسرع في إيصال المعلومة وهناك من يرجع الوسيلة المستعملة بكثرة الى الهاتف أي أنها الوسيلة لتقريب العمال فيما بينهم , واغلب من ذلك كان توجههم نحو الهاتف أي الوسيلة الأفضل والمختصرة وهذا ما لحظناه عند مقابلتنا معهم أيضا .

الاستنتاج : نستنتج من خلال تحليل المقابلات ان معظم المبحوثين كانت إجاباتهم تتمحور حول وسيلة الانترنت والهاتف كونها الوسيلة الأسرع في اتصال المعلومات ولأن الهاتف لا غنى عنه لأنه يبقى الطريقة الأفضل من الوسائل الأخرى حيث ان معظم الموظفين يستخدمونه في عملهم اليومي .

أما بالنسبة للسؤال الثاني: فيما تفيدكم تلك الوسائل كيف تساهم في تسير الحسن للعمل ؟

"أجاب المبحوث رقم 9 بأن هذه الوسائل الحديثة تساهم بشكل فعال في تحسين خدمات الاتصالات وتحقق الجودة و السرعة في إيصال المعلومات.

أيضا أجاب المبحوث رقم 7 بأن هذه الوسائل تفيد في تحسين الخدمات وسرعة إيصال المعلومات و تنظيم الوقت بتكلفة اقل "

أما المبحوث رقم 1 أجاب " تفيد هذه الوسائل الحديثة حاليا في إرسال و استقبال المعلومات و البيانات في وقت جد قياسي مقارنة بالسابق مثل الفاكس ، بينما حاليا أصبحنا نعتمد البريد الالكتروني في إرسال المعلومة ، وهذه الخدمة تسمح بوصول المعلومات و البيانات في وقت ظرفي قصير بالإضافة الى أنها تعمل على تقصيرا للوقت و المسافة ، الوقت مهم " سميت عند المبحوث بالشبكة الافتراضية

أما المبحوث رقم 8 و الذي أقر بأن" هذه الوسائل تفيد في نقل الجيد لسير معلومات بسرعة فائقة وهي تمكن الموظفين من إرسال المعلومات واستقبالها عبر أي مسافة وفي أي مكان وفي أي وقت كان.

التحليل : من خلال تحليل المقابلات نرى أن معظم المبحوثين أكدوا وسائل الاتصال تفيد المؤسسة وذلك من خلال أنها تفيد في النقل الجيد لسير معلومات بسرعة فائقة وهي تمكن الموظفين من إرسال المعلومات واستقبالها عبر أي مسافة وفي أي مكان وفي أي وقت كان.

الاستنتاج: نستنتج مما سبق ان المؤسسة تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة وهذه الأخيرة تعمل على نجاح العمل وسير المؤسسة بشكل جيد مما يعطي بها سمعة جيدة للمتعاملين وللزبائن .

أما بالنسبة للسؤال الثالث: هل تعتمدون على تقنية الاتصال عن بعد؟

أجاب المبحوث رقم 3 قائلا بأن طبيعة عمله تستلزم الاتصال عن البعد "وأنه يعتمد دائما على شبكة الانترنت وعلى البريد الالكتروني في عمله.

حيث أقر المبحوث رقم 1 و 2 تقريبا بإجابة مشابهة حيث تقنية الاتصال عن بعد داخل المؤسسة تكون وفق نظام GHIA للمؤسسة.

وأجاب المبحوث رقم 5 بنعم نعتد على تقنية الاتصال عن بعد و التي وفرتها شبكة الانترنت وخدمات البريد الالكتروني.

و أجاب المبحوث رقم 6 تقنية الاتصال عن بعد غير متوفرة في كل مصالح المؤسسة و لكن طبيعة عملي تتطلب هذه التقنية و المتمثلة في البريد الالكتروني كما لا يمكن الاستغناء عن الهاتف " كما صرح المبحوث رقم 5 بعدم استعمال هذه التقنية أثناء العمل وذلك لاستعمال الوسائل التقليدية حسب طبيعة العمل، مثل عمال قسم الاستقبال

و هذا ما أكد به المبحوث رقم 7: أنا لا احتاج إلى هذه الوسائل بل احتاج فقط لورقة و قلم على حد تعبيره، إضافة إلى الرسائل البريدية.

كما أكد لي المبحوثين 9 رقم 10 أنهما لا يستخدمان الاتصال عن بعد واعتبرا الهاتف وسيلة للاتصال عن بعد.

صرح العديد من الموظفين بأنهم لا يعتمدون على تقنية الاتصال عن بعد بل يستخدموا الهاتف فقط.

كما صرح المبحوث رقم 3 بأن الاتصال عن بعد يستخدم فقط في المصالح التقنية.

التحليل : من خلال تحليل المقابلات نرى أن معظم المبحوثين أكدوا بعدم استخدامهم لتقنية الاتصال عن بعد بينما فئة قليلة أكدت عكس ذلك ويرجع البعض السبب في عدم استخدامهم لتقنية الاتصال عن بعد الى وجود بدائل كالهاتف الذي يعتبره البعض وسيلة للاتصال عن بعد والذي لم يصبح بإمكان أي مؤسسة مهما كان طابعها العملي الاستغناء عنه .

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن المؤسسة لم تعتمد على تقنية الاتصال عن بعد بل تعتمد على الهاتف فقط أثناء أداء المهام .

أما بالنسبة لسؤال الرابع : ما رأيكم في تكنولوجيا الجيل الثالث و هل استفادت المؤسسة منها؟

هناك من المبحوثين الذين سمعوا بهذه التقنية وهناك من لا علم لهم بهذه التقنية

ولكن من المبحوثين الذين لهم علم وهم كثير أقرروا برأيهم الذين أجمعوا على أن رأيهم حول هذه تكنولوجيا الاتصال أفضل تكنولوجيا الاتصال، إذا دخلت إلى المؤسسة سوف تفيد المؤسسة كثيرا خاصة فيما يخص سرعة تدفق المعلومات العالية وتفاذي الكثير من مشاكل التي تعاني منها المؤسسة. إلا أن هذه التقنية لها علاقة بالهاتف النقال .

استشهد المبحوث رقم 2 والذي صرح بأن هذه التكنولوجيات تجنب الموظفين والمؤسسة من الوقوع في المشاكل.

أما المبحوثين رقم 7 و 9 كانت الإجابات متشابهة بالمؤسسة قالوا بأنها في طور الانجاز .

و المبحوث رقم 3 قال : خلال الأشهر المقبلة سوف تدخل كافة هذه التكنولوجيا الجديدة لكافة أقسام المؤسسة."

