



جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم: علوم الإعلام والاتصال
تخصص: إتصال وعلاقات عامة



واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة - ملبنة عريب -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: إتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف الأستاذ:

* د. أحمد جبار

إعداد الطالبين:

* بن عزيزة محمد باديس

* فيلاي نجود

السنة الجامعية : 2019-2020

إهداء

إن الحمد لله بدءا على إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على النبي الكريم محمد بن عبد الله وبعد: إلى من قال فيهما عز وجل [و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا] الآية (24) سورة الإسراء.

إلى قرة عيني وموجة قلبي، ربيع أيامي، أمي الغالية أدامها الله لنا
أتمنى لها طول العمر و الصحة و العافية

كما أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي
ويحزن بحزني رمز الأبوة...أبي الغالي
مهما أطلت في الثناء عليكما لن أبلغ المعشار من حقكما
فحسبي رضاكما

كما أهدي عملي هذا إلى كل إخوتي و أخواتي الأعزاء حفظهم الله

إلى كل الأهل والأقارب

إلى جميع أصدقائي الأعزاء

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي التي قطفتها من شجرة العلم والمعرفة خلال الحياة العلمية

فشكرا لكم جميعا وجزاهم الله كل خير

باديس

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى عائلتي لتضحياتهم وصبرهم

أمي وأبي، إلى شموع

البراءة

إلى كل أقاربي وأصحابي.

وإلى كل من يعرفني من قريب

أو بعيد ومن حذا حذو هذا الدرب.

إلى الجزائر.

أهدي ثمرة هذا الجهد

الحمد لله الذي وفقني وسدد خطاي وأعانني وأهداني

نجد

شكر و عرفان

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل ونحمده الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم

ووهبنا من القوة والصبر ما نحتاجه للوصول الى هذا المستوى وإتمام دراستنا وعلمننا المتواضع

هذا نفعنا الله به وإياكم كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان وثائق الاحترام وتقدير الى الأستاذ المؤطر

على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى كل نصائح سديدة وتوجيهات القيمة التي قدمها في سبيل اتمام هذا العمل

كما نتقدم بخالص التقدير وجميل العرفان الى كل أعضاء اللجنة الموقرة على قبول مناقشة موضوع المذكرة

وحضورهم للمشاركة في إثراء جوانبه كما نتوجه بالشكر للكثير الى عمال ملبنة عريب

وفي الأخير نتمنى ان يكون هذا العمل قد كان في المستوى المطلوب

باديس، نجاد

الملخص

يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية ليسر أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده، لا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال، ومن منطلق هذه الدراسة توجهنا للكشف عن واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، وقد تم ذلك من خلال منهج دراسة حالة وأداة أساسية هي استمارة استبيان وزعت بملبنة عريب.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية وتكونت عينة الدراسة من 50 موظف، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة في البحث للوصول إلى النتائج والتي كانت كالاتي للإتصال الداخلي دور كبير وفعال في المؤسسة الإقتصادية، للإتصال الداخلي أهمية واضحة داخل ملبنة عريب حيث انه يعتبر ركيزة أساسية في تبادل المعلومات بين مختلف الإطارات داخلها وهذا من خلال الدور الذي يلعبه وتشغيل المهام المتبادلة داخلها، لكن هذا الدور وجدنا أنه قد يتخلله نوع من الصعوبات في تطبيقاته على ارض الواقع بشكل واضح.

الكلمات المفتاحية: الإتصال الداخلي، المؤسسة الإقتصادية، إنتقال المعلومات.

Summary

Communication in our current era is considered one of the organizational elements to facilitate any activity within the institution where our goals cannot be achieved without its presence, there can be no work without communication, and on the basis of this study we directed to uncover the reality of internal communication in the economic institution, and this was done through A case study curriculum and a basic tool is a questionnaire form distributed in Milano Arab

This study aimed to identify the reality of internal communication in the economic Enterprise and the study sample consisted of 50 employees, and it used the descriptive analytical approach and the interview in the research to arrive at the results, which were as follows.

Internal communication has a large and effective role in the economic Enterprise, it is considered a basic pillar in the exchange of information between the various frameworks within it, and this is through the role it plays and the operation of the mutual tasks within it, but this role we found that there may be some kind of difficulties in its applications on the ground clearly.

Keywords: internal communication, economic Enterprise, transmission of information.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء.
	الشكر.
	الملخص.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
أ، ب	مقدمة
	الإطار المنهجي للدراسة
4	الإشكالية (مشكلة الدراسة).
4	التساؤلات الفرعية والفرضيات.
4	أهمية الدراسة.
5	أسباب إختيار الموضوع.
5	أهداف الدراسة.
5	منهج الدراسة.
6	أدوات جمع البيانات (أدوات الدراسة)
6	عينة ومجتمع البحث.
7	حدود الدراسة.
7	تحديد المفاهيم.
8	الدراسات السابقة.
	الجانب النظري
	الفصل الأول: مدخل عام إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة.
13	تمهيد.
14	المبحث الأول: ماهية، أشكال، وتقنيات الاتصال الداخلي.
14	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاتصال الداخلي.
15	المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي.
16	المطلب الثالث: نماذج وشبكات الاتصال الداخلي.
21	المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة.
22	المبحث الثاني: البنية والوسائل المتعددة في الإتصال الداخلي.
22	المطلب الأول: أنواع الإتصال الداخلي.

29	المطلب الثاني: إستراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة.
30	المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي .
31	المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداخلي.
36	خلاصة.
	الفصل الثاني: علاقة المؤسسة الاقتصادية بالاتصال الداخلي بملبنة عريب.
38	تمهيد.
39	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.
39	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة الأم وتقديم "ملبنة عريب".
40	المطلب الثاني : وظائف المؤسسة الاقتصادية (ملبنة عريب).
41	المطلب الثالث: تعريف بالهيكل التنظيمي ودور كل مصلحة أنظر الملحق رقم (06).
45	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية (ملبنة عريب).
46	المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في مؤسسة "ملبنة عريب".
46	المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة "ملبنة عريب".
46	المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة "ملبنة عريب".
48	المطلب الثالث : أهداف الاتصال الداخلي في مؤسسة "ملبنة عريب".
48	المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في مؤسسة "ملبنة عريب".
49	خلاصة.
	الجانب التطبيقي
	الفصل التطبيقي
52	تمهيد.
53	المبحث الأول: دوافع وأسباب اختيار مؤسسة "ملبنة عريب".
54	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
54	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.
55	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
57	المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.
57	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.
60	المطلب الثاني: عرض إجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة وتفسيرها.
67	المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة.
70	خلاصة.
72	خاتمة.

74	قائمة المراجع.
78	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول

أولاً: قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.	01-03
56	مقياس ألفا كرومباخ.	02-03
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	03-03
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	04-03
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	05-03
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	06-03
61	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01).	07-03
61	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02).	08-03
62	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03).	09-03
62	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04).	10-03
63	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05).	11-03
64	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06).	12-03
64	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07).	13-03
62	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08).	14-03
62	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09).	15-03
66	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10).	16-03
66	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11).	17-03

قائمة الأشكال

ثانيا: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	نموذج الإتصال على شكل العجلة.	01-01
10	الإتصال على شكل سلسلة.	02-01
11	نمط الدائرة.	03-01
12	نمط التشابك.	04-01
15	الإتصال الرسمي النازل.	05-01
17	الإتصال الرسمي الصاعد.	06-01
18	الإتصال الرسمي الأفقي.	07-01
19	الإتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية.	08-01
55	نموذج الدراسة.	01-03
57	دائرة الجنس.	02-03
58	دائرة السن.	03-03
59	دائرة المستوى الدراسي.	04-03
60	دائرة سنوات الخبرة.	05-03

قائمة الملاحق

ثالثاً: قائمة الملاحق.

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة عريب.	01
79	نموذج من وثائق إستفسار	02
80	نموذج من وثائق عقد إجتماع	03
81	نموذج من وثائق الإعلانات	04
82	نموذج من وثائق التقارير	05
	نموذج من وثائق التعليمات	06
87	إستمارة الاستبيان.	07

مقدمة عامة

نعيش طوال اليوم وعلى مدار الساعة في حالة اتصاله نتواصل مع ذواتنا والآخر والجمهور وسائل الاعلام تقليديها وجديدها وتتفاوت قدراتنا في الوعي بهذا الواقع و بالمهارات المطلوبة للتفاعل بكفاءة مع البيئة من حولنا وصولا لتحقيق أهدافنا وقد اشارت احدى الدراسات أن الاتصال الفعال يحقق 80% من النجاح علاقتنا الأسرية والعملية ولهذا فان الاتصالات تمثل العملية يتم بموجبها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات ويؤثر ذلك على سلوك وأنماط البشر واتجاهاتهم والمنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات الإدارية في تعزيز كفاءتها وقدراتها على المنافسة وكلما كان الأسلوب الاتصال كفنًا كلما أدى ذلك الى نجاح الجهاز الإداري في أداء مهمته وقدرته على تحقيق أهدافه كما يتضح مما سبق ان العملية الاتصال الجيد دور هام في أداء تلك المنظمات وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية من خلال تأثيرها البالغ على اتجاهات وسلوكيات العاملين فيها من جهة وعلى دوافعهم للعمل بنشاط وهمه وتقبلهم لأهداف وسياسات وقرارات الادارة من جهة أخرى وعليه يمكن القول إن الاتصال الفعال يلعب دورا بارزا في إيضاح ما يمكن للعاملين معرفته حاضرا ومستقبلا الأمر الذي يتيح التفاعل كافة العاملين لتحقيق معدلات أداء عالية تكفل التوصل إلى نتائج مشجعة فالاتصال الداخلي أصبح اليوم القلب النابض لأي مؤسسة فهو يساهم في بناء العلاقات داخل المؤسسة مهما كانت طبيعتها ونشاطها ومهما كانت الوسائل المستعملة فيها سواء كتابيه او شفهييه وغيرها ولذلك فان المؤسسات في الوقت الراهن بدأت تولي اهتماما كبيرا بالاتصال فجدد ملبنة عريب لولاية عين الدفلى كونها مؤسسة اقتصادية تحتاج الى الاتصال كعنصر أساسي ومحور داخلها وبين الموظفين سواء بطابعها الرسم او غير الرسمي الذي يساهم في تطويرها مثل باقي المؤسسات وفي هذا السياق اردنا تسليط الضوء على الاتصال الداخلي وكانت ملبنة عريب لولاية عين الدفلى نموذجا وكانت هذه الأخيرة موضوع دراستنا والتي اتبعنا فيها الخطة التالية والتي كانت مقسمة الى أربع فصول وكانت كالآتي:

الفصل الاول: منهجية الدراسة واجراءاتها وتطرقنا فيه الى مجموعه من العناصر تمثلت في: مشكله الدراسة تساؤلات الدراسة، اهمية الدراسة، دوافع اختيار موضوع الدراسة، اهداف الدراسة، منهج الدراسة، ادوات الدراسة مجتمع الدراسة وعيانتها، مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني والثالث : الإطار التطبيقي، الفصل الثاني الذي كان عبارة عن مدخل العام الى الاتصال الداخلي في المؤسسة الذي انقسم بدوره الى مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم خصائص ووظائف ونماذج وشبكات الاتصال الداخلي، أما المبحث الثاني فكان عبارة عن أنواع واستراتيجية وأهداف ومعوقات الاتصال الداخلي.

للفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى علاقة المؤسسة الاقتصادية بالاتصال الداخلي وكانت ملبنة عريب نموذجا فكان المبحث الأول ماهية المؤسسة فعرّفنا المؤسسة والوظائف التي تقوم بها وعرّفنا الهيكل التنظيمي مع دور كل مصلحة وأهدافها أما المبحث الثاني فعالجنا فيه أنواع، وسائل، أهداف ومعوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ملبنة عريب.



وأخيرا الفصل التطبيقي وهو أهم فصل فيه نتطرق إلى تحليل النتائج الميدانية التي قمنا بها في ملبنة عريب لولاية عين الدفلى باستعمال المنهج الوصفي بإستخدام أداة التحليل للإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية والمنهج الإستقرائي من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق توزيع 50 إستبيان لمجموعة من العمال، وفي الاخير خاتمه والتي كانت بمثابة استنتاج عام للدراسة ثم قائمة المراجع والملاحق.

الإطار المنهجي

1- الإشكالية (مشكلة الدراسة).

تعد العملية الاتصالية من الدعائم الأساسية في المؤسسة من خلال الدور الذي تقوم به في تسيير وتنظيم العلاقات ونشر المعلومات والأفكار الأمر الذي يخلق جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة. شمل جميع ميادين الحياة وخاصة الجانب الاجتماعي باعتبار المؤسسة جزءا لا يتجزأ من المجتمع حيث كانت المؤسسات في أطوارها الأولى البسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة وكانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة وهذه الطرق البسيطة ما فتئت وتطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة ومع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد الأفراد العاملين بها وضخامة الموارد المادية والمستعملة مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب لتنفيذ ما هو مخطط له.

فمن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية الاتصال داخل هياكلها خاصة في المؤسسة الاقتصادية والملاحظ أن الاتصال في المؤسسة أصبح يثير إهتمام العمال فيما يتعلق بمدى إلتزامهم بالقرارات والتعليمات الصادرة عن الوصاية ومدى استقبال الإدارة لمشاكل العمال ومعالجتها على نحو أفضل. وبالتالي في الاتصال يعمل على خلق جو تعاوني الثقة والتفاهم المتبادل للوصول الى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة وعليه نطرح إشكالية التالية
ما واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (ملبنة عريب)؟

2- التساؤلات الفرعية والفرضيات.

1-2 التساؤلات الفرعية: وبناء على الإشكالية الأساسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية لمبنة عريب؟
- ما هي مكانة الاتصال الداخلي ودوره في تسيير المؤسسة الاقتصادية بمبنة عريب؟
- ما هي المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية بمبنة عريب؟

2-2 فرضيات البحث:

- يحظى الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية لمبنة عريب بمكانة مهمة لتعزيز الثقة بين الادارة والعمال.
- عملية الإتصال الداخلي الفعال بمبنة عريب تساهم في تحسين العلاقة وزيادة المردودية بين العمال.
- الآليات المعتمدة في الإتصال الداخلي على مستوى لمبنة عريب جيدة بحل المشاكل العالقة.

3- أهمية الدراسة.

يعتبر الإتصال الداخلي عملية تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها بمختلف المجالات (الهابطة، الصاعدة والأفقية) داخل الهيكل التنظيمي فهو يمثل الوسيلة الأساسية للمؤسسة حيث يجعلها تتفاعل مع محيطها ويهدف إلى كسب الزبون. يتجسد واقع الإتصال في المؤسسة الاقتصادية من خلال مختلف وسائله بين العاملين والمسؤولين وبالتالي يكون الإتصال الداخلي عنصر ضروري لنجاح أي مؤسسة.

الإطار المنهجي.

4- أسباب إختيار الموضوع.

4-1 الأسباب الذاتية.

- رغبتنا في معرفة تقنيات الإتصال داخل المؤسسة.
- الرغبة في معرفة دور فرع العلاقات العامة في تطور أداء المؤسسة الإقتصادية.
- بحكم التخصص إرتأينا قياس ومعرفة أهمية العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية الجوارية.

4-2 الأسباب الموضوعية.

- محاولة معرفة العوائق الموجودة داخل المؤسسة الإقتصادية.
- معرفة واقع الإتصال داخل المؤسسة.
- الإهتمام المتزايد بالإتصال الداخلي حيث يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة.

5- أهداف الدراسة.

- معرفة واقع الإتصال الداخلي في مؤسسة الإقتصادية الجزائرية (ملينة عريب).
- التعرف على مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تطوير إتجاهات العاملين وتحسين الأداء.
- محاولة معرفة المعوقات التي تحد من فعالية الإتصال داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

6- منهج الدراسة.

لكل مشكلة بحث منهج معين يسير عليه لدراسة المشكلة ويعرف (موريس أنجرس) المنهج على انه مجموع الاجراءات والخطوات الدقيقة المتتبا بها من اجل الوصول إلى الحقيقة⁽¹⁾.

ويعرفه (عبدالرحمان بدوي) من جهته على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته، حيث يصل إلى نتيجة معلومة⁽²⁾.

فالمنهج يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم " أن الطريقة يضعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة هي المنهج"⁽³⁾، قد اقتضت طبيعة الدراسة في الشق النظري واكثر من ذلك طبيعة المادة العلمية المتعامل معها للاستعانة بالمنهج الوصفي الذي اعتبر اكثر ملائمة خاصة فيما يتعلق بالتعريفات الذي تتطلب مثل هذه المناهج بكل تأكيد اضافة الى الاستعانة بمنهج دراسة حالة هلى اعتبار اننا سنتطرق اليه في حالة العمل التطبيقي من خلال إجراء دراسة مدنية سنحاول فيها توظيف و رصد أهم ما سيأتي في الشق النظري.

¹- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة 02، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص ص 98 - 99.

²- أحمد بن مرسي، منهاج البحث في علوم الإعلام والإتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2005، ص 280.

³- د عمار بوحوش ومحمد محمود الدينيات، منهاج البحث في علوم الإتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص، 99.

7- أدوات جمع البيانات (أدوات الدراسة)

إن المشكلة المطروحة في الدراسة هي التي تحدد الأدوات التي يستعملها الباحث في جمع البيانات، وذلك مع ما يتناسب مع المشكلة، وعليه فقد إعتد الطالب الباحث على الإستبيان وهذا راجع إلى أنها من أكثر الأدوات التي تسمح بالحصول على البيانات من المبحوثين مباشرة ومعرفة آرائهم وإتجاهاتهم. إعتدنا على دراستنا على الادوات التالية:

7-1 الاستمارة: وتعرف على انها اداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اسئلة موجهة للمبحوثين للإجابة عنها⁽¹⁾، ويتعلق الأمر بعمال بملبنة عريب إشتملت على اسئلة مغلقة واخرى مفتوحة في صورة اربع محاور اساسية:

المحور الاول: البيانات الشخصية للبحوث.

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية بلمبنة عريب.

المحور الثالث: مكانة الاتصال الداخلي ودوره في تسيير المؤسسة.

المحور الرابع: معوقات الاتصال داخل المؤسسة.

7-2 المقابلة: تعرف بانها تقابل خطي بين شخصين في موقف المواجهة يحاول احدهما ان يعرف بعض المعلومات لدى الاخر التي تدور حول خبراته وآرائه وتكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة⁽²⁾.

7-3 الملاحظة: تعني مشاهدة الظاهرة محل الدراسة من كتب اظهارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية حيث يتمكن الباحث من مرتقبة تصرفات وتعاملات المبحوثين والتصرف على انماط وطرق عيشهم ومشاكلهم اليومية⁽³⁾.

7-4 الملاحظة دون المشاركة: يعتمد الباحث في ملاحظته الاستقرائية يقف موقفا انعزاليا وغير مشارك كعنصر في عينة الظاهرة التي سيقراها ويلاحظها، فهو يراقب الظاهرة بعيدا عن افراد العينة محل الظاهرة ويقف موقف المشاهد المنفرج عن بعد او قرب من الافراد الذين يشكلون عينة الدراسة التي تتعلق الظاهرة بهم فهو يلاحظ سلوكهم وتصرفاتهم وبصفة موضوعية لا يآثر فيهم ولا يتأثر بهم ويسجل ملاحظاته دون اختلاط بهم⁽⁴⁾.

