

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم و إدارة المؤسسات

الموضوع:

الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة

باتنكو-وسط

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور ثابت محمد ناصر

إعداد الطالبتين:

مسعودي نسيمة

مغنين خديجة

السنة الجامعية 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم خالق الكون أبدي شكري إلى رافع السموات و باسط الأرض و باعث الروح، أحمد الله
رب العالمين الذي علم بالقيم و شرح الصدر و هدى القلب و بنعمته أكملت هذا العمل
المتواضع.

أهدى ثمرة جهدي هذا إلى من قال عنها رسول الله صلى الله عليه و سلم أن الجنة تحت
قدميها، إلى من تعبت لأجل راحتي، و سهرت الليالي لأجل نجاحي، و دعت المولى عز وجل
لأتمكن من تحقيق أحلامي، أمي العزيزة حفظها الله و صانها برعايته.
إلى كل من كان سندا لي في توجيهي و إرشادي، إلى من دفعني نحو طريق العلم أبي الغالي
حفظه الله و صانه برعايته.

إلى زوجي الغالي الذي كان دائما إلى جنبي في السراء والضراء

إلى ابني " أمير " الذي نور لي الحياة بالفرح والأمل

كما أهدى تحياتي و سلامي إلى كل إخوتي وأخواتي

و كل الأهل و الأقارب و إلى صديقاتي وأصدقائي

إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل المتواضع.

تسليمه

الإهداء

بسم خالق الكون أبدي شكري إلى رافع السموات و باسط الأرض و باعث الروح، أحمد الله رب العالمين الذي علم بالقيم و شرح الصدر و هدى القلب و بنعمته أكملت هذا العمل المتواضع.

أهدى ثمرة جهدي هذا إلى من قال عنها رسول الله صلى الله عليه و سلم أن الجنة تحت قدميها، إلى من تعبت لأجل راحتي، و سهرت الليالي لأجل نجاحي، و دعت المولى عز و جل لأتمكن من تحقيق أحلامي، أمي العزيزة حفظها الله و صانها برعايته.

إلى كل من كان سندا لي في توجيهي و إرشادي، إلى من دفعني نحو طريق العلم أبي الغالي حفظه الله و صانه برعايته.

كما أهدى تحياتي و سلامي إلى كل أخواتي و أخي الصغير

و كل الأهل و الأقارب و إلى صديقاتي و أصدقائي.

إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل المتواضع.

خديجة

الشكر

الحمد لله و بالله نستعين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد و على آله و أصحابه و التابعين و من بعدهم بالإحسان إلى يوم الدين.

لولا فضل الله تعالى الذي منا علينا بكرمه و يسرنا و وفقنا لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه ... و الذي أعطانا القوة في إتمام مشوارنا الله عز وجل.

إلى نبي العالمين و سيد الأمة و حبيب المتقين ... و نور المهتدين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل الذي نعتبره الخطوة الأولى نحو الحياة العملية، و ثمرة جهدنا و جهد العديد ممن ساعدونا.

نتقدم بشكرنا الخالص لمن كان خير معين من خلال نصائحه و إرشاداته، المشرف على هذا العمل الأستاذ الدكتور ثابت محمد عبد الناصر.

إلى السيد سي الحاج محند الزوبير رئيس قسم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة باتنكو- وسط و إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

خليفة *** نسيمه



فهرس المحتويات

	الإهداء
	كلمة شكر
V.....	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الأشكال
VII.....	قائمة الملاحق
VIII	الملخص
أ	المقدمة العامة
ب	الإشكالية
ب	الفرضيات
ج	أهداف الدراسة
ج	أسباب اختيار الموضوع
د	أهمية الدراسة
د	الدراسات السابقة
ه	حدود الدراسة
ه	منهجية البحث
و	أدوات جمع المعلومات
و	تصميم البحث
	الفصل الأول: الاتصال في المؤسسة
1.....	تمهيد
2.....	المبحث الأول: مدخل إلى اتصال المؤسسة
2.....	المطلب الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الثاني: خصائص و عناصر الاتصال.....	4
المطلب الثالث: أهداف و مبادئ الاتصال.....	8
المطلب الرابع: أشكال و نماذج الاتصال.....	10
المبحث الثاني: فعالية الاتصال داخل المؤسسة.....	17
المطلب الأول: مهارات الاتصال.....	17
المطلب الثاني: تحسين فعالية الاتصال.....	20
المطلب الثالث: مقومات الاتصال الفعال في المؤسسة.....	22
المطلب الرابع: معوقات الاتصال الفعال في المؤسسة و طرق التغلب عليها.....	22
المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة.....	26
المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة.....	27
المطلب الثاني: وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة.....	28
المطلب الثالث: تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على اتخاذ القرارات.....	30
المطلب الرابع: تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على سلطة المسير.....	31
خلاصة الفصل.....	32
الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة	
تمهيد.....	33
المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.....	34
المطلب الأول: مفهوم و مهام الاتصال الداخلي.....	34
المطلب الثاني : أهمية الاتصال الداخلي.....	39
المطلب الثالث: تنظيم الاتصال الداخلي.....	42
المطلب الرابع: الشخص المسؤول عن الاتصال الداخلي.....	45

49.....	المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة
50.....	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الاتصال الداخلي.
53.....	المطلب الثاني: مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال.
56.....	المطلب الثالث: تنفيذ إستراتيجية الاتصال و تقييمها.
56.....	المطلب الرابع: الآثار الداخلية لإستراتيجية الاتصال الداخلي.
58.....	المبحث الثالث: تقنيات الاتصال الداخلي.
58.....	المطلب الأول: مفهوم تقنيات الاتصال.
59.....	المطلب الثاني: أسباب استخدام تقنيات الاتصال.
60.....	المطلب الثالث: معوقات استخدام تقنيات الاتصال.
60.....	المطلب الرابع: أنواع تقنيات الاتصال.
70.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: تحليل واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة باتنكو-وسط
71.....	تمهيد
72.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة " باتنكو-وسط "
72.....	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم " المجمع الصناعي باتيميطل "
73.....	المطلب الثاني: لمحة عن مؤسسة " باتنكو-وسط "
74.....	المطلب الثالث: إمكانيات مؤسسة " باتنكو-وسط "
78.....	المطلب الرابع: التنظيم الداخلي لمؤسسة " باتنكو-وسط "
78.....	المبحث الثاني: أنواع و وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة " باتنكو-وسط "
79.....	المطلب الأول: تحليل الهيكل التنظيمي.
79.....	المطلب الثاني: أشكال الاتصال المتواجدة في المؤسسة.

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الكتابية و التكنولوجيا في المؤسسة.....80

المطلب الرابع: وسائل الاتصال الشفهية و الوسائل السمعية البصرية في المؤسسة.....81

المبحث الثالث: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة باتنكو-وسط.....82

المطلب الأول: تخطيط و تصميم الدراسة.....82

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.....84

المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة.....106

خلاصة الفصل.....110

الخاتمة العامة.....111

المراجع

الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
38	مهام الاتصال الداخلي في المؤسسة	01
44	مزايا و مخاطر ارتباط الاتصال الداخلي بمديريتي الاتصال والموارد البشرية	02
47	تأثير هيكل الاتصال الداخلي على مسؤول الاتصال	03
68	يمثل أهم وسائل الاتصال ودورها في المؤسسة	04
84	السن	05
85	الأقدمية في المؤسسة	06
86	تقبل موضوع الاتصال الداخلي	07
87	التكوين في المؤسسة	08
88	نسبة رضا العمال حول الاتصال في المؤسسة	09
89	تلقي الدعم و المساعدة فيما يخص الاتصال، من طرف المديرية العامة	10
90	تلقي الدعم و المساعدة فيما يخص الاتصال، من طرف قسم إدارة الموارد البشرية	11
91	الاتصال مع الرؤساء	12
91	العلاقة مع الزملاء في العمل	13
93	الاتصال مع الموظفين الآخرين	14
94	خطة الاتصال الداخلي في المؤسسة	15
94	تحفيز الموظفين للمشاركة في الاتصال الداخلي	16
96	وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة	17
98	تقييم الأداء و وسائل الاتصال	18
99	المقابلة الفردية مع الرؤساء	19
100	تعريف المؤسسة للموظفين الجدد	20
101	إعلام العمال بقدوم موظف جديد	21
102	تطور المؤسسة في مجال الاتصال الداخلي	22
103	أهم التطورات التي يجب على المؤسسة تطبيقها	23
104	الأهداف التي تستند على إستراتيجية الاتصال الداخلي	24
106	الصعوبات الأساسية التي تعيق الاتصال	25

الصفحة	العنوان	الرقم
6	عناصر عملية الاتصال ومكوناتها	01
10	نموذج لاسويل	02
11	نموذج شانون للاتصال	03
12	نموذج شانون و ويفر	04
53	مراحل إعداد إستراتيجية للاتصال	05
75	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتنكو-وسط	06
84	السن	07
85	الأقدمية في المؤسسة	08
86	تقبل موضوع الاتصال الداخلي	09
87	التكوين في المؤسسة	10
88	نسبة رضا العمال حول الاتصال في المؤسسة	11
89	تلقي الدعم و المساعدة فيما يخص الاتصال، من طرف المديرية العامة	12
90	تلقي الدعم و المساعدة فيما يخص الاتصال، من طرف قسم إدارة الموارد البشرية	13
91	الاتصال مع الرؤساء	14
92	العلاقة مع الزملاء في العمل	15
93	الاتصال مع الموظفين الآخرين	16
94	خطة الاتصال الداخلي في المؤسسة	17
95	تحفيز الموظفين للمشاركة في الاتصال الداخلي	18
97	وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة	19
98	تقييم الأداء و وسائل الاتصال	20
99	المقابلة الفردية مع الرؤساء	21
100	تعريف المؤسسة للموظفين الجدد	22
101	إعلام العمال بقدم موظف جديد	23
102	تطور المؤسسة في مجال الاتصال الداخلي	24
103	أهم التطورات التي يجب على المؤسسة تطبيقها	25
105	الأهداف التي تستند على إستراتيجية الاتصال الداخلي	26
106	الصعوبات الأساسية التي تعيق الاتصال	27

الصفحة	العنوان	الرقم
i	قائمة الأسئلة الخاصة بالاستبيان	01
viii	قائمة الأسئلة الخاصة بالمقابلة الشخصية	02
xi	الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفرعية للمجمع الصناعي باتيميطال	03

الملخص:

يعتبر الاتصال الداخلي من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة وخطوة مهمة في حياتها، فهو يسمح بتسهيل الوظيفة وفهم أحسن للنشاطات والأهداف المسطرة. إن مهمة وضع معالم للاتصال الداخلي هي مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة، من خلال وضع إستراتيجية عمل، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع، وتحسين الأداء الوظيفي وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق إستراتيجية اتصالية فعالة تجند لها قوى بشرية ومادية، تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة.

تعتبر تكنولوجيايات الإعلام والاتصال التي شهدت تطورا متسارعا لا مثيل له في النصف الثاني من القرن العشرين وبلغت الذروة بداية الألفية الثالثة أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة الهادفة لتحقيق البقاء ومسايرة الركب مهما كانت طبيعة نشاطها و حجمها. فاعتمادا على هذه النقاط ارتأينا تناول هذا الموضوع محاولة منا الإلمام بالكم المعلوماتي و إسقاط ذلك وواقعه على مؤسسة جزائرية ممثلة في مؤسسة باتنكو-وسط.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الجزائرية، الاتصال الداخلي، إستراتيجية الاتصال، تكنولوجيا المعلومات و

الاتصال

المقدمة العامة

المقدمة العامة

يعتبر الاتصال عملية حيوية ديناميكية تمس كل القطاعات، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص لآخر، أو من مجموعة لأخرى سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية، ثقافية أو علمية.

يمكن وصف الاتصال بأنه سر استمرار الحياة على الأرض وتطورها بل يرى بعض الباحثين أنه الحياة نفسها. إذ يمثل أحد العمليات الاجتماعية التي ظهرت مع بداية حياة الإنسان على وجه الأرض وأخذ أشكالاً ووسائل بسيطة في البداية، ثم ما لبث أن تطور وزاد تعقيداً مع تطور الحياة إلى أن وصل إلى أعلى مستوياته من خلال عصرنا الحاضر.

يعتبر القرن العشرين وخاصة العقد الأخير منه عصر الاتصالات سواء على مستوى التقنيات المستخدمة أو في كم المعلومات المطلوبة للأنشطة المختلفة، هذا ما أدى بشكل كبير في تدعيم أهمية الاتصال، لاسيما أن التطور المتسارع وتعقد المنظمات، تزايد أحجامها واتساع نطاق إشرافها أسهم بشكل كبير في جعل الاتصال يبتعد عن الوظائف التقليدية له، بل أصبح جزءاً لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي.

كان الاتصال وما يزال عاملاً مهماً في التطور، فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغيير والتطور اتسعت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات بالتالي إلى قنوات الاتصال لنقلها إلى الأفراد والجماعات.

وباعتبار المؤسسة مصدر لمجتمع أكبر، فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية، تجمعهم أهداف مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضاً، يتحركون داخلها بغية تحقيق الأهداف والغايات، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات، المشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات وهذه التفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة للاتصال الذي يعمل على تحقيق التنسيق والانسجام بين الأفراد والإدارة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

فالالاتصال عنصر من العناصر التي تخلق تكامل داخل المؤسسة، وليس له بداية أو نهاية واضحة، فهو جزء من حياة الموارد البشرية فيها، وتزداد أهميته يوماً بعد يوم مع تقدم وتطور التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي فإن وسائل الاتصال أيضاً تغيرت على ما كانت عليه في الماضي، وأخذت أيضاً في ازدياد التطور والتنوع.

بناءً على هذا، يمكن أن نعتبر الاتصال أحد مقومات قيام المؤسسة، حيث أن الاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات، كما أنه عنصر أساسي و هام في عملية اتخاذ القرارات التي تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات و البيانات المتاحة.

تشهد المؤسسات الجزائرية مجموعة إصلاحات لتحسين أدائها، و نظرا لدخولها إلى اقتصاد السوق واحتكاكها مع المؤسسات الأجنبية، جعل الاهتمام في هذا الوقت بالاتصال وكيفية تنظيمه عملية ضرورية لضمان البقاء والاستمرارية.

ومن هذا المنطلق جاءت أهمية طرح موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة محاولة منا الإلمام بالكم المعلوماتي حول الموضوع و إسقاط ذلك وواقعه على المؤسسة الجزائرية.

الإطار المنهجي للدراسة

أولا : الإشكالية

عملية الاتصال مهمة و حيوية في تسيير مختلف وظائف المؤسسة نظرا لدورها الكبير في تحسين أدائها و تمكينها من اتخاذ القرار بكفاءة و فعالية، و لمعالجة موضوع بحثنا تم طرح التساؤل التالي :

هل يمكن اعتبار الاتصال العصب الرئيسي في تسيير المؤسسة و حلقة ربط بين مختلف مصالحها، و إلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة و حسن تسييرها ؟

و للإجابة على إشكالية البحث و جب علينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

ماهي المكانة التي يحتلها الاتصال في المؤسسة و ما مدى تأثيره على حسن تسييرها ؟

ما هي أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي و كيف تؤثر على الإستراتيجية العامة للمؤسسة؟

ما واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة باتنكو- وسط ؟

ثانيا : الفرضيات

للإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

يحتل الاتصال مكانة مهمة و حساسة داخل المؤسسة، وله تأثير مباشر على سيرها الحسن.

تعتبر إستراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

تعتمد المؤسسات الجزائرية على الاتصال الداخلي في تحقيق التفاهم و إحساس العمال بالرضا و الانتماء.

ثالثا : أهداف الدراسة

يعتبر موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة مسألة ذات أهمية بالغة، حيث أنه أصبح يثير اهتمام الإدارة فيما يتعلق بقراراتها و تعليماتها للعاملين، كما أنه يثير اهتمام العاملين في رفع شكوايهم و تقبلهم لأوامر الإداريين، وهذه العملية تساهم في إيجاد أو إشاعة نوع من الصلة بين العمال والإدارة.

و عليه فدراستنا الحالية تسعى إلى تحقيق هدف أساسي أو عام يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال، و معرفة أو إبراز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة و دوره في تحقيق أهدافها.

- إبراز الدور و المكانة التي أصبح يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة و خاصة مع ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في الكثير من الميادين و خاصة الميدان التكنولوجي.

- إبراز العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي و هوية المنظمة و التأثير المتبادل بينهما.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

تنقسم أسباب اختيار الموضوع إلى:

أسباب ذاتية

- الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الجانب من جوانب المعرفة و محاولة تطبيقه.

أسباب موضوعية

تم اختيار موضوع " الاتصال الداخلي في المؤسسة " لما له من ارتباط بمجال تخصصنا الدراسي في تسيير المنظمات، حيث أن الاتصال الداخلي و تسيير المؤسسة فعلاان متلازمان لا يستغني أحدهما عن الآخر بالنسبة لكل المؤسسات على اختلاف أحجامها و طبيعتها و إمكانياتها فالتسيير الفعال لا بد من ارتباطه بنظام فعال للاتصال.

خامساً : أهمية الدراسة

إن موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة و التنظيم و غيرها من التخصصات.
فالاتصال داخل المؤسسة مهما كان نوعها، صناعية، إدارية أو خدماتية يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته و تعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة، إذا فأهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال أهمية الاتصال في المؤسسة.

سادسا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

العنوان: "التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية"¹

الإشكالية العامة لهذه الدراسة تمثلت في الانعكاسات المحتملة للتنظيم غير الرسمي على جوانب الاتصال، الإشراف، المشاركة و الحوافز داخل المنظمة الصناعية.

و الأهداف التي رسمها الباحث لدراسته كما يصرح بذلك و الأهم على حد تعبيره هي:

- الكشف عن أهم المعوقات التنظيمية و المتمثلة في نظام الاتصالات و صور الإشراف و انعكاساتها على الوضع الإعلامي داخل المؤسسة.
- محاولة إضاءة الطريق للمسؤولين في المجال لمعالجة المشاكل المطروحة داخل المؤسسات المختلفة.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد:

- التنظيم غير الرسمي يقوم بدوره الإيجابي إذا توفرت له شروط و ظروف إيجابية كالاتصالات الجيدة و الإشراف الديمقراطي و سيلعب دورا سلبيا إذا كانت هذه العوامل تتم بطريقة لا تدعم العلاقات الاجتماعية
- ينبغي تدعيم أواصر العلاقات بين العمال و تشجيعهم ليشكلوا جماعات عمل مستقرة.

الدراسة الثانية

العنوان: "الاتصال و علاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل"²

تمثلت الإشكالية العامة للدراسة في ما مدى تأثير الاتصال داخل المؤسسة في تغير اتجاهات العمال نحو العمل، بحيث تتمثل أهداف هذه الدراسة في:

¹حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1985
²محمد مزيان، الاتصال و علاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994-1995، ص 155 .

- الكشف في شطرها الأول عن دور الاتصال في تسيير المؤسسات الاقتصادية عن طريق وصف و تحليل الأنواع الاتصالية كما هي في الواقع داخل المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى لوحدة الرعاية بعينة قدرها 150 موظفًا.
 - قياس في شطرها الثاني اتجاهات العمال نحو العمل.
- و من أهم النتائج التي توصل إليها الطالب نجد:

- عجز الاتصال الرأسي في تلبية حاجة العمال إلى المعلومات، جعل اتجاهاتهم تتجه إلى الأنواع الاتصالية التي تتماشى و الميل العام نحو العمل فضلا عن بروز أنواع اتصالية غير رسمية.
- للاتصال دور كبير في توجيه العمال نحو عملهم و مهم أيضًا في تسيير المؤسسة.

سابعاً : حدود الدراسة

الحدود المكانية: لقد قمنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة " باتنكو-وسط" المتخصصة في الهندسة و البناء.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة التطبيقية بمؤسسة " باتنكو-وسط" المتخصصة في الدراسات و الهندسة في الفترة الممتدة من 30 مارس إلى غاية 30 أفريل اخترنا هذه المؤسسة كنموذج لإسقاط الدراسة النظرية عليها.

ثامناً : منهجية البحث

لدراسة موضوع البحث، قمنا باستخدام المناهج المعتمدة في البحوث الاقتصادية و الاجتماعية بصفة عامة.

فبالنسبة للجانب النظري ارتأينا أن يتم تجميع أجزاء البحث لتكوين القاعدة النظرية المأخوذة من مختلف المراجع، و يعتبر الأسلوب الوصفي و التحليلي من أسباب تقرير الحقائق و التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، و هذا ما يتناسب مع طبيعة الموضوع، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة و الذي تمثل في المقابلة الشخصية، الاستبيان، الملاحظة بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في جمع و تفرغ البيانات.

تاسعاً: أدوات جمع المعلومات

تتمثل هذه الأدوات و المصادر فيما يلي:

الجانب النظري: و لقد تم الاعتماد على مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع إن كانت باللغة العربية أو الأجنبية، كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة و على بعض المجالات.

الجانب التطبيقي: و تم الاعتماد في هذا الجانب على:

- **المقابلة الشخصية:** حيث تم إجراء مقابلة شخصية مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية لمؤسسة باتنكو-وسط بطرح مجموعة من الأسئلة الخاصة بوظيفة الاتصال.
- **الملاحظة:** من خلال التربص الذي قمنا به تم الاطلاع على عدد من الوثائق الخاصة بالمؤسسة و التي ساعدتنا في جمع المعلومات و بعض البيانات و الإحصاءات.
- **الاستبيان:** و تم ذلك بأخذ عينة عشوائية مكونة من 100 عامل من إطارات و أعوان تحكم و أعوان تنفيذ و تم طرح جملة من الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة.

عاشرا: تصميم البحث:

و لتنفيذ هذا العمل سنقسم البحث إلى ثلاثة فصول، الأولين نظريين و الثالث خصصناه لدراسة نموذج ميداني لمؤسسة جزائرية (مؤسسة باتنكو-وسط).

الفصل الأول: مدخل إلى اتصال المؤسسة سنتناول فيه مفاهيم عامة حول المؤسسة و أيضا حول الاتصال، مجموع عناصره و كذا مختلف خصائصه، مبادئه، أهدافه، إضافة إلى أشكاله و نماذجه، مبحث ثاني حول فعالية الاتصال في المؤسسة يتضمن مهارات الاتصال كذا كيفية تحسين فعاليته في المؤسسة و مجموع مقوماته و معوقاته، مبحث ثالث حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

الفصل الثاني: سنتطرق في هذا الفصل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة بأكثر تفصيل، فسنتناول فيه تعاريف عامة للاتصال الداخلي، مهامه، كيفية تنظيمه في المؤسسة، مبحث ثاني يتناول إستراتيجيته وأخيرا مبحث ثالث حول تقنيات الاتصال الداخلي.

في حين خصصنا الفصل الثالث للدراسة الميدانية بمؤسسة باتنكو-وسط المتخصصة في الهندسة والبناء التابعة للمجمع الصناعي باتيميطال، حيث سنحاول قدر الإمكان توظيف ما ورد في الشق النظري لرصد واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية وذلك اعتمادا على الاستبيان والمقابلة للوصول في نهاية المطاف إلى نتائج تحوصل واقع هذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية وآفاقه المستقبلية من خلال نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

تمهيد

تعتبر عملية الاتصال من العناصر الهامة و الأساسية في تسيير المؤسسة، فهي الوسيلة التي عن طريقها تتمكن من ربط أجزائها و عملياتها الداخلية و الخارجية بعضها ببعض و لا شك أن وجود نظام جيد للاتصال على مستواها يعد أمرا ضروريا لجعل التنظيم أكثر فعالية.

تعرف المؤسسات حاليا تطورا سواء من ناحية التنظيم، التكنولوجيا المستعملة، ضخامة الموارد المالية، المادية، البشرية و مع اشتداد المنافسة أصبحت تقوم بتوسيع علاقتها مع محيطها الداخلي و الخارجي سواء مع العاملين بداخلها أو المتعاملين معها من البيئة الخارجية، و لهذا الغرض عملية الاتصال تزداد أهميتها يوم بعد يوم.

إذا الاتصال في المؤسسة يجب أن يسعى إلى تحقيق أهداف تتجاوز مجرد توصيل رسائل بين مرسلين و مستقبلين فمن المهم أن تفهم الرسالة من جانب المستقبل و أن يقبل مضمونها حتى يصبح الاتصال فعالا، لذلك سنقوم بدراسة مفهوم الاتصال في المؤسسة و مدى فعاليته مع توضيح الدور الذي يلعبه في مختلف وظائف المؤسسة مبرزين مختلف أشكاله، نماذجه، و مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تفعيله في المؤسسة.

و في هذا الفصل سيتم معالجة كلا من:

المبحث الأول: مدخل إلى اتصال المؤسسة

المبحث الثاني: فعالية الاتصال داخل المؤسسة

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة

المبحث الأول: مدخل إلى اتصال المؤسسة

يعتبر الاتصال نسيج المجتمع الإنساني و عنصر محوري في بنية العملية الاجتماعية فمن خلاله يعم التفاعل بين الأفراد و الجماعات، و من أجل فهم الاتصال قسمنا هذا المبحث إلى ما يلي: مفهوم الاتصال، خصائصه، عناصره، أهدافه، مبادئه، أشكاله و نماذجه.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

لو جئنا إلى تحليل الاتصال باعتباره تعبيراً لغوياً فإن كلمة "COMMUNICATION" جاءت من الكلمة اللاتينية "COMMUNIS" و التي يقصد بها في اللغة الإنجليزية "COMMON" أي مشترك أو اشتراك، فحينما نحاول أن نتصل أو نتواصل، فإننا نحاول أن نؤسس اشتراكاً مع شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، اشتراكاً في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات.¹

بعيدا عن هذا التعريف اللغوي للكلمة، ليس من السهل الحصول على تعريف محدد، واضح وشامل للاتصال، فمشكلة تعريفه ربما تكون قديمة قدم الحضارة البشرية ذاتها، أما الاتجاهات العلمية الحديثة فلقد تعددت فيها أساليب و طرق تعريف الاتصال.

فكلمة "اتصال" تشير إلى معاني عديدة لدى الكثير من الناس، فينظر إليها البعض على أنها فن فيعرفونها: "فن خلق و إشاعة التفاهم بين الناس، أي تبادل ونقل الأفكار و نشرها بين الأفراد و الجماعات".²

ليعرفه آخرون بأنه: "عملية نقل المعلومات من شخص لآخر ، قد تكون هذه المعلومات آراء ، أفكار ومقترحات، توجيهات، أوامر و غيرها...".³

و لكن البعض يركز على النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال فيعرفونه: "الاتصال عملية مستمرة و متغيرة، تتضمن انسياب أو انتقال المعلومات".⁴

¹ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص35.

² أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة" تطبيقات و دراسات على المملكة العربية السعودية"، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص24.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي"سلوك الأفراد في المنظمات"، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997، ص 334.

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات"، مصر، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، 1999، ص353.

في حين يعرفه علماء التربية على أنه: "عملية نقل الأفكار و التغيير الذي يحدث في مكان معين إلى مكان آخر."¹

و بذلك فقد حاولوا ربط الاتصال باتجاهات و ميولات الفرد، بينما بدأ بعض الكتاب و الباحثين الاهتمام بالاتصال بالنظر إليه من الجانب السلوكي و اعتباره عملية اجتماعية، ومن بين التعاريف التي تؤكد على المنظور السلوكي للاتصال، التعريف الذي قدمه كل من "HAWKINZ و PRISTON":

"الاتصال هو تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات،

بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية."²

ويركز بعض علماء النفس على العمليات العقلية و الوجدانية و المعرفية و الذهنية الموجودة في عملية الاتصال، و من هذه العمليات: التقدير، الحكم، التفسير، الربط و التذكر، حيث يرى عالم النفس "SKINNER" أن الاتصال:

" استخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات."³

و يركز آخرون على التأثير الذي يحدثه الاتصال من وجهة نظرهم و حسب " دفيد مورتنس":

" الاتصال يحدث من أناس يحاولون استخدام قوة الكلام المنطوقة أو المكتوبة للتأثير على الآخرين"⁴

كما يعرفه علماء الإعلام بأنه:

"ظاهرة عامة و منتشرة ، تقوم بدور لا غنى عنه في تحقيق التفاعل الفكري و الحضاري داخل المجتمع الواحد ، و بين المجتمعات ،أي أن الخبر أو المعلومة سواء كانت واقعية أو خيالية ، تتحقق خلال عملية مشاركة بين المرسل و المستقبلين خلال عملية التغذية العكسية أي ما يصل المنظمة من آراء و اتجاهات نحو سياستها و خدماتها و العاملين فيها..."⁵

¹ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص73.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة " النظريات ،العمليات ،الوظائف"، الطبعة الثانية، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2004 ، ص311.

³ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، 2002، ص230.

⁴ محمد منير حجاب، سحر محمد و هبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة "مدخل سلوكي" ، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 1995، ص23.

⁵ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص75.

أما علماء نظم المعلومات، فينظرون إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية و الإحصائية والهندسية، فالشيء محل الاتصال هو المعلومات لذلك فهم يعرفونها على أنها:

"استقبال ، ترميز ، تخزين ، تحليل ، استرجاع و عرض المعلومات."¹

من التعاريف السابقة يتضح صعوبة تحديد مفهوم موحد للاتصال، هذه الصعوبة مصدرها تعدد الواجهات التي يمكن من خلالها النظر إلى الاتصال، بالإضافة إلى غياب نظرية متكاملة للاتصال إلى حد الآن، و لهذا فإنه يمكن أن نستخلص مما سبق أن الاتصال:

"عملية تفاعل بين مرسل و مستقبل من خلال رسالة معينة، فكرة، خبرة، أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا فيما بينهما " و بذلك فالاتصالات الإدارية هي:

"عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها أو خارجها، و هو تبادل الأفكار ووجهات النظر

بين أعضائها " و سوف نركز دراستنا هذه على الاتصالات الداخلية في المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص و عناصر الاتصال

1. خصائص الاتصال

الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث أنها تمتلئ بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسلون والمستقبلون في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتطورات والثقافات السائدة لكل متصل لذلك لا بد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكية أو حركية النشطة التفاعلية الذاتية ومنها:

1.1. الاتصال عملية مستمرة

نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغيير والحركة، ولذلك يستحيل على القراء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته.²

2.1. الاتصال عملية دائرية

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص354.

² فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص21.

الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر إنما عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.¹

3.1. الاتصال عملية لا تعاد

الاتصال مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.²

4.1. الاتصال غير قابل للإلغاء

من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقط تتأسف للمستقبل أو تعتذر، ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذ ما تم توزيعها.³

5.1. الاتصال عملية معقدة

عملية الاتصال تتجاوز إرسال الرسائل والبيانات والمعلومات بل تهتم بتحقيق الفاعلية التي بدورها لن تتحقق إلا إذا تأكد المرسل منها، وذلك بإرسال الأثر الرجعي إلى المعني بالاتصال أن الاتصال قد سلم للمستقبل وأنه قد فهم واستوعب هذه الرسالة.⁴

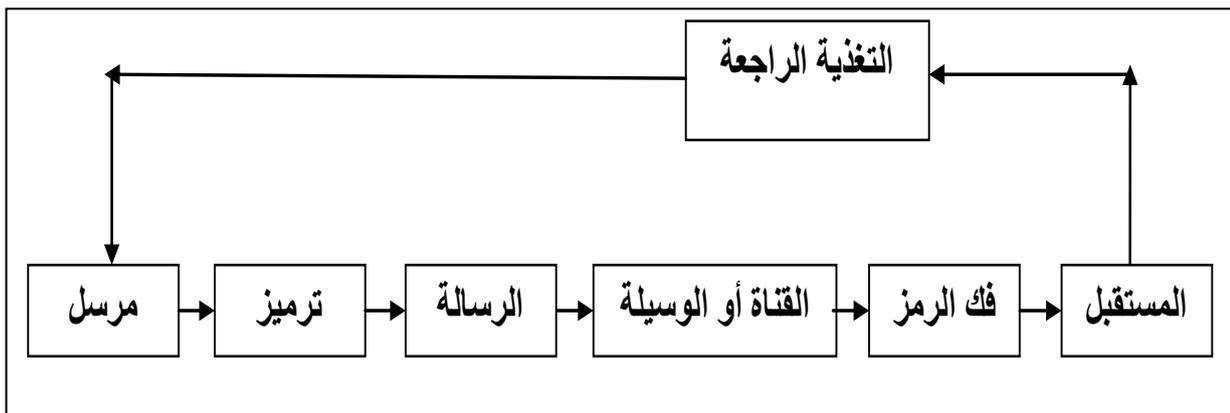
6.1. الاتصال يشكل نظاما متكاملًا

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون تأثير.⁵

2. عناصر الاتصال

يمكن تصور عملية الاتصال من خلال ما سبق بأنها وسيلة يتبادلها طرفان أحدهما مرسل والآخر مستقبل، وينشأ عن وصول هذه الرسالة علاقة تنتهي فور وصول الرسالة، أو تستمر وتتجدد حتى يكون هناك أكثر من اتصال، أو اتصال عكسي للرد على هذه الرسالة⁶، ويمكن تصور هذه العلاقة بالشكل التالي:

الشكل رقم 01: عناصر عملية الاتصال ومكوناتها



المصدر: ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص242.

1.2. المرسل:

يعد المرسل العنصر الأول والأساسي في عملية الاتصال، والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها، ويسمى أحيانا مصدر الاتصال الذي تقدم المعلومات أو يبدي الاقتراح أو يعبر عن ملاحظة، أو يصدر أمرا، قد يكون المرسل رئيسا أو مرؤوسا أو زميلا.¹

2.2. الرسالة:

"تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتتمثل بالمعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل، والرسالة هي الناتج المادي والفعلي للمصدر الذي يضع فكرة في رموز معينة، فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة، وحينما نكتب فالكاتب هي الرسالة، حينما نرسم فالرسم أو الصورة هي الرسالة، وحين نلوح بأيدينا فإن حركات ذراعنا هي الرسالة. ويتركز نموذج الاتصال في أبسط صورة في ثلاث خطوات أساسية مرتبطة ارتباطا وثيقا ومباشر بالرسالة وهي:

1.2.2. الترميز: هي العملية التي يقوم بها المرسل وتتمثل في وضع الفكرة في شكل رسالة أي

صياغة الكلمات والصور والرموز في شكل يمكن بثه.

2.2.2. بث الرسالة: وهي العملية التي يقوم بها المرسل وتعني إرسال الرسالة الاتصالية إلى

المستقبل سواء بطريقة شخصية أم باستخدام وسائل اتصالية.

3.2.2. استقبال الرسالة: هي العملية التي تتم في عقل المستقبل (جمهور المستقبلين)، وتتمثل في

تلقي الرسالة وتفسيرها وفهمها.²

3.2. قناة الاتصال:

يقصد بها الطريقة، القناة، الوسيلة، التي يتم عن طريقها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتختلف هذه الوسيلة وفقا لهدف الرسالة، نوعها وطبيعتها المتلقي، وتتنوع القناة التي تمر من خلالها

¹ بشير العلق، الإدارة الحديثة، دار البازوري، عمان، 2008، ص58.

² ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص244، 245.

الرسالة، ومثال ذلك: الحديث أو اللغة، الكتب، الخطابات، المطبوعات، الرسوم، اللوحات، اللقاءات والاجتماعات... الخ، لا بد للرسالة أن تسلك إحدى هذه القنوات أو عددا منها.¹

4.2. المستقبل:

"هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة ويجب على المستقبل القيام بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها، ولذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف، ويمكن للمستقبل أن يأخذ صورا وأشكال مختلفة منها: القارئ، المستمع، المشاهد، والمستقبل إنسان له سماته وكيانه ومشكلاته ولهذا قد:

- يفهم الرسالة بسهولة ويسر؛
- يفهم الرسالة بعد أن يبذل جهدا معيناً؛
- لا يفهم الرسالة على الإطلاق.²

5.2. التغذية الراجعة:

ويطلق على التغذية الراجعة عدة مصطلحات مثل: ردة الفعل، التغذية المرتدة و رجع الصدى وغيرها، وهي عبارة عن ردة الفعل التي تنعكس على المستقبل في فهمه أو عدم فهمه للرسالة، ومدى تفاعله معها وتأثره بها، ومن المفروض أن يتخذ المستقبل موقعا معيناً من الأفكار والخبرات والمعلومات التي يستلمها، وهذا الموقف يؤثر غالبا في تعديل الرسالة من المرسل أو تبديلها وإرسالها إلى المستقبل نفسه أو مستقبلين آخرين.³

6.2. التشويش :

¹ هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص22.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص251، 252.

³ نفس المرجع أعلاه، ص ص 254، 255.

يعتبر التشويش تلك التدخلات على الإرسال الجيد للرسالة والمعوقات التي قد تقف كحاجز في سبيل الوصول للرسالة، وبالتالي هو أي شيء يعوق نقل وفهم الرسالة، ويؤدي هذا التشويش إلى تحريف مضمون الرسالة أو عرقلة وصولها كلية، فهو يؤثر على جميع الروابط والعلاقات في عملية الاتصال.¹

المطلب الثالث: أهداف و مبادئ الاتصال

يساعد الاتصال المنظمة للقيام بكثير من الأعمال فهو عصب الحياة فيها، لكن لا يتحقق هذا إلا بتوفر عدد من المبادئ لذلك سوف نوضح من خلال هذا المطلب الأهداف الأساسية للاتصال والمبادئ التي يجب أن تتوفر فيه.

1. أهداف الاتصال

الاتصالات بين الأفراد و الجماعات على درجة عالية من الأهمية ، إذ أنه تشير بعض الدراسات والأبحاث العلمية إلى أن الاتصال يشكل أكثر من 75 % من الأنشطة الجارية في المنظمات فمن الصعب أن نجد مجالاً أو نشاطاً إدارياً يخلو من الاتصال و هذا نظراً للأهداف التي يحققها إن كان داخل أو خارج المنظمة.

1.1. الأهداف الداخلية للاتصال

للاتصال أهداف داخلية تتوافق و أهداف المنظمة من بينها:²

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستوى التخطيطي و التنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد و الجماعات ؛
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف و الغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج و الخطط و السياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين و الصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها ؛
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال و دواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها؛
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال و المعوقات التي تواجهها و مواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

2.1. الأهداف الخارجية للاتصال

¹ محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997 ص 227.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ، ص 313.

أهداف الاتصال على المستوى الخارجي للمنظمة، وفي هذا المستوى فهو يهدف إلى:¹

- الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تتطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كما ونوعاً؛
- توفير مدخلات الإنتاج للمنظمة بالكمية و السعر المناسبين و في الوقت المناسب و من المصدر المناسب؛
- تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعريفهم ببعض المشاكل و الصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك؛
- تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور و إقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة ؛
- التعرف على آراء العملاء و الجمهور الداخلي.

2. مبادئ الاتصال

تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام جيد للاتصالات ، وهي تتمثل في العناصر التالية:

1.2. مبدأ الإرادة

يتجسد مبدأ الإرادة أساساً في عزم الإدارة على تخصيص قسم خاص للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد ميزانية خاصة به، كما يعتمد هذا المبدأ بالاهتمام الجاد بقدرات الإطارات الذين يحسنون مهارات الاتصال مع جلب مختصين خارجيين إذا اقتضى الأمر.²

2.2. مبدأ الشفافية

يجب التصريح بكل ما هو موجود، و ليس تقديم الأخبار السارة فقط والتستر على الأخطاء لأن الاتصال الناجح يتعارض مع مبدأ السرية.³

3.2. مبدأ التكيف

المقصود أن الاتصال يعتمد على ثقافة المنظمة ويعمل على تحقيق أهدافها ، وليس مجرد وسائل مستعملة أو حصره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير ، فالاتصال يجب أن يلعب دوره خاصة في حالة الأزمات و الاضطرابات.¹

¹ محمد يسري دعيبس ، الاتصال و السلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال"، الإسكندرية : البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، 1999، ص 53.

² Emmanuel Dupuy, Thomas Devers, Isabelle Raynaud, La communication interne "vers l'entreprise transparente", Les Editions D'organisation, Paris, France 1988, p 45.

³ Emmanuel Dupuy, Thomas Devers, Isabelle Raynaud, op. cit, p 46 .

4.2. مبدأ الالتزام

الاتصال ليس عنصرا حياديا و إلا لما وجد ، كما أنه وسيلة وليس غاية ، فلا يمكن أن يكون هدفاً، بل له التزام يؤديه متعلق بتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.²

المطلب الرابع: نماذج و أشكال الاتصال في المؤسسة

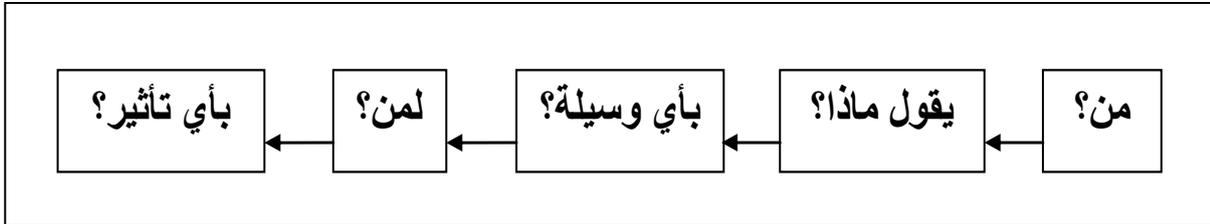
1. نماذج الاتصال

لقد ظهرت عدة نماذج تحاول تقديم عملية الاتصال، من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية وترتيبها وطبيعة العلاقة فيما بينها، وسندرج فيما يلي أهم النماذج.

1.1. نموذج على شكل أسئلة

يعتبر من أهم النماذج الإعلامية وأقدمها وضعه العالم الأمريكي لاسويل سنة 1948 ويلخص فيه عملية الاتصال باختصار شديد حيث يفترض لاسويل حدوث التأثير في عملية الاتصال ويتجسد هذا النموذج عن طريق الأسئلة الخمسة المشهورة: من؟ يقول ماذا؟ بأي وسيلة؟ لمن؟ بأي تأثير؟ كما هو موضح في الشكل التالي:³

الشكل رقم 02: نموذج لاسويل



المصدر: ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص98.

وتقوم نظرية لاسويل على أساس إعطاء ثلاث وظائف أساسية للاتصال هي:⁴

- وظيفة البحث والتنقيب عن المعلومات واكتشاف المحيط ؛
- وظيفة النشر والتنسيق وتوزيع المعلومات على المجموعة؛
- وظيفة المحافظة على المعلومات وتبليغها.

¹ جمال زعيدور، أهمية نظام الاتصال في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تدفق المعلومات و عملية اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية ، 1997 ، ص24.

² جمال زعيدور، مرجع سبق ذكره، ص24.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 259 ، 260 .

⁴ ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 60 ، 61.

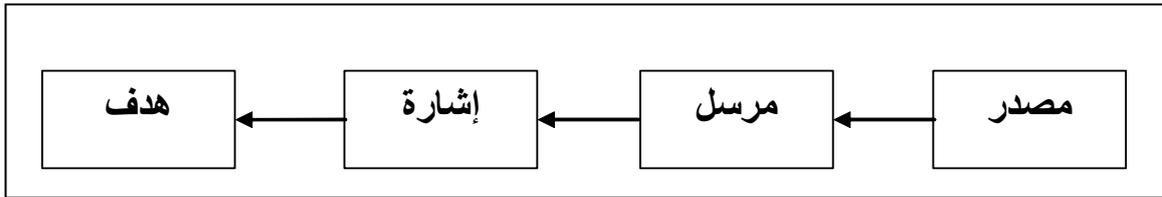
تهدف هذه الوظائف الثلاث إلى الحفاظ على المؤسسة وعلى كيانها وهي بذلك تكون ناجحة إذا استطاعت أن تزودها بالمعلومات الدقيقة.

وتعتبر المراحل الأربعة السابقة في هذا النموذج ممهدة للمرحلة الخامسة التي هي الأثر الذي تخلفه الرسالة وهو هدفها النهائي من خلال العملية الاتصالية، وتقصد بها هدف الرسالة والفائدة المرجوة من خلالها، ونلاحظ عملية الرجوع غير موجودة، حيث تعتبر العملية الاتصالية عملية آلية ثابتة خالية من أي حالة من حالات التفاعل.

2.1. النموذج الرياضي العلمي

وضعه العالم Shannon بمساعدة زميله Wear Ver سنة 1949 كنموذج آخر يضم العناصر التي انطلقت منها "لاسويل" غير أن هذا النموذج لا يتناول الاتصال البشري بل يركز على الاتصال الإلكتروني، كان شانون يعمل مهندساً في مؤسسة "بل" للهاتف إلا أن العلماء يعتبرونه اتصال علمي ميكانيكي.¹

شكل رقم 03: نموذج شانون للاتصال



المصدر: ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

يرى شانون أن هناك ثلاث مستويات لمشاكل الاتصال هي:

المستوى الأول: كيف يمكن نقل رموز الاتصال بدقة (مشكلة فنية).

المستوى الثاني: ما مدى الدقة التي تنقل بها تلك الرموز بالمعنى المطلوب (مشكلة دلالية).

المستوى الثالث: كيف تؤثر المعاني التي تم استقبالها على السلوك بالطريقة التي يقصد إليها المرسل (مشكلة فعالية الاتصال).

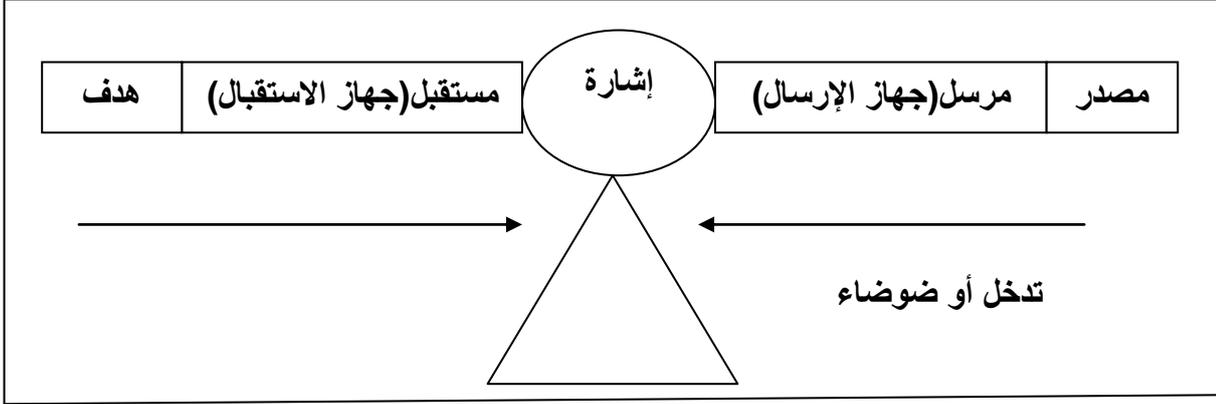
يرى "شانون و ويفر" أن المشاكل الفنية تهتم بالدقة التي يتم بها نقل الرموز من المرسل إلى المستقبل (الحديث المكتوب أو المسموع).

وتهتم المشاكل الدلالية بمعرفة مدى التقارب أو التشابه بين تفسير المستقبل للمعاني وبين الهدف الذي كان يريده المرسل، وتهتم المشاكل المتصلة بالفعالية بمدى نجاح المرسل في نقل المعاني المكتوبة مما يؤدي إلى قيامه بالعمل المطلوب.

¹ نفس المرجع أعلاه، ص 61، 62.

ويؤكد شانون على أن هناك تدخلات بين الفئات الثلاثة الفنية والدلالية والتأثيرية فأي صعوبة تطرأ على مستوى (أ) ستؤثر على مستوى (ب) وعلى المستوى (ج) وبهذا يتصور " شانون " و "يفر " عملية الاتصال بهذا الشكل:

شكل 04: نموذج شانون و ويفر



المصدر: ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

وتعتبر النظرية بأن الرسالة تتأثر بمختلف عوامل التشويش والتعريف في أثناء انتقالها من المرسل إلى المرسل إليه، وقد يتغير محتوى الرسالة كلية فتبتعد عن هدفها الذي أرسلت من أجله، وللتغلب على التشويش اقترح شانون تكرار الرسالة عدة مرات، وعلى هذا الأساس يمكن حصر نظرية شانون في: " تجزئة عملية الاتصال، والتكرار كوسيلة للتغلب على التشويش. -التشويش أو التحريف الموجود في عملية الاتصال.

يعتبر هذا التحليل لعملية الاتصال تحليلاً مخبرياً يختلف عن تحليل " لاسويل " في أنه أخذ عملية الاتصال في حالة ديناميكية ثم أضاف عنصراً جديداً وهو عنصر التشويش الذي يؤثر على الرسالة والقناة في أن واحد وقد ينطبق هذا النموذج على ديناميكية الاتصال الموجود في الميدان.¹

3.1. النموذج النظامي:

مدرسة بالو ألتو palo Alto ظهرت بسان فرانسيسكو من روادها (بتسون، والز، لاوينش، ودون جاكسون)، كانت فكرتهم ترفض بأن يكون نموذج شانون مناسباً للعلوم الاجتماعية نظراً لخصائصه التقنية، وحاولوا الوصول إلى نظرية أكثر عمومية إذ لا يمكن أن نعيش بلا اتصال، وكل فرد يعيش على

¹ ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

مجموعة من قواعد للسلوك يستعملها حتما في اتصالات سواء كان مرسلا أو مستقبلا مهما كانت وسيلة الاتصال، كل رسالة تتضمن بعدان، ظاهري وضمني.¹

2. أشكال الاتصال في المؤسسة

يستخدم المديرون في اتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج التنظيمي المستخدم و على حجم المنظمة، و على نمط القيادة المطبق، و بالرغم من هذه الاختلافات فان نظام الاتصال يمكن تصنيفه إلى اتصال داخلي و خارجي.

1.2. الاتصال الداخلي:

إن الاتصال الداخلي يتم داخل حدود المؤسسة، و يستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها.² و الحديث عن أشكال الاتصال داخل المؤسسة، يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الرسمي و غير الرسمي، و هناك من يقسمها إلى اتصالات صاعدة و نازلة و جانبية أو أفقية، و كلها تستجيب إلى أنواع قنوات الاتصال المستعملة، و التي يمكن حصرها في ثلاثة أنواع رئيسية الاتصال الفردي، التنظيمي و الجماهيري.³

- **الاتصال الفردي**: هو اتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة سواء كان ذلك بإرسال أو استقبال الرسائل، لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص.

- **الاتصال الوظيفي أو التنظيمي**: هو تحويل الرسائل الاتصالية في إطار عمل التنظيم و الوظائف أو وحدات المؤسسة المختلفة و يتطلب عن الأقل مرسلا و مستقبلا.

- **الاتصال الجماهيري**: هو تحويل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص أين المرسلون و المستقبليون أكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم كلية.

و يمكن تصنيف الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة إلى نوعين رئيسيين هما:

1.1.2. اتصالات رسمية:

و يقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، و هي تأخذ ثلاث اتجاهات:

1.1.1.2. الاتصالات الهابطة:

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص54.

² د.علي الشراوي، العملية الإدارية "وظائف المديرين"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص427.

³ د.فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله، القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003، ص83، 84.

هي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من قمة التنظيم أو من المديرين إلى العمال وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل¹ وتشمل هذه المعلومات القرارات الإدارية الأوامر والتعليمات المتعلقة باستراتيجيات المؤسسة و التوجيهات.

2.1.1.2. الاتصالات الصاعدة :

وتتجه عكس الأولى من الهيئات السفلى المرؤوسين إلى الأنظمة العليا أو الرؤساء وهي تتضمن تقارير يعدها المرؤوسين و التي يوجهونها إلى رؤسائهم، معلومات تنفيذ انشغالات العمال وكل ما تعلق بهم من مشاكل في العمل،شكاوي تتطلب حلولا من المستويات الأعلى في التنظيم، تحسينات يريدونها أو تغييرات مقترحة² فهي (الاتصالات الصاعدة) تفتح لهم المجال لإبداء رأيهم حول وظيفتهم ومؤسستهم بشكل عام.

3.1.1.2. الاتصالات الجانبية (الأفقية):

تعتبر أساسا لفعالية العمليات الاتصالية، فهي تمر عبر الإدارات والمصالح الوظيفية المختلفة أي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم، بمعنى أنها توحد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري³ وهي أكثر من ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات و ضمان عدم التداخل و تحقيق التكامل.

2.1.2. اتصالات غير رسمية:

و تعرف بهذا الاسم نظرا لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، هو تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة الصارمة وهذه الاتصالات في أي حال من الأحوال تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية.⁴

إذ يعتبر الاتصال العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات غير الرسمية، فهي من جهة أخرى تسمح بنقل الأفكار و المشاعر المختلفة بين أعضاء المنشأة الواحدة، فالتنظيمات الرسمية تنتج عنها في العديد من الأحيان عقبات اتصالية نتيجة الصرامة الكبيرة في إجراء هذه العملية الحيوية والرقابة المفروضة عليها، إذ أن هذا النوع من التنظيمات يسبب بطأ في الاتصالات التي تمر على قنوات متعددة طويلة إضافة إلى تميزها بقلّة المرونة و الدافعية المحدودة لذاتية الفرد نتيجة عدم توفر حرية للحركة اللازمة، فهذه الصعوبات الاتصالية أدت إلى التفكير بالضرورة في التخفيف من

¹ د.صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، القاهرة دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص317.

² S. Robbins, T.Judge, P.Gabilliet, Comportements Organisationnels, 12ème édition, Edition Pearson, Paris, France p 435,436.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الطبعة الأولى، بيروت، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1997 ص 523.

⁴ د.صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص318.

صرامة هذه المنظمات (الممارسة لهذا النوع من الاتصال) و فسخ المجال أمام الاتصالات غير الرسمية التي تحددها كذلك عوامل داخل المنظمة، فغالباً ما تكون الجماعات غير الرسمية الممارسة لهذا النوع من الاتصال من نفس مكان الشغل أو الطبقة الإدارية، السن، الخبرة إلى غير ذلك.

2.2. الاتصال الخارجي:

و هي الاتصالات التي يتم تبادلها بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها، و تهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة و جماهيرها الخارجية خاصة الموردين، العملاء، الإدارات و المجتمع المحلي، وجمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها و التي لها أهمية عند اتخاذ القرارات أو وضع الاستراتيجيات الشاملة لها. و بدوره ينقسم الاتصال الخارجي إلى:

1.2.2. الاتصال التجاري:

و هو يشير إلى العمليات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتج، و تتحدد أهداف الاتصال التجاري انطلاقاً من أهداف التسويق، و الذي يشمل بشكل عام الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات، التوزيع، الإعلان، الإنتاج و أبحاث السوق.¹

2.2.2. الاتصال المؤسسي:

يعرفه " Jean Michel Utrad " : " الاتصال المؤسسي يشير إلى كل العمليات الاتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة و تحسين صورتها كمنشأة ".² و هذا النوع من الاتصال ينقسم إلى نوعين:

- اتصال مؤسسي موجه إلى جمهور غير تجاري: يمكن أن يكون هدف الاتصال في هذه الحالة ترقية و تحسين صورة المؤسسة لدى جمهور محدد و مستهدف.
- اتصال مؤسسي موجه إلى جمهور تجاري: هنا الاتصال يمكن أن ينبو عن الاتصال المنتج فيما تكون وظائف المؤسسة ليست مميزة عن منافسيها كالبنوك أو في حالة ما إذا كانت وظيفة المؤسسة هي تقديم خدمات غير مادية، في هاتين الحالتين الأهم هو صورة المؤسسة التي يجب بيعها بما أن المنتج يتمثل في طريقة أداء الخدمة. و المؤسسة هي ذاتها وسيلة اتصالية، لأنها تتصل عبر كل مكوناتها المادية من وسائل العمل الاستقبال التلفوني إلى العمران و البنايات و المقر الإداري. و يستعمل وسائل الاتصال و خاصة الإشهار و المسينا و رعاية التظاهرات الرياضية والاجتماعية و الثقافية بغية كسب مكانة في المحيط و تحسين صورتها و علاقتها مع جماهيرها المختلفة. و صورة المؤسسة هي نظام يعمل بمجموعة سطحية من العلاقات مع الآخرين، و كل صورة تمثل هدف متجانس و نشاط للمؤسسة. و الثقة العامة الموجودة في المؤسسة تخلق توازن فيها وفي أقسامها. و صورتها

¹ د. محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال و العلاقات العامة، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 155.

² د. محمد ناجي الجوهر، مرجع سبق ذكره، ص 155.

تتطور حسب تطورها ونموها، فلا تكون هناك صورة جيدة أو العكس بصورة نهائية بل بمرور الزمن باستمرارها في التطور أو انكماشها.¹

و الاتصال المؤسساتي ينقسم بدوره إلى أنواع عديدة نذكر منها:²

- الاتصال الأزماتي:

ليست المؤسسة مهما كان طابعها و حجمها في منأى عن الأزمات التي تهدد سمعتها وتعرض صورتها للخطر، و تعيش حالة من الرعب و الهلع و قد تظهر و تطفو على السطح الصراعات بين العمال، و التكتلات في المؤسسة، أما خارجيا فقد تفقد جمهورها الوفي و المتعاملين معها، فتعرض إلى ضربة قد تؤدي بها إلى الانحطاط فالمؤسسات تفكر كثيرا في وضع مخططات تسويقية و حتى اتصالية و لمنها نادرا ما تخطط لإمكانية حدوث أزمة و كيفية معالجتها، و هو ما يجعل مواجهة المؤسسة أي أزمة عرضة إلى ما يعرف بظاهرة الإشاعات و هنا تحتاج إلى المعلومات أكثر من أي وقت مضى في تحريكها لمختلف الاتجاهات الداخلية و الخارجية بمعنى أن المعادلة أثناء الأزمة تكون "تسيير الأزمة=الاتصال" و كل أزمة تتطلب تفكير استراتيجي، و على العموم فجميع الأزمات سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة تتطلب تقسيما زمنيا كالتالي (قبل الأزمة، أثناء الأزمة و بعد الأزمة).

و بعد ذلك تأتي مرحلة التقييم و التعديل و التغيير حيث يجب إقامة شبكات جديدة من المعلومات و إضافتها إلى أرشيف مخطط اتصال الأزمة أو بنك معلومات و العودة إليها وقت الحاجة.

الاتصال الأزماتي الخارجي يكون تبعا لمختلف القضايا التلوث، الحوادث الإضرابات... الخ، و أحسن مخطط اتصال هو الذي ينظم مضمون الإجابات و يحمي انسجام الخطاب ليجعله صادقا.

إن أحسن مكلف بالاتصال الأزماتي الخارجي هو من يحضر مسبقا الأسئلة المتوقعة و أن يجعل من خطاب المؤسسة متلاحما ليس فيه اختلافات. الاتصال الأزماتي يلزم قبل كل شيء التوفر على الصفات التالية:حسن المعرفة السوسيونفسية للمجموعة،و القدرة التنظيمية الكلاسيكية(الملاحظة،وضع النماذج التقييم)،و للقيام باتصال أزماتي يجب أن تكون تعبئة استثنائية في الداخل و تأسيس خلية أزمة.

- الاتصال بالأحداث

خرجت من العلاقات العامة و تعرف على أنها اتصال يهتم كثيرا بالتظاهرات و كذلك الحفلات الخارجية،و يعرف هذا الاتصال في الاحتفال بازدياد منتوج جديد و تنظيم أبواب مفتوحة،و نجد هذه الأعمال بكثرة في الجانب العملي، و يسمى الاتصال بالأحداث بالإشهار.

- الاتصال المالي

¹ Marie Hélen Westphalen, Communicator, Dunod, Paris, France 2001, P 07.

² Jean-Luc MICHEL, Les professions de la communication "fonctions et métiers", 2^{ème} édition, Ellipses, 2004, p p 57, 59.

الاتصال المالي يتكون من جميع التقنيات الإشهارية و الإعلامية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة بهدف توضيح و تحسين الصورة المالية لدى الهيئات المالية (مستثمرون، وساطة مالية، محللين، صحافيين متخصصين) و لدى الجمهور العام. إن الاتصال المالي عامل مهم من الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، لأنه من الطبيعي أن الخطاب المالي يعدل و يحسن صورتها لدى مختلف الجمهور و المتعاملين.

المبحث الثاني: فعالية الاتصال في المؤسسة

نظرا لأهمية الاتصال في المؤسسة و كفاءته في الإستراتيجية العامة لها، أصبح من الضروري التحكم فيه و جعله فعال بدرجة عالية، و هذا لأن الاتصال العشوائي قد يؤدي إلى إعاقة المؤسسة في تحقيق نشاطها، لهذا ارتأينا تناول العناصر التالية: مهارات الاتصال، تحسين فعالية الاتصال، مقومات الاتصال الفعال في المؤسسة، معوقات الاتصال الفعال في المؤسسة و طرق التغلب عليها.

المطلب الأول : مهارات الاتصال

تتطلب عملية الاتصال أربع مهارات أساسية يجب على المرسل والمستقبل أن يتقنها. وتتلخص هذه

المهارات فيما يلي:

1. مهارة القراءة

تتمثل القراءة الجيدة في قراءة و استيعاب ما يقرأ من أفكار و عبارات و من خلال القدرة على التمييز بين الأفكار الأساسية والأفكار الثانوية. وكذلك تمييز الأفكار المتعلقة بالموضوع المراد توصيله من الأفكار غير المتعلقة بالموضوع . كما أن القارئ يجب أن يكون موضوعيا في الحكم علي الأمور.¹

نصائح لتطوير مهارة القراءة : و تتمثل فيما يلي:²

- طور مهاراتك القرائية من خلال المطالعة المستمرة.
- ركز على المعنى خلال القراءة و ليس على الأحرف والكلمات.
- يفضل عدم تحريك الشفاه أثناء القراءة.
- يفضل عدم القراءة بصوت عال.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص55.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 276، 277.

- يجب اختيار الوقت المناسب للقراءة.
- أثناء القراءة يجب التفكير فيما يتم قراءته فقط.
- يجب إعادة قراءة كل جزء حتى يتم فهمه قبل الانتقال إلى الجزء الثاني.
- دون النقاط التي تشعر بأهميتها أو ضع علامة تحتها بقلم مناسب.
- ضع خطة يومية للقراءة والتزم بها حتى تصبح القراءة عادة يومية.

2. مهارة الكتابة

إن الكاتب الجيد يستطيع أن يوصل ما يريد توصيله إلى الآخرين من خلال الكتابة بأسلوب بسيط ومفهوم ، وبصياغة جيدة بدون أية أخطاء في القواعد أو التهئية، كما ينبغي علي الكاتب مراعاة التسلسل المنطقي من آراء وأفكار المدة الاتصالية. إن الكاتب الجيد يأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأشخاص الذين يكتب لهم.¹

نصائح للكتابة الجيدة: وتتمثل فيما يلي:²

- حدد الهدف من الكتابة.
- حدد المنهج أو الأسلوب المناسب قبل البدء بالكتابة.
- اجمع البيانات و المعلومات اللازمة عن الموضوع من المصادر المناسبة.
- يجب أن تكون الكتابة صحيحة لغويا.
- تجنب الفقرات الطويلة وحاول الإيجاز قدر الإمكان.
- يجب أن تكون مقنعا في أسلوب عرض الأفكار والمعلومات.
- حاول أن تكون أصيلا في الكتابة و لا تقلد كتابات الآخرين بصورة مباشرة.

3. مهارة الإصغاء

نقصد بمهارة الإصغاء ، الاستماع بتركيز إلي ما يقوله الآخرون وعدم الانشغال بأية أمور أخرى أثناء الاستماع.¹

¹ محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص55.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 277، 278.

نصائح لتطوير مهارة الإصغاء : وتتمثل فيما يلي:²

- اجلس حيث تتأكد من سماع ورؤية المتحدث.
- لا تضايق المتحدث أو تقاطعه ولا تظهر سلوكيات سلبية.
- دون ملاحظتك أثناء الاستماع.
- لا تصدر حكمك إلا بعد الانتهاء من الإصغاء.
- ابتعد عن كل ما يشتت انتباهك.
- أنصت إلى الأفكار جميعها بما فيها الحقيقية وغير الحقيقية.
- تأكد من المعلومات التي تسمعها ولا تخجل من الاستيضاح.
- لا تفترض أنك تعرف كل ما يقوله المتحدث.

4. مهارة التحدث

ينبغي على المتحدث أن يقوم باستعمال الكلمات والمصطلحات في مواقعها وأن يتقن مخارج الحروف والألفاظ حتى يكون كلامه مفهوماً من قبل الآخرين. كما ينبغي على المتحدث أن يركز على جوهر الموضوع أثناء الحديث وأن لا يترك الحديث يقوده إلى مواضيع أخرى متشعبة بالموضوع الأساسي.³

نصائح لتطوير مهارة التحدث: وتتمثل فيما يلي:⁴

- الثقة في النفس ضرورية جداً لنجاح المتحدث، ويجب عليه تخطي عقبة الخوف قبل البدء في الحديث.
- يستجيب الجمهور للمتحدث إذا اقتنع بمصداقيته.
- استخدام الفكاهة بشكل صحيح وفي الوقت المناسب

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 280.

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁴ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 278 ، 279.

- من المهم توزيع النظرات على جميع الحاضرين والتنقل من مكان لآخر.
- يجب مراقبة الوقت من حين لآخر وتعديل التوقيت المخصص لكل جزء من الحديث إذا لزم الأمر.
- تعرف على الأفراد الذين تتحدث معهم بشكل جيد وذلك من أجل تفصيل الرسالة التي تناسبهم من حيث المضمون واللغة والشكل.

المطلب الثاني : تحسين فعالية الاتصال

يمكن تحسين فعالية الاتصالات من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع عناصر وخطوات عملية الاتصال وإدراك المشكلات والصعوبات المحتملة في كل خطوة من تلك الخطوات، والعمل الجاد والمتواصل على تجنب أي من تلك الصعوبات ، وفيما يلي أهم الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصال في المؤسسة:¹

- الوضوح: أن يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة والبسيطة، المألوفة، والدقيقة.
- الشمول: أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل.
- الإيجاز: الحديث بشكل مباشر عن الموضوع و تجنب التكرار والإطالة غير المبررة واللف و الدوران حول الموضوع.
- الصدق والنزاهة: أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة.
- الترابط: أن تكون أجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض، وأن تناسب الأفكار بشكل منطقي.
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.
- تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر الكافي وتجنب العبء الزائد من المعلومات.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وسياسات الاتصال وثقافة المؤسسة مما يساعد في تحسين فعالية الاتصال.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 288، 289.

- تهيئة وتوفير جميع التسهيلات المادية التي تسهل الاتصال الفعال.
- تدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال.
- يجب على المرسل معرفة رد الفعل لدى المستقبل، وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة.
- تكيف المعلومات على أساس الشخص المستقبل للمعلومات وليس كما يراها المرسل فقط.
- بناء وتطوير علاقات جيدة في العمل.
- أن يتعاطف المستقبل مع المرسل ويتصور نفسه مكان المرسل ويتفهم موقفه و وجهة نظره ومشاعره.
- عدم النظر إلى السلطة من منطقة كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير، لما لها من نتائج جيدة في المؤسسة.
- النظرة إلى النزاع داخل المؤسسة على أنه ظاهرة طبيعية، ويمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر والتأثير على الاتجاهات.

المطلب الثالث: مقومات الاتصال الفعال في المؤسسة

- لا يتحقق الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصال و توافر الطرق و الوسائل المختلفة لإرسال و استقبال المعلومات و لكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليتها و هي:¹
- توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة ومفهومة.
 - دقة و وضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص لأخر.
 - اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية و البيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله و تنفيذه لمضمون الرسالة الاتصالية.
 - دراسة قدرات العاملين المستقبلين من الجوانب الفنية و العلمية و السلوكية.

¹ علي احمد، الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين، 1985، ص40.

- وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة.
- ضرورة توفير لغة مشتركة و مفهومة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال في المؤسسة و طرق التغلب عليها

قد تتعرض عملية الاتصال في المؤسسة إلى معوقات تقلل من كفاءة هذه العملية وعدم تحقيق الهدف المطلوب والمرجو منها ولا بد من الإلمام بهذه المعوقات وتجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعال.

1. معوقات الاتصال

هناك بعض المعوقات التي تعترض عمليات الاتصالات في المؤسسة، وهذه المعوقات تعمل على تشتيت المعلومات وتشويشها فتقلل من فاعلية عملية الاتصال، وبالتالي تسهم في عدم أو تقليل الوصول إلى الأهداف المنشودة. ومن أهم العوائق التي تعترض عملية الاتصالات الداخلية ما يلي:¹

1.1. اللغة

تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو مكتوبة هي التي ترسم صورة ومعنى الرسالة المراد تبليغها، فاللغة شاسعة وواسعة، والكلمات لها معاني مختلفة ربما يسيء البعض تفسيرها أو فهمها.

2.1. غموض الرسالة

إن استخدام الكلمات من قبل الشخص المرسل ربما يختلف عن استخدامها بواسطة المستقبل، والأسباب في ذلك تعود إلى أن كل فرد يختلف عن الآخر، ولما كانت العوامل الفردية تختلف بين الأفراد فإنه من المتوقع أن يختلف إدراكهم لمعاني الكلمات لدى كل منهم، مما يحدث عقبة في إتمام عملية الاتصال، فكثيراً ما نجد أن اختلافات في وجهات النظر بين المستويات الإدارية في المؤسسة تعود إلى اختلاف في فهم وتفسير الأمور وحكمهم على الأشياء.