وأن كل المبحوثين ينظروا إلى هذه التكنولوجيا الحديثة نظرة تفاؤل و استحسان ورضي.

التحليل : من خلال تحليل المقابلات نرى أن معظم المبحوثين أكدوا على أن استخدام تكنولوجيا الاتصال داخل مؤسسة مفيدة جدا. بحيث إذا دخلت إلى المؤسسة سوف تفيد المؤسسة كثيرا خاصة فيما يخص سرعة تدفق المعلومات العالية وتقادي الكثير من مشاكل التي تعاني منها المؤسسة. إلا أن هذه التقنية لها علاقة بالهاتف النقال ,كما أنها تجنب الموظفين والمؤسسة من الوقوع في المشاكل.

الاستنتاج : نستنتج مما سبق ان استخدام تكنولوجيا الاتصال سوف يفيد المؤسسة بكثير , وأن الموظفين عندما يستخدمون تكنولوجيا الجيل الثالث في تأدية مهامهم فإن عملهم سوف يسهل عليهم وبالتالي يعمل على نجاح وسير المؤسسة.

الاستنتاج الخاص بالمحور الأول :

و باختصار ما يمكننا استنتاجه من المحور الأول المتمثل في استخدام وسائل الاتصال الحديثة داخل المؤسسة:

أولا: نلاحظ أن الانترنت من الوسائل الأكثر استعمالا أي التي تمثل أحد الخيارات الأمثل في تكنولوجيا الاتصال الحديثة , أما المؤسسات الاقتصادية الخدمائية أصبحت تعتمد على الحاسوب الالكتروني الذي أصبح علامة من علامات العصر . وخدمات شبكة الانترنت تنفع مصالح المؤسسة و الموظفين وذلك من خلال سرعة التواصل بين هذه العملية و الوحدات الأخرى. والاهتمام بالزبائن و جلبهم للتعامل مع المؤسسة باعتبار الانترنت فضاء افتراضي يسمح بتجميع مصادر المعلومات المختلفة

ثانيا: وسائل الاتصال الحديثة لها فوائد عديدة في تسيير حسن للعمل. فهي تمثل أرقى ما توصلت إليه البشرية من تطور و امتزجت بكل وسائل الاتصال ألا وهي شبكة الانترنت تساهم بشكل كبير في هذا البريد الالكتروني أكثر الخدمات شيوعا واستخداما تمكن من تبادل

المعلومات مع مختلف جهات العمل، سهولة الإرسال و انخفاض التكاليف و اختصار المسافة .

ثالثا: الانترنت جاءت بالكثير من الفوائد و الخدمات التي بواسطتها وجدت تقنية الاتصال عن بعد، من المؤتمرات و الاجتماعات و يمكن المشاركة فيها عن طريق الاتصال عن بعد، سرعة الاتصال و الإرسال و الاستقبال.

رابعا : مؤسسة نفطال تسعى دائما الى اقتناء تكنولوجيا الاتصال الأكثر تطورا وذلك لاستقطاب اهتمام الزبائن و إعطائهم اعتبار و اشتراك للتعامل مع المؤسسة.

إدخالها الى المؤسسة سوف تفيد المؤسسة أكثر في مجال الاتصال الداخلي لها وذلك يكون من خلال : سرعة التدفق تكون عالية و تخلص المؤسسة من مشاكل عديدة والتي تعاني منها الموظفين ، بحيث يرى البعض و أنه لحد الآن لم تدخل هذه التكنولوجيا الجديدة الى كافة أقسام المؤسسة والبعض الآخر اقر بأنها ينظر إليها نظرة تفاؤل و استحسان و حسب علمهم :

- وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة متطورة إذا ما قرنت مع مؤسسات أخرى .

- تساهم هذه التكنولوجيا في إضافة قدرات عالية إلى الشبكات الخلوية قائمة وهي تكنولوجيا جديدة للشبكات الخلوية الرقمية ، وهي مصممة خصيصا لتكن سرعات البث عالية جدا للبيانات و نوصل الى محتوى الوسائط المتعددة .

المحور الثاني : للاتصال الداخلي دور فعال في مؤسسة نفطال بولاية الأغواط ؟

السؤال الأول : هل تحسن بأن جو العمل في مؤسستك يساعدك على الأداء الجيد ؟

وهذا السؤال أجاب عليه أكثر الموظفين من جميع أقسام المؤسسة ، حيث أجمع معظم المبحوثين على أن الإحساس بجو العمل لا يساعدهم الأداء الجيد للعمل .

ونستشهد بالمبحوث رقم 4 الذي قال الإحساس بجو العمل لا يساعدني على الأداء الجيد للعمل. وأجاب أيضا المبحوث رقم 3 بأن الإحساس بجو العمل نوعا ما يساعد الأداء الجيد للعمل .

أما المبحوث رقم 9 فأجاب بأن جو العمل أحيانا يساعده على الأداء الجيد للعمل وكان هناك توافق في الإجابة بين المبحوث رقم 2 و المبحوث رقم 1 بأن جو العمل اللطيف دائما يساعدهم على تحقيق أداء جيد .

التحليل:من خلال تحليل مقابلات المبحوثين اختلفت إجاباتهم حول جو العمل يساعدهم على الأداء الجيد فمن خلال ما سبق ارتأينا أن جو العمل في المؤسسة لا يساعد الموظف بصفة خاصة على أداء مهامه على أكمل وجه وهذا ما يؤكد على أن الموظف لا يشعر بالراحة عندما يكون في مؤسسة عمله

الاستنتاج : نستنتج من خلال تحليل المقابلات ان معظم المبحوثين كانت إجابتهم تتمحور حول أن جو العمل لا يساعدهم على الأداء الجيد للعمل ومن هذا المنطلق نلمس أن الموظف يسعى دائما الى أن يعطي كل ما لديه من أجل إنجاح المؤسسة وعمله وذلك من خلال قيامه الجيد بمهامه .

السؤال الثاني : هل يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في مؤسستك على تحسين أدائك ؟

وهذا السؤال أجاب عليه أكثر الموظفين , حيث أجمع معظم المبحوثين على أن لأسلوب العقوبات والجزاءات تأثير على الحوافز في الأداء.

ونستشهد بالمبحوث رقم 1 الذي قال : نعم يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات على الحوافز في الأداء

وأجاب أيضا المبحوث رقم 3 قائلا : بالطبع يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات على الحوافز في الأداء..

أما المبحوث رقم 9 فأجاب بأن أسلوب العقوبات والجزاءات لا يؤثر على حوافزي في أدائي المهني .

وكان هناك توافق في الإجابة بين المبحوثين رقم 5 و المبحوث رقم 2 أسلوب العقوبات والجزاءات لا يؤثر على حوافزهم في أدائهم المهني .