8- عينة ومجتمع البحث.

مجتمع البحث هو بمثابة الوحدات المحددة العناصر الموجودة في المجتمع يستهدف الباحث للوصول الى أحجامها الحقيقية نظرا لشساعتها⁽⁵⁾.

¹ فوزي غرابية ونعيم دهمش، أساليب ابحاث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2002، ص، 71.

² علي غربي، ابدديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كولي، 2006، ص، 119.

³ إحسان محمد حسن، الاسس العلمية لمناهج البحث العلمي، ب ط، القاهرة، الخليفة الكباعة، 2005، ص، 203.

⁴ غازي عناية، منهجية اعداد البحث العلمي، ب ط، عمان، دار التاه للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 204-203.

⁵ محمد عثمان الامين نوري، تصميم البحوث في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط 01، خوارزميات النشر والتوزيع السعودية 2007، ص 258.

ويعرف بنسبة الدراسة بانها نموذجاً يشمل جانباً او جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث فتكون ممثلة له حيث تعمل صفاتها المشتركة وهذا النموذج والجزء يعني الباحث عن الدراسة في كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي⁽¹⁾.

ويمكن تعريف القيمة بشكل مبسط بانها مجموعة من الأفراد مختارة من المجتمع ابحت على أسس علمية واضحة وتأخذ أشكال مختلفة على نوعية ظروف البحث وقد استخدمت لتسهيل عملية البحث العلمي. من خلال الدراسة التي قمنا بها في ملبنة عريب اخترنا عينة قصدية تجلت في موظفي ملبنة عريب التي تتألف من 50 عامل من اصل 302 عامل موزعين على عدة أقسام حتى تكون الاجابة مفيدة.

9- حدود الدراسة.

تحتل الدراسة مكانة كبيرة ضمن البحوث و الدراسات التنظيمية و تعد الركيزة أساسية فيها فإنها تمكن الباحث من معرفة الوجهة والمكان المخصص لإجراء الدراسة و جميع الخصائص ضمنها، لذلك نجدها تنقسم الى ثلاث مجالات:

9-1 المجال البشري: أجريت الدراسة المنهجية تحت عنوان واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ملبنة عريب التي تحتوي على موظفين موزعين على النحو الآتي: رؤساء الوحدات، موظفين، موزعين (حليب ومشتقاته).

9-2 المجال الزمني: دراسة منذ اشهر جانفي الى غاية أفريل 2020 اما في ما يخص توزيع الاستمارة كان في شهر ماي.

9-3 المجال المكاني: يتمثل الحدود المكانية بلبنة عريب.

10- تحديد المفاهيم.

10-1 الإتصال.

أ- لغة: يعود أصل كلمة المشتقة من communication الكلمة اللاتينية التي تعني الشيء communis المشترك كما تعني ذات الشيء في اللغة الإنجليزية الما في اللغة الفرنسية فكلمة يعني بلاغ communique رسمي أو بيان أو توضيح حكومي.

ب- اصطلاحاً: يعرف هنري أليرت الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لأخر من خلال العلامات والإشارات او الرموز من خلال نظام اللغوي مفهوم ضمني للطرفين⁽²⁾.

ج- التعريف الإجرائي للاتصال: هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر (مرسل ومستقبل) من أجل إيجاد فهم مشترك باستخدام مجموعة من الرموز.

¹- عامر قد بنلجي، البحث العليا واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار بازور العلمية للنشر والتوزيع، شارع الملك حسين عمان، الأردن، 2008، ص 179.

²- الفضيل ديلو، الاتصال مفاهيمه نظراته ووسائله، دار الشرر ، والتوزيع الجامعية، 2003، ص 15.

10-2 الإتصال الداخلي.

أ- لغة: هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف⁽¹⁾.

ب- اصطلاحاً: هو وسيلة لإدماج الفرد وتدعيم تسق الجماعة⁽²⁾.

ج- تعريف الاجرائي: الإتصال الداخلي هو نظام اجتماعي ويمثل العلاقات المعنية في المؤسسة لأنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة ونشر المعلومات والحقائق والأفكار المؤسسة لغة: ورد في معجن لسان العرب لابن منظور في فعل اس والأس والاسس والاساس اصل البناء واس الإنسان قليه لأنه اول ما تكون في الرحم وام البناء يؤسسه اس واسسه تأسيس واسست دار اذا بقيت حدودها ورفع قواعدها اصطلاحاً بصوري عامة تركية يدعمها الإنسان بالتعاون مع الافراد الاخرين في المجتمع فالحب ظاهرة طبيعية إما الزواج فهو مؤسسة إجتماعية فالزواج والعائلة والملكية والمشروع الاقتصادي والهيئات السياسية والقانونية المؤسسة الاقتصادية.

- هي منظمة عامة مملوكة ملكية عامة من قبل الدولة تقوم بتقديم يعفي الخدمات والسلع ذات الهيئة العامة هذه المؤسسات تنشئ به وجب قوانين خاصة مهما يجعلها أكثر كفاءة و فعالية في الاداء.

- هي مؤسسة عامة تابعة للدولة أو المنظمة تسير نشاطات اقتصادية، إجتماعية، وثقافية تصنعها الدولية رسمياً لمراقبة أدوات التسيير.

11- الدراسات السابقة.

من أهم الأنباء التي يجب أن يعرفها الباحث هي اطلاعه على الدراسات والبحوث التي سبقت بحثه لأن إطلاعه سوف يجنبه تكرار أيضاً تقادي أخطاء الآخرين وقد يسمح له ذلك بفهم موضوعه أكثر وكيفية اختيار الطرق والاجراءات المنهجية التي تلائم دراسته، ناهيك على أن هذه الدراسات تتضمن مجموعة من المراجع الهامة التي اعتمد عليها لذا وفي بحثنا هذا حاولنا الحصول على الدراسات السابقة او المشابهة لهذه الدراسة اين تمكنا من الحصول عليها ونذكر منها مايلي:

11-1 الدراسة الأولى⁽³⁾.

وهي بعنوان الإتصال ودوره في ترشيد العلاقات المؤسسة للدراسة الحالية: المخبر الصيدلاني الجزائري LPA للطالبتين سكودارلي حياة وظريف نورة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال إستراتيجية المركز الجامعي العقيد أكلي محمد أولحاج البويرة، معهد العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

¹ عبد الرحمان عزي، علم الإتصال الجزائر، ديوان المطبوعات، 1992، ص 119.

² احمد طاهر، كيف ترفع المهارات الإدارية في الإتصال بالإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 65.

³ سكودارلي حياة وظريف نورة، الإتصال ودوره في ترشيد العلاقات المؤسسة للدراسة الحالية: المخبر الصيدلاني الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، المركز الجامعي العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة.

كيف يساهم الإتصال في ترشيد قرارات المؤسسة؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية أهمها:

- ما المقصود بعملية الإتصال في المؤسسة؟ وفيما تتمثل أهم قنواتها؟

- كيف يتم إعداد إستراتيجية للإتصال؟ و كيف يتم تحقيق الإتصال الفعال؟

- ما المقصود بعملية إتخاذ القرارات وفيما تتمثل أهم المراحل لإتخاذ القرار؟

وإستخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

أن المؤسسات الحالية تعاني من عدة مشاكل تواجه أو تحد من تحقيق أهداف الإتصال بكفاءة و فعالية مما يؤدي

إلى نقص المعلومة، وبالتالي نقص الإداء الوظيفي والإلتزام التنظيمي ونقص فعالية القرارات.

11-2 الدراسة الثانية⁽¹⁾.

بعنوان " الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق " دراسة حالة بمؤسسة الخزف

المنزلي تافنة بمغنية، لقادري محمد مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإقتصادية وعلوم التسيير

والعلوم الجارية، مغنية سنة 2009-2010.

حيث تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي:

- هل يمكن إعتبار الإتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط بين مختلف مصالحها؟

وإلى أي مدى يتحكم الإتصال الداخلي في نجاحه وحسن تسييرها؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكاليات تساؤلات فرعية هي:

- ماهي أهمية الإتصال الداخلي و تأثيره على تسيير المؤسسة؟

- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها الإستراتيجية الإتصالية؟

- كيف تبنى وماهي أهميتها؟

وقد إستخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

أنه لا يعطي المسؤولين الإتصال أهمية وغير فعال إلى حد بعيد كذلك فنور في العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم

ونقص في الثقة إتجاه الإدارة، ووسائل الإتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة

والتطورات التي يشهدها العالم، وأن الإتصال النازل هو المهيمن من خلال أوامر وقرارات والتوجيهات التي تأتي

من أعلى الهرم، لا أحد يستطيع أن يرفضها أو يناقشها وهي بذلك تؤثر سلبا بحيث لا تسمح ولا تشجع المبادرات

الشخصية الإبداعية لأفراد.

¹- قادري محمد، الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم

الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الجارية، مغنية، 2009-2010.

دراسة خلاصي مراد بعنوان " اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري خلاصي مراد"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية الأرففونيا تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية، سنة 2006-2007.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول: هل سوء اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية علاقة بتولد الرغبة في الإطار في ترك المنظمة؟ .

معتمدا في ذلك على المنهج الوصفي مع الاستعانة بأدوات إحصائية لإعطاء البعد الكمي للنتائج حيث أن المنهج الوصفي لا يركز على مجرد الوصف كما يشير له اسمه او على مجرد جمع البيانات فقط وإنما يتعداها للفهم والمقارنة والتفسير والتحليل المعسوق وقد استخلصت مجموعة من النتائج أهمها:

وجود علاقة بين إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية من خلال الأنظمة المذكورة سابقا وإستقرار الإطار في العمل.

إتضح أن الاطارات يعطون أهمية كبيرة لكيفية إتخاذ القرار في تكوين، وكيفية تحديد الأجر ليتناسب مع مناصب العمل، وكذلك تحديد المعايير للترقية لتبيان طرق بلوغها، إضافة الى أهمية الحياة المدنية حتى يكون لكل فرد في المنظمة هدف يسعى لتحقيقه.

وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات في أدوات جمع البيانات، وبغض النظر عن الاختلافات الموجودة في هذه الدراسة إلا أنها أفادتني كثيرا في موضوعي سواء من الناحية النظرية الخاصة بتراث النظري والجانب الميداني.

¹ - خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري خلاصي مراد"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس وعلوم التربية الأرففونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

الجانب النظري

الفصل الأول

تمهيد.

عرفت عملية الاتصال ووسائله وتقنياته تطور كبير عبر العصور وكذا تطورات من خلال الأبحاث التابعة له خاصة في مجال العلوم الاعلام والاتصال ولم يتسنى ذلك الاتصال في المؤسسة، فالمؤسسة بدورها من مهامها دمج أساليب الاتصال داخلها حتى تستطيع المواكبة ومسايرة بعض المشاكل في اعادة بعض التوازن المفقود بينها سعيا لتحقيق الانسجام التام وعلى هذا النحو أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة يحظى باهتمام جميع المسيرين مهما كانت طبيعة هذه الاخيرة، لذا وجب علينا معرفة الاتصال داخل المؤسسة اشكاله، وظائفه، تقنياته، انواعه ووسائله، أهدافه وكذا معوقاته.

المبحث الأول: ماهية، أشكال، وتقنيات الاتصال الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاتصال الداخلي.

الفرع الأول: مفهوم الإتصال الاخلي.

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تتركز عليها المؤسسة في دفع سيرورة العمل والانتاج، وبالتالي المساهمة في نجاح او فشل اهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أن اي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج الى اتصال داخلي فعال حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة.

وعموما هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار، ويعرف ابراهيم عبدالعزيز شيخنا " الاتصال الداخلي بأنه تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري (1) " كما تعرفه منال طلعت محمود " الاتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها (2) ".

يؤكد أحمد البدوي بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة ان يكون معروفا يشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها (3).

الفرع الثاني: خصائص الإتصال داخل المؤسسة.

تتميز عملية الإتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص ومميزات نذكر منها:

- الإتصال عملية اجتماعية مستمرة تجري في اطار اجتماعي معين ليس لها بداية او نهاية محددة.
- الإتصال عملية تفاعلية بمعنى ان الإتصال يقوم اساس على بناء الهدف الا ان الهدف غالبا ما يكون نسبيا سواء في درجه وضوحه او اهميتها او القدرة على تحقيقه بالنسبة للأطراف عملية الاتصال (4).
- الإتصال عملية دائرية وبمعنى انها لا تسير في اتجاه واحد وانما تحدث داخل مجال واسع شامل يضم كل الظروف والامكانيات التي تحيط بها.
- عملية الإتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة بيتزا المعاني والافكار والاتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مسارا يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه الى الجهة التي تستقبلها (5).
- الإتصال ليس عملية عشوائية وانما تجده أساليب تتمثل في مختلف الطرق والرموز والمعاني والافكار المتبادلة داخل السياق الاجتماعي.

¹- رضوان بالخيري، مدخل الإتصال والعلاقات العامة، ط1، الجسور للنشر وتوزيع، الجزائر، 2013، ص 17.

²- منال طلعت محمود، مداخلة الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002، ص 22.

³- ربيحي مصطفى عليان واخرون، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، ط2، دار الصفي للنشر والتوزيع، عمان، ص 82.

⁴- سامية محمد جابر ونعمان احمد عثمان، الإتصال والاعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 403.

⁵- هالة منصور، الإتصال الفعال، المكتبة الجامعية الإسكندرية، 2000، ص ص 12- 14.

المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي.

كل مؤسسة ترغب في ان تكون جميع الاتصالات الداخلية بها نافعة وذات فعالية عالية، وعن طريق توفير الاتصالات تفاعلية جيدة يمكن الحصول على محيط عملي مريح، ومنه تتبثق وظائف الاتصالات الداخلية التي نذكرها في نقاط التالية:

1- وظيفة التبليغ: من مهامها توصيل او الحصول على المعلومات ،وهذه الوظيفة تقوم بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل الانسان ولا يمكن اعطاء اي فرصة للحكم الشخصي او العاطفي في ان يلعب دورا على محتويات المعلومة ويمكن تبليغ⁽¹⁾:

- تقارير.
 - تنفيذ واجبات.
 - شرح خطوات العمل في فترة معينة.
 - تبليغ سياسات وقرارات الادارة.
- وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لا بد من اخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:
- تحديد وقت الاتصال.
 - حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.
 - وسيلة الإتصال المستخدمة لنقل المعلومات.
 - الافراد المستفيدين من عملية التبليغ.
 - مدى الإستعداد لتبليغ أو لقبول المعلومات.

وعليه فان توفير الثقة المتبادلة بين طرفي الاتصال أمر هام لإنجاح هذه الوظيفة، وهناك أسباب تؤدي الى عدم الإستعداد لإستلام الرسالة أو قبول تنفيذها وهي:

- تحيز أحد الطرفين عن الاخر.
- إجحاف في حق أحد الطرفين.
- عدم الإهتمام أو الاخلاص في العمل.

2- وظيفة الإقناع: أعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة عند تبليغ الحقائق والمعلومات فهي تساعد على تحقيق الإتفاق أو الإجماع بين الأفراد العاملين، كما أنها تساعد في إحداث التحولات والتغيرات المطلوبة في وجهات نظر العاملين حول حدث معين أو فكرة معينة، حيث مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل بإستلام الرسائل والإقناع بها وبعدها تنفيذ ما جاء بها من تعليمات، ويحتاج الإقناع إلى جو ومكان مناسبين مما يجعل الإقناع والإقناع أفضل وأحسن⁽²⁾.

¹- فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 144.

²- محمد الحبس السردى، الإتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار النشر الإثراء، الأردن، 2011، ص 33.

3- وظيفة التفهيم (التعلم): وهي كالتالي:

3-1 وظيفة التفهيم: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص لآخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الإتصالات، إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال.

3-2 وظيفة التعليم: تظهر عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المؤسسة كما تهدف هذه الوظيفة إلى رفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية⁽¹⁾.

4- وظيفة المساعدة على إتخاذ القرار (وظيفة الحوار أو النقاش).

عملية إتخاذ القرار يعتمد على توفر عدة بدائل على أن يتم إختيار إحداها بناء على معلومات وبيانات متوفرة ويمكن الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الإتصال المتبادل، فعن طريق الإتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرار، ولتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة وتوفير الأدلة لدعم الإهتمام والمشاركة على نحو أفضل في المؤسسة⁽²⁾.

المطلب الثالث: نماذج وشبكات الاتصال الداخلي.

كشفت دراسات بعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات وقد تبين أن اللامركزية أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة وذكر ناصر العميلي أن تلك الدراسات أظهرت أنماط الاتصالات بصيغتها تستدعي الأشكال الأربعة التالية.

الفرع الأول: الإتصال على شكل العجلة.

وهذا النمط يتبع لعضو واحد رئيساً أو مشرفاً أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في النمط الإتصال المباشر إلا الرئيس فقط، وإن الإتصال بينهم يتم عن طريقه، وهنا تكون سلطته إتخاذ القرارات تتمركز في يد رئيس فقط⁽³⁾.

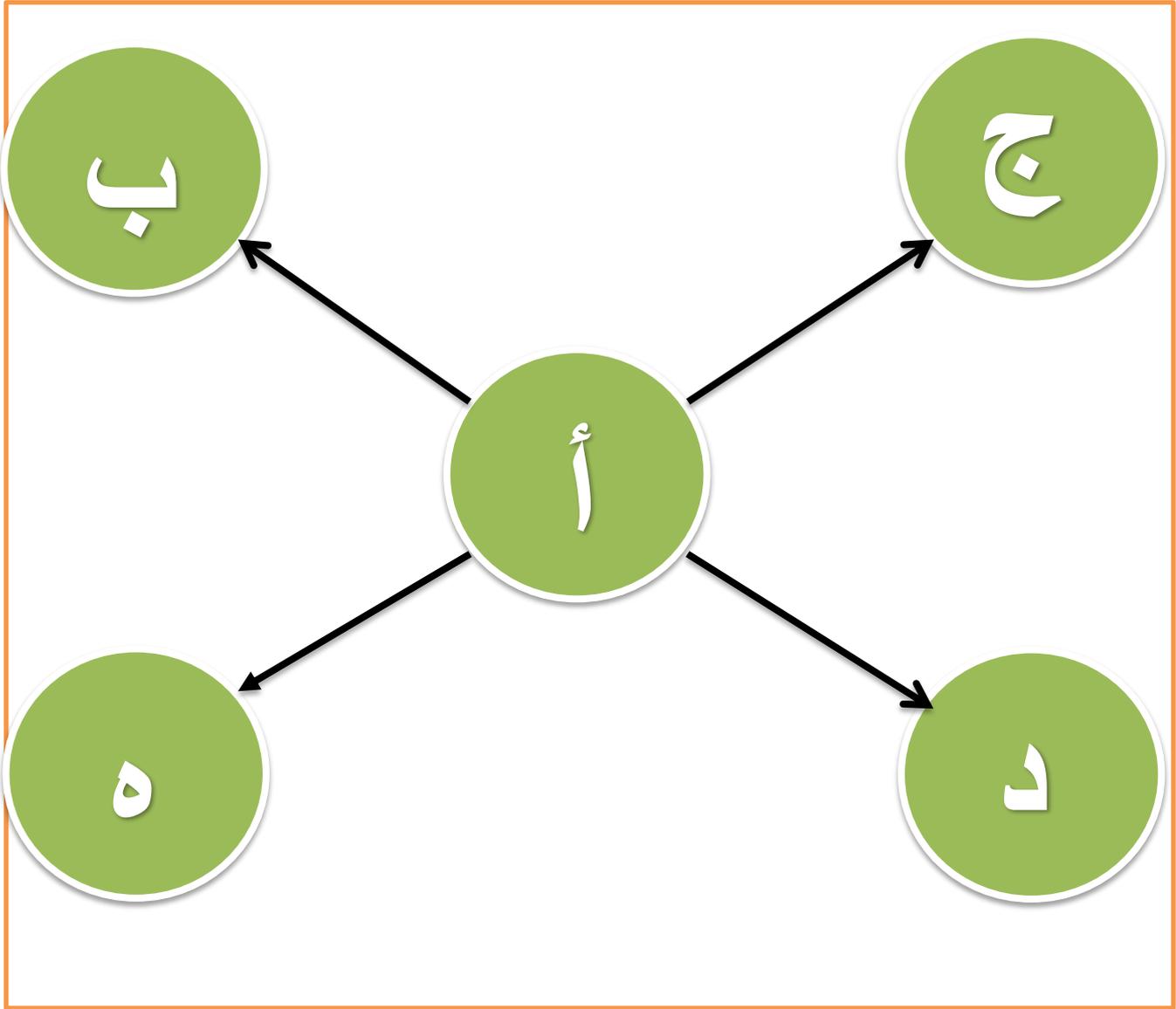
والشكل الموالي يوضح نموذج الإتصال على شكل العجلة.