3.1. العوائق النفسية

هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً في مدى فاعلية الاتصال، ومنها عدم التنبيه لبعض العوائق النفسية، مثل الخوف والتعصب، وسوء العلاقات بين الأفراد، وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة، واحتمال تشويه المعلومات قصداً أو بغير قصد، ويحدث تشويه المعلومات المقصود عندما يعمل الأفراد على تحقيق أهداف خاصة غير تلك التي وضعها المسؤولين.²

4.1. حجم المؤسسة وموقعها الجغرافي

¹ أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص ص 23، 24.

² محمد صالح الحناوي وآخرون، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 231.

يؤثر حجم المؤسسة على عملية الاتصال لأن كبر حجم المؤسسة يرتبط بانتشارها الجغرافي على أساس مركزي، والتي لديها فروع أو مكاتب مختلفة، وذلك لأن بعد المسافة بين مصدر الرسالة (مركز اتخاذ القرارات) ومستقبل الرسالة (موقع التنفيذ) قد يؤدي إلى تغيير أو تعديل أو تحريف في موضوع الرسالة، فكلما زاد البعد الجغرافي كلما صعب إجراء الاتصال في الوقت المناسب والظروف الملائمة.

5.1. عدم الإصغاء للمرسل

يتطلب الإصغاء للرسالة أن يكون الشخص الملتقي قادرًا على فهم ما يجري، كما أن الإصغاء صفة ذات أهمية بالغة يتحلى بها المدرك من جميع المستويات.

6.1. البناء التنظيمي

كلما ازداد حجم المؤسسة وتعددت المستويات الإدارية فيها، وبالتالي كبر حجم الوحدات الإشرافية فيها وتشعب العلاقات إلى أنواع متعددة، مثل العلاقات التنفيذية والاستشارية والوظيفية، فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة احتمال انهيار نظام الاتصالات بين هذه المستويات.

7.1. كثرة قنوات الاتصال

فكلما زادت قنوات الاتصال كلما زادت احتمالات تعرض الرسالة للتشويش والتحريف، وهذا المنطق ينطبق على الاتصالات الشفوية وغير اللفظية، أم الاتصالات المكتوبة فإنها لا تتعرض له.

8.1. الرقابة على الاتصال

تؤدي الرقابة على الاتصال إلى تغيير بعض الكلمات أو مجمل الرسالة التي كتبها الموظف والموجهة إلى شخص ثالث، مما قد ينتج عنه تغيير في المعنى المقصود من الرسالة كما هو مفهوم لدى الشخص الذي كتب الرسالة.

9.1. ظروف الاتصال

فقد تكون الظروف المحيطة بمستقبل الرسالة عند وصولها إليه غير مناسبة لاستقبالها بالشكل المطلوب، فوجود متلقي المعلومات في ظروف تحتوي على مشتتات، مثل الضوضاء في حال كون وسيلة الاتصال صوتية، أو ازدحام مجال الاتصال بعناصر متعددة كوجود أكثر من فرد يحاول الاتصال بفرد واحد.

10.1. عنصر الوقت

من المعروف أن وقت المستويات الإدارية العليا يكون محدودًا، وبالتالي فهم لا يستطيعون القيام بعملية الاتصال بشكل دائم مع كافة المرؤوسين، وإذا تمت عملية الاتصال في هذه الظروف، فقد لا يتم

فهم الرسالة من قبل المدير المشغول كما هو وارد في المعنى الذي أرسله الموظف، وذلك بسبب طبيعة عمل المدير وانشغاله وعدم توفر الوقت الكافي لاستيعاب الرسالة.¹

11.1. الصعوبات المادية

تتعلق مباشرة بالمادة الإخبارية، فمع توسع المؤسسات وظهور التخصصات، برزت صعوبات تتعلق باتجاه الرسالة وتحديد زمن بثها، وأسئلة كثيرة تطرح في هذا المجال:
- ما هي فعلا المعلومات التي يجب بثها؟ ما هو الوقت الزمني المناسب لبث المعلومة؟
- هل كل الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة معنية بمعلومة ما، أم أنه يجب توجيه الرسالة إلى طرف أو أطراف أخرى؟

- هل بث المعلومة مرتبط بالآنية أم الظروف الداخلية للمؤسسة؟

12.1. توافر المعلومات غير الضرورية

إن تراكم المادة الإخبارية قد يحدث خلافا في توزيعها أو بثها جميعها، وفي هذه الحالة قد تتوفر لدى العامل معلومات غير ضرورية، والسؤال المطروح هنا: هل بإمكان هذا الأخير انتقاء ما يلزمه من المعلومات، وطرح الباقي جانبا؟ لهذا فإن وجود المعلومات داخل المؤسسة، برغم أهميته، قد يؤدي إلى بروز عائق توافر المعلومات غير الضرورية إذا زاد عن الحد المطلوب.

13.1. بطء الاتصال

كثيرا ما تؤدي العراقيل البيروقراطية إلى سد القنوات الرسمية للاتصال الداخلي، فتعطل عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الإجراءات اللازمة في الأوقات الضرورية لأداء العمل، هذا مع بروز الاتصال غير الرسمي كقناة رئيسية لتبادل الرسائل، مما يؤدي إلى كثرة الإشاعات، وانقطاع الحبل الاتصالي بين مراكز القرار والقاعدة العمالية فاختلال التوازن بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي هو أحد العوامل الرئيسية في سوء الاتصال داخل المؤسسة.²

14.1. العائق المترتب عن المستقبل

ولدينا هنا مجموعة من العوائق:

- يترتب العائق الأول عن خط الاستماع، فالمستقبل يقوم بتلقي الرسالة على أساس التفاعل معها، ولا يتم هذا إلا عن طريق حسن الاستماع.

¹ محمد صالح الحناوى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 232.

² حورية شريط، مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب واللغات، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000-2001 ص 134، 136.

- عائق الإدراك، ويتمثل في أننا لا نستمتع إلى من يجب الإنصات إليه، وكل معلومة خارجة عن إطار معارفنا لا ندركها، ذلك أن الرسائل تؤول حسب آرائنا وتجاربنا وتكويننا.
- عائق الخلفية التي يحملها المستقبل الذي يمكن أن يؤدي إلى رفض الرسالة.

15.1. العائق المرتب عن القناة

- ويتعلق باختيار القناة إذ لا تؤدي بعض الرسائل بسبب الاختيار السيئ للقناة، فمعلومة مستعجلة مثلاً، لا يمكن وضعها في رسالة ظرفية وإنما تبليغها إما بالهاتف أو الفاكس.

16.1. العوائق الطبيعية

- وهي متعددة مثل حدوث ضوضاء تعرقل الاتصال أو وجود طرفي الرسالة في ظروف غير ملائمة، مثل الحرارة أو البرودة الشديدة، كل هذه العوائق تزيد من احتمال عدم فهم الرسالة أو سوء فهم مضمونها.¹

2. طرق التغلب على معوقات الاتصال

من الوسائل التي يمكن للإدارة استعمالها لتجنب معوقات الاتصال ما يلي:²

- تخفيض عدد الوحدات الإشرافية من خلال توسيع القاعدة الإشرافية أو عدد الذين يمكن أن يخضعوا لإشراف رئيس واحد.
- تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في التنظيم يساعد على تحسين كفاءة الاتصالات بين هذه المستويات، وذلك لشعور العاملين بالأهمية والنابع أساساً من تفويض السلطة إليهم.
- اعتماد اللامركزية في بعض الأقسام من التنظيم، وتمكينهم من إدارة القسم لا مركزياً دون الرجوع إلى الإدارة العليا يساعد على التغلب على معوقات الاتصال التنظيمية، حيث يشعر فيه العاملون بالأهمية نتيجة إتباع اللامركزية.
- السماح بنوع من الاشتراك في الإدارة، يعتبر هذا العامل ذا أهمية بالغة في نجاح عملية الاتصال والتغلب على المعوقات التي تنشأ عن عدم الشعور بالارتياح نتيجة لتركيز السلطة في يد الإدارة العليا، إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من شأنه أن يعزز ثقتهم بإدارة المؤسسة، وبالتالي يسهل ذلك من إجراء الاتصالات بين الإدارة والعاملين. هذا بالإضافة إلى إعطاء خطة واضحة لتدعيم عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة من خلال:
- وضع أهداف واضحة لعملية الاتصال، ويجب التركيز على الرسالة المطلوب توصيلها للمستقبل.

¹ حورية شريط، مرجع سبق ذكره، ص 137.

² مدني عبد القادر علاقي، الإدارة العامة " دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، الطبعة الثالثة، دار تهامة، جدة، 1985، ص 361، 364.

- إعطاء الحرية الكاملة لجميع أفراد الإدارة والعاملين للتعليق على الموضوعات المختلفة التي تتعلق بعملهم.
- يجب على الرؤساء والمرؤوسين أن لا يترددوا في تقديم شرح وافي بالنسبة لمشكلات العمل المقدمة.
- يجب أن يكون اتفاق حول المعاني الاتصالية بين العمال والإدارة، وهذا حتى يكون الاتصال تاما.
- يجب على الإدارة أن تعطي إجابات واضحة تجمع الأسئلة والاستفسارات التي تصعد إليها من المرؤوسين.
- يجب التركيز على الاتصال المباشر الذي يتيح للمرسل معرفة أثر الرسالة على المستقبل.

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة

تتعدد حاجات المؤسسات إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كما تعددت استعمالات هذه الأخيرة في المؤسسات، فيمكن ان نجد هذا الاستعمال ضمن المجال الداخلي أو ضمن المجال الخارجي للمؤسسة، و من اجل فهمها و معرفة تأثيرها في المؤسسة قمنا بتقسيم المبحث إلى ما يلي: مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و وسائلها في المؤسسة، تأثيرها على اتخاذ القرارات و كذا تأثيرها على سلطة المسير.

المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر، وهي بمثابة القلب النابض لمختلف المؤسسات، كما أنها الأداة التي من شأنها تسريع التنمية وإعادة هيكلتها عبر تأمين منافذ أكثر تناسقا للمعلومات، ومن خلال البحث نجد أن تكنولوجيا المعلومات لا يمكن فصلها بشكل نهائي عن تكنولوجيا الاتصال، فهما وجهان لعملة واحدة، و عليه تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات متفاعلة معا وقد عرفها البعض على أنها: "مجموع التقنيات والأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة و المرئية أو المطبوعة أو الرقمية من خلال الحاسبات (الالكترونية)، ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات، ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم عملية نشر هذه المواد الاتصالية أو الرسائل أو المضامين مسموعة أو مسموعة ومرئية أو مطبوعة أو رقمية، ونقلها من مكان إلى آخر ومبادلتها، وقد تكون تلك التقنية يدوية أو

آلية أو الالكترونية أو كهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال والمجالات التي يشملها هذا التطور.¹

حسب منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية(OCDE)، تشمل مجموعة التكنولوجيا التي تسمح بجمع، تخزين، معالجة، نقل المعلومات في شكل أصوات، بيانات وصور، فهي تشمل الإلكترونيك الدقيق، علم البعديات الالكترونية، والتكنولوجيات الملحقة.²

من خلال ما جاء من التعاريف، يمكن أن نحاول الجمع بينها ونعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال وصفها بأنها:

"مجملة الأدوات المادية والمعرفية المستخدمة في الجمع بين الكلمة المكتوبة والمنطوقة والصورة الساكنة والمتحركة وبين الاتصالات السلكية واللاسلكية، أرضية كانت أو فضائية، ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها واتجاهاتها بالشكل المرغوب، وفي الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة."

المطلب الثاني: وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة

الهدف من تركيز معظم العلماء على دراسة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في منتصف القرن العشرين، هو التعرف على تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع عمليات الاتصال داخل المؤسسة، وتتمثل أهم تلك الوسائل فيمايلي:

1. التلكس (Télex)

لقد جرت عدة محاولات منذ 1820 م لإرسال برقية من خلال فكرة إيجاد علاقة بين الكهرباء والمغناطيس، وقد نجح مورس في ذلك عام 1843 م واستطاع إنشاء خط برقي بين واشنطن وبالتيمور وميريلاند في الولايات المتحدة الأمريكية.

2. التليتكس (تبادل النصوص عن بعد)

يجمع بين عمل التلكس الاعتيادي وعمل نظام معالجة النصوص، الذي يعمل بواسطة الآلة الكاتبة الإلكترونية والشاشة المرئية المثبة فيها، مع وجود إمكانية لخرن المعلومات المطبوعة. وبشكل عام يمكن استخدام التليتكس في المجالات التالية:

¹ محي محمد مسعي، ظاهرة العولمة "الأوهام والحقائق"، مطبعة الشعاع، القاهرة، 1999، ص26.

² بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص24.

المراسلات :مثل :المذكرات والتقارير ، والرسائل العامة والمتخصصة في مجال معين.
 الشؤون الإدارية :مثل :وثائق الموظفين، وجرد المخازن، واعتماد النماذج، والطلبات.
 الشؤون المالية :كالحسابات الجارية، وقوائم الأسعار، وتسجيل المبيعات، والصفقات.
 مجالات أخرى :مثل :الإعلانات التجارية، وكاتالوجات المؤسسات، والمعلومات المرجعية.

3. الهاتف (Téléphone)

تطور الهاتف في شكله وحجمه ومزاياه وإمكاناته عدة مرات، وأصبحت هناك شبكات هاتفية، من أحدث الابتكارات في عالم الاتصالات الهاتفية، الهاتف الصوري(Photophone) أو الهاتف الفيديو (Vidéophone) الذي يستطيع نقل الصورة مع الصوت بسرعة هائلة، والجهاز مزود بذاكرة تؤهله لخصن الصورة واسترجاعها، وينتشر الآن الهاتف النقال بشكل واسع بين الناس.

ويستخدم الهاتف كوسيلة اتصال بالهواتف الأخرى المنتشرة جغرافيا بطريقتين أساسيتين، هما:

- طريقة الاتصال المباشر، أي من هاتف لآخر.
- طريقة الاتصال غير المباشر، أي عن طريق ربطه بوسيلة أخرى مثل التليكس، والحواسيب وغيرها. ومع التطورات التي تشهدها وسائل وتكنولوجيا الاتصال، أخذت الاتصالات الهاتفية تتحول إلى نظام جديد هو النظام الرقمي. ويعمل هذا الأخير عن طريق ترجمة موجات البث الإلكتروني إلى جزئيات تفصل بينها مسافات، وهذه الجزئيات هي نتاج الأرقام الثنائية وهي أصغر الوحدات في معالجة البيانات، ويعتبر هذا النوع من الأنظمة (الرقمية) أكثر دقة وفعالية، ويمكن الاعتماد عليه أكثر من وسائل الاتصال التقليدية، وهو مناسب لمختلف أنواع الاتصالات الصوتية والفيديو والصور اللاسلكية والموجات الدقيقة والأقمار الصناعية، وهو أكثر ملائمة للاتصال مع الحواسيب، بالإضافة إلى أنه يعطي نوعية أفضل بالنسبة للصوت والصورة المنقولة.¹

4. بنوك الاتصال المتفزة (الفيديو تكس)

وهي حالة متطورة للاستخدام واستثمار جهاز التلفزيون العادي عن طريق إضافة محطات وقنوات جديدة إلى جانب قنواته الاعتيادية، وهو عبارة عن " وسيلة لعرض الكلمات والأرقام والصور والرموز على شاشة تلفزيون عن طريق ضغط مفتاح معين ملحق بجهاز التلفزيون"، وتشمل تقنية الفيديو تكس على ثلاث ركائز، هي:

- البث عن طريق شاشة تلفزيونية.
- تخزين واسترجاع عن طريق الحاسوب.
- نقل هاتفي أو بوسيلة سلكية أو لاسلكية.

وتشمل بنوك الاتصال المتفزة (الفيديو تكس) على نوعين رئيسيين هما:

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 106، 111.

- الفيديو توكس العادي أو الإذاعي، ويسمى التيلتكست أو النص المتلفز.
- الفيديو توكس المتفاعل، ويسمى أيضا بخدمة البيانات المرئية.

5. الفاكسميلي (الناسخ الهاتفي)

عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي، لهذا فهو يشبه آلة تصوير صغيرة غير أنها مزودة بهاتف أو متصلة به. فالفاكس هو عبارة عن تقنية حديثة تشمل على:¹

- جهاز استنساخ إلكتروني مرتبط بخط الهاتف.
 - جهاز هاتف مرتبط بخط هاتف.
- ويمكن تحديد أهم مميزات وخصائص الفاكس على النحو التالي:
- هو جهاز سهل الاستخدام، ويحتاج إلى خبرة أو فني متخصص.
 - رخيص الثمن، ويمكن للأفراد شراءه.
 - لا يحتاج إلى متطلبات كثيرة وخطوط الهاتف متوفرة في كل مكان.

6. الأقمار الصناعية

بشكل عام تصنف الاتصالات إلى نوعين رئيسيين، هما:

- الاتصالات الأرضية سواء كانت سلكية أو لاسلكية، ميكروويف، كابلات... الخ.
- الاتصالات الفضائية التي تتم عن طريق الأقمار الصناعية.

ويعرف القمر الصناعي بأنه: مركبة فضائية تدور حول الأرض، لها أجهزة لنقل إشارات الراديو والبرق والهاتف والتلفزيون، وترسل محطات على الأرض (المحطات الأرضية) الإشارات إلى القمر الصناعي الذي يبث الإشارات بعد ذلك لمحطات أرضية أخرى.

7. الاتصال الإلكتروني الحديث (شبكة المعلومات)

تشير لكافة الأنشطة والوسائل المتعلقة بعملية التبادل الإلكتروني للمعلومات عبر المسافات، وبشكل أكثر تحديدا هو عبارة عن نقل المعلومات والأفكار والمشاعر داخل المؤسسة أو خارجها، باستخدام الأنظمة والوسائط المعلوماتية وشبكة اتصال إلكترونية داخلية (إنترانت) وشبكة اتصال إلكترونية خارجية (إنترنت).

المطلب الثالث: تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على اتخاذ القرارات

¹ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء، عمان، 2005، ص ص116، 117.

إن المؤسسات لديها واجب التأقلم و أحيانا المبادرة عند التغييرات. فالمسيرون يساهمون في تشجيع الموظفين عند اكتشافهم للمعلومات الداخلية في المؤسسة و يصبح من الممكن تخيل تغيير لسلوك أعضاء مصلحة الموظفين، هؤلاء لا يخدمون فقط المعلومة كما هي على شكل إعلاني(عادة غير مفهومة و ناقصة) أو خطابي و لكن يصبحوا كذلك مقررون للمعلومة أكثر كمالا وخصوصا أكثر تلاؤما لحاجياتهم. كذلك الشبكات الداخلية للاتصالات و الإنترنت تظهر و كأنها المسبب للمسارات العلاقتية الكلاسيكية للمؤسسات بالانفتاح على الخارج، و علاقتها بالزبائن أو الموردین تعرف تعديلا معتبرا.

من جهة أخرى، ماذا حصل لانقسام السلطات في خضم المجموعات العمالية؟ حسب قول Zarifian :
 "فريق عمل لا يستطيع أن يكون ذاتي العمل و لكن يجب أن يتوفر على سلطة تسمح له بحرية نسبية"¹
 بالإضافة، المؤتمرات الالكترونية توفر التفاعلات بين المشاركين.² و أعضاء المؤسسة يمكنهم بفضل البريد الالكتروني و المؤتمرات المرئية، العمل في مقر سكناهم، و مواقع زبائنهم أو وكلائهم (مورديهم). الملتقيات المرئية مثلا تختصر المسافة في العمل الجماعي و تسمح باتصال في وقت حقيقي وأن تتكشف في عدة عراقيل بنوية و شبكات خصوصا البعد الجغرافي للأفراد.

كذلك سلوك المتصلين بالأفراد في المؤسسة تتحول وفق تطور أنظمة أنترنت، من جهة أخرى المستعملون الأكثر قابلية للإنترنت في المؤسسات هم الرسائل بين مستعملين اثنين، والإرسال العام للمعلومات على شكل كشوف، وسائل الإعلام، وظائف داخلية.
 في النهاية، إدخال الانترنت، يعني أن نظام الإنترنت يسمح بمعالجة مختلف مصادر المعلومات. العمل المشترك يصبح واقعا متبادل فيما يخص المعلومة، اتصالات و تكوين³. إذن الموظفون ينتقلون من حالة استقبال إلى مصدر معلومات.

المطلب الرابع: تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على سلطة المسير

عندما لاحظنا أن استعمال هذه التكنولوجيا في المؤسسة فإنها تدمج تكوين مجموعة العمل أو مجموعة المشروع.
 إرسال المعلومات مهمة مخصصة للتأطير فإنها لا تجد سبب لوجودها في سير مؤسسات أو المؤسسات الرقمية، فوظيفة المسير تفرض وجودها من خلال التمثيل و التكوين للموظفين، و ترقية المسؤولين ستصبح على شكل مساهمين(شركاء).

¹ P. Zarifian, *Travail et communication*, Edition PUF, p 180.

² P. Zarifian, op cit, p 16 .

³ P. Zarifian, *Objectif compétence*, Edition Liaisons, Paris, France 1999, p 51.

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

أخيرا المسيرون في المؤسسات و الموظفون يصبحوا محدودي المواقع بفضل الإنترنت ويلعبون دورا إضافيا و هو منح الموظفين أماكن جديدة لتغيير القيم التي أصبحت ضعيفة بسبب الإهمال و التغيير المتوالي. المسيرون يشجعون تطور ثقافة المؤسسة و هو التعامل الذاتي الذي يسمح بالقضاء على الهوية التنظيمية و بناء هوية جديدة ذات مهمة (مسير - Syber).¹

خلاصة الفصل

اختلف مختلف الباحثين و المختصين في وضع تعريف موحد للاتصال إلا أن جميعهم اتفقوا حول مدى أهميته في المؤسسة التي تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى كما تتميز بالحركة و التغيير مما يفرض عليها توفير نظام اتصال فعال من اجل تحقيق أهدافها.

إن التعامل بمختلف أشكال و نماذج الاتصال داخل المؤسسة بطريقة سليمة و دقيقة ضروري لتحديد المواقف و المشاكل الإدارية بشكل واضح و وضع حلول مناسبة لها مع حساب كل التوقعات و النتائج المترتبة على ذلك.

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تغييرات جذرية في كيفية نقل و مشاركة المعلومات بين الموظفين في المؤسسة مما سهل العملية الاتصالية، حيث شهدت العملية الاتصالية تحولات من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني مما جعل المؤسسة أكثر تحكما في العملية الاتصالية مع تحقيق توفير في الوقت و التكلفة.

و من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكننا القول أن الاتصال يعد من أهم الوسائل التي تتبعها المؤسسة الناجحة لتسيير جميع وظائفها، فالاتصال ضمنا هو مجموع العمليات الاتصالية و الإدارية التي تنظم العمل في المؤسسة و تخلق جو من التفاهم و التعاون و التنسيق.

¹ Y. Chatelain, T. Grange, L. Roche, Travailler en groupe avec les NTIC, Edition Harmattan, p 98.

الفصل الثاني

تمهيد

يتوقف نجاح المؤسسة ليس فقط على كفاءة الأفراد و إنما على التعاون القائم بينهم، و يمثل الدور الذي يقوم به الاتصال الداخلي الذي يساهم في خلق بيئة داخلية ملائمة للتعاون و تبادل المعرفة و الخبرات، مما يعمل على تعزيز الشفافية داخل المؤسسة و إيصال البيانات و المعلومات المناسبة لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.

أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين و المسيرين، كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها و الوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير و تنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال الداخلي فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة و انسياب المعلومات بين أفراد العملية الاتصالية، و بقدر ما يكون الاتصال الداخلي غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقلية للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية.

و في هذا الفصل سيتم معالجة كلا من:

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثالث: تقنيات الاتصال الداخلي

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

لكي يسير العمل داخل المنظمة ويستمر لابد من وجود اتصال بين الأطراف المكونة لها، والتعليمات والتوجيهات والأوامر التي نجدها بداخلها كلها عبارة عن اتصال موجه للأفراد العاملين للقيام بأعمالهم و تحسيسهم بالانتماء و تحفيزهم بالاستماع لمقترحاتهم و آرائهم. و لفهمه أكثر سنتناول في هذا المبحث كل من: مفهومه، أهميته، تنظيمه، والشخص المسؤول عنه داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم و مهام الاتصال الداخلي

1. مختلف المفاهيم المقدمة

بينما فيما سبق أنه لا يوجد تعريف محدد و متفق عليه لمصطلح "الاتصال"، و هذا ما ينطبق

كذلك على مصطلح "الاتصال الداخلي" فكل عرفه حسب وجهة نظره و حسب الاتجاه الذي يتبعه:

فحسب " Philippe Dètrie " الاتصال الداخلي هو :

"علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة و أنماط و طرق العمل (نظم المعلومات ،

المبادلات ، ...) و بالمعنى الدقيق هو التعريف بالمثلين و قدراتهم."¹

فهو يرى أن الاتصال الداخلي هو تلك العلاقات القائمة بين مختلف المصالح في المنظمة، و الطرق التي يتم بها العمل متناسيا في ذلك المهارات التي يجب أن تتوفر في هذا الاتصال.

ليعرفه آخرون أنه:

"مهارات ضبط الأنشطة و تحديدها بدقة وفق الظروف السائدة في المنظمة."²

بينما يعرفه " Thierry Libaert " على أنه :

"عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تدفق للمعلومات و المبادلات..."³

¹ Philippe Dètrie, Catherine Broeyz, La communication interne au service de management, Editions Liaisons, Paris, France 2001, p 33.

² B.Dobiecki, La communication des entreprises et des organisations, Ellipse, Paris, France 1996, p 123.

³ Thierry Libaert, Nicole d'Almieda, La communication interne des entreprises, 2éme édition, Dunod, Paris, France 2002, P 09.

ليضيف عليه البعض: " تلك المبادئ الخاصة بالعمل و تنفيذها من أجل حث الكل على علاقات أحسن للوصول إلى عمل مشترك جماعي."¹ أو " هو مجموعة أنشطة و تبادلات تعد و تنفذ من قبل القمة و تطبق في وضعية معينة."²

أي حسب هذان التعريفان الاتصال الداخلي هو مجموعة من المبادئ أو أنشطة تحددتها الجهة العليا في التنظيم، و كأن الاتصال الداخلي يقتصر على الاتصال الرسمي فقط متجاهلة الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي في المنظمة. في حين يعتبره البعض الآخر:

"عمل طبيعي ... يترتب عليه تعظيم المعرفة بالمنظمة و تحديد المرسلين من أجل نشاط بشري أفضل."³

يركز أنصار هذا التعريف على النتائج التي تقدمها عملية الاتصال من تغيير في السلوك و تعميق للفهم، و لكن هناك من يرى أن الاتصال الداخلي هو جمع بين وظيفتين:

"وظيفة عملية كمية تضمن معالجة نشر و صعود المعلومات في المنظمة، و وظيفة إنعاش نوعية تضمن دوران هذه المعلومات."⁴

هناك من يربط مفهوم الاتصال الداخلي مع التعاريف العلمية المقدمة للمنظمة، فكل علم من العلوم عرفها حسب تصوره للمنظمة:⁵

- **علوم التسيير** : يعتبر المفهوم التسييري للمنظمة الأول من بين كل التعاريف المقدمة، من رواده A.

CHANDLER (1989)، T. R. LAWRENCE (1976)، H. FAYOLE (1918) فحسب وجهة نظرهم المنظمة هي نظام موجه بالغاية، مكيف، يعيش في بيئة متحركة، عقلاني ذو عقلانية محدودة، والإشكالية الأساسية في المنظمات هو الهيكل الجيد و أحسن تعريف للمهام بالإضافة إلى الفعالية، لهذا الغرض الاتصال الداخلي "وسيلة للمعلومات العملية، و يمثل التعبير عن عقلانية إدارية."

¹ Philippe Détrie, Catherine Broyez, op. cit, p 42.

² Jean Pierre Beal, Pierre Andre, La communication interne entre management et marketing, Les Editions Demos, Paris, France 2003, p 12.

³ Paul -Laurent Zaccarie, Audit de communication globale, Les Editions D`organisation, Paris, France 1993, p 118.

⁴ Pascale WEIL, Communication oblige "la communication institutionnelle et de management", Les Editions D`organisation, Paris, France 1990, p 234.

⁵ Alex Mucchielli, La communication interne " les clés d`un renouvellement ", Arnold Colin, 2001, p 176.

- علم النفس الاجتماعي : من روادها نجد (1933) E. MAYO ، (1939) K. LEWIN ، (1974) R. LIKERT و هي تستند على مفهوم ظواهر الجماعات و العلاقات بين الأفراد (جو، العمل، الحركة) ، زد عل ذلك فالمنظمة عبارة عن تشابك شبكات غير رسمية، و يعتبر الاتصال الداخلي كوسيلة تحكم في العلاقات ما بين الأفراد، الفرق، الجماعات.
 - علم النفس: من رواده (1954) A. MASLOU ، (1960) Mc. GREGOR فالمنظمة هي مكان لظهور و دوران المؤثرات (العاطفة، الانفعالات، الرغبات) ، لذلك الاتصال الداخلي هو وسيلة لتسيير التأثيرات و التعبير عنها.
 - علم الاجتماع: من رواد هذه المقاربة (1957) R.K. METON ، (1924) M. WEBER يعرفون المنظمة كشركة جزئية، وهي في الأساس حامل لمعايير و صعوبات اجتماعية، و تعتبر الثقافة و القيم مهمة دائما لفهم التنظيمات الجماعية، و المشكل الأساسي هو كيفية الوصول إلى التلاحم الثقافي، الاتصال الداخلي من وجهة نظرهم وسيلة تأثير معيارية و التعبير عن القيم و المعايير (Les Normes).
 - العلوم السياسية :رؤية العلوم السياسية للمنظمة تنصب على ظاهرة السلطة، و زد على ذلك فهي مقدمة في المقاربات السابقة من روادها (1983) H. MINTZBERG ، (1984) F. LIVIAN ، المنظمة مكان لصراع السلطة بين مختلف الممثلين إن كانوا جماعات أو أفرادا في إطار قانوني مستقيم و صلب، لذلك فالالاتصال الداخلي وسيلة لتسيير التباعد في الآراء و التعبير على مساعي التأثير.
- ما يمكن ملاحظته أن رغم اختلاف وجهات النظر بين الباحثين في تعريفهم للاتصال الداخلي إلا أنهم يشتركون في العديد من النقاط من بينها أن الاتصال الداخلي:

- مجموعة الأنشطة أو المبادئ أو العلاقات؛
- وسيلة للتسيير و للتأثير؛
- مجموعة من المهارات؛
- وظيفة تضمن معالجة و نشر المعلومات.

لنستخلص أن:

"الاتصال الداخلي يمثل مجموعة التعاملات القائمة بين المؤسسة و العاملين بها، و يمثل العاملين الجزء الأكبر من هذه التعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجاتهم وشعورهم اتجاه مؤسستهم و قياس مدى تأثيرهم بها و بقيمتها و عاداتها"

2. مهام الاتصال الداخلي

تختلف أوجه النشاط الذي تزاوله المنظمات العديدة، فمنها النشاط الصناعي أو التحويلي، الإنتاجي أو الخدماتي، أو الجمع بين أكثر من نشاط، و بصرف النظر عن الغرض من قيام المنظمة، فإنها تعتمد على الاتصال كدعامة رئيسية في الإدارة من منطلق المهام التي يمكن تأديتها من خلال مزاولته، لهذا الغرض وجدت للاتصال وظائف عديدة:

1.2. الوظيفة الإعلامية

تظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية و التنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ القرارات الناجحة، و القرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة، في الوقت المناسب. و على المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي و نجد أن نوعية الأداء تتأثر بقدر تدفق المعلومات المرتبطة به، إلى جانب أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسة المنظمة، و التغيير المستمر، و يتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال، وقد توجد معلومات أخرى ليس لها علاقة بالمنظمة أو الأداء الوظيفي، إلا أن العاملين يحرصون على الاستخبار و العلم بما يجري حولهم، و يساعد الاتصال في أداء المهام الإعلامية التي تمثل ضرورة حيوية بالنسبة للمنظمة و العاملين بها.¹

2.2. الوظيفة التوجيهية

يقصد بالتوجيه عملية تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة و محققة لأهدافه و بهذا تكوين اتجاهات فكرية مرغوبة و تعديل اتجاهات فكرية قديمة غير مرغوبة، على سبيل المثال تعديل الاتجاه الذي يخفض مكانة العامل إلى اتجاه يخدم الفرد مهما كانت الوظيفة أو العمل الذي يؤديه.²

3.2. الوظيفة الإقناعية

¹ علي محمد عبد الوهاب، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم و الإدارة ، الطبعة الثانية، مركز سيرقيس للاستشارات و التطوير الإداري، 1998، ص365.

² محمد يسري دعبس، مرجع سبق ذكره، ص 63.

أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل أن تترك للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن وجهة نظرهم و حرية الموافقة على الرؤساء، و يرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال مزاوله عملية الاتصال، ومما لاشك فيه أن العمل القائم على الاقتناع يختلف في الجودة و النوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر.¹

4.2. الوظيفة التكاملية

باعتبار الاتصال عملية تفاعل فإن أبعاد هذه الوظيفة تنبع من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي و الجماعي، و من الطبيعي أنه لا يمكن تحقق الوظيفة التكاملية في المنظمة من دون ممارسة العملية الاتصالية، حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صورته المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد و هذا ما سيحد من شدة النزاعات.² يمكن أن نبين بعض هذه المهام والوسائل والطرق التي تتم بها في المنظمة في الجدول التالي:

الجدول رقم 01 : مهام الاتصال الداخلي في المؤسسة

المهمة	الوسائل	الطريقة
التكوين " FORMER "	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مصلحة التكوين الداخلي عن طريق مجلس خبراء أو تربص خارجي. ✓ مكتبة المنظمة " جرائد ومراجع خاصة". 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تكوين تقني على الآلات أو الوسائل الجديدة. ✓ تكوين تطبيقي " كيفية توجيه أو رئاسة اجتماع". ✓ كيفية تسيير الوقت أثناء الاجتماع، كيفية توجيه حلقات الجودة.
الإعلام " INFORMER "	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اجتماعات و محاضرات. ✓ إشارات . ✓ الإعلانات الملتصقة. ✓ جرائد و أوراق المعلومات الداخلية. ✓ الوسائل الهاتفية والإلكترونية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ النتائج، محيط المنظمة. ✓ الأهداف الطويلة، المتوسطة و القصيرة الأجل. ✓ شرح هيكل المنظمة.

¹ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 366.

² نفس المرجع أعلاه، ص 366.