التحليل: من خلال تحليل مقابلات المبحوثين وجدنا أن معظم إجابات المبحوثين حول أسلوب

العقوبات والجزاءات بأنها فعلا يؤثر على الحوافز في أدائهم المهني وذلك خلال :

- هناك من يأمل بأن العقوبات والجزاءات لها دور في مساره المهني كموظف ويخاف على منصبه من الضياع . وهناك من لا يؤمن بأسلوب العقوبات ويرى نفسه إذا ارتكب غلط سيغادر المؤسسة وسيلجأ للبحث عن عمل آخر .

الاستنتاج : نستنتج من خلال تحليل المقابلات ان أسلوب العقوبات غير ثابت وهذا راجع لنفسية وتعامل الموظف , فهناك من يتأثر بها وهناك من لا يتأثر بها وهي على العموم مفيدة للمؤسسة بحد ذاتها وذلك للحفاظ على سلامة المؤسسة .

السؤال الثالث : هل تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول الى أداء أحسن في عملك ؟

وهذا السؤال أجاب عليه أكثر الموظفين من جميع أقسام المؤسسة , حيث أجمع معظم المبحوثين على أنهم يسعون الى بذل مجهودات إضافية للوصول الى أداء أحسن في عملهم المهني .

ونستشهد بالمبحوث رقم 1 الذي قال : أحاول أن أبذل مجهودات إضافية للوصول الى أداء أحسن في عملي .

وأجاب أيضا المبحوث رقم 3 بأن: أحاول أن أبذل مجهودات إضافية للوصول الى أداء جيد. أما المبحوث رقم 9 فأجاب بأنه يسعى جاهدا الى بذل مجهودات إضافية للوصول الى أداء أحسن في عمله .

وكان هناك توافق في الإجابة بين المبحوث رقم 2 و المبحوث رقم 7 على أنهم دائما يسعون الى بذل مجهودات إضافية لكي يتمكنوا من الوصول الى أداء جيد في عملهم .

التحليل: من خلال تحليل مقابلات المبحوثين والتي توحدت إجاباتهم حول يحاولون الى بذل مجهودات إضافية للوصول الى أداء أحسن وهذا ما يدل على أنه راجع لنفسية الموظف بحد ذاته في الوصول الى نتيجة جيدة.

الاستنتاج : نستنتج من خلال تحليل المقابلات ان معظم المبحوثين كانت إجابتهم تتمحور حول أنهم يسعون لبذل مجهودات إضافية للوصول الى أداء أحسن وهذا ما يتأكد لنا من خلال أن الموظف يبذل جهد إضافي داخل المؤسسة ويحاول جاهدا أن يفرض نفسه في عمله وكسب ثقة زملائه و مسئوليه .

السؤال الرابع : هل ترى بأن الاتصال الداخلي له دور في إشاعة روح الفريق والتعاون عند أداء المهام؟

معظم المبحوثين كانت لهم نفس الإجابة على هذا السؤال فأجابوا بأن الاتصال الداخلي يعمل على إشاعة روح الفريق والتعاون عند أداء المهام .

ونستشهد بالمبحوث رقم 4 الذي قال : بأن الاتصال الداخلي فعلا يعمل على إشاعة روح الفريق والتعاون عند أداء المهام .

وأجاب أيضا المبحوث رقم 5 بأن: الاتصال الداخلي له دور كبير في بث روح التفاهم بين الأفراد.

أما المبحوث رقم 9 فأجاب بنعم و الذي قال بأن الاتصال الداخلي يعمل على بث روح الفريق والتعاون عند أداء المهام.

وكان هناك توافق في الإجابة بين المبحوث رقم 2 و المبحوث رقم 7 على الاتصال الداخلي يعمل على بث روح الفريق والتعاون عند أداء المهام.

التحليل: من خلال تحليل مقابلات المبحوثين والتي توحدت بأن الاتصال الداخلي يعمل على بث روح الفريق والتعاون عند أداء المهام.

الاستنتاج : نستنتج من خلال تحليل المقابلات ان معظم المبحوثين كانت إجاباتهم تتمحور حول الاتصال الداخلي يعمل على بث روح الفريق والتعاون عند أداء المهام. وهذا ما يجعل الموظفين يكسبون ثقة زملائهم و مسئوليتهم وبالتالي يحافظ على استمرارية المؤسسة .

الاستنتاج الخاص بالمحور الثاني

- أن جو العمل لا يساعدهم على الأداء الجيد للعمل ومن هذا المنطلق نلمس أن الموظف يسعى دائما الى أن يعطي كل ما لديه من أجل إنجاح المؤسسة وعمله وذلك من خلال قيامه الجيد بمهامه .

- أسلوب العقوبات غير ثابت وهذا راجع لنفسية وتعامل الموظف , فهناك من يتأثر بها وهناك من لا يتأثر بها وهي على العموم مفيدة للمؤسسة بحد ذاتها وذلك للحفاظ على سلامة وتقديم المؤسسة

- أغلبية الموظفين يسعون لبذل مجهودات إضافية للوصول الى أداء أحسن وهذا ما يتأكد لنا من خلال أن الموظف يبذل جهد إضافي داخل المؤسسة ويحاول جاهدا أن يفرض نفسه في عمله وكسب ثقة زملائه و مسئوليه .

الاتصال الداخلي يعمل على بث روح الفريق والتعاون عند أداء المهام. وهذا ما يجعل الموظفين يكسبون ثقة زملائهم و مسئوليتهم وبالتالي يحافظ على استمرارية المؤسسة .

المحور الثالث :معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية نفاطال بولاية الأغواط ؟

السؤال الأول : هل هناك حرية في انتقال المعلومات داخل مؤسستكم ؟

"أجاب المبحوث رقم 4 بأنه ليست هناك حرية في انتقال المعلومات.

أيضا أجاب المبحوث رقم 5 بأنه لا توجد حرية في انتقال المعلومات وهذا لحفظ المعلومات الضرورية داخل المؤسسة .

أما المبحوث رقم 1 فأجاب بأن ليس هناك حرية في انتقال المعلومة داخل مؤسستنا

أما المبحوث رقم 8 فأجاب بعدم وجود الحرية في انتقال المعلومات.

التحليل : من خلال تحليل المقابلات نرى أن معظم المبحوثين أكدوا بعدم وجود الحرية في انتقال المعلومات وان حرية انتقال المعلومات تبقى حبيسة ولا تنتقل بشكل مريح بين الموظفين حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أكمل وجه بينما توجد بعض المعلومات التي تكون هناك حرية في انتقالها وهي في الغالب معلومات عادية روتينية في العمل لا تحفز من نشاط الموظف .