¹ - فرج شعبان، نفس المرجع السابق، ص 146.

² - أحمد النواعرة، الإتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 19.

³ - يشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة دار الباز وروي، دار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص ص 17-18.

الشكل رقم (01-01): نموذج الإتصال على شكل العجلة.



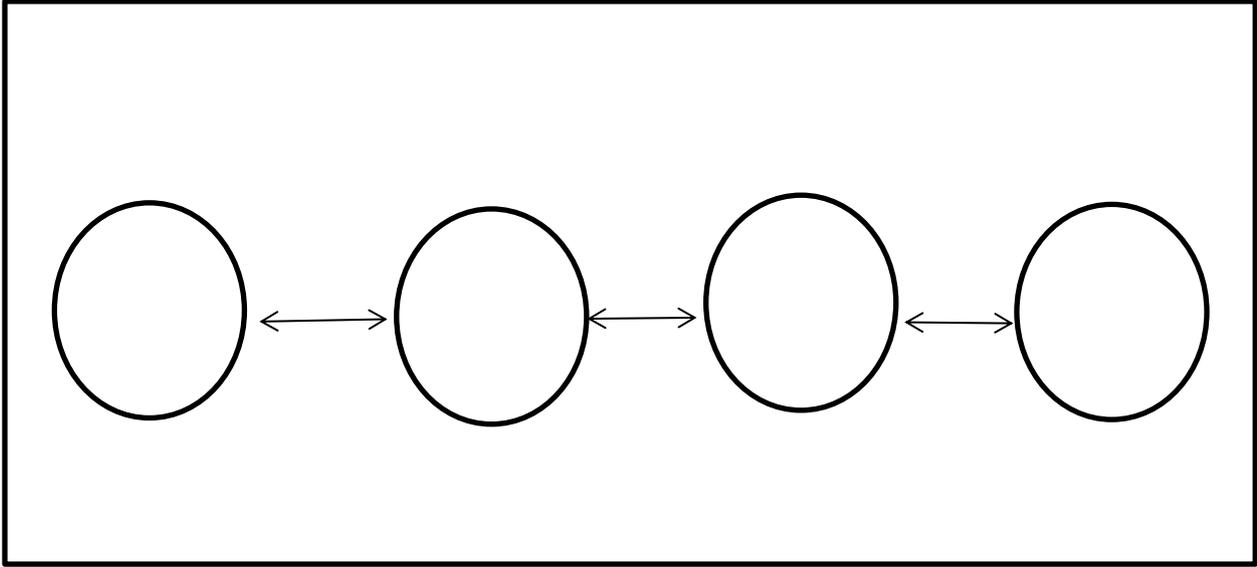
المصدر: يشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة دار الباز وردي، دار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 18.

الفرع الثاني: الإتصال على شكل سلسلة.

ويمثل هذا النوع من الإتصال إمكانية الرئيس في الإتصال بمساعدين له، وله كل مساعد يقوم بالإتصال بالموظفين، ويصلح هذا النوع من الإتصال في المنظمة الصغيرة التي يستطيع المدير (الرئيس) أداء دوره من خلال عدد من المساعدين⁽¹⁾ كما يبين الشكل الآتي.

¹- خضير كاظم محمود، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص ص 45

الشكل رقم (01-02): الإتصال على شكل سلسلة.



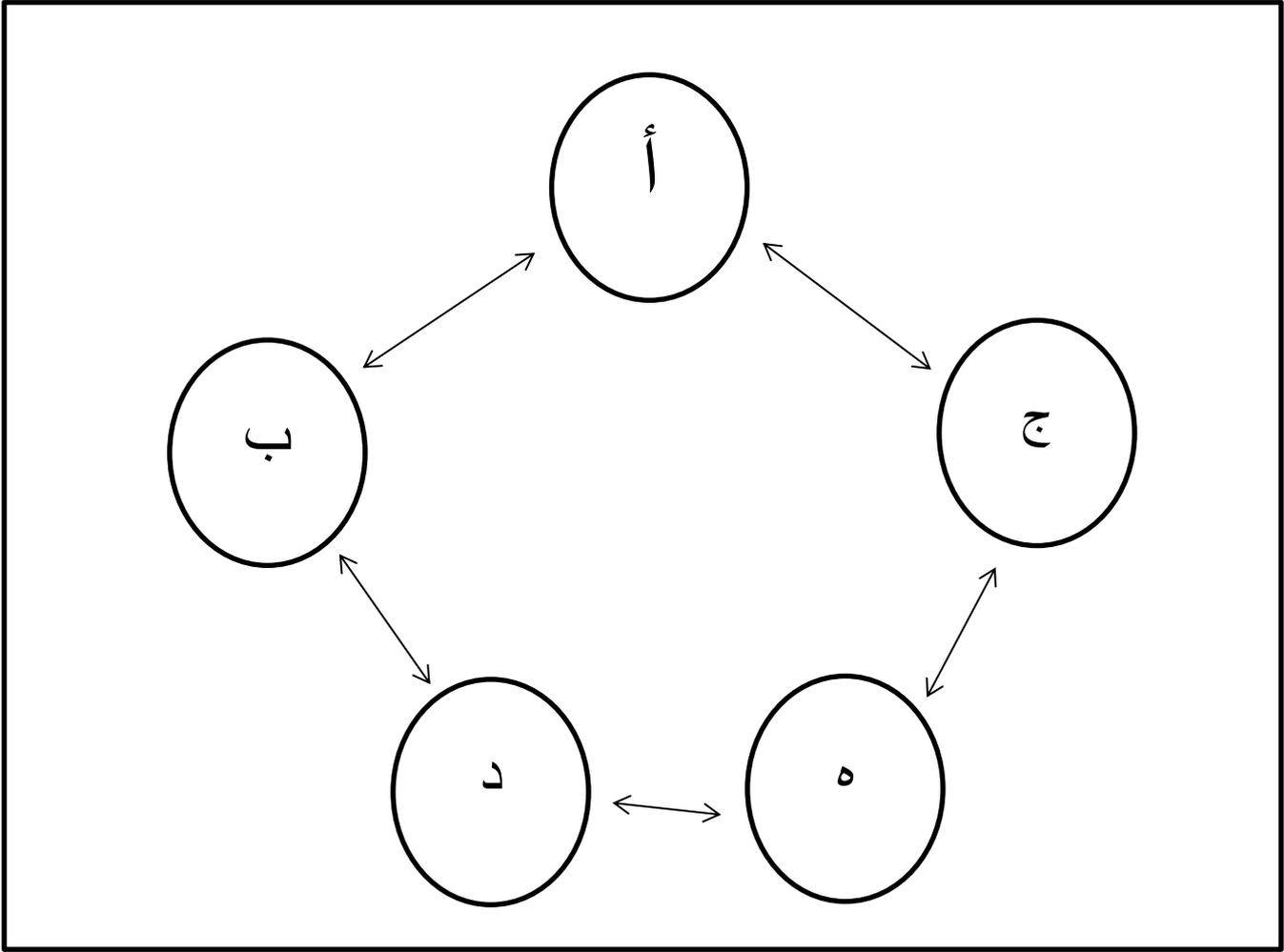
المصدر: خير كاظم محمود، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 46.

الفرع الثالث: الإتصال على شكل دائرة.

حيث يوضح أن الاتصال يتم الفرد ومن بجانبه فقط وليس مع الأفراد الآخرين، أي أن يتم هذا الاتصال بصورة الدائرة، حيث يناقش الأفراد قضايا ومشكلات المؤسسة بصورة دائرية وأحيانا يطلق عليها مجموعة الدائرة الحائرة⁽¹⁾.

كما يوضح الشكل الموالي:

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2009، ص 169.



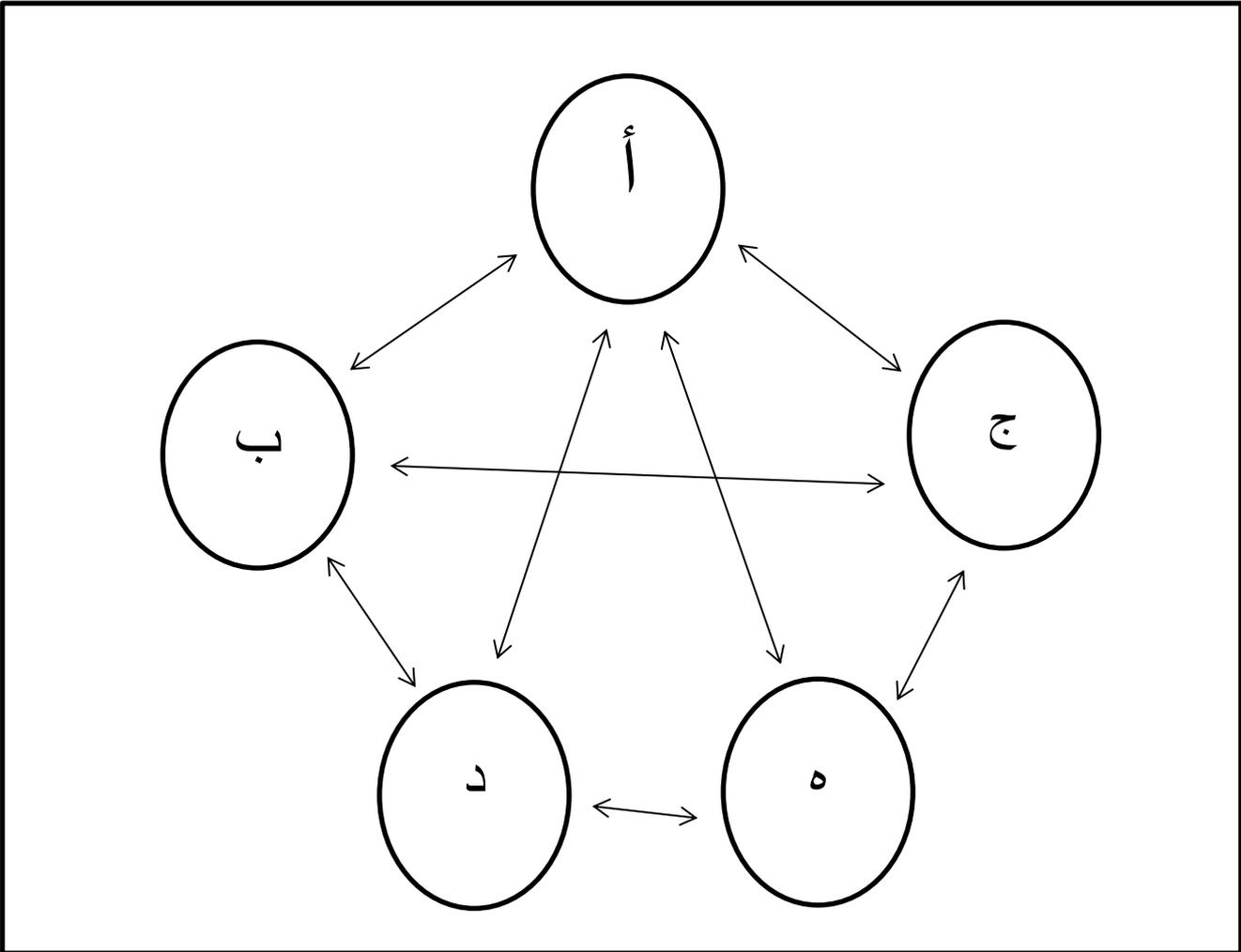
المصدر: عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2009، ص 169.

الفرع الرابع: الإتصال على شكل التشابك.

في هذا النمط لكل أفراد التنظيم الإتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الإتصال يتجه إلى كل الإتجاهات، غير أن إستخدام هذا النمط يؤدي إلى إمكانية زيادة التعريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة⁽¹⁾.

¹ - مازن سليمان والحوش، الإتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماجستير، بانتة، الجزائر، 2006، ص 41.

الشكل رقم (01-04): نمط التشابك.



المصدر: مازن سليمان والحوش، الإتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماجستير، باتنة، الجزائر، 2006، ص 41.

المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها وهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة⁽¹⁾. تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية لما لها من أهمية في تحقيق النجاح الإدارة، كما أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة، وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار ونجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائما على نوعية الاتصال⁽²⁾.

وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

1- الاتصال الداخلي اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار، وإذا عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرارات الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد⁽³⁾.

2- الاتصال الداخلي والتوجيه: يعتمد المدير في توجيه المعلمين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له أن يوجد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة.

ويشرح لهم الوجبات والأعمال التي تتوقف الإدارة منهم يؤدونها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة الإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

3- الاتصال الداخلي والتنسيق: حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة، أو جهود أي جماعة من الجماعات المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعرض بين الوحدات ويحدث تسير جهود الجماعة في التجانس لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقع على وجود قنوات اتصال جيد في المؤسسة وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية⁽⁴⁾.

¹ - محمد بهيجة وجاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 1999، ص 286.

² - أميرة على محمد، الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006، ص 54.

³ - عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001، ص 39.

⁴ - محمد بهجت وجاد الله كشك، مرجع سابق، ص 269.

المبحث الثاني: البنية والوسائل المتعددة في الإتصال الداخلي.

المطلب الأول: أنواع الإتصال الداخلي.

يشمل الإتصال الداخلي نوعين هما:

الفرع الأول: الإتصال الرسمي.

وهو الإتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تنعم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينة لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الإجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ما شابه ذلك والجدير بالذكر أن الإتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى ويتصف الإتصال الرسمي عادة بما يلي⁽¹⁾.

قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، ويتم داخل التنظيم، ويتعلق به وهو ملزم للأطراف، وهذه أهم صفات الإتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في: نقل الإقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات، وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.

وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الإتصالية وعندها تكون مبادرتها مقبولة لديهم⁽²⁾.

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

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

أولاً: الإتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل).

هي الإتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أدنى، وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، وقد تكون كتابية كالنشرات، الكتيبات، الخطابات، المذكرات.

هذا النوع من الإتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات أدنى.

وللإتصال النازل هدفان هما:

أ- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

ب- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

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

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

³ - محمد بهجة وجاد الله كشك، العلاقات العامة في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص 265.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي الإجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية.... الخ .

وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الإتصال في مايلي:

1- مزايا الاتصال النازل: للإتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟

- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع إهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا. وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والإعتزاز بالنفس والعمل.

- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

2- معوقات الإتصال النازل: إن أسباب فشل هذا النوع من الإتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل إتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.

- أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين⁽¹⁾.

- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للأخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الإتصال الفعال.

- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه...وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الإتصال والعكس.

- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لإستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



الشكل رقم (01-05): الإتصال الرسمي النازل.

¹- عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر" دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997، ص 43.

ثانياً: الإتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى).

ويتم هذا الإتصال من المستويات (الدنيا) القاعدة إلى المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الإتصال النازل، إلا أن الإتصال الصاعد لا يقل أهميته عنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها وتكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير، شكاوى، إقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا.

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الإتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الإهتمام والإستعداد لتقبل الإتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين، للتعبير عن مواقفهم إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة⁽¹⁾.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في⁽²⁾:

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

وكذلك للإتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها في مايلي:

1- مزايا الإتصال الصاعد: نذكر منها مايلي:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الإجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من إكتشاف الأخطاء قبل إستفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس ، وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات و المعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية⁽³⁾.

2- معوقات الإتصال الصاعد: هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد وهي:

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثراً إيجابياً لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الإستثنائية تزييف بعض المعلومات⁽⁴⁾.

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

¹- ربحي مصطفى عليان، الإتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 32 33.

²- عبد الله الطويرقي، مرجع سابق، ص 226.

³- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص

221.

⁴- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص 283.

- التقاليد الإدارية في المنظمة، مثل إعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الإتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الإتصالات الصاعدة إستثنائية بينما الإتصالات النازلة هي الأساسية.
- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأبناء السارة وغير السارة بصورة دائمة⁽¹⁾.
- والإتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الإقتراحات و إتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



الشكل رقم (01-06): الإتصال الرسمي الصاعد.

ثالثا: الإتصال الأفقي.

وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كإتصال بين الموظفين، أو الإتصال بين رؤساء الأقسام، أو بين المدراء، أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة ويتم هذا النوع من الإتصال بين الموظفين، بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفويا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، وهو بذلك يكون أقرب إلى الإتصال غير رسمي منه إلى الإتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الإتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان، والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

ومن أبرز ما يحققه الإتصال الأفقي ما يلي⁽²⁾:

- تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون.

- الإستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.

- يسمح بالإتصال المباشر.

وتكمن أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

أ- التنسيق للقيام بمهمة.

ب- حل المشاكل وذلك في محاولة الإجتماع لحل مشاكل تعرضت أو تعرضت لها المنظمة.

¹- محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 183.

²- محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 35.

ج- تبادل المعلومات (المشاركة).

د- حل الصراع ويتمثل ذلك في إجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقتشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الادارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما⁽¹⁾.

