

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد

- تلمسان -

-ملحقة مغنية-

كلية العلوم الاقتصادية

قسم علوم التسيير

* فرع الموارد البشرية *

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

بغنوان:

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة -soitex-

من إشراف الأستاذة المحترمة

• رحوي حسنية

من إعداد الطالب:

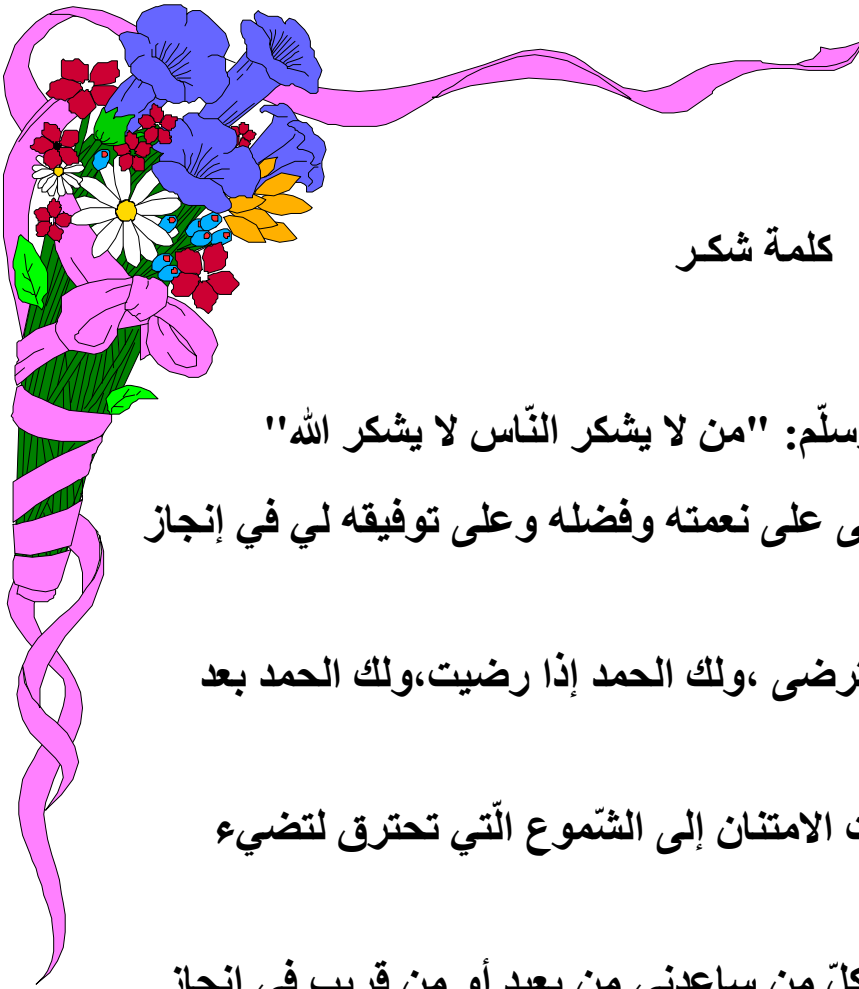
أوربية نضال

لجنة المناقشة:

أ/رئيسة: خلوط عواطف

أ/مناقشة: عيسي نبوية

السنة الجامعية: 2015-2016



كلمة شكر

يقول صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "من لا يشكر النَّاسَ لا يشكر اللهُ"
فالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله وعلى توفيقه لي في إنجاز
هذا العمل

المتواضع، فلك الحمد ربّي حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد
الرضا.

أعمق عبارات الشكر، أجزل آيات الامتنان إلى الشّموع التي تحترق لتضيء
الغير دون مقابل.

هي كلمة شكر وامتنان كبيرين لكلّ من ساعدني من بعيد أو من قريب في إنجاز
هذا

العمل.

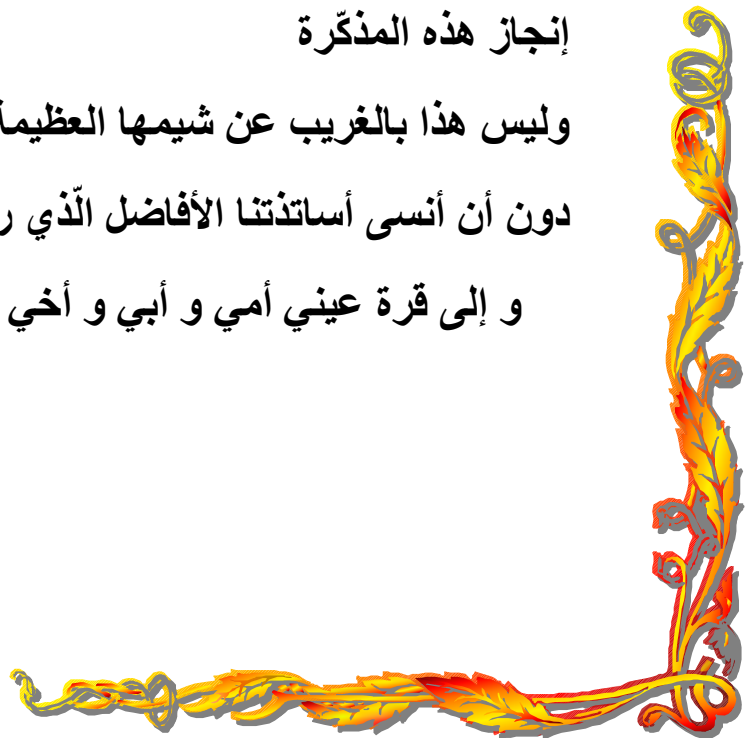
بدءاً بالأستاذة الفاضلة المشرفة على البحث "أ.رحوي حسنية" الذي غمرتني
بتواضعها

وسماحتها، ولم تبخل عليّ بتوجيهاتها وملاحظاتها القيّمة التي كانت عوناً لي في
إنجاز هذه المذكرة

وليس هذا بالغريب عن شيمها العظيمة.

دون أن أنسى أساتذتنا الأفاضل الذي رافقونا في مشوارنا الدراسي.

وإلى قرّة عيني أمي و أبي و أخي العزيز نبيل. وابن خالتي نزيه.



فهرس المحتويات

05	مقدمة عامة:
07	1 أسباب اختيار الموضوع
07	2 أهداف الدراسة
08	3 الدراسات السابقة والمشابهة
09	4 تحديد المفاهيم
الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة	
المبحث الأول: الاتصال الداخلي: مفهومه، أهميته، أهدافه و أنواعه.	
19	المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي
21	المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي
24	المطلب الثالث: أنواعه
24	1. الاتصال الرسمي
26	1.1. الاتصال النازل
28	2.1 الاتصال الصاعد
30	3.1 الاتصال الأفقي
33	4.1 الاتصال في خطوط مائلة
36	2. الاتصال غير الرسمي
المبحث الثاني: الاتصال الداخلي: هيكليته، أساليبه و مهامه.	
40	المطلب الأول: هيكلية الاتصال الداخلي
41	1. نمط الاتصال الداخلي و أنواعه
43	2. العوامل المؤثرة في أنماط الاتصال الداخلي
45	3. الشبكة الاتصالية و أنواعها
49	المطلب الثاني: أساليب الاتصال الداخلي ووسائله
49	1. أسلوب الاتصالي الكتابي
54	2. أسلوب الاتصال الشفهي

3.أسلوب الاتصال التصويري	58
المطلب الثالث :مهام الاتصال الداخلي	60
الفصل الثاني:واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية	
المبحث الأول: خصائص الاتصال الداخلي ومواقفه.	65
المطلب الأول :خصائص الاتصال الداخلي	66
المطلب الثاني :معوقات الاتصال الداخلي	67
المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.	73
المطلب الأول :الجهود الجزائرية في مجال الاتصالات الداخلية.....	74
المطلب الثاني : التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة ..	76
الفصل الثالث:الدراسة الميدانية "مؤسسة SOITEX" (E.A.T.I.T حاليا).	
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية.	79
المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة "E.A.T.I.T" أهدافها ومصالحها	79
المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	88
المبحث الثاني: تفرغ و تحليل البيانات الميدانية.	91
المطلب الأول: البيانات الشخصية	91
المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	93
المطلب الثالث: نوع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المدروسة.	95
المطلب الرابع: أثر استخدام وسائل الاتصال على مستوى أداء المؤسسة المدروسة	98
المبحث الثالث: النتائج النهائية للدراسة.	103
الخاتمة	106

107.....	المراجع
109.....	الملخص باللغات الثلاثة

المقدمة:

لقد أدرك البشر أهمية الاتصال منذ فجر التاريخ، و مع تتابع العصور ازداد الإحساس بدوره البارز في استمرار حياتهم و تحقيق مصالحهم المختلفة و توجيه جهودهم، و ترابط مجموعاتهم داخل المؤسسات و تنظيم أنشطتهم و تطور أنماط حياتهم، حيث برزت أهمية الاتصال و فعاليتها مع زيادة التقدم التكنولوجي. و موضوع الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت العلماء و الباحثين في فروع معرفية شتى و مجالات علمية مختلفة نذكر أهمها علم الاقتصاد و علم الاجتماع و السياسة و التاريخ، فضلا على أنه يمثل محور اهتمام المختصين في دراسة العلاقات الدولية و الدراسات الأدبية و العلمية.

فالاتصال هو أداة لتنمية الإنسان و تطور معارفه و خبراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية أو التربوية أو التوجيهية أو السياسية حيث تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تحقيق هذا الهدف ، و بالتالي فان دراسة موضوع الاتصال يعد من الأمور الهامة و الأساسية لكل عضو في المجتمع باعتباره هو المسؤول الأول في العمليات الاتصالية على مدار الساعة.

و يعد الاتصال أيضا من المفاهيم النفسية والاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة و الخاصة، و لا يمكن أن يستغني عنها الفرد فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية، فالاتصال هو وسيلة لخلق حركية و ديناميكية للجماعات و على اعتبار أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة، تهدف مجموعها الى تحقيق غايات و أهداف المؤسسة ككل.

مقدمة

وهذا ما جعلنا نقف عند هذه المؤسسة الاقتصادية الكبرى لدراسة الإشكال التالي:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
للإجابة على هذا التساؤل اخترنا الأسئلة الفرعية التالية:
1. ما هي الأهمية التي يكتسيها الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية؟
 2. ما هي أهم أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
 3. ما أثر استخدام وسائل الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة المدروسة؟

انطلاقا من التساؤلات التي توصلنا إليها تكون الفروض الدراسية كالاتي:

الفرضية الأولى:

*يكتسي الاتصال الداخلي أهمية كبرى في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الثانية:

*الاتصال الرسمي هو أكثر أنواع الاتصال الداخلي استخداما في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الثالثة:

*يؤثر استخدام وسائل الاتصال الداخلي على مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1-أسباب اختيار الموضوع:

1-1 أهمية الموضوع:

تنطلق أهمية الموضوع من أهمية الاتصال المؤسسية، أين يعد أحد السيرورات التنظيمية التي تهدف إلى إيجاد فهم مشترك و موحد للأهداف المسطرة، وتحقيق ترابط في التفكير و الاتجاهات بين الفاعلين الاجتماعيين المشكلين للمؤسسة فوجودها مرتبط أساسا بوجود الاتصال، وهذا يرجع الى كون المؤسسة عبارة عن نظام تفاعلات تقتضي تبليغ وتبادل المعلومات و القرارات بين مختلف مستويات هيكلها التنظيمي، ومن ثمة أصبح الاتصال كنسق ضروري وحتمية حيث فرض التطور التكنولوجي و الاقتصادي وجوده في المؤسسة و بالتالي فأهمية البحث في الموضوع نابعة من أهمية الاتصال الداخلي ودوره الكبير في المؤسسة وكذا التأثير على عملها.

2-1 حدثا الموضوع:

تنطلق حدثا الموضوع من خلال حدثا الاهتمام بالاتصال المؤسسي و بالأخص الاتصال الداخلي في المؤسسة و معرفة قيمته الحقيقية في إنجاز عملها، ان الاهتمام بالاتصال و السعي في البحث و التعمق في هذا الموضوع تتزايد يوما بعد يوم، نظرا لقلّة الدراسات قبلا في هذا المجال، وهذا ما يفسر كثرة الاهتمام بالموضوع و الدراسات الحديثة في هذا المجال وخاصة في بلدنا.

2-أهداف الدراسة:

يمكن أن نصنف الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها كما يلي:

- أهمية الدراسة في الاتصال المؤسسي وخاصة الاتصال الداخلي، وواقعه الفعلي في المؤسسات و التعرف علو مدى ممارسته في المؤسسة، التي هي قيد الدراسة.
- محاولة معرفة سبل القيام بنشاط اتصالي فعال داخل المؤسسة، وأثار هذا الأخير على مستوى أداء المؤسسة وذلك من خلال التعرف على دوره في تفعيل العلاقات بين الأفراد في المؤسسة.
- محاولة التحكم في كيفية القيام ببحوث إعلامية ميدانية تخضع لتقنيات ومناهج و متطلبات البحث العلمي وكذا محاولة التمرس و التدريب بغية إتقانها .

3-الدراسات السابقة:

من أهم الأشياء التي يجب أن يمر بها الباحث الاجتماعي هو اطلاعه على الدراسات والبحوث التي سبقت بحثه، لأن اطلاعه سوف يجنيه التكرار، أيضا تفادي أخطاء الآخرين، وقد يسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر و كيفية اختيار الطرق و الإجراءات المنهجية التي تلائم دراسته، ناهيك على أن هذه الدراسات تتضمن مجموعة من الدراسات و مجموعة من المراجع الهامة التي اعتمد عليها، لذا وفي بحثنا هذا حاولنا الحصول على دراسات سابقة أو متشابهة لهذه الدراسة، أين تمكنا من الحصول على دراستين:

3-1-الدراسة الأولى:

وهي بعنوان: استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG/ قسنطينة. لبولوجيات حورية من جامعة قسنطينة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال و ذلك سنة 2008/2007. وتدور إشكالية هذه الدراسة حول تكنولوجيا الاتصال الحديث والوقوف على دورها الفعال في ظهور أنظمة اتصالية حديثة، تعمل على توفير الظروف الملائمة لنقل الرسائل و تداولها في أسرع وقت، و بأقل تكلفة و المساهمة الفعلية لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في نقل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة مفتوحة في أي مكان، وكذا إستراتيجية الجزائر في تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة

3-2الدراسة الثانية:

وهي بعنوان: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الوطنية للتأمين و إعادة (LA CAAR) دراسة ميدانية: بالوحدة الجهوية بعنابة. لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال. تخصص الاتصال وتسيير التنظيمات وذلك سنة 2000/1999. وتدور إشكالية هذه الدراسة حول الاتصال في المؤسسة و دوره في التسيير، و تنظيم العلاقات بين الأفراد و الهيكل التنظيمي، وكذا تنظيم مختلف السيرورات التي تشكل حياة التنظيم، وكذا التأثير الذي يلعبه على أداء و أفكار الآخرين، وذلك لتحقيق الانسجام و الانتماء و التحفيز لكل عضو في المؤسسة، كما تناولت الإشكالية سعي المؤسسة الجزائرية لتبني الاتصال في تعاملها داخليا و خارجيا لتعزيز مكانتها في السوق، ومسيرة معطياتها و التموضع في السيرورة الاقتصادية الجديدة.

4-تحديد المفاهيم:

1-4- مفهوم الاتصال:

إن كلمة اتصال تحمل معاني كثيرة و تعاريف متنوعة وقد ساهم المختصون في مجالات دراسية مختلفة في زيادة المعاني لكلمة اتصال، كل حسب مجال اختصاصه و ميدان دراسته كعلم النفس، علم الاجتماع، علم السياسة و غيرها من العلوم إلا أنه و رغم اختلاف تعاريف الاتصال فهي تركز على عنصر مشترك وهو نقل المعلومات و من تعاريفه الكثيرة نذكر:

- يعرف ANDERSON "أندرسون" الاتصال بأنه "نقل و استلام مع فهم للخواطر و التعليمات و المعلومات"¹
- ويعرف NADJER "نجر" وبأنه "العملية التي تجعل أفكار الشخص و مشاعره معروفة للآخرين"
- ويعرف FLIPOU "فليبو" بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعنيها المتكلم أو الكاتب"²
- ويعرف CHARLES COLIE تشارلز كولي " بأنه "ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو و تتطور لرموز العقلية بواسطة نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمن".
- كما يعرف أحمد أبو زيد "الاتصال بأنه:" العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع بصرف النظر عن حجم المجتمع و طبيعته و تكوينه و تبادل المعلومات الآراء و الأفكار والتجارب فيما بينهم"³ و يسير البعض الآخر إلى أن الاتصال إنما يعني تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري.

1- دليو فوضيل ،مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري،(الجزائر دار المطبوعات،1998)،ص17

2- إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة.(القاهرة، دار المعارف،1933)،ص383

3- جمال محمد، أبو شنب، نظريات الاتصال و الاعلام،(المفاهيم، المداخل، النظرية، القضايا)،(القاهرة، دار الجامعة،2006)،ص12.

4-2-الاتصال المؤسسي:

هناك تعريفات للاتصال المؤسسي، وذلك راجع إلى الاختلاف وجهات النظر التي من خلالها انقسم الباحثون والمختصون إلى فريقين الفريق الأول: يعتبر الاتصال المؤسسي هو اتصال داخلي بحت فنجد التعريفات الآتية:

● يعرف أحمد بدوي على أنه "مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى إنجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه و مهمته فيها، يعمل على ازدهارها و فعاليتها فيها....."

● كما يعرف "محمد فهمي العطروري: "الاتصال المؤسسي هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر...."

● و نجد "عبد الرحيم درويش" يعرفه بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسات الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات و الأفكار... "

● نجد آخرون يعتبرون أن هذا النوع من الاتصال (الاتصال المؤسسي) يتم داخل المؤسسات التي تسعى إلى تعميق صلتها بالجمهور و توفير مناخ فاعل للاتصال معهم، باعتبار أننا نعيش عصر المؤسسات. حيث تعمل المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح لنقل الرسائل والمعلومات من إلى جمهورها.

هذه بعض من التعريفات للفريق الذي يرى بأن الاتصال المؤسسي هو " اتصال يحدث داخل المؤسسات فقط". بالتالي نجد أن هذه التعريفات قد ربطت الاتصال المؤسسي بالاتصال الداخلي الذي بين أفراد المؤسسة، في إطارها الداخلي فقط أي لا يخرج عن البيئة الداخلية للمؤسسة. هذا وأن الاتصال المؤسسي أشمل من الاتصال الداخلي الذي يعد نوعاً من أنواع الاتصال المؤسسي.

ونجد الفريق الثاني يعتبر الاتصال المؤسسي يضم الاتصال الداخلي و الخارجي فند بعض التعريفات التالية:

- يعرف الخبير الإداري "محمد فتحي" الاتصال المؤسسي بأنه تبادل البيانات و المعلومات و الحقائق داخل المؤسسة و خارجها من خلال شبكة اتصال يتم فيها ربط الإدارة و الأقسام و العاملين فيها ببعضهم البعض¹، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط و أشكال فربما تكون بين مجموعة من الناس و مجموعة أخرى² أو ربما هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء و العاملين بالمؤسسة أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليطا من كل هذا³
- و يرى آخرون أنه: ذلك المستوى من الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسات و خارجها، قصد الإبلاغ كل من في المؤسسة و خارجها بالقرارات و تزويدهم بالمعلومات و الحقائق و الأفكار وكذا استقطاب الآراء.
- هو عملية ترتيب الأنشطة و الأعمال داخل المؤسسة و خارجها.

1- أحمد بدوي: معجم المصطلحات للإعلام، (القاهرة، دار الكتب المصرية، 1985)، ص44

2- ربحي مصطفى عليان و الآخرون، وسائل الاتصال و التكنولوجيا التعليم، (عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2003)، ط2، ص82.

3- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري إيضاح... وبيان، (القاهرة، دار التوزيع و النشر الإسلامية 2003)، ص105.

■ و يرى آخرون بأن الاتصال المؤسساتي هو تلك العملية الهادفة إلى نقل و تبادل المعلومات، التي على رأسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم و تتخذ القرارات .

ومن ذلك يمكن أن نشير إلى أن الاتصال هو عملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والبيانات و الخبرات بما يحقق أهداف المؤسسة على الصعيدين الداخلي و الخارجي

وهناك من يقسم الاتصال المؤسساتي إلى نوعين هما:

1-الاتصال الداخلي

2-الاتصال الخارجي

3-5- مفهوم الاتصال الداخلي:

يوصف هذا النوع من الاتصالات بأنه أساس النظام الاجتماعي و عماد العلاقات المهنية في المؤسسة، ذلك أنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق و الأفكار.

وفي هذا السياق يصف "رامون بازاقانا، ramonbazagana" الاتصال الداخلي " عملية إرسال وتبادل معلومة ما بين نقطة و أخرى، من مركز إلى آخر في المؤسسة بغرض التعديل أو التغيير في سلوك أو اتجاه معينين، سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تشمل تنفيذ الأفكار والآراء و التعديلات بطريقة عقلانية و رشيدة"¹

أي أن الاتصال الداخلي عملية تبادل المعلومات لتحقيق هدف محدد هو التأثير على السلوكيات والاتجاهات بطريقة رسمية أو غير رسمية، فيتم ذلك بتخطيط و إعداد مسبق و محكم.

ويعرف "برجر ونيكول، burger et nichol" أنه "إستراتيجية عرضية في خدمة الإستراتيجيات الأخرى في المؤسسة"² .