الاستنتاج : نستنتج مما سبق : ليس هناك حرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة وهذا لحفظ المعلومات الضرورية داخل المؤسسة , كما أن عدم إعطاء الحرية في انتقال المعلومات يعمل على نجاح المؤسسة ويضمن لها إستمراريتها بالإضافة الى أنه يعطي للمؤسسة سمعة جيدة.

السؤال الثاني : هل لديك علاقة صداقة في مؤسستك و ماهي هذه الصداقات ؟

في هذا السؤال أجمع معظم المبحوثين على أن لديهم علاقة صداقة مع زملائهم في مؤسستهم.

ونستشهد بالمبحوث رقم 1 الذي قال : نعم لدي علاقة صداقة مع زملائي في العمل .

وأجاب أيضا المبحوث رقم 1 قائلا: نعم لدي علاقة صداقة مع زملائي في العمل

أما المبحوث رقم 9 فأجاب بأن لديه علاقة صداقة مع زملائه في العمل.

وكان هناك توافق في الإجابة بين المبحوثين حول الإجابة على هذا السؤال .

التحليل: من خلال تحليل المقابلات نرى أن معظم المبحوثين أكدوا على أن لديهم علاقة صداقة مع زملائهم في مؤسستهم أي أن كل أفراد العينة لهم صداقات داخل المؤسسة بمختلف أنواعها فهي تعتبر اتصال غير رسمي أي أنهم لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم و صلاتهم الشخصية والصداقات قائمة بين الموظفين داخل المؤسسة، وهي التي تساعد على انسياب المعلومات فيما بينهم وسهولة تداولها .

الاستنتاج: نستنتج مما سبق : أن لعلاقات الصداقة داخل فضاء العمل تأثير إيجابي و سلبي فكلما كانت العلاقات وطيدة و متماسكة تساعد الموظفين على أداء المهام بشكل جيد وهذا ما يضمن نجاح المؤسسة ويضمن لها إستمراريتها بالإضافة الى أنه يعطي للمؤسسة سمعة جيدة.

السؤال الثالث: هل توجد صعوبات في الاتصال داخل مؤسستكم ؟

يرى المبحوث رقم 7 : لا توجد صعوبة تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة وذلك لوجود منسقين ماهرين يسهرون على السير الحسن للمؤسسة , أما المبحوث رقم 4 قال : لا توجد حواجز تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة , أما المبحوث رقم 8 أكد على عدم وجود صعوبة تواجه الاتصال بالمؤسسة ' حيث يرى المبحوث رقم 3 : أحيانا توجد صعوبة تواجه سيرورة الاتصال بالمؤسسة من بينها أنه في بعض الأحيان يصعب الاتصال والتواصل بين الموظفين , في حين يرى المبحوث رقم 6 : في بعض الأحيان توجد حواجز تواجه سيرورة الاتصال بالمؤسسة ,أما المبحوث رقم 1 قال : لا توجد صعوبة تواجه سيرورة

الاتصال بالمؤسسة لان هناك تنسيق جيد داخل المؤسسة وبين الموظفين أما المبحوث رقم 2 : قال لا توجد حواجز بالمؤسسة صعوبة تواجه الاتصال الداخلي وذلك من خلال أن المؤسسة تعمل على السير الجيد لها أما المبحوث رقم 05 فأجاب بعدم وجود صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة .

التحليل : من خلال تحليل المقابلات نرى أن معظم المبحوثين أكدوا بعدم وجود صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة ويرجع البعض ذلك بأن هناك منسقين ماهرين يعملون بجد ويسهرون من اجل نجاح سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة كما أن عدم وجود صعوبة هذا يعني أن المؤسسة تعتمد على مخطط أو إستراتيجية تساعد في أكمل وجه ووجود كفاءات بحيث نجد المبحوثين يؤكدون على نجاح سير المؤسسة , وكيفية نواصل الموظفين ببعضهم البعض والحذر من عمل فجوات تؤدي بعرقلة الاتصال بينهم وبين الإدارة , إلا ان البعض منهم يرى أنه أحيانا توجد صعوبة لكن غير ضارة بمصلحة المؤسسة مثل انقطاع الانترنت أو الكهرباء مما يصعب عملية الاتصال .

الاستنتاج : نستنتج مما سبق ان المؤسسة تعتمد على كفاءات تسهر على نجاح وسير المؤسسة مما يؤدي بعدم وجود صعوبة تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة .

الاستنتاج الخاص بالمحور الثالث :

- في مؤسسة نفضال لا توجد هناك حرية تامة في انتقال المعلومات داخل المؤسسة وهذا لحفظ المعلومات الضرورية داخل المؤسسة , كما أن عدم إعطاء الحرية في انتقال المعلومات يعمل على نجاح المؤسسة ويضمن لها إستمراريتها بالإضافة الى أنه يعطي للمؤسسة سمعة جيدة.

- لعلاقات الصداقة داخل فضاء العمل تأثير إيجابي و سلبي فكلما كانت العلاقات وطيدة و متماسكة تساعد الموظفين على أداء المهام بشكل جيد وهذا ما يضمن نجاح المؤسسة ويضمن لها إستمراريتها بالإضافة الى أنه يعطي للمؤسسة سمعة جيدة.

- ان المؤسسة تعتمد على كفاءات تسهر على نجاح وسير المؤسسة مما يؤدي بعدم وجود صعوبة تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة .

تحليل النتائج

من خلال اختبار الفرضيات نحاول التعرف على ما مدى تحقق كل واحدة منهما:

أولاً: المحور الاول: استخدام وسائل الاتصال الحديثة داخل مؤسسة نفطال .

- بما أن مؤسسة نفطال كشركة اقتصادية خدماتية ذات أسهم تغيرت النظرة من مشترك سابقا معروف تحت اسم الزبون، حيث تختلف المؤسسة عن ذي قبل وتخلت عن سلوكيات وعادات اختارت ثقافة و وجهة جديده ومثالية .أصبحت تهتم بالزبون بدرجة أولى والاستماع الى طلباته وتلبيتها بغية الحفاظ عليه والزيادة في عددهم لضمان جودة الخدمة لكسب سمعة طيبة في السوق باستخدام الاتصال

الحديث الداخلي لأداء المهني الجيد.