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الإتصال ومعوقاته كالتالي:

1- مزايا الإتصال الأفقي:

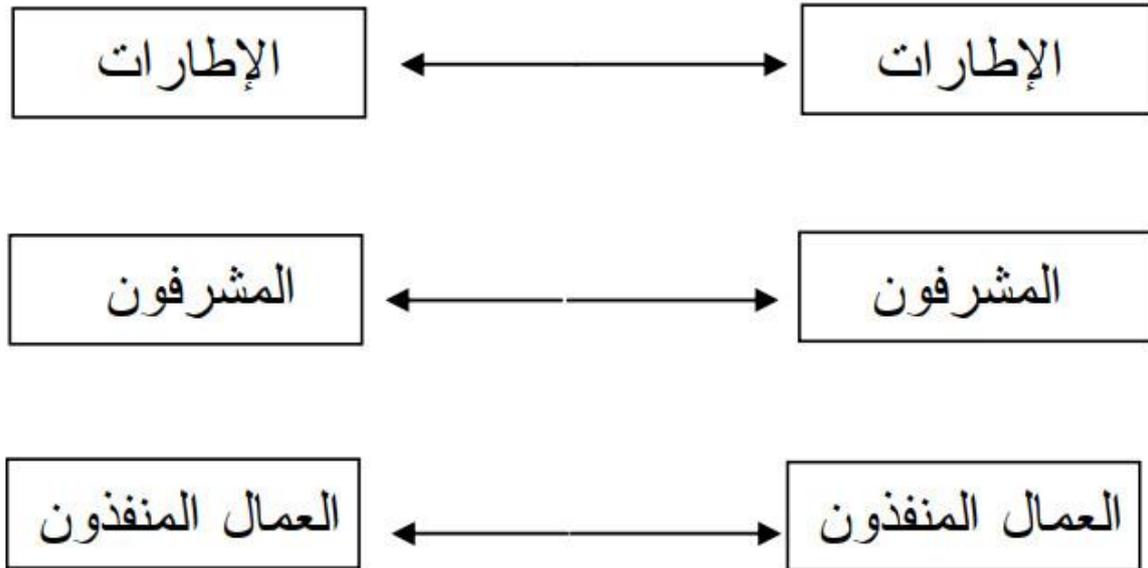
- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية.

- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة⁽²⁾.

2- معوقات الإتصال الأفقي: بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الإتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تعوق أدائها الفعال وهي:

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

- إن هذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات⁽³⁾.



الشكل رقم (01-07): الإتصال الرسمي الأفقي.

¹- محمد يسري إبراهيم دعيس، مرجع سابق ذكره، ص ص 188 - 189.

²- عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق ذكره، ص 225.

³- محمد يسري إبراهيم دعيس، مرجع سابق ذكره، ص 190.

رابعاً: الإتصال المحوري.

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " أنها تتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق"⁽¹⁾.

من كل ما عرضناه من أنواع الإتصال التنظيمي الرسمي فانه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فان إعطاء الاهتمام لكل أنواع الإتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي إلى تكوين إنطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

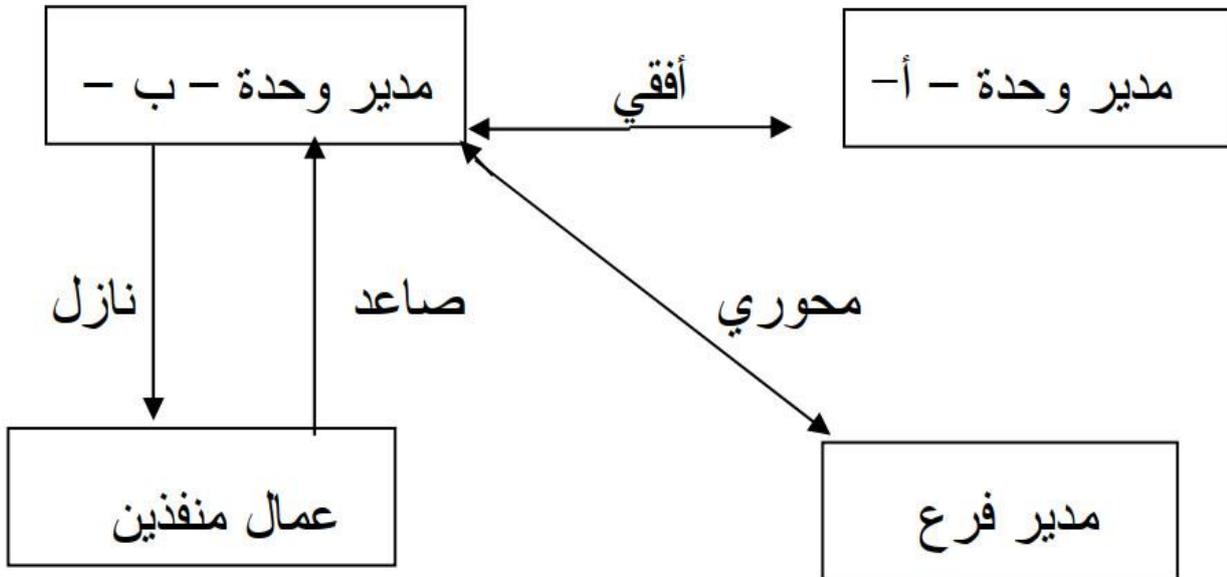
الشكل الآتي يوضح لنا إتجاهات الإتصال الرسمي والمتمثلة في:

- الإتصال النازل

- الإتصال الصاعد

- الإتصال الأفقي

الشكل رقم (01-08): الإتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية.



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 547.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 3، 2005، ص 241.

الفرع الثاني: الإتصال التنظيمي الغير رسمي.

أولاً: تعريفه.

الإتصال التنظيمي الغير رسمي هو " الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة"⁽¹⁾.

هو إتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظراً لارتباطه بالطبيعة البشرية و بالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبتة تماماً⁽²⁾.

إن فالإتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جلياً أن الإتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة.

ثانياً: دوافع وجوده.

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معاً بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم الغير الرسمي، وهذه الدوافع هي⁽³⁾:

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم الظروف المنظمة.
- 3- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- 5- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- 6- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

والإتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الإتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة)، فالإتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية

¹- خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 124.

²- لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 214.

³- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 250.

لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال الغير رسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. حيث نجد أن تواجد الإتصال الغير رسمي لوحدته يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان المعنى العملية الإتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

ثالثا: سلبياته.

يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى⁽¹⁾:

- إنتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- يؤدي أحيانا إلى إنخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكلوجيين الدراسة قنوات الإتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال الغير رسمي وتقادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الإتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم.

المطلب الثاني: إستراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة.

إن الإتصال الداخلي في المنظمة، وإن كان من الضروري وضعه في إطار إستراتيجي فهو لا يتعدى عن كونه من أحد المهام والوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها العامة، وفق الطرق والسياسات الموضوعية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسيطرة فيها، وإستراتيجية الإتصال الداخلي قريبة جدا من تلك معدة للإتصال الخارجي وهي تعرف على أنها⁽²⁾ "نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الإنتماء وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أداءهم الفردي والمؤسسي"، ومن أهداف إستراتيجية الإتصال الداخلي نجد:

- إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية.
 - ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها.
 - توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق أهداف المؤسسة.
- وعلى ذلك نجد أن المنظمة تتكيف وفق البنية الموجودة فيها إن كانت سياسية، إقتصادية، ثقافية، أو إجتماعية لذلك نجد أنه من أسباب إعداد إستراتيجية الإتصال الداخلي:

1- الحاجة للإتصال (le besoin de communiquer): وجد الإتصال مصدره في العلاقات القائمة بين البشر ويعرف الإجماعيون الإتصال على أنه حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب أولي مكلف بتعرف الفرد الإجتماعي من هذا المنطلق يتضح أن الإتصال يستند على الأفراد وحاجاتهم.

¹ - المرجع نفسه، ص 251.

² - famelly Nguyen thanh, **la communication une stratégie service de l'entreprise**, les Edition économisa, paris, 1991, p p 72-73.

2- الإرادة الإستراتيجية (**la volonté stratégique**): الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي عليه أن ينتج عن الإرادة الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامة في اعتبار أنه سيشترك في إعداد هوية المنظمة، وتساعد في تلبية أهدافها العامة لذلك لا يمكن للمديرية العامة أن تبقى خارج عملية الاتصال.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي .

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها وهذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

تعتبر الإتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على... تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل⁽¹⁾.

وبفضل الإتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، وإستقصاء ردود الأفعال⁽²⁾.

وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الإتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال إجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة⁽³⁾، فالإتصال الشامل حسب رو قوبي (1988) ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير إتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة⁽⁴⁾.

وحسب فضيل دليو يمكن إستنتاج جدوى الإتصال الشامل من الإمكانيات التالية⁽⁵⁾:

1- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

2- الإتصال بالمحيط الإجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها..... كما أن الإتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الإنحرافات التي لم تكن في الحسب وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد

1- أحمد ماهر، كيف ترفع مهارات الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 31.

2- د. هالة منصور، مرجع سابق، ص 54.

3- د. احمد ماهر، مرجع سابق، ص 69.

4- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 32.

5- نفس المرجع ، ص 32.

أهمية الإتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم⁽¹⁾.

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها⁽²⁾:

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الإتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض الأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3- إتخاذ القرارات: حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

5- ويمكن إدراج هدف آخر للإتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداخلي.

إن العملية الإتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة. وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

¹ محمد منير حجاب وسحر محمد وهي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الإتصالي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995، ص ص 27-28.

² صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004، ص ص 120-121.

الفرع الأول: المعوقات النفسية.

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الإتصال وأهم هذه العوائق هي:

1- تباين الإدراك: إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم إنتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة إختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى إختلاف المعاني التي يعطونها الأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

أ- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.

ب- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

ج- مدى بساطة محتويات الرسالة وإنتظامها.

د- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.

2- الإدراك الإنتقائي: يميل الفرد للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

3- الإنطواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه⁽¹⁾.

4- اللغة: هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهية أو كتابية، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة الإختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن إتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون... كل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها.

وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الإتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والإستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات⁽²⁾.

5- الإنفعالات: إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

¹- محمد يسري دعيس، مرجع سابق، ص 307.

²- د. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 252.

6- **الإختلافات الوراثية:** إن المقصود بالإختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره وإتجاهه⁽¹⁾.

7- **تنقية وغرلة المعلومات:** تحدث عادة بالنسبة للإتصالات الصاعدة ونشير إلى إستبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة التحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، وبكمن السبب في اللجوء لتنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة، فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الإتصال الصاعد، وإن الميل للتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية⁽²⁾.

8- **التجريد:** عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

الفرع الثاني: معوقات إجتماعية ثقافية.

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة و المنتظرة من طرف التنظيم. ويمكن توضيح هذه العوائق فيمايلي:

1- **التباعد الإجتماعي:** ونقصد به الإختلاف في البيئة الإجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعقد الإتصالات فيه. وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد إتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

2- **الإختلافات الثقافية:** إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الإتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها⁽³⁾.

¹ - محمد يسري دعيس، مرجع سابق، ص 308.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002، ص 635.

³ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004، ص 242.

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن الإتصال: " فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعبا جدا⁽¹⁾.

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الإتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

الفرع الثالث: المعوقات التنظيمية.

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وإنسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الإتصال الفعال. ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

1- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي: حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الإتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الإتصال وذلك بـ:

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للإتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعلوية.
- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الإتصالية داخل التنظيم، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات العملية للتحريف.

2- صعوبات إنطلاقا من التخصص في العمل: بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجا كل فئة من تلك الجماعات إلى إستخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الإتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة و إنعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

3- مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية: حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى إستخدام الإتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات.

4- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية: ويشمل هذا العنصر على:

- قصور سياسة نظام الإتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والإستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.
- الإعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هاته الأخيرة كأحدى أنواع الاستشارة وأن الإعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.

- عدم الإستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد.

- كما أن عدم الإستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين

¹ -P. Casse, Ay, couhaere, **les outils de la communication efficace**, chotard et associe éditeur, 1984, p 51.

- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث يعتبر من أقوى عوائق الإتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة. وإنطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الإتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الإتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الإتصال وفقاً لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفاً.

خلاصة.

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة النظرية للاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي مؤسسو مهما كانت أهدافها، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال الداخلي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المؤسسة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المؤسسة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المؤسسة ككل.

الفصل الثاني

تمهيد.

لقد إزداد تطور الإتصال وأهميته بتطور الذي صاحب الحياة الإنسان وتحكم في وسائل التي تجسد عملية الاتصالية، وتعمل على إنجازها وبفضل إنطلاقته التي شاهدها العالم في ميدان الإتصال، أصبح هذا الأخير عنصرا هاما في تنمية وتطور في مجالات شتى، وقد شهدت الثورة التكنولوجية على إعطاء أهميه الإتصال ووسائله وإدراجه في قطاع المؤسسات، الاقتصادية أين برز دور ومكانة الإتصال وسنتطرق في هذا الفصل الى عناصر الأتية :

المبحث الاول: ماهية المؤسسة الاقتصادية (ملبنة عريب).

المبحث الثاني: الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية (ملبنة عريب).

المبحث الاول : ماهية المؤسسة الاقتصادية.

بعد الاستقلال مباشرة ظهرت عدة مؤسسات في قطاعات مختلفة تجارية وصناعية، حيث يلاحظ المتتبع لواقع القطاع الاقتصادي أنه عاش الكثير من الإصلاحات التي تهدف إلى إعادة تنظيم القطاع الاقتصادي وإعطاء الدور الريادي للمؤسسات العمومية في المسار التنموي، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مؤسسة ملبنة عريب.

المطلب الاول: التطور التاريخي للمؤسسة الأم وتقديم "ملبنة عريب".

الفرع الأول: التطور التاريخي.

الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته orlac كان فيما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام بإنشائها المستعمر الفرنسي وكانت تسمى آنذاك Laiko ، وتعني التعاونية الجزائرية للحليب، وكان موقعها بئر خادم بالجزائر العاصمة، التي تركها الاستعمار الفرنسي باسم Coletal تقوم بتوزيع حليب البقر في قارورات من الزجاج، وبما أن إنتاجها كان ضعيفاً بدأ الديوان الوطني للتجارة Onaco يقوم باستيراد الحليب من السوق الأوروبية المشتركة آنذاك، إلا أن هذا لم يلبي حاجيات السكان المتزايدة على الحليب.

ولهذا تم إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته " Onalait " بمرسوم رئاسي رقم 23-69 نوفمبر 1969 وهي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة.

وكان يبلغ عدد عمالها آنذاك 450 عامل عمدت Onalait إلى عدة استثمارات لتوسيع قدراتها الإنتاجية، فقامت ببناء وحدات إنتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب.

بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات قامت الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاث مناطق:

- الديوان الجهوي للحليب في الوسط Orlac ومركزه بالجزائر العاصمة؛

- الديوان الجهوي للحليب في الشرق ومركزه بعنابة؛

- الديوان الجهوي في الغرب ومركزه بعريب.

الفرع الثاني: تقديم ملبنة عريب.

كان يضم الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط Orlac بعد تأسيسه عام 1981 ثلاث وحدات وهي:

- وحدة بئر خادم؛

- وحدة بوداوا؛

- وحدة ذراع بن خدة .

في سنة 1987 أنشأت وحدة عريب حيث تم إنجاز المصنع وبدأ نشاطه خلال ماي 1989 بعدما تم تأسيسه من طرف المجموعة القانونية الإيطالية Introcoop وتم إبرام الصفقات في 24/12/1985 وقدرت رخصة البرنامج بـ 1550000.00 دج، وكان يبلغ عدد عمال الوحدة آنذاك 300 عامل وقد تم اختيار الوحدة بالمنطقة نظراً للمساحة الشاسعة، حيث تتربع على مساحة تقدر بـ 11 هكتار إضافة إلى وجود عدد لا بأس به من مربي أبقار الحليب كما أن بلدية عريب تقع على الخط الوطني رقم 04 وتبعد على مقر الولاية بـ 11 كلم، وقد تحصلت الوحدة على استقلالها بتاريخ 21/10/1989 .

وهي مؤسسة اقتصادية ذات طابع انتاجي تختص بإنتاج الحليب ومشتقاته وهي شركة ذات اسهم رأس مال يقدر بـ: 275 670 000 000 دج، وهي وحدة تتربع على مساحة قدرها 14 هكتار تابعة للقطاع العمومي Giplait وتسير بالتنسيق مع الشركات القابضة Holding وحسب الإتجاه الذي اخذه الإقتصاد الوطني فان هذه مؤسسة تسيير نحو الخوصصة.

إبتداء من 21/09/1997 تغيرت طبيعة وحدة عريب على غرار بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية واصبحت شركة Laitre des arribes S.P.A أسهم تحت إسمها وشرعت في طرح رأس مالها إبتداء من 1997/09/21⁽¹⁾.

عدد عمالها حالياً 293 عامل، وهي تتمتع باستقلالية التسيير، في سعر مختلف منتجاتها، ما عدا سعر الحليب باعتباره منتجاً استراتيجياً، فسعره تسيطر عليه المديرية لجميع الوحدات وبأمر من الدولة.

المطلب الثاني : وظائف المؤسسة الاقتصادية (ملبنة عريب).

إن وظيفة ونشاط المؤسسة هو نشاط إقتصادي تجاري حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين، فملبنة عريب تمزج بين عدة أنشطة او وظائف تقوم بها في حياتها اليومية وهي :

1- الشراء: تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الاولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية ويتم إختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما الجودة والسعر، ونأخذ المثال على هذا. حيث قامت المؤسسة بعقد صفقة تجارية مع موردين أو مؤسسات خاصة في مجال تغليف لتزويد الملبنة بالغللاف المنفق عليه، ومن بين هؤلاء ENPS وهي شركة وطنية خاصة في صناعة مادة الغلاف (Polirant) ويستعمل في تغليف منتج الحليب، وكذلك UTPS وهي مؤسسة مختصة في الورق تقوم بصناعة التغليف Milk Trade وحدة إقتصادية ذات أسهم بالجزائر العاصمة تتبع المؤسسات المادة الأولية لإنتاج الحليب أي الغبرة إضافة الى ذلك تقوم الملبنة في إطار تبادل المنافع بشراء منتجات ومؤسسات وطنية أخرى لها نفس النشاط، والتي لا تنتجها من أجل اعاده بيعها، قصد توسيع نشاطها وترويج هذه المنتجات في مناطق تسويقها كما تلقى مؤسسات نفس الشيء إذا تباع منتجاتها للمؤسسات الأخرى وهذه الأخيرة تستعملها كمادة أولية لإنتاج منتجات أخرى او تقوم بإعادة بيعها والأمثلة على ذلك ما يلي :

- تقوم ملبنة عريب بشراء منتج (formage rouge)، مقابل بيع تحليلية شوكولاتة لهذه الملبنة.

- شراء من ملبنة سيدي بلعباس المنتوجات التالية : كمومبار، زبدة، formage moxi، مقابل بيع لهذه الملبنة منتج الحليب وتحلية الشوكولاتة.

2- الإنتاج: بعد ما تقوم المؤسسة بعملية الشراء للمواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج وتعتبر اهم حلقة في نشاط الملبنة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية قابلة للإستهلاك وهذه المنتوجات الخاصة بالحليب ومشتقاته وندرجها في ما يلي : الحليب المبستر، اللبن، حليب

¹ - مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بمقر عمله يوم 17 جانفي 2020 على الساعة العاشرة صباحا.

البقر، قشطة طازجة، الياغورت، تحلية، الجبن الطازج، وهذه المنتجات تنتج يوميا وفي كل المواسم، أما المنتجات التي تنتجها في فصل الصيف إلى جانب المنتجات السابقة تجد المتلجات إضافة إلى هذا، فإن الملبنة تنتج حسب طلبات الزبائن وقدرتها البيعية.

3- البيع: تعد هذه المهمة او هذا النشاط أهم عقبة داخل المؤسسة، اذا تجد الملبنة نفسها مضطربة في بيع ما تم إنتاجه وما هو في طور الإنتاج، وكيفية إيصاله إلى الزبون أو المستهلك الأخير، وهذا النشاط تشرف عليه المديرية التجارية إلى جانب الشراء (مصلحة البيع).