1-Ramon Basagana ,élément de rpsychologie social,(paris, office des publication universitaires 1980),p25

2-Bergeron(I,L)et coll, les aspects humaines de l'organisation, (québecgoetenMorin 1979),p124

ويظهر الاتصال الداخلي كهزمة وصل بين هاته الاستراتيجيات و كفيات تجسيدها، كما تسمح هذه الإستراتيجية لكل فرد في المؤسسة أن يجد الإجابة على الأسئلة التالية:

في أي مؤسسة أعمل؟ ما هي أهدافها؟ ما هي قيمتها؟ ثقافتها؟ كيف ينظر إليها من الخارج...؟

و انطلاقا من ذلك فإن الاتصال الداخلي هو:

▪ وسيلة لإعطاء مكانة لكل فرد فالمؤسسة.

▪ وسيلة لإدماج الفرد و تدعيم نسق الجماعة¹.

و يعرف "روجرز، rogers" الاتصال الداخلي بأنه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات للتأثير في المواقف و الاتجاهات²

كما تعرف "منال طلعت، maneltelaat" محمود الاتصال الداخلي بأنه دراسة و تطبيق مجموعة المؤشرات و الوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالاتها مع محيطها³

و بالتالي فإن الاتصال الداخلي هو ظاهرة نفسية اجتماعية إدارية قبل أن تكون تقنية.

وفي هذا الصدد يعرفه "إبراهيم عبد العزيز، ibrahimabdoulaziz": الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري⁴ فالالاتصال اليوم مرتبط بأبعاد متنوعة ومجالات متعددة حيث يقول "F.N.THANH، ف.ن.تان".

إن الاتصال الداخلي يجيب على الرهانات التالية:

تحفيز المستخدمين من خلال: أ- معرفتهم للمؤسسة

ب- معرفتهم لمعنى الوظائف.

▪ التنسيق في النشاط و الأفعال.

1- عبد الرحمان عزي، وآخرون، عالم الاتصال، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992)، ص19.
2- مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، (بيروت دار الطليعة، 1992) ط2، ص19.
3- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، (القاهرة، المكتب الجامعي الحديث)، ص22.
4- إبراهيم عبد العزيز، نفس المرجع السابق ص383.

- تغيير العقلیات و السلوكيات.
- تحسين الإنتاجية¹.

4-5- المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية كما حدد مفهومها "دادي ناصر": كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدف دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات تختلف باختلاف الحيز الزمني و المكاني الذي يوجد الذي يوجد فيه و تبعا لحجم نوع نشاطه²

وحسب هذا التعريف تعد المؤسسة الاقتصادية نظاما مستقلا و محكم، يهدف إلى الربح بغض النظر عن نشاطه سواء كان سلعيا أو إنتاجيا أو خدماتيا ، وهذا هو الاتجاه الذي ذهب إليه التعريف الآتي:

المؤسسة الاقتصادية هي منظمة اقتصادية مستقلة تستعمل الوسائل البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج سلعة، خدمات مخصصة للسوق أو البيع.

و المؤسسة الاقتصادية أيضا كيان مسير بطريقة فعالة بواسطة ميكانيزمات محكمة، وهذا ما ذهب إليه التعريف الآتي:

المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية و المادية و المالية، و التي تستخدم و تدير و تنظم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات و تقنية المحاسبة التحليلية، و جداول المؤشرات³

و المؤسسة الاقتصادية أيضا: "شكل اقتصادي و تقني و قانوني و اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو سلع الاستهلاك أو تقديم الخدمات في مجال النقل و التجارة"⁴

1- F.N Thanh.OP.CIT.p34

2- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، (الجزائر، المؤسسة الوطنية، 1992)، ص31
3- بلعويديات حورية، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة التخرج ماجستير تخصص الاتصال و العلاقات العامة. (جامعة قسنطينة، 2007/2008)، ص16
4- صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982)، ص58.

مقدمة

يرى "بيرتلونوفى Bertalanfy" أن " المؤسسة الاقتصادية هيكل اجتماعي و عميل إقتصادي تتمتع بخصائص إقتصادية، و يمكن وصفها كنسق مفتوح لأنها:

- مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- تملك حدود تمكنها من تحديدها و تفصيلها عن البيئة الخارجية.
- هي نسق مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع التغيرات البيئية بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريهها، بواسطة نشاطات أعظائها.

والمؤسسة الاقتصادية حسب التعريف الأخير "نسق مفتوح يتمتع بخصائص اقتصادية، مما يؤهلها إلى التعامل مع البيئة الخارجية، واستقبال مدخلات من هذه البيئة و طرح مخرجات لها"¹

5-5- الجمهور الداخلي:

الجمهور حسب "خضير شعبان" هو مجموعة من الأفراد لا تقل عن اثنين....."

و يتحدد مفهوم الجمهور في الاتصال و بتحالف أفراده في السمات و الخصائص من الناحية الثقافية، الاجتماعية الاقتصادية و السياسية، كما أن أفراده يعتبرون عناصر مؤثرة في العملية الإتصالية².

وما يهمنا هنا الجمهور الداخلي في المؤسسة، لأننا بصدد تحديد مفهوم الجمهور الداخلي.

تحدد فعالية الاتصال الداخلي من خلال تجنيد كافة المستخدمين حتى يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، كما يساهم في تخفيض نفقات المؤسسة بمواكبة التغيرات الجارية بمحيطها، والفرد باعتباره الفاعل الأساسي للعملية الاتصالية من جهة و المستهدف من جهة أخرى، كانت هناك عدة نظريات في تصور الفرد داخل المؤسسة، فأنصار العلاقات الإنسانية يؤكدون أن الأفراد خيرون بطبيعتهم و موضع ثقة و هم أصلا موجهون نحو التطور، النمو و تحقيق طاقتهم الإيجابية.

1-Lui Michel, approche socio-technique de l'organisation(paris : organisation,1983)p38

2-خضير شعبان، مصطلحات في الإعلام و الاتصال، (الجزائر، دار اللسان العربي، 1422هـ)، ص77.

مقدمة

في حين أن أنصار المقاربة النسقية ينظرون للفرد في التنظيم على أن له ثلاثة أبعاد أساسية:

- الجسم "البعد الفيزيولوجي"
- النفس "البعد النفسي"
- الروح "البعد الروحي"

وعبر "أبرفنال، ABRAFNAL" عن الجمهور الداخلي بجماعة العمل فقال:¹

تتضمن عدد محدود من الأفراد، يقومون بنشاطات متجانسة أو متباينة، والذين يوجدون ضمن وضعية علاقة مباشرة، تأخذ مع مرور الزمن صفة الديمومة و الاستقرار".

ففي النموذج الكلاسيكي للمؤسسة و محيطها، الجمهور الداخلي ليس له دور مهم يلعبه الفاعلين الوحيدين الذين لهم احتكاك مع المحيط الخارجي، هم المسيرين ومصالحة الزبائن إن وجدت، أما النظرة الحديثة، فهي متركزة على أن الجمهور الداخلي بمثابة السفير الذي يعمل على تحسين صورة المؤسسة الخارجية و تطويرها داخليا عن طريق الانتقادات الآتية من واقع المؤسسة داخليا و خارجيا²

1- سطوطاح سميرة، واقع الاتصال في المؤسسة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين، مذكرة ماجستير، تخصص الاتصال و تسيير التنظيمات (جامعة عنابة 1999-2000) ص21.

2- نفس المصدر السابق، واقع الاتصال في المؤسسة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين، مذكرة ماجستير، تخصص الاتصال و تسيير التنظيمات، ص57.



الفصل الأول
الاتصال
الداخلي في
المؤسسة

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد:

يمكن اعتبار الاتصال المؤسسي عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين أفراد التي تربطهم علاقات معينة، من مختلف المستويات، وهذه الرسائل لا بد لها أن تتكيف مع متغيرات المحيط، حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل وجه. فالالاتصال المؤسسي يكتسي أهمية بالغة، ذلك أي أن المؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوماً إلى وجود عمليات اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة و توفيرها و تبادلها بين مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسة ويتم ذلك حسب نوعية الاتصال و أهمية في علاقته بالتخطيط و بعملية إصدار القرار والرقابة، وللالاتصال الداخلي مجموعة من الأهداف المرتبطة بالعاملين و بالجمهور، وتتم هذه العملية بوسائل متعددة داخل المؤسسة و من هنا تختلف أوجه النشاط الذي تزاوله المؤسسات.

ولذلك سنتناول في هذا الفصل أهمية الاتصال الداخلي، أهدافه و أنواعه ، كما سنتطرق إلى هيكله الاتصال الداخلي، أساليبه(وسائله و قنواته) وكذا مهامه...

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: الاتصال الداخلي: أهميته، أهدافه و أنواعه المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي:

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها، وبهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، ولكنها عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة¹، فعملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، وقد بدأت تظهر الكتب و المقالات عنها خلال السنوات العشرة الأخيرة، لما لها من أهمية في تحقيق النجاح للإدارة. كما أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة، وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار، ومجد عملية التخطيط و التوجيه و التنسيق و التقويم تعتمد دائما على نوعية الاتصال². ويقرر شاستر برنارد بقوله: "أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال" كما ذهب سيد هواري نفس المذهب في قوله بأنه: "لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون اتصال"، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

1-1- الاتصال الداخلي و اتخاذ القرارات:

لعب الاتصال الداخلي دور جوهري في عملية اتخاذ القرار، إذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات و المعلومات الحقيقية و الصحيحة، التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة³، و التي تساعد على اختيار أفضل البدائل و الوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.

1-2- الاتصال الداخلي و التوجيه:

يعتمد المدير في توجيهه العاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة أن يحد للعاملين أهداف التنظيم صفة عامية، ويشرح لهم الواجبات و الأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديونها بالإمكانات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

1- محمد بهجت، جادا الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، (القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، 1999)، ص. 268.

2- أمير علي، محمد، الاتصال التربوي (القاهرة، الدار العالمية للنشر و التوزيع، 2006)، ط2، ص. 54.

3- عمر عبد الرحيم، نصر الله، 3- عمر عبد الرحيم، نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني (عمان، دار وائل للنشر، 2001)، ص. 39.

1-3-الاتصال الداخلي و التنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق، التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة، أو وجود أي جماعة نمم جماعات المؤسسة، ذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات، وبحيث تسير الجهود الجماعية في التجانس و الانسجام، لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات الاتصال الجيدة في المؤسسة، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي:

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة، يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

2-1- الأهداف الخاصة بالعاملين:

من أهم أهداف الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين، حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم و الثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا و الارتياح في المؤسسة و بين العاملين بعضهم ببعض و دعم هذا الرضا بصورة مستمرة و كذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة إزاء المواضيع المطروحة.

كما أن الاتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه للعاملين بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة كما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر يصبح مفهومها كارثياً بالنسبة للمؤسسة ككل، و لتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي قدمها "سعيد يس عامر" و علي محمد عبد الوهاب" و تتلخص في توخي الإخلاص و مراعاة الأمانة في استلام و تسليم و نقل المعلومات و كذا تشجيع الآراء البناءة و التزام الموضوعية مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.¹

2-2- أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالقيادات الإدارية:

تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعريف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة و الهامة على قدر كافي من الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه و الإشراف و التأثير على العاملين و بالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.²

1- خير ي خليل، الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، (القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، 1997)، ص35.

2- محمد بهجت، نفس المرجع السابق ص269.

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

2-3- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

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

كل المؤسسات، الاتصالات تشجع أولاً: التبادلات بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد ممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها، عملية الترسية مرتبطة بمجموع المعلومات المنقولة و المنشورة داخل التنظيم. هذه العادات و الممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، فالثقافة حسب (ج.جيلبرت J.Gilbert) فآخرون "تشكل الإطار المرجعي في داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن يحدد مكانه كي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكات و التي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية وللعمل الفردي.¹

ومما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف، لذلك كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية من الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال و قنواته داخل المؤسسة و الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها.

الاتصال الداخل كذلك يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهميته و دوره في المؤسسة الذي من شأنه زيادة نسبة المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها و كذا زيادة انتماهم على محيط عملهم وتحسين أدائهم.²

كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة ب المؤسسة لدى عمالها و كذا شرح و تفسير القرارات بكل وضوح بما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات، فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفتح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات الغير رسمية.³

1- Gilbert et coll., gérer le changement organisationnel, (Paris, les éditions d'organisation, 1995), p139

2- محمد قسيمي، العطرني، نفس المرجع السابق، ص469.

3- صالح بن نوار، الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية مجلة العلوم الإنسانية، (الجزائر العدد 22 ديسمبر، 2004) ص130+177.

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

و يرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها¹:

- تحسين الوعي بين العاملين و تعريفهم بالدور الذي يقومون به للمؤسسة و مساهمتهم في الاقتصاد القومي وكذا تعريفهم بأثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج.
- رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد.
- تحقيق معدل دوران العمل، فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل.
- اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين، فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فهذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.
- رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأمرهم و خلق روح التعاون بين الأفراد و المؤسسة و بينهم وبين بعضهم البعض، و كسب ثقتهم و تأييدهم للإدارة و السياسات الإدارية للمؤسسة.

1- فؤادة البكري، العلاقات العامة بين التخطيط و الاتصال، (القاهرة، دار النهضة الشرق للنشر و التوزيع)، ص 235.

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة و بين السلطة المركزي، وعملية نقل المعلومات و تبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى و الأدنى للمؤسسة، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى وهذا ما يمكن أن نعبر عنه بالاتصال الرسمي بالتنظيم الرسمي للمؤسسة و الذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الهيئات و الأفراد المختلفين.

1-الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي تم في إطار الأسس و القوانين التي تحكم المؤسسة، ولكي تكون الاتصالات سارية و فعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة و معروفة لجميع الأعضاء، الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة و تكون هذه القنوات و الطرق لها فعالية و أهمية، أيضا يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة، أي أن لا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك.

و الاتصال الرسمي الذي نحن بصدد الحديث عنه يكون مؤثر بالدرجة التي يكون فيها مقبول لدى جميع العاملين في المؤسسة، ووجود هذا القبول أو عدم الوضع داخل المؤسسة المختلفة

الاتصال الرسمي يقصد به تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي¹. أيضا نعني بالاتصالات الرسمية، الاتصالات التي تقوم من خلال خطوط و منافذ الاتصال التي يقر بها التنظيم و يتطلبه، سواء نص عليها في لائحة التنظيم أو نظامه الأساسي أو جرى في التنظيم على إتباعها².

¹ - عمر عبد الرحيم، نصر الله، نفس المرجع السابق، ص 194-195
² - محمد بهجة، جاد الله كشك، ص 265-266.

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

وهذا النوع من الاتصالات قد حظي باهتمام أعطاء المدرسة التقليدية في الإدارة وكانوا يعتبرون أن هذا النوع هو الوحيد الذي يجب الاعتبار به وإقراره، وما عدا ذلك من الاتصالات لا يجب الاعتراف بها على اعتبار أن الاتصال الرسمي هو الوحيد الذي يحفف أهداف المؤسسة نظرا لأنه يتضمن التعليمات و الأوامر التي يصدرها المديرون إلى العاملين لإنجاز أعمالهم و لتحقيق الأهداف المُسَطَّرَةُ.

الاتصال الرسمي هو التنظيم المبني على أساس وضع سلسلة من السلطات التي تفوض بالترتيب من فرد لآخر و عبر هذه السلسلة تسير المعلومات و الأوامر و التعليمات و المعاملات الرسمية و التقارير المختلفة¹ وهذا التنظيم الرسمي للاتصال يظهر و يحدد على الخرائط التنظيم الرسمي للأجهزة أو الوحدات الإدارية².

و منه فالاتصال الرسمي يتخذ أنماطا و أشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي الرسمي وتصبح حركة الاتصال منه مرتبطة بالهيكل التنظيمي للعمل، و نوع العلاقات التي تربط بين أفراد النسق، و من ثم بطبيعة الاتصال الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه³.... الخ

و يحدث هذا النوع من الاتصال عن طريق الموثيق، المنشورات، المذكرات و التقارير، الاجتماعية الرسمية، الخطابات و الأوامر المكتوبة. و يتخذ الاتصال الرسمي في حركته على اتجاهات تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي حيث يتم الاتصال عموديا من أعلى إلى أسفل و من الأسفل إلى أعلى أو أفقيا وذلك على مستوى تنظيمي، بما في ذلك الإطارات، المشرفين، العمال، ومنه فالعلاقات في هذا النوع من الاتصال تكون بعيدة عن الطابع الشخصي كما أنها مقيدة بمجموعة من اللوائح⁴.

1- إبراهيم عبد العزيز، شيحا، المرجع السابق، ص.395

2- عبد الوهاب، علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، (د،ب،ن،دار الفكر العربي،د،س،ن)،ص.93

3- عشوي مصطفى/المرجع السابق،ص.145

4- الجبالي حسان، التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية،(الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،1988)،ص.80.

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

وهذا النوع من الاتصالات الرسمية يسير في الاتجاهات الآتية:

- **الاتصال النازل:** من الأعلى إلى أسفل (من الرئيس إلى عامل الإنتاج، أو المدير إلى المعلم)
- **الاتصال الصاعد:** من الأسفل إلى أعلى (من عمال الإنتاج إلى رئيس مجلس الإدارة أو من المعلم إلى المدير).
- **الاتصال الأفقي:** (التي تحدث بين المعلمين أنفسهم أو بين العاملين مع اعتبار المسؤولين)
- **الاتصال في خطوط مائلة:** (التي تحدث بصورة فجائية وغير منظمة بين أفراد المستويات المختلفة وفي مواقف خاصة و محددة)¹.

1-1-الاتصال النازل:

يقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات على أنواعها و أهميتها المختلفة من السلطة العليا إلى من هم أقل منهم درجة في جميع مجالات العمل و الحياة، بمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية و المنفذة و هو يتضمن في العادة الأفكار القرارات و الأوامر و التعليمات و التوجيهات.

وهو أكثر أشكال الاتصالات حدوثا في تعليمات العمل التي تعطى لجميع العاملين، على اختلاف مستوياتهم، نوع الوظائف التي يقومون بأدائها، أو المذكرات الرسمية و النشرات المطبوعة... الخ.

ولكي يكون الاتصال من أعلى إلى أسفل مقبول للأفراد و الأشخاص في المؤسسة يجب أن تتوفر في القائم بهذا النوع من الاتصال الشروط التالية:

1. قوة المرسل و مقدرته على أن يعطي أو يرسل التعليمات للآخرين.
2. قوة المرسل و مقدرته على القيام بممارسة سلطته و نفوذه في المستقبل.
3. كفاءة المرسل الاتصالية و الإدارية، و معرفته للقضية التي هي موضوع الاتصال و الاهتمام.

الولاء و الطاعة الذي يعطي لمن يقوم بالإرسال إلى التابعين له كمسئول.

1- عبد الرحيم، نصر الله، المرجع السابق، ص195.

4. عملية تقبل قيام المرسل من قبل الآخرين عندما يعطي أو يرسل التعليمات و المطالب إلى العاملين في المنظمة أو المؤسسة أو مجالات الحياة المختلفة لكي نضمن أن يكون الاتصال من هذا النوع جيدا و محققا للأهداف المطلوبة منه، والتي قام من أجلها الاتصال يجب أن تتوفر المتطلبات التالية:

1-محاولة الحصول على معلومات و الوصول إليها و البيانات المطلوبة مقدما و قبل بدء عملية الاتصال.

2-يجب العمل على تطوير اتجاهات إيجابية للاتصالات داخل المؤسسة و حتى خارجها.

3-القيام بالتخطيط للاتصال بحيث نتوصل إلى ربط جميع الخطط الإدارية مع بعضهما البعض.

4-محاولة كسب ثقة الآخرين لأن المعنى الذي يحصل عليه العاملين من عملية اتصال المدير بهم يتوقف على مدى ثقتهم في هدف القائم بالاتصال و رغبته¹.

فالاتصال الهابط يصدر من القادة الإداريين في مستوى معين بالمؤسسة إلى مستويات الإدارية الأدنى منها و يتضمن عادة القرارات و التعليمات و التوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط و برامج عمل معين²

يتم ارسال المعلومات من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الأدنى فيها. و عادة ما تحمل في طياتها قرارات و تعليمات، و أوامر واجبة التنفيذ لمن توجه إليهم، فهي تعتبر من الاتصالات ذات اتجاه واحد و يجب الالتزام بها و العمل على تنفيذها، وهذا النوع من الاتصالات يوجد في جميع المنظمات³.

1-نفس المرجع السابق،ص197-198

2-محمد بهجت، كشك، نف المرجع السابق،ص266

3-فؤادة بكري، نفس المرجع السابق،ص226-227.

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

جوانب قصور الاتصال من أعلى إلى أسفل:

1- بعض المعلومات الإدارية و التنظيمية تكون سريعة، بحيث من غير الممكن خضوعها لعملية الاتصال الحر و المباشر، لأسباب عديدة و كثيرة، فمثلا من الصعب على المسؤولين و الإداريين و خصوصا إذا كانت المعلومات تتعلق بنوعية الإنتاج، أو نوعية المواد التعليمية.

2- عملية الاتصال من هذا النوع تحاول في معظم الأحيان و الأوضاع أنتبتعد و تتجنب الدخول في الشؤون الخاصة الدينية و السياسية للعاملين و الموجودين في إطار هذه المؤسسة.

3- التوقيت الزمني الدقيق يعتبر في بعض الأحيان من العناصر التي تحد من عملية الاتصال و ذلك لوجود معلومات خاصة التي إذا انتقلت في وقت غير مناسب تعتبر غير ملائمة و غير مناسبة لأنها تسبب وجود الترويج و المتزايدة و إعطاء الفرصة للقيام بنش شائعات مختلفة.