- وسائل الاتصال الحديثة المستعمل في الاتصال الحديث لمؤسسة نفطال هناك تفاوت في الوسائل حيث يأتي جهاز الحاسوب في المرتبة الأولى لأنه يستوعب العديد من الوظائف إضافة إلى كونه المحرك الأساسي للشبكات الأخرى فلا يمكن توصيلها من دون هذا الجهاز، و تأتي شبكة الانترنت في المرتبة الثانية نتيجة منطقية كونها ثاني تكنولوجيا الاتصال قد أدخلت وظهرت بالمؤسسة وهي أهم شبكة تعتمد عليها في خدماتها ، والتطورات الأخرى في التقنيات الاتصالية كلها لها علاقة مع خدمات الانترنت والبريد الالكتروني والهاتف النقال .

- فوائد هذه الوسائل الاتصال الحديثة تكمن في سهولة الإرسال وانخفاض التكاليف وإلغاء حدود الزمان والمكان ، وتخزين المعلومات واسترجاعها، وهي تمكن الموظفين من إرسال المعلومات واستقبالها عبر أي مسافة وفي أي مكان و في أي وقت .

- هذه التقنية الجديدة لقيت رضا و استحسان من قبل الزبائن المشتركين وأن المشترك دائما في تطلع إلى ما هو جديد لتكنولوجيا الاتصال خاصة فيما يخص بعض الخدمات التي صاحبها تكنولوجيا الجيل الثالث ساهمت في إضافة القدرات إلى الشبكات الخلوية .

و موظفي هذه المؤسسة استحسنوا هذه التكنولوجيا الحديثة والتي لها خدمات عديدة كسرعة التدفق تكون عالية أفضل من التكنولوجيات التي هي حاليا بالمؤسسة.

* نستخلص في الأخير إلى تحقيق الفرضية الأولى نسبيا التي مفادها أن مؤسسة نفطال تستخدم وسائل الاتصال الحديثة لضمان سير العمل .

المحور الثاني : للاتصال الداخلي دور فعال في مؤسسة نفطال

- أن جو العمل لا يساعدهم على الأداء الجيد للعمل ومن هذا المنطلق نلمس أن الموظف يسعى دائما الى أن يعطي كل ما لديه من أجل إنجاز المؤسسة وعمله وذلك من خلال قيامه الجيد بمهامه .

- أسلوب العقوبات غير ثابت وهذا راجع لنفسية وتعامل الموظف, فهناك من يتأثر بها وهناك من لا يتأثر بها وهي على العموم مفيدة للمؤسسة بحد ذاتها وذلك للحفاظ على سلامة وتقديم المؤسسة .

- أغلبية الموظفين يسعون لبذل مجهودات إضافية للوصول الى أداء أحسن وهذا ما يتأكد لنا من خلال أن الموظف يبذل جهد إضافي داخل المؤسسة ويحاول جاهدا أن يفرض نفسه في عمله وكسب ثقة زملائه و مسؤوليه .

الاتصال الداخلي يعمل على بث روح الفريق والتعاون عند أداء المهام. وهذا ما يجعل الموظفين يكسبون ثقة زملائهم و مسؤوليهم وبالتالي يحافظ على استمرارية المؤسسة .

* نستخلص في الأخير إلى تحقيق الفرضية الثانية نسبيا و التي مفادها للاتصال الداخلي دور في مؤسسة نفطال الاقتصادية .

المحور الثالث: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية نفاطال

- تبادل ونقل المعلومات داخل المؤسسة يتم عن طريق وسائل التقليدية والحديثة وهي الأكثر مثل الانترنت والبريد الالكتروني ا. تتميز بالسرعة وريح الوقت ، أما الوسيلة التقليدية هي الهاتف الثابت ، لكن لابد من وجوده ولا يمكن التخلي عنه.

- هذه الوسائل الاتصال حققت للموظفين ما يريدونه من الاتصالات لنقل المعلومات داخليا، بفضلها أصبح الاتصال مرن وفعال و ذلك بهدف القضاء على التشوه الذي كان يصاحب المعلومة داخليا.

- لا يمكن للمؤسسة أو الموظفين الاستغناء عن هذه الوسائل الاتصال وذلك بغية استخدامها في نقل و تبادل المعلومات التي لا تتم إلا بواسطتها، و ذلك لما تحتويه من فوائد في خدماتها مثل البريد الالكتروني، ومن المستحيل يتم الأداء المهني من دونها.

- معظم المؤسسات لا تعطي الحرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة وهذا لحفظ المعلومات الضرورية داخل المؤسسة ، كما أن عدم إعطاء الحرية في انتقال المعلومات يعمل على نجاح المؤسسة ويضمن لها إستمراريتها بالإضافة الى أنه يعطي للمؤسسة سمعة جيدة.

- لعلاقات الصداقة داخل فضاء العمل تأثير إيجابي و سلبي فكلما كانت العلاقات وطيدة و متماسكة تساعد الموظفين على أداء المهام بشكل جيد وهذا ما يضمن نجاح المؤسسة ويضمن لها إستمراريتها بالإضافة الى أنه يعطي للمؤسسة سمعة جيدة.

- عندما المؤسسة تعتمد على كفاءات تسهر على نجاح وسير المؤسسة سوف يؤدي بها الى وجود صعوبة تواجه سيرورة الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

* نستخلص في الأخير إلى تحقيق الفرضية الثالثة نسبيا و التي مفادها ان هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة نفاطال الاقتصادية .

تفسير النتائج :

إن الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة يعتبر كالعمود الفقري بالنسبة لجسم الإنسان فهو القلب النابض لعمليات التسيير ، فله أهمية كبيرة في استمرار وجود المؤسسة ، حيث نجد أن الاتصال الداخلي يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع وحدات المنظمة ويزيد من دافعية الإطارات والعمال معا وبالأخص إذا كان الاتصال الداخلي فعال فإنه يزيد من فعالية ونجاح القرارات التنظيمية.

ومع ذلك فإن عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لم يعطى لها الدور المهم و الأساسي فهناك العديد من المشاكل و المعوقات التي تواجهها،و من خلال الدراسة التي أجريتها و محاولة الإجابة عن السؤال للإجابة عن التساؤلات الخاصة بالإشكالية والتي كانت تدور بصفة عامة حول الأهمية التي يلعبها الاتصال الداخلي في المؤسسة و بالأخص الدور الذي يلعبه في تفعيل وإدماج عملية القرارات التنظيمية.

وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

- بالنسبة للمحور الأول : والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى والتي تتناول استخدام الاتصال الداخلي بجميع أنواعه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "نفعال بالأغواط" و من خلال النتيجة المتحصل عليها من خلال المقابلة الخاصة بالإطارات والعمال تبين صدق الفرضية الجزئية الأولى وتأكيدا وبالتالي نجد فعلا أن هذه المؤسسة تستخدم كافة أنواع الاتصال الداخلي الفعال والذي له دور كبير و ضروري في المؤسسة و خاصة في مجال إنجاز القرارات التنظيمية .