في حالة المنتج المطلوب (البيع مضمون)، يبقى فيه عنصر النقل الذي يكون متفق عليه، إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون.

وفي حالة المنتج الغير طلبى البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية كما تقوم المؤسسة في إطار توزيع نشاطها ببيع المنتجات التي تشتريها من الملبن الاخرى، وهذا كله تهدف من ورائه تحقيق أو رفع هامش الربح والزيادة في رفع رأس المال المؤسسة ومن خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة تجده ينقسم إلى مرحلتين الأولى مرحلة الإنتاج، والثاني مرحلة تسويق المنتجات، وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي بها يتم إيصال السلعة إلى المستهلك أو العميل

المطلب الثالث: تعريف بالهيكل التنظيمي ودور كل مصلحة أنظر الملحق رقم (01).

تضم ملبنة عريب عدة مصالح ووظائف إدارية تسهر على استمرارية نشاطها وتحقيق أهدافها من خلال تضافر الجهود وتنسيق الفعال فيما بينها، والشكل يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفرع الأول: المديرية العامة.

تعتبر المديرية العامة قمة الهرم التنظيمي اذ هي المسؤولة عن باقي من المديريات ومكلفة بتنسيق بينهم وهي تتكون من مما يلي :

أولاً: المدير العام : يعتبر مشرف الاول على المؤسسة ويقوم بالمهام التالية:

- ادارة الوحدة : لها مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة والمديريات الفرعية التكفل بتنفيذ توجيهات سياسية وتنموية للوحدة (تموين، الانتاج، توزيع)

- مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة واخطار التسيير والمسؤولية الجبائية الاشراف على الهيئات والمصالح والأقسام من اجل المتابعة المستمر لنشاط الوحدة وظروف العمل الإطلاع على الحالة المالية المحاسبية للوحدة ومختلف المعلومات الضرورية لتسيير من أجل إتخاذ القرار إبرام صفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل العقود التجارية.

ثانيا: أمانه المدير: وهي قسم بجانب المديرية العامة حيث تقوم بمهام التالية:

- الإشراف على سير المكتب بالوحدة تضيف البريد الوارد والصادر وتدوينها في السجلات إرسال تعليمات وأوامر المدير إلى مختلف المديريات الفرعية للوحدة إستقبال الضيوف.

- الإلتزام بالمحافظة على أسرار الوحدة المهنية.

ثالثا: مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: ومن مهامها مايلي:

- القيام بالتبليغ الأحكام الصادرة للطرف الأخر في المنازعات، وذلك بامتثال الحكم الصادر عن المحكمة إعلام المدير بوتيرة مستجدات مسيرة الملفات بالمحاكم من أجل أخذ القرار المناسب وإعلام المحامي عند الضرورة.
- التكفل بالتنسيق مع المحامي المفوض من قبل الوحدة بالملفات الخاصة بالمنازعات أمام المحاكم وذلك بمتابعتها والرد عليها.

رابعا: مصلحة الوقاية والأمن: وتعمل على انجاز المهام التالية :

- تطبيق القوانين الخاصة بالنظافة والأمن ومتابعتها.
- التحقيق في قضايا التي تخص أمن المستخدمين والتجهيزات لها علاقة مباشرة بالمنظمات الخارجية المختصة.
- تنسيق ومراقبة النشاطات الخاصة بالنظافة والأمن والتنسيق فرق الأمن، وتنظيمها تحرير المخطط السنوي للوقاية والتدخل.

خامسا: خلية المراقبة: ومن بين مهامها مايلي:

- تنشيط وتنسيق الأعمال المراقبين بالتسيير والإستعمال الأمثل لأدوات الإعلام الألي.
- المراقبة اليومية لحالات الانتاج والإستهلاك الموارد الاولية والحرص على إحترام الأسعار.
- تقييم النتائج واقتراح الاجراءات التصحيحية. متابعة هيكل اسعار تكلفة تحليل وضعية الخزينة للمؤسسة.
- مراقبة وضعية زبائن وديون الملبنة ومراقبة البرد للسجلات المحاسبية، واحترام اجراءات التسيير مراقبه تسيير نقاط البيع والفروع.
- المشاركة في كل الأعمال التحليلية والملخصات المتعلقة بإنجاز جدول المراقبة للوحدة.

الفرع الثاني: مديرية الإدارة المالية.

تهتم بالإشراف والتسيير الشؤون المتعلقة بالموارد البشرية والجوانب المالية والمحاسبية للمؤسسة وهي تنفرع الى فرعين وهما:

أولا: المديرية الفرعية للإدارة العامة.

ومن بين مهام هذه المديرية ما يلي:

- السهر على إحترام قواعد وأحكام الإنضباط، والاجراءات الخاصة به المساهمة في الوقاية او تصفية الصراعات الجماعية او الفردية المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين.
- إنجاز مخططات التدريب والتربصات وتنفيذها، كما تتكفل بالمتابعة المالية لها.
- التعاون مع المديرية الفرعية للمحاسبة والمالية انجاز مخططات تشغيل حسب حاجيات الوحدة وتنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة.
- انجاز مشاريع المخططات التكوينية والإتقان، بدلالة السياسة العامة والتنموية للمؤسسة فيما يخص الموارد البشرية وتسيير الخدمات اجتماعية.

ثانيا: مدير الفرعي للمالية والمحاسبة.

تكمن المهمة الرئيسية لهذه المديرية في السهر على ضمان السير الحسن لكل العمليات المالية والمحاسبية للمؤسسة حيث أنها تشرف على عدة مصالح وهي المصلحة الخزينة ومصلحة المحاسبة العامة، ومصلحة التغطية، وتتمثل مهامها في ما يلي:

- العمل على تحقيق الاستثمارات وتسيير تكاليف الانتاج.
- مسك سجلات البنوك والخبزينة وتأمين الحسابات، السهر على دفع الديون والقروض العمل على مطابقة الوثائق المحاسبية من المصاريف وإيرادات.
- متابعة ملفات المنازعات. الحرص على املاك المؤسسة ومتابعة الحرص على املاك المؤسسة ومتابعة العقود.
- مراقبة الخزينة
- حساب النتيجة الصافية في كل سنة.
- السهر على التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.

الفرع الثالث: المديرية التقنية.

تهتم المديرية بالإشراف بشؤون الانتاج والصيانة، إذ أنها تضم مديرتين فرعيتين وهم:

أولاً: المديرية الفرعية للإنتاج: تتولى هذه المديرية الفرعية مهمة تنفيذ السياسة الانتاج للمؤسسة حيث أنها تشرف على اربع مصالح وهي:

- مصلحة إنتاج الحليب.
 - مصلحة إنتاج مشتقات الحليب.
 - ومصلحة المتلجات.
 - مصلحة الجمع الحليب البقر.
- ومن بين مهام هذه مديريه مايلي:

- تنفيذ الخطط والسياسات الانتاجية للمؤسسة واحترام العملية التقنية وتحسينها.
- الإشراف والتنسيق بين نشاطات هذه الوظيفة، وتحرير تقارير النشاط ايجاد سبل الاستهلاك، كمعيار للمواد الاولية ومركبات مواد التعبئة.

- اعداد البحوث المساهمة في تحسين الانتاج وتطويره السهر على نظافة والأمن والأدب داخل ورشات الصناعة.

ثانيا: المديرية الفرعية للصناعة: وتهتم بأمر الصناعة من أجل ضمان السير الحسن للعمليات الانتاجية والانشطة المؤسسة فهي تقوم بما يلي تحديد سياسة وميزانية الصيانة السنوية واحترام معايير الأمن.

- المشاركة في إنجاز مخطط التكوين وتشغيل المستخدمين في مصالحها.
- المشاركة في أخذ القرار فيما يخص الصرف على التشغيل والإنتاج والنقل.

الفرع الرابع: المديرية التجارية.

حيث يتركز نشاطها في التعامل مع الزبائن والموردين من خلال توفير حاجيات المؤسسة، وتصريف منتجاتها، إذ تعمل على عقد الصفقات التجارية مع الموردين والزبائن.

- المشاركة في إنجاز الميزانية التقديرية السنوية إعداد البرامج التوزيعية للمنتجات. عرض المنتج على الراغبين في الشراء وكذلك إشهاره.

كما أن هذه المديرية تضم مديرتين فرعيتين هما:

أولاً: **المديرية الفرعية للتموين:** وتعمل على تلبية حاجيات المؤسسة من المواد أوليه والتجهيزات ومختلف الوسائل التي يتطلبها نشاط المؤسسة، حيث أنها تعمل على تسيير أربعة مخازن التالية:

1- **مخزن المواد الأولية:** وفيه يتم الإحتفاظ بالمواد الأولية التي تستعمل في عملية الإنتاجية.

2- **مخزن التعبئة:** وتوجد به كل الأوعية والاشربة تغليف الحليب ومشتقاته.

3- **مخزن مواد تنظيف:** وبه يتم الإحتفاظ بجميع المواد الكيميائية المستعملة في التنظيف.

4- **مخزن قطع غيار:** والذي يقوم بتخزين القطع الغيار الخاصة بالآلات وأجهزة المؤسسة.

ثانياً: **المديرية الفرعية للتوزيع:** وتهتم بالنقل والتوزيع وتسويق المنتجات الخاصة بالمؤسسة والترويج لها، إذ يتم توزيع اما بالبيع المباشر للخواص او عن طريق نقاط البيع المختلفة من بعد ما يتم توزيع المنتجات من خلال شاحنات.

الفرع الخامس: مديرية المراقبة والنوعية.

تهتم بمراقبة وجود نوعية المنتجات والعمل على تحسينها وتطويرها من خلال جهود البحوث وتطوير التي تبذلها مصالحتها وهذا يتم من خلال المهام التالية:

- السهر على تحقيق النظافة ومراقبة الجودة.

- السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينة وتحليلها وكذا تحسينها

- تحديد حاجيات المخبر فيما يخص المنتجات والتجهيزات.

- السهر على إحترام مقاييس الإستهلاك وإحترام قانون الجودة الصحية للمركبات وتمييز المنتج.

- الإستغلال والمراقبة والمصادقة على التحليل والتخلص من المواد الفاسدة.

- إظهار المسؤولين نتائج التحليل مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية وتضم مديرية المراقبة والنوعية ثلاثة مصالحي وهي :

1- **الخلية الفيزيوكيميائية:** حيث تعمل على مراقبة الإنتاج من حيث كمية المواد الدسمة، وكمية المواد الجافة وكمية الماء في المادة الأولية، وحجم المنتج.

2- **الخلية البيكترولوجية:** حيث تتولى متابعة عملية البسترة وتصريح البيع، والمراقبة وتطهير المنتج من الجراثيم الضارة.

3- **خلية التنظيف والتطهير الكيميائي:** تقوم بتطهير جميع المعدات المخصصة لتخزين الحليب ومشتقاته بإستعمال المواد الكيميائية القاتلة للجراثيم.

المطلب الرابع : أهداف المؤسسة الاقتصادية (ملبنة عريب).

بعد تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي إلى موزع مستقل، بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج كانت توزعه من قبل، وتستطيع إضافة منتجات جديدة فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها التوزيعي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إنشاء مخزون أمان و تدعيم السوق الوطنية بالمواد الاي توزعها.
- إعداد برنامج التموين على ضوء احتياجات الزبائن.
- توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع الموردين وزبائن جدد
- تحقيق اقصى حد ممكن من الأرباح، أي مضاعفة رقم الأعمال
- السهر على مراقبة جودة وتركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن
- العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز وتوسيع شبكة التوزيع والإتصال ووحدة عريب للحليب ومشتقاته كباقي المؤسسات الأخرى.

المبحث الثاني : الاتصال الداخلي في مؤسسة "ملبنة عريب".

المطلب الأول : أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة "ملبنة عريب".

كما سبق وأن فصلنا في الجزء النظري لهذه الدراسة، فإن الإتصال داخل أي مؤسسة يأخذ أنواعا وإتجاهات عدة ومن خلال دراستنا الميدانية في ملبنة عريب ميزنا نوعين من الإتصال هما كالآتي:

أولاً: إتصال رسمي: حيث يلعب هذا نوع من الإتصال دورا هاما في الملبنة من خلال نقل مختلف التعليمات وتبليغ القرارات والأوامر، قصد الحفاظ على السير الحسن لمختلف المصالح والمديريات، ويتخذ هذا الشكل عدة إتجاهات نذكر منها:

1- الإتصال النازل: يتم بين الإدارة العليا والمصالح التابعة لها ويكون في شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وتقارير.... وذلك لشرح الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال.

2- الإتصال الصاعد: ويتمثل هذا النوع في الرد على المعلومات التي تصدر من الإدارة العليا للبنك وذلك لتبليغهم بأنه قد تم تطبيق التعليمات أو الأوامر.

3- الإتصال الأفقي: إن الإتصال الأفقي في البنك مهم جدا ولا يمكن تجاوزه أو تجاهله، ويظهر هذا من خلال الإتصالات الجارية بين الفئات المتكافئة داخل الملبنة لتبادل وجهات النظر حول العمل، وعادة ما تعتبر وسيلة سريعة لنقل المعلومات لأنه في الغالب لا تتبع الإجراءات التنظيمية الروتينية فقد يكون في شكل طرح للآراء والأفكار وللاشغالات المرتبطة بأداء المهام.

ثانيا: الإتصال الغير الرسمي: ويتم هذا الإتصال خارج حدود الإتصالات الرسمية ولا يلتزم بقنواتها، فقد لاحظنا خلال دراستنا الميدانية في ملبنة عريب أن معظم الموظفين المتواجدين على مستوى الوكالة الواحدة أو بين الوكالات يلجؤون إلى هذا النوع من الإتصالات وذلك لوجود علاقات ايجابية بحكم الإحتكاك اليومي أثناء العمل من خلال تحليلنا لأهم أنواع وإتجاهات الإتصال الرسمي نستنتج أنه يطفى على المعاملات اليومية بين الموظفين في الملبنة، كما أن الإتصال النازل والأفقي مهمين في تبادل مختلف المعلومات وإبلاغ مختلف القرارات والمهام الراغب تأديتها سواء كان الإتصال عن طريق تقارير، مقابلات، هاتف... أما عن الإتصال الصاعد فقد يتجلى في قيام موظفي الملبنة بتقديم تقارير حول وضعية وشؤون العمل وكيفية تسييره وقد كان هذا الإتصال متواجدا بنسبة قليلة مقارنة بالإتصال النازل والأفقي.

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة "ملبنة عريب".

أولاً: وسائل شفوية.

تتمثل هذه الوسائل الشفوية في:

1- الهاتف: أكد السيد رشي معلمة ان الهاتف يحظى بدعامة جد مهمة في الملبنة باعتباره وسيلة اتصالية سريعة وغير مكلفة وتساهم في سريان المعلومات بين مختلف الوحدات، المصالح والمكاتب حيث لا يكاد يخلو مكتب منه كما يتصل في الاعلام والاتصال عن كل كبيرة وصغيرة.

2- المقابلات: وهي من بين الوسائل التي تلجأ إليها الملبنة في عملية الاتصال وتختلف حسب الموضوع حيث نجد:

2-1 مقالات التوظيف: وهي خاصة بالمتقدمين في طلبات العمل المقابلات.

2-2 الانضباطية: كأن يقوم رئيس المصلحة مقابلة مع احد موظفيه بغرض الاستفسار عن سلوك او تصرف خاطئ قام به احد كالتغيب او عدم القيام بمهامه (أنظر الملحق 02).

2-3 مقالات الشكاوي: وهي تخص العمال ،في حالة وجود شكوى يقوم الرئيس المصلحة باستقبال المعني بالأمر والعمل على ايجاد الحل

3- الاجتماعيات: وتجري هذه الاجتماعات من اجل حل المشاكل واتخاذ القرارات اعطاء الآراء والاستفسارات وهذا من اجل السير الحسن للعمل وبعد انتهاء من الاجتماع يصدر القرار بتحويل العلام الى وثيقة رسمية (أنظر الملحق 03).

ثانيا: الوسائل المكتوبة.

تتمثل هذه الوسائل المكتوبة في:

1- الفاكس: وهو من بين الوسائل التي تعتمد عليها الملبنة في نقل واستقبال المعلومات الا انه نادرا ما يستعمل في الاتصال الداخلي⁽¹⁾.

2- لوحات الاعلان: تستعملها الملبنة قصد الاعلان وتوجيه النمو الداخلي حيث تنشر بها الوثائق الداخلية الهامة والتي تتضمن بعض التعليمات والقرارات التي تأتيمهم من الادارة العليا وقصد اعلامهم بالنشاطات المختلفة وانعقاد اجتماعات او جداول اعمال (أنظر الملحق 04).

3- تقارير: عادة ما يقوم بكتابتها نواب المدير او رؤساء الاقسام و المصالح اما عن محتواها فهو متعلق بأوضاع العمل (أنظر الملحق 05).

4- التعليمات: وعادة ما تتضمن الاستفاضة من العطل الخاصة ببعض المناسبات الوطنية والدينية وتعليمات اخرى مثل الالتزام بأوقات العمل بالنسبة للعمال... الخ (أنظر الملحق 06).

ثالثا: الوسائل التكنولوجية.

تتمثل هذه الوسائل التكنولوجية في:

1- البريد الإلكتروني: يعتبر وسيلة فعالة وحيوية لكنها غير مستعملة بكثرة في ملبنة عريب وذلك راجع الى غياب الثقافة الاتصال واستعمال البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات بي الموظفين على الرغم من ان استعمال ملبنة عريب للوسائل التكنولوجية الا اننا نستطيع القول انه ومن خلال استعماله لباقي وسائل الاتصال المكتوبة والشفوية يحقق المدى من العملية الاتصالية وهو نقل وتبادل المعلومات بفعالية وما يلاحظ من هذه الوسائل انها تجسد الاتصال النازل والصاعد اي انها تصل الى التغذية من خلال مختلف الاوامر والقرارات الصادرة من المستويات العليا الى المستويات الادنى وفقا للسلم التنظيمي لمبلنة عريب.

¹ - مقابلة مع سفيان خليفي رئيس مصلحة المستخدمين بمقر عمله يوم 20/01/2020 على ساعة تاسعة و الربع.

المطلب الثالث : أهداف الاتصال الداخلي في مؤسسة "ملبنة عريب".

من خلال الدراسة الميدانية ومجموعة المقابلات والملاحظات التي اجريناها في ملبنة عريب تبين لنا ان ادارة الملبنة تسعى لتحقيق عدة اهداف خاصة بالاتصال الداخلي حسب السيد رسي معلمة المستخدمين سفيان فلكي تتمثل في :

- يهدف الاتصال داخل الملبنة الى ضمان السير الحسن لمختلف المنتجات الادارية والمصنع عن طريق التدفق الثقافي للمعلومات التي يحتاجها مجمل الموظفين والعمال من خلال تبادل الافكار مع جمهورها الداخلي وذلك من اجل تسهيل عملية الاتصال الداخلي

- السرعة في اوصول المعلومات الى المصالح المعنية لتطبيق الاوامر بأسرع وقت ممكن
- الاتصال بين المدير والموظفين او فيما بينهم يؤدي الى تدفق المعلومات وانتشارها على كافة المستويات وذلك بطريقة تجعل العمل الداخلي قائم على تقسيم المهام فلكل موظف مهامه الخاصة به، والاتصال يعتبر بمثابة الشبكة التي تجمع هذه الوظائف بهدف تفعيلها للعمل الداخلي.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في مؤسسة "ملبنة عريب".