1-2-الاتصال الصاعد:

و هي الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم الصاعدة إلى أعلى و تُستخدم هذه الاتصالات في التقارير و الطلب و الاقتراح و الاستفسار و الإخبار، وهي قد تكون من العمال الدنيا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا، وإذا كانت الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعا و انتشارا داخل المؤسسة فإن الاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عنها إذ يتم عن طريق هذه الاتصالات تحقيق الإدارة بالمشاركة و تساعد على إمداد الإدارة العليا بالبيانات و المعلومات، فقد تكون قرارات المدير واقعية و سليمة، كما تمكن المدير من التعرف على عوائق العمل و تكشف له أسباب التضارب في المصالح و تساعده على فض ما يكون هناك من خلافات داخل المؤسسة. وهذا فضلا عن اعتبار الاتصالات الصاعدة مؤشرا حقيقيا على مدى ديمقراطية الإدارة.

يعتبر هذا البعد(الاتصال الصاعد) مكملا للبعد الأول(الاتصال النازل)، حيث يشير هذا النوع إلى إرسال و تصعيد المعلومات من أسفل إلى أعلى، أي من جميع مستويات الإدارية بالمؤسسة إلى الإدارة العليا بها، وعادة ما تحمل هذه الاتصالات في طياتها شكاوي و مقترحات و تقرير الأداء، و كافة المعلومات عن سير العمل و التي قد يؤخذ بها أولا وفقا لمدى اقتناع الإدارة العليا بها.

و هذا النوع من الاتصالات الرسمية تحدث و تتم بين المرؤوسين إلى رؤسائهم من العاملين إلى الإدارة حيث تكون الحاجة في الكثير من الأحيان و الأوضاع واضحة و ضرورية لاتصال العاملين بالقاعدة الإنتاجية بالمستويات الإدارية العليا. الاتصال من أسفل إلى أعلى يعني نقل المعلومات التي لها أهمية كبيرة في عملية اتخاذ ووضع القرارات و التخطيط العام و إعطاء الأوامر و التعليمات التي

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

تتطلب التدخل لحل المشاكل المختلفة و التي تؤدي إلى زيادة الإشراف و الرقابة أو إعادة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كتقدير العاملين بالثناء عليهم و على أعمالهم. من الحقائق الهامة التي تظهر في هذا النوع من الاتصال، أن المسئول الأعلى الذي يقوم دائما بعملية تشجيع وصول المعلومات من للمراكز المختلفة إلى أعلى لديه معرفة كاملة و شاملة لجميع الأبعاد في المؤسسة و ما يحدث بالعمل بها.

ولقد دلت معظم الأبحاث التي ظهرت في هذا المجال، أن زيادة مدى مقدار عملية الاتصال الصاعدة إلى مدير المؤسسة عن مقدار و كمية العاملين و الموظفين على اختلاف مراكزهم، مثل هذا الوضع يدل على مدى الديمقراطية الموجودة لدى الإدارة في عملية تعاملها و اتصالاتها مع الموظفين و العاملين¹. يجب أن نذكر أن تحقيق و إنجاز عملية الاتصال الفعالة إلى أعلى في معظم الأحيان يكون صعبا و بصفة خاصة في المؤسسات الكبيرة. و الإدارة بشكل عام، يجب أن تقوم بعملية تطوير و تنمية وسائل و أساليب عديدة و مختلفة، وذلك لكي تحسن مستوى الاتصال إلى أعلى. وبما أن الاتصال يعتبر قلب الإدارة، يجب أن يكون دائما مستمرا بين جميع الأطراف و في كل الاتجاهات، لسهولة القيان بعلمي نقل المعلومات و القرارات و الإجراءات في شبكة كبيرة و واسعة من الاتصالات الداخلية و الخارجية².

1- عبد الرحيم، نضر الله، المرجع سابق، ص199.
2- إبراهيم عبد العزيز، شبحا، المرجع السابق، ص390.

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

إن الاتصالات الصاعدة تبدو بطيئة نظرا لاصطدامها بمجموعة من الإجراءات و العوائق كالتعديل في مضمونها أو تحريفه نهائيا، مم يؤخر وصولها إلى الجهة المسؤولة. هذا ما يجعل هذه الاتصالات تفقد بعض الشيء من قيمتها لدى العمال، هذه القيمة التي أشار إليها كل من "شورمانبركوتر، churmanberkuter ووران،Warne" في دراسة لهما إ خلاصا إلى أن الاتصال الصاعد في نظر المرؤوس أهم عامل يقابله في جو العمل كما أنه من أهم العناصر التي تبعث الرضا و الإشباع في نفسه¹.

1-3- الاتصال الأفقي:

الاتصالات الأفقية أو العرضية يقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد، وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم². هذا النوع من الاتصالات الرسمية يحدث في اتجاه أفقي، ويقصد به الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري أو العملي الانجازي الواحد، يهدف إلى تبادل المعلومات و التنسيق بين الجهود و الأعمال التي يقومون بها، و في كثير من الأحيان يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي و يمارس على شكل اجتماعات اللجان و المجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة. و عملية توفير هذا النوع من الاتصالات الرسمية يعتبر من الأمور التي تنسى أو تغفل في معظم الأحيان، وخصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات على الرغم من أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصالات للأعلى أو إلى أسفل لأن بين إدارات المؤسسة الواحدة تعتبر ضرورية لعملية التنسيق و التكامل بين الوظائف التنظيمية المتنوعة³.

و يقصد بهذا النوع من إرسال المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام و الأفراد الذين يقيمون في نفس المستوى الإداري الواحد بالمؤسسة، ويعني تبادل للمعلومات و الآراء بين الأفراد.

و يتم هذا النوع من الاتصالات لاعتبارات التنسيق بين العاملين في ذات المستوى الإداري الواحد دون ممارسة السلطة لأي منهم على الآخر⁴.

1- فؤادة بكري، المرجع السابق، ص227.

2- عبد الرحيم، نضر الله، المرجع سابق، ص200

3- المرجع نفسه، عبد الرحيم نضر الله، ص201-205.

4- شهاب محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم، (د.ب.ن.د.د.ن، 1976)، ط2 ص52.

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

و الاتصالات الأفقية لا تقتصر على العلاقات الداخلية في المؤسسة أو الدارة الواحدة، و إما قد تكون بين مؤسسة و أخرى أو إدارة و أخرى، بمعنى أن الاتصالات الأفقية قد تكون خارجية.

وتحقق الاتصالات الأفقية أو الجانبية العديد من المزايا:

1. تعمل على تكتل و تنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي أو في المستويات المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة أي عن طريق الاتصال الهابط على طول خط السلطة. كما كانت ترى النظرية التقليدية للتنظيم.

وإنما أصبحت الاتصالات الأفقية تسهم في تحقيق التعاون الفعال بين جميع المديرين كفريق متكامل و مترابط.

2. تعطي الفرصة للمديرين من الاستفادة بخبرات زملائهم سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها في المؤسسات المتشابهة الأخرى.

3. تسمح بالاتصال السريع و المباشر بين المديرين الذين ينتمون إلى مؤسسات مختلفة أو إلى أقسام متعددة في ذات المؤسسة.

على الرغم من الأهمية للاتصالات الأفقية على النحو السابق، إلا أننا نلاحظ أنه قد ترتب على مبدأ التخصص و بالتالي تقسيم العمل داخل المنظمة، خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها بما يمثل حائلا دون هذا النوع من الاتصالات و حتى إذا تحققت هذه الاتصالات فإنها لا تتم بالسرعة المطلوبة، وكذلك لشدة التمسك و المبالغة و التعقيدات المكتبية.¹

نصل إلى أن الاتصال الذي يحدث بين أفراد المستوى الواحد في المؤسسة مثلا بين المدير و رؤساء المصالح أو بين العمال. إن هذا الشكل من الاتصال يهدف إلى تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح و الدوائر الإدارية.²

الإطارات ← الإطارات
المشرفون ← المشرفون
المنفذون ← المنفذون

1-محمد بهجة، كشك، المرجع السابق، ص267.
2-عبد الرحيم نصر الله، المرجع السابق، ص206.

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

ليتصل عامل في نفس المستوى فإنه يعمل على تحقيق الانسجام معه وكذلك لتنسيق العمل حتى يكون ذو فعالية¹ و أكثر جودة² و اتقاناً، وعندما يحث الاتصال بين مصلحة و أخرى فإنه يتحقق إدماج لتحقيق الأهداف المرجوة³.
مما يدفع بالشعور بالتناسق سواء فكرياً أو اجتماعياً ومنه الارتياح النفسي لدى مختلف العمال ينتج عن ذلك تنسيق في الأدوار و المهام و انسجام كلي بين مختلف الأطراف ليتحولوا إلى طرف واحد و فعال⁴.

1- فؤادة بكري، المرجع السابق، ص 227.

2- عيد العزيز شيجا، المرجع السابق، ص 393، 394.

3- محمد منير و هبي سحر محمد، المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الاتصالي) (القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع (1995)، ص 41.

4- عشوي مصطفى، المرجع السابق، ص 14.

الفصل الأول الاتصال الداخلي في المؤسسة

وبالإضافة إلى الأنواع الثلاث للاتصال الداخلي في المؤسسة نجد بعض الدارسون و المهندسون بهذا المجال إضافة إلى الأنواع الأخرى.

1-4-الاتصال الداخلي في خطوط مائلة :

هي نوع اخر من أنواع الاتصال الرسمي،و التي تكون فجائية و غير متوقعة أو معتادة ،أي أنها تحدث في مواقع و أحوال خاصة جدا التي يمكن استعمال أي نوع من أنواع الاتصال الأخرى فيها أي أن هذا النوع يعتبر اقل وسائل وطرق الاتصالات استخداما داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالاتها و اهتماماتها و عملها. إلا أنها تعتبر ذات أهمية خاصة في المواقف والأحداث التي لا يمكن للأفراد القيام بها بكفاءة من خلال وسائل الاتصال الأخرى¹.

فمثلا عندما يكون المدير أو المسؤول الأعلى مجبرا على الاتصال المباشر مع أفراد أو الأعضاء الذين لديهم المعلومات الضرورية و الموائية في تلك اللحظة، و التي لا يوجد أي طريق للوصول إليها إلا عن طريق القيام بمثل هذا الاتصال المباشر حتى لو لم يكن مقبولا القيام به، ولهذا الاتصال ميزة خاصة، وتوفير للوقت و الجهد و السرعة في الوصول إلى ما هو مطلوب و هام.

و في عمليات الاتصالات الرسمية يجب أن تكون شبكة هذا الاتصال قادرة على إيجاد السرعة بنقل المعلومات بالإضافة إلى وجود الدقة في المعلومات أو الأخبار و الأوامر و القرارات التي تنقل و التي تؤدي إلى تحقيق الفعالية في الأداء، وهناك ثلاث أنواع من الاتصال و شبكاته:

الأول: يتم الاتصال فيه من شخص أو مركز إلى آخر بصورة دائرية مرتبة، ولكنه يكون بطيء السرعة و غير دقيق ولا يوجد له شكل ثابت، أو حالة معنوية، أما بالنسبة للقيادة فتكون معروفة و معالمها واضحة.

الثاني: يتم فيه نقل المعلومات من القاعدة إلى أعلى و العكس عن طريق وجود مساعدين، ويكون سريع و متوسط الدقة،² و التنظيم فيه واضحا و معروفا، و الحالة المعنوية فيه ملحوظة و ظاهرة، ولكن القيادة فيه تكون واضحة و معروفة.

1-عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة،(بيروت، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1979)، ص138.

2-عشوي مصطفى/ المرجع السابق، ص140.

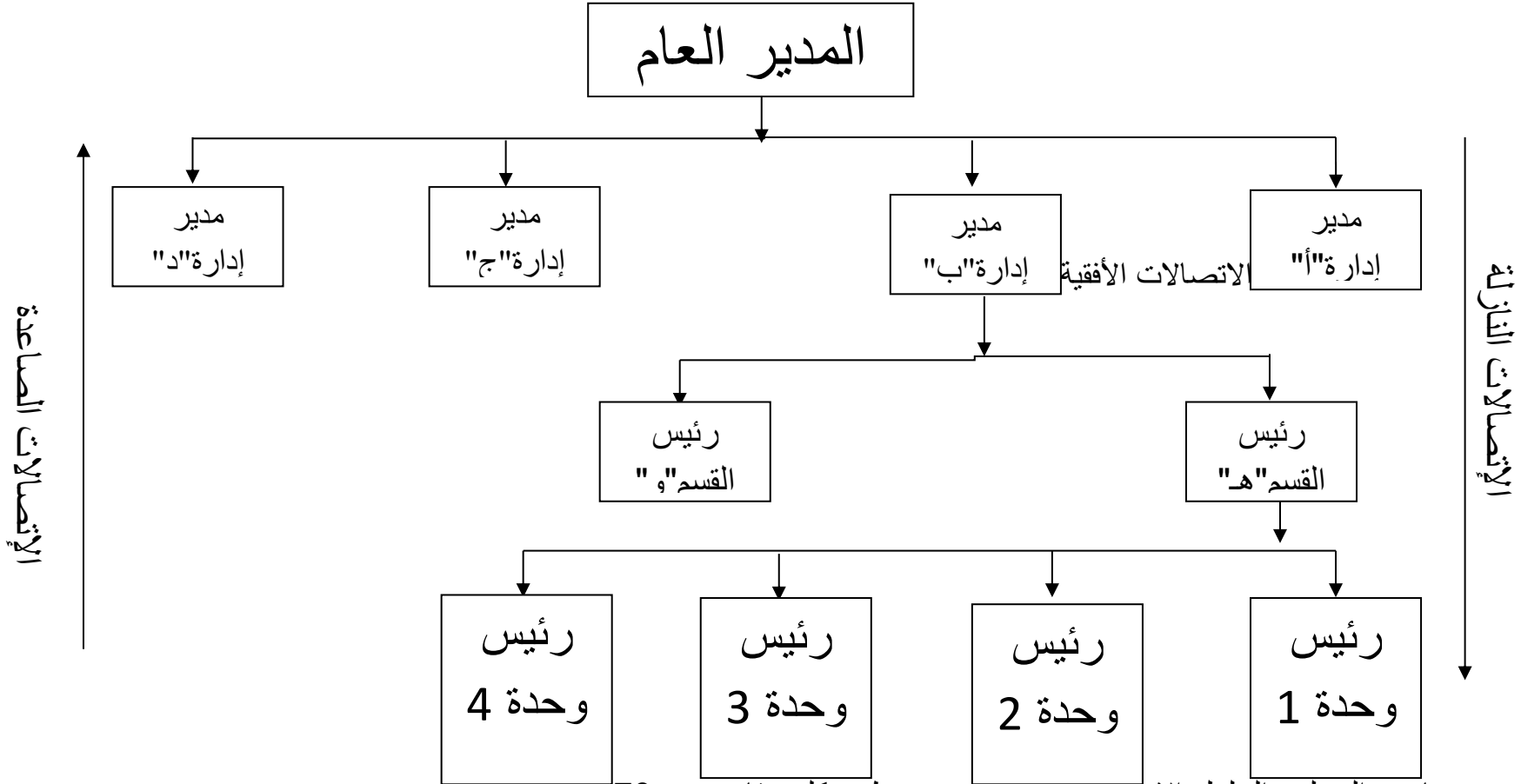
الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

الثالث: يتم فيه الوصول للمعلومات بين القيادة و العاملين بطريقة مباشرة دون وسيط. وهو سريع ودقيق، وتنظيمه مستقر و مباشر، والحالة المعنوية فيه مؤكدة تماما، ووضوح القيادة فيه ضعيف جدا. لذلك يجب مراعاة هذه العوامل و الجوانب عندما نقوم بعملية تخطيط شبكة الاتصال، والعمل على تحقيق الاتزان بينهما مع تحقيق السرعة و الدقة ووضوح التنظيم وظهور القيادة و دعم الروح المعنوية¹.

1- عبد الرحيم، نصر الله، المرجع السابق، ص207.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

الشكل (1): الاتصالات الإدارية الهابطة و الصاعدة و الأفقية:



المصدر: محمد ناصر، العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن، ص 470.

1- محمد ناصر، العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن، (الرياض، معهدا لإدارة العامة، 1995)، ص 470.

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

2-الاتصال الغير رسمي:

أما الاتصال غير الرسمي فهو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين، بين جميع أعضاء المؤسسة بتبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم، وتتصل بعملهم، فتبادل المعلومات هنا يتم خارج منافذ الاتصالات الرسمية أو بعيد عن خطوط تحدها و تدعمها السلطة الرسمية، خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم، وذلك في اللقاءات الغير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص:

تبيين للمنظرين أن الاتصال الرسمي غير قادر لوحده على حل كل مشاكل المؤسسات نظرا للعيوب التي يتحملها في طياته مثل:

- انعدام المئونة الكافية.
- احتمال تشويه المعلومات.
- الإقلال من الدافعية لدى الأفراد.
- بطء العملية الاتصالية¹.

فظهرت الحاجة إلى معرفة الاتصال غير الرسمي الذي نشأ بطريقة عفوية و تلقائية، و الذي تتعدد تعاريفه دون أن تختلف كثيرا إذ يُعَرَّف "كاهن،kahn" الاتصال الغير رسمي من خلال الخصائص و المميزات التي لخصها: الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي و عفوي في عدة مشاكل و قضايا،" و هذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي و داخلي أحسن من الاتصال الرسمي².

من خلال هذا التعريف نرى بأن هذا النوع من الاتصال العفوي ليس هناك أي جهد في نشأته كما يؤدي دورا مُهمًا وهو الإشباع النفسي للعمال، وهذا النوع من الاتصال تحده بعض الظروف الاجتماعية لأفراد الجماعة يحد من تفاعلهم و اتصالهم ببعضهم البعض³.

حيث يميل ذوي المراكز الاجتماعية المتسابقة إلى اقتصار تفاعلهم عن بعضهم البعض مع الآخرين الذين يختلفون عنهم في المكانة الاجتماعية، وذلك قد نجد في المؤسسات في كل جماعة تشكل نوع من التنظيم يقوم على المكانة و الوظيفة و يصبح الاتصال في بعض الأحيان مشوها، و يعتبر

1-مصطفى حجازي، الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية الإدارية،(بيروت، دار الطاعية،1992)ط2، ص119.

2-عشوي مصطفى، المرجع السابق، ص149.

3-عاشور أحمد، صقر، المرجع السابق، ص231.

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

الاتصال غير الرسمي بمثابة إحدى المخارج النفسية الهامة التي يستطيع العاملون من خلاله التعبير عن آرائهم دون خشية بطش الإدارة بهم. من خلال التعاريف السابقة للاتصال الغير رسمي نستنتج بأنه عفوي تلقائي، ويعبر عن انشغالات و اهتمامات الأفراد، و هو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقة الصداقة، من خلال تنقل الأفكار و المشاعر بحيث يؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية داخل التنظيم باعتباره عملية معقدة، يجب أن نجعل منه وسيلة ايجابية داخل المؤسسة.

وقد برزت أهمية الاتصالات الغير الرسمية على أثر تجارب "هاوثورن،hawthorne" والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية والذين يؤكدون بأن الاتصالات غير الرسمية ليست جميعها تتعارض مع الأهداف المؤسسة، بل أنهم يؤكدون على أن هذه الاتصالات يمكن أن يكون لها دور إنجاز أهداف المؤسسة¹.
ومن أمثلة الاتصالات غير رسمية:

-ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم و تستحوذ على أفكارهم.
-الشكاوي و التظلمات التي تصل من صغار العاملين إلى الرئيس الأعلى للمؤسسة مباشرة متخطية بذلك المستويات الرئاسية التي تقع بين صغار العاملين و بين الرئيس الأعلى.

و الجدير بالذكر أن الاتصالات غير الرسمية تنشأ نتيجة لعدة عوامل منها:
العلاقات الشخصية بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المجموعات الرمية أو غير الرسمية ومن هذه العوامل أيضا وجود اختناقات في مسارات الاتصالات الرسمية مما يكسب رسائل ويجعلها تتسم بالبطء و الجمود، و يعطل هذه الاتصالات لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية بين العاملين بالمؤسسة إلى إذا كان وجودها يؤدي إلى تعطيل الاتصالات الرسمية أو إعاقة العمل و إنجاز الأهداف المؤسسة².

1-سليمان حنفي،محمود،السلوك ال..... والأداء،(القاهرة ،دار الجامعات المصرية،د،س،ن.)ص282.
2-محمد بهجت، كشك، المرجع السابق، ص267-268.