- بالنسبة للمحور الثاني و الثالث : و الذي يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية و الثالثة و التي تتناول ان للاتصال الداخلي دور فعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " نفعال بالأغواط " والتي تتناول أيضا معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " نفعال بالأغواط " وأثرها على اتخاذ القرارات وتحسين الأداء و من خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل أجوبة المقابلة الخاصة بالإطارات تبين أيضا أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة و هذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة و الكفاءة المهنية .

و الخلاصة العامة من خلال النتائج المتحصل عليها و المتعلقة بالفرضيات الجزئية الثلاثة نجد بصفة عامة أن الاتصال الداخلي الفعال له دور كبير و ضروري خاصة في مجال ترشيد و تفعيل القرارات التنظيمية وفي تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة .

- النتائج العامة للدراسة :

لقد حاولنا في دراستنا هذه معرفة هل الاتصال الداخلي له علاقة بالأداء الوظيفي في مؤسسة نفعال بولاية الأغواط , وقد حظي هذا الموضوع بإعجابنا نظراً لأهميته حيث أن عمال المؤسسة لم يبخلوا علينا بتزويدنا بالمعلومات الضرورية وسخروا لنا كل الإمكانيات التي تساهم في نجاح بحثنا، فاستخلصنا من كل تلك المعلومات مجموعة من النتائج وهي كما يلي :

1- يعتبر الاتصال الداخلي من الأساليب المفيدة للمؤسسة، كما تنعكس نتائجه إيجابيا على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعة مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء جيد.

2- يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراع ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق مما يحسن العلاقات التبادلية وإيجاد التماسك وهذا ما جعل أداء العمال منظما وتحقيق أداء مرتفع .

3- استعداد أفراد المؤسسة لبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي بغية الصمود في وجه المنافسة.

4- بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بإشراك العمال وإدماجهم ومشاركتهم أي تشجيع الاتصال فيما بينهم وذلك بهدف أن يكونون جماعات متحدة ومحبة لعملها .

5- كما يساعد الاتصال الداخلي على تحسين العلاقات بين العمال والمروّوسين وبالتالي يؤدي إلى حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل .

خاتمة

مما لا شك فيه أن للاتصالات الداخلية أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسات وإنتاجيتها وخاصة إذا كانت الاتصالات الداخلية جد فعالة في المؤسسة والأخصائيين في مجال الاتصال يدركون جيد الأهمية الكبيرة التي يلعبها الاتصال داخل المؤسسة.

ونجد أن الاتصالات الداخلية الفعالة في المؤسسة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط ، بل و تؤدي أيضا إلى ارتفاع مستويات الرضا للعاملين ، وتشير نتائج البحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين كثافة الاتصالات الصاعدة في المؤسسة ومشاعر الرضا للعاملين في المستويات الدنيا ، وأظهرت البحوث أن العاملين يحصلون على معلومات كثيرة عن المؤسسة بواسطة الرسائل القادمة من المستويات الأعلى ، ويميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا من الذين لا يحصلون على تلك المعلومات وخفضت من مستوى أدائهم لأعمالهم وأكثر من ذلك نجد الأفراد الذين تجعلهم وظائفهم مصدرا للمعلومات يميلون الى أن يكون أكثر رضا في الوقت الذي نجد فيه أن الاتصالات الفعالة لها أثر إيجابي في الأداء المهني والرضا ونجدها تؤثر في زيادة فعالية القرارات التنظيمية ونجاحتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "نفطال " ونجد أن هناك صلة وثيقة بين الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات التنظيمية وتحسين جودة الأداء .

و يمكننا بصفة عامة أنه كلما كانت الاتصالات الداخلية أكثر غزارة كان ذلك أفضل للمؤسسة بصفة عامة وبالأخص في مجال اتخاذ القرارات وتحسين جودة الأداء..

وباختصار يبدو أن هناك قدرا أكبر من الاتصالات يمكن أن يكون مفيدا للكثير من المؤسسات ، ويمكن أن تصبح الاتصالات أكثر دقة وأكثر فاعلية إذا أرادت المؤسسات ذلك ، وينبغي على الإطارات والمشرفين وخاصة من يحتل منهم قمة الهرم التنظيمي ، معرفة مدى أهمية حاجة العاملين إلى المعلومات ، ومن ناحية أخرى لا بد من صعود قدر أكبر من المعلومات إلى الأعلى لتعريف المستويات العليا بما يجري عند قاعدة الهرم التنظيمي وذلك

لزيادة مشاركة العاملين خاصة في مجال اتخاذ القرارات وتعزيز ولائهم للمؤسسة ، ويبدو أن الاتصالات الأفقية ترتبط بقدرة جماعات العمل على إنجاز واجباتها وتطوير العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة وتنميتها.

الأفاق المستقبلية:

ان موضوع الدراسة هو جزء من الكل ، بالنسبة لميدان الاتصال الواسع و المفتوح للمساهمة في إثراء دراسات أخرى لاحقة ، نقترح منها:

- أثر تقنيات الاتصال الحديثة على الأداء في المنظمة.
- الأداء الوظيفي الحسن كمدخل لتحقيق التميز في المنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

1- القواميس والمعاجم :

- ابن منظور : لسان العرب , ج 1 , ط 4 , دار الجيل , بيروت , 2003.

- عبد العزيز خليفة شعبان : قاموس البنهاوي الموسوعي في مصطلحات المكتبات والمعلومات , القاهرة , دار الفكر العربي للنشر , 1991.

2- الرسائل الجامعية :

- صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز , رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم اجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية , جامعة منتوري , قسنطينة , 2008-2009 , ص 224

- صبرينة رماش: معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية C.N.A.S , مذكرة ماجستير , جامعة قسنطينة , 2003

- عبيد اسماعيل وبن كعبيش ياسين: واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لبريد الجزائر "مستغانم" - , مذكرة ماستر , تخصص صحافة مكتوبة واتصال , جامعة عبد الحميد بن باديس , مستغانم , 2018-2019 .

- عمار بن زليخة : واقع الاتصال المؤسستي في الجامعة الجزائرية , دراسة ميدانية بجامعة بسكرة , باتنة , 2000-2001.

- علي حسن الشهري , الاتصالات الادارية ودوره في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي , رسالة ماجستير في العلوم الادارية , جامعة نايف للعلوم الأمنية , الرياض , 2005 .