تعاني ملبنة عريب من جملة من المعوقات الإتصالية وتتمثل في اختلاق العقبات للموظفين الذي يؤدي بدوره الى خلق صعوبة في الاتصال فيما بينهم اثناء العمل حيث لكل موظف طباعه ومزاجه وفي هذه الحالة قد يصعب التعامل فيما بينهم ما يؤدي إلى عدم الالتزام بالتوجيهات الكتابية والشفهية في اداء بعض المهام وعدم الإنضباط وهذا راجع لعلاقة قرابة بين بعض الموظفين والمسؤولين ووجود فروق فردية بين الموظفين بحيث انهم يختلفون في قدراتهم وتنعكس هذه الاختلافات على طريقة ادراكهم كما ان تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال لا يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره والغياب المعرفي لوسائل الاتصال وعدم الفهم الصحيح للاتصال الداخلي بملبنة عريب مما يشكل صعوبة في التواصل الاتصال بين القمة والقاعدة يكون نسبي اي في الحالات صدور قرارات او اوامر العمل فقط.

خلاصة.

وخلاصة القول في هذا الفصل أن الاتصال الداخلي في ملبنة عريب واقعة واقع جيد على أغلبية الأفراد والمبعوثين، ليس هذا فقط بل نجد انه يتم في هذا الاتصال استغلال الوسائل الاتصالية بشكل كبير، غير أن الاتصال داخل مؤسسة عريب لا يخلوا من الثغرات والمعوقات التي تصعب وتعيق فاعلية الاتصال في المؤسسة.

الجانب التطبيقي

الفصل التطبيقي

تمهيد.

بعد عرض مختلف المفاهيم الأدبية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري من خلال الفصل الأول، جاء هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة لمدينة عريب بولاية عين الدفلى بغرض الكشف ميدانيا عن الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية دراسة لمدينة عريب كنموذج.

وبغرض إتباع خطوات منهجية في عرض هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: دوافع وأسباب اختيار مؤسسة "لمدينة عريب".

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

المبحث الأول: دوافع وأسباب اختيار مؤسسة "ملبنة عريب".

فضّل أن يقوم الباحث باختيار موضوع بحث يثير اهتمامه، حيث إنّ عملية كتابة البحث تستغرق وقتاً وجهداً طويلاً، لذلك يجب أن يكون موضوع البحث ممتعاً بالنسبة للباحث، بحيث لا يملّ عند قيامه بالبحث عن المعلومات والمصادر المختلفة المتعلقة بالموضوع لذلك كان موضوع بحثنا واسباب اختيار مؤسستنا اي ملبنة عريب كالآتي:

- قرب مؤسسة ملبنة عريب من مكان الإقامة الخاص بنا ما يسهل علينا التنقل إلى الملبنة في ضل الإجراءات الأمنية المشددة على وباء كوفيد 19.
- معرفتنا لمجموعة من العمال داخل الملبنة مما يسهل علينا الحصول على المعلومات والوثائق من الأرشيف وهيئة المستخدمين.
- وجود الميزانية اللازمة للقيام بالبحث. معرفة الطريقة المعتمدة للقيام بالبحث في هاته المؤسسة والقدرة على تخصيص الوقت للقيام بالتربص والمسح الميداني في هذه المؤسسة.
- كذا معيار القرب الرغبة في التعرف أكثر على التطورات الحاصلة في عملية تقييم الأداء داخل ملبنة عريب.
- بناء على مجال تخصصنا اتصال وعلاقات عامة لذلك ارتأينا انه من الضروري طرح سياق الموضوع اخترنا ملبنة عريب دون غيرها لفعالية الإتصال الفعال في ملبنة عريب وهذا ما لمسناه خلال زيارتنا للمؤسسة، كما ان المؤسسة تستخدم وسائل الرقابة والتحكم.
- التحكم في تسيير الموارد البشرية، ووضع إستراتيجيته في التنفيذ.
- التحكم في السياسة المالية عن غيرها من المؤسسات في هذا المجال بالقابلية إلى التجديد.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

خصصنا هذا المبحث لعرض طريقة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، سنتطرق في المطلب الأول إلى الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة، أما المطلب الثاني تناولنا فيه الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس وأخيرا في المطلب الثالث تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، تم اختيار عينة مقصودة من عمال ملبنة عريب بولاية عين الدفلى، وذلك كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي المتمثل في جميع موظفي المؤسسات الإقتصادية بالجزائر. أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة: قد تصعب الدراسة عندما لا تتضمن جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك للصعوبات التي تواجه الباحثين في الوصول إلى مفردات مجتمع الدراسة وقد شملت مجالات الدراسة التطبيقية لموضوع البحث على مجالين، فالمجال الأول مكاني يشمل ملبنة عريب بولاية عين الدفلى، وقد اخترنا هذه المؤسسة نظرا للدور الكبير والهام الذي تلعبه وكذلك كونها المؤسسة الأقرب بالنسبة لنا كطلبة.

أما عن المجال الزمني لهذه الدراسة فهو يمتد من الدراسة من بداية السداسي الثاني للسنة الدراسية وهو تاريخ مباشرة العمل بإعداد المذكرة إلى غاية استكمال جمع البيانات وإقامة الدراسة عليها للوصول إلى نتائج وإيجابيات عن الفرضيات المطروحة للدراسة حيث استغرقت فترة الدراسة التطبيقية أكثر من 4 أشهر بالتقريب وذلك بسبب وباء كوفيد 19، حيث تم الاتصال الأولي بميدان الدراسة ألا وهو مصلحة المستخدمين بالمؤسسة أين تحصلنا على بعض التوجيهات والمعلومات عن المؤسسة بعدها كان إعداد استمارة الاستبيان الموجهة لعمال في المؤسسة وقد شملت المدة أسبوع لصياغة الاستبيان في شكله النهائي، ثم وزعت الاستبيانات في ظرف أسبوع نظرا للإجراءات الوقائية من الوباء، وفي أوائل شهر جوان كانت عملية تفريغ وتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة.

وتتمثل وحدات مجتمع الدراسة في كل فرد عامل يعمل داخل ملبنة عريب بغض النظر عن نوع الوظيفة أو العمل الذي يقوم به، ونظرا لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل العمال، لجأنا إلى اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع الذي يمثل بدوره عمال الملبنة لدراستها.

2- عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من مجموعة من العمال الذين ينشطون داخل المؤسسة، وقد قمنا بتوزيع 50 إستبانة وتم استرجاع 50 استبانة بنسبة 100%.

جدول رقم (03-01): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

50 استبانة	الاستبيانات الموزعة
50 استبانة	الاستبيانات المسترجعة

ثانياً: متغيرات الدراسة.

- المتغير المستقل: الإتصال الداخلي هو المتغير المستقل في نموذج الدراسة.
 - المتغير التابع: المؤسسة الإقتصادية (ملبنة عريب) هي المتغير التابع في نموذج الدراسة.
- يمكن تمثيل نموذج الدراسة في المخطط الموالي:

شكل رقم (03-01): نموذج الدراسة.



المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

وسنتطرق في هذا المطلب إلى مايلي:

أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان) (أنظر الملحق 06).

يعد الاستبيان من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية بحيث تصمم قائمة من الأسئلة لتوليد البيانات الضرورية للدراسة حيث تمكننا هذه البيانات من الوصول الى معرفة مختلف الآراء ومن ثم التوصل إلى النتائج.

1- مكونات أداة الدراسة: لقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة (الاستبيان) على النحو التالي:

أ- الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، والتأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها لأغراض البحث العلمي لا لشيء آخر سواه.

ب- البيانات التعريفية بالمبحوثين (أفراد العينة): وقد تم تحديدها بأربعة فقرات اشتملت الجوانب التالية:

الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل.

ت- فقرات الاستبيان: وقد تم التماس إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.

ث- وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى أربعة محاور أساسية:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية بملبنة عريب.

المحور الثالث: مكانة الاتصال الداخلي ودوره في تسيير نشاطات المؤسسة.

المحور الرابع: معوقات الاتصال داخل المؤسسة.

ثانياً: أداة القياس (برنامج الـ SPSS)

قمنا بتوزيع استبيانات، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج statistical package for social science (SPSS) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي " SPSS ver 22 " (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير واختبارات الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.

ثالثاً: صدق الاستبانة.

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) أردنا التحقق من صدقها وثباتها، ولأجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف للتحكيم، وذلك بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبيان، وقد أشار بعد ذلك إلى مجموعة من الملاحظات والتي تم أخذها بعين الاعتبار.

إضافة إلى ذلك قمنا أيضاً بدراسة ثبات الاستبيان من أجل التحقق من ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha de Chronbach's) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1 ويعبر عن نسبة أفراد العينة الذين يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية في نفس الظروف.

جدول رقم (03-02): مقياس ألفا كرومباخ

المجال	ألفا كرومباخ
25	0.943

من خلال ما توصلت إليه نتائج البرنامج الإحصائي spss والممثلة في الجدول أعلاه، يتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60 %، ونلاحظ بأن درجة الاتساق الداخلي في هذه الدراسة تقدر بـ: 0.943 أي بنسبة 94.3% وهي نسبة تقترب من الواحد، إذن أداة القياس في هذه الدراسة تتمتع بدرجة جيدة جداً من الثبات بالنسبة لكل فقرات الاستبيان ويمكن أن تبين مدى مصداقيته، وهذا يدل على ثبات أجوبة العمال "المستجوبين" (أي يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية).

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

بعد القيام بتوزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، الفقرات المتعلقة طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية بملبنة عريب، الفقرات المتعلقة مكانة الاتصال الداخلي ودوره في تسيير نشاطات المؤسسة وكذلك الفقرات المتعلقة بمعوقات الاتصال داخل المؤسسة، ومن ثم عرض مفصل لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بناء على مخرجات أو نتائج البرنامج الإحصائي **SPSS**.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

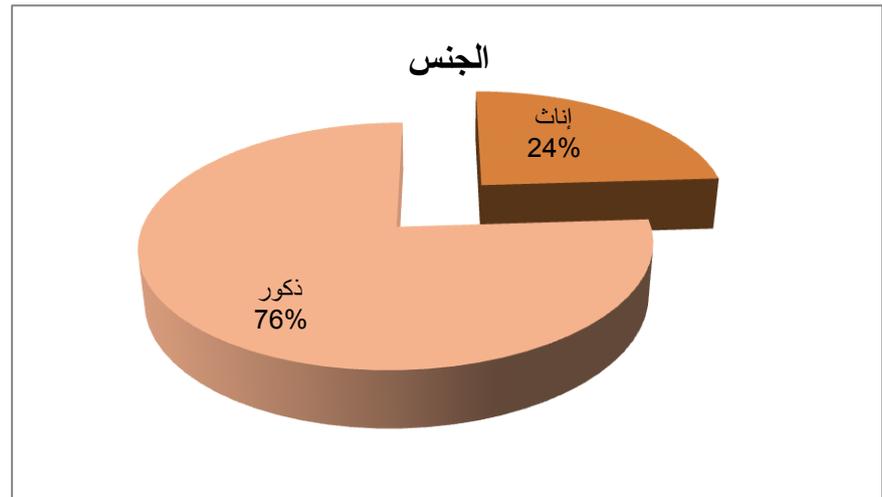
لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل، حيث سوف نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية على اعتباره مقسما إلى محاور وأولها هذه البيانات وفق مايلي:

1- الجنس: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم (03-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	38	76%
أنثى	12	24%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (03-02)



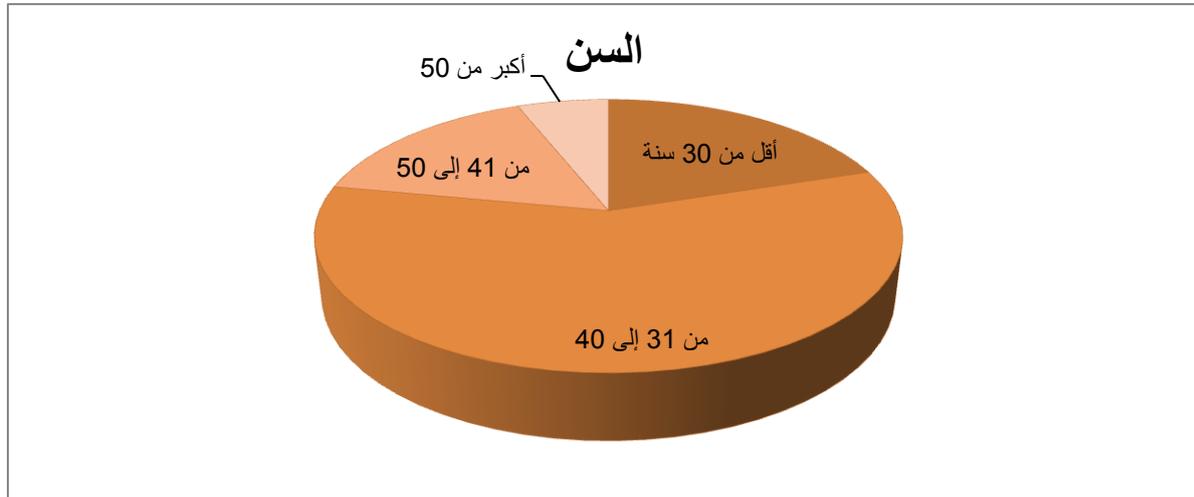
- نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور تقدر بـ: 76% من أفراد العينة ويتكرر قيمته 38، أما بالنسبة للإناث فقدرت النسبة المئوية بـ: 24% وبـ 12 تكرار، أي أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأعلى.

2- السن: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم (03-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	10	20 %
من 31 إلى 40 سنة	29	58 %
من 41 إلى 50 سنة	8	16 %
أكثر من 50 سنة	3	6 %
المجموع	50	100 %

الشكل رقم (03-04)

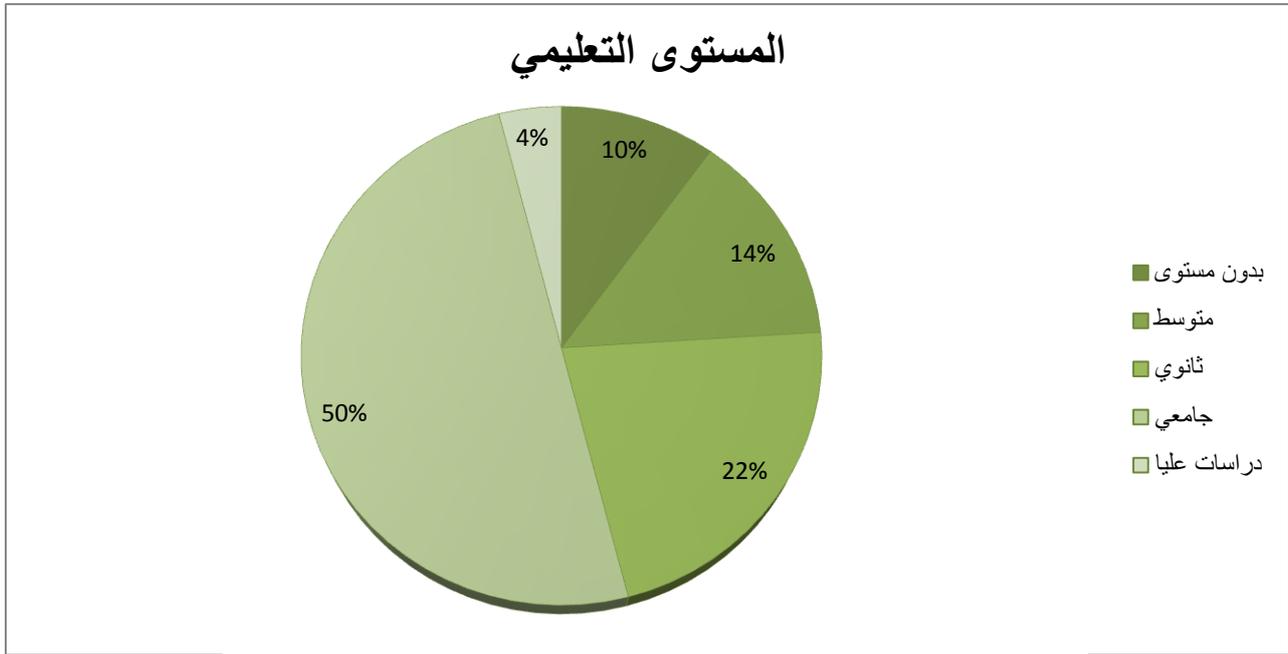


- يتضح لنا من الجدول أن أفراد العينة الذين ساهموا في ملأ الاستبيان يتراوح سنهم ما بين 31 سنة و40 سنة وهم يمثلون أعلى نسبة والتي قدرت ب: 58% وبتكرار قيمته 29 مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

3- المستوى التعليمي: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.
جدول رقم (03-05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

التكرار النسبي	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
% 10	5	بدون مستوى
% 14	7	متوسط
% 22	11	ثانوي
% 50	25	جامعي
% 04	02	دراسات عليا
%100	50	المجموع

الشكل رقم (03-05).



- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في مستوى "جامعي" على غرار المستويات التعليمية الأخرى والتي قدرت بـ: % 50 وبـ 25 تكرار، في حين أن مستوى الدراسات العليا كان أقل نسبة، حيث قدرت بـ 04 % وبـ تكرارين.

4- الأقدمية في العمل: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم (03-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

التكرار النسبي	التكرار المطلق	سنوات الخبرة
26 %	13	أقل من 05
50 %	25	من 05 إلى 10
16 %	8	من 11 إلى 15
08 %	4	أكثر من 15
100 %	50	المجموع

الشكل رقم (03-06)



- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بسنوات الخبرة أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات على غرار السنوات الأخرى والتي قدرت بـ: 50 % وبـ 25 تكرار.

المطلب الثاني: عرض إجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة وتفسيرها.

سنحاول دراسة آراء العمال حول واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ملبنة عريب كنموذج، وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في كل محور.

الفرع الأول: عرض إجابات طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية بملبنة عريب.

1- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (03-07): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01).

النسبة	التكرار	مخطط للاتصال داخل المؤسسة
% 100	50	نعم
% 100	00	لا
% 100	50	المجموع

- من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مئوية قدرت فيما يخص الاتجاه العام بالنسبة للعمال الذين أشاروا بوجود مخطط للاتصال داخل المؤسسة هي نسبة 100 %، أما العمال الذين أجابوا بعدم وجود المخطط كانت نسبة منعدمة.

وهنا نشير إلى أن عملية الاتصال داخل ملبنة عريب لها مخطط خاص بها للاتصال داخل المؤسسة.

2- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (03-08): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02).

النسبة	التكرار	عملية الاتصال الداخلي تجري في مختلف الاتجاهات بطريقة فعالة بين المسؤولين المباشرين وبين العمال
% 96	48	نعم
% 04	02	لا
% 100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مئوية قدرت فيما يخص الاتجاه العام بالنسبة للعمال الذين أشاروا بأن عملية الاتصال تجري بين مختلف الاتجاهات هي نسبة 96 %، أما العمال الذين أجابوا بعدم وجود الاتصال في مختلف الاتجاهات كانت نسبة ضئيلة بـ 04 %.