الفصل الأول _____ الاتصال الداخلي في المؤسسة

فوجود الاتصالات غير الرسمية يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحية، لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتماما سطحيا أو عرضيا، بل أنهم يهتمون بأمورهم اهتماما شخويا، وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل على وجود الاتصال غير الرسمي و يعمل على التعايش معه واستخدامه داخل المؤسسة.¹

أي أن هذه الاتصالات غير رسمية تؤدي إلى دعم و تعزيز مكانة و قوة المسؤولين داخل المؤسسات، لذا فإن الأشخاص المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكة الاتصالات غير الرسمية، و ينجحون في أن تكون فعالة و لها مكانتها في وضع القرار.²

في أي مؤسسة من المؤسسات يجب عدم الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية لوحدها في عملية الإدارة لأن ذلك من المؤكد أن يؤدي إلى إضعاف مقدرة الإدارة على السلطة و السيطرة و التحكم في ما يحدث فيها، حيث تؤدي هذه الأخيرة أيضا الى سيادة جو السخط و التوتر في العلاقات التنظيمية بسبب استفحال الأمر و العمل على هدم العلاقات الرسمية من خلال تخطي المرؤوسين للرؤساء معتمدين على قوة الجماعة. و ظهور النزاعات المختلفة بين أعضاء الجماعات غير الرسمية من جهة و بين الإدارة من جهة أخرى، و غالبا ما تنسم هذه النزاعات بالتنافس. و من جهة أخرى تورط المؤسسة في تكاليف غير متوقعة عند فشلها في تسوية النزاعات و الاعتماد على أخصائي لحل النزاعات، أيضا فقدان الثقة بين العاملين و الإدارة لعدم الاستجابة و معالجة المشكلات و منه يتم هدم دعامة رئيسية من دعائم الإدارة.³

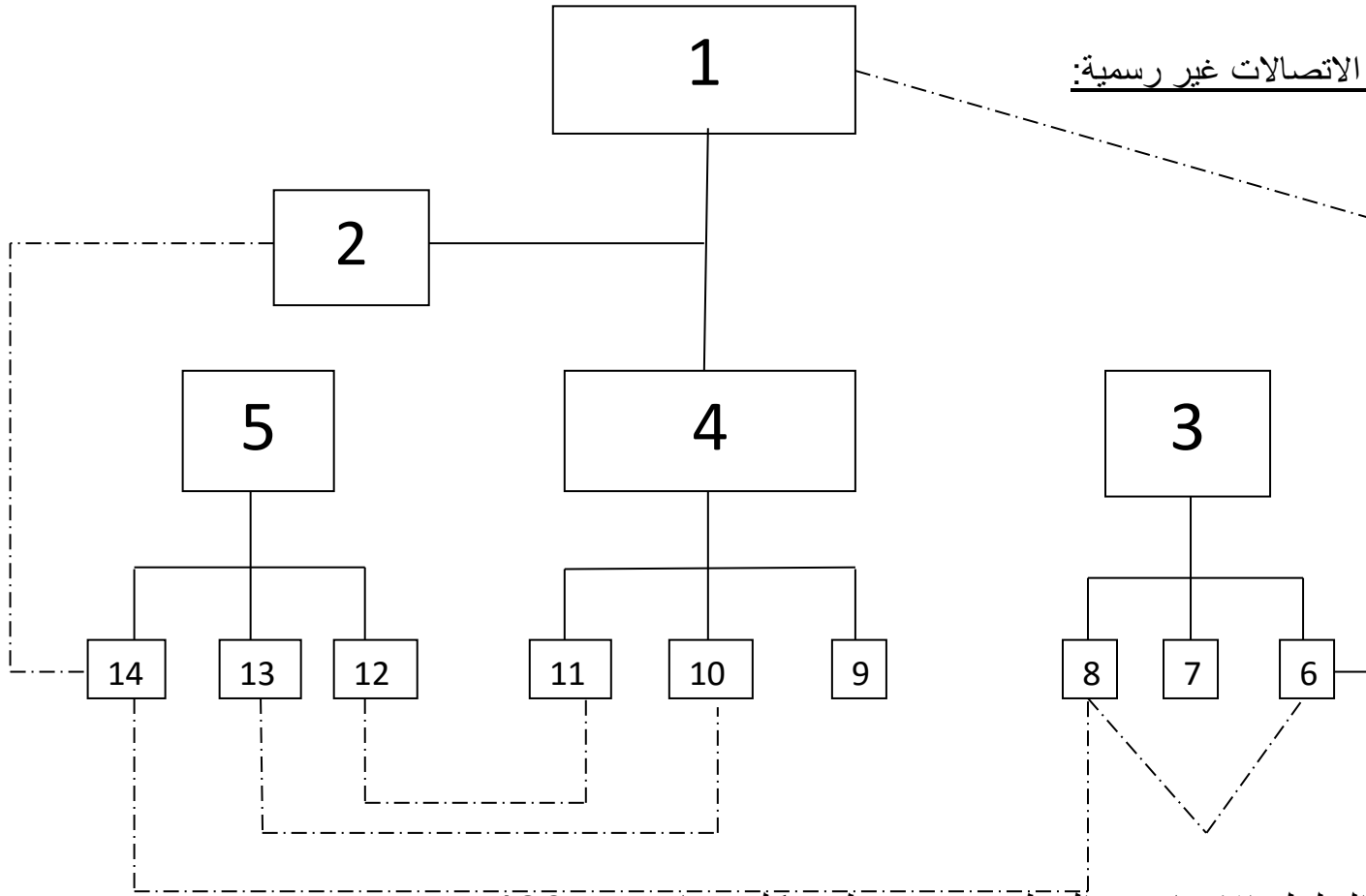
1- إبراهيم عبد العزيز، شيحا، المرجع السابق: ص 396-397.

2- محمد منير، حجاب وآخرون، المرجع السابق، ص 220-221.

3- منتديات ستار تايمز، بحث حول الاتصال، الجزء "2".

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

الشكل (2): الإتصالات الرسمية و الإتصالات غير رسمية:



المصدر: محمد ناصر، العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن، ص480.

- 1- شبكة الاتصال الرسمي: خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي.
- 2- شبكة الاتصال الخفي: خطوط متقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز غير مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة الوظيفة.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثاني: الإتصال الداخلي هيكلته، وسائله و مهامه المطلب الأول: هيكله الإتصال الداخلي في المؤسسة:

الاتصال الداخلي يتدخل كمل يقول "Bruno Herniet et François Boneu برونو هارنيي و فرانسوا بونو": بخلق دعائم و عدة نصوص ودوائر اتصال من أجل أن تختفي الحواجز و لكي يتصل الجميع¹ لذلك فقبل نشر و توزيع أكبر قدر من المعلومات يجب أن يحدد الاحتياجات وتنظيم المسارات التي ستتبعها هذه المعلومات أثناء عملية نقلها، فتوزيع عدد كبير من المعلومات بدون تنظيم محكم يضمن وصولها إلى الجهات المعنية بالشكل الصحيح يمكن أن يعرقل العمل أكثر من أن يساعد على انجازه، ففاعلية المعلومة مرتبطة بفاعلية الأداء، و القائمين على الإتصال في المؤسسة، وفي هذا المجال يقول F.Boneu et B.Henriet: إن تنقل المعلومات هو قدرة نظام الإتصال على تسيير تدفق المعلومات بين المرسل و المستقبل بشكل فعال و الأكثر إنتاجاً² إعادة تنظيم هيكله الإتصال داخل المؤسسة تحتاج إلى هيكل ضمن المؤسسة يقوم بتسيير و تنظيم الاتصالات التي تتم فالانحرافات و المعلومات غير الصحيحة يمكنها أن تؤثر في طريقة تسيير الهيكل التنظيمي وفي عمل القنوات و المصادر الموجودة في المؤسسة، وفي هذا المجال يقول "A.Mucchielli، أ.ميكاييلي": يجب محاولة إيقاف التشويش الموجود أو على الأقل معرفة مصدر بعض المعلومات الغير حقيقية و هي أصل عدم التحفيز الذي يقلل من وضع مخطط إعادة الهيكلة في مكانه³.

ومن الواضح أن كل مؤسسة تتبنى نمطا أو عدة أنماط من الأنماط الاتصالية المتاحة، هذه الأنماط هي التي تعكس عدد الأشخاص المشاركين في الإتصال و كذلك الشخص أو الأشخاص الذين لهم صلاحية التحكم في العملية الاتصالية دون الآخرين، كما تتشكل في المؤسسة شبكة أو عدة شبكات اتصالية تحدد طبيعة الإتصال من الناحية الديمقراطية أو الأوتوقراطية...

- 1- Henriet, Audit de la communication interne: (Paris, les éditions d'organisations, 1989) P55, Boneu(F), p80
- 2- Ibid ,Henriet ,audit de la communication interne :: (Paris, les éditions d'organisations, 1989) P73.
- 3- Mucchielli(A), communication et management de cerise,(Paris, les édition d'organisations ,1993)p59.

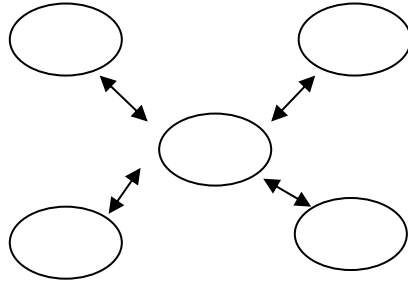
الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

1- نمط الاتصال الداخلي و أنواعه:

قام كل من "بافز" و"باريت"، "barrite et bafs" ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في إتخاذ القرارات و كشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة التي أظهرت أنماط الاتصالات على النحو الآتي:

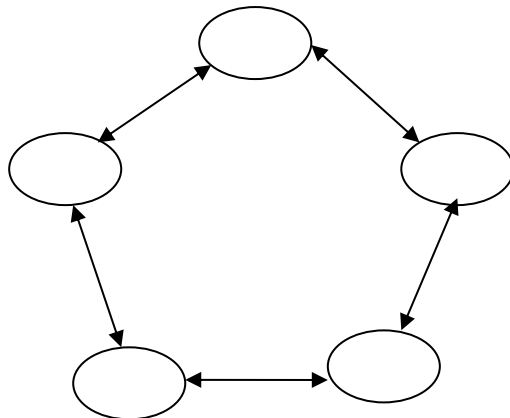
شكل العجلة: وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بالأعضاء الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المؤسسة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم عن طريق استخدام فقط هذا الأسلوب واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار يتركز في الرئيس أو عن طريق استخدام فقط هذا الأسلوب، و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة القرار يتركز في الرئيس

شكل (03): شكل العجلة¹



شكل الدائرة: وهذا النمط يكون كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية الأعضاء بواسطة الأفراد يتصل بهم اتصالا مباشرا.

شكل (04): شكل الدائرة²



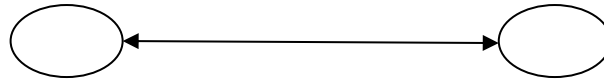
1-صلاح الدين محمد، عيد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، (القاهرة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع 2001)، ص23-234.

2-بلعويدات حورية، المرجع السابق، ص49

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

شكل سلسلة: في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال بفرد واحد أو فردين، إلا إذا كان الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في منتصف السلسلة له النفوذ و التأثير الأكثر في منصبه الواسطي.

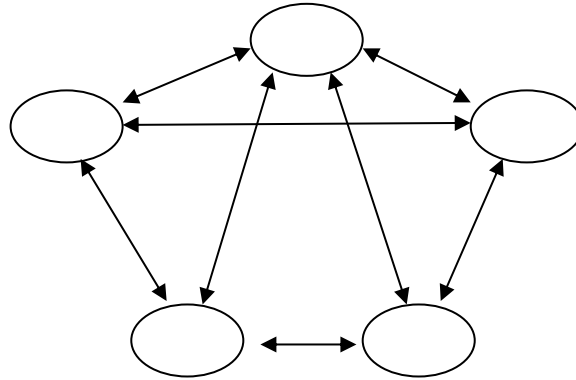
شكل (05): شكل سلسلة¹



الشكل الكامل المتشابك:

في هذا النمط يتابع لكل أفراد المؤسسة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه في كل الاتجاهات، التحريف فيها بالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالية.

شكل (06): شكل الكامل المتشابك²



1- فتحى، العلاقات الدولية في الاعلام و الاتصال، المرجع السابق، ص 110.

2- بلعويبات حورية، المرجع السابق، ص 50.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

2-العوامل المؤثرة في أنماط الإتصال الداخلي للمؤسسة:

يختلف نمط الإتصال الداخلي المتبع من مؤسسة إلى أخرى ، وذلك راجع لعدة عوامل يمكن إيجاز بعضها فيما يلي:

• 2-1-حجم المؤسسة:

يتأثر نظام و أنماط الاتصالات بحجم المؤسسة و تشعب فروعها فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم وكلما كان الحجم كبير أدى ذلك إلى تعدد المستويات و الوحدات الإدارية، و يؤدي ذلك إلى اتساع خطوط الإتصال و تشابك قنواتها العديدة، وهذا يتطلب نظاما دقيقا للإتصال لتحقيق المؤسسة أهدافها، أما المؤسسات الصغيرة أو متوسطة الحجم تتميز عملية الإتصال فيها بالبساطة و المباشرة بين أطراف الإتصال.¹

وكبر حجم المؤسسة و تشعبها يجعل من عملية الإتصال بين أفرادها أكثر صعوبة و تعقيدا، لذلك يتضح في هذا الحال أن تكو البيانات و المعلومات صادرة في مصدر واحد فقط لتفادي الاضطراب أو التضارب في هذه البيانات.

• 2-2-درجة التعقيد التنظيمي:

إن نمط الإتصال الداخلي يتأثر بعدد الوحدات(المؤسسات الفرعية) التي تضمها المؤسسة، و بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات فكلما بعدت الوحدات عن بعضها البعض كان الإتصال فيما بينها ضعيف إن لم يكن منعدما.

• 2-3-عمر المؤسسة:

من المعروف أنه كلما كانت المؤسسة حديثة النشأة كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات و شكله لأن الطلب الملح في بداية إنشائها يجعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، أما إن كان عمر المؤسسة قد مر عليه وقت طويل فإن الاتصالات الداخلية بين الأفراد تنتشباك و تتسع ويزيد معدل الرسمية فيها²

1- أحمد خاطر ، محمود بهجة، كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، (القاهرة،المكتب الجامعي الحديث)، ص290.

2-صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 117-130.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

• 2-4- طبيعة العمل:

تختلف المؤسسات عن بعضها البعض، من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات الداخلية.

• 2-5- نوعية الرؤساء و اتجاهاتهم:

يلعب الفاعلين في داخل المؤسسة دورا كبيرا في سيرها أو العكس، فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها و عادة ما يشكلون احد العوامل التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغيير.

فمثلا هناك من الرؤساء الذين تملكهم النزعات التسلطية و الاتجاهات الدكتاتورية في الإدارة، قلما يقبلون المشاركة في الرأي أو النصح أو التعبير أو الاستماع إلى آراء الآخرين، التي تعارض آرائهم، وهذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصال بالمؤسسة، وقد يؤدي إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها وظيفتها كما يجب أن تكون، وعلى العكس من ذلك فإن الرؤساء الذين تتوفر لديهم الاتجاهات الديمقراطية يعملون على تنمية اتصالات فعالة و مستمرة تخدم أهداف المؤسسة و أهداف العاملين¹.

ويمكن القول كتعليق مما سبق، أن اختيار نمط الاتصال المناسب في المؤسسة راجع لعدة عوامل تلخص في حجم المؤسسة، عمرها وكذا درجة تعقيدها التنظيمي، و إلى طبيعة و نوعية الرؤساء، ليس هناك مقياس لتفضيل نمط على آخر.

وتنبثق عن أنماط الاتصال السابقة عدة شبكات اتصالية:

1-Jcan(M)cuirot,AlainBeantils :comportementorganisationnel(QuévecGaétanMorin,editeur,1985)
P294.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

3-شبكات الاتصال الداخلي:

ينشأ الاتصال في المؤسسة لمساعدة الأفراد على الحصول على أكبر كم من المعلومات اللازمة لأداء عملهم و التنسيق بينهما وبين أعمال و مهام الآخرين في المؤسسة، و بالتالي يصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا، يتكون من شركات اتصال حيث يخدم هذه الأخيرة الهيكل التنظيمي من جهة و عملية تدفق المعلومات من الجهة ثانية.¹

3-1-تعريف الشبكات الاتصالية:

يقصد بالشبكات الاتصالية "الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة" أي أن الاتصال في المؤسسة هو الذي ينظم ويحدد العلاقات الموجودة و المتاحة في المؤسسة.²

3-2-أنواع الشبكات الاتصالية:

كل من "بافيلاس، bafilass" و "باريدت، baridt" (1961) في مجال شبكات الاتصال بدراسة حول الموضوع، ووجدوا أن هناك خمسة أهداف رئيسية هي:

- السرعة في إنجاز العمل.
- الدقة في إنجاز العمل.
- التنظيم الداخلي للجماعة.
- القيادة داخل الجماعة.
- الحالة المعنوية داخل الجماعة.³

1- أحمد خاطر، بهجت كشك، المرجع السابق، ص290

2- راوية الحسن، السلوك في المنظمات، (القاهرة، دار المعارف، 2001)، ص235

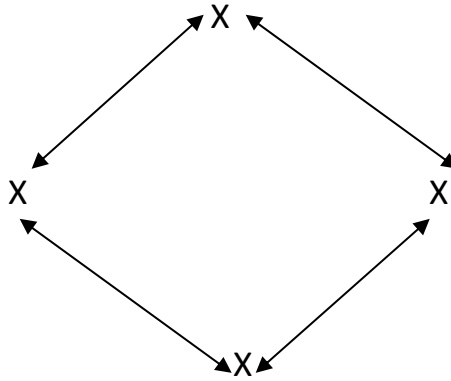
3- صلاح الدين محمد، عبد الباقي، المرجع السابق، ص235.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

وبناء على هذه المؤشرات، حُددت ثلاث شبكات للاتصال تتميز جميعها بوجود اتصالات ذات اتجاهين، إلا أنها اختلفت من حيث الشكل التنظيمي الداخلي، بحيث تتدرج من الشبكات ديمقراطية إلى شبكات أقل ديمقراطية وهي على النحو التالي:

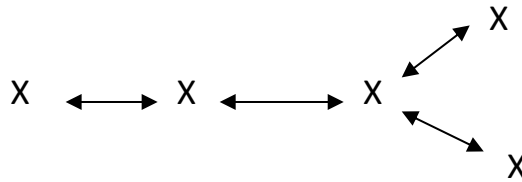
➤ شبكة الاتصالات الأولى: وهي شبكة أكثر ديمقراطية، حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين، داخل الجماعة، في نفس الوقت، الذي تكون فيه هذه الجماعة منظمة في شكل دائرة، أي دون تحديد واضح لمن هو رئيسها¹.

الشكل (7): شبكة الاتصالات الأولى "الديمقراطية"



➤ شبكة الاتصالات الثانية: وهي شبكة أقل ديمقراطية، حيث تتيح لثلاث أفراد الفرصة لكي يتفاعل كل منهم مع فردين آخرين، في حين تتيح الفرصة للباقيين لكي يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط، وفي نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل ثلاث مستويات توضح من هو رئيس الجماعة، ويوضح الشكل (8) نموذج الاتصالات الثانية²:

الشكل (8): شبكة الاتصالات الثانية "أقل ديمقراطية"

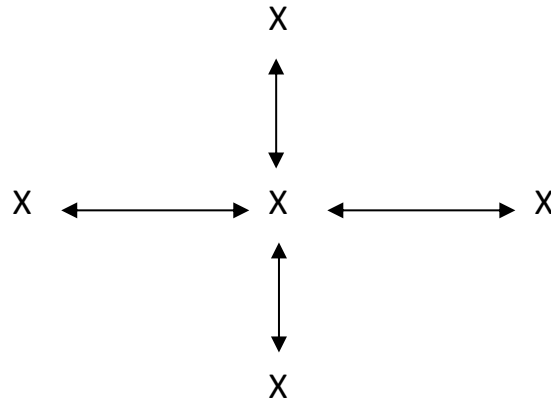


1- المرجع السابق، صلاح الدين محمد ، عبد الباقي.(القاهرة، دار المعارف) ص238.
2- المرجع نفسه، ص239-240.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

➤ شبكة الاتصالات الثالثة: وتعتبر أقل الشبكات ديمقراطية، حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فرد واحد فقط داخل الجماعة وفي نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل مستو وبن إداريين يوضحان من هو رئيسهما، ويوضح الشكل (09) شبكة الاتصالات الثالثة:¹

الشكل (09) شبكة الاتصالات الثالثة "أوتوقراطية"



بإلقاء نظرة على أهم نتائج هذه الشبكات الثلاث و عند أخذ الأهداف المتعلقة بالدقة و السرعة و التنظيم الداخلي و القيادة كمؤشر للعمل الذي يجب انجازه، و الحالة المعنوية كمؤشر للشعور بالرضا داخل الجماعة. يمكن إجمال هذه النتائج في:²

-إن شبكات الاتصال الأوتوقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالاستياء، أما العمل فقد يكون مرضيا أو غير مرضي، و يتوقف ذلك على القدرة الفنية لرئيس الجماعة.

-إن شبكات الاتصال الديمقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد، أما من حيث إنجاز العمل فإن الأداء عادة ما يكون متوسطا وذلك لمحاولة التقريب بين الآراء المتعارضة. ويوضح الجدول الآتي أهم النتائج الإجمالية لشبكات الاتصال:

1-المرجع السابق، صلاح الدين، محمد عبد الباقي. ص239.
2-المرجع نفسه، صلاح الدين، محمد عبد الباقي. ص240.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

الشكل (10): أهم نتائج شبكات الاتصال¹

الأهداف	شبكة الاتصالات الأولى	شبكة الاتصالات الثانية	شبكة الاتصالات الثالثة
السرعة	بطيئة	عالية	عالية
الدقة	قليلة	جيدة	جيدة
التنظيم الداخلي	لا توجد شكل مستقر	توجد شكل مستقر وتبلور بطيء	توجد شكل مستقر وتبلور بطيء
القيادة	لا توجد	ظاهرة	ظاهرة تماما
الحالة المعنوية	عالية	منخفضة	منخفضة

المصدر: بلعويديات حورية، مذكرة تخرج لنيل الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، ص54.