<p>✓ تقييم الأفراد و نتائجهم في الوسط الداخلي و الخارجي.</p> <p>✓ تقييم المنظمة و نتائجها في الوسط الداخلي والخارجي.</p>	<p>✓ جريدة أو أوراق المعلومات الداخلية.</p> <p>✓ وسائل الهاتف و الأجهزة الإلكترونية.</p> <p>✓ تقنيات الإغراء عن طريق العلوات.</p>	<p>التحفيز</p> <p>"MOTEVER"</p>
<p>✓ الصورة الخارجية للمنظمة.</p> <p>✓ رسالة الرئيس.</p>	<p>✓ حفل نهاية السنة.</p> <p>✓ وسائل داخلية و خارجية.</p> <p>✓ نشاطات خارج ميدان العمل.</p>	<p>الإتحاد</p> <p>" FEDERER"</p>

SOURCE : J-J.Deutsch, *Communication interne et management*, Les Editions Foucher, Paris, France 1990, p 64.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي وسيلة للبقاء في مجرى المعلومات الهامة في حياة المنظمة، و في معظم الوقت هدف لتحسين الترابط و الانسجام بين مجموعاتها، و تحفيزهم بتدعيم ثقافة المنظمة و الشعور بالانتماء إلى تحسين دوران المعلومات الداخلية لأجل إزالة الحواجز ليصل في النهاية إلى شرح مشروع أو تغيير هام في المنظمة، فالعمال ينتظرون من الاتصال الداخلي الإعلام حول حياة المنظمة.¹ كمدخل لهذا المطلب سوف نبين الفرق بين الاتصال في العقلية التسويقية و وجهة نظر الإدارة.

1. الاتصال الداخلي والعقلية التسويقية

يستهدف الاتصال في المنظمة جمهور مختلف اختلافا كبيرا: زبائن، موردين، السوق المالي، العمال، الشركاء... و مقابل وجهة نظر كل واحد من هؤلاء سوف تحدد درجة مختلفة لنوعية منتجاتها و صلابتها المالية و ملائمة إستراتيجيتها.

كما يمكن تقسيم أو تجزأت النشاطات المختلفة للاتصال إلى دعامات و أنواع خاصة لكل جمهور، بشرط أن تكون متجانسة، كما أنها ليست مناسبة كلها للاتصال الداخلي، بل تشتمل على مشروع ونشاطات الاتصال الداخلي و الخارجي معا، و هذا ما أوجب التماسك بين الخطاب الداخلي والخارجي و بين الصورة الخارجية و الحقيقة الداخلية للمنظمة، و على المسؤول على الاتصال الداخلي وضع الترابط بينهما و التدخل و كحد أقصى للإعلام على كل ما يحدث.

¹ Jean Pierre Beal, Pierre Andre, op. cit, p 18.

يتعلق الاتصال الداخلي في العقلية التسويقية بتأمل و تفحص المنظمة و ممثليها كسوق لتطوير الفعالية التسويقية و استعمال التقنيات، فمسؤول الاتصال الداخلي يعمل على فهم و تجزئة إستراتيجية المنظمة و جمهورها " العمال " للسماح لهم بتجديد النشاط الفردي و تسهيل الانسجام المفيد انطلاقا من حاجات تم إحصائها، يمكن تليبيتها، تنتج دعامات و نشاطات ضرورية و استعمال شبكات اجتماعية من أجل توزيعها.

بالنسبة للاتصال الداخلي الإنتاج الموجه للبيع هو للتعرف على المنظمة و بالنسبة لكل عامل المنتج الذي يشتريه هو بعض المعرفة بالمنظمة و التي تتيح لهم معرفة ما يجب ؟ و في أي ظروف ؟ العقلية التسويقية تحث على تجزئة عرض المعلومات و تنوع قنوات التوزيع من أجل مس مختلف جمهور العمال، كما يجب تداول هذه المعلومات بين العمال، و بينهم و بين الإدارة العليا.¹

2. الاتصال الداخلي و الإدارة

بالنسبة للعامل معرفة مهمته و مكانته في الهيكل التنظيمي طريق لمعرفة الإستراتيجية، والانحرافات التي تنشأ على المستوى اليومي، يأخذ الاتصال الداخلي حصته من الإدارة بالإعلام عن الإطار الإستراتيجي، تسهيل التبادل و مواكبة التغيير الإنساني و المهني.

لا يمكن أن تكون إستراتيجية الاتصال الداخلي مستقلة، فهي توجه وفق الخيارات الإستراتيجية للمنظمة و لمشروعها، و كخيار في الإدارة، المنظمة عليها معرفة ما يجب فعله ؟ و أين ؟ و عليها الإطلاع على المشروع قبل أن يصبح مشروع اتصال، إذن لا بد من معرفة أو وجود مسبق لإستراتيجية الاتصال.

يبقى الاتصال قبل كل شيء وسيلة إدارة، فهو من يسهل تحويل القرارات و يسمح بصعود المعلومات و التوقعات التي تناسب في جهاز المنظمة، ليس في اتجاه واحد بل يتم بثها على طول الاتجاه الأفقي للمنظمة، و يستند الاتصال الداخلي في الإدارة على:

1.2. ربط و توحيد القيم

يعتبر التنظيم المشترك للغة، الثقافة، مجموعة القيم من أكبر أدوار الاتصال الداخلي من أجل تطوير الانتماء للمنظمة، كما يسعى لبناء صورة موحدة و موجبة للمنظمة، الصورة التي تعطي الحق

¹ Jean Pierre Beal, Pierre Andre, ibid, p19.

للعامل في المنظمة و إعطاءه النوعية المناسبة لنجاحه في عمله، كما يسعى إلى تحفيز الأفراد بتحويل القيم و جعلها شرط من شروط النجاح.¹

إذن يهدف الاتصال الداخلي إلى وضع مشترك و جماعي للمعلومات الإستراتيجية و الثقافية و الوظيفية و العملية للوصول إلى فعالية المنظمة، و خلق لغة التفاهم الجماعية التي تسمح لكل فرد بتوجيه و تكييف سلوكه المهني، إذن أصبح الاتصال الداخلي اليوم فن يقوم على لغة مشتركة تعكس الرغبة الجماعية الشديدة في تنظيم العلاقات بين الأفراد و المنظمة، دون استبعاد إمكانية الاختلاف بينها.

2.2. على مستوى مشروع المنظمة

مشروع المنظمة هو نوع أو أسلوب للإدارة بالمشروع، بدأ في الظهور في سنوات الثمانينات (1980)، أين بدء يظهر جليا التغيير المتسارع للبيئة الذي أجبر المسيرين على البحث عن طرق جديدة

للإدارة تسمح للمنظمة بالتكيف مع العالم الخارجي و إعادة تجنيد أفرادها.²

مشروع المنظمة إذن هو عمل اتصالي يجيب على إشكاليتين أساسيتين:

- التكيف الخارجي للمنظمة.
 - التحفيز الداخلي للأفراد.
- فهو يحاول تحقيق التحليل بين التنمية الاقتصادية و التنمية الاجتماعية النفسية والوصول إلى التجانس بين الداخل و الخارج، كما يهدف إلى طرح المشاكل و معالجتها، فهو يستوجب تفكير جماعي للعمال بما تقتضيه العادة في العمل، لهذا الغرض الاتصال الداخلي يستند إلى مشروع المنظمة لسببين:
- لأنه وسيلة للوصول للهدف النهائي.
 - لأن قوة المشروع مرتبطة بإعداده أكثر من إنجازها.³
- يواكب الاتصال الداخلي مشروع المنظمة بتقديم أهدافه، أساليبه و عرض خيارات و متطلبات المنظمة و شرحها للعمال، لهذا الغرض المنظمة تعد إستراتيجية تهدف إلى تكييف الموارد الداخلية مع الظروف الخارجية،⁴ كما يقوم الاتصال الداخلي بصياغة هذه الخيارات أو البدائل التي تملكها المنظمة، و مطابقتها مع ما يقترحه العمال - بالإضافة- إلى اعتباره دعامة للتطوير التقني والتنظيمي الذي

¹ Thierry Libaert, Nicole d'Almieda, op. cit, P 67.

² Alex Mucchielli, op. cit, p 156.

³ M. Lounas, Communication interne, La Revue des ressources humaines, n004, novembre 2004, p 9.

⁴ Thierry Libaert, Le plan de communication, Dunod, Paris, France 2003, p 110.

يخص مباشرة الأفراد في نشاطهم و مشاركتهم، و من خلال هذه المهمة يساعد الاتصال الداخلي في إنجاز إستراتيجية المنظمة و التي تخدم في آن واحد البقاء و ضمان التغيير في المنظمة.

المطلب الثالث: تنظيم الاتصال الداخلي في المؤسسة

يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المنظمة، و يعمل على مساعدتها في مواجهة التطورات الحاصلة في بيئتها، هذا ما أوجب وضع هذه العملية في موقع إستراتيجي يقتضى خلق هيكل داخل المنظمة أو تكليف من هم أكفاء للقيام بهذه العملية.

من المسؤول عن الاتصال الداخلي ؟ في المقام الأول بالطبع المديرية العامة و لكن من المكلف بتنفيذه، و إدارة عملياته و تقييم نتائجه، و من هم ممثلوه هل هي المديرية العامة ؟ أم مديرية الاتصال؟ أو مديرية الموارد البشرية ؟ أو عمل مشترك¹؟

1. دور الاتصال الداخلي في كل مديرية

يتجسد دور الاتصال الداخلي في مساعدة كل من المديرية العامة، مديرية الموارد البشرية ومديرية الاتصال.

1.1. بالنسبة للمديرية العامة

الاتصال الداخلي مهمته إعلامية، يقوم بإعلام الكل داخل المنظمة بالرهانات و التغييرات الحاصلة في المنظمة و التوجهات الإستراتيجية لها. فالالاتصال الداخلي يساعد المديرية العامة على التنظيم لمواجهة التغييرات المتقلبة التقنية و حتى السلوكية الهادفة إلى تدعيم التغييرات الحاصلة في المنظمة.

2.1. بالنسبة لمديرية الاتصال

لا بد للعاملين داخل المنظمة أن يكونوا على علم بالصورة الخارجية للمنظمة، و ما هي توقعات العاملين مع المنظمة حول المنتجات و الخدمات التجارية المقدمة من طرفها، الفرص و التهديدات الموجودة أو المنتظرة في المحيط الخارجي للمنظمة خاصة فيما يخص المنافسة.

3.1. بالنسبة لمديرية الموارد البشرية

لا بد من إشراك العمال في كل الخطط، و مكان إعدادها وما هي محاورها الكبرى: التكوين، التغيير، التسيير، الأجور...

2. ارتباط الاتصال الداخلي بمديرية أخرى:

¹ B.Dobiecki, op. cit, p 123.

الجدال حول إلحاق الاتصال الداخلي بأي مديرية يخفي في بعض الأحيان، صراع المستخدمين، تاريخ المنظمة، الإمكانيات البشرية المستعدة، الخيارات الإستراتيجية الكلية للمنظمة، و السؤال الرئيسي الذي علينا طرحه يتعلق بالأهداف المنتظرة من هيكل الاتصال الداخلي، لهذا فإن موقعه في الهيكل التنظيمي يتحدد وفق الأهمية المعطاة له داخل المنظمة لذلك يمكن أن يرتبط ب:

1.2. المديرية العامة

أو ما يمكن تسميته الاتصال الداخلي الإستراتيجي، فالالاتصال الداخلي هو الأقرب إلى الخيارات الإستراتيجية، و يمكن اعتباره كجهاز مهم لعمل المنظمة، خصوصا في نظر القمة الإستراتيجية، فهي تجمع كل المساعي و العمليات التي لها بعد الإدارة أو بعد اجتماعي كما تخلق سرعة أكبر في عملية اتخاذ القرارات، و تغطي بفاعلية مجال المعلومات ونشر القيم، وأهداف التنظيم.¹

2.2. مديرية الاتصال

أي ما يسمى الاتصال المستندي أو الوثائقي، هناك تقارب في التقنيات المهنية بين مختلف أنواع الاتصال الداخلي، لذلك يمكن أن تكون هذه الأنواع مرتبطة بمديرية الاتصال،² فهي تسعى للتحكم في التقنيات و تعظيم الإمكانيات، الانسجام مع الصورة الخارجية.

3.2. مديرية الموارد البشرية

يمكن تسميته "بالمدخل السلوكي" لأنه يضمن أفضل تماسك مع سياسة الموارد البشرية، فالهيكل المرتبط بمديرية الموارد البشرية يستخدم معرفة دقيقة "معلومات دقيقة" للهيئة المسيرة . من مميزات هذا الارتباط أنه يجعل الاتصال الداخلي متواجد على مستوى فرق العمل لأن هناك احتكاك بين العمال، فهو يعمن النظر في حاجاتهم و ضرورة خلق التفاهم بينهم "تفاهم متبادل" وبين المنظمة كما يعمل على الفهم الجيد، يتدخل بطريقة ممتازة على القيم و على تسهيل العمل الجماعي و لكنه يعاني من فقدان الاستقلالية الذاتية أو البعد عن الصورة المنشورة في الخارج.

4.2. التعاون بين مديرية الموارد البشرية ومديرية الاتصال

عمليا غالبا ما نجد أن هناك صراع بين المديريات حول تسيير الاتصال الداخلي و خاصة بين مديرية الاتصال التي تضمن حركية ودوران المعلومات في المنظمة و خارجها، و مديرية الموارد البشرية التي تعمل على التسيير الاجتماعي للأفراد داخل المنظمة.

¹ Philippe Détrie, Catherine Broyez, ibid, p 72.

² Patrick d' Humières, Management de la communication d'entreprise, Eyrolles, Paris, France 1994, p 120.

لهذا الغرض نجد أن الوظيفتين متكاملتين و متماسكين، حيث تعمل الأولى على توفير المعلومات و ضمان حركتها خاصة على المستوى الخارجي و الثانية تضمن التسيير الداخلي للعمال، فكل وظيفة لها مسؤولياتها و دورها.

إذن بالفعل فمديرية الموارد البشرية ذات معرفة بالمنظمة و عمالها فهي تهتم بالملفات الاجتماعية بينما مديرية الاتصال تتحكم من جهتها في التقنيات المهنية و تهتم بالملفات الأكثر تقنية والتي تخص النظام العام.¹

لكن هذا الارتباط بهذين المديريتين يمكن أن يكون له مزايا، كما يمكن أن تكون له مخاطر على الاتصال الداخلي و هذا ما سنبينه في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: مزايا و مخاطر ارتباط الاتصال الداخلي بمديرتي الاتصال و الموارد البشرية

مديرية الاتصال	مديرية الموارد البشرية	
<p>1. الديناميكية.</p> <p>2. تنفيذ كل السياسات وذلك وفق التقنيات المستعملة في المنظمة.</p> <p>3. التجانس بين الوسائل الداخلية و الخارجية.</p> <p>4. وضع ترابط بين الصورة الداخلية و الخارجية للمنظمة.</p>	<p>1. تستند على معارف ثابتة للعمال و قيم المنظمة.</p> <p>2. تضمن بعض الانسجام بين مختلف السياسات الداخلية.</p> <p>3. ضمان الترابط بين مختلف الشركاء الاجتماعيين .</p> <p>4. تسمح بحل النزاعات و كشفها قبل وقوعها.</p>	المزايا
<p>ضياع استقلالية الاتصال الداخلي و ذلك بهدف منع انحراف العمليات نحو الخارج.</p>	<p>1. السعي نحو أولوياتها الخاصة، و لا تمنح للاتصال الداخلي الشيء الضروري</p> <p>2. الموارد البشرية منظمة بصرامة، مما يجعل وجود حواجز تعيق الاتصال الداخلي و الخارجي معا.</p>	المخاطر

¹ Patrick D`humieres, op cit, p 121.

<p>1. التحكم في التقنيات المهنية للاتصال. 2. الأفضلية للاتصال التقني على حساب الاتصال الداخلي.</p>	<p>معرفة جيدة بالمنظمة وبالعاملين بها، و تحقيق اتصال أمثل اجتماعي وبشري، فيما يخص التوظيف، التحفيز، السياسات الاجتماعية.</p>	<p>التوازن</p>
--	--	----------------

SOURCE : Marie H elene Westphalen, Communicator, Dunod, Paris, France 2001, P 87.

على الأرجح ارتباط الاتصال بالمديرية العامة هي أفضل وسيلة لأنها تضمن الاستمرارية للأولويات الإستراتيجية، فالاتصال الداخلي بارتباطه بالمديرية العامة مباشرة يسمح بتقديم المعلومات حول الإستراتيجية و النتائج المحصل عليها بدون و جود وساطة و هذا ما يجعله يواكب كل التغيرات الحاصلة في المنظمة.

المطلب الرابع: الشخص المسؤول عن الاتصال الداخلي

أيا كان موقع وظيفة الاتصال الداخلي في المنظمة، يجب أن يحدد المسؤول عن كل العمليات والنشاطات الاتصالية، و هذا المسؤول عليه التمتع بقدرات و مواهب مختلفة تمكنه من القيام بعمله.

1. تعريف المسؤول عن الاتصال الداخلي

1.1. من هو المسؤول ؟

هو المكلف بفهم و تنفيذ سياسة الاتصال الداخلي و ضمان تنفيذها، يبين ويحدد مختلف المعلومات و يساعد المديرية الأخرى في مجال الاتصال الداخلي كما يقوم بتحفيز الأفراد.

يعلم من جهة المديرية العامة بترقيات العمال في المنظمة وهي ما يسمى " بالاتصالات الصاعدة" ومن جهة أخرى إعلام العاملين بكل التعليمات والتوجيهات وكل ما يدور في المنظمة أي "الاتصالات النازلة" و في النهاية تدعيم المعارف المتبادلة " الاتصالات الجانبية" و تطوير روح الانتماء عند العمال.

يوظف المسؤول عن الاتصال الداخلي وفق طريقتين:

- **الترقية الداخلية:** أي ترقية أحد العاملين في المنظمة في إطار تغيير داخلي، حيث تكون له معرفة ميدانية للأشخاص و لثقافة و تاريخ المنظمة، و له مصداقية و لكن لا بد أن يكون له تكوين في ميدان الاتصال.

- **التوظيف الخارجي:** أي توظيف مرشح من خارج المنظمة لذلك يشترط توفر عامل الخبرة في تقنيات الاتصال و كذلك حول الوضع المهني أي التمتع بخبرات مهنية.

2.1. المسؤول عن الاتصال الداخلي

يجب على المسؤول عن الاتصال الداخلي التمتع بقدرات تميزه عن العمال الآخرين:

- المعرفة بالمنظمة: أن يكون على معرفة بثقافة المنظمة، عاداتها، ماضيها، و مختلف أهدافها.
 - المحرك الرئيسي للاتصال داخل المنظمة: أن يكون منظم و متحكم في مختلف تقنيات الاتصال و هو الضامن لنشر المعلومات، نشر و تحرير الجريدة الداخلية للمنظمة.
 - قدرات إستراتيجية: يعرف بالإستراتيجية العامة للاتصال، و رجل ميدان قادر على التنفيذ و التوجيه.
 - قدرات اجتماعية: قادر على تهيئة علاقات اجتماعية، متفتح، مستمع، و يسهل عملية المراسلات بين الإدارة و عمالها.
 - قدرات تسييرية: أن يكون على دراية بأمور التسيير داخل المنظمة.
 - التمتع بقدرات صحفية: أن يكون متمكن من فن الكتابة، تقديم ملف أو تقرير و شرحه بكل بساطة حسب لغة المنظمة.¹
 - قدرة الإقناع: فليس كل الناس قادرين على التعبير الصحيح و الواضح عن أفكارهم، فالإقناع صفة تميز شخصا عن الآخر.
 - اللباقة في التخاطب: و هي القدرة على الكلام الصحيح مع استخدام الألفاظ الجيدة، و القدرة على جذب أطراف الحديث.
- بالإضافة إلى كل هذه القدرات يجب أن يتمتع بحسن المظهر، فهو من الأشياء الهامة التي تتطلبها المقابلات الشخصية.¹

¹ J-J.Deutsch, Communication interne et management, Les Editions Foucher, Paris, France 1990, p 89.

3.1. تأثير هيكل الاتصال الداخلي على مسؤول الاتصال

ارتباط الاتصال الداخلي بأي مديرية إن كانت مديرية الاتصال أو مديرية الموارد البشرية، أو حتى المديرية العامة فإنها ستؤثر على عمل مسؤول الاتصال إن كان تأثير إيجابي أو سلبي و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 03 : تأثير هيكل الاتصال الداخلي على مسؤول الاتصال

" INCONVENIENTS " الصعوبات	" AVANTAGES " المزايا
الارتباط بالمديرية العامة	
1. الابتعاد عن الميدان. 2. الابتعاد عن الصورة الحقيقية للعمل.	1. القرب من مصدر المعلومات. 2. نظرة أكثر إستراتيجية للمنظمة. 3. التفاعل و رد الفعل في حالة الأزمة.
الارتباط بمديرية الموارد البشرية	
1. ميزانية محددة. 2. خر عدم التماسك و التجانس مع الخارج. 3. عدم الاستقلالية الذاتية.	1. الأخذ في الحسبان الجو الاجتماعي. 2. معرفة ميدانية جيدة.
الارتباط بمديرية الاتصال	
1. الأولوية للأمور الخارجية. 2. الابتعاد عن الميدان. 3. خطر الوثائقية.	1. الاستقلالية الذاتية. 2. الانسجام مع الخارج. 3. كسب الخبرة المهنية. 4. مجال للإبداع.

SOURCE : Philippe Détrie, Catherine Broyez, ibid, p 79.

2. عمل المسؤول عن الاتصال الداخلي

إن ضرورة تمرير و نشر المعلومات حتى يكون العامل على علم بما يحدث داخل المنظمة ، تؤدي إلى اتخاذ أعمال مختلفة حسب الحاجات، و تنوع القواعد المستعملة حسب الجمهور المستهدف.

¹ أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص152، 153.

يمكن عمل مسؤول الاتصال الداخلي في إنتاج سلسلة من الأعمال التي تتم من خلالها تمرير و نشر المعلومات و التي يمكن إجمالها فيما يلي:¹

- الاستماع؛
- إنتاج المعلومات؛
- تنشيط و تحريك؛
- نصح و إرشاد؛
- التخطيط و التنسيق.

1.2. الاستماع

لم يكن الاستماع للعمال مهمة مستمرة في المنظمة، مهما كان حجمها و مميزاتها، رغم أن إمكانية معرفة تفكير و إحساس الأفراد هي في حد ذاتها معلومة إستراتيجية لمتخذي القرار، كل هذه المعلومات تكون ضرورية عندما نرغب في وضع مصلحة للاتصال الداخلي أو لتحسين ما هو موجود مسبقا في هذا المجال، كما يمكن تجسيد هذه العملية في عدة طرق " التدقيق، مجموعة اختبارات، تحريات"، أما العمليات الأكثر أهمية في الاتصال لا بد من قياس أثرها من البداية، بينما العمليات الدائمة " الجرائد، الإنترنت " فلا بد من القيام بتحريات مستمرة لمعرفة مدى التطابق و حاجيات العمال.

2.2. إنتاج المعلومات

يعتبر إنتاج المعلومة من أول الأشياء التي تطلب في مجال الاتصال الداخلي، فيكون اختيار المسؤول عنها من البداية، فلا يمكن إنتاج المعلومة إذا لم يخبرنا الاستماع بما يكفي عن حاجات الجمهور، إذا لم تكن المديرية العامة تثق في مشروع الاتصال، أو إذا كان العامل مهمل في وظيفته. إن التنوع و التعدد في وسائل الاتصال يؤدي إلى زيادة المعارف التقنية من طرف مسؤول الاتصال الداخلي حتى أن اختصاصه في العلوم الإنسانية و كفاءته لفهم المنظمة مطلوب أكثر فأكثر.

3.2. التنشيط

إن خلق ديناميكية التبادل الداخلي تؤدي إلى تقارب الأشخاص في هياكل المنظمة وإعطائهم الفرص لمواجهة الإشكاليات المطروحة، إلا أنه في الكثير من الأحيان الفروع التنظيمية لا تسهل وضع التنبؤات المشتركة و التحالفات، لذلك و جب أن تكون هنالك الرغبة في تبادل السلوكيات، والمسؤول

¹ Jean Pierre Beal, Pierre Andre, ibid, p p 24- 25.

عن الاتصال الداخلي، و من خلال تنشيطه للجنة الإرشادات و فرق العمل يبين مدى فائدة الحصول على التبادلات، فمثلا من خلال ندوة دولية فإن أهم الإطارات التجارية تتعارف و تتبادل الآراء و التجارب و يناقشون المشاكل، و بعدها يعودون إلى وظائفهم بأفضل وأحسن الأفكار و القيم.

4.2. النصح و الرشاد

يعتبر النصح و الإرشاد من أهم الأدوار التي يقوم بها المسؤول عن الاتصال الداخلي، فيجب على هذا الأخير أن يقدم للمديرية العامة مجموعة من المعلومات و يعرض محتواها، أن يقدم العمليات و النشاطات و حتى التخطيط، فنشاطه هذا يكمن في إقناع جميع مسؤولي المنظمة حتى يتعاونوا و يتخذوا القرارات و حتى أنه يقوم بنصحهم و إرشادهم في نشاطات الاتصال والحصول على دعمهم و تعاونهم.

5.2. التخطيط و التنسيق

لا بد من إعطاء تخطيط و تسلسل زمني لكل العمليات في المنظمة لضمان تكيفها مع الأحداث غير المنتظرة، في الاتصال يتطلب التخطيط أولا تحضير الإستراتيجية الاتصالية انطلاقا من القدرات الإستراتيجية للمنظمة، و خاصة الحقيقة الداخلية، التعريف بالجمهور المختلف وحاجاته و التعريف بمختلف الأنشطة و الدعامات الضرورية، كل هذا يقوم المسؤول عن الاتصال بتقديمه للمديرية العامة من أجل المصادقة عليه و وضعه حيز التنفيذ.

المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لا بد من وضع إستراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة، لكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنها لم تحض بعد بالانتشار اللازم إذ قليلة هي المؤسسات التي تأخذها ضمن برنامج تسييرها.

وتنبه الباحثون في حقل الاتصال الداخلي إلى ضرورة رسم سياسة اتصالية داخلية لضمان السير الحسن لمهامها ووظائفها، وتوفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المؤسسة، للوصول لأحسن النتائج وبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيرتها، حيث سنتناول في هذا المبحث كل من: مفهوم إستراتيجية الاتصال الداخلي، مراحل إعدادها، تنظيمها، و آثارها الداخلية على الاتصال في المؤسسة.

المطلب الأول: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

1. مفهوم إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

الإستراتيجية تستعمل لتجسيد توجيهات السياسة العامة المتخذة من طرف المؤسسة، فعلى المستوى الإستراتيجي يجب أن تتحدد الأهداف بكل وضوح قبل وضع الوسائل المادية والبشرية التي تنفذها.

يعرف "Kotler et Dubois" المخطط الإستراتيجي على أنه السيرورة التي تسمح للمؤسسة بوضع والحفاظ على الرابطة القوية بينها وبين مواردها وأهدافها من جهة، وبينها وبين الإمكانيات المتوفرة في السوق من جهة أخرى، وبصيغة أدق نعني بالتخطيط الإستراتيجي تحديد وتسيير الأعمال والمهام المنوطة بالمؤسسة.¹

فإذا أرادت المؤسسة تطوير اتصالها الداخلي لا بد أن تطبق إستراتيجية خاصة بها، وهي إستراتيجية الاتصال الداخلي التي هي: "عبارة عن مجموعة من البرامج التي تعدها المؤسسة بغية تنفيذها وهي الميزانية، الوقت والطرق."

2. أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

للمؤسسة نظام ونسق حي، لا بد أن تكون إستراتيجية مرنة وقابلة للتطبيق حتى تتأقلم والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بها، وهناك شرط ثاني ضروري لنجاح هذه المهمة، وهو أن تكون هذه الإستراتيجية معروفة ومقبولة من طرف المستخدمين. و تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال وضع إستراتيجية للاتصال الداخلي وهي:

1.2. تحفيز المستخدمين:

اتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه دون تحفيز المستخدمين لا يمكنهم تطوير مؤسستهم، لذلك لا بد للمؤسسة أن تخلق الظروف المواتية لظهوره وتطويره، ويقتضي ذلك معرفة المؤسسة لكي يصبح المستخدم جزء من المحيط الذي يعمل فيه، لا بد أن يجد إجابات على كثير من الأسئلة، مثل:²

- في أي نوع من المؤسسات أنا أعمل؟ (ثقافتها، قيمتها، موادها...)
- ما هي صورة ومكانة مؤسستي؟ ما هو مستقبل مؤسستي؟
- ما هي المكانة التي أحتلها داخل المؤسسة؟ ماذا يمكن أن أقدم للمؤسسة؟ من هم الآخرون؟

¹ Philip Kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, Edition Publi-Union, Paris, France 1994, p 56.

² حورية شريط، مرجع سبق ذكره، ص ص 139، 140.

وتشير الكثير من الدراسات أن غياب أجوبة محددة عن هذه الأسئلة ينشئ نوع من اللامبالاة لدى المستخدمين اتجاه مؤسستهم، وغالبا ما يكون المستخدمون من دون الإطارات هم الأكثر معاناة من غياب الإجابات الرئيسية لأسئلتهم، وقد عمدت بعض المؤسسات إلى توجيه نوع خاص من المعلومات لإطاراتها، لكن اتضح أن هؤلاء أقل اهتماما بهذه المادة الإخبارية، إذن سيكون نصيب القاعدة من هذه المعلومات إذا علمنا أن الإطارات المخولين بإيصالها غير مطالبين بهذه المهمة.

2.2. تنسيق الأفعال:

لا يمكن لأية مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس أو ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة، لتحقيق التنسيق الكافي لا بد على المسيرين أن يعرفوا الشروط التالية:

- على المسير أن يكون على علم بالأهداف الإستراتيجية وخطط العمل؛

- لا بد أن يكون المسير قادرا على بث المعلومات الضرورية لمساعدته.

تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق هذا الغرض بفضل إعطاء إطاراتها الأدوات الاتصالية اللازمة لإيصال وشرح أهداف وإستراتيجية المؤسسة.

ومن بين الأدوات الاجتماعات الشهرية التي تتبع اجتماع الإدارة العليا، والتقاء رؤساء الوحدات بالمدير العام أثناء فطور الصباح، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إعادة وحدثها أو إدماجها، مما سيؤدي إلى حالة الاتصال، وهنا تحدث المبادرات في غياب التنسيق دون الأخذ بعين الاعتبار المصلحة، مما سيؤدي إلى تشتت الطاقات وفقدان مصداقية المسيرين.

3.2. تغيير التصرفات والعقليات:

تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من التغيرات الداخلية والخارجية، تستدعي ضرورة التأقلم معها

لأجل البقاء ومن بين هذه التغيرات:

- الكثير من المؤسسات تغير مجال نشاطها.

- ظهور منافسة حادة.

- تطور التكنولوجيا و الاستثمارات.

قد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور ومواجهة مجمل هذه التغيرات، لكن رغم ذلك قد تشهد كثير من المؤسسات فشلا ذريعا، ويرجع السبب الرئيسي لذلك رفض أو مقاومة التغيير بسبب تحجر الذهنيات، وتمكن الإستراتيجية الاتصالية هنا من مواجهة هذا التصلب من المواقف، وتقديم الإجابات الضرورية للاستفسارات المطروحة دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه، لأن كل ما هو جديد مجهول وغامض ويصعب التأقلم معه.

4.2. تحسين الإنتاجية:

الهدف الرابع والأخير الذي تعتمد المؤسسة إلى كسبه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة الذكر، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف، ولجأت الكثير من المؤسسات في السنوات الأخيرة إلى الاتصال الداخلي للتحقق من مستوى بث ووضع الإجراءات والأدوات في مجال النوعية لحث المستخدمين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المتعلقة بحسن مردودية مؤسساتهم.¹

3. أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

تتركز إستراتيجية الاتصال كثيرا على عمق التحليل، والإبداع في أداء المهام والصرامة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يسهل على المؤسسة نقل أهدافها من مجرد مشاريع إلى أهداف ملموسة موجودة على أرض الواقع، فهي تساعد المؤسسة أيضا على أن تعي جيدا ما تقوم به في الحاضر، وما يجب أن تقوم به في المستقبل، وبالتالي الإبقاء على كل ما هو إيجابي وتفادي كل ما هو سلبي، والسلبي هو كل الأخطاء التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة.

ولذلك نجد إستراتيجية الاتصال تستلزم تحديد ما يعرف ب: " التوصية الإستراتيجية " وهي وثيقة تحتوي على المعلومات الحالية حول المؤسسة فيما يتعلق بالعلاقة، المنتج، المنافسة، المستهلكين، وعلى هذه المعلومات تتركز القدرات الإستراتيجية، كذا كيفية التداخل بين المعلومات، وهذا ما يسمح بظهور معلومات جديدة حول المؤسسة، أيضا نوعية الرسائل المستعملة والجمهور المستهدف.

وتسمح الإستراتيجية الاتصالية بحصول المؤسسة على عدة إيجابيات منها:

- ربح الوقت : إذ أن كل الخطوات تكون محددة وواضحة.
- اختيار الوسائل الملائمة حسب الجمهور المستهدف.
- تسمح بخلق التناسق بين ما يحقق في الوقت وفي المكان معا فيما يخص النشاطات الاتصالية.
- تسمح لمصممي الرسائل بمعرفة الجمهور الذي سيوجه إليه إبداعهم.
- تسمح للمؤسسة باختيار تموقعها في السوق التنافسي.

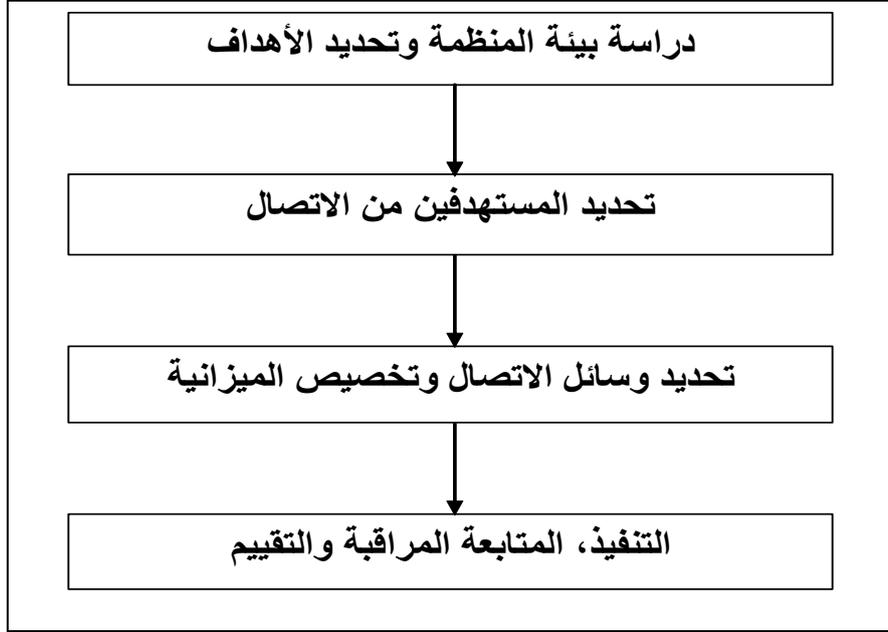
المطلب الثاني: مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

من أجل الوصول إلى اتصال فعال، وذو كفاءة في تحقيق الأهداف الموجودة منه، يجب المرور بالتخطيط، وهذا لوضع إستراتيجية خاصة به، فإستراتيجية الاتصال مثلها مثل الخطط الأخرى، فهي تمر

¹ حورية شريط، مرجع سبق ذكره، ص 141.