وهنا نشير إلى أن عملية الاتصال داخل ملبنة عريب تأخذ نمط رسمي تنتقل عن طريق الوسائل والمعلومات بطريقة رسمية عبر كامل الاتجاهات وهذا ما يسهل على جميع المستويات الإدارية نقل آراءها وأفكارها دون أي حاجز في تبادل المعلومات بين مختلف العمال.

3- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (03-09): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03).

النسبة	التكرار	الاتصال الداخلي المستخدم في المؤسسة يسهل مهامك
% 86	43	نعم
% 14	07	لا
% 100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة 86 % من أفراد العينة قد أدلت بان الاتصال الداخلي المستخدم في ملبنة عريب يساهم في تسهيل المهام، بينما 14 % من أفراد العينة أشاروا بان الاتصال الداخلي لا يساهم في تسهيل المهام.

من هنا نستنتج أن الاتصال الداخلي في ملبنة عريب يساهم وبشكل جيد في تسهيل المهام، هذا يدل على سهولة العمل في ملبنة عريب.

4- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (03-10): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04).

النسبة	التكرار	وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة
% 36	18	الهاتف
% 34	17	الإنترنت
% 20	10	الوثائق المكتوبة
% 10	05	الاتصال الشخصي
% 00	00	أخرى
% 100	50	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن النسب كانت جد متقاربة بين وسيلة الهاتف، ووسيلة الوثائق المكتوبة حيث كانت نسبة الإجابات عن الهاتف أعلى بقليل عن الوثائق المكتوبة، وجاءت النسب كالتالي:

36 % من أفراد العينة قد أدلت بان وسيلة الاتصال الداخلي المستخدم في ملبنة عريب هو الهاتف، وبنسبة 34 % الوثائق المكتوبة، ثم تلتهم الأنترنت بنسبة 20 %، بعدها يأتي الاتصال المباشر بنسبة 10 %، وأخيرا هناك نسبة معدومة من أفراد العينة أشاروا إلى وسيلة أخرى.

من هنا نشير إلى أن مؤسسة ملبنة عريب لا تخلو من وسائل الاتصال وخاصة التقنيات الحديثة والتي تساعد في ربح الوقت، وهذا ما يساعد العمال على القيام بعملهم على أكمل وجه، كما يساعد المؤسسة على معرفة كل التحولات الاقتصادية داخليا وخارجيا.

5- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (03-11): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05).

النسبة	التكرار	أكثر الوسائل التي تراها مناسبة ولها فعالية في عملية الاتصال الداخلي بالنشاطات داخل المؤسسة
30 %	15	الوسائل الشفوية
60 %	30	الوسائل المكتوبة
10 %	05	الوسائل الالكترونية
100 %	50	المجموع

- فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب أكثر الوسائل التي تراها مناسبة ولها فعالية في عملية الاتصال الداخلي بالنشاطات داخل المؤسسة، كانت أعلى نسبة مسجلة خاصة بالوسائل المكتوبة والتي قدرت بنسبة 60 %، تليها الوسائل الشفوية بنسبة 30 % وأخيرا الوسائل الالكترونية التي قدرت بنسبة ضئيلة 10 %، من خلال الجدول تبين لنا بان الأغلبية الساحقة تفضل الوسائل المكتوبة، وعلى حسب ما صرحوا أنهم يفضلون هذا الشكل لأنه:

- لزيادة فعالية تسيير نشاطات المؤسسة.
- تعتبر وثيقة رسمية تبقى الأثر من الكتابة، أكثر مصداقية وتسهل مهام العمال.
- أنها أكثر موضوعية وقابلة للأرشيف والحفظ، كما تمكن من مناقشة العمال وإنشغالاتهم.
- تعطي للعملية الاتصالية صبغة رسمية.
- لكونها موضوعية تساهم بإنضباط العمل.
- ومن جهة أخرى إقتصرت الإجابات على الشفوية والإلكترونية بحسب نظر العمال للأسباب التالية:
- تسهيل العمل وسرعة إيصال المعلومات وهذا بالنسبة للإلكترونية، أما الشفوية فنجد:
- قلة مستوى بعض العمال.
- تسهيل المهام وإنسيابية المعلومات.
- وضوح المعلومات، وزيادة التواصل بطريقة مباشرة.

من هنا نستنتج أن المؤسسة تستخدم الطريقة الكتابية في إيصال المعلومة والتواصل بين العمال.
الفرع الثاني: عرض إجابات مكانة الاتصال الداخلي ودوره في تسيير نشاطات المؤسسة بملبنة عريب.
01- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (03-12): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06).

النسبة	التكرار	تتيح عملية الاتصال داخل مؤسستكم
34 %	17	التعرف على آراء الآخرين
06 %	03	يبني العلاقات الاجتماعية بين العمال
14 %	07	تعزيز روح التعاون بين العمال
46 %	23	زيادة فعالية تسيير نشاطات المؤسسة
100 %	50	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 46 %، من أفراد العينة ينظرون إلى أن الاتصال الداخلي يساعد على زيادة فعالية تسيير نشاط المؤسسة، في حين أن نسبة 34 %، من أفراد العينة ينظرون إلى الاتصال الداخلي يتيح التعرف على آراء الآخرين، بينما 14 % من أفراد العينة أشاروا إلى أن الاتصال الداخلي يساعد على تعزيز روح التعاون بين العمال، وأخيرا هناك 06 %، ينظرون إلى الاتصال الداخلي يبني العلاقات الاجتماعية. ومنه نستنتج أن دور الاتصال الداخلي في الملبنة يزيد من فعالية تسيير نشاطات المؤسسة مما يتيح من زيادة التعرف على آراء الآخرين.

02- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (03-13): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07).

النسبة	التكرار	الاتصال الداخلي في مؤسستكم يساعد على
30 %	15	سهولة انسيابية المعلومات
26 %	13	بث روح الجماعة
16 %	08	فعالية المعلومات
16 %	08	وضوح المعلومات
12 %	06	القضاء على الإشاعات
100 %	50	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 30 %، من أفراد العينة ينظرون إلى أن الاتصال الداخلي يساهم في سهولة انسيابية المعلومات، في حين أن نسبة 26 %، من أفراد العينة ينظرون إلى الاتصال الداخلي يساهم في بث روح الجماعة، بينما 16 %، من أفراد العينة أشاروا إلى أن الاتصال الداخلي يساعد على فعالية ووضوح المعلومات، وأخيرا هناك 12 %، ينظرون إلى الاتصال الداخلي يقضي على الإشاعات. ومنه نستنتج أن دور الاتصال الداخلي في الملبنة يتمثل في زيادة العمل الجماعي، وفي سهولة انسيابية المعلومات. الفرع الثالث: معوقات الاتصال داخل مؤسسة ملبنة عريب.

01- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (03-14): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08).

هل تؤثر الإشاعة على الاتصال داخل مؤسستكم	التكرار	النسبة
نعم	35	70 %
لا	15	30 %
المجموع	50	100 %

- نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام الذي يمثل أفراد العينة الذين أجابوا بان الإشاعة تؤثر على العمل قدر بأعلى نسبة وهي نسبة 70 %، أما فيما يخص الأفراد الذين أجابوا بان الإشاعة لا تؤثر على العمل فسجلت بنسبة 30 %، ومن هنا نستخلص أن الإشاعة تؤثر على معنويات العامل مم ينجر على ذلك عدم انجازه لعمله على أكمل وجه.

02- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (03-15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09).

هناك صعوبات تعيق عملية الاتصال داخل مؤسستكم	التكرار	النسبة
نعم	40	80 %
لا	10	20 %
المجموع	50	100 %

- من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مسجلة هي 80 %، والذي يمثلها الاتجاه العام الخاص بالعمال الذين أجابوا بان هناك صعوبات تعيق عملية الاتصال، أما فيما يخص العمال الذين أجابوا بعدم وجود صعوبات فكانت بنسبة 20 %.

هنا نشير أن صعوبات الاتصال الداخلي الموجودة في المؤسسة قد تؤثر سلباً أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو تؤخر وصولها وقد تقلل من كفاءة وفعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

في حين تمثلت هذه الصعوبات حسب العمال فيما يلي:

- ضعف التواصل من طرف المسؤولين المباشرين.
- عدم وجود نقابة حقيقية تبرز إنشغالات العمال والتواصل مع المسؤولين.

03- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (03-16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10).

النسبة	التكرار	سبق للمسؤولين بعقد اجتماعات دورية مع العمال تم مناقشتها لمشاكل وانشغالاتكم الرئيسية
84 %	42	نعم
16 %	08	لا
100 %	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 84 %، من أفراد العينة أشاروا على أن المؤسسة تعقد اجتماعات دورية تناقش مع العمال مشاكل وتسيير المؤسسة، بينما 16 %، أدلوا بعدم عقد المؤسسة اجتماعات دورية. منه نستنتج أن المؤسسة تقوم بمعالجة مشاكل الموظفين وهو ما يسهل ووجود اتصالات داخل المؤسسة.

04- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (03-17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11).

النسبة	التكرار	ابرز السبل والطرق المفضلة لديك لنجاح الاتصال الداخلي للمؤسسة
60 %	30	الاتصال المباشر مع المسؤول
20 %	10	عن طريق الاجتماعات الدورية
12 %	06	تفعيل الاتصال الالكتروني
08 %	04	الاتصال المكتوب
100 %	50	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60 %، من أفراد العينة ينظرون إلى أن ابرز السبل والطرق المفضلة لديك لنجاح الاتصال الداخلي للمؤسسة تتمثل في الاتصال المباشر مع المسؤول، في حين أن نسبة 20 %، من

أفراد العينة ينظرون إلى ابرز السبل والطرق المفضلة تكون عن طريق الاجتماعات الدورية، بينما 12 % من أفراد العينة أشاروا إلى ضرورة تفعيل الاتصال الالكتروني، وأخيرا هناك 08 %، ينظرون إلى ضرورة الاتصال المكتوب. ومنه نستنتج أن ابرز السبل والطرق المفضلة لديك لنجاح الاتصال الداخلي للمؤسسة هي الاتصال المباشر مع المسؤول.

المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة.

بالنظر إلى الإشكالية التي قمنا بدراستها في هذا البحث، وكذا التساؤلات التي حاولنا الإجابة عنها والفرضيات التي وضعناها وعلنا على إثبات صحتها أو نفيها، ومنه يمكن أن نستنتج بأن للاتصال الداخلي في المؤسسة دورا كبيرا وفعالا في تحسين أداء العنصر البشري، ويظهر هذا الدور من خلال اختبار الفرضيات التالية.

الفرع الأول: نتائج الفرضيات.

1- الفرضية الأولى.

يحظى الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ملبنة عريب بمكانة مهمة لتعزيز الثقة بين الادارة والعمال. انه من خلال العرض المقدم في الفصل النظري وبالاعتماد على الدراسة الميدانية في الفصل التطبيقي، لقد تأكدنا على صحة هذه الفرضية، فعملية الاتصال الداخلي تبرز كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة، وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة، فنشاط الإدارة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم وما إليها، كله ينجز بالاتصالات الداخلية. كل هذه الوظائف تعمل من خلال تبادل وانسياب المعلومات بطريقة جيدة باستعمال طرق الاتصال المناسبة لذلك كطرق الاتصال الشفهي والكتابي باستخدام الوسائل الملائمة لكل منها كالتعليمات الكتابية أو الشفهية أو الاعتماد على البعض الآخر كالاجتماعات والمقابلات لتفعيل الحوار وتبادل وجهات النظر، التي إذا ما تم استخدامها بشكل صحيح فهي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

2- الفرضية الثانية.

عملية الإتصال الداخلي الفعال بملبنة عريب تساهم في تحسين العلاقة وزيادة المردودية بين العمال. بالاعتماد على الفصل النظري، وما تبين من الدراسة الميدانية في الفصل التطبيقي، نجد أن الاتصال الداخلي له تأثير على أداء العاملين وتظهر نتائج هذا التأثير من خلال مجموعة من العوامل التي تساهم في زيادة تدعيم وتحسين الأداء، منها ما هو متعلق بالعنصر البشري، كتحقيق انتمائه للمؤسسة وكذا منحه الفرصة للمشاركة الفعالة في تحقيق أهدافها، واكتساب المعرفة والمهارة وتطوير مستوى أدائه، إضافة إلى شعوره وإحساسه بمعنى وظيفته وتحقيق رضاه الوظيفي، ومنها ما هو متعلق بالمؤسسة، من خلال محافظتها على العنصر البشري لديها والتقليل من نسبة تسرب العاملين بها، ومساهمتها في برامج التطوير للوصول إلى تحسين علاقاته مع زملائه في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك تم التأكد بأن هناك عوامل أخرى تؤثر على مردودية العاملين في المؤسسة، باعتبار الاتصال وحده العامل المؤثر على الأداء، رغم الأهمية التي يكتسبها من خلال اعتباره عملية حيوية وغير جامدة للعاملين

وللمؤسسة، وتتنوع العوامل الأخرى المؤثرة على الأداء منها: طريقة ممارسة السلطة والقيادة الثقافة والمناخ السائدين
عدم تدكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات وبيئة العمل الداخلية.

3- الفرضية الثالثة.

الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في ملبنة عريب.
بالاعتماد على الفصل النظري، وما تبين من الدراسة الميدانية في الفصل التطبيقي، كشفت نتائج تساؤلات الفرضية
الثالثة على ما يلي:

من خلال الجدول رقم (08) أجابت أفراد العينة أنه توجد إشاعات داخل المركب وقد قدرت بنسبة 70 %، كما
أكدت أفراد العينة أن الإشاعة تؤثر على العمل داخل المركب، وقد تمثلت هذه الصعوبات في التأثير على معنويات
العامل وبالتالي التأثير على مردودية العمال ما يترك أثر سلبي بينهم داخل الملبنة.

ومن خلال الجدول رقم (09) تبين لنا أفراد العينة أجابوا بان هناك صعوبات تعيق الاتصال داخل المركب بنسبة
80 %، قد تمثلت هذه الصعوبات في:

- قلة وسائل واماكن الاتصال.

- عدم وجود نقابة حقيقية تبرز انشغالات العمال و تواصل مع المسؤولين.

- ضعف التواصل من قبل العمال المباشرين.

- ضعف تواصل من طرف المسؤولين.

ومن خلال الجدول رقم (10) إن المسؤولين يقومون بعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكلهم كانت
الإجابات نعم بنسبة 84 %.

نستنتج من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن هناك صعوبات تتمثل في ظهور الإشاعات داخل مؤسسة ملبنة
عريب تحد من فعالية الاتصال، ومنه لم تتحقق الفرضية الثالثة.

الفرع الثاني: اقتراحات وتوصيات الدراسة.

عند الوقوف على واقع الاتصالات الداخلية في ملبنة عريب (عين الدفلى) يلاحظ عدم إعطاء أهمية لهذا
العنصر كما يجب، لذلك لتفعيل وتسهيل سير عملية الاتصالات الداخلية على نحو أفضل نقوم باقتراح التوصيات
التالية:

- العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة عن
طريق تطوير مهارات العاملين في المجالات الشفوية، الكتابية والإدراكية وتدريبهم لذلك؛

- التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية الشديدة واحتكار اتخاذ القرارات، وذلك بتشجيع
الاتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي؛

- توعية العاملين بأهمية الاتصالات الداخلية بما يحسن من صورة الإدارة في الوحدة وذلك بإنشاء إدارة اتصالية
تتولى هذه المهمة أو تفعيل خلايا اتصالية المتواجدة أصلا واعطائها صلاحيات فعلية؛

- إحداث مواقع على شبكة الانترنت لتسهيل الاتصال وتدريب العمال على البريد الإلكتروني وتشجيعهم باقتحام
مجال التقنيات الحديثة للاتصال وتطوير قدراتهم لخدمة أهداف الأجهزة؛

- الاهتمام بالجوانب الفنية والمادية وتوفير درجة عالية من الوضوح في التقارير والتعليمات وضرورة توحيد المصطلحات والمفاهيم؛
- السهر على التقييم المستمر للأعمال بما يضمن انجاز العمل في الوقت والدكان المناسبين، كما يجب أن ينسجم هذا التقييم والمتابعة مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة؛
- مواكبة التطورات العالمية وذلك بتطوير الموارد البشرية إعدادها بشكل مؤهل يمكنها من ممارسة وظائفها بكفاءة ووضوح دون أن يكون هناك تداخل في الاختصاصات.

الفرع الثالث: أفاق البحث.

لقد تم التركيز في بحثنا هذا على الاتصال الداخلي في المؤسسة بصفة عامة ووضعيته الحالية في المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، إن هذا التركيز هدفه التحقق من تأثيره أو عدم تأثيره على الأداء الوظيفي نحو تحسينه وتطويره داخل المؤسسة، وقد تم تجسيد كل هذا في دراسة ميدانية ملبنة عريب (عين الدفلى) كنموذج لدراستنا من أجل تعميمها على باقي المؤسسات في هذا الميدان.

إن بحثنا هذا يعالج قضية حساسة ومهمة جدا في تنفيذ أعمال المؤسسات وهي وظيفة الاتصال الداخلي، ومع كل هذا فهو مجرد محاولة علمية، وعليه نقوم باقتراح الأفاق التي نرى من الواجب التطرق إليها مستقبلا وهي:

- دور تقنيات الاتصال الحديثة في تنفيذ الأعمال في المؤسسة؛
- التغذية العكسية كمحور أساسي للعملية الاتصالية في المؤسسة؛
- الاتصالات الداخلية في المؤسسة العامة والمؤسسة الخاصة دراسة مقارنة.

خلاصة.

تمكنا من خلال هذا الفصل من التعرف على متغيرات الدراسة والمتمثلة في الإتصال الداخلي كمتغير مستقل والمؤسسة الإقتصادية كمتغير تابع، بالإضافة إلى ملبنة عريب لولاية عين الدفلى بجميع نشاطاتها التي تعتبر بمثابة المتغيرات التي توفر البيئة لدراسة الظاهرة، ثم تعرفنا على مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وأسلوب المعاينة المستخدم وكيفية توزيع الاستمارات التي كانت بطريقة ورقية، والتي تمخض عليها إجماليا في نهاية المطاف (50) إستبانة صالحة للتحليل والمناقشة، تم تطرقنا إلى كيفية تصميم الاستبانة والأدوات التي اعتمدنا عليها، والإجراءات المتبعة في إعداد بيانات الدراسة لتحليلها وتفسيرها معتمدين على البرنامج الإحصائي (SPSS) التي تم إدخال جميع البيانات واستخدام عديد الاختبارات الإحصائية التي ساعدتنا للوصول إلى نتائج تسمح لنا بتفسير الظاهرة، هذا وقمنا باختبار أداة الدراسة وذلك باختبار صدقها.

الخاتمة

نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة، دفع هذه الأخيرة إلى الاهتمام به وبجدية، فهو يعمل على نشر ثقافة الترابط والتفاعل بين العاملين ويحفزهم لرفع من مستوى جهودهم في العمل. فالإتصال الداخلي في المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من الوسائل الاتصالية والبشرية التي يتحرك من خلالها والأشكال والطرق والقنوات التي يتخذها، للوصول إلى النتائج التي تجعل المؤسسة تسيير بشكل أحسن وناجح. إن قياس مدى نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها، أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التحكم في الإتصال الداخلي بها، عن طريق وضع إستراتيجية الإتصال والخطط الخاصة به، والتي تنبثق من الإستراتيجية والخطة العامة للمؤسسة، فعالم التنظيم الداخلي هو عالم معقد بما يحمله من قيم وتقاليد وقواعد العمل ومصالح مشتركة وأخرى متناقضة، ولا يمكن لهذه العلاقة أن تتحقق بغير اللجوء إلى إستراتيجية الإتصال الداخلي. ويعتبر العنصر البشري في كل هذا المحرك الرئيسي لهذه العمليات سواء كان في قمة هرم المؤسسة أو في قاعدتها، وسواء كان صانعا للقرار واستراتيجية أو منفذا لها، فهو الحلقة المهمة في كل الحركات التي تعيشها المؤسسة سواء نجحها أو تراجعها، فبدونه لا يمكن الحديث عن الإتصال، وبذلك فلو علاقة مباشرة بوجود الإتصال وفعاليتها من عدمه في المؤسسة.

وانطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محاولة إبراز طبيعة وأهمية الإتصال الداخلي وتأثيراته في هذه المؤسسة والصعوبات التي تواجهها، فالإتصال الداخلي هو الذي يهم عبر المستويات الإدارية وبطريقة قانونية، إذ له أهمية بالغة تكمن في مساهمة تسهيل العمل من خلال ضمان تواصل وسيرورة الإتصال، كما يساهم في بث روح الجماعة وفي سهولة انسيابية المعلومات. ومن خلال النتائج ومن استجوابنا لعدد من الإطارات والعمال وملاحظتنا طوال فترة التريص، نستنتج أن الإتصال الداخلي بملبنة عريب فعال، حيث أن المسؤولين يعطون له أهمية، مبالين له ويضعونه في اهتماماتهم، فالنتائج جد مرضية إلى حد بعيد وتخدم مصلحة المؤسسة من جانب الإتصال وهو ما له تأثير ايجابي على مردودية العمل وعلى المؤسسة ككل لما للإتصال من أهمية قصوى في تسييرها وتفعيل انتقال للمعلومات وحسن تداولها. وتتجلى مساهمة الإتصال الداخلي في هذه المؤسسة في تنظيم التواصل من خلال العمل الجماعي، كما سعت على تنمية العلاقات الاجتماعية، أيضا حسنت العمال بأهميتهم ودورهم في إنجاح كفة المشاريع التي تقوم بها المؤسسة ليس هذا فقط بل فتحت لهم مجال للاحتكاك البشري وأتاحت الفرصة للتفكير والإطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين.

رغم المساهمة الكبيرة للإتصال الداخلي في ملبنة عريب إلا أن هذا لا يمنع من وجود صعوبات ومعوقات تواجهه ومن بينها وجود الإشاعات داخل المؤسسة وهذا ما يحد من التواصل الجيد فيما بينهم. وفي الأخير كان استنتاجنا أن مؤسسة ملبنة عريب، تجسد الإتصال الداخلي في عملها وذلك من خلال تبليغ الأوامر ونقل القرارات بكل أنواعها وهذا ما يرجع لدور الإتصال الداخلي في ملبنة عريب لزيادته في تحقيق الكفاءة الفعالة من أجل إدراك أهداف المؤسسة التي تضمن لها الاستمرار ومن ثم ترسيخ دورها في الاقتصاد الوطني ولكن في المقابل نجد ما يعيق هذا السير.

المراجع

- 1- أحمد بن مرسي، منهاج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2005.
- 2- أحمد طاهر، كيف ترفع المهارات الإدارية في الاتصال بالإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 3- أحمد ماهر، كيف ترفع مهارات الإدارة في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 4- أحمد النواعرة، الإتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 5- إحسان محمد حسن، الاسس العلمية لمناهج البحث العلمي، ب ط، القاهرة، الخليفة للطباعة، 2005.
- 6- أميرة على محمد، الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006.
- 7- الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- 8- الفضيل ديلو، الاتصال مفاهيمه نظراته ووسائله، دار الشرر والتوزيع الجامعية، 2003.
- 9- ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
- 10- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999.
- 11- خضير كاظم محمود، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 12- رضوان بالخيري، مدخل الإتصال والعلاقات العامة، ط1، الجسور للنشر وتوزيع، الجزائر، 2013.
- 13- ربيحي مصطفى عليان وآخرون، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، ط2، دار الصفي للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- ربيحي مصطفى عليان، الإتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 15- سامية محمد جابر ونعمان احمد عثمان، الإتصال والاعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 16- عمار بوحوش ومحمد محمود الدينيات، مناهج البحث في علوم الإتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 1999.
- 17- علي غربي، ابدديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كولي، 2006.
- 18- عامر قد بنلجي، البحث العليا واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار بازور العلمية للنشر والتوزيع، شارع الملاك حسين عمان، الأردن، 2008.
- 19- عبد الرحمان عزي، علم الاتصال الجزائر، ديوان المطبوعات، 1992.
- 20- عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2009.

- 21- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001.
- 22- عبد الوهاب علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي.
- 23- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 24- عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر " دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997.
- 25- غازي عناية، منهجية اعداد البحث العلمي، ب ط، عمان، دار التاه للنشر والتوزيع، 2005.
- 26- فوزي غرابية ونعيم دهمش، أساليب ابحاث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2002.
- 27- فرج شعبان، الإتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 28- فضيل دلير، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 29- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004.
- 30- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 31- محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الإتصالي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995.
- 32- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
- 33- محمد يسري إبراهيم دسيس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 34- محمد بهيجة وجاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 1999.
- 35- محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 36- منال طلعت محمود، مداخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002.
- 37- محمد الحبس السردى، الإتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار النشر الإثراء، الأردن، 2011.
- 38- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة 02، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.

39- محمد عثمان الامين نوري، تصميم البحوث في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط 01، خوارزميات النشر والتوزيع السعودية 2007.

40- يشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة دار الباز وردي، دار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

ثانيا: المذكرات والأطروحات.

1- مازن سليمان والحوش، الإتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماجستير، باتنة، الجزائر، 2006.

2- محمد بهجة جاد الله كشك، العلاقات العامة في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.

3- هالة منصور، الإتصال الفعال، المكتبة الجامعية الإسكندرية، 2000.

4- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مذكرة ماجستير.

5- سكودارلي حياة وظريف نورة، الاتصال ودوره في ترشيد العلاقات المؤسسة للدراسة الحالية: المخبر الصيدلاني الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، المركز الجامعي العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة.

6- قادري محمد، الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الجارية، مغنية، 2009-2010.

7- خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري خلاصي مراد"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس وعلوم التربية الأرفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

ثالثا: المجلات.

1- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004.

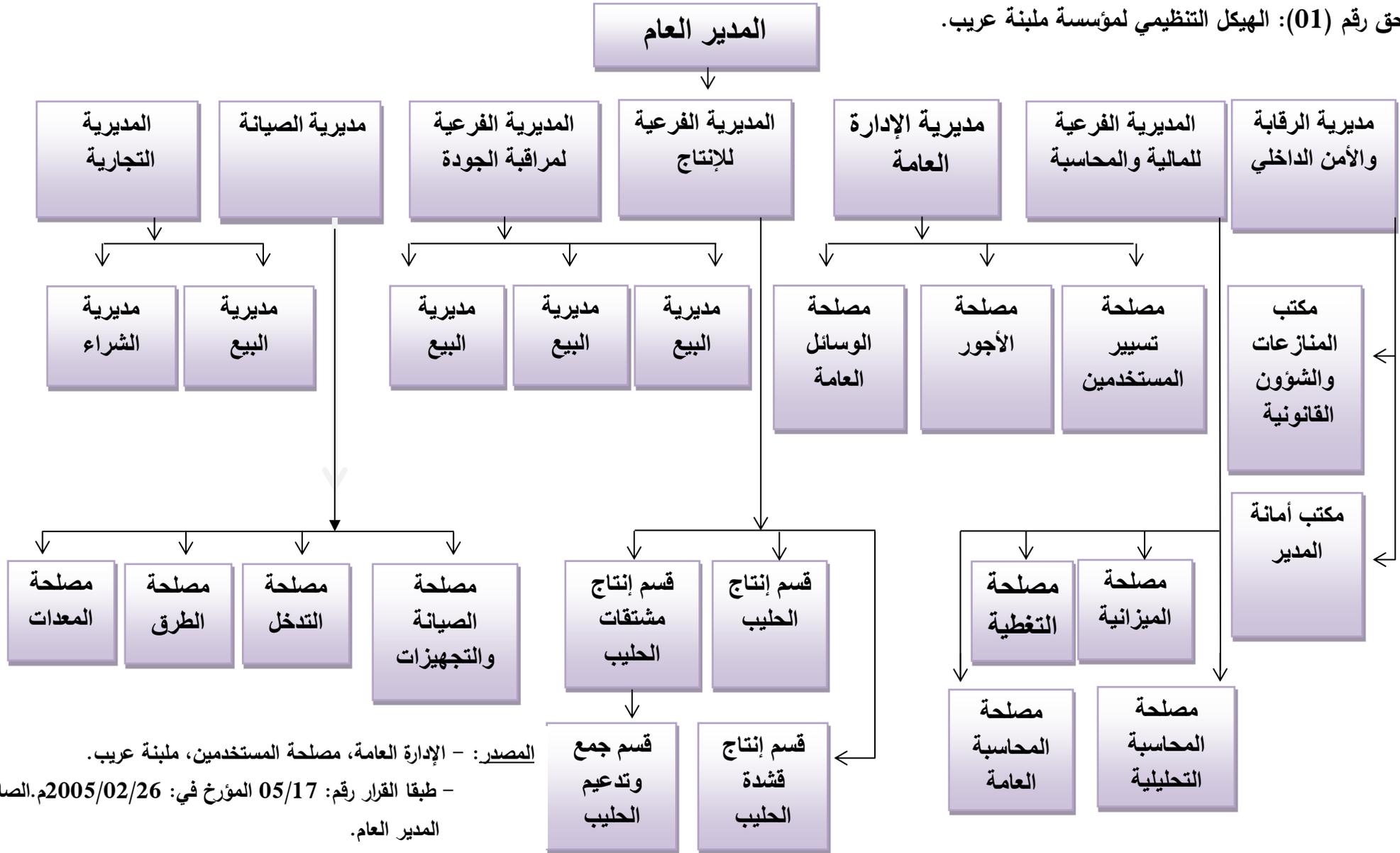
المراجع باللغة الأجنبية

1- famelly Nguyen thanh, **la communication une stratégie service de l'entreprise**, les Edition économisa, paris, 1991.

2- P. Casse et Ay couhaere, **les outils de la communication efficace**, chotard et associe éditeur, 1984.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة عريب.



المصدر: - الإدارة العامة، مصلحة المستخدمين، ملبنة عريب.

- طبقا القرار رقم: 05/17 المؤرخ في: 2005/02/26م. الصادر عن

المدير العام.



LAITERIE ARIB



Société Par Action Au Capital De 707.120.000.00
Filiale Du Groupe GIPLAIT
Adresse : BP 01 Arib (W) Ain-Defla 44170
Tél/Fax : 027.52.80.63 E-mail : laitrierarib@hotmail.fr

عرب في :

دائرة الإدارة العامة
مصلحة المستخدمين والتكوين
رقم: /د ع 2020

إستفسار

الرجاء منكم تقديم وتوفير كل التوضيحات فيما يخص:

.....
.....

الرد:

.....
.....
.....
.....

رأى المسؤول التدريجي

.....
.....
.....
.....

رأى رئيس دائرة الإدارة العامة

.....
.....
.....
.....

توجيهات المدير العام

.....
.....
.....
.....

الموجه إلى السيد:



LAITERIE ARIB



Société par Action Au Capital De 275.670.000.00
Filiale Du Groupe GIPLAIT
Adresse: BP 01 Arrib (W) Ain-Defla 44170

Tél/fax: 027.52.80.63 E-mail: laitericarib@hotmail.fr

**PROCES VERBAL
COMMISSION CENTRALE
D'INVENTAIRE**

L'an deux Mille Dix-Neuf le vingt-Huit du Mois de Janvier la Commission Central d'inventaire a clôturé les opérations d'inventaires (A.B.C) de l'exercice 2018, conformément aux procédures en vigueur de la filiale.

Les opérations d'inventaires de L'exercice 2018 ont débuté le Vingt-cinq Novembre 2018 et Clôturées le Vingt-quatre Janvier 2019.

Les Membres de la Commission :

- | | |
|------|-----------|
| - MR | Président |
| - | Membre |



LAITERIE ARIB



Société Par Action au Capital De 275.670.000.00
Filiale du Groupe GIPLAIT
Adresse : BP 01 Arrib (W) Ain-Defla 44170
Tél/Fax : 027.52.80.63 E-mail : laitericarib@hotmail.fr

عريب في 17/07/2018.

لجنة التثبيت بمناصب العمل
الرقم: 01 / د.ع.م ت م / 2018.

إلى السادة :

الموضوع : إستدعاء

أنتم مطالبين بالحضور الى قاعة الاجتماعات للملينة من أجل دراسة إمكانية تثبيت بعض العمال بمناصب عملهم وهذا يوم الخميس 2018/07/19 على الساعة 10:00.

رئيس لجنة التثبيت



LAITERIE ARIB



Société Par Action Au Capital De 275.670.000.00

Filiale Du Groupe GIPLAIT

Adresse: BP 01 Arib (W) Ain-Defla 44170

Tél. 027.61.85.14 fax: 027.61.81.43 E-mail: laiteriearib@hotmail.fr

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION GENERALE
SERVICE DES PERSONNELS ET DE LA FORMATION
N°: /SPF/DAG/2020/

Arib le :

Note d'Information

A L'occasion de l'anniversaire du déclenchement de la Guerre de libération nationale, la journée du **1^{er} Novembre 2019**, est chômée et payée (pour le personnel exerçant en surface).

Le personnel travaillant en équipe est appeler à assurer la continuité du service.

Le Chef Directeur de l'Administration Général



LAITERIE ARIB



Société Par Action Au Capital De 275.670.000.00

Filiale Du Groupe GIPLAIT

Adresse : BP 01 Arrib (W) Ain-Defla 44170

Tél. 027.61.85.14 fax : 027.61.81.43 E-mail : laiteriearib@hotmail.fr

عرب في : 2015/06/15

مديرية الإدارة العامة

مصلحة المستخدمين و التكوين

رقم : / م م ت / م ا ع / 2015

مذكرة عمل

ليكن في علم كافة عمال ملبنة عريب أنه بمناسبة حلول شهر رمضان تم تعديل مواعيت العمل بما يتناسب و طبيعة الشهر الكريم الى فوجي عمل بالتناوب غير المستمر (2 * 7) بالنسبة لعمال مصلحة الإنتاج، مصلحة البيع و باقي النشاطات المرتبطة بهما، كما هو مبين في الجدول التالي :

الفوج الأول			الفوج الثاني		
اليوم	الدخول	الخروج	اليوم	الدخول	الخروج
السبت	سا 22:00	سا 05:00	السبت	سا 05:00	سا 10:00
الاحد	سا 22:00	سا 05:00	الاحد	سا 05:00	سا 10:00
الاثنين	سا 22:00	سا 05:00	الاثنين	سا 05:00	سا 10:00
الثلاثاء	سا 22:00	سا 05:00	الثلاثاء	سا 05:00	سا 10:00
الاربعاء	سا 22:00	سا 05:00	الاربعاء	سا 05:00	سا 10:00
الخميس	راحة		الخميس	سا 05:00	سا 10:00
الجمعة	سا 05:00	سا 10:00	الجمعة	سا 22:00	سا 05:00

بالنسبة للعمال الذين يمارسون مهامهم بصفة عادية من سا 08:00 إلى سا 16:00 يكون الدخول على سا 08:00 و الخروج على سا 15:00.

بناء على ما سبق ذكره يطلب من كافة مسؤولي المصالح المعنية الالتزام و السهر على تطبيق هذه التعليمات .

ملاحظة :

- 1 - هذه التعليمات تدخل حيز التنفيذ ابتداء من الاربعاء 2015/06/17.
 - 2 - يوم الاربعاء 2015/06/17 الفوج الذي ينشط من سا 05:00 إلى سا 12:00 مطالب بمواصلة العمل إلى غاية تلبية آخر طلبية للزبائن أما الفوج الذي ينشط من سا 12:00 إلى سا 18:20 فيباشر عمله من سا 22:00 إلى سا 05:00
 - 3 - الفوج الذي يمارس مهامه من سا 05:00 إلى سا 10 مطالب بمواصلة العمل إلى غاية تلبية آخر طلبية للزبائن.
- مدير الادارة العامة



جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الإنسانية



قسم: علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة



واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة - ملبنة عريب -

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الأخ الكريم..... الأخت الكريمة

في إطار التحضير لنيل مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة أضع بين أيديكم هذا الاستبيان آملا من دعمكم من أجل إجراء الدراسة الميدانية للموضوع وذلك بتفضلكم للإجابة على محتوى فقرات وأسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية.

أحيطكم علما بأن أراءكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شكرا لكم ولاهتمامكم وكرم مساعدتكم، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام والامتنان.

تحت إشراف:

د: أحمد جبار

إعداد الطالبين:

- بن عزيزة محمد باديس

- فيلاي نجود

السنة الجامعية 2020/2019

- البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي: بدون مستوى متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4- أقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية بملبنة عريب؟

1- هل يوجد مخطط للاتصال داخل المؤسسة؟

نعم لا

2- هل عملية الاتصال الداخلي تجري في مختلف الاتجاهات بطريقة فعالة بين المسؤولين المباشرين وبين العمال؟

نعم لا

3- هل الاتصال الداخلي المستخدم في المؤسسة يسهل مهامك؟

نعم لا

4- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة؟

الهاتف الأترنت

الوثائق المكتوبة الاتصال الشخصي

اخرى اذكرها

5- ما هي أكثر الوسائل التي تراها مناسبة ولها فعالية في عملية الاتصال الداخلي بالنشاطات داخل المؤسسة؟ رتب ذلك حسب درجة الفعالية؟ 1-3

الوسائل الشفوية الوسائل المكتوبة
الوسائل الالكترونية
لماذا.....

المحور الثاني: مكانة الاتصال الداخلي ودوره في تسيير نشاطات المؤسسة:

6- هل تتيح عملية الاتصال داخل مؤسستكم

- التعرف على آراء الآخرين؟ - بيني العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

- تعزيز روح التعاون بين العمال؟ زيادة فعالية تسيير نشاطات المؤسسة؟

7- هل الاتصال الداخلي في مؤسستكم يساعد على:

سهولة انسيابية المعلومات بث روح الجماعة
فعالية المعلومات وضوح المعلومات
القضاء على الإشاعات

المحور الثالث: معوقات الاتصال داخل المؤسسة

8- هل تؤثر الإشاعة على الاتصال داخل مؤسستكم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف تأثر

.....

9- هل هناك صعوبات تعيق عملية الاتصال داخل مؤسستكم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الصعوبات

قلة وسائل واماكن الاتصال ضعف تواصل من طرف المسؤولين المباشرين
ضعف التواصل من قبل العمال عدم وجود نقابة حقيقية تبرز انشغالات العمال وتواصل
مع المسؤولين

أخرى تذكر.....

10- هل سبق للمسؤولين بعقد اجتماعات دورية مع العمال تم مناقشتها لمشاكل وانشغالاتكم

الرئيسية؟

لا

نعم

11- ماهي ابرز السبل و الطرق المفضلة لديك لنجاح الاتصال الداخلي للمؤسسة؟

عن طريق الاجتماعات الدورية

الاتصال المباشر مع المسؤول

الاتصال المكتوب

تفعيل الاتصال الالكتروني

أخرى.....