1- بلعويديات حورية، مذكرة تخرج لنيل الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، ص54.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثاني: أساليب الإتصال الداخلي:

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

1. أسلوب الإتصال الكتابي
2. أسلوب الإتصال الشفوي
3. أسلوب الإتصال التصويري

ونستهل ب :

1- أسلوب الإتصال الكتابي:

يتم الإتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم معقدة التنظيم، ولكي يحقق الإتصال الكتابي الهدف المرجو منه يجب الكلمة المكتوبة بالبساطة و الدقة و الوضوح، ويحقق الأسلوب الكتابي في الإتصال المزايا التالية:

1. يَمَكُنُ من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك
2. يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الإتصال الشفوي

3. يعتبر وسيلة اقتصادية من وقت الإدارة ومالها و جهدها¹

هذا النوع من الإتصال يحدث بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم و أماكنهم في العمل، أو في الإدارة كما يحدث بين الأفراد و الأشخاص صورة فردية و شخصية في الحياة اليومية و العلاقات العامة و الإنسانية، التي تجمع بين مختلف أفراد من الأماكن المحلية الداخلية أو الخارجية للبلاد أو المنطقة التي يعيش فيها كل فرد، والإتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتابة والتوثيق وإثبات المعلومات و المطالب و التعليمات بهدف نقلها و سهولة الرجوع إليها وقت الحاجة. إذا كان هذا الإتصال أثناء القيام بالمهام العملية هذا لا يتوفر في عملية الإتصال الشفوي و الذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة كبيرة ومنتشرة في عدة أماكن، وعملية الإتصال الكتابي تحقق الدقة و الأمانة أثناء نقل الوسائل الاتصالية إلى العاملين خصوصا إذا كان يُعتبر الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين و المسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة.

1- إبراهيم عبد العزيز، سيحا، المرجع السابق، ص 398-399.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

هذا النوع من وسائل الاتصال يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية و المناسبة للقراءة دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما أن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل التفكير في موضوع الرسالة وهل صاغها بصورة مناسبة و مقبولة، ووضعت جميع الجوانب التي يريد نقلها إلى المستقبل.

وهذا النوع من وسائل الاتصال يكثر في حالات الاتصال من أعلى إلى أسفل و يقل استعماله في الحالات العكسية أي الاتصال من أسفل إلى أعلى أي العاملين إلى المدير و الإدارة وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تستعمل ضدهم فيما بعد أو لأنها من الممكن أن تسبب الإزعاج إلى المدير.

ومن جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية هو عدم معرفة المستقبل للدوافع و الأساليب التي أدت إلى إرسالها أو لأنه من الممكن أن يفهما بصورة مختلفة عن القصد منها لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم و القدرة على التفكير و مستوياته بين الطرفين الأمر الذي يؤدي إلى دعم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة و غير مطابقة للمقصود¹.

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

طرق الاتصال الكتابي كثيرة و مختلفة سوف نشرح قسما منها فيما يلي:

1-1- التقارير:² وهذه التقارير تكتب في المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة أعمال العاملين لزيادة معرفته بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد وهذه التقارير التي نتحدث عنها من الممكن أن تكون بصورة محددة في أنها ترسل في أوقات محدد و معينة من قبل أو أنها ترسل حسب الوضع القائم و الحاجة إليها، والتقارير

1- المرجع السابق، عيد الرحيم نصر الله ص232.

2- محمد ناجي، جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، (عمان، مكتبة الرائد 2001)، ص88.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

التي تعالج مواضيع معينة مثل التفتيش عن العمل أو متابعته يجب أن تكون موضوعية وتظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها ويقدمها بصورة واضحة و صريحة وذلك لتوفير وقت المسؤول عند تفحص الأمور.

وعند كتابة التقارير يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن معظم المسؤولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة ما هو مطول أو يدخل في تعقيدات مملة لذلك يجب كتابة التقارير بصور ملخصة، ويجب أن نراعي الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة الاتصال فعالة و مجدية.¹

1-2-المذكرات و المقترحات:

وهي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان، التي يقوم بإعدادها وكتابتها العاملين أو المرؤوسين إلى المسؤولين عنهم و عن إدارة المؤسسة بهدف القيام بتوضيح و تفسير بعض الجوانب و المشكلات التي تصادف العمل و التطبيق، أو لكي نثبت حدوث أمر معين داخل المؤسسة أو القيام بتقديم اقتراحات التي تخص العمل و المؤسسة وفي نفس الوقت من الممكن أن يقوم بتقديم مذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح و تأكيد بعض الجوانب لمجرد تذكير ببعض الواجبات التي يجب أن يقوم بها كل فرد.

وهذا النوع من الاتصال الكتابي لها أهمية الخاصة في نقل المعلومات و الاقتراحات التي تفيد العمل و القيام بحل المشاكل التي توجد فيه لذلك يجب العناية و الاهتمام به، على المسؤول أن يقبله و يقوم بدراسته و يثني على من قام بهذه الاقتراحات و يشجع استعماله من قبل جميع العاملين، وهذا النوع من الاتصال يعطي فرصة لمن يقوم به أن يحفظ لنفسه نسخة من هذه المذكرات أو الاقتراحات التي يستطيع أن يرجع إليها، إذا لزم الأمر، أو للمتابعة و التنفيذ.²

1- عبد الرحيم، نصر الله، المرجع السابق، ص.233.

2- عبد الرحيم، نصر الله، المرجع السابق، ص.234.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

1-3-الأوامر و التعليمات:

تكون في معظم الحالات بصورة إصدار القرارات، أو إعطاء الأوامر أو الإرشاد و التوجيه للعاملين، وجميعها تصدر مكتوبة من أعلى إلى أسفل كي تنفذ على أيدي المستويات الأدنى، وفي هذا النوع من الاتصالات يشترط أن يكون واضحاً مفهوماً منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى العاملين وأن لا يكون فيه التباساً في المعاني أو يفهم على عدة جوانب بالإضافة لكونها تهم الجوانب مشوقة لمن يقوم بتنفيذها، ومهم جداً الأسلوب الذي تكتب فيه، بحيث يتفق مع استعدادات العاملين الذين يرسل إليهم.

و يفضل أن تجمع هذه الأوامر و التعليمات و القرارات في كتاب يعرض على العاملين و الموجودين في المؤسسة، وخصوصاً الجدد في حين دخولهم إلى العمل و المؤسسة كي تساعدهم في معرفة الأمور السابقة، و الموجود وما يطلب منهم و الأمور التي تم مناقشتها و التحدث عنها حينما حدثت، مثل هذا الكتاب من الممكن أن يحد أو يقرر كل مؤسسة الفترة الزمنية التي يصدر فيها شهر أو نصف سنة أو سنة، أو أقل من ذلك حسب وضع المؤسسة وسرعة الأحداث التي تحدث فيها¹

1-4-الشكاوي:

الشكاوي في معظم الأحيان تحدث عندما تكون الأسباب قاهرة لها وهي في العادة تحدث في جميع المؤسسات و المنظمات التي يعمل فيها أعداد كبيرة من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة، هذا لا يعني عدم حدوث شكاوي في المؤسسات الصغيرة، لكن حدوثها يكون أقل بصورة ملحوظة

ومن أسباب حدوث عدم القيام بتوزيع العمل بين العاملين أو القائمين على تنفيذ بصورة جيدة وواضحة، أو بسبب عدم القيام بالصورة و الشكل المطلوب في مثل هذا الوضع من الممكن و المحتمل أن يكون أحد العاملين مظلوماً أو من الممكن أن الأوامر لم تفهم.

و الشكاوي في معظم الأحوال تقدم من مستوى الاتصال الأدنى إلى أعلى، أي من العاملين إلى المسؤولين الذي يتوجب عليهم العمل على الاهتمام بها، و القيام بفحصها و معرفة أسبابها و القضاء عليها من الممكن أن تؤثر على سير العمل بصورة و الشكل الصحيح، ومن المؤكد أن

1-المرجع السابق، ص235.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

عملية الاهتمام بهذه الشكاوي التي ترسل من العاملين يكون لها التأثير النفسي عليهم، بحيث يرفع من معنوياتهم و يشعرهم بالأهمية ، و المكانة عند الإدارة و الإحساس بإزاحة الظلم عنهم و المظلوم لا يمكن أن يكون أداء عمله كما هو مطلوب ، أو أن ينفذ الأمر بصورة صحيحة إذا كان غير مقتنع به¹.

بالإضافة إلى ما ذكر فإن الشكاوي في الكثير من الحالات إذا كانت جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات و الجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية و الجوانب التي من الصعب أن تكشف إلا بهذه الطريقة و من جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي في الكثير من الأحيان إذا كانت جيدة تؤدي إلى كشف الانحرافات و الجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية التي من الصعب أن تكشف إلا بهذه الطريقة و من جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي في الكثير من الأحيان إذا كانت جيدة و جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات و الجوانب الغير قانونية في الأعمال الإدارية، التي من الصعب أن تكشف إلا بهذه الطريقة و من جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي كاذبة غير صحيحة و القصد منها ضرر ببعض الأشخاص المسؤولين أو حتى العاملين أو من الممكن ضرر المؤسسة أو تشويه سمعتها و سمعة العاملين فيها لذلك يجب أن نتوسع في الاعتماد عليها و أن نقوم بمعاقبة من يقدم الشكاوي لكاذبة أو أن نهمل الشكاوي غير الموقعة².

1-المرجع السابق، ص236..

2-إبراهيم عبد العزيز، المرجع السابق، ص412.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

2- أسلوب الاتصال الشفهي:

هو نوع من الاتصال يتم عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال وهذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفين، أو دون أن يرى المتصل المتصل به، كما يحدث في المحادثات الهاتفية وهو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعا وفائدة لما فيه صالح العمل ، وعن طريقه يمكن القيام بعملية تبادل الأفكار و المعلومات بأسهل الطرق و أبسطها و أقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت و الجهد الذي تستغرقه عمليات الاتصال الأخرى، ويسمح هذا الاتصال الشخصي و يؤدي إلى خلق روح الصداقة و التعاون وتشجيع الأسئلة و الإجابات أو من الممكن و المحتمل أن تكون العكس هو الصحيح لأنه يعتبر سهل غير مجبر.¹

2-1- المحادثة الشفوية:

هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرة، أي وجها لوجه أو من الممكن أن يحدث بصورة سريعة و دون احتمال التأجيل لأهميتها، وتحدث عن بعد وذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل : الهاتف، الأجهزة اللاسلكية، بالإضافة إلى ما ذكر نقول أن هذا النوع من الاتصال يحدث بصورة رسمية و منظمة، أو من الممكن أن يتم بطريقة غير رسمية، و الاتصال غير رسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر و قريب إلى التفاهم و الوصول إلى النتائج من عملية اتصال أكثر في حالة الاتصال الرسمية. وفي حالة الاتصال من هذا النوع إذا ضمنت الوسيلة أوامر و تعليمات أو معلومات هامة، الاتصال الشفوي وحده لا يكفي بل يجب أن يكون معزز كتابيا و إذا كان موضوع الاتصال طرح الشكاوي أو التنظيمات يجب معالجتها، واتخاذ الإجراءات المناسبة المطلوبة و السريعة لكي يرتاح ويطمئن الطرف الذي قام بطرحها²

من الصفات الخاصة التي تميز هذا النوع من الاتصال الشفوي أن التأثير كبير³. لأن المحادثة تظهر فيه بصورة واضحة التعبيرات على وجه الطرف المتحدث، أو القيام بالتأكيد

1- عيد الرحيم، نصر الله، المرجع السابق، ص223.

2- محمد ناجي، جوهر، المرجع السابق، ص93.

3- المرجع نفسه، محمد ناجي، جوهر، ص94.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

على بعض الألفاظ و العبارات أو الجمل الأمر الذي يشعر الفرد المستمع بأهمية الموضوع أو جوانب منه أيضا هذا النوع يعطي المتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم وذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر منهم أو على وجوههم.

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

2-2-المقابلات الجماعية:

وهذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية و التي تتمثل في شكل اجتماعات أوندوات، وهو يعتبر أوضح الأنواع و أكثرها فائدة، و عن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة وطرق حلها أو التخلص منها، أيضا يعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء و الأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين و المتواجدين في نفس المكان.

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

- 1- القيام بالتخطيط للاجتماع الذي نريد الاتصال بالآخرين عن طريقه
- 2- يجب أن يحدد الموضوع الرئيسي للاجتماع بالإضافة إلى إعداد جدول أعمال مختصر له.
- 3- على رئيس الاجتماع أن يكون ملما بجميع جوانب الموضوع يدرسه دراسة كاملة و أن يقوم بإعداد المعلومات و البيانات الأساسية.
- 4- يجب أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين يهمهم الأمر ويعنيهم و لديهم معلومات أو خبرات وإمكانات تساعد على النجاح المرتقب و المطلوب من الاجتماع.
- 5- يجب أن يحدد موعد عقد الاجتماع أو المؤتمر في الوقت و المكان المناسب.
- 6- يجب أن يتصف رئيس الاجتماع بالسلوك الديمقراطي ولديه المقدرة على و الرغبة الجادة و الصادقة للاستماع إلى ما يقوله العاملين و اقتراحاتهم ومناقشتهم وفي نفس الوقت على الرئيس أو المدير الابتعاد عن إعطاء الأوامر أو فرض الرأي.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

7- يجب القيام بتسجيل المناقشات التي تدور في المؤتمر أو الاجتماع و النتائج التي يصل إليها المشتركون و توزيعها على جميع المشتركين ومن يهتمهم الأمر.¹
2-3-المقابلة(المحادثة):

وهي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة، أي وجها لوجه بين الشخص الذي يقوم بالمقابلة و بين الشخص الثاني أو الأشخاص الآخرين وهي عبارة عن أيضا عن لقاء مباشر يحدث بين شخصين وجها لوجه وتعتبر المقابلة أداة مهمة جدا من أدوات الإتصال الداخلي المؤسسي التي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين، تماما كما يحدث في المعرفة التي توجد بين الرئيس و المرؤوس و حتى تكون المقابلة ذات فائدة ويجب أن تتوفر على الشروط التالية:

في الوقت المخصص الذي تجري فيه المقابلة يجب على الطرفين التفرغ التام لها وعدم الانشغال بأعمال أو مشاغل أخرى وخصوصا المسؤول.
بداية الحديث يجب أن يكون فيها شيء من المقبول و البساطة و الثناء.
شرط أساسي لنجاح المقابلة هو المقدرة على الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر، لانتباه التام له ولما يقوله حتى يشعر بالأهمية و المكانة وحتى يكون رد فعله موضوعي.

أثناء المقابلة يجب أن لا نسمح لأي شخص بالدخول إلى مكان المقابلة وذلك لضمان عدم المقاطعة و التشويش من أي نوع كان، كما وعلى الطرفين عدم مقاطعة بعضهم البعض.

خلال حدوث المقابلة على الطرف المسؤول الحذر من الغضب أو التعصب أو التذمر من أي شيء أو أن يكون واضحا فيما يقول.

1-عاشور أحمد، صقر، المرجع السابق،ص140.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

على المسؤول الذي يجري القابلة أن يعطي الطرف الآخر الشعور بأنه استمع بصورة حسنة لما قاله وهنا يأتي عن طريق الرجوع إلى النقاط و الحقائق الأساسية الهامة التي قالها، ثم البدء الفعلي في اتخاذ الإجراءات لتنفيذ الموضوعات المتعلقة في المقابلة¹.

لذا نعرف ونستخلص في الأخير إلى أن هذا الأسلوب يتم عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل إليه شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة و أكثر يسرا و أكثر إقناعا للمرسل إليه.

1-المرجع السابق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة و دوره في التسيير. عباسي محمد. ص 142.143.

3- أسلوب الاتصال التصويري:

هذا الاتصال يعتمد على الصورة و الوسائل المرئية في العملية الاتصالية، ويحدث كنتيجة لمشاهدة الصور معينة أو وسيلة مرئية عديدة جدا ومتنوعة، منها الصور الشخصية، الأفلام على أنواعها، و الشرائح و التلفاز و غيرها، وهي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان و الحركة و جوانب الحياة المختلفة، وهذا بطبيعة الحال يكون له تأثير المباشر و الكبير على النفوس المستقبلين لهذه الرسالة، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يكون ناطقا أو صامتا، ومن الطبيعي أن يكون التأثير الناطق أكبر أثرا من الصامت. في نهاية الأمر يجب أن لا ننسى أن لكل وسيلة من وسائل التي ذكرت أو الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال لها إيجابيات و سلبيات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند استعمالها.¹

هذا النوع من الاتصال أو وسائله يختلف عن الأنواع السابقة في أنه لا يعتمد على اللغة كمكون أساسي لعملية الاتصال، بل يعتمد على عامل آخر الذي يرجع إلى حاسة البصر، حيث يشاهد أو يرى أو يلاحظ القائم بالاتصال الحركات و الأعمال أو الظواهر المختلفة، التي تصدر عن الطرف الآخر الذي هو المستقبل و التي تهدف إلى معاني معينة ومحددة التي تخلق نوع من الإحساس أثناء الملاحظة، وهذا الإحساس يعني أن الاتصال قد تم أو حدث، وهذا الأسلوب يستعمل عندما تكون الفعالية لا تعتمد على الكلام أو إذا اختلفت اللغات بين المرسل و المستقبل، أو إذا أراد المرسل أن يعرف مدى ردة الفعل أو التغذية العكسية للعملية الاتصالية التي قام بها من قبل حيث يلاحظ ما يظهر على وجه المستقبل من تعبيرات و التغييرات.

ومما يجدر ذكره أن هذا النوع من الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب المعوقات الكثيرة التي من الممكن أن تقف أمامه مثل استعمال اللغة و أهميتها، أو عدم معرفتها بين الطرفين لذلك فهو لا يستعمل لوحده بل في الحالات الكثيرة يستعمل من نوع آخر من أنواع الاتصال التي ذكرت.² وهناك وسائل الاتصال للمستخدمين و العمالتستخدمها كثير من المؤسسات و أهم هذه الوسائل:

1-جمال بربر، الإدارة(عملية النظام)،(بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، 1996)، ص.233

2-إبراهيم عبد العزيز، شيحا، المرجع السابق، ص.247.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

3-1- اللوحات الخشبية:

وهي من وسائل الاتصال المنتشرة، وتعتمد في نجاحها على المكان الذي توضع فيه، وتعتبر الطرق الاتصالات الأكل من الأماكن المفضلة و يتوقف حجم هذه اللوحات على مقدار المعلومات التي ترغب الإدارة في تعريفها للعمال ويلاحظ في الرسائل الإخبارية الواردة بها أن تكون مختصرة و متعلقة بالأحداث الجارية كاجتماعات الموظفين مما تنشره الصحف عن المنشأة أو أفرادها، وعادة ما تشمل المعلومات التي تعلق عليها اللوائح و التعليمات و التحذيرات الخاصة بشؤون العمال ، مما يعاب على استخدام اللوحات أنه قد تترك البيانات عن الموضوع معين على اللوحة مدة طويلة و الواجب وضع البيانات لمدة قصيرة.

3-2-مجلة المؤسسة:

تصدرها المؤسسة بقصد توزيعها على موظفيها أو عملائهم أو موزعيها أو غيرهم لتحسين العلاقة بينهم و مباشرتها و تدعيمها مما يعود بالخير عليها، تمتاز مجلة المؤسسة بأنه من الممكن أن تظهر شخصية الهيئة للجمهور الذي توزع عليه، فتحكم المنشأة في تحرير المجلة و إخراجها يجعلها قادرة على أن تنقل صورة صادقة إلى الجمهور بحيث يشعر أنه يعرف المؤسسة، ومن المعروف أم المطبوعات الخاصة بالعمل و الموظفين من أهم الطرق للاتصال بهم وفي مقدمة تلك المطبوعات المؤسسة¹.

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

أ.مجلة المؤسسة الخاصة بالأفراد

ب. مجلة المؤسسة الخاصة بالموزعين ووكلاء البيع.

ج. مجلة المؤسسة الخاصة بالمستهلكين².

لذلك نرى أن كلما حوت المجلة أخبار الأفراد الخاصة وصولهم كلما اشتركوا في تحريرها وزاد اهتمامهم بها وساعدهم على نجاحها.

1-فؤادة بكري، المرجع السابق،ص 240، 241.
2-عبد الرحيم نصر الله، المرجع السابق، ص 243.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

❖ وعموما تتم الاتصالات داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الوسائل منها:

1. المقابلات الخاصة.
2. الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم و الاجتماعات العامة.
3. المكالمات الهاتفية.
4. المجلات و الجرائد الداخلية التي تصدرها المؤسسة.
5. الخطابات البريدية المباشرة.
6. الملصقات الدورية الخاصة.
7. النشرات الدورية و الخاصة.
8. الصور و الأفلام السينمائية.

المطلب الثالث: مهام الاتصال الداخلي:

تختلف أوجه النشاط الذي تزاوله المؤسسات ، فمنها من يكون نشاطها صناعي ومنها أو الإنتاجي أو الخدماتي أو الجمع بين أكثر من نشاط حيث تتنوع نشاطات المؤسسة في العديد من الاتجاهات بقصد أكبر استفادة مع تحديد مراكز تكلفة مختلفة للتعرف على العائد من كل نشاط.

وبصرف النظر عن الغرض من قيام المؤسسة سواء كان للإنتاج ساعة أو تقديم خدمة سواء كان القصد ربحي أو خيرى نجد أن المؤسسة تعتمد على الاتصال كدعامة رئيسية في المؤسسة. من منطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاولة عملية الاتصال، ويلاحظ أن الاتصال ينفرد بأربع مهام رئيسية: إعلامية، انضباطية، تكاملية وإقناعية¹.

1- المهمة الإعلامية للاتصال:

وتظهر المهام الإعلامية للاتصال الداخلي من خلا تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية و التنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ القرارات الناجحة و القرار الناجح يعتمد كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب، و يعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال².

1- يسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة (القاهرة، مركزوا يد سبر قيس 1998) ط2، ص68 .

2- نفس المرجع السابق، يسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة (القاهرة، مركزوا يد سبر قيس 1998) ط2، ص69.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي، على قدر تدفق المعلومات المرتبطة بأداء معين، نجد أن نوعية الأداء تتأثر. هذا إلا جانب أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المؤسسة و التغييرات المستمرة ويتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال.