على أكثر من مرحلة لإعدادها، تبدأ هذه المراحل قبل وضع الخطة ثم عند وضعها، وتستمر إلى غاية تنفيذها، وهذه المراحل يمكن استخلاصها من نموذج لاسويل بالشكل التالي:

شكل رقم 05 : مراحل إعداد إستراتيجية للاتصال



Source : Jean Marc Découdin, La communication marketing "concepts, théorique, stratégie", 2ème édition, Paris, France 1999, p 40.

1. دراسة بيئة المنظمة و تحديد الأهداف

تساعد كل من دراسة محيط المنظمة وتحديد الأهداف في إستراتيجية الاتصال، ويتم توضيح ذلك وفق العناصر التالية:

1.1. دراسة بيئة المنظمة

أول خطوة أو نقطة هي توضيح وفهم الوضع الحالي، ويتم ذلك عن طريق توفير البيانات والمعلومات حول ما يحيط بالمؤسسة، إذ تقوم المؤسسة بمراعاة عدم مخالفة موضوع الاتصال للقيم والمبادئ والمعايير الاجتماعية والثقافية، وكذلك الظروف الطبيعية والاجتماعية والنفسية، كما يقضي اختيار الوقت المناسب للاتصال، فلا يتم الاتصال في آخر ساعات العمل أو الوقت الذي يبلغ فيه الإجهاد والتعب أقصاه، وغيرها ولهذا فعلى الباحث القيام بدراسة الأحداث الماضية والاتجاهات السابقة وتحليلها بهدف التعرف على الظروف التي تعيشها المنظمة والجمهور الذي يحيط بها في وقت محدد، وهذا حتى يمكن تفادي الوقوع في الأخطاء والثغرات.

وتتم هذه الدراسة بجمع انطباعات وآراء وأبحاث عن المنشأة وسياساتها وأهدافها العامة ومنتجاتها.... الخ، ومن أجل تحديد هذه الدراسة لا بد من القيام بدراسة حول اتجاهات الجماهير وآراءهم عن طريق

الملاحظة أو عن طريق دراسة المعلومات الإحصائية المتوفرة والمسجلة أو عن طريق استطلاع الرأي العام.

وبهذا تكون الجهة المكلفة بالتخطيط للاتصال صورة عن بيئة المنشأة وكذا كافة الظروف المحيطة بها، سواء كانت داخلية أو خارجية، وهذا ما يجعله قادرا على تحديد خريطة قنوات الاتصال، وهذا بعد تحديد الأهداف من الاتصال.¹

2.1. تحديد الأهداف

يتم تحديد أهداف إستراتيجية الاتصال التي تنتج بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتترجم النظرة الإستراتيجية للمسير، وفي الحالات العامة فإن أهداف الاتصال تجمع في ثلاث مجموعات وهي التجميع والالتفاف حول المؤسسة وبرامجها وأهدافها وتحقيق أمثل وأكثر حركية بها، وكذلك تحضير ظروف وشروط التغيير فيها، طبقا للتطورات والأحداث التي تدور حولها وفيها.² وعموما يجب أن ترتبط أهداف الاتصال بأهداف المنشأة ككل، لذا أهداف الاتصال في الواقع هي وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنشأة، خاصة فيما يتعلق بتكوين السمعة الطيبة والصورة الذهنية المتميزة للمنشأة لدى الجماهير.

2. تحديد المستهدفين من الاتصال

يعتبر الجمهور المستهدف مجموعة من الأفراد والهيئات التي توجه إليهم الاتصالات من قبل المنظمة، فبعد تحديد الأهداف فإن على القائم بالاتصال الإجابة على السؤال التالي من هي الجماهير المستهدفة؟ لأن تحديد نوع الجمهور الذي يمكن أن تلجأ إليه لتحقيق الأهداف الاتصالية له قيمته، فالجمهور يختلف حسب الموضوع المحدد، كما أنه كلما اتسع نطاق الأهداف، زاد عدد الجمهور الموجه إليه الاتصال، والعكس صحيح.³

تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا في إستراتيجية الاتصال لأنها توفر الكثير من النفقات، وتركز على الجماهير التي تتعلق بتلك الأهداف، فهي لا توجه رسائلها الاتصالية إلى كافة الجماهير، وبهذا فتحدد الجمهور يساهم في خفض التكاليف وزيادة فعالية وسائل الاتصال، ومن هنا أصبح من الضروري توفير بيانات عن خصائص هذه الجماهير من حيث الحجم، السن، التوزيع الجغرافي المستوى الثقافي والتعليمي والاجتماعي والمهني...

3. تحديد وسائل الاتصال وتخصيص الميزانية

¹ منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، صص 249، 250.

² ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2011، صص 78-79.

³ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، صص 251، 252.

تمثل وسائل الاتصال مكانة هامة بين عناصر عملية الاتصال، باعتبارها القناة التي بواسطتها يتم تبليغ الرسالة المراد إيصالها للجمهور، ولهذا فإن التعرف على الوسيلة ومعرفة إمكاناتها وخصائصها، واستخداماتها يعد أحد الجوانب الإستراتيجية التي تهم المسؤول في عملية الاتصال، ومن جهة أخرى نجد أن المصلحة المختصة تقوم بدراسة الاختيار الأنسب لهذه الوسائل التي تضمن وصول الرسائل الاتصالية للجمهور المستهدف.¹

تحدد الميزانية على أساس الوسائل الواجبة لتحقيق الأهداف، كما تحتاج الإدارة لتنفيذ برامجها إلى موارد مالية، بشرية وفنية، كما يجب على القائم بعملية التخطيط الاتصالي أن يكون لديه تصور تقريبي لحجم الأنشطة التي ستنفذ، الأمر الذي يعتبر أساسيا للإعداد الجيد للميزانية.²

المطلب الثالث: تنفيذ إستراتيجية الاتصال وتقييمها

1. تنفيذ إستراتيجية الاتصال ومتابعتها

تعمل الإدارة قبل تنفيذ خطتها على اختيار الموضوعات والبرامج التي تساعد على التنفيذ، ويتم الاختيار في ضوء المعلومات السابقة عن الأهداف الموضوعية والجمهور المستهدفة والإمكانات المتاحة.³ فنجاح التنفيذ يعتمد على البرنامج الموضوع إذ ينبغي في عملية التنفيذ ضرورة تطبيق البرنامج، أي وفق ما هو مرسوم، سواء من ناحية المضمون الاتصالي أو توقيت أو استخدام وسائل الاتصال المقترحة، وكذا من حيث التقيد بالميزانية المخصصة لها وعدم تجاوزها. وترافق عملية تنفيذ إستراتيجية الاتصال عملية المتابعة، وتعتبر هذه عملية مهمة ضرورية، هذا لأن المخطط قد يحتاج إلى تعديل بعض البنود، وإعادة تخصيص الموارد أو إعادة تحويل الأولويات، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل أفضل.⁴

2. تقييم وتقويم التنفيذ

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² سعاد راغب الخطيب، المدخل إلى المعلومات العامة والإعلام، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 113.

³ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 211، 212.

⁴ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 253، 254.

بعد عملية التنفيذ والمتابعة للبرامج المسطرة، يجد الخبير سهولة في تقييم نتائج الاتصالات، إذ يسهل عليه تقييم الجهد الذي بذل في كامل عمليات التخطيط الاستراتيجي للاتصال، وهذا التقييم يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء التي يمكن تحاشيها مستقبلا في مجال الاتصال.¹ والنتائج التي يتحصل عليها المخطط من خلال عملية التقييم يستخدمها من أجل القيام بعملية أخرى، وهي تقويم النتائج ونقصد من هذه الأخيرة قياس كفاءة الخطة التي وضعت وكفاءة أساليب تنفيذها، وما إذا كانت هناك بدائل أفضل لتحقيقها. نستنتج أن عملية التقييم و التقويم تساهم في إعطاء معلومات وبيانات للخبير الاتصالي، مما يسهل عملية التخطيط المستقبلي، وتفادي الأخطاء التي تم الوقوع فيها حاليا ومحاولة وضع تحسينات وسد الثغرات التي حدثت.

المطلب الرابع: الآثار الداخلية لإستراتيجية الاتصال الداخلي

المهمة الأولى لإستراتيجية الاتصال الداخلي هي خلق الشروط الأساسية لتحقيق أفضل إستراتيجية للمؤسسة. و في نفس السياق الاتصال الداخلي هو إستراتيجية تمر بها جميع المصالح، وفي المحيط المعقد الاتصال هو رابطة يسمح بتحقيق الإستراتيجية العامة، هذه الأخيرة هي ديناميكية أساسية يجب أن تعرف و تقبل من طرف الأفراد و التجانس هو ضمان الانسجام بين الجميع. نستطيع ترتيب هذه الآثار في أربع مستويات كبيرة:²

- تحفيز العمال.
- الانسجام للأفعال.
- تغيير السلوكات و العقليات.
- تحسين الإنتاجية.

1. تحفيز العمال:

أغلبية مدراء المؤسسات يتفقون بأنه بدون تحفيز العمال لا يمكن إيجاد الانسجام بين الأفعال و المبادرات و اللاتنافسية، و لا يكون هناك تطور للمؤسسة. إذا كان التحفيز لا يفرض على الأفراد فعلى المؤسسة خلق كل الشروط الأساسية للتطور، فالشرط الأساسي لوجود تحفيز العمال هو أدنى اعتراف للمؤسسة.

1.1. معرفة المعرفة

¹ نفس المرجع أعلاه، ص ص254، 255.

² Fanelly Nguyen -THANH, La communication, une stratégie au service de l'entreprise, Edition Economica, Paris, France 1991, p p 33, 39.

الدراسات في العديد من المؤسسات تكون بطرح أسئلة متعلقة بالفرد و المؤسسة ومستقبلها :
 "ماهي أهداف المؤسسة؟"، "إلى أي صنف تنتمي المؤسسة التي أعمل فيها (ثقافية، إنتاجية،...)؟"، "ما هو مستقبل المؤسسة؟"، "ما هو مكاني في المؤسسة؟"، "ما هي مساهماتي الشخصية؟"، الاتصال الداخلي يسمح لكل العناصر بإيجاد الإجابة عن الأسئلة.

2.1. بث روح النشاط

معرفة المؤسسة يتطلب حاجة أخرى و هي معرفة أو دراية بالنشاطات أو الأعمال، "الفعل هل هو منسجم مع ما أعرفه عن المؤسسة؟"، "أين نحن ذاهبون؟ لماذا؟ كيف؟".

2. تجانس الأفعال

ثاني مستوى من الآثار هو تحسين التجانس للأعمال و المبادرات، مهما كان نوع المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدون حسن التنسيق للأفعال لدى الفاعلين الداخليين. فالتجانس يمر حتما بمعرفة اندماج الأهداف الإستراتيجية و ترجمتها إلى مخطط فعلي.
 من بين الأدوار الرئيسية للإدارة هو السهر على حسن التنسيق و الانسجام و للقيام بهذه المهمة لا بد من توفر ثلاث شروط رئيسية:

- يجب أن تعرف الأهداف الإستراتيجية و كذلك مخطط الأفعال.
- يجب إرسال أو بث كل المعلومات الأساسية إلى معاونيهم.
- يجب أن تكون في معيار إعادة تصعيد المعلومة.

3. تغيير السلوك و العقليات

هذا الأثر الذي يرتبط بالاتصال هو تغيير السلوك و المعنويات، فالعهد الحالي يتميز بالتغيير. فالتغيرات تنتج اليوم في جميع قطاعات العمل و المؤسسة في اصطدام مع المحيط الذي هو في تحول سريع و معقد، فكل يوم يظهر منافسين جدد عالميا و بتكنولوجيا تتطور بسرعة، و باستثمارات كبيرة في العقل البشري، و الاتصال هو كمسار تفاعلي.

4. تحسين الإنتاجية

و آخر أثر للاتصال هو تحسين الإنتاجية و المنافسة للمؤسسة، و الاتصال يستطيع أن يجعل منها منافسة إذا كان يحمل بصفة مرجعية على البث و معرفة الخطوات و الإجراءات، القواعد، العلم التطبيقي،...

المبحث الثالث: تقنيات الاتصال الداخلي

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تقدما سريعا في تقنيات الاتصال، كان أهمها ما شهد القرن الحالي من ظهور وسائل و مفاهيم حديثة في تلك التقنيات، و لقد كان للاتصالات فضل كبير في تقدم

البشرية الاجتماعي و الاقتصادي، و نظرا لأهمية تقنيات الاتصال ارتأينا تناول العناصر التالية: مفهوم تقنيات الاتصال، أسباب و معوقات استخدامها، كما سنعرض مختلف أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم تقنيات الاتصال

تعرف "تقنيات الاتصال" بأنها: الأدوات و الأوعية و الوسائل و التجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات و البيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية و بأقل تكلفة و بدقة أكثر.¹

و عرف "البكري" التقنية بأنها: نشاط يتم في العقل و في الواقع المادي على مستوى أعلى من مستوى الإنتاج نفسه يهدف إلى تعديل الطريقة أو التوصل إلى طرق أخرى للإنتاج، وإن وجود النهاية (logy) في مصطلح التقنية لا يعني بالضرورة ارتباط التقنية بالمنهج العلمي التجريبي كما ظهر و ساد في أوروبا خلال القرون الثلاثة الماضية و تبع ذلك من التطور الخاطي، إن "التقنية" هي كمنشأ إنساني أو نمط من الفعالية الإنسانية، غريبة الطابع و النشأة.²

المطلب الثاني: أسباب استخدام تقنيات الاتصال

لقد أصبح لتقنيات الاتصال دور مهم في إنجاح كثير من المؤسسات و الدوائر بكافة تخصصاتها و أنواعها سواء كان ذلك على صعيد تقديم خدمات المعلومات و استرجاعها للمخططين و الباحثين و المستفيدين الآخرين أو على صعيد إجراءاتها الأخرى. هناك عدد من العوامل و الأسباب التي تلجأ المؤسسات و الدوائر المختلفة في المنظمات إلى الاستعانة بتقنيات الاتصال في تناقل المعلومات و هي:³

1. الكم الهائل في المعلومات: فقد أصبحت كميات المعلومات متزايدة بشكل كبير يصعب السيطرة عليها بالطرق التقليدية، و من ثم نقلها إلى المستفيدين و استرجاعها لهم في مكاتبهم أو منازلهم، و هذا النقل و الاسترجاع للكم الهائل من المعلومات يحتاج إلى الاستعانة بتقنيات الاتصال، كالهاتف و الناسخ الهاتفي.
2. المعلومات التي يحتاج إليها المخططون و الباحثون و المستفيدون الآخرون، غالبا في الكثير من الأحيان الأخرى، لذا فان تهيئة المعلومات المشتتة يحتاج إلى وسائل و تقنيات اتصال مناسبة و متطورة.

¹حسن مكاوي، تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، 1998، ص 43.

²إياد البكري، تقنيات الاتصال بين زمنين، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 16.

³حسن أبو حشيش، تقنيات الاتصال المستخدمة في دوائر العلاقات العامة بالجامعات الفلسطينية، بحث غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 57.

3. الحاجة إلى السرعة في إيصال المعلومات للمستفيدين، حيث إن سمات العصر قد تطورت و تغيرت و يحتاج المخططون و أصحاب القرار و الباحثون و المستفيدون الآخرون إلى السرعة في حصولهم على المعلومات، لذلك فإن تقنيات الاتصال تلعب دورا مهما في نقل تلك المعلومة بالسرعة المطلوبة.

4. ازدياد الطلب على المعلومات ذات الصبغة و السمة العالمية و ذلك بسبب تطور عمليات التبادل الثقافي و الاقتصادي و العلمي و السياسي، هذا و قد قربت وسائل الاتصالات بين دول العالم، كذلك فقد أصبحت صفة العديد من المعارف و العلوم صفة عالمية و خاصة ما يتعلق بالعلوم الطبيعية و المصرفية، و إن الإنسان المتخصص يحتاج إلى المعلومات الكافية من هذه العلوم مهما كانت جنسيته و موقعه.

تلعب وسائل و تقنيات الاتصال دورا مميزا في توفير مثل هذه المعلومات و المعارف من قواعد و بنوك المعلومات العلمية و عبر شبكات الأرضية و الفضائية.

المطلب الثالث: معوقات استخدام تقنيات الاتصال

مقابل المميزات و الفوائد الكبيرة التي توافرها تقنيات الاتصال و الأسباب الموجبة إلى اللجوء إلى استخدامها هناك عدد من المشاكل و المعوقات التي تعترض سبيل استخدام مثل تلك التقنيات في المؤسسات و من أهمها ما يأتي:¹

1. الكلفة المالية للكثير من تقنيات الاتصال المنتجة في الدول الصناعية، سواء كان ذلك على مستوى الأجهزة أو النظم، و يؤثر ذلك بشكل واضح على الدول النامية التي تحتاج إلى استخدام مثل تلك النظم و الأجهزة و التقنيات.

2. صعوبة ملائمة بعض نظم و تقنيات الاتصال للنظم و الاستخدامات المحلية، و هذه أسباب فنية تتمثل في عدم ملائمة النظم و التقنيات المستحدثة للأجهزة و النظم المستخدمة فعلا في الدول النامية.

3. الجانب النفسي: و يتمثل في صعوبة تخلي بعض المؤسسات عن أنظمة الاتصال التقليدية المستخدمة، إلا أن كل ذلك لا يمنع من التأكيد على فاعلية استثمار التقنيات و خاصة تقنيات الاتصال في التواصل مع الآخرين و تناقل المعلومات نظرا لتأثير ذلك على زيادة إنتاجية و فاعلية المؤسسات، و دفع حركة العلم و الثقافة و التعليم إلى الأمام.

المطلب الرابع: أنواع تقنيات الاتصال

¹ عامر قنديلجي و علاء الدين الورددي، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2005، ص ص 302، 303.

1. الملصقات الحائطية:

تعتبر الملصقات بمختلف أنواعها من أكثر الوسائل استعمالاً في الاتصال المؤسساتي ومن أهم أنواعها نذكر:

1.1. مذكرة المصلحة

"تحتوي مذكرة المصلحة على تعليمات وتوضيحات عن موضوع ما بأسلوب بسيط، دقيق ولا يحبذ فيها الجمل الطويلة...."¹ كما أنها من أكثر الوسائل استعمالاً من قبل إدارة المؤسسة لإعلام موظفيها بأهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم لكن هناك من المؤسسات التي لا تقوم بإصدار هذا النوع من الوسائل، اعتقاداً منها بأنها سوف لن تقرأ، لذلك تقوم بإصدار جريدة المؤسسة، الأكثر استعمالاً في المؤسسات الضخمة.

2.1. الجداول الملصقة

يهدف هذا النوع من الملصقات على وجه الخصوص إلى:

تنظيم أهم المعلومات والمعطيات المتعلقة بنشاطات مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة..²

لكن ما يعاب على هذا النوع من الوسائل هو صعوبة عملية إعدادها، إذ تتطلب وقتاً وبالتالي فهي لا تواكب المعلومات الآنية التي قد تعرفها المؤسسة. أضف إلى ذلك، فهناك من المؤسسات التي تحتكر المعلومات على مستوى مصالحها. وهذا ما يؤثر على عملية إعداد هذا النوع من الملصقات.

وعليه فالمؤسسات مطالبة بتجاوز السلوكات البيروقراطية في إعلام مختلف أعضائها وهذا حتى تواكب الجداول الملصقة أهم وآخر الأحداث التي قد تعرفها المؤسسة.

2. الرسائل

¹ Marie Hélène westphalen, Communicator, troisième édition, Edition Dunod, Paris, France 1998, p 81.

²Annie Batroli, Communication et organisation, Edition Des organisations, Paris, France 1994, p 77.

هي الرسائل التي يقوم مسؤول المؤسسة بإرسالها إلى الموظفين والمتعلقة بموضوع مهم أو شخصي أو لتقديم تشكرات تقديرا لمجهود معين.

3. التقارير

تعد التقارير من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة وتلخص التقارير محتوى ندوة أو اجتماع معين ومن أهم محتوياتها، نجد:¹

- العنوان: موضوع التقرير.

- مقدمة عن المشكل: ملخص عن المضمون.

- عرض القضية: حوصلة سريعة.

- تحليل الحلول الممكنة: إبداء الحكم.

- الحل المقترح: تقديم رأي الجماعة أو الرأي الشخصي.

- الخلاصة: اقتراحات محددة مع توضيح سبل تحقيقها على أرض الواقع.

4. جريدة المؤسسة:

هي الأكثر شيوعا وأهمية في الاتصال الداخلي، وعلى غرار الإصدارات الكتابية الأخرى" تحتوي على معلومات مفصلة دقيقة وتحليلات معمقة ...² لذلك نجدها عادة ما تتكون من عشرين(20) صفحة، كما أنها تستعمل في الاتجاهات الثلاثة للاتصال المؤسستي : النازل، الصاعد والأفقي بحيث تستعملها الإدارة لإرسال قراراتها وتعليماتها وأداة هامة يعبر من خلالها الموظفون عن انشغالهم و أخيرا وسيلة للتواصل والاحتكاك فيما بينهم.

5. المعلومات السريعة

تتميز بالآنية في نشر المعلومات على مستوى المؤسسة، رسائلها قصيرة ومختصرة.

ومن أهم مميزاتها:

- متعلقة بالحدث.

¹ Marie Hélène westphalen, op. cit, p p 85, 87.

² Marie Hélène westphalen, ibid, p.45.

- معلومات خام.

- رسائلها سريعة و دقيقة.

- سريعة الاستهلاك والزوال...¹

على ضوء ما سبق، تبقى الوسائل السالفة الذكر من الوسائل التي يغلب عليها الدور الإعلامي القائم أساسا على نقل المعلومات دون حدوث أي احتكاك بين طرفي العملية الاتصالية.

لهذا يمكن القول، بأن هذا النوع من الوسائل تنتهي صلاحيتها بالنسبة للمستقبل بمجرد استهلاكها دون وجود رد فعل عن هذا الأخير. أضف إلى ذلك " فمرسل الرسالة لا يستطيع أن يتعرف على القراءة

التي قد تتكون لدى مستقبل الرسالة....² من هنا نتضح لنا أهمية الاستجابة الإسترجاعية في العملية الاتصالية.

6. المقابلات:

من أهم أنواعها، نذكر:

- مقابلة تحقيق.

- مقابلة لتقييم و إعطاء تقديرات عن الوضع.

- مقابلة لتحديد الحاجات و المتطلبات.

- مقابلة لتحديد الأهداف و المهمات المستقبلية³...

أضف إلى ذلك، تعد المقابلات فرصة لإقامة اتصالات غير رسمية والتي قد تحدث أثناء هذه المقابلات أو بعدها الفرصة التي من خلالها يمرر الموظفون انشغالاتهم.

7. الندوات:

للندوات دورين أساسيين، هما:

¹ Marie Hélène westphalen, ibid, p.45.

² Regis Reveret et Jean –Nicolas Moreau, Les médias et la communication en crise, Edition Economica, Paris, France 1997, p 64.

³ Annie Batrolie, op. cit, p 79.

1.7. **الدور الإعلامي:** قد تهدف الندوة إلى إصدار تعليمات و توصيات إذ" يقوم المسؤول بعقد

ندوة مع الموظفين ليمرر لهم أهم التوصيات والقرارات المتخذة من قبل الإدارة ...¹وعليه، يمكن تصنيف هذا النوع ضمن الندوات الرسمية التي يهدف من ورائها

مسؤول المؤسسة توجيه مجموعة من التعليمات إلى القاعدة.

2.7. **الدور الاتصالي:** قد تستعمل الندوة في مثل هذا النوع لتمرير انشغالات الموظفين إلى

القمة عن طريق تنظيم لقاءات مباشرة تجمعهم مع مسؤول المؤسسة وهي قائمة على الحوار والشفافية بين جميع الأطراف ليتم من خلالها تناقل المعلومات وتبادل الآراء وتقديم الاقتراحات.

ومن أهم أنواعها، نذكر:

- ندوة عمل.
- ندوة عن حصيلة عمل أو نشاط.
- ندوة تبادل المعلومات.
- ندوة للنقاش...²
- و أهم الشروط الواجب توفرها لنجاح الندوة:
- أن تكون واضحة الأهداف.
- تاريخ الندوة يجب أن يكون محددًا سلفًا.
- ضرورة الوصول إلى حلول في الندوات المقبلة.
- ضرورة التحضير للندوة من قبل أصحابها.
- تحديد أدوار المشاركين و المنشطين.
- إعداد بيان عن كل ندوة...³

¹ Annie Batrolie, ibid , p 79.

² Annie Batrolie, ibid , p79.

³ Annie Batrolie, ibid, p 79.

وعليه تعد الندوات باختلاف أنواعها، أداة فعالة لتحقيق التواصل والاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية، سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.

8. مجموعات الحوار:

تهدف هذه المجموعات إلى "إشراك الموظفين في عملية البحث عن حلول لمشاكلهم، كما أنها تصبح مصدرا مهما للحصول على المعلومات الضرورية التي يحتاجها الموظف..."¹

أضف إلى ذلك، فهناك نوعان بارزان من مجموعات الحوار وهما:

- مجموعات الحوار الدائمة: موضوعها وهدفها ثابت.

- مجموعات الحوار غير الدائمة: تتغير بتغير المواضيع والمشاكل المطروحة.

كما نجد أنواعا أخرى كمجموعات العمل التي من أهم أهدافها:

"- الوصول إلى حلول لمشاكل العمل.

- الوساطة بين الأطراف المتنازعة..."²

زيادة على ذلك، فهذه المجموعات تعتبر الأداة الفعالة للاتصال الصاعد والأفقي، إذ تساهم في الحوار والاحتكاك فيما بين الموظفين من أجل الوصول إلى حل لمشاكلهم التي يطمحون توصيلها إلى القمة.

9. الاجتماعات:

تختلف أنواع الاجتماعات تبعا للأهداف المراد تحقيقها ومن أنواعها نذكر:

- الاجتماع الذي يهدف من خلاله المدير تمرير المعلومات للمرؤوسين مثل القرارات والتعليمات و هو الذي يوصف بالاتصال النازل.

¹Philippe Morel, La communication d'entreprise, Edition Librairie Vuibert, Paris, France fevrier 2000, p 102.

²Annie Batrolie, ibid, p 86.

- الاجتماع الذي تستمع من خلاله الإدارة إلى انشغالات المرؤوسين، والذي يشار إليه بالاتصال الصاعد.

- الاجتماع الذي يتم فيما بين الموظفين بهدف تبادل المعلومات والآراء فيما بينهم لإيجاد حل لمشكل معين وهو الموصوف بالاتصال الأفقي على مستوى الموظفين.

على ضوء ما تقدم، تعد الندوات والمقابلات ومجموعات الحوار والاجتماعات من أهم وسائل الاتصال الشفوي التي لا تساهم في تمرير المعلومات فقط بل والأكثر منه خلق مناخ من الاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية كما تتميز هذه الوسائل بما يلي:

-آنية ومباشرة: فالمستقبل أثناء الاتصال الشفوي يستوعب ويفهم مباشرة كل الرسائل التي يرسلها المرسل.

-تسمح بإعطاء توضيحات أكثر عن الموضوع على عكس الإصدارات الكتابية التي تبقى رسائلها خام غير قابلة للإضافات الأخرى.

10. التحقيقات و سبر الآراء:

تسمح التحقيقات داخل المؤسسة بتحديد الحالة النفسية للموظفين والمناخ الداخلي وهي تجيب على التساؤلات التالية:

"- ما هي الصورة الداخلية للمؤسسة؟.

- ما هي طموحات الموظفين فيما يتعلق بالاتصال؟..."¹

أضف إلى ذلك، تأتي التحقيقات في شكل سلسلة من التساؤلات الموجهة إلى مجموع الموظفين و من أهم أنواعها نذكر:

"- تحقيقات عن الرضا.

- تحقيقات عن المناخ الاجتماعي.

- تحقيقات حول القيم الثقافية و الاجتماعية لوضعية العمل..."²

¹ Philippe morel, op. cit, p 102.

² Annie Batrolie, ibid, p 86.

وتتم عملية إجراء التحقيقات داخل المؤسسة عبر عدة أشكال أهمها:

-شفويا: المقابلة.

-كتابيا: الاستمارة.

11. علة الاقتراحات:

هي طريقة مهمة للحصول على الاقتراحات وتطبيقها على أرض الواقع، ولهذه الطريقة فائدة مزدوجة، إذ تسمح بتحسين سير العمل بالأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات الملائمة، وعلى إدارة المؤسسة أن تقدم تفسيرات وتوضيحات عن الاقتراحات التي تراها غير ملائمة، لهذا تعتبر علة الاقتراحات أداة فعالة لقياس الديمقراطية داخل المؤسسة.

12. تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال الجديدة

لقد أحدث التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال انفجارا في عالم الاتصال الذي أحدث هو الآخر عدة تحولات داخل المؤسسة، كما ساهم دخول الإعلام الآلي إلى مكاتب المؤسسات في تنظيم مختلف نشاطات الموظفين والإدارة وجعلها تتم بسرعة وذات نوعية.

فاستعمال البريد الإلكتروني **E-Mail**، قد مكن الموظفين و المسؤولين داخل المؤسسة من الاحتكاك والتقارب فيما بينهم، من خلال تبادل الرسائل الإلكترونية.

كما تسمح الشبكة الداخلية **Intranet** في ربط أعضاء المؤسسة ببعضهم البعض، وبالتالي تجاوز الحواجز المكانية التي قد تعرقل من احتكاكهم و تفاعلهم " لم تصبح المجموعات داخل المؤسسات بفضل تكنولوجيايات الاتصال الجديدة بحاجة إلى اتصال فزيائي لأن هذه التكنولوجيايات سمحت بتفعيل التعاون فيما بين وحدات العمل..."¹

وعليه ساهم استعمال تكنولوجيايات الاتصال الجديدة على مستوى المؤسسة بإلغاء كل الحواجز المكانية، وبالتالي يمكن للأفراد الاتصال فيما بينهم مهما كان مكان تواجدهم في المؤسسة.

البين مما سلف ذكره، فقد أدى إدخال تكنولوجيايات الاتصال الجديدة إلى المؤسسة إلى حدوث تحولات اجتماعية على مستوى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، فأصبح الحوار المباشر هو الأسلوب الذي تتصل به الإدارة مع الموظفين، وبفضل استعمال البريد الإلكتروني أصبح الموظفون يطرحون

¹ Marc Guillaum, Où vont les autoroutes de l'information, Edition Descartes & Vie, Paris, France 1997, p 55.

انشغالاتهم على إدارتهم دون خوف أو تردد، كما أصبحت كل المعلومات في متناول كل الأفراد داخل المؤسسة دون رقابة أو احتكار، أما عن العلاقات التي باتت تربط الموظفين فهي قائمة على التقارب والاحتكاك بكل حرية دون قيد عن أهمية استعمال تكنولوجيات الاتصال في تجسيد الحوار بين القمة والقاعدة، وفيما بين الموظفين فإن المؤسسة مطالبة اليوم بـ " إحداه توازن في الاتصالات التي تحدث على مستواها وهذا عن طريق تفعيل مجموعات الحوار التي تحدث عبر الأنترنت مع تشجيع اللقاءات المباشرة فيما بين الموظفين بصفة منتظمة وهذا ما يعطي واقعية ملموسة للاتصال و العمل الجماعي...¹"

وعليه بات ضروريا إحداث التوازن بين الاتصال الإلكتروني والاتصال المباشر على مستوى المؤسسة لضمان السير الحسن لنظامها الاتصالي بصفة خاصة ونشاطها بصفة عامة.

في الأخير، يمكن إيجاز أهم وسائل الاتصال ودورها داخل المؤسسة كما في الجدول الموالي:

جدول رقم 04 : يمثل أهم وسائل الاتصال ودورها في المؤسسة

وسائل الاتصال	تنظيم العمل	العلاقات بين الأفراد	الإعلام
الندوة الإعلامية	+		++
ندوة الحوار	++	++	++
مجموعات الحوار	++	++	
مذكرة إعلامية	++		++
الرسائل	+		++
جريدة المؤسسة	+	+	++
جريدة متخصصة	++	++	++
ملصقة حائطية	+		+
تحقيقات	++	++	

¹ Serge Guérin, Internet en question, Edition Economica, Paris, France 1997, p p 76, 77.

	++	++	صندوق الاقتراحات
++	+	++	النشرة المتلفة
+	++		البريد الإلكتروني

Source: Franck Cormerais, Alain Milon, La communication ouverte, Editions Liaisons, Paris, France 1994, p 71.

الاستنتاج الذي يمكن التوصل إليه من هذا الجدول، هو وجود نوعان من وسائل الاتصال وهما:

- النوع الأول: يشمل الوسائل التي تهدف إلى نقل المعلومات مثل: الندوة الإعلامية والملصقات.
 - النوع الثاني: تشمل الوسائل التي تهدف إلى تنظيم نشاط المؤسسة وتحقيق الاحتكاك والترابط فيما بين أفرادها مثل: ندوة الحوار، مجموعات الحوار، جريدة المؤسسة والجريدة المتخصصة، تحقيقات، صندوق الاقتراحات والبريد الإلكتروني.
- فعلى المؤسسة أن تختار الوسيلة التي لا يتوقف دورها فقط عند نقل المعلومات بل الوسيلة التي تساهم في تنظيم العمل وتحقيق الاحتكاك فيما بين الموظفين مثل الندوات التي يكون الهدف منها تمرير المعلومات والحوار مع جميع الأطراف.

خلاصة الفصل

لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ و تستمر دون اتصال يجري بين أعضائها، لهذا فإن عملية الاتصال الداخلي تسعى لتحقيق ترابط في التفكير و الاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق التعاون و توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة، و تقوية العلاقات الاجتماعية التي تولد بدورها حافزا للأفراد العاملين.

و من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل يمكننا القول أن الاتصال الداخلي بأنواعه و أشكاله و تقنياته يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، هذا سواء على المدى الطويل و ذلك عن طريق خلق ثقافة المنظمة، و تدعيم جو العمل داخلها، و نشر صورة جيدة للمنظمة لدى عمالها أو المتعاملين معها من الخارج، و على المدى القصير عن طريق إعلام الأفراد بكل ما يحتاجونه من معلومات لأداء عملهم و تهيئتهم لتفهم و تقبل التغييرات التنظيمية التي تجري في المؤسسة و مساعدتهم على التأقلم معها.

فالمؤسسة التي تطمح للرقى و الازدهار هي التي تهتم بالاتصال الداخلي و تحاول تطبيقه على أحسن وجه و بالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي، و هذه العلاقة مبنية على الثقة و التعاون و الإحساس بالمسؤولية، لأن إهماله قد يؤثر على مردودها، حيث أن الاهتمام به حتما سيؤدي إلى نجاحها و تطورها.

الفصل الثالث

تمهيد

بعد التطرق إلى كل المفاهيم و الأساسيات التي تخص عملية الاتصال و مدى تأثيرها في نجاعة القرارات، كذلك التقنيات التي يركز عليها الاتصال في المؤسسة من الجانب النظري، سنحاول إسقاط هذا الموضوع على الجانب التطبيقي، حيث اخترنا المؤسسة الوطنية باتنكو-وسط المتخصصة في الهندسة و البناء لتوضيح واقع الاتصال الداخلي فيها، أي معرفة كيف تتم هذه العملية داخل المؤسسة، و الوسائل و التقنيات التي يتم الاعتماد عليها في نقل المعلومات.