- محمد دهان : المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق : التحديات والآفاق , مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع مالية , جامعة قسنطينة , 2003

3- الكتب :

- اهيم أبو عرقوب: الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي،الأردن، 1442 .
- إبراهيم عبد العزيز شيخا، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
- احمد عارف العساف محمود الوادي : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات ، ط 1 دار صفاء للنش،عمان، 2011 .
- أحمد بن مرسل : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ط 3 ، ديوان المطبوعات الجامعية.
- الجيلاني حسان: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1988.
- بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، ط 1، دار أسامة،الأردن، 2011
- بوحنية قوي : الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 .
- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين المرسي : الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية - ، 2002 .
- جميل أحمد توفيق : الإدارة المالية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1982
- حسن محمد إبراهيم و محمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية، ط 1، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- حسين حريم : مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن ، ط1، 2010.

- حميد الطائي وبشير العلاف : أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية،الأردن، 2009 .
- خيرى خليل أجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979.
- راسم محمد جمال خيرت و معوض عياد : إدارة العلاقات العامة (المدخل الاستراتيجي)، ط1 ، الدار المصرية اللبنانية ، مصر ، 2005 .
- راوية حسن : السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001 .
- ربحي مصطفى عليان: الاتصال والعلاقات العامة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2005 .
- ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، ط 5،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان، 2013 .
- ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط 2،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان .
- رحيم حسين : إستراتيجية المؤسسة ، ط 1 ،دار بهاء الدين "اقرأ"، قسنطينة ، 2008 .
- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ، دار هومة ، الجزائر ، 2003 .
- رضوان بلخيرى: مدخل للاتصال والعلاقات العامة ، ط 1 ،الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013 .
- زيد منبر عبوي: فن الإدارة بالاتصال، ط 1، دار دجلة،الأردن، 2008 .
- سمير عبد الحميد علي : الاعلام والعلاقات العامة في المجال الرياضي ، ط2 ، ماهي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر ، الاسكندرية ، 2009 .

- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2005 .
- عادل جودت وآخرون : الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية , دار الفكر , 1972 .
- عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة , دار النهضة العربية للطباعة .
- عبد الرحمن زيدي : مناهج المؤسسة الاقتصادية , دار العلا , القاهرة , 2003 .
والنشر , بيروت , لبنان , 1979 . .
- عبد الرحمان عزي : عالم الاتصال , ديوان المطبوعات الجامعية , 1992
- عزي عبد الرحمان وآخرون : عالم الاتصال , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1992.
- عبد الرزاق حبيب : اقتصاد المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط 2 , 1992 .
- عبد الوهاب علي محمد : السلوك الإنساني في الإدارة , دار الفكر العربي .
- عتوي مصطفى : أهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
- عصام سليمان موسى : المدخل في الاتصال الجماهيري , ط 6 , دار إثراء للنشر والتوزيع , عمان , 2009 .
- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية , مكتبة الإدارة الجديدة , غريب الفحالة , 1996.
- علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي , ط 2 , وكالة المطبوعات , الكويت , 1998.
- علي صحراوي : مظاهر الجباية في الدول النامية وآثارها على الاستثمار الخاص من خلال إجراءات التحريض الجبائي , رسالة ماجستير , جامعة قسنطينة , 1991 .

- عمر عبد الرحيم نصر الله : مبادئ الاتصال التربوي الإنساني، دار وائل للنشر، عمان، 2001 .
- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط4 ، بن عكنون ، الجزائر ، 1982 .
- غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008 .
- فؤاده البكري : العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار البهجة للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، دار زهراء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- فرج شعبان : الاتصالات الادارية ، دار أسامة للنشر ، عمان ، 2008
- فريد النجار : إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية - مفاتيح التنمية المتواصلة - مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2001.
- فضيل دليو : الاتصال ، دار الفجر ، 2003 .
- فضيل دليو : اتصال المؤسسة : اشهار وعلاقات عامة وعلاقات مع الصحافة ، دار الفجر ، 2003 .
- كمال بربر : الإدارة (عملية و نظام) ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 1996.
- كمال حمدي أبو الخير : إدارة المكاتب بين ثورة الاتصالات ونظم المعلومات، د ط ، مكتبة عين شمس ، مصر ، 1998 .
- محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، 2007 .
- محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
- محمد سلامة غباري وعبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991

- محمد سيد محمد : المسؤولية الإعلامية في الإسلام ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، ط1 ، 1986.
- محمد عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، بيروت، 1986.
- محمد عوض العيدي : إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية ، ط1 ، مركز الكتاب ، القاهرة للنشر والتوزيع ، 2005 .
- محمد فهمي العطروزي: العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996 .
- محمد ناجي جوهر: وسائل الاتصال في العلاقات العامة ، مكتبة الرائد، عمان، 2001.
- محمد ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، د ط، ديوان للمطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010.
- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 .
- محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كل مقارن ، ط 1، الإدارة العامة، الرياض، 1995 .
- مصطفى حجازي : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية ، دار الطليعة، بيروت، 1992 .
- منال طلعت محمود: مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002 .
- منير النوري : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية ، بن عكنون، الجزائر، 2010 .
- موريس أنجرس : منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، تر : بوزيدي صحراوي وآخرون ، ط 1، 2004.

- ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية و موقعها في الاقتصاد - الوظائف وتسييرها - دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 .
- وزارة التربية والتعليم والتطوير التربوي السعودية: الاتصال أهميته -أنواعه - وسائله, ط3, مكتبة الملك فهد, الوطنية, 2007.
- Gilbert. J et coll, Générer le changement organisationnel, Paris, les éditions d'organisation, 1995.

4- المحاضرات :

- ز. بروش : محاضرات في الاقتصاد السياسي , جامعة فرحات عباس , سطيف , 2006 .