2- المهمة الانضباطية للاتصالات:

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط الرقابة و التنسيق بين الأنشطة المختلفة، و بالتالي يستلزم وجود سياسات و استراتيجيات و مجموعة من التعليمات و القرارات و الإرشادات و المذكرات الدورية، و التي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه أو ما يجب تجنبه و لا يتم هذا إلا بمزاولة عملية الاتصال الداخلي، و تستمد المهمة الانضباطية أبعادها من منطلقين:

المنطلق الأول: يرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة المنطلق الثاني: فيأتي من كون اقتصار المعلومات و الرسائل و المعاني الصادرة عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه¹.

3- المهمة الاقناعية للاتصال:

تتبع أبعاد المهمة التكاملية للاتصال الداخلي من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الأفراد من أج التكامل الذاتي و الجماعي، وتساعد هذه المهمة على سيادة روح الوحدة بالمؤسسة، مما يستلزم توفير وسيلة يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمؤسسة. ومن الطبيعي أنه لا يمكن تحقيق المهام التكاملية بالمؤسسة دون مزاولة عملية الاتصال حيث تعتمد الإدارة على الاتصال الداخلي في صوره المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد وخلق جو من التكامل لتقليل احتمالات النزاعات المختلفة²

1- يسين عامر ، المرجع السابق نفسه، ص49.

2-يسين عامر ، المرجع السابق نفسه، ص53.

الفصل الأول _____ الإتصال الداخلي في المؤسسة

خلاصة الفصل الأول:

قد توصلنا من خلال دراستنا لهذا الفصل أن اختلاف المؤسسة في النمط المستعمل داخلها راجع للأسباب المذكورة سابقاً، أي العوامل المؤثرة في النمط الذي تريد المؤسسة استعماله بالإضافة إلى أهم الشبكات الاتصالية. وبالفعل فالإتصال المؤسسي عدة مهام تصب كلها في خدمة المؤسسة وذلك من خلال تسهيل اتخاذ القرارات لتنمية الموارد البشرية وتسهيل مزاولة كافة العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة ومتابعة و توظيف... الخ وتذليل الصعوبات التي تواجه المؤسسة سواء كانت فنية أو اجتماعية أو مادية.

الفصل الثاني
واقف الاتصال
الداخلي في
المؤسسة
الاقتصادية
الجزائرية

الفصل الثاني — واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد:

لقد تميزت فترة الستينات باتصال مرن نفس المستوى التنظيمي، أي ما يصطلح عليه الاتصال الأفقي، مع غزارة في الاتصال النازل، و غياب شبه كلي للاتصال الصاعد الفعال. لقد كان من أهداف هذا النمط من التسيير خلق التنسيق و التوافق بين مصالح الأطراف الفاعلة في الشركة و التقليل ما أمكن من التناقضات الموجودة.

و منذ بداية الثمانينات حدث التراجع، و قامت الدولة بالبحث عن مبررات التحول نحو نمط آخر من التسيير، إلا أن التباطؤ كان شديدا و مقصودا، و كانت البداية مع عمليات إعادة الهيكلة للشركات الكبرى، كالشركة الوطنية للنفط و الغاز "سوناطراك"، و الشركة الجزائرية للتأمين، و الشركة الوطنية للصناعات النسيجية، الى مؤسسات عمومية، تكون صغيرة الحجم، ليتمكن المسيرين من التحكم فيها، و تحسين مردوديتها المالية و الاقتصادية. و ذلك عن طريق استخدام نظام اتصالاتي فعال و قوي يعتمد على جل أنواع الاتصال "النازل و الصاعد" بنسب متفاوتة بالإضافة إلى استعمال تكنولوجيا اتصال حديثة، و عدم الاعتماد على الوسائل التقليدية فقط.

الفصل الثاني: واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: خصائص التكنولوجيا الحديثة للاتصال الداخلي و معوقاته:

المطلب الأول: خصائص التكنولوجيا الحديثة للاتصال:

إنطلاقا مما سبق يمكن إستخلاص الخصائص التي تميز هذه التكنولوجيا الحديثة للاتصال التي جعلتها تتمتع بتأثيرات متزايدة وقدرات عالية في مختلف المجالات ومن هذه الخصائص:

التفاعلية Les effets: أي المستخدم لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبلا و مرسلا في الوقت نفسه فالمشاركين في عملية الإتصال بإمكانهم تبادل الأدوار و هذا ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص و المؤسسات و باقي الجماعات .

اللاتزامنية intemporalité: يعني استعمال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم, فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت ذاته, ففي البريد الإلكتروني مثلا نجد الرسالة ترسل مباشرة من المنتج إلى المستقبل .

اللامركزية décentralisation: و هي خاصية تسمح باستقلالية التكنولوجيا الحديثة للاتصال, فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال, فلا يمكن لأية جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم بأكمله إذ ليس هناك عقدة واحدة أو كمبيوتر واحد يتحكم فيها, فقد تتعطل واحدة أو أكثر دون تعريض الانترنت للخطر و دون توقف الاتصالات عبرها .

قابلية التوصيل connectivité :

أي إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة بغض النظر عن الصنع, و هذا هو ما يعبر عنه بالانتقال من تكنولوجيا التنوع إلى تكنولوجيا التكامل .

الفصل الثاني — واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

قابلية التحرك Mobility:

فيمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته كالهاتف النقال, الحاسوب الآلي النقال .

قابلية التحويل convertibility:

أي إمكانية نقل المعلومة من وسيط إلى وسيط مثل تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة

اللاجماهيرية demassification:

وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد أو إلى جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة.

الشيوع و الإنتشار: هو قابلية شبكة الانترنت و الاتصالات للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم و لذلك أصبحت تتميز بالعالمية و الكونية لتكسب قوتها من هذا الإنتشار المنهجي.

العالمية و الكونية : و هو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة و معقدة تنتشر عبر العالم , و هي تسمح لرأس المال أن يتدفق الكترونيا أي أن الطابع اللام مركزي جعل محيط عملها هو البيئة العالمية الدولية خاصة بالنظر لسهولة المعلومات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان و الانتقال عبر الحدود الدولية .

و من خلال ما سبق يظهر سر قوة التكنولوجيات و كيف أنها استطاعت أن تندمج و مجريات الحياة اليومية للأفراد و المؤسسات و حكومات على السواء .
و قد تركت هذه الخصائص تأثيرها على المجتمعات و على نظم المعلومات من خلال التطوير السريع و الحسم في أساليب تخزين و تجميع المعلومات , مع ظهور ثقافة مؤسساتية جديدة و تغير العديد من الممارسات الاقتصادية , و هذا يرجع أساسا إلى الانعكاسات المترتبة عن هذه التكنولوجيات.

المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر:

قبل التطرق لنتائج دراستنا الميدانية يفيدنا الاطلاع على دراسات سابقة في بلورة رؤية مبدئية عن واقع و عوائق الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

ففي دراسة لمحمد مزيان 1995 حول الاتصال و علاقته بتغيير اتجاهات العمال نحو العمل أجراها بالمؤسسة الوطنية البترولية الكبرى وجد أن:

أ- 41.66% من المستجوبين يرون أن الاتصالات بين المسؤولين و العمال سيئة

ب- 67.5% يرون أن الإدارة لا تنشر المعلومات في آجالها المحددة.

ج- 70.83% يفضلون الاتصال الشفوي و المقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال بالمسؤولين

د- 61.66% اعتبروا أن الاتصال أفضل الوسائل لحل المشاكل

هـ- 43.33% يحصلون على المعلومات المهنية من زملاء العمل (الاتصال غير الرسمي).

الفصل الثاني — واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وقد تبين من اطلعنا على بعض المذكرات و المواقع الالكترونية لبعض المؤسسات الاقتصادية في بعض ولايات الجزائر، أن الاتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة صنفناها حسب طبيعتها إلى معوقات نفسية، تنظيمية، فنية وبيئية¹.

وقد أوضحت التحاليل الإحصائية للدراسات السابقة لأجوبة الأفراد بالمؤسسة عن بنود استمارة الاستبيان أن المشكلات النفسية كانت الأقوى حضورا و تأثيرا في المؤسسات محل الدراسة، و هي تشكل منفاذا خطيرا لنسف شبكة العلاقات المهنية و إفشال أي مسعى لتفعيل الاتصالات التنظيمية داخل محيط العمل وقد تجلت المعوقات النفسية فيما يلي:

1- للتوسع أكثر أنظر مذكرة الماجستير، لصاحب المقال حول معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر جامعة فرحات عباس بسطيف، جوان 2000

الفصل الثاني — واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1- إن الأفراد لا يشعرون بالاطمئنان عند دخولهم المؤسسة وهو ما نتج عنه تفشي مشاعر القلق المزمن وغياب الرضا عن العمل و ضجر من كل شيء و الرغبة الشديدة في التغيير، بحكم عدة تراكمات نفسية و تاريخية أصبح سريع الانفعال شديد الغضب العامل الجزائري يميزه الطبع الحاد و المزاج المتقلب و هو لا يفتأ يغتتم أول فرصة لبث شكواه المكبوتة وقد يصل إلى حد العنف و العدوان كخير تفسير لعدم شعور الأفراد بالاطمئنان و افتقاد الشعور بالانتماء لجماعة العمل وللمؤسسة.

إن افتقاد العاملين الجزائريين لعنصر الطمأنينة أفقدهم الشعور بالانتماء و الإخلاص لجماعة الانتماء وبالتالي فقد حرم الجزائريون من استثمار الساعات الثمانية التي يقضونها سويا و يوميا و عجزوا عن بناء شبكة علاقات مهنية منسجمة و قوية و في هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن الهدف من الاتصال التنظيمي هو جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة تاريخها تقاليدها أهدافها و مهمتها و سياستها من أجل خلق الشعور بالانتماء.

2- تأثر الأفراد إلى حد كبير و قاس "بالظلم و التفرقة في المعاملة" ومعلوم أن الجزائريين حساسون إلى درجة كبيرة للمعاملة السيئة و إذا تميزت أجواء العمل بالظلم أو شعر العامل بنوع من التفرقة الجائرة في المعاملة ازداد غيضا و نفورا من المؤسسة و القائمين عليها و رغبة في عدم إكثار الاتصال بالعاملين.

3- الخوف من الاتصال التنظيمي عقدة نفسية أصابت الكثير من العاملين و قفت حائلا أمام قيامهم بالاتصال مع زملائهم و لاحظنا أن عددا من العاملين يغزوهم خوف رهيب من التحدث مع الزملاء فضلا عن المسؤولين ولقد صار الشعور السلبي من الاتصالات عائقا حقيقيا و قويا إذ يؤدي إلا حرمان إدارة المؤسسة من ردود فعل العاملين feed-back التي غالبا ما تحملها الاتصالات التنظيمية الصاعدة.

4- يحمل أغلب الأفراد تصورات سلبية نحو زملائهم معتبرين إياهم سيئين و في أحسن الأحوال خبثاء ماكرين و هذه التحيزات و الأحكام المسبقة عائق خطير أمام الاتصال.

5- انعدام التفاهم بين العاملين و خاصة بين الإطارات و العمال

6- اتجاه أفراد نحو القيا باتصالاتهم التنظيمية على أساس مهني ثم يأتي الاعتبار المصلي المنفعي و إقامة جدران نفسية بين العاملين داخل المؤسسة.

7- معانات أغلب العاملين من الميل التسلطي لمسؤوليهم الذين يفرضون آرائهم و أفكارهم بغض النظر عن خطئها أو صوابها
أما المعوقات التقنية فتتمثل فيما يلي:

الفصل الثاني — واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- 1- يفضل أغلب الأفراد استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية محبذين هذا النوع السهل و المباشر و التقليدي من قنوات وأساليب الاتصال التنظيمي على غيره من القنوات وفي رأينا فإن ذلك يعود إلى انتشار الاعتماد على الثقافة الشفوية في مجتمعاتنا واكتفاء الإدارة بالإعلانات الثلاثية و نفور الكثير من العاملين من التقيد بالكتابة و التوثيق.
- 2- انعدام الاهتمام بالملصقات لإعلانات الاجتماعات أو مواقيت العمل الواجب احترامها وقد انعكس ذلك سلبا على الاتصال التنظيمي إذ تم اختزاله في الأوامر و التعليمات و بعض الشكاوي غالبا ما يكون كل ذلك شفويا كما حرم المؤسسات و عمالها من إرساء تقاليد اتصال أكر تطورا وجاذبية.
- 3- إن الخلل التقني في وسائل الاتصال التنظيمي الموجودة قيد الاستعمال في المؤسسة يؤدي إلى إعاقة السير العادي لمختلف عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عن طريق:

- صعوبة الحصول على التيلكس أو الفاكس.
- معانات الشبكات التليفونية
- بطء البريد أو ضياعه
- سوء الصيانة
- المواصلات و الانتقال المكاني
- أدوات غير كافية مثل عدم تور خطوط الهاتف

أما فيما يخص المعوقات التنظيمية: فقد بينت نتائج الدراسة أن مؤسساتنا الاقتصادية ما تزال عاجزة عن التغييرات الكبرى التي تعرفها البلاد نحو ديناميكية اقتصاد السوق وما يرافقه من تطوير في أنماط التسيير و التعامل مع العاملين كما بقيت الذهنيات التي لا تبالي بالاعتبارات الإنسانية وفي مقدمتها الاتصال التنظيمي لأنه يقف حجر عثرة أمام أي طموح تنظيمي في اللحاق بالركب العالمي المتقدم وفي هذا السياق فإن وجود نقائص تنظيمية عديدة و متراكمة سوف تعرقل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية وتزيد من العنف التنظيمي المعيق لأي تطور أو تحسين ،على سبيل المثال:

- 1- إن المصدر الرئيسي للمعلومات التي يحصل عليها غالبية العمال لم يكن الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي، ولا وسائل إعلام المؤسسة بل عن طريق الاتصالات الخفية غير الرسمية، ومن خلال الإشاعات أو أثناء الأحاديث العادية اليومية مع الزملاء.
- 2- إن أبرز انطباع يحمل أغلب الأفراد عن نوعية التنظيم الذي تتميز به المؤسسات وليس كما في أشد مظاهرها السلبية التي يعملون بها أنها تتسم بالجمود و البيروقراطية وهي كما يصفها بعض الباحثين بيروقراطية

الفصل الثاني — واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ليست بمعنى MAX WEBER نادى للجوء الوبري بل بالمعنى المتبادل اليوم د: عراقيل و فوضى... وهو السبب المباشر في رأينا العاملين إلى البحث عن المعلومات المهنية من مصادر أخرى، حجتهم في ذلك كما اتضح من مقابلاتنا لبعضهم، جمود التنظيم وعدم قدرته على تلبية احتياجاتهم المعلوماتية في الوقت المناسب وكذلك البيروقراطية المعرقلة لكل اتصال تنظيمي فعال.

3- يرى أفراد المؤسسة أن التعاون الفعال و التفاعل بين الإدارة و العاملين لا وجود له إلا أحيانا في المواعيد الخامة و المواقف الصعبة و في دراسة مقارنة بين أجواء العمل في كل من الجزائر و مونتريال بكندا وجد أحد الباحثين من خلال الملاحظات و المعاينات الميدانية أن كثيرا من يستخدمون مناصبهم كوسائل لمعاينة العمال رؤساء المصالح (AKTOU FK1985,P291)

4- تعاني أجواء العمل من مظاهر سلبية للغاية، تشكل بؤرة جد مناسبة لنسف أي تقارب أو تفاعل بين العاملين أبرزها تكهرب الجو بسموم الشك و الغياب الكبير و المتنامي للثقة بين العاملين.

5- وجود تحالفات أو الأحلاف مما أدى بأغلب العاملين إلى البحث عن تكتل عمالي يوفر ما عجز التنظيم الرسمي عن توفيره من معلومات و اتصالات.

6- عدم احترام السلم التنظيمي أثناء القيام بالاتصالات التنظيمية.

7- الشيء الإيجابي في هذه المؤسسات محل الدراسة هو أن العاملين يتلقون الأوامر و اللوائح و التعليمات من المسؤول المباشر و هو ما يفيد كثيرا سريان الاتصال التنظيمي النازل من أعلى إلى أسفل

8- يسود الغموض لدى غالبية العاملين حول أهداف و سياسات المؤسسة فهم لا يعرفون عنها شيئا يذكر وفي أحسن الأحوال لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط جدا الذي يمكن حتى لرجل الشارع أن يعرفه.

أما فيما يخص المعوقات البيئية، فقد تبين أن منظومة الاتصال التنظيمي تتأثر إلى حد بعيد بالمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة، ولذلك كانت المعوقات البيئية من أخطر الحواجز التي تعيق فعالية الاتصال داخل المؤسسات.

وقد كشفت الدراسة ما يلي:

1- إن التباعد الجغرافي بين الوحدات و الفروع التابعة للمؤسسة و تعدد مواقع العمل يؤدي إلى مشاكل في الاتصال التنظيمي.

2- ينتج عن اختلاف القيم و الأفكار و المرجعيات الثقافية لأفراد المؤسسة إعاقة عمليات الاتصال التنظيمي و تحقيق فجوات اتصالية بين العالين قد

الفصل الثاني — واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تصل إلى فجوة و احتدام الصراع نتيجة تناقض القيم بين الأفراد داخل التنظيم.

- 3- تتأثر اتصالات الأفراد بما يجري حالي في البلاد ورمت الأزمة بظلالها على عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة فقد تأثرت أحاديث العاملين و اتصالاتهم حسب إجابتهم تأثرا كبيرا للغاية بيوميات الوضع الأمني المأساوي وبالتقلبات و الأحداث و كذا بالمفاجآت السياسية التي مرت بها الجزائر بوتيرة سريعة متسارعة و متسارعة في سبيل ديمقراطية الساحة السياسية كما تأثرت اتصالات الأفراد أيضا بالأحوال المتردية للمعيشة في هذه السنوات العجاف وكان للوضع الاقتصادي المتدهور تأثيره الكبير أيضا على أحاديث الأفراد خاصة ما يحدث من تسريح العمال و غلق بعض المؤسسات و تحرير عشوائي للنشاطات و الأسعار .
- 4- يرى أغلب العاملين أن الاتصالات الخارجية لمؤسستهم مع غيرها من المنظمات و الإدارات دون المستوى بل سيئة وهو ما يزيد من القيود و العراقيل التي يسببها المحيط والتي تنعكس بشكل سلبي على الاتصالات التنظيمية الداخلية.

الفصل الثاني — واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
إن طبيعة المؤسسة (تجارية، خدماتية، عامة، خاصة) تنسق بمزج بين طبقات اجتماعية و ثقافية (عمال بسطاء، إطارات عليا..) يجعلها تتفاعل مع هذا الأخير بمختلف معطياته.

- حاجات العمال (زيادات في الأجور، اختراعات، تقنيات...)
- القيم الاجتماعية و الثقافية التي يتسنى إليها الجمهور الداخلي للمؤسسة.
- وضعية المؤسسة ومختلف المحددات البشرية و المادية و التنظيمية: لهذا تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار هذه المعطيات المتعلقة بالمحيط الداخلي للمؤسسة بالإضافة إلى المعلومات ووسائل المؤسسة الخاصة (الهيكل، المنتجات، الخدمات، الأفراد....) وذلك ب:
- إتقان الرسائل الاتصالية.

- إتقان الرموز و الوسائل المناسبة لجمهور المؤسسة.
حيث تمر استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ب3 مراحل:
* مرحلة البحث: تحديد أهداف المؤسسة و تشخيص الجمهور المستهدف.
* مرحلة التفكير: تحديد الخطط و البرامج للوصول الى الأهداف المسطرة مسبقا.
* مرحلة التنفيذ: تحديد محور الاتصال (الفكرة الأساسية) مواضع الرسائل و تنفيذ الخطة المختارة و مراقبتها .

إذ يمكن اعتبار المؤسسة بحكم تفاعلها الداخل تتحرك ضمن أبعاد متعددة (اقتصادية، ثقافية، تكنولوجية...)
أخذ و عطاء فهي معطيات فنية (الغايات المتكررة، الاضطرابات...) هذه المداخل يتم تحويلها إلى مخرجات تتفاعل مع المحيط الداخلي و الخارجي.

الفصل الثاني — واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المطلب الأول: الجهود الجزائرية في مجال الاتصالات الداخلية:

1- أهداف وسائل الاتصال في المؤسسة الجزائرية:

وفيما يتعلق بطرق ووسائل الاتصال المتوفرة لديها¹ وحسب التجربة المتعلقة بها على الطرق و الوسائل التي تراها ذات فعالية وأداء أحسن لتحقيق الأهداف المختلفة للعملية الاتصالية.

1-1- الأهداف الرئيسية المطلوبة للعملية الاتصالية:

وما يجب ملاحظته هنا هو أن مهما كانت الوسائل المختارة و المؤسسات عليها أن تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- إنشاء علاقة و اتصال مستمر بفضل حرية حركة الأفكار في الاتجاهين بين العمال و الإدارة.

2- الحوار والمشاورة المزدوجة و التعاون الفعال هما أيضا من قنوات الاتصال وحرية تبادل المعلومات يجب أن تتم بين الإدارة و العمال و بين مجموعات الأفراد في مختلف المستويات.

3- إنشاء نظام لاقتراحات سواء يدعي بلعبة الآراء مثلا التي تعتبر سهلة الاستعمال وجد مفيدة أو بطرق أخرى وهذا النظام يأخذ اهتماما متزايدا وخاصة من بين مختلف الاهتمامات في هذا المجال وخاصة بعدما أثبت نتائجه سواء لدى الإدارة أو لدى العمال أو مختلف مستويات الإشراف.

4- العمل على تشجيع المشرفين على العمال، وحث البعض منهم للقيام بدور الوسيط بين الإدارة العليا في المؤسسة و العمال في المستويات الأدنى، وهذا من خلال الاتصالات التي تتم بشكل عادي و مستمر بين الطرفين، لتفادي ما كان يلاحظ من إنقطاعات في المستويات المختلفة من جهاز الهيكل.