و قد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة "باتنكو-وسط"

المبحث الثاني: أنواع و وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة "باتنكو-وسط"

المبحث الثالث: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة "باتنكو-وسط"

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة " باتنكو-وسط "

المؤسسة عبارة عن مجموعة من الهياكل المادية و البشرية و لكل منها محيط إداري مزود بمختلف المصالح و الإدارات العامة، كما يجب أن تكون مزودة بمجموعة من الموارد المالية، و يعتمد نجاحها على التسيير الحسن كما أن عامل الاتصال يساهم بشكل كبير في التسيير الجيد في مختلف نشاطاتها.

سوف نقوم من خلال هذا المبحث بالتعريف بمؤسسة باتنكو-وسط من حيث نشأتها، مهامها، إمكانياتها، و تنظيمها الداخلي.

المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة الأم " المجمع الصناعي باتيميغال "

1. تعريف

"تأسست المؤسسة في الثلاثينات من قبل المهندس الفرنسي أندريه دورافور تحت اسم: " ورشة العمل دورافور"، حيث كانت من نوع شركة ذات أسهم، متخصصة في تصميم وتصنيع "البناء الصلب". تم تغيير رأس مالها عن طريق إدخال مساهمين، مثل: مجموعة شنايدر.

في عام 1973 تم تغيير ملكية ورشة العمل دورافور فأصبحت المؤسسة مملوكة بالكامل من قبل الدولة الجزائرية، سميت بمبنى الشركة الوطنية للبناء المعدني "SN METAL"، و خلال هذه الفترة شاركت المؤسسة في بناء هياكل الصلب لورشات إنتاج مثل:

- مجمع الحديد الصلب والأسمدة الفوسفاتية بعنابة.
- محطة توليد الكهرباء بعنابة.

بعد إعادة هيكلة الشركات الوطنية إلى شركات اشتراكية اقتصادية، نشأت مؤسسة باتيميغال في سنة 1983 ، والتي عرفت تحولا ذو طابع قانوني في سنة 1989 لتصبح شركة عمومية ذات طبيعة اقتصادية، و يتمثل هدفها الرئيسي هو تنفيذ الكامل للمشاريع "تسليم المفاتيح في اليد"

في عام 1997، بفضل إعادة الهيكلة، تم تحويلها من مؤسسة باتيميغال إلى مجمع باتيميغال مع فتح سبع (07) شركات تابعة توظف 5600 عاملاً.¹

2. المهام الرئيسية للمجمع الصناعي باتيميغال :

- هندسة، تصميم و بناء المشاريع.

¹ <http://groupebatimetal.com/design-and-features.html>,25/04/2015

- إنتاج و تسويق جميع الهياكل.
- بناء هياكل و مرافق لإنتاج و معالجة و نقل النفط و الغاز.
- انجازات الهندسة المدنية و الأشغال العمومية.
- التطوير العقاري.
- التكوين.
- الاستيراد و العبور و النقل.¹

المطلب الثاني : لمحة عن مؤسسة " باتنكو-وسط "

1. نشأة المؤسسة

1968: إنشاء الشركة الوطنية للحديد SN METAL.

1983: ظهور مؤسسة باتيميغال نتيجة لإعادة هيكلة الشركات الوطنية.

1989: مؤسسة باتيميغال أصبحت مؤسسة ذات أسهم في إطار استقلالية المؤسسات حيث تتكون المؤسسة من عدة أقسام عملية ومن بينها قسم الهندسة.

1999: قسم الهندسة تحول إلى وحدة تحت اسم "باتنكو وحدة الهندسة و البناء".

2004: 2 جانفي 2004 إنشاء باتنكو-وسط.²

2. تعريف المؤسسة

المؤسسة الفرعية باتيميغال للهندسة و البناء "باتكو-وسط"، هي الوحدة الممثلة لمؤسسة باتنكو في الجزائر العاصمة برأس مال 480500000 دج، هي عضو في المجمع الصناعي باتيميغال، متخصصة في الدراسات و تحقيق الهياكل المعدنية.³

3. مهام المؤسسة:

- دراسة تقنيات المشاريع التي تجسد في ملفات التنفيذ لتسلم للزبائن.
- تنفيذ المشاريع الجاهزة بما في ذلك كافة مهام إدارة المشروع.

¹ <http://groupebatimetal.com/advanced-stuff.html,25/04/2015>.

² وثيقة خاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة
³ نفس المرجع أعلاه

- تنفيذ الأعمال التي تم دراستها من قبل مكاتب البحث (الإنجاز) الأخرى.
- مهمة إتباع انجاز المشاريع من طرف مديرية الانجاز.

هذه المهام تشمل تنسيق و مراقبة عمل الشركات العامة من قبل العميل و التحقق أن الأعمال تتم وفقا لمخططات البناء و المواصفات.¹

المطلب الثالث: إمكانيات مؤسسة باتنكو-وسط :

الموارد البشرية: هناك 160 عامل يعمل بمؤسسة باتنكو وسط، 50% منهم مهندسون حاملون شهادات من المدارس الكبرى و يتمتعون بالكفاءات والخبرة في ميدانهم.

الموارد المادية: لكي تنجز مهماتها المتعددة بطريقة فعالة، تمتلك هذه الوحدة إمكانيات معلوماتية فعالة مترابطة فيما بينها بواسطة شبكة طويلة المسافة، و كذلك الارتباط بشبكة الأنترنت.²

المطلب الرابع : التنظيم العام لمؤسسة باتنكو-وسط

1- تقديم الهيكل التنظيمي

تقدم باتنكو وسط الهياكل الوظيفية و التشغيلية مع الموظفين و الإدارة العامة وفقا لهيكلها التنظيمي كما يلي:³

- إدارة عامة مع الموظفين.
- مديريتين وظيفيتين و هما: مديرية الدراسة و مديرية الانجاز.
- مديرية التسويق و المبيعات.
- مديرية الدعم الإداري و المالي .

¹ وثيقة خاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة

² نفس المرجع أعلاه

³ وثيقة خاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة

2. مهام المديریات :

1.2. الإدارة العامة

يعرف النمط الوظيفي للمؤسسة بالنوع الكلاسيكي الهرمي:¹

¹ وثيقة خاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة

يفرض الرئيس المدير العام دوره في الحركة و التنسيق و العرض بين مختلف الإدارات التي لديها بعض الاستقلالية الوظيفية في إطار مسؤولياتها و الأهداف المخصصة لها. العلاقة الوظيفية بين مختلف المديرية منسقة من قبل الرئيس المدير العام للمضي قدما بثقة و بروح الفريق الملحوظ الذي يستحق الذكر.

الإدارة العامة مسؤولة عن:

- ✓ تعريف إستراتيجية تطوير المؤسسة، وكذلك عرضها على مجلس الإدارة لإقرارها و المصادقة عليها.
- ✓ تنفيذ القرارات المتخذة في نهاية جلسات العمل لمجلس الإدارة و تقرير النتائج.
- ✓ توجيه جميع الأنشطة التي وضعت تحت مسؤوليتها.
- ✓ مراقبة عمل مختلف هياكل المؤسسة.
- ✓ سلامة السلع و الأشخاص و الحفاظ على البيئة داخل المؤسسة.

2.2. مديرية المبيعات و التسويق

تتمثل مهام مديرية المبيعات و التسويق في:¹

تجاريا:

- ✓ إزالة و تحليل دفاتر شروط الزبائن.
- ✓ إعداد العروض التجارية، وضع و إتباع ملفات المناقصات و المشاركة في المفاوضات مع الزبائن.
- ✓ استكمال العقود و التعديلات.

التسويق و الاتصال:

- ✓ إتباع بحوث التسويق و الدراسات الاستقصائية لرضى الزبائن.
- ✓ الشروع في الاشتراكات في النشرات الإخبارية المتخصصة.
- ✓ تصميم و إعداد مواد و أدوات الاتصال (عرض للشركة، و تحديث الأقسام على موقع الشركة على الانترنت...).

¹ نفس المرجع أعلاه

✓ ضمان نشر النشرة الداخلية.

3.2. المديرية التقنية

تتمثل مهامها في:¹

✓ إعداد الدراسات التقنية للعملاء الخارجيين (حوالي 4% من مبيعات باتنكو-وسط) أو بناء على

طلب من إدارة الانجاز.

✓ الدعم التقني لبناء هياكل.

4.2. مديرية الانجاز

تتمثل مهامها في:

✓ تنفيذ المشاريع.

✓ ترتيبات إدارة العقود مع العملاء في وقت مبكر من عملية الانجاز.

✓ الفوترة، التحصيل و المقبوضات فيما يتعلق بالخدمات المقدمة.

5.2. إدارة الشؤون الإدارية و المالية

قسم الإدارة و الموارد البشرية:²

تتمثل مهامه في:

✓ ضمان التسيير الآني للموظفين و إنشاء الرواتب.

✓ إدارة عقود العمل.

✓ الانتقال إلى التخطيط لتوقعات التوظيف و إعداد ميزانية الموارد البشرية.

✓ قيادة عملية التوظيف.

✓ تنشيط و قيادة عملية تدريب الموظفين.

✓ إدارة التدريب و التعلم.

✓ إدارة نظام تقييم الموظفين و التتبع الوظيفي.

✓ إدارة الترقية و التقدم (التطور).

✓ ضمان رصد و تحليل نفقات الرواتب.

✓ ضمان تكيف الأنظمة التنظيمية الداخلية لتشريعات العمل.

¹ وثيقة خاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة

² نفس المرجع أعلاه

- ✓ إعداد تقارير و إحصاءات الموارد البشرية.
- ✓ ضمان إدارة الوسائل العامة(صيانة المباني...).
- ✓ إدارة أصول الشركة.
- ✓ ضمان المتابعة الطبية في العمل.
- ✓ إدارة المنافع الاجتماعية و العلاقات مع البنوك.
- ✓ إدارة ملفات تخطيط التقاعد.

قسم المحاسبة و المالية:¹

تتمثل مهامه في:

- ✓ الحفاظ على الحسابات و تحليلاتها.
- ✓ تنمية الميزانيات العمومية للمحاسبة و الضرائب.
- ✓ إنتاج البيانات المحاسبية الشهرية(الدوريات العلمية،...).
- ✓ الإقرارات الضريبية.
- ✓ الإدارة المالية للمؤسسة.

المبحث الثاني: أنواع و وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة "باتنكو-وسط"

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمكانة الاتصال و موقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما سنقوم بذكر أهم أنواع و وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة.

المطلب الأول: تحليل الهيكل التنظيمي

إن تحليل الهيكل التنظيمي يسمح لنا بتحديد نقاط القوة و الضعف في العلاقات التي تربط بين المديرين و الأقسام و بين العاملين في مختلف المستويات.

و لأن عملية التنظيم تعني تقسيم العمل و تحديد السلطات و المستويات و تحديد العلاقات الوظيفية، و هذا هو التنظيم الرسمي، و إلى جانب تواجد في أغلب الأحيان التنظيمات غير رسمية تتحدد العلاقات فيها على أسس شخصية، و لكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة بعملية الاتصال في المؤسسة.

¹ وثيقة خاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة

في مؤسسة باتنكو-وسط يعتبر الاتصال ركيزة أساسية، إلا أنه لا توجد هيئة اتصال موضحة في الهيكل التنظيمي. و من خلال استجوابنا لعدد من الإطارات و العمال لاحظنا أن الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة غير فعال، و لا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، و هذا لا يخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال و له من تأثير سلبي على مردودية العمل و على المؤسسة ككل، لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها و تفعيل انتقال للمعلومات بها و حسن تداولها.

المطلب الثاني: أشكال الاتصال المتواجدة في المؤسسة

من خلال تواجدها في المؤسسة و من خلال اللقاءات التي قمنا بها، لاحظنا أن الاتصالات الداخلية متواجدة بمختلف أنواعها، إن كان حسب الاتجاه أو حسب قنوات الاتصال أو حسب الوسيلة المستعملة

1. حسب الاتجاه

فإننا نجد أن الاتصالات تكون حسب ثلاث اتجاهات:

1.1. الاتصالات الرأسية: تتكون من

- 1.1.1. الاتصالات الهابطة: و هي اتصالات من المديرية العامة إلى العمال في مختلف المستويات التنظيمية و هي تتمثل في:
 - التعليمات و الأوامر مثلا قرارات تخص الغيابات، فأى غياب من دون مبرر يتعرض صاحبه لعقوبة .
 - تقديم معلومات حول الإستراتيجية العامة للمنظمة .

2.1.1. الاتصالات الصاعدة: ما تم ملاحظته أنه يوجد اتصال بين الموظفين و الإدارة في

المؤسسة هذا ما يبين تغير العقلية في المنظمات الجزائرية من بين هذه الاتصالات:

- الاستفسارات.

- الشكاوي.

وهذه الاتصالات تساعد المديرية العامة على اتخاذ القرارات الهامة في ضوء معلومات و بيانات واقعية.

2.1. الاتصالات الأفقية: وهي اتصالات تتم بين مختلف مديريات المؤسسة بحيث يتم نقل و تبادل

المعلومات و الأفكار فيما بينهم لخلق جو تعاوني و ضمان السير الحسن لوظائف مختلف المديريات.

2. الاتصالات الكتابية و الشفهية

إن الوسائل الكتابية تستحوذ على نسبة كبيرة من التعاملات في المؤسسة، إن كانت بين المديرين أو بين المؤسسة و العالم الخارجي، و لكن هذا لا يمنع من وجود الوسائل الشفهية و التي تتميز بالسرعة في نقل المعلومات و كذلك الوسائل الإلكترونية و لكن طبيعة التنظيم في المؤسسات الجزائرية و الرسمية التي تتميز بها تحتم عليها التعامل عن طريق الاتصالات الكتابية و هذا ما أثر كثيرا في نوعية و فعالية الاتصال.

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الكتابية و التكنولوجية في المؤسسة

تتمثل وسائل الاتصال الكتابية و التكنولوجية المستعملة في المؤسسة في:

1. **الوسائل الكتابية:** تتنوع هذه الوسائل بصورة كبيرة في المؤسسة هذا يعود لطبيعة التنظيمية السائدة في المنظمات الجزائرية، نجد من هذه الوسائل:
 - 1.1. **النظام الداخلي:** وثيقة كتابية تحدد علاقات العمل للعمال داخل المؤسسة، فكل يعرف واجباته و التزاماته و من الأشياء التي يتضمنها هذا النظام مثل: نظام الغيابات، نظام العطل، نظام الأجور، النزاعات، التعويضات، كذلك الحق في الضمان الاجتماعي و التقاعد و ما يخص قواعد العمل من تكوين، توظيف و قواعد الأمن و الصحة...
 - 2.1. **الجريدة الداخلية للمنظمة:** تعتبر وسيلة اتصال و مجال فعال و منظم تتميز بتفاعل ديناميكي بين مختلف مراكز اتخاذ القرار و العاملين من أجل المشاركة و المساهمة في تحسين الاتصال و تأسيس أو إقامة حوار مكسب على مستوى المؤسسة، تعد هذه الجريدة من طرف مديرية التسويق و المبيعات و هي فضاء لعرض مختلف الأحداث و المعلومات حول الشركة و مختلف مشاريعها و إنجازاتها.
 - 3.1. **لوحة الإعلانات:** متواجدة على مستوى كل طوابق المقر الاجتماعي للمؤسسة، و يتم نشر في هذه اللوحات مجموعة وثائق و من بينها نجد: القرارات، التعليمات الجديدة و التي تخص الحياة المهنية للعمال، الإعلان عن معارض أو ندوات ستقام، محاضرات.
 - 4.1. **التقارير:** و تعتبر التقارير عرض مبسط و موجز للحقائق الخاصة بالعديد من الأمور المرتبطة بسير إجراءات العمل بالمؤسسة، و تشمل كافة البيانات و المعلومات عن أعمال المؤسسة و نتائج الأعمال طوال السنة.
2. **الوسائل التكنولوجية :**

تتمثل أساسا في إنشاء موقع إلكتروني، يمثل فضاء معلومات جيد حيث يتم عرض كل الأحداث التي تمر بالمؤسسة، و كما يساعد على أن يكون موقع فعال للاتصال و لتطوير علاقات المنظمة مع عمالها و مع المتعاملين معها، فهو مركز هام لتبادل المعلومات.

المطلب الرابع: وسائل الاتصال الشفهية و الوسائل السمعية البصرية في المؤسسة

تتمثل وسائل الاتصال الشفهية و الوسائل السمعية البصرية المستعملة في المؤسسة في:

1. الوسائل الشفهية: من أكثر الوسائل الشفهية استعمالا نجد:

الاجتماعات: تتعدد أنواع الاجتماعات على مستوى المؤسسة فنجد:

1.1. اجتماعات مجلس الإدارة: بمعدل 4 مرات في السنة يتم فيه مناقشة ما تم الوصول إليه و ما تم

إنجازه من طرف الشركة، و ينعقد استثنائيا كلما اقتضت الضرورة لذلك.

2.1. الجمعية العامة: يعقد مرة في السنة.

3. الوسائل السمعية البصرية: للتعريف أكثر بنشاطاتها و ميادين نشاطها تقوم المؤسسة بتوفير دعائم

سمعية بصرية من أهمها:

1.3. الأفلام الوثائقية: و التي تعرض مختلف نشاطات المؤسسة و هو عبارة عن قرص مضغوط

مدته عدة دقائق فقط.

2.3. الهاتف: تعتمد المؤسسة على الاتصالات الهاتفية في تعاملاتها اليومية مع مختلف المديرات،

حيث تتوفر كل مديرية على هاتف خاص بها.

3.3. الفاكس: و هي تقتصر فقط على المديرات فكل مديرية تملك فاكس خاص بها.

المبحث الثالث : واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة

حتى يتم تقييم واقع الاتصالات الداخلية بمؤسسة باتنكو-وسط اعتمدنا على طريقة المقابلة و

الاستبيان، حيث سنطرق في هذا المبحث إلى عرض كل من: تخطيط وتصميم الدراسة، تحليل نتائج

الاستبيان، تحليل نتائج المقابلة.

المطلب الأول : تخطيط و تصميم الدراسة

لقد حاولنا في الفصلين النظريين من هذه الدراسة تقديم الإطار النظري الذي يمكننا من فهم الأسس

التي يقوم عليها الاتصال الداخلي و الوظائف التي يؤديها في المؤسسة، و سنحاول من خلال هذا الفصل

التعمق في الدراسة أكثر من خلال حالة مؤسسة جزائرية و التي تتمثل في مؤسسة باتنكو-وسط المتخصصة في الهندسة و البناء.

1. مجال و حدود الدراسة

1.1. **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية كما

سبق الذكر " مؤسسة باتنكو-وسط المتخصصة في الهندسة و البناء " و التي تقع بشارع طرابلس حسين داي الجزائر العاصمة، و تعتبر من الشركات التابعة للمجمع الصناعي باتيميطال.

2.1. **المجال الزمني :** لقد قمنا بتربص مدته شهر من 30 مارس إلى غاية 30 أفريل سنة 2015.

2. أدوات الدراسة

بما أن موضوع بحثنا يتعلق بالاتصال الداخلي و دوره في المؤسسة، و للوصول إلى هذه النقطة لا بد من دراسة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة و هذا ما جعلنا نقوم بالتنوع في أدوات الدراسة للحصول على المعلومات و البيانات بأكثر دقة.

تتمثل أدوات الدراسة في:

1.2. **المقابلة الشخصية:** من المعروف أن المقابلة الشخصية تتم بتواجد الباحث مع المستقصى

منه، و توجيه مجموعة من الأسئلة تم إعدادها مسبقا لجمع البيانات اللازمة للبحث لذلك فإننا قمنا بإجراء مقابلة مع مدير قسم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة باتنكو-وسط، و هذا ما مكنا من أخذ صورة و لو جزئية عن واقع الاتصال في المؤسسة.

2.2. **الملاحظة:** إن الملاحظة تجعلك تسجل الظواهر فور حدوثها، دون الاعتماد على رغبة من

تتم ملاحظته في إعطاء البيانات المطلوبة، كما تقل فيها احتمالات التحيز نتيجة لمضي وقت قصير بين حدوث الظاهرة و وقت تسجيلها، و بما أن الاتصال يمثل العلاقة القائمة بين الأفراد اعتمدنا في الكثير من الأحيان على الملاحظة لأن بعض الأشياء في الاتصال لا تتم كتابتها مثلا أنواع الاتصالات الموجودة في المؤسسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة غير المباشرة وذلك بالإطلاع على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

3.2. **الاستبيان:** تم تقسيمه إلى 23 سؤال و هي تمثل أسئلة خاصة بالعامل، و تحمل الكثير من

المضامين التي ينطوي عليها واقع الاتصال بالمؤسسة، و علاقات العمل بين الأفراد و بينهم و بين مرؤوسيه من جهة و بينهم وبين رؤساءهم، و كذا التكوين و كيفية الحصول على

المعلومة وطبيعتها و الوسائل المستعملة في ذلك، و كذا التكنولوجيا، و المعوقات الاتصالية التي تعترض العامل بالمؤسسة أثناء تأديته وظيفته. كما أنه لا يوجد نوع نموذجي للأسئلة التي يمكن إدراجها في قائمة الاستبيان و لكن يتوقف نوع الأسئلة على عدة عوامل أهمها موضوع الدراسة، و بما أننا أردنا معرفة كيف يتم الاتصال الداخلي في المؤسسة أو ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة استعنا بالاستبيانات المفتوحة و المغلقة في نفس الوقت.

3. **تصميم دليل الاستبيان:** يتكون هذا الدليل من عدة أسئلة عامة و فرعية، إذ قمنا في بداية التصميم بإدراج وكتابة تقديم الاستبيان، والذي يحتوي على عدة جوانب، وذلك تماشياً مع مشكلة البحث، وحتى يكون هناك ربط بين ما هو نظري وما هو تطبيقي، ويندرج تحت كل محور مجموعة من الأسئلة و تنوعت الأسئلة على حسب كل هدف. والملاحظ في هذا الدليل أن الأسئلة جاءت محددة و مفتوحة، وذلك لتمكين الشخص المستجوب من الإجابة بالأسلوب الذي يختاره.

4. **العينة محل الدراسة:** تألفت عينة الدراسة من 100 عامل من مؤسسة باتنكو-وسط، تم اختيارهم بنسبة 62.5% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة المقدر عددهم ب 160 عامل، وزعت عليهم، و لقد تم رفض 10 منها لعدم جدية الإجابة، شمل الاستقصاء كل الفئات العمالية في الشركة نظراً لأن الاتصال داخل المنظمة لا يتم في فئة معينة أو بين فئة معينة فقط بل يتم بين كل الفئات من أجل إيصال المعلومات للجهات المطلوبة و اتخاذ القرارات بشأنها و هذا لكي تكون دراستنا أكثر مصداقية و لكي يتم التعرف بالضبط على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

أولاً: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

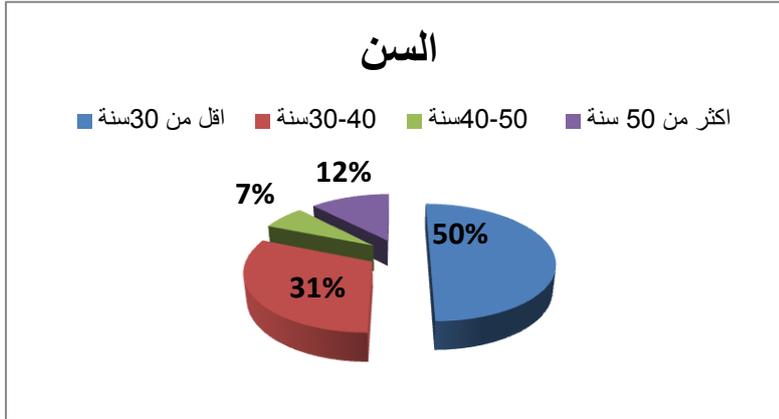
1- السن: ما هو عمرك؟

الجدول رقم 05: السن

النسبة	التكرار	الاختيارات
50%	45	أقل من 30 سنة
31%	28	30-40 سنة
7%	6	40-50 سنة
12%	11	أكثر من 50 سنة

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 07: السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

من خلال النتائج الإحصائية تبين لنا أن 50% من أفراد عينة البحث ينتمون إلى فئة الشباب، حيث لا تتجاوز أعمارهم 30 سنة، مما يسمح لهم بأداء العمل بكل سهولة إضافة إلى سرعة اكتسابهم للخبرات، في حين أن نسبة 31% من العينة ما يعادل 28 عامل يمثلون فئة (30- 40 سنة) هذه الفئة تدل على أن المؤسسة تتمتع بطاقة جيدة و نشيطة كافية، أما باقي أفراد العينة أعمارهم تتجاوز 40 سنة، منه فدراستنا اشتملت على فئات عمرية مختلفة و لو بنسب مختلفة و متباعدة.

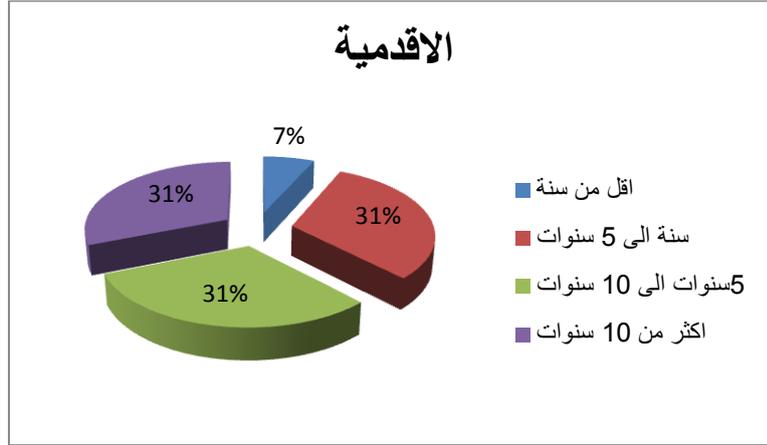
2- الأقدمية في المؤسسة: منذ متى و أنت تعمل في المؤسسة؟

الجدول رقم 06: الأقدمية في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاختيارات
7%	6	أقل من سنة
31%	28	سنة إلى 5 سنوات
31%	28	5 سنوات إلى 10 سنوات
31%	28	أكثر من 10 سنوات

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 08: الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

إن مدة العمل بالمؤسسة تلعب دوراً هاماً في تمكين العامل لمعرفة ما يجري داخل المؤسسة من اتصالات أو أعمال، حيث تمكنهم الأقدمية من الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، و ما يجري فيها من اتصالات داخلية و خارجية.

و مدة العمل في المؤسسة لها تأثير على تحديد موقف العامل من المشرف عليه، و نعتقد أنه كلما كانت مدة العمل أطول كلما كان بإمكان العامل أن يصدر أحكاماً و آراء أكثر دقة عن فعالية الاتصال، و يبدو من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 10% من عينة البحث أي ما يعادل 9 عمال يعملون في المؤسسة منذ أقل من سنة و هي فئة لا تتمتع بالخبرة مقارنة بالفئات الأخرى، بينما قدرت أعلى نسبة الأقدمية في العمل ب31% التي تقدر مدتها من سنة إلى 5 سنوات و هي فئة تفتقد للخبرة الكافية.

أما باقي أفراد العينة مدة أقدميتهم في المؤسسة تتراوح من 5 سنوات فما فوق، حيث أنها تمكنهم من الأداء الجيد للعمل و التفهم السريع لكل ما يدور بالمؤسسة من اتصالات داخلية أو خارجية، كذلك فالأقدمية تسمح لهم باكتساب الخبرة و القدرة على معالجة المشاكل المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى هذا فلها دور في تشكيل العلاقات الطيبة مع الإدارة و العمل براحة و فعالية.

ثانياً: العامل و الاتصال في المؤسسة

1- تقبل موضوع الاتصال الداخلي: الاتصال الداخلي هل هو موضوع تتقبله بسهولة؟

الجدول رقم 07: تقبل موضوع الاتصال الداخلي

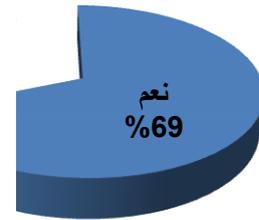
الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	62	69%

31%	28	لا
-----	----	----

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 09: تقبل موضوع الاتصال الداخلي

تقبل موضوع الالات



النسبة	التكرار	الاختيارات
38%	34	نعم
62%	56	لا

بالاعتماد على الجدول

المصدر: من إعداد الطالبتين

أعلاه

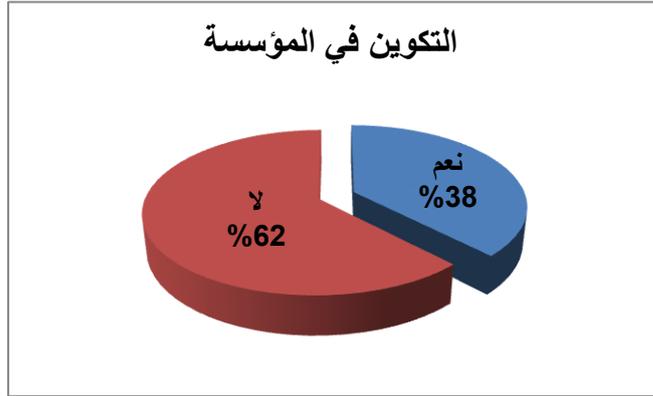
يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول ان أغلبية أفراد العينة أي ما يعادل 69% من أفراد العينة قد أقرروا أنهم يتقبلون موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة بسهولة، مما يوضح أن لديهم فكرة حول ماهية الاتصال الداخلي و اهتمامهم به في المؤسسة نظرا لمدى أهميته في تحسين الأداء المؤسساتي، في حين نجد أن باقي أفراد العينة أي ما يعادل 31% أقرروا بأنهم لا يتقبلونه بسهولة، و هي تمثل نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها، و ترجع الأسباب ربما لقلة التكوين و التوعية فيما يخص موضوع الاتصال في المؤسسة.

2- التكوين في المؤسسة: هل تلقيت دورة تدريبية حول موضوع الاتصال سابقا؟

الجدول رقم 08: التكوين في المؤسسة

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 10: التكوين في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

يتبين لنا من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن ما يعادل نسبة 38% من أفراد العينة فقط الذين تلقوا دورة تدريبية حول الاتصال و هي نسبة جد ضعيفة تبعث على القلق، و هذا ما يؤثر على نشاط و فعالية المؤسسة. أما باقي أفراد العينة المدروسة ما يعادل نسبة 62% لم يتلقوا أي دورة تدريبية حول الاتصال، مما يوضح لنا إهمال المؤسسة موضوع الاتصال، حيث أنها لا تهتم بتكوين أفرادها مما يؤثر سلبا على أداءها في ظل المنافسة القوية التي يشهدها السوق، لذا عليها الاهتمام بتكوين عمالها في مجال الاتصال لمسايرة التطور و ضمان البقاء و الاستمرارية في محيطها التنافسي.

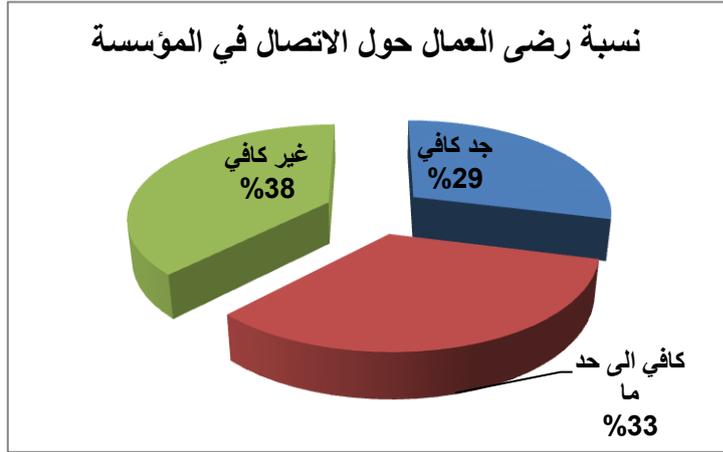
3- نسبة رضا العمال حول الاتصال في المؤسسة: بصفة عامة، هل تعتقد ان الاتصال داخل المؤسسة؟

الجدول رقم 09: نسبة رضا العمال حول الاتصال في المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة
جد كافي	26	29%
كافي إلى حد ما	30	33%
غير كافي	34	38%
غير كافي على الإطلاق	0	0%

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 11: نسبة رضا العمال حول الاتصال في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

من خلال النتائج الإحصائية يتضح لنا أن ما يعادل نسبة 29% من عينة البحث يعتقدون أن الاتصال داخل المؤسسة جد كاف، تليها نسبة 33% يعتقدون أنه كاف إلى حد ما، فيما يعتقد الباقي أنه غير كاف، مما يوضح وجود نقص في الاتصال، فيستوجب على المؤسسة تشجيع العمال على المشاركة في عملية الاتصال داخل المؤسسة، مما يعمل على تسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات وتبادل الآراء والأفكار، وهذا ما يؤدي إلى تحسين مردوديتها.

4- تلقي الدعم و المساعدة فيما يخص الاتصال: هل تشعر أنك تتلقى المساعدة و الدعم و تستند في أعمالك و عملياتك الخاصة بالاتصال الداخلي من طرف؟

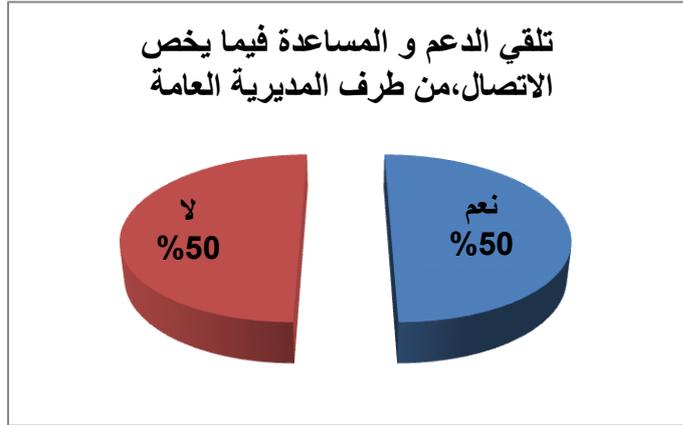
4-1- من طرف المديرية العامة:

الجدول رقم 10: تلقي الدعم و المساعدة فيما يخص الاتصال، من طرف المديرية العامة

النسبة	التكرار	الاختيارات
50%	45	نعم
50%	45	لا

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 12: تلقي الدعم و المساعدة فيما يخص الاتصال، من طرف المديرية العامة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

يتضح لنا من خلال النتائج الإحصائية أن عينة البحث انقسمت على نصفين، نصفها أي ما يعادل نسبة 50% أكدوا تلقيهم الدعم و المساعدة في عملية الاتصال من طرف المديرية العامة، بينما نصفها الآخر أكدوا العكس، هذا ما يبعث على القلق، حيث تظهر النتائج عدم اهتمام المديرية العامة بعملية الاتصال بالقدر الكافي مما يؤثر سلبا على مردوديتها، إذ أنها تهتم بدعم عملية الاتصال بين الإطارات و الإداريين مهملة فئة العمال في المستويات الأدنى (عمال التنفيذ)، و ربما يرجع ذلك إلى أن عمل الإدارة يتوقف عند رئيس المصلحة فقط، و الذي تحمله مسؤولية المستويات الأدنى، إلى أن هذا لا يعني أن الإدارة لا تهتم إلا بالمستويات العليا، ولكن اتصالها بالمستويات و الفئات الدنيا يكون في شكل أوامر و توجيهات.