5- المجلات :

- صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد 22 ، ديسمبر 2004

6 المواقع الالكترونية:

[http:// ar .m . wikipedia .org / wiki](http://ar.m.wikipedia.org/wiki)

W w w .naftal .dz

<http://.m.marefa.org>

ملاحق

1- دليل المقابلة :

تحية طيبة :

إننا نشكركم مرة أخرى على منحكم جزء من وقتكم لنا ، نذكركم باسمنا طالبات جامعيات بجامعة الأغواط ، جننا لمحاورتكم في إطار بحث يتناول دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الطاقوية الخدمية نفضال بولاية الأغواط ، إذ لم يكن لديكم مانع طبعاً

-أسئلة المقابلة

المحور الاول : استخدام وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسسة نفضال بولاية الأغواط ؟

- ماهي وسائل الاتصال الحديثة المستخدمة داخل مؤسسة نفضال بولاية الأغواط ؟

- فيما تفيدكم وسائل الاتصال الحديثة وكيف تساهم في التسيير الحسن للعمل داخل مؤسساتكم ؟

- هل تعتمد مؤسساتكم على تقنية الاتصال عن بعد ؟

- ما رأيكم في تكنولوجيا الجيل الثالث وهل استفادت منها مؤسساتكم ؟

المحور الثاني : للاتصال الداخلي دور فعال في مؤسسة نفضال بولاية الأغواط

- هل تحس بأن جو العمل في مؤسساتكم يساعدكم على الأداء الجيد ؟

ملاحق

- هل يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في مؤسساتكم على تحسين أدائكم؟

- هل تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول الى أداء أحسن في عملكم؟

- هل ترى بأن الاتصال الداخلي له دور في اشاعة روح الفريق والتعاون في أداء المهام داخل مؤسساتكم ؟

المحور الثالث : معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة نفاطال بولاية الاغواط .

- هل هناك حرية في انتقال المعلومات داخل مؤسساتكم ؟

- هل لديك علاقة صداقة في مؤسساتك ؟ وماهي هذه العلاقة ؟

- هل توجد صعوبة في الاتصال داخل مؤسساتكم ؟

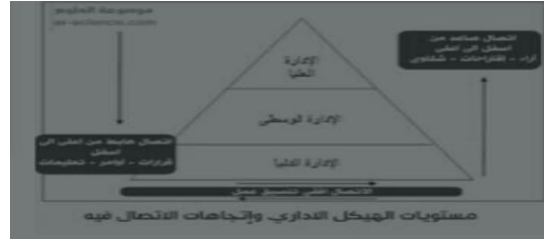
2 - الصور :



الصورة 01 : توضح عناصر عملية الاتصال بشكلها المبسط .



الصورة 02 : توضح عملية الاتصال الصاعد



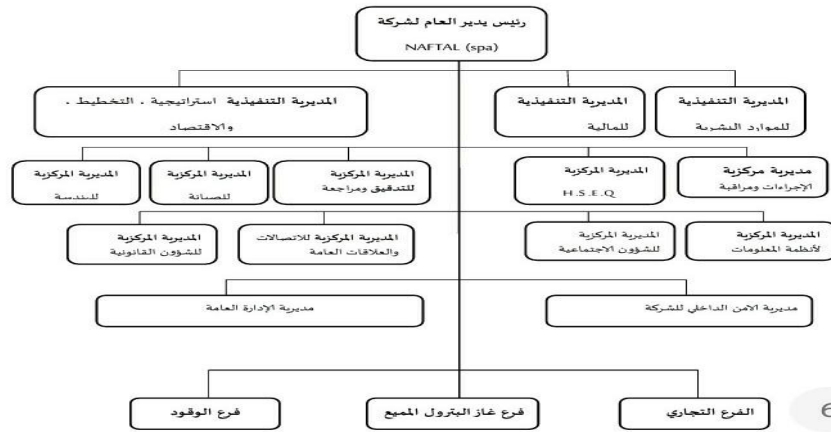
الصورة 03 : توضح مستويات الهيكل الاداري واتجاهات الاتصال فيه



الصورة 04 : توضح الفرق بين الاتصال الصاعد والهابط



الصورة 05 :توضح محطة خدمات نفطال



الهيكل التنظيمي لشركة نفطال

64

الصورة 06 : تمثل الهيكل التنظيمي للشركة



الصورة 07 تمثل : الزيوت التي تنتجها مؤسسة نفطال



الصورة 08 : يوضح قارورة غاز



الصورة 09 : يمثل الزيوت التي تنتجها مؤسسة نفطال



الصورة 10 : توضح عجلات السيارات



الصورة 11 : تمثل محطة خدمات نفطال

ملخص

يعتبر الاتصال الداخلي عنصر فعال للنهوض بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدماتية , و ذلك من خلال السعي إلى توفير الجو الملائم للعامل داخل المؤسسة , و يكون ذلك بصياغة مناهج و مقررات تتماشى مع متطلبات الاتصال الداخلي الناجح كي لا تكون فجوة بين العامل و المسؤول .

و من هذا المنطلق عالجت هذه الدراسة موضوع الاتصال الداخلي لعاملي مؤسسة نفطال بولاية الأغواط , متبعين في ذلك المنهج الوصفي المعتمد على التحليل , وقد قسمت الدراسة إلى أربعة فصول بدءا بضبط الجانب المنهجي ثم يليه الفصل النظري الذي تناول الخطوط العريضة و النظرية للدراسة و التطرق للاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية و فصل ميداني حددت فيه عناصر و إجراءات الدراسة الميدانية و أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة و التي من أبرزها :

- إن الفاعلية الناجحة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الطاقوية الخدمية تبنى على خلق اتصال فعال و ناجح بين العامل و المسؤول .

Summary:

The internal communication is an effective element for the advancement of the Algerian economic and energy services institution, by seeking to provide the appropriate atmosphere for the worker within the institution, and this is by formulating curricula and decisions in line with the requirements of successful internal communication so that there is no gap between the worker and the official.

From this point of view, this study dealt with the issue of internal communication for the employees of the Naftal Corporation in the state of Laghouat, following the descriptive approach based on analysis, and the study was divided into four chapters, starting with controlling the methodological aspect, followed by the theoretical chapter that dealt with the outline and theory of the study and addressing the internal communication In the Algerian economic institution, energy and service, and a field chapter in which the elements and procedures of the field study were identified and the most important results of the study, the most prominent of which are:

- The successful effectiveness in the Algerian economic and energy service institution is based on creating an effective and successful communication between the worker and the official.

Résumé

La communication interne est un élément efficace pour l'avancement de l'institution algérienne des services économiques et énergétiques, en cherchant à assurer l'ambiance appropriée pour le travailleur au sein de l'institution, et ce en formulant des programmes et des décisions conformes aux exigences d'une communication interne réussie. Afin qu'il n'y ait pas d'écart entre l'ouvrier et le fonctionnaire.

De ce point de vue, cette étude a abordé la question de la communication interne pour les salariés de la société Naftal dans l'état de Laghouat, suivant l'approche descriptive basée sur l'analyse. Dans l'institution économique algérienne, l'énergie et le service, et un chapitre de terrain dans lequel les éléments et les procédures de l'étude sur le terrain ont été identifiés et les résultats les plus importants atteints par l'étude, dont les plus importants sont :

- La réussite de l'efficacité dans l'institution de service économique et énergétique algérienne repose sur la création d'une communication efficace et réussie entre le travailleur et le fonctionnaire.