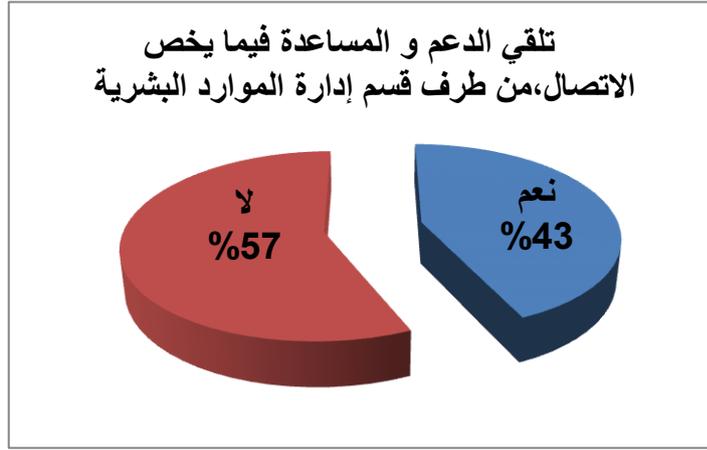
2-4- من طرف قسم إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم 11: تلقي الدعم و المساعدة فيما يخص الاتصال، من طرف قسم إدارة الموارد البشرية

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	39	43%
لا	51	57%

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 13: تلقي الدعم و المساعدة فيما يخص الاتصال، من طرف قسم إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول أعلاه

تبين لنا النتائج الإحصائية أن ما يعادل نسبة 43% من أفراد العينة أكدوا تلقيهم الدعم و المساعدة في عملية الاتصال من طرف قسم إدارة الموارد البشرية، بينما 57% من العينة أكدوا العكس، مما يوضح لنا أن قسم إدارة الموارد البشرية يهتم بعملية الاتصال في المؤسسة و يعمل على الاستماع لآراء و أفكار العمال و مشاكلهم للسعي لحلها، غير أن هذا غير كافي بالشكل المطلوب، مما يستدعي بذل المزيد من الجهود لتشجيع العمال على الاتصال و توعيتهم بمدى أهميته في تحسين الأداء المؤسسي، و في إطار غياب هيئة خاصة بالاتصال في المؤسسة فان عملية تسيير الاتصال تستند بشكل كبير على قسم إدارة الموارد البشرية.

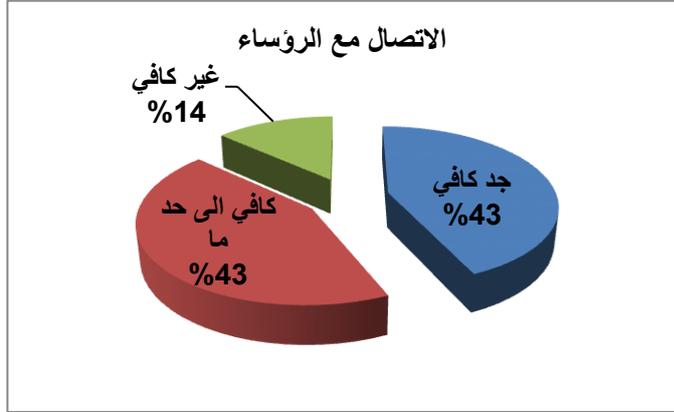
5- الاتصال مع الرؤساء: هل تعتقد أن الاتصال مع رؤسائك؟

الجدول رقم 12: الاتصال مع الرؤساء

النسبة	التكرار	الاختيارات
43%	39	جد كافي
43%	39	كافي إلى حد ما
14%	12	غير كافي
0%	0	غير كافي على الإطلاق

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 14: الاتصال مع الرؤساء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

توضح نتائج الاستبيان أن 43% من أفراد العينة يعتقدون أن عملية الاتصال مع رؤساءهم جد كافية، تليها نسبة 43% من العينة يعتقدون أنها كافية إلى حد ما، أما باقي العينة التي تعادل نسبتها 14% يعتقدون أنها غير كافية و هذه نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها مما يؤكد وجود علاقات مهنية جيدة بين العمال و رؤساءهم في المؤسسة، هذا ما يسهل انتقال المعلومات و حل المشاكل التي يطرحها العمال و هو في صالح المؤسسة و يعكس عليها إيجابيا.

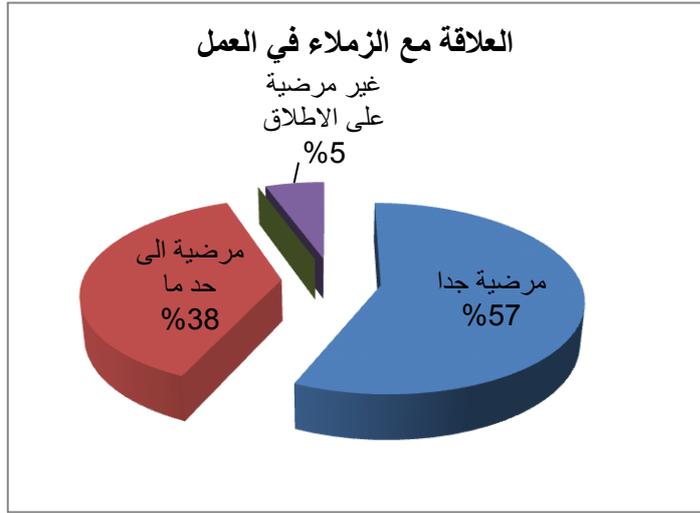
6- العلاقة مع الزملاء في العمل: مع زملائك في العمل، هل تعتقد أن عملية الاتصال؟

الجدول رقم 13: العلاقة مع الزملاء في العمل

النسبة	التكرار	الاختيارات
57%	51	مرضية جدا
38%	34	مرضية إلى حد ما
0%	0	غير مرضية
5%	5	غير مرضية على الإطلاق

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم15: العلاقة مع الزملاء في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 57% من العينة أقرروا أن علاقاتهم مع زملائهم مرضية جدا، تليها نسبة 38% من العينة أقرروا أنها مرضية إلى حد ما، مما يؤكد وجود جو تعاوني يساعد على نقل المعلومات و الخبرات، في حين أن باقي أفراد العينة التي تقدر نسبتهم ب 5% فقط أقرروا أن علاقاتهم مع زملائهم غير مرضية على الإطلاق و هي نسبة ضعيفة جدا و طبيعية تحدث في الحياة العامة للفرد.

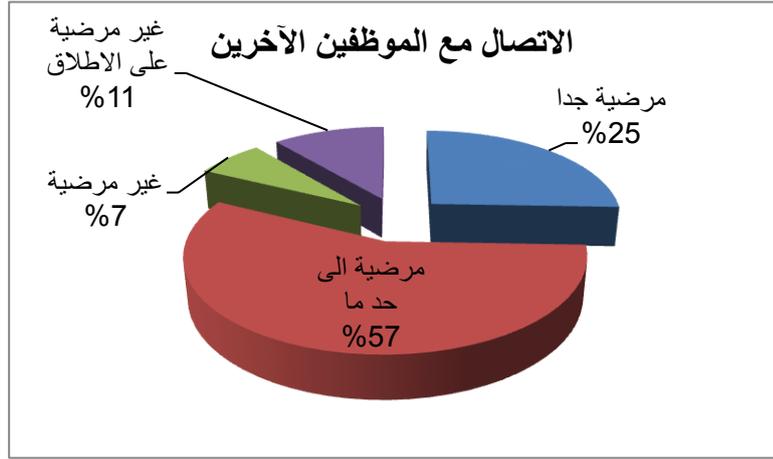
7- الاتصال مع الموظفين الآخرين: هل تعتقد أن التواصل مع الموظفين الآخرين؟

الجدول رقم14: الاتصال مع الموظفين الآخرين

الاختيارات	التكرار	النسبة
مرضية جدا	23	25%
مرضية إلى حد ما	51	57%
غير مرضية	6	7%
غير مرضية على الإطلاق	10	11%

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم16: الاتصال مع الموظفين الآخرين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

يتبين لنا من الجدول أن 25% من أفراد العينة أكدوا أن علاقاتهم مع باقي الموظفين مرضية جدا، تليها نسبة 57% من العينة يرون أنها مرضية إلى حد ما، و نلاحظ من هاتين النسبتين أن العلاقات في المؤسسة إيجابية إلى حد ما، غير أن ذلك غير كافي، حيث أن باقي أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم بـ 18% أقروا أن علاقاتهم مع باقي الموظفين غير مرضية، و هذه نسبة معتبرة تؤثر على تسيير المؤسسة و تنعكس سلبا على الاتصال الداخلي، و هو ما من شأنه التأثير على مردودية المؤسسة من خلال وجود صراعات و تشنجات بين الموظفين مما يعمل على خلق معوقات اتصالية.

8- **خطة الاتصال الداخلي في المؤسسة:** هل توجد خطة معينة للاتصال الداخلي في مجال معين؟

الجدول رقم 15: خطة الاتصال الداخلي في المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	0	0%
لا	90	100%

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 17: خطة الاتصال الداخلي في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

يتبين لنا من خلال نتائج الاستبيان أن جميع أفراد عينة البحث أكدوا انعدام وجود خطة للاتصال في مجال معين في المؤسسة، هذا يدل على علم الأفراد بعدم وجود خطة للاتصال في المؤسسة، و يعود سبب ذلك إلى إهمال المؤسسة للدور المهم الذي يؤديه الاتصال في تحسين مردودية المؤسسة.

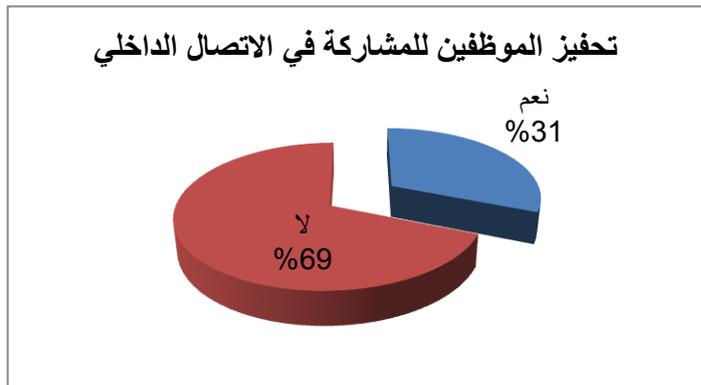
9- **تحفيز الموظفين للمشاركة في الاتصال الداخلي:** هل يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في الاتصال الداخلي؟

الجدول رقم 16: تحفيز الموظفين للمشاركة في الاتصال الداخلي

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	28	31%
لا	62	69%

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 18: تحفيز الموظفين للمشاركة في الاتصال الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

يعتبر العامل المحرك الأساسي و الرئيسي في العملية الإنتاجية، فله الحق في التعبير عن آرائه و موافقه داخل المؤسسة، وذلك بغية التكيف و التأقلم مع الظروف التي تحيط بالعمل، و قد بينت النتائج الإحصائية أن 69% من أفراد العينة أكدوا أنه لا يتم تحفيزهم للمشاركة في الاتصال الداخلي في المؤسسة مما له تأثير سلبي كبير على نشاطها، بينما باقي أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 31% أكدوا أنه يتم تحفيزهم للمشاركة في ذلك و هي نسبة ضئيلة غير كافية، مما يستوجب على المؤسسة بذل المزيد من الجهود لتحسين الاتصال الداخلي بين موظفيها و تسهيل نقل المعلومات و تبادل الأفكار، فذلك سيساهم في تحسين سير المؤسسة و بالتالي تحقيق أهدافها مما يشعر العامل بثقة مديره وأنه ذو أهمية فيها.

10- وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة: في قائمة وسائل الاتصال المذكورة أدناه، ما هي الوسائل التي تم استعمالها في الشركة في الأشهر الأخيرة؟

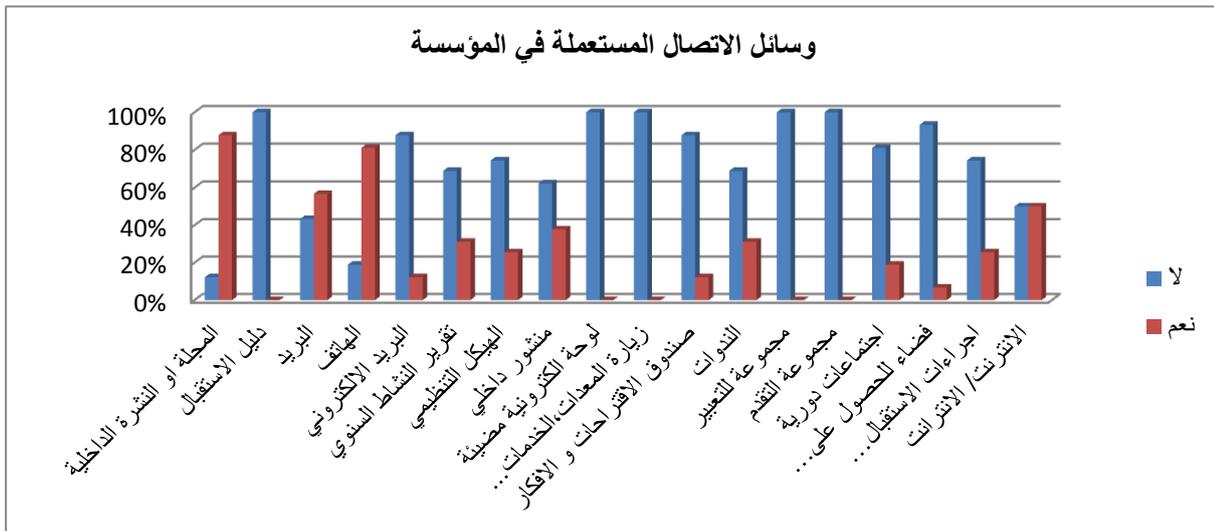
الجدول رقم 17: وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة

النسبة		التكرار		الاختيارات
		لا	نعم	
لا	نعم	لا	نعم	المجلة أو النشرة الداخلية
12%	88%	11	79	
لا	نعم	لا	نعم	دليل الاستقبال
100%	0%	90	0	
لا	نعم	لا	نعم	البريد
43%	57%	39	51	
لا	نعم	لا	نعم	الهاتف
19%	81%	17	73	
لا	نعم	لا	نعم	البريد الالكتروني
88%	12%	79	11	
لا	نعم	لا	نعم	تقرير النشاط السنوي
69%	31%	62	28	

74%	26%	67	23	الهيكل التنظيمي
62%	38%	56	34	منشور داخلي
100%	0%	90	0	لوحة الكترونية مضيئة
100%	0%	90	0	زيارة المعدات، الخدمات...
88%	12%	79	11	صندوق الاقتراحات و الأفكار
69%	31%	62	28	الندوات
100%	0%	90	0	مجموعة للتعبير
100%	0%	90	0	مجموعة التقدم
81%	19%	73	17	اجتماعات دورية
93%	7%	84	6	فضاء للحصول على المعلومات
74%	26%	67	23	إجراءات الاستقبال للموظفين الجدد
50%	50%	45	45	الانترنت/ الانترانت

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 19: وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

أجمع أغلبية أفراد العينة أن وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة تتمثل في الوسائل الكتابية التي نذكر منها: المجلة الداخلية، تقرير النشاط السنوي، البريد، المنشورات الداخلية، حيث تتميز الوسائل الكتابية بالطابع الرسمي و المصادقية التي يتم من خلالها تداول المعلومات و إلقاء الأوامر و التعليمات، يليها استعمال الهاتف و الإنترنت الذي يمتاز بالطابع الغير رسمي و بسرعة تداول المعلومات مقارنة بالوسائل الكتابية، ويتم استعماله بصفة روتينية بين موظفي المؤسسة لتبادل المعلومات و التوجيهات.

من هنا يتضح لنا أن للوسائل الشفهية دور فعال في تحسين عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة، غير أنها تعتمد بشكل كبير على الوسائل الكتابية، لأن يمكن حفظها و الرجوع إليها وقت الحاجة، و هي تحول دون التلاعب بالمعلومات و تحريفها، كما يمكن من خلال هذه الوسائل التمعن في الكلمة المكتوبة، و في الرسالة بشكل عام حتى يتمكن متلقيها من فهمها بالشكل الصحيح و الجيد، و عليه يمكن القول بأن الوسائل الشفهية و الكتابية لهم أهمية بالغة، لكن الاختلاف أو التفاوت يكون حسب طبيعة و درجة الاستخدام.

11- **التقنيات الواجب تطويرها في السنوات القادمة:** في رأيك، ما هي تقنيات الاتصال الداخلي التي يجب على مؤسستك تطويرها في الثلاث سنوات الآتية؟

و في نفس سياق السؤال السابق طلبنا من أفراد عينة البحث ذكر تقنيات الاتصال التي يجب على المؤسسة تطويرها في الثلاث سنوات المقبلة، حيث أجمع أغلبيتهم أن على المؤسسة تطوير كل من: الأنترنت، البريد الإلكتروني و الندوات في الثلاث سنوات المقبلة.

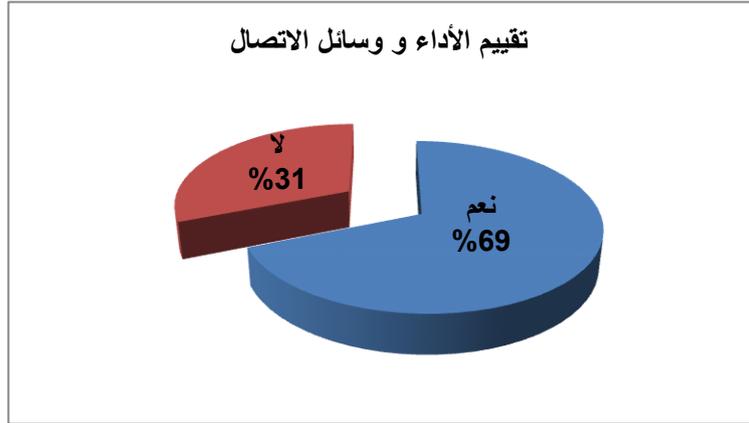
12- **تقييم الأداء و وسائل الاتصال:** هل تقيم بشكل منهجي وسائل الاتصال و أدائك؟

الجدول رقم 18: تقييم الأداء و وسائل الاتصال

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	62	69%
لا	28	31%

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 20: تقييم الأداء و وسائل الاتصال



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

من خلال النتائج الإحصائية تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 69% صرحوا أنهم يقومون بتقييم فعالية وسائل الاتصال و أدائهم الوظيفي في المؤسسة، مما يوضح اهتمام أغلبية العمال بالقيام بواجباتهم المهنية و سعيهم لتحسين مردودية المؤسسة، رغم أنه لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات الهامة إلا أنهم يشعرون بانتمائهم للمؤسسة نظراً للوقت الذي يستغرقونه في المؤسسة، و هذا ما يظهر أن المؤسسة أصبحت جزء من حياتهم، أما باقي العينة أي ما يعادل نسبة 31% يحسون عكس ذلك و بالتالي فإنهم يتجاهلون فكرة القيام بتقييم فعالية وسائل الاتصال و أدائهم في المؤسسة، و قد أرجعوا أسباب ذلك إلى: الإحساس بالعزلة، الروتين في العمل و ضيق الوقت.

13- المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة: كيف تحكم على المناخ الاجتماعي داخل مؤسستك؟

وصف معظم أفراد العينة المناخ الاجتماعي في المؤسسة بالمناخ الجيد، حيث توجد علاقات جيدة بين مختلف موظفي المؤسسة بوجود اتصالات في كل الاتجاهات مما يسمح بتبادل الأفكار و المعلومات بينهم، و هذا ما يوفر جو جيد للعمل بدون قيود و هو مؤشر جيد على عدم وجود صراعات كبيرة بينهم و إن وجدت تحل بطريقة ودية، أما باقي أفراد العينة التي نسبتهم ضعيفة مقارنة بسابقتها يرون أن المناخ الاجتماعي في المؤسسة سيئ و هو شيء طبيعي يحدث في أي مؤسسة بسبب الاختلاف في عدد المستويات و الذهنيات، ولكن هذا لا يمنع البحث عن أسباب ذلك و محاولة معالجتها ليعود بالنفع على المؤسسة ككل.

14- المقابلة الفردية مع الرؤساء: هل تعتقد أن هناك ما يكفي من المقابلات الفردية مع رؤسائك؟

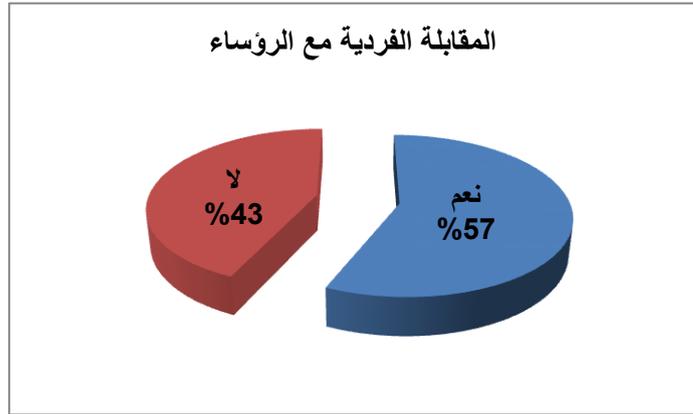
الجدول رقم 19: المقابلة الفردية مع الرؤساء

الاختيارات	التكرار	النسبة
------------	---------	--------

57%	51	نعم
43%	39	لا

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 21: المقابلة الفردية مع الرؤساء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

يتضح لنا من خلال النتائج الإحصائية أن 57% من عينة البحث أكدوا أنه يوجد ما يكفي من المقابلات الفردية مع رؤساءهم، فمنهم من يجري مقابلة بمن أعلى منه لرفع الشكاوي و التظلمات و منهم من يطلب الاستفسار أو تقديم تقارير، غير أن باقي أفراد العينة ما يعادل نسبة 43% أكدوا أنه لا يوجد ما يكفي من المقابلات مع رؤسائهم، هذا ما يجعل قنوات الاتصال مغلقة لدى هؤلاء العمال، و هي نسبة معتبرة تنعكس سلبا على انتقال المعلومات و هو ما من شأنه التأثير على مردودية المؤسسة خلال وجود صراعات و تشنجات، و عدم تقبل للأوامر و التوجيهات المقدمة من طرف المسؤول.

من خلال هذه النتائج نلاحظ ان هناك مقابلات بين العامل و رئيسه و لكن ليس بنسبة كبيرة و واسعة، و ربما يرجع ذلك إلى البعد الفاصل بين العمال و رؤسائهم حسب الهيكل التنظيمي.

15- تعريف المؤسسة للموظفين الجدد: لحظة التحاقك بالشركة، هل قدم لك تعريف عام للمؤسسة؟

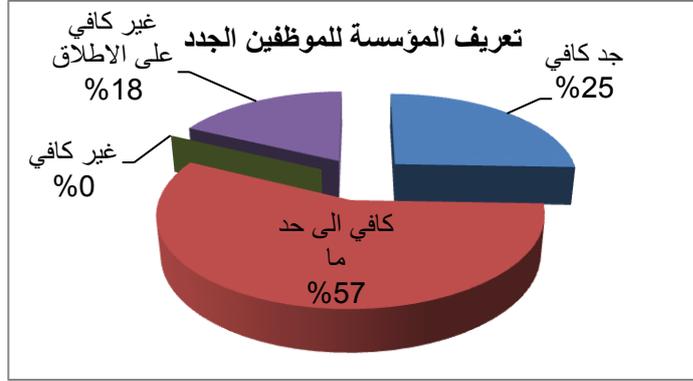
الجدول رقم 20: تعريف المؤسسة للموظفين الجدد

النسبة	التكرار	الاختيارات
25%	23	جد كافي
57%	51	كافي إلى حد ما
0%	0	غير كافي

غير كافي على الإطلاق	16	18%
----------------------	----	-----

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 22: تعريف المؤسسة للموظفين الجدد



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

تبين لنا النتائج الإحصائية أن 57% من أفراد العينة أكدوا أن لحظة التحاقهم بالمؤسسة تم تقديم لهم تعريف عام للمؤسسة بشكل كافي إلى حد ما، تليها نسبة 25% أكدوا أنه تم ذلك بشكل جد كافي، بينما باقي أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 18% أكدوا أنه تم ذلك بشكل غير كافي على الإطلاق، حيث تبرز هذه النتائج أن المؤسسة تهتم بتقديم صورة عامة لها و جو العمل السائد داخلها لعمالها الجدد قصد خلق علاقة مبنية على الثقة المتبادلة و الشفافية، غير أن ذلك غير كافي بالشكل المطلوب، و هذا يشكل عائقا على الاتصال الداخلي، مما يستوجب على المؤسسة تقديم معلومات كافية لعمالها الجدد لحظة التحاقهم من أجل تعزيز الثقة فيما بينهم و فهم أهداف المؤسسة للعمل على تحقيقها.

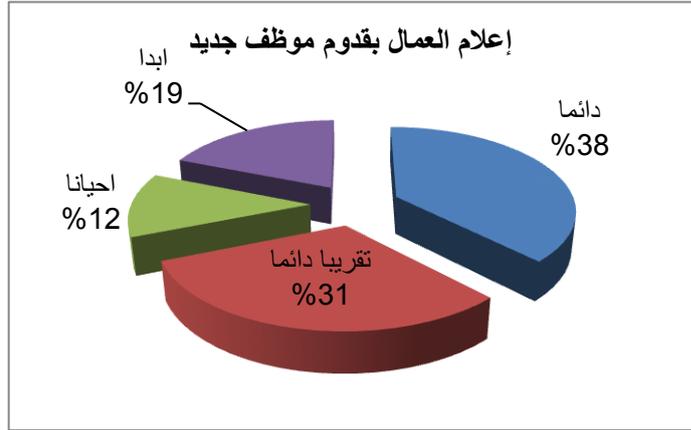
16- **إعلام العمال بقدوم موظف جديد:** عند قدوم موظف جديد، هل يتم إعلامكم قبل قدومه؟

الجدول رقم 21: إعلام العمال بقدوم موظف جديد

النسبة	التكرار	الاختيارات
38%	34	دائما
31%	28	تقريبا دائما
12%	11	أحيانا
19%	17	أبدا

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 23: إعلام العمال بقدوم موظف جديد



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

تبين لنا من خلال النتائج المحصلة أن ما يعادل نسبة 69% من أفراد العينة أكدوا أنه يتم إعلامهم بقدوم موظف جديد سلفاً، تليها نسبة 12% أكدوا أنه يتم ذلك من حين لآخر في حين أن باقي أفراد العينة أكدوا أنه لا يتم إعلامهم أبداً بذلك.

من هنا يتضح أن إدارة المؤسسة تهتم بإعلام موظفيها حول قدوم موظفين جدد نظراً لأهمية ذلك في تنظيم العمل و نقل المعلومات من المسؤولين إلى عمال المؤسسة، غير أن هذا لا يتم بشكل كافي لذا يجب على المؤسسة استعمال وسائل اتصال أكثر فعالية من أجل إيصال المعلومات إلى كافة موظفيها.

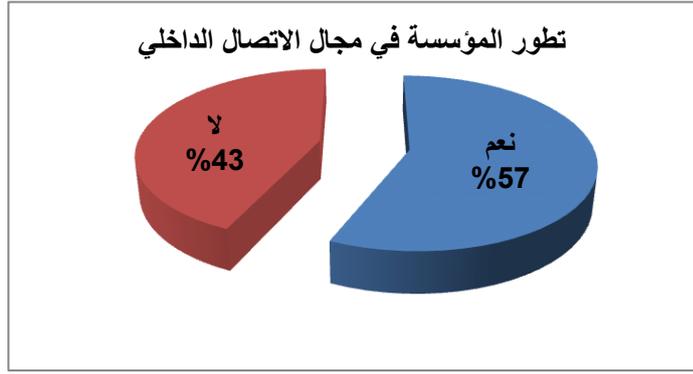
17- **تطور المؤسسة في مجال الاتصال الداخلي:** هل تعتزم المؤسسة تطوير نفسها في مجال الاتصالات الداخلية أحسن من الوضع الحالي؟

الجدول رقم 22: تطور المؤسسة في مجال الاتصال الداخلي

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	51	57%
لا	39	43%

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 24: تطور المؤسسة في مجال الاتصال الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

يعتقد أغلبية أفراد العينة بنسبة 57% أن المؤسسة تعزز تطوير نفسها في مجال الاتصالات الداخلية أحسن من الوضع الحالي بهدف التخطيط و التنظيم و التوجيه و كذا لمعالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية الاتصالية، و كلما كان الاتصال فعال كلما أدى إلى فعالية تنظيمية، فهذا ما يخلق علاقة إيجابية بين العمال و الإدارة باعتبار العامل هو العمود الفقري داخل المؤسسة التي يعمل بها.

في حين أن باقي أفراد العينة بنسبة 43% يعتقدون ان المؤسسة لا تنوي تطوير نفسها في مجال الاتصال الداخلي أحسن من الوضع الحالي، هذه نسبة كبيرة تبعث على القلق، و أرجعوا أسباب ذلك إلى أن الإدارة في نظرهم لا تهتم إلا بإعطاء الأوامر.

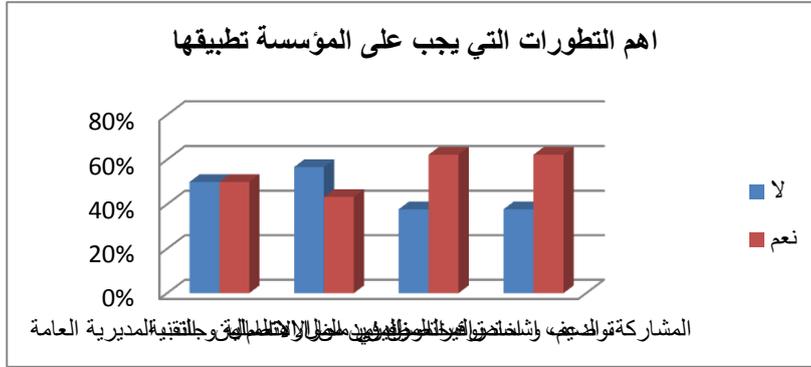
18- أهم التطورات التي يجب على المؤسسة تطبيقها: ما هي التطورات التي تتمنى لمؤسستك تطبيقها فيما يخص الاتصال الداخلي في السنوات القادمة؟

الجدول رقم 23: أهم التطورات التي يجب على المؤسسة تطبيقها

النسبة		التكرار		الاختيارات
لا	نعم	لا	نعم	
50%	50%	45	45	المزيد من الاهتمام من جانب المديرية العامة
57%	43%	51	39	توفير المزيد من الموارد المالية و التقنية
38%	62%	34	56	توظيف أشخاص مختصين في مجال الاتصال
38%	62%	34	56	المشاركة، الدعم، و استدراك الموظفين

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 25: أهم التطورات التي يجب على المؤسسة تطبيقها

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

أجمع معظم أفراد العينة أن أهم التطورات التي يجب على المؤسسة تطبيقها فيما يخص الاتصال الداخلي في السنوات القادمة تتمثل في المزيد من الاهتمام من جانب المديرية العامة، توظيف أشخاص مختصين في مجال الاتصال و السعي إلى تحفيز الموظفين للمشاركة في عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة، بينما لم يعطوا أهمية كبيرة إلى عنصر توفير المزيد من الموارد المالية و التقنية.

النسبة			التكرار				الاختيارات
هام إلى حد ما	هام	أساسي	غير مهم	هام إلى حد ما	هام	أساسي	
12%	31%	57%	0	11	28	51	تجنب و منع النزاعات الاجتماعية
44%	43%	12%	0	40	39	11	انقسام بين الوحدات
12%	50%	26%	11	11	45	23	تجنب الإشاعات
26%	50%	24%	0	23	45	22	تنمية حس الانتماء، الهوية الموحدة
12%	76%	12%	0	11	68	11	تحضير الموظفين للتغيير
8%	67%	26%	0	7	60	23	تطوير العلاقات مع الزبائن و الموردن الداخليين

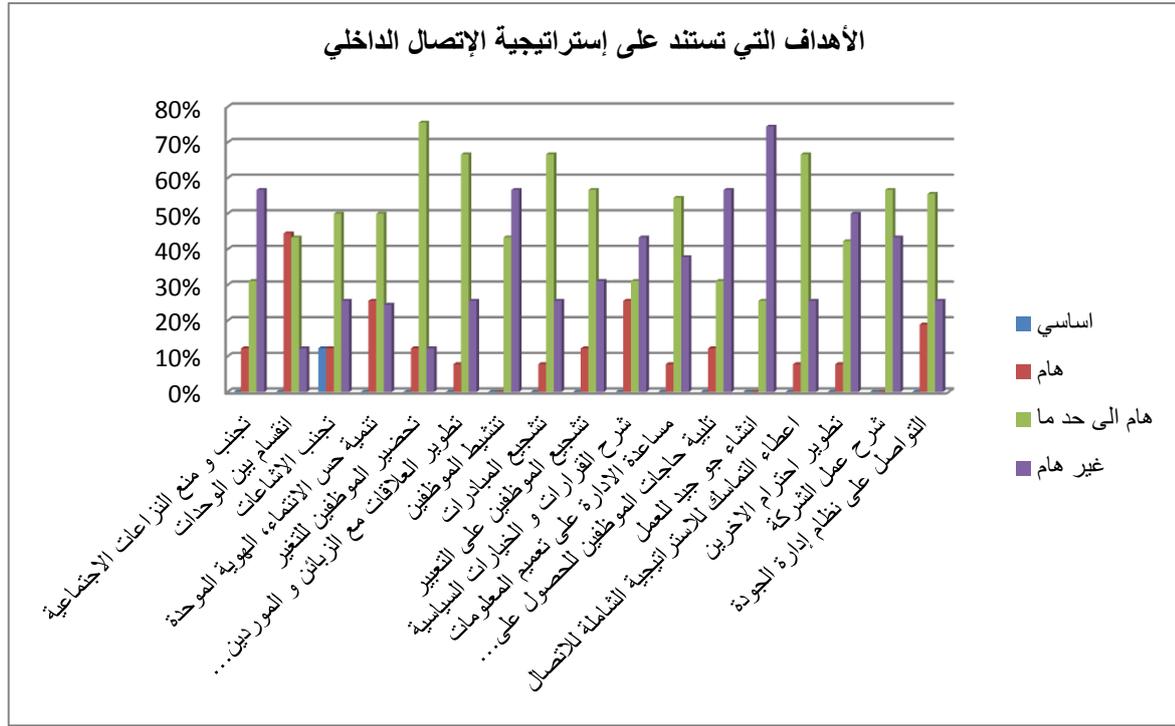
0%	43%	57%	0	0	39	51	تنشيط الموظفين
8%	67%	26%	0	7	60	23	تشجيع المبادرات
12%	57%	31%	0	11	51	28	تشجيع الموظفين على التعبير
26%	31%	43%	0	23	28	39	شرح القرارات و الخيارات السياسية
8%	54%	38%	0	7	49	34	مساعدة الإدارة على تعميم المعلومات
12%	31%	57%	0	11	28	51	تلبية حاجات الموظفين للحصول على المعلومات
0%	26%	74%	0	0	23	67	إنشاء جو جيد للعمل
8%	67%	26%	0	7	60	23	إعطاء التماسك للإستراتيجية الشاملة للاتصال
8%	42%	50%	0	7	38	45	تطوير احترام الآخرين
0%	57%	43%	0	0	51	39	شرح عمل الشركة
19%	56%	26%	0	17	50	23	التواصل على نظام إدارة الجودة

19- الأهداف التي تستند على إستراتيجية الاتصال الداخلي: هذه قائمة الأهداف التي يمكن أن تستند على إستراتيجية الاتصال الداخلي، حدد مدى أهمية كل هدف بالنسبة لك؟

الجدول رقم 24: الأهداف التي تستند على إستراتيجية الاتصال الداخلي

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 26: الأهداف التي تستند على إستراتيجية الاتصال الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

رغم عدم توفر المؤسسة على إستراتيجية للاتصال الداخلي، غير أن الأهداف الأساسية التي يمكن أن تستند عليها إستراتيجية الاتصال الداخلي في نظر أفراد العينة تتمثل في: تجنب و منع النزاعات الاجتماعية، تنشيط الموظفين، تلبية حاجات الموظفين للحصول على المعلومات و تطوير احترام الآخرين و إنشاء جو جيد للعمل، بينما الأهداف التي يعتقدونها هامة تتمثل في: تجنب الإشاعات، تنمية حس الانتماء و الهوية الموحدة، تحضير الموظفين للتغيير، تطوير العلاقات مع الزبائن و الموردين الداخليين، تشجيع الموظفين على التعبير، مساعدة الإدارة على تعميم المعلومات، إعطاء التمسك للإستراتيجية الشاملة للاتصال، شرح عمل الشركة و التواصل على نظام إدارة الجودة، بينما باقي الأهداف فيعتبرونها اقل أهمية من سابقتها و المتمثلة في الانقسام بين الوحدات و شرح القرارات و الخيارات السياسية.

20- الأهداف الأساسية لسياسة الاتصال الداخلي: من بين الأهداف المذكورة في الجدول أعلاه، اذكر ثلاثة التي تشعر أنها من أولويات سياسة الاتصال الداخلي؟

و في نفس سياق السؤال السابق طلبنا من أفراد عينة البحث ذكر ثلاثة من الأهداف المذكورة السابقة التي يشعرون أنها من أولويات سياسة الاتصال و كانت معظم إجاباتهم تتمحور حول تنشيط الموظفين، تلبية حاجات الموظفين للحصول على المعلومات و إنشاء جو جيد للعمل.

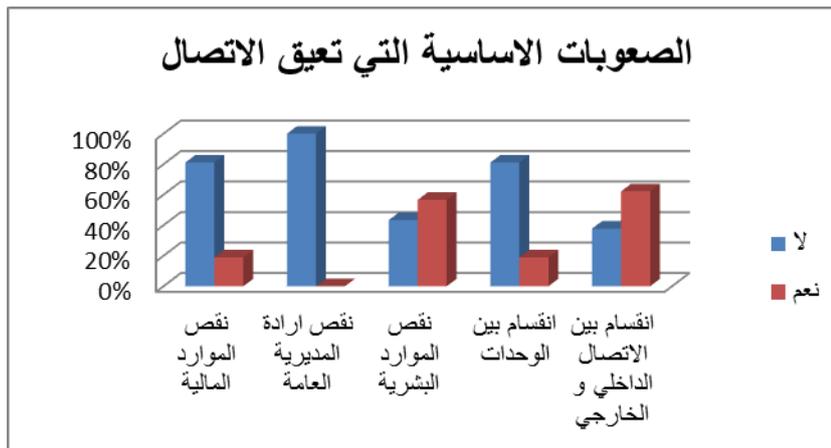
21- الصعوبات الأساسية التي تعيق الاتصال: بالنسبة لك، ما هي الصعوبات الأساسية التي تعيق الاتصال الداخلي في مؤسستك؟

الجدول رقم 25: الصعوبات الأساسية التي تعيق الاتصال

النسبة		التكرار		الاختيارات
لا	نعم	لا	نعم	
81%	19%	73	17	نقص الموارد المالية
100%	0%	90	0	نقص إرادة المديرية العامة
43%	57%	39	51	نقص الموارد البشرية
81%	19%	73	17	انقسام بين الوحدات
38%	62%	34	56	انقسام بين الاتصال الداخلي و الخارجي

المصدر: قوائم الاستبيان

الشكل رقم 27: الصعوبات الأساسية التي تعيق الاتصال



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

توضح النتائج الإحصائية أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن الصعوبات التي تعيق الاتصال الداخلي في المؤسسة تتمثل في نقص الموارد البشرية إضافة إلى عدم الاعتراف بالاتصال الداخلي من طرف الإدارة و هذا ما يفسر غياب وجود هيئة مختصة في الاتصال الداخلي، و كذلك وجود انقسام بين الاتصال الداخلي و الخارجي و هو ما يكرس نقص في المعلومات بالمؤسسة و بالتالي التأثير على حسن

انتقالها على فعالية الاتصال و هو ما يؤثر سلبا على حسن تسيير المؤسسة و سير المعلومات فيها و تداولها بطريقة جيدة و فعالة.

المطلب الثالث: تحليل المقابلة

على إثر الدراسة الميدانية التي قمنا بها، و من خلال تتبعنا لسير عملية الاتصال الداخلي في مؤسسة باتنكو-وسط و المقابلة الشخصية التي أجريناها مع مسؤول قسم إدارة الموارد البشرية، استخلصنا النتائج التالية:

يعتبر الاتصال ركيزة أساسية بالنسبة لكل مؤسسة، إلا أنه لا توجد هيئة اتصال موضحة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتنكو-وسط، فحسب قوله فإن المؤسسة لا تعطي أهمية للاتصال بالرغم من الدور الفعال الذي يؤديه إلا أنه يبقى المشكل الذي تعاني منه أغلب المؤسسات الجزائرية، و على إثر غياب هيئة للاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن تسيير عملية الاتصال تستند بصفة كبيرة على قسم إدارة الموارد البشرية.

اللغة الأكثر استعمالا و التي يجيدها الأفراد داخل المؤسسة هي اللغة الفرنسية و الدارجة، فحسب قوله يوجد مشكل ازدواجية اللغة في المؤسسة، حيث أن الإطارات يفضلون استعمال اللغة الفرنسية في تعاملاتهم بينما فئة العمال المنفذين يستعملون الدارجة في تعاملاتهم.

تتمثل العناصر الأساسية للاتصال حسب رأي مسؤول قسم إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- المرسل: و هو الشخص الذي يملك فكرة أو معلومات يريد نقلها إلى شخص آخر من خلال وسيلة اتصال، و تكمن مسؤوليته في التعرف على المستقبل و الاختيار الأنسب لوسيلة الاتصال.
- المستقبل: و هو الشخص الذي توجه له الرسالة و يقوم بدوره بالرد عليها، و من الضروري وجود تغذية عكسية، و تكمن مسؤوليته في الإصغاء بانتباه إلى رسالة المرسل، فهمها و القيام بالرد عليها.

و قد قام بإعطاء وصف لعملية الاتصال بأنها عملية تبادل الرسائل عن طريق مختلف وسائل الاتصال للتعبير عن فكرة أو رأي و لتبادل المعلومات.

كما أكد لنا أنه يقوم بتحضير اجتماعات في المؤسسة من حين لآخر و التي يتم فيها تبادل الأفكار و جمع المعلومات فيما يخص سير العمل و النتائج المتوصل إليها و على أثرها يأخذ بعين الاعتبار جميع الاقتراحات المقدمة من طرف العمال.

تعتمد المؤسسة في اتصالها بين الوظائف على عدة وسائل و أنواع، حيث تستعمل الاتصال الصاعد و الذي يكون من الأسفل إلى الأعلى، الاتصال النازل الذي يكون من الأعلى إلى الأسفل، فالمدیر عند اتصاله بالعاملين، فإنه يعتمد في ذلك إما عن طريق إصدار الأوامر إليهم، أو عن طريق القيام بتحضير الاجتماعات، كما يتم استعمال اتصال مباشر بحيث يتحدث المدير إلى العمال مباشرة أي وجها لوجه، أيضا بالنسبة للاتصالات بين مختلف مديريات المؤسسة و التي تسمى بالاتصالات الأفقية تعمل على التبادل السريع للمعلومات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

و من أجل تشجيع الاتصال التنظيمي يجب على المؤسسة خلق هيئة مختصة للاتصال حسب رأيه، حيث يرى أنه من ضمن القواعد الأساسية لتحقيق اتصال فعال هي الوضوح، الاختصار و الثقة المتبادلة.

إن الاتصال في المؤسسة يتميز بالصفة الرسمية من أجل إعطاء الأوامر و التوجيهات بالإضافة إلى الصفة الغير رسمية من أجل الزيادة في تحفيز و إعطاء الآراء الجيدة و المقترحات المفيدة و الضرورية للمؤسسة.

و من المعوقات التنظيمية الموجودة في المؤسسة حسب قوله هي عدم وجود هيئة مختصة بالاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما المعوقات المادية للاتصال داخل المؤسسة تكمن في عدم اختيار وسيلة اتصال فعالة.

و من بين الحلول التي يراها تحد من المعوقات التنظيمية و المادية هي خلق هيئة خاصة بالاتصال و اختيار وسيلة اتصال مناسبة للموقف.

لا تعتمد المؤسسة على إستراتيجية اتصالية، أي ليست قائمة على تخطيط و اعتماد برنامج خاص بالاتصال و توفير الوسائل اللازمة له.

من الفضاءات المخصصة للملتقيات من أجل تدعيم العلاقات ذكر لنا مناسبات الأعياد، حفل تكريم و مقهى المؤسسة.

و من أهم الوسائل التي يتلقى بها الأفراد المعلومات هي التعليمات، الهاتف، اتصال رسمي مباشر و اتصال غير رسمي مباشر، و في رأي مسؤول قسم إدارة الموارد البشرية الأهداف المرجو تحقيقها من الاتصال الداخلي هي خلق جو عمل جيد، التقليل من حدة النزاعات و تحقيق التنسيق بين أنشطة الإدارات المختلفة و تنسيق جهودهم.

خلاصة الفصل

المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتمام كبير لوظيفة الاتصال حيث أنها لم تخصص لها هيئة مستقلة بذاتها، كما أنها لا تقوم بصياغة إستراتيجية واضحة لعملية الاتصال.

الاتصال الداخلي لهذه المؤسسة غير فعال حيث أنها لا تزال متمسكة في تلك الرسمية المبالغ فيها خاصة في الوسائل المتعامل بها في مجال الاتصال و التي تركز على الوسائل المكتوبة بصفة كبيرة.

كانت النتائج غير مرضية إلى حد بعيد و لا تخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال و هو ما له تأثير سلبي على مردودية العمل و على المؤسسة ككل لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها و تفعيل انتقال المعلومات بها و حسن أدائها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تعتبر المؤسسة إطاراً لالتقاء مجموعة من الأفراد، حيث يحرص التسيير العقلاني لها على توحيدها و تقنين تفاعلاتها في سياق يخدم أهداف التنظيم الذي أسس لأجلها، هاتان المهمتان لا يمكن تحقيقهما إلا بوجود نظام شامل للاتصال و تبادل المعلومات، لأنه بهذا الأخير و به فقط يمكن ضمان توحيد الأفراد داخل التنظيم، و كذا ضمان تقنين و توجيه مختلف التفاعلات التي تحدث بينهم في كل المستويات التنظيمية

يعتبر مجال الاتصال ميداناً خصباً للدراسة العلمية و نقطة التقاء يوفد إليها باحثون من تخصصات متعددة حيث أن دراستنا تسعى إلى تحقيق هدف عام يتجلى في إبراز مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة و العمال، و معرفة الاتصال الداخلي في المؤسسة و دوره في تحقيق أهدافها.

أصبح اليوم موضوع الاتصال من المواضيع الهامة في الإدارة خاصة بعد بداية الاهتمام بالعنصر البشري كمورد هام في المؤسسة سواء كانت ذات طبيعة خاصة أو عمومية، خدمية كانت أو صناعية، و لقد ارتبطت إشكالية بحثنا هذا بدراسة مكانة و دور الاتصال في ربط مختلف مصالح المؤسسة و مدى تأثيره في نجاعة و تحسين سيرها من خلال دراسة نظرية و تطبيقية تم التركيز فيها على أهم النقاط التي تخدم هذا الموضوع.

و في إطار هذه الخاتمة سوف نعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي.

يعتبر الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها ربط العاملين بعضهم ببعض و كذا ربطهم بالبيئة الخارجية المتعامل معها لتحقيق نتائج طيبة و علاقات حسنة بينهم، كما أنه عملية يشترط فيها حدوث تفاعل و تبادل المعلومات بواسطة مثيرات و استجابات متبادلة بين الأفراد و لا تتم إلا لكونها اخذ و عطاء متبادل، حيث أن عملية تبادل الأفكار و الخبرات لا تتخذ شكلاً أو نوعاً واحداً، و هذا ما يشير إلى أن الاتصال أنواعاً و أنماطاً قد تختلف و تتعدد، فكلما كان الاتصال فعال كلما أدى إلى فعالية تنظيمية.

فالإدارة الحديثة تحرص على الاتصال الفعال مع عاملها بهدف التنظيم و توجيهه و كذا معالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية الاتصالية.

يتجسد الاتصال الداخلي في المؤسسة في عملية التبادل الفكري بين الرئيس و المرؤوسين ليعمل على خلق جسر من المعرفة و الثقة المتبادلة بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

لهذا أصبح الاتصال الداخلي ضرورة تثير اهتمام المسيرين على مستوى المؤسسات و مع التطور التكنولوجي أصبح كل مسير يرى النجاح في بناء و إيجاد علاقات مهنية قوية و هذا بالبحث عن أفضل التقنيات و أنجع الوسائل المعلوماتية لتوفير الشروط الضرورية للعامل و تحفيزه على العمل، و لا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق وضع إستراتيجية عمل بعيدة المدى من أجل تحصيل أحسن للأوضاع و حل أمثل للمشاكل، و هذا ما يسهل الحوار و تبادل الخبرات بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة بدءاً من قمة السلم الهرمي الداخلي إلى المستويات الدنيا.

و من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة باتنكو-وسط المتخصصة في الهندسة و البناء توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات بالإضافة لمجموعة من التوصيات تم اقتراحها لمساعدة المؤسسة على تحسين

الفعالية الاتصالية بداخلها، و من تم سنقترح بعض النقاط البحثية التي غابت في هذه الدراسة، و سيتم عرضها كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يحتل الاتصال مكانة هامة في أي مؤسسة و له تأثير مباشر في سيرها الحسن، بمطابقة هذه الفرضية مع الواقع وجدنا أن مؤسسة باتنكو-وسط تعتمد على الاتصال في إيصال المعلومات، لكنها لا تعطي له أهمية كبرى و لم تقم بإنشاء هيئة مختصة تقوم بهذه الوظيفة و هذا له تأثير مباشر على السير الحسن للمؤسسة ككل، و هي فرضية صحيحة.

الفرضية الثانية: تعتبر إستراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة لأي مؤسسة، بمطابقة هذه الفرضية مع الواقع وجدنا أن مؤسسة باتنكو-وسط لا تملك إستراتيجية معينة للاتصال الداخلي، فقد أهملت جانب البيئة و التي تعد مهمة لمعرفة الوسائل و الجمهور المستهدف، فغيابها يشكل عائقاً على التنفيذ الحسن للإستراتيجية العامة للمؤسسة، و هي فرضية صحيحة.

الفرضية الثالثة: تعتمد المؤسسات الجزائرية على الاتصال الداخلي في تحقيق التفاهم و إحساس العمال بالرضا و الانتماء، بمطابقة هذه الفرضية مع الواقع وجدنا أن مؤسسة باتنكو-وسط واعية بأهمية الاتصال الداخلي و تقدر أهميته فيما يخص عملية اتخاذ القرارات، إلا أنها في أرض الواقع لا توليه اهتماماً رغم حاجتها الماسة له، فبالرغم من أنها لا تعتمد عليه بصفة كبيرة في تعاملاتها غير أنه يوجد نوع من التفاهم و الرضا بين أفراد المؤسسة، فهي فرضية غير صحيحة.

ثانياً: النتائج

لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي منهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها كما يلي:

- تعتمد المؤسسة على عملية الاتصال الداخلي في نقل المعلومات، الأوامر و التوجيهات.
- المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة مقبول، يعمل على توفير جو جيد للعمل بدون قيود أو خلافات.
- لا تحضى وظيفة الاتصال الداخلي بأهمية كبيرة من طرف المؤسسة، مما يفسر عدم وجود هيئة مختصة بهذه الوظيفة.
- غياب إستراتيجية خاصة بالاتصال في المؤسسة.
- تعتمد المؤسسة بصفة كبيرة في تعاملاتها على وسائل الاتصال الكتابية.
- تواجه المؤسسة عدة عوائق تحد من فعالية الاتصال مما يؤدي إلى نقص المعلومة و بالتالي نقص الأداء الوظيفي و الالتزام التنظيمي و نقص فعالية القرارات.

ثالثاً: التوصيات و الاقتراحات

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة لجعله أكثر فعالية:

- أن تهتم الإدارة بعملية الاتصال بكل أساليبه من خلال خلق قنوات اتصال وتسهيل نقل المعلومات عموديا وأفقيا.
- ضرورة العمل على عقد الاجتماعات الدورية مع العمال لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشاكل العمال وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها، أي إتباع الإدارة لأسلوب الباب المفتوح.
- العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويمكن تعزيز فهم أهمية هذه العملية من خلال:
 - ✓ تطوير مهارات العاملين في المجالات المختلفة: "الشفوية، المكتوبة، الإدراكية، الإنسانية" من خلال تدريب العاملين في دورات أكاديمية و عملية متخصصة.
 - ✓ توعية العاملين بأهمية الاتصال الداخلي و أنواعه، و ذلك من خلال إنشاء إدارة اتصال تتولى هذه المهمة.
 - ✓ تشجيع الاتصالات التفاعلية الكفيلة بجعل البيانات و المعلومات تتناسب بين مختلف المستويات الإدارية.
 - ✓ محاولة تطبيق نموذج الاتصال الفعال في المؤسسة، و ذلك بمراعاة احتياجات العاملين الداخلية و محاولة تنقية المناخ التنظيمي، و ذلك بتسيير الفجوة بين الإدارات المختلفة، و كذلك التأقلم مع البيئة التنظيمية و التكيف مع المتغيرات.
- توفير أجواء ترفيحية و تثقيفية من خلال أنشطة تعزز إلتقاء العمال فيما بينهم، و تعمل على توطيد العلاقات بين العاملين.
- توسيع دائرة استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة لغرض الحصول على المعلومات بالقدر الكافي.
- يجب على المؤسسة تبني سياسة اتصالية تستند لخطة إستراتيجية مدروسة و موثقة و محددة الخطوات، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة عمل الخدمات المقدمة بالمؤسسة و طبيعة زبائنها، و تستجيب إلى المفاهيم الحديثة للاتصال، بما يحقق أهداف المؤسسة، مع ضرورة متابعتها و تطويرها باستمرار وفق المستجدات بالمحيط.
- ضرورة النظر في تخصيص ميزانية للاتصال مما يسمح باستخدام أساليب و أدوات اتصالية متطورة و متنوعة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ضرورة إنشاء شبكة أنترانت داخلية و توفير قاعدة مركزية للبيانات تساعد متخذي القرارات على أداء أعمالهم بالسرعة و الجودة المطلوبة.

رابعا: آفاق البحث

بعد إتمام معالجة الدراسة التي تطرقت بالمؤسسة محل الدراسة، نجد بأنه لا يمكن حصر موضوع الاتصال الداخلي في دراسة واحدة بحكم تشعب جوانب الموضوع وتشابهه، ومنه نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب لها صلة بالموضوع وتحتاج إلى تعميق أكثر، و بعد دراسة هذا الموضوع و التعمق فيه لاحظنا أنه يمكن أن تكون هناك دراسات في هذا المجال و لكن في معالجة مواضيع أخرى مثل:

- تأثير ثقافة المؤسسة على الاتصال الداخلي.
- خطة الاتصال الداخلي في حالة الأزمات.
- تقنيات الاتصال الحديثة و مساهمتها في كسب ميزة تنافسية.

المرجع

المراجع

الكتب بالعربية

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات "، مصر، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، 1999
2. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة "معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000
3. أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة" تطبيقات و دراسات على المملكة العربية السعودية"، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998
4. إياد البكري، تقنيات الاتصال بين زمنين، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003
5. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، 2008
6. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية وائل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
7. حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1985
8. حسن أبو حشيش، تقنيات الاتصال المستخدمة في دوائر العلاقات العامة بالجامعات الفلسطينية، بحث غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة 2005
9. حسن مكاوي، تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، 1998
10. حسين حريم، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات"، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997
11. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
12. د.صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، 2002
13. د.صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، القاهرة دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
14. د.علي الشرقاوي، العملية الإدارية "وظائف المديرين"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002

15. د. فضيل دليو، الاتصال " مفاهيمه- نظرياته- وسائله "، القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2003
16. د. محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال و العلاقات العامة، الطبعة الأولى، عمان، 2000
17. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء، عمان، 2005
18. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصر، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007
19. سعاد راغب الخطيب، المدخل إلى المعلومات العامة والإعلام، المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، 2000
20. عامر قنديلجي، علاء الدين الوردني، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان 2005
21. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، بيروت، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1997
22. علي احمد، الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين، 1985.
23. علي محمد عبد الوهاب ، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم و الإدارة ، الطبعة الثانية، مركز سيرقيس للاستشارات و التطوير الإداري 1998
24. فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009
25. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2006
26. محمد صالح الحناوي وآخرون، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 1999
27. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة "المبادئ والتطبيق"، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997
28. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة " النظريات، العمليات، الوظائف "، الطبعة الثانية، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2004
29. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة" مدخل سلوكي"، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 1995
30. محمد يسري دعبس، الاتصال و السلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال"، الإسكندرية ، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، 1999
31. محي محمد مسعي، ظاهرة العولمة "الأوهام والحقائق"، مطبعة الشعاع، القاهرة، 1999

32. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة العامة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، الطبعة الثالثة، دار تهامة، جدة، 1985
33. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003
34. منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002
35. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2011
36. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
37. هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، مصر، 2000

الكتب بالفرنسية

1. Alex Mucchielli, la communication interne " les clés d`un renouvellement ", Arnold Colin ,2001
2. Annie Batroli, Communication et organisation, Edition Les organisations, Paris, France 1994
3. B.Dobiecki, la communication des entreprises et des organisations, Ellipse, Paris, France 1996
4. Emmanuel Dupuy,Thomas Devers, Isabelle Raynaud, La communication interne " vers l`entreprise transparente ", Les Editions d`organisation, Paris, France 1988
5. Fanelly Nauyen –THANH, la communication une stratégie au service de l`entreprise, Edition Economica, paris, France 1991
6. Frank Cormerais et Alain Milon, La communication ouverte, édition Liaisons, Paris, France 1994
7. J. J.Deutsch, communication interne et management, les édition foucher, Paris, France 1990

8. Jean Marc Decoudin, la communication marketing concepts, théorique, stratégie, 2ème Ed, Paris, France 1999
9. Jean Pierre Beal, Pierre d'Andre, la communication interne entre management et marketing, Les Editions Demos, Paris, France 2003
10. Jean-Luc MICHEL, Les professions de la communication fonctions et métiers, 2ème édition, Ellipses, 2004
11. Kotler Philippe, Dubois bernard, Marketing Management, Edition Publi-Union, Paris, France 1994
12. Marc Guillaum, Où vont les autoroutes de l'information, Edition Descartes et Vie, Paris, France 1997
13. Marie Hélène Westphalen, communicator, paris, Dunod, 2001
14. Marie Hélène westphalen, Communicator, troisième édition, Edition Dunod, Paris, France 1998
15. P. Zarifian, Objectif compétence, Edition Liaisons, Paris, France 1999
16. P. Zarifian, Travail et communication, édition PUF
17. Pascale WEIL, communication oblige " la communication institutionnelle et de management ", Les Editions D'organisation, Paris, France 1990
18. Patrick D'humieres, management de la communication, Eyrolles, Paris, France 1994
19. Paul -Laurent Zaccarie, audit de communication globale, Les Editions D'organisation, Paris, France 1993
20. Philippe Détrie, Catherine Broyez, la communication interne au service de management, Edition Liaisons, Paris, France 2001
21. Philippe Moral, La communication d'entreprise, Edition Librairie Vuibert, Paris, France fevrier 2000
22. Regis Revert et Jean -Nicolas, Les médias et la communication en crise, Edition Economica, Paris, France 1997
23. Serge Guernin, Internet en question, Edition Economica, Paris, France 1997

24. Stephen Robbins, T. Judge, P. Gabilliet, comportement organisationnels, 12^{ème} édition, Edition Pearson, Paris, France
25. Thierry Libaert, Nicole Almieda, la communication interne des entreprises, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, France 2002
26. Thierry Libaert, le plan de communication, DUNOD, Paris, France 2003
27. Y. Chatelain, T. Grange, L. Roche, Travailler en groupe avec les NTIC, Edition Harmattan

المذكرات و الأطروحات:

1. بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012-2013.
2. جمال زغيدور، أهمية نظام الاتصال في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تدفق المعلومات و عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 1999.
3. حورية شريط، مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب واللغات، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000-2001.
4. محمد مزيان، الاتصال وعلاقته بتغيير اتجاهات العمال نحو العمل، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994-1995.

Les revues :

1. M. Lounas, communication interne, La Revue des ressources humaines, n 004, novembre 2004.

المواقع الإلكترونية:

1. <http://groupebatimetal.com/design-and-features.html>
2. <http://groupebatimetal.com/advanced-stuff.html>

وثائق خاصة بالمؤسسة:

-
1. وثيقة خاصة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة.
 2. وثيقة خاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الملاحق

الاستبيان

في إطار التحضير لمذكرة تحت عنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية

-دراسة حالة مؤسسة باتنكو-وسط-

نود منكم المشاركة في هذه الدراسة و هذا بالإجابة على هذا الاستبيان، كما نعلم سيادتكم أن نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة هامة: نرجو من كل مجيب أن يضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

تقبلوا منا فائقا لاحترام و التقدير

شكرا

1- السن:

- أقل من 30 سنة

- 30-40 سنة

- 40-50 سنة

- أكثر من 50 سنة

2- الأقدمية في العمل داخل المؤسسة:

- أقل من سنة

- من سنة إلى 5 سنوات

- من 5 سنوات إلى 10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

3- الاتصال الداخلي هل هو موضوع تتقبله بسهولة؟

- نعم

- لا

4- هل تلقيت دورة تدريبية حول موضوع الاتصال سابقا؟

- نعم
- لا

5- بصفة عامة هل تعتقد أن الاتصال داخل المؤسسة:

- جد كافي
- كافي إلى حد ما
- غير كافي
- غير كافي على الإطلاق

6- هل تشعر أنك تتلقى المساعدة و الدعم و تستند في أعمالك و عملياتك الخاصة بالاتصال الداخلي من طرف :

أ- المديرية العامة

- نعم
- لا

ب- قسم إدارة الموارد البشرية

- نعم
- لا

7- هل تعتقد أن الاتصال مع رؤسائك:

- جد كافي
- كافي إلى حد ما
- غير كافي
- غير كافي على الإطلاق

8- مع زملائك في العمل، هل تعتقد أن عملية الاتصال:

- مرضية جدا
- مرضية إلى حد ما
- غير مرضية

- غير مرضية على الإطلاق
- 9- هل تعتقد أن عملية التواصل مع الموظفين الآخرين:
- مرضية جدا
- مرضية إلى حد ما
- غير مرضية
- غير مرضية على الإطلاق
- 10- هل توجد خطة معينة للاتصال الداخلي في مجال معين؟
- نعم
- لا
- إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي أهدافها؟

.....

.....

.....

كيف و من يضعها؟

.....

.....

.....

- 11- هل يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في الاتصال الداخلي؟

- نعم

- لا

- 12- في قائمة وسائل الاتصال المذكورة أدناه، ما هي الوسائل التي تم استعمالها في المؤسسة في الأشهر الأخيرة؟

- المجلة أو النشرة الداخلية الدورية

منشورات دورية أخرى، أذكرها:

.....

.....

- دليل أو كتيب الاستقبال (أو إجراءات الاستقبال)

- البريد
- البريد الإلكتروني
- تقرير النشاط السنوي
- الهيكل التنظيمي
- منشور داخلي

الوسائل المكتوبة الأخرى، أذكرها:

- لوحة إلكترونية مضيئة
- زيارة المعدات، الخدمات و البنية التحتية... الخ
- صندوق الاقتراحات و الأفكار
- الندوات
- الهاتف
- اجتماعات دورية
- فضاء للحصول على المعلومات و التوثيق
- إجراءات الاستقبال للموظفين الجدد
- الإنترنت/ الإنترنت

تقنيات أخرى، أذكرها:

13- في رأيك، ما هي تقنيات الاتصال الداخلي التي يجب على مؤسستك تطويرها في الثلاث سنوات المقبلة؟

و لماذا؟

14- هل تقيم بشكل منهجي وسائل الاتصال و أدائك؟

- نعم

- لا

إذا كانت الإجابة بلا، فلماذا؟

.....
.....

15- كيف تحكم على المناخ الاجتماعي داخل مؤسستك؟

.....
.....

16- هل تعتقد أن هناك ما يكفي من المقابلات الفردية مع رؤسائك؟

- نعم

- لا

إذا كانت الإجابة لا، في ماذا تريد التحدث معهم؟

.....
.....

17- لحظة التحاقك بالشركة، هل قدم لك تعريف عام للمؤسسة؟

- جد كافي

- كافي إلى حد ما

- غير كافي

- غير كافي على الإطلاق

18- عند قدوم موظف جديد، هل يتم إعلامكم قبل قدومه؟

- دائما

- تقريبا دائما

- أحيانا

- أبدا

19- ما هي التطورات التي تتمنى لمؤسستك تطبيقها فيما يخص الاتصال الداخلي في السنوات القادمة؟

- المزيد من الاهتمام من جانب المديرية العامة

- توفير المزيد من الموارد المالية و التقنية

- توظيف أشخاص مختصين في مجال الاتصال



- المشاركة، الدعم

أخرى.....

20- هذه قائمة أهداف التي يمكن أن تستند على إستراتيجية الاتصال الداخلي، حدد مدى أهمية كل هدف بالنسبة لك؟

الهدف	أساسي	هام	هام إلى حد ما	غير هام
1				
تجنب و منع النزاعات الاجتماعية				
2				
تجنب الإشاعات				
3				
تنمية حس الانتماء و الهوية الموحدة				
4				
تحضير الموظفين للتغيير				
5				
تطوير العلاقات مع الزبائن و الموردين الداخليين				
6				
تنشيط الموظفين				
7				
تشجيع المبادرات				
8				
تشجيع الموظفين على التعبير				
9				
شرح القرارات و الخيارات السياسية				
10				
مساعدة الإدارة على تعميم المعلومات				
11				
تلبية حاجات الموظفين للحصول على المعلومات				
12				
إنشاء جو جيد للعمل				
13				
إعطاء التماسك للإستراتيجية الشاملة للاتصال				
14				
تطوير احترام الآخرين				
15				
شرح عمل الشركة				
16				
أخرى				

21- من بين الأهداف المذكورة في الجدول أعلاه، اذكر ثلاثة التي تشعر أنها من أولويات سياسة الاتصال الداخلي؟

22- بالنسبة لك، ما هي الصعوبات الأساسية التي تعيق الاتصال الداخلي في مؤسستك؟

- نقص الموارد المالية
- نقص إرادة الإدارة العامة
- نقص الموارد البشرية
- الانقسام بين الوحدات
- عدم الاعتراف بالاتصال الداخلي
- الانقسام بين الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي

أخرى.....

المقابلة

قائمة الأسئلة:

1- هل تعتبر الاتصال ركيزة أساسية في المؤسسة؟

2- هل توجد هيئة اتصال في المؤسسة؟

3- في حالة عدم وجود هيئة اتصال في الهيكل التنظيمي. من القائم بعملية الاتصال؟

.....

4- ما هي اللغة الأكثر استعمالاً و التي يجيدها الأفراد داخل المؤسسة؟

- العربية

- الفرنسية

- الدارجة

5- ما هي عناصر الاتصال الأساسية في رأيك؟

.....

6- ما هي مسؤولية المرسل في عملية الاتصال؟

.....

7- ما هي مسؤولية المستقبل في عملية الاتصال؟

.....

8- هل بإمكانك منح أحسن وصف للاتصال؟ ما هو؟

.....

9- هل يتم فهم ما تقوله للمرؤوسين؟

.....

10- هل أنت متعصب أثناء الحديث؟

.....

11- هل تقوم بتحضير الاجتماعات في المؤسسة؟

.....

12- هل تمنح الفرصة لتقديم اقتراحات؟

.....

13- هل تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة؟

.....

14- ما هي الخاصية التي تتميز بها قراراتك؟

- النزول فقط.

- النزول -الصعود

- النزول -الصعود -النزول

15-من اجل تشجيع الاتصال التنظيمي، ماذا يجب عليك أن تفعله؟

.....

16-ما هي القواعد الأساسية لتحقيق اتصال فعال؟

.....

17-ما هي المعوقات التنظيمية للاتصال داخل المؤسسة؟

.....

18-ما هي المعوقات المادية و الفنية للاتصال داخل المؤسسة؟

.....

19-الضوضاء التي تعيق الاتصال الفعال. على من يمكن أن تقع في رأيك؟

- المرسل

- المستقبل

20-ما هي الحلول الواجب اتخاذها للحد من المعوقات التنظيمية،المادية،والفنية؟

.....

21-ما هي الصفة الغالبة في المؤسسة؟

- صفة الرسمية

- صفة غير الرسمية

22-ما هو الغرض الأساسي للاتصال التنظيمي الجانبي(الأفقي)؟

.....

23-هل تقوم بإعداد خطة إستراتيجية للاتصال؟

.....

24-ما هي الفضاءات المخصصة للملتقيات من اجل تدعيم العلاقات؟

- حفل تكريم

- مناسبات الأعياد

- الاحتفال بتاريخ تأسيس المؤسسة

- مطعم المؤسسة

- مقهى المؤسسة

25- ما هي أهم الوسائل التي يتلقى بها الأفراد المعلومات؟

- تعليمات

- هاتف

- اتصال رسمي مباشر

- اتصال غير رسمي مباشر

26- ما هي أهم الأهداف المرجى تحقيقها من الاتصال الداخلي؟

.....