1-2- طرق تحسين العملية الاتصالية:

من الصعب تحقيق اتصال فعال دون إعطاء التحسينات و الاهتمامات اللازمة للعملية الاتصالية و هذا من عدة جوانب:

1-E.cordova : "La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise tendance et problèmes actuels». Revue internationale du travail, vol121n° 2 , mars avril1982 cite dans : A.soudani , op, cit, 68-69.

الفصل الثاني — واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

• جانب اللغة:

يجب ملائمة اللغة لمستوى الأفراد و وضوحها و سهولتها من حيث البساطة أو يكون الأفراد مدربين على حسن استخدامها.

• الجانب الانساني:

يجب توفى الصدق و الإخلاص و مراعاة الأمانة و تنمية مهارات الإصغاء و الحديث.

• الجانب التنظيمي:

حيث يجب وضوح شبكات الاتصال الرسمي من خلال التنظيم الرسمي و عدم إهمال التنظيم غير الرسمي و تجنب المركزية.

• الجانب التكنولوجي:

حسن الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة و مواكبة التغيرات الحديثة و المشاركة في الأبحاث، والتجارب.

الفصل الثاني — واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المطلب الثاني : التكامل بين الاتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة:

على مستوى علاقة المؤسسة بالمحيط فإنه يتعين عليها تحديد موقعها في هذا المحيط بشكل دقيق مثل السوق التي تنشط فيها حجمها و المتعاملين معها، طبيعة متطلباتهم و أحجامها المواد الأولية و المواد الأخرى المستعملة... الخ. وهذا يمر عبر وعي المسيرين في المؤسسة بضرورة الاعتماد على الإعلام وبشكل كاف و مفيد في عملية اتخاذ القرار، وبإعلام كل المحيط بما يجري داخل المؤسسة ومنتجاتها وقوتها... الخ. كما يجب أن يعي هؤلاء أيضا دور المعلومات الاقتصادية و المالية و الاجتماعية خاصة عن المستهلكين... الخ. في التخطيط الاستراتيجي وأثره على حياة المؤسسة.

و بالتالي فإن إقناع المسيرين و المسؤولين في المؤسسات الوطنية بفوائد ودور المعلومات وتبادلها بينها وبين المحيط، والاتصال المستمر بهذا الأخير يصل بالضرورة إلى العمل على إنشاء صورة أو شعار للمؤسسة خاص بها يجعلها معروفة و مُطلعا عليها لدى أغلب أو كل المتعاملين معها¹.

وتلعب وسائل الإعلام في الاتصال الخارجي دورا أساسيا، انطلاقا من النشرات الخاصة بالمؤسسات إلى المجالات و الجرائد المختصة إلى الجرائد العادية وعلى المؤسسات أن ترسم إستراتيجية وسياسات دعائية و إشهار و إعلام خارجي تعتمد على جوانب حقيقية وتعود عليها بالنتائج الجيدة وليس بالإشهار لمجرد إشهار الذي يفقد من معناه خاصة في حالة المؤسسات ذات المنتجات أو الخدمات النادرة، ما عدا في حالة عدم إطلاع المجتمع عليها.

1- حسن عماد مكاي، الاتصال و نظرياته المعاصرة. (القااهرة. الدارة المصرية اللبنانية 2001). ص231.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

سوف نتناول من خلال هذا الفصل التعريف بالمؤسسة المراد دراستها "مؤسسة soitex" و مختلف أهدافها و مهام مصالحتها و هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى المنهج المستخدم المتبع في هذه الدراسة و أساليب جمع البيانات و مختلف حدود دراستي، ثم التحليل الإحصائي للبيانات عن طريق استخدام أسلوب الطريقة الثلاثية. و أخيرا نتطرق إلى النتائج النهائية لهذه الدراسة.

و لهذا قمت بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

2- تفرغ و تحليل البيانات الميدانية.

المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة.

لمعالجة أي دراسة ميدانية يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الإجراءات تتمثل في التعريف بالمؤسسة المدروسة و هيكلها التنظيمي و أهدافها و مهام مصالحها و توضيح الأساليب و الوسائل المستعملة خلال هاته الدراسة ، و هذا ما سنقوم به كالآتي:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المدروسة، أهدافها و مهام مصالحها:

1- تعريف مؤسسة "soitex" (E.A.T.I.T) (حاليا):

بعد استقلال الجزائر و من ثورة التحرير الى ثورة البناء و التشييدو من سياستها اعتمدت الدولة على ترسيم مؤسسات لقطاع النسيج منها مؤسسة "SOITEX"، حيث أنشأت هذه المؤسسة العمومية الاقتصادية بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية للنسيج "sonitex"، وذلك بتاريخ 12/04/1984 وفق المرسوم التنفيذي 82/398 كانت تشمل أنداك على أربع وحدات إنتاجية:

- 1- مركب تلمسان.
- 2- وحدة ندرومة.
- 3- وحدة بوفاريك.
- 4- وحدة الطرز.

قدرتها الإنتاجية أنداك كانت 31000م/ط (متر طولي) و عدد العمال 3029 حيث تتمركز المؤسسة بولاية تلمسان. يعتبر مركب تلمسان أكبر و حداتها الثلاثة بمساحة إجمالية تقدر ب 37 هكتار و عدد عمالها يقدر ب 1600 عامل، أخذت استقلاليتها سنة 1990 و سنة 1997 أعيدت هيكلتها لتظهر بقطاع المنسوجات بمؤسستين مستقلتين جديدتين هما:

مؤسسة "سواتين" بندرومة.
مؤسسة "صوپردال" ببوفاريك.

و حاليا طرأت إلى تغيير حيث أصبحت شبه عسكرية و تدعى ب "E.A.T.I.T":

Industrielle Et Technique
Entreprise algérienne des Textile و تتضمن 7 وحدات كما يلي:

مركب تلمسان، مركب سبدو، مركب سوق أهراس، مركب خنشلة، مركب باتنة،
مركب مسيلة، مركب تيزي وزو.

-الموقع:

تقع المؤسسة الوطنية النسيجية "E.A.T.I.T" في المنطقة الصناعية
شتوان على بعد 2 كلم عن تلمسان مركز، و هي تتربع على مساحة اجمالية
37.56 هكتارا أما المساحة المغطاة فتبلغ 9.75 هكتارا.

-تحديد نشاط الشركة:

مؤسسة "E.A.T.I.T" متخصصة في صناعة النسيج و الحرير حيث تقوم
بتحويل المدخلات، مواد أولية إلى منتجات نهائية بواسطة الآلات النهائية،
الأيدي العاملة و قدرتها الإنتاجية ضخمة حيث نشاطها الأساسي من الإنتاج
العسكري إذ تبلغ نسبته 60/ وتعود فائدته على المؤسسة و 40/ تقسم على باقي
المجمع الثاني و الذي يضم 17 مركبا حيث صنف هذا الأخير في القطاع المدني
و 90/ من منتوجاتها عسكرية داخلية و خارجية لكل أسلاك وزارة الدفاع الوطني
من جيش و درك و بحرية إلى الأسلاك الداخلية من ألبسة للشرطة و الجمارك.
كما تحتوي على رأس مالي يقدر ب 5.000.000.000 دج، و قدرة بشرية تقدر
ب 458 عامل و تصنف الأقمشة النسيجية و الحريرية إلى ثلاثة أنواع هي:

نسيج تأثيثي: و يستعمل لمستلزمات المنازل، المكاتب و المستشفيات.
نسيج صناعي: و يستعمل كمادة أولية لبعض المؤسسات الأخرى كما تقوم
بأنشطة ثانوية أخرى (الصبغة، الطرز).

2-أهداف المؤسسة:

- إن للمؤسسة أهدافا عديدة نذكر منها:
- تغطية كل متطلبات وزارة الدفاع الوطني حيث أصبحت ملزمات الجندي
متوفرة 100% منتوج وطني مما تمكنت هذه السياسة للاستغناء الكلي من
جلب أي منتوج خارجي.
- تطوير المنتوج و ترقيته كما و نوعا .
- تقليص البطالة عن طريق توظيف العمال المتزايد من فترة الى أخرى.
- الاستمرارية و الربح و الاستقرار.

3-مراحل الانتاج:

يمر الخيط المستورد كمادة أولية في مراحل و ورشات مختلفة لينتهي إلى قماش للتسويق:

* **المرحلة 1:** و تعرف بمرحلة تليف الخيط و تسديته و تبويشه.

* **المرحلة 2:** النسيج.

* **المرحلة 3:** التكميل و يتم فيها غسل و صباغة المنتج.

* **المرحلة 4:** المراقبة النهائية للمنتج لتصفيته حسب النوعية و تعليبه

للتسويق.

* **المرحلة 5:** تطريز بعض أصناف النموذج حسب مجالات الاستعمال

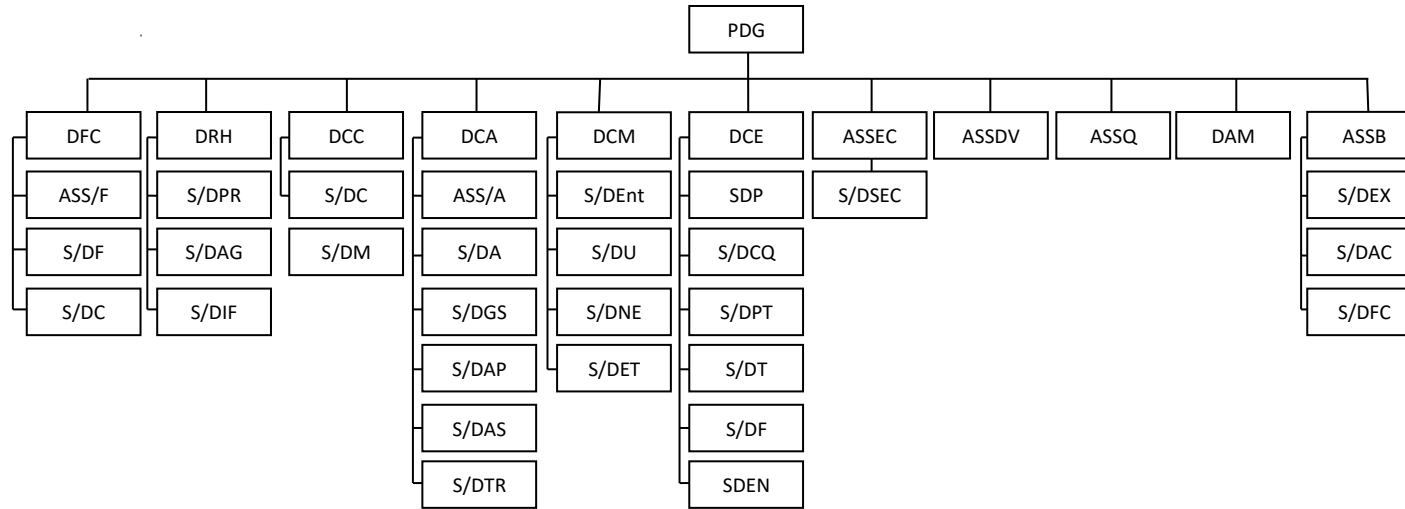
المختلفة و الطلبات المقدمة. تتم هذه المراحل بين ورشات تحضير النسيج، و

التكميل و الطرز، كما أن هناك ورشة الصيانة التي تقوم بصيانة جميع

الأعطاب.

الفصل الثالث _____ الدراسة الميدانية

4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



PDG : Président Directeur Général

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DFC : Direction des Finances et Comptabilité

DCC : Direction Central Commercial

DCA : Direction Central des Approvisionnements

DCE : Direction Central d'Exploitation/S/DAG : de l'Adm. Générale

DCM : Direction Central de Maintenance

DAM : Direction Administration et Moyen

ASS/SEC : Assistant de Sécurité

ASS/DV : Assistant de Développement

ASS/Q : Assistant des Système Qualité

ASS/A : Assistant des Approvisionnement

ASS/F : Assistant des Finances

ASS/B : Assistant Broderie/S/DENE : S/D de l'énergie

S/DEX : S/D Exploitation

S/DF : S/D Finances

S/DAC : S/D Appros.Com

S/DPR : S/D Personnel

S/DFM : S/D de la Formation

S/DC : S/D Commercial

S/DM : S/D Marketing

S/DA : S/D des Achats

S/DGS : S/D de Gros

S/DAP : S/D Appros

S/DC : S/D Comptabilité

S/DAS : S/D des Stock

S/DIF : S/D Information

S/DU : des utilités

S/DET : S/D Etudes

S/D.P : S/D Programmation

S/DCQ : S/D Contrôle Qualité

S/DPT : Préparation / Tissage

S/DT : S/D Tissage

S/DF : S/D Finissage

S/Den : S/D Ennoblement

S/DSec : S/D Sécurité

S/DCF : S/D Fin et Compt

S/Dent : S/D de l'EntEquipe.Prod

S/DTR : S/D de Transit

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سواتيكس (E.A.T.I.T) فيما يلي شرح الرموز الموجودة في الهيكل	
<p>S/D.C- نيابة التجارة S/D.M- نيابة التسويق S/D.A- نيابة المشتريات S/D.G.S- تسيير المخازن S/D.AP- نيابة التموينات S/D.AS- نيابة أعوان التخزين S/DENE- نيابة الطاقة S/D.I.F- نيابة الإعلام الآلي S/D.u- نيابة الفائدة S/DCQ : نيابة مراقبة الجودة S/D.PT- نيابة تحضير النسيج S/D.T- نيابة النسيج S/DF- نيابة التكميل S/D.EN- نيابة التشريف S/D.SEC- نيابة الأمن S/D.CF- نيابة مالية و محاسبة : نيابة S/D.ENT- المؤسسة، الفرق، المنتج S/D.TR- نيابة النقل</p>	<p>PDG - رئيس مدير عام. DRH - المديرية المركزية للموارد البشرية DFC : المديرية المركزية للمالية و المحاسبة - DCC- المديرية المركزية للتجارة DCA- المديرية المركزية للتموينات DCE- المديرية المركزية للإستغلال DCM- المديرية المركزية للصيانة DAM- المديرية الإدارية و الوسائل ASS/SEC- مستشار الأمن ASS/OY- مستشار التنمية ASS/Q- مستشار أنظمة الجودة ASS/A- مستشار التموينات ASS/F- مستشار المالية ASS/B- مستشار الطرز S/D.EX- نيابة الإستغلال S/D.F- نيابة المالية S/D.AC- نيابة التموينات الخارجية S/D.C -: نيابة المحاسبة S/D.PR- نيابة الموارد البشرية S/D.FM- نيابة التكوين S/D.A.G- نيابة الإدارة العامة</p>

وظائف الجودة	
A/B- قسم الطرز	PDG- رئيس مدير عام
A/Q- قسم الجودة	DFC- مدير المالية و المحاسبة
RMQ- مسؤول إدارة الجودة	DRH- مدير الموارد البشرية
CPQ- لجنة قيادة الجودة	DCC- مدير مركزي للتجارة
GAQ- فوج تنشيط اللجنة	DCA- مدير مركزي للتموينات
إدارة مالية تموين تجارة	DCE- مدير مركزي للإستغلال
GAQ1- وأمن	DCM- مدير مركزي للصيانة
نسيج طرز و مراقبة	DAM- مدير الإدارة و الموارد
GAQ2- الجودة	A/S- قسم الأمن
GAQ3- تكميل مراقبة الجودة	A/D- قسم تسلسلية
GAQ4- صيانة و إصلاحات	
GAL- فوج المحاسب الداخلي	

أفواج تنشيط الجودة **GAQ** ينقسمون على ممثلي كل هيئة تنظيم .

5- مهام مصالح مؤسسة "SOITEX":

تحتوي الادارة العامة على عدة مصالح يرأسها نائب مدير الإدارة العامة و هي كالأتي:

أ. مصلحة المستخدمين: تتكون من رئيس توكل له بالسهر على تسيير الموارد البشرية و المتمثلة في أقسام و مسيرين لكل ما هو عمل إداري حيث يقوم كل رئيس فرع بتسيير شؤون الإدارة و العامل طبقا للسلم التسلسلي كما تتمثل مهمته في:

- إصدار محضر التنصيب.
 - متابعة التجربة المهنية IEP حيث :
 - من سنة إلى عشرة (10) سنوات خبرة. واحد بالمائة (1/) سنويا.
 - من أحد عشر سنة (11) إلى عشرين سنة (20) تجربة ثانية (2/) سنويا. حيث تخصص منح هذه التجربة لموازنة التجربة المهنية المكتسبة و الوفاء للمؤسسة.
- ب. مصلحة الأجور:**

تقوم هذه المصلحة بالسهر على حساب الأجر الشهري لكل عامل حسب قانون الأجور الجزائري، حيث في حين عامل جديد نستلم مقرر أو عقد من مصلحة تسيير المستخدمين يتم إدماجه على مستوى الكمبيوتر و الذي يعتمد على برنامج خاص بهذه المصلحة إضافة إلى المعلومات الإدارية، و يتم فتح له بطاقة أجر (fiche de paie) و التي تحتوي على :

- الفئة. catégorie.
- القسم section.
- الأجر القاعدي Salair de base.
- المنح prime.
- التعويضات Indemnité.
- الضمان الاجتماعي Quotisation.
- الضريبة على الدخل الإجمالي .
- الغيابات اليومية و الساعات.

ج. مصلحة المتابعة المهنية:

تشرف هذه الأخيرة على متابعة ملفات العمال و المتابعة المهنية لكل عامل خاصة فيما يخص الترقية، المكافأة المهنية مع الأخذ الجانب السلوكي و الانضباطي لكل فرد طبقا للنظام الداخلي الخاص بالمؤسسة و هي أول مصلحة يتجه إليها العامل ليتم إدماجه مرفوق بوثائق حيث له ملف شخصي متكون من:

- ملف إداري يتضمن الحالة المدنية.
- ملف شخصي يتضمن كل الوثائق المعنية بالشخص...
- ملف العقوبات.

كما تكمن وظيفته في:

- تصنيف و ترتيب ملفات المستخدمين.
- اقتراح الترقية حسب مسؤول الهيئة و ما جاء في ملف المستخدم مع نائب مدير الإدارة و مدير المركب.
- متابعة ملف التقاعد طبقا لقانون المعمول به لدى صندوق التقاعد.
- متابعة الهيكل النموذجي لمستخدمين المؤسسة.

د.مصلحة الخدمات العامة:

تشرف هذه المصلحة على فرعين:

- ✓ الفرع 01: يسهر على صيانة ربوع المؤسسة من بناء، الصيانة، الطلاء، النجارة، الكهرباء.
- ✓ الفرع 02: يشرف على الجانب الإداري فيما يخص طلبات المهمة (ordres mission)، التأمين.

ن.مصلحة التكوين:

- تسهر هذه المصلحة على التطوير و التأهيل.
- متابعة و مراقبة العمال المتربصين بالمؤسسة شهريا.
- يتم كشف أجور متمهين، حيث يختلف ما بين 30 و 50 الى 60 يوما، و ذلك حسب المدة المأخوذة
- وفق عقد ما بين الطرفين(مركز التكوين المهني و المؤسسة التكوينية).

هـ.أمانة مصلحة المستخدمين:

- استقبال العمال على أحسن وجه.
- استقبال بريد (courrier) من مختلف الهيئات الصادرة و الواردة.
- تصنف الوثائق (الصادرات و الواردات).
- مقررات.
- محضر الاجتماعات: و هذا الأخير يصنف على أساس التاريخ أي

يومي.

- متابعة الوضعية الشهرية للعمال داخل المؤسسة في آخر كل شهر.

و.مصلحة التنقيط:

تهتم هذه المصلحة بتسجيل كل المعلومات اليومية المذكورة أدناه على جهاز الحاسوب:

- القرارات اليومية للموظفين.
- طلبات الخروج.
- أيام العطل و كذا الأيام التعويضية.
- الخروج من المؤسسة بدون مبرر.
- حالات التكليف بمهمة.
- مقررات تغيير في أوقات العمل.
- الساعات الإضافية للموظفين.
- تقديم الاعتراضات و الطلبات.

ي.مصلحة القسم الاجتماعي:

دوره في الشركة أساسي حيث يعمل على متطلبات العامل و عمله يكون يومي وظيفته تتمثل في:

- ✓ فتح ملف خاص أو شخصي لكل عامل تدون فيه العطل المرضية.
- ✓ ملف مخصص بالمنحة التكميلية تدون فيه عدد الأطفال.
- ✓ في حالة مرض يجب على العامل أن يسلم لمستخدمه وثائق تبريرية.
- ✓ في حالة حدوث حادث عمل يتم ملء وثيقة خاصة.
- ✓ ملف خاص بالمرأة التي تحصل على عطلة الأمومة.
- ✓ في حالة اختتان أطفال العاملين الدين ينتمون إلى المؤسسة.
- ✓ و عند تحصل العامل على عطلة مرضية، تتكفل المصلحة بنقل ملفه الى مركز الضمان الاجتماعي.

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

سوف ندرس من خلال هذا المطلب المنهج المستخدم في بحثي، أيضا نعرض على مختلف الأساليب المستعملة في الدراسة، و أخيرا حدود الدراسة الميدانية.

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

سوف ندرس في هذا الفرع المنهج المستخدم من خلال مجموعة من المعطيات.

يمكننا القول أن المنهج هو الطريقة التي يتبعها أي باحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة و للإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ، و بما أننا قمنا بدراسة موضوع " واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، قد اعتمدنا على المنهج الوصفي الإحصائي في تحليل المعلومات و تفسيرها تفسيراً دقيقاً مع استخلاص النتائج الهامة المحصل عليها.

2- أدوات جمع البيانات:

و تتمثل في تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها من جمع البيانات و المعلومات عن تغيرات البحث بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة و الإجابة على جل التساؤلات، و لقد تم الاعتماد على ما يلي:

• الاستمارة:

و تعرف الاستمارة على أنها: " قائمة من الأسئلة متنوعة و مختلفة تجيب عنها عينة من المجتمع ذوي الصلة بموضوع البحث للحصول على حقائق أو معلومات لأجل انجاز بحث ما.

• مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من مجموعة من مختلف مستويات الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سواتكس" ، وقد تم توزيع 30 استمارة على مختلف أفراد عينة الدراسة، و بعد فحص الاستبيانات تم استبعاد 4 استمارات و ذلك لعدم استرجاعها بعد عملية توزيعها. اذن دراستي ستكون نسبة ل 26 استمارة.

• هيكل الاستبيان :

تضمن الاستبيان 19 عبارة موزعة على أربعة محاور أساسية:
المحور الأول: يشتمل على البيانات الشخصية للعينة المدروسة فتضمنت 5 عبارات تتمثل في:

الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل ، رتبة منصب العمل في السلم التسلسلي داخل المؤسسة.

المحور الثاني: و يتعلق بدراسة الأهمية التي يكتسيها الاتصال الداخلي في المؤسسة المدروسة من خلال مجموعة من العبارات:

* هل هنالك تبادل للرسائل بين العمال؟

* هل الاتصال الداخلي هو عبارة عن عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة؟

* هل يسمح الاتصال الداخلي بالعمل على تنسيق الأعمال و النشاطات داخل المؤسسة؟

* هل يقوم الاتصال الداخلي بخلق الرضا و الارتياح بين العمال؟

* هل العامل يعتبر كمحور للمؤسسة؟

المحور الثالث: و يشتمل على الأسئلة الخاصة بنوع الاتصال الرسمي الأكثر استخداما في

المؤسسة، وذلك من خلال صنفين من البيانات كالاتي:

1- بيانات متعلقة بالاتصال النازل: و يتكون من 3 عبارات.

2- بيانات متعلقة بالاتصال الصاعد: و يتكون من 3 عبارات.

3- الأسلوب المستعمل لهذا الاتصال.

المحور الرابع: و يتمحور حول أثر استخدام وسائل الاتصال الداخلي على مستوى أداء المؤسسة المدروسة:

1- الوسائل الأكثر استعمالا في المؤسسة المدروسة.

2- مساهمة وسائل الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي.

3- أسباب تحسين وسائل الاتصال من الاتصال الداخلي.

• حدود الدراسة الميدانية: تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

1/ الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالموضوع و

المرتبطة أساسا ب"واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، و تتوقف جودتها على نوعية الإجابات المتحصل عليها.

2/ الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بتلمسان بالضبط في مؤسسة "SOITEX"، (E.A.T.I.T حاليا). وذلك لتبيان نوعية و أهمية و أثر الاتصال الداخلي في المؤسسة.

3/ الحدود الزمنية: يرتبط مضمون و نتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه الدراسة والمقدر بين 16 و 22 ماي من سنة 2016.

4/ الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة على آراء و إجابات مجموعة مختلف مسيري مؤسسة "سوا تكس".

المبحث الثاني: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية .

سوف نقوم خلال هذا المبحث بدراسة المحاور الأربعة المتعلقة بالبيانات الشخصية وأهمية الاتصال ونوع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة اضافة إلى أثر النتائج من استخدام وسائل الاتصال على مستوى أداء المؤسسة المدروسة وأخيرا تحصيل النتائج النهائية لهاته المحاور .

المطلب الأول : البيانات الشخصية :

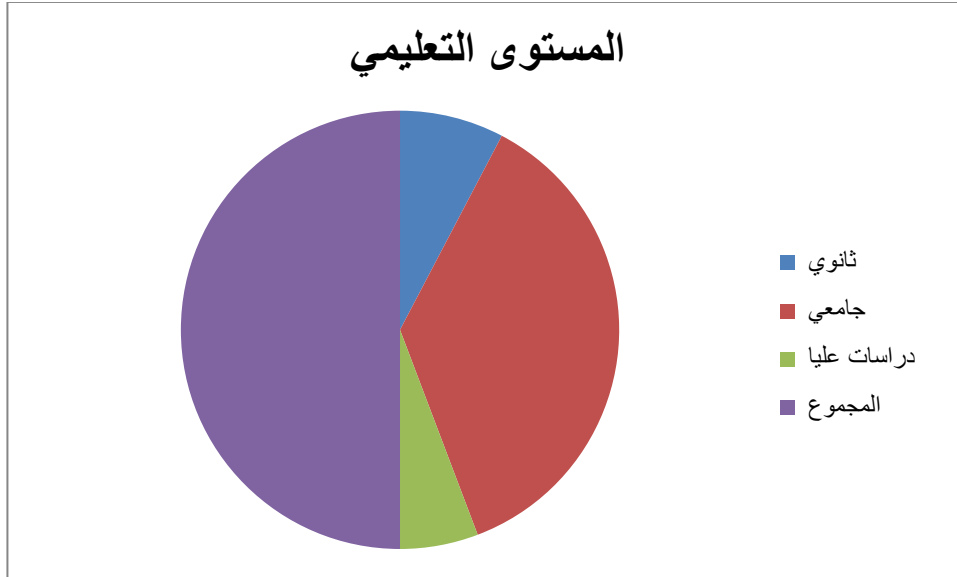
تساعد البيانات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين ، وخلفياتهم وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية ، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها ، كما أنه اعتمدنا على تحليل بعض البيانات الدراسة انطلاقا من المؤشرات والبيانات للمبحوثين ، وانطلاقا من هذا اشتملت دراستنا من خلال هذا المطلب على 2 أسئلة : تتعلق بالمستوى التعليمي ، والاقدمية في العمل .

• المستوى التعليمي :

جدول رقم (1): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
15,38%	4	ثانوي
73,07%	19	جامعي
11,53%	3	دراسات عليا
100%	26	المجموع

الشكل رقم (1): النسب المئوية المستوى التعليمي داخل المؤسسة

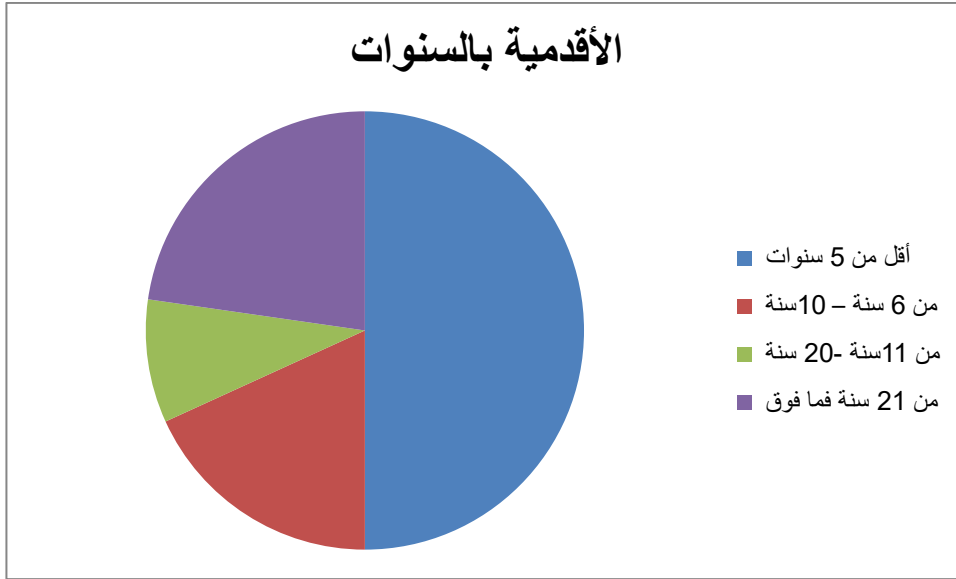


يأثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الاتصال الداخلي ، كما أن له تأثيرا مباشرا على كيفية استخدام وسائل الاتصال بصفة عامة ، ويتوزع المبحوثين حسب المستوى التعليمي إلى ثلاث فئات رئيسية ، يحتل فيها الجامعيون المرتبة الأولى بنسبة 37,07% ، وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة المدروسة ، كما أن العينة المدروسة كلها تعمل مكاتب الإدارة ، أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية ويكون للتكوين الأكاديمي أثره البالغ فيها ، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي ب 15,38% وهي نسبة ليست كبيرة لكونها تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل ، استطاعت تغطية نقص التعليم ويتقاسم المرتبة الأخيرة ذوي الدراسات العليا والذين يؤديون مهام رئيسية ويشغلون المناصب العليا في المؤسسة .
الأقدمية في العمل داخل المؤسسة:

جدول رقم (2): يمثل توزيع المبحوثين بحسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية بالسنوات
42,30%	11	أقل من 5 سنوات
15,38%	4	من 6 سنة – 10 سنة
7,69%	2	من 11 سنة - 20 سنة
19,22%	5	من 21 سنة فما فوق
100%	26	المجموع

الشكل رقم (2): النسب المئوية لأقدمية العمال داخل المؤسسة



إن الأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة وأداء الأعمال تعود على المؤسسة بفوائد للتقدم الأحسن ، ويبين الجدول أعلاه تبعاً لأقدمية المبحوثين في العمل حيث عادت أعلى نسبة فيه للموظفين الذين دخلوا المؤسسة في إطار العمل والتي قدرت بـ 42,30% ، ويأتي في المرتبة الثانية الموظفين ذوي أقدمية تتراوح من 6 سنة إلى 10 سنة ثم في المرتبة الثالثة الموظفين ما بين 21 سنة فما فوق كأقدمية ومن الملاحظ أن ذوي الأقدمية التي تتراوح ما بين 11 سنة إلى 20 سنة هي أعلى نسبة حيث تمثلت في الترقيات والموظفين الجدد أي أن المؤسسة تستقبل كفاءات جديدة ومهنيين نظراً لكون المؤسسات الجزائرية تداول التجديد في مواردها البشرية ن الاستفادة من الطاقات الفكرية التي تخرجها الجامعات الجزائرية والتي تكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مساهمة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة.

المطلب الثاني: الأهمية التي يكتسبها الاتصال الداخلي في المؤسسة المدروسة
وسنقوم هنا بالتطرق إلى الأهمية التي يكتسبها الاتصال الداخلي في المؤسسة المدروسة والاهداف التي يلعبها من خلال دراسة الأدوار التي يؤديها وسط الأفراد العاملين بالمؤسسة .

الفصل الثالث _____ الدراسة الميدانية

جدول رقم (3) : يوضح أهمية الاتصال الداخلي حسب آراء المبحوثين :

أهمية الانفصال	ت	%
- تبادل الرسائل بين العمال	1	3,84%
- هو عطية تفاعلية تناعم في تكوين صورة جيدة .	9	34,61%
- العمل على تنسيق الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة	6	32,07%
- يهدف الاتصال إلى خلق الرضا والارتياح بين العاطلين .	2	7,70%
- التعريف بما يجري داخل المؤسسة لزيادة التفاهم وللتقنة	8	30,77%
المجموع	26	% 100

مثال طريقة حساب النسب المئوية :

بالنسبة لأهمية الاتصال فيما يخص أنه بالدرجة الأولى " الاتصال هو عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة " :

$$\left. \begin{array}{l} 26 \leftarrow \% 100 \\ 9 \leftarrow ?_2x \end{array} \right\} 34,61. = x_2$$

من خلال هذا الجدول يتبين لنا ، أن مفهوم الاتصال الداخلي بالنسبة للمبحوثين وأهمية يتمثل في أنه عبارة عن عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة التي تحمل معنى الاتصال أو النقل بنسبة 34,61% ويمكن (ان الاتصال قد أسندت إليه مهمة نقل المعلومات داخل المؤسسة ، وهذا ما يعيدنا إلى التعارف الكلاسيكية الاتصال التي تقوم أساسا على وجود "مرسل ومستقبل " في المرتبة الثانية نجد نسبة من المبحوثين تمثل 30,77% وهي نسبة كبيرة نوعا ما ، وترى هذه الفئة أن أهمية الاتصال الداخلي تتجلى في التعريف بما يجري داخل

الفصل الثالث _____ الدراسة الميدانية

المؤسسة لزيادة التفاهم والثقة وفي المرتبة المئوية يتقاسمها خلل كل من عدد المبحوثين الذين أقرروا بأن أهمية الاتصال تعمل على تنسيق الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة بنسبة 23,07% تليها نسبة 7,70% الذين كانوا تحت فكرة لأن الاتصال ذو أهمية بالغة داخل المؤسسة يهدف إلى خلق الرضا والارتياح بين العاملين وأخيرا نسبة 3,84%.

التي تتمحور حول نسبة المبحوثين الذين أقرروا على أن الاتصال الداخلي ذو أهمية تتمثل في تبادل الرسائل بين العمال .

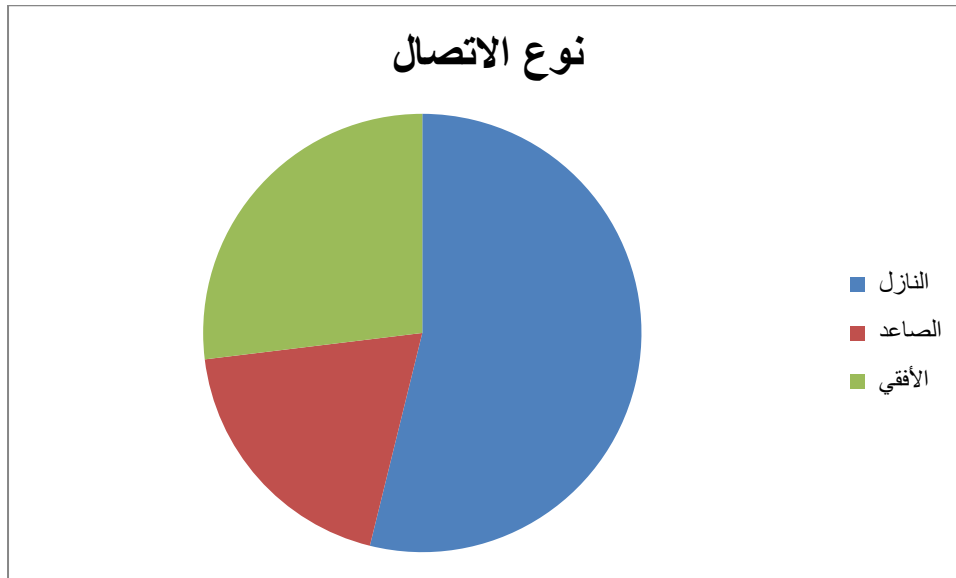
المطلب الثالث: ويشتمل على نوع الاتصال الرسمي استخداما في المؤسسة المدروسة:

جدول رقم (4) : يمثل نوع الاتصال الرسمي الأكثر استخداما في المؤسسة

النسبة	التكرار	نوع الاتصال
53,84%	14	النازل
19,23%	5	الصاعد
26,93%	7	الأفقي
100%	26	المجموع

الشكل رقم (4): النسب المئوية للاتصال الرسمي الأكثر استخداما

بالمؤسسة



لا تستطيع أي إدارة الاستغناء عن الاتصال النازل سواء اتسعت بالطابع الابتدائي أو الديمقراطي فالأولى تعتمد على هذا الاتصال النازل بصفة أساسية كونه يتضمن أوامر وقرارات وتوجيهات التي تدير المؤسسة ، وهذا ما يبينه النسبة 53,84%.

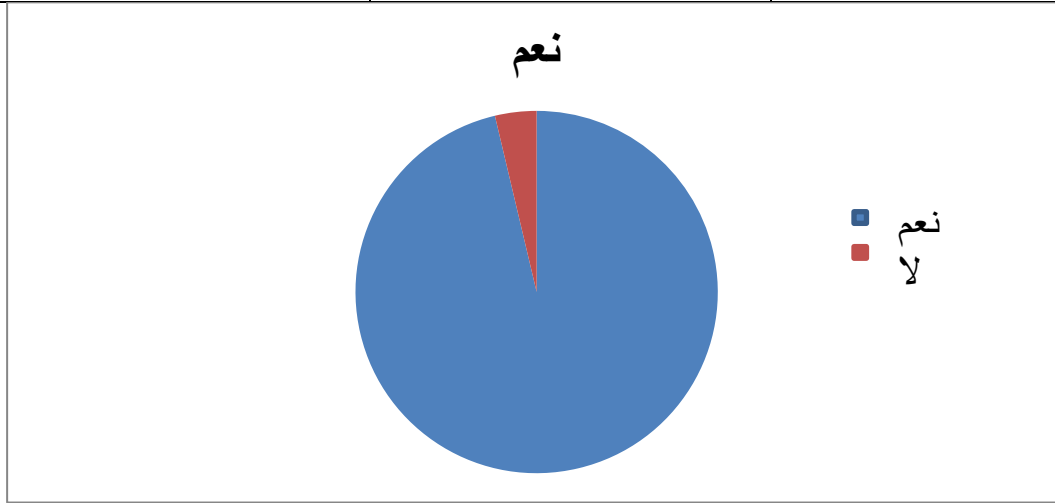
ونظرا الأهمية الاتصال الأفقي بين " الأقسام والوحدات " في التنسيق والرقابة بالإضافة إلى عملية توفير النوع من الاتصالات الداخلية ، تعتبر من الأمور التي تنسى وتغفل في معظم الأحيان، وخصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسة ، على الرغم من أهميتها للنجاح وهذا بينته النسبة 26,93% التي تبين أن الاتصال الأفقي أقل استخداما من النازل .

وبقى الاتصال الصاعد حتى تكون الحاجة في كثير من الأحيان والأوضاع واضحة وضرورية لاتصال العاملين بالقاعدة الإنتاجية وبالمستويات الإدارية العليا ، بمعنى ما يحدث في مثل هذه الموقف يكون المصدر في مستوى وضع إداري أقل أهمية من الاتصال النازل وهذا ما تفسره 19,23% العينة في الجدول أعلاه .

الفصل الثالث _____ الدراسة الميدانية

جدول رقم (5) : يبين ما إذا كانت الإدارة تفتح مجالاً " لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد .

النسبة	التكرار	فتح الإدارة المجال لنقل المعلومات الصاعدة
%88,46	23	نعم
%11,54	3	لا
%100	26	المجموع



بعد تفحص بيانات الجدول يلاحظ أن الإدارة تفتح مجالاً لنقل المعلومات من المرؤوس إلى الرئيس (شكوي ،تطلعات) وهذا ما تمثله نسبة %88,46 مما يوضح اللامركزية لإدارة المؤسسة ، هذا ونجد نسبة ضعيفة جدا ترى عدم فتح الإدارة مجالاً لنقل المعلومات الصاعدة وتمثل %11,54.

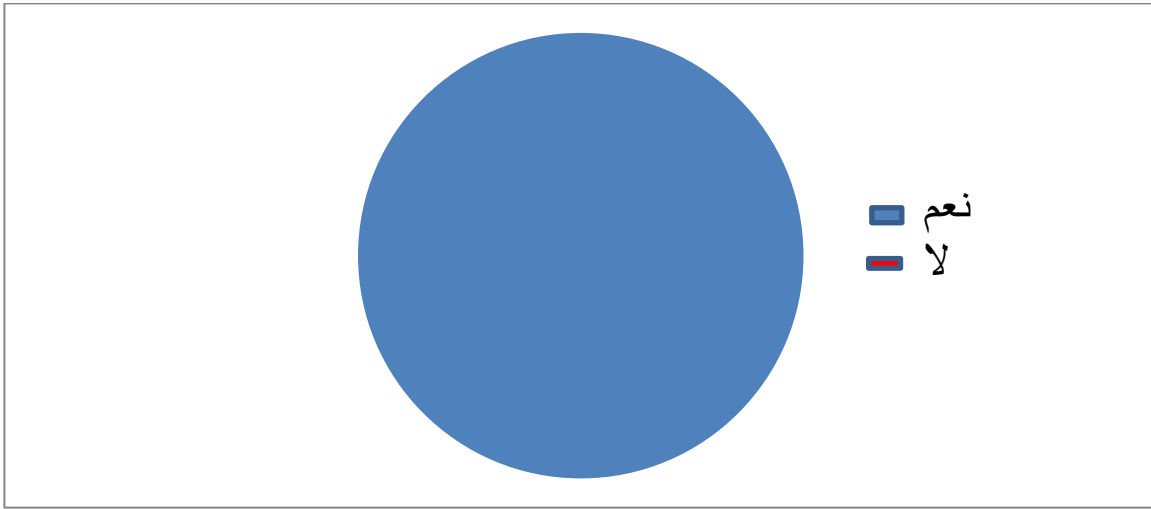
جدول رقم (6) : يبين ما إذا كانت الإدارة تفتح مجالاً لنقل المعلومات وفق الاتصال النازل

النسبة	التكرار	
%100	26	نعم
/	/	لا
%100	26	المجموع

الفصل الثالث _____ الدراسة الميدانية

بعد تفحص بيانات الجدول يلاحظ أن الإدارة تفتح مجالاً لنقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوس (أوامر ، تقارير ...) وهذا ما تمثله نسبة 100 % ، هذا ونجد نسبة 0% ترى عدم فتح الإدارة مجالاً لنقل المعلومات النازلة .

الشكل رقم (6): النسب المئوية للاتصال النازل



المطلب الرابع: أثر استخدام وسائل الاتصال الداخلي على مستوى أداء المؤسسات المدروسة:

1) وسائل الاتصال الداخلي المستعملة في المؤسسة "

" جدول رقم (7) : يمثل وسائل الاتصال المستعملة حالياً في المؤسسة :

النسبة	التكرار	الوسيلة
30,76%	8	الهاتف
23,07%	6	الفاكس
7,69%	2	التلكس
3,84%	1	الملصقات
30,76%	8	الاجتماعات
100%	26	المجموع

حساب النسبة الأولى " الهاتف " :

$$\%30,76 = \frac{100 \times 8}{26} = \%X \quad \left\{ \begin{array}{l} \leftarrow \%10026 \\ : \leftarrow_1 X 08 \end{array} \right.$$

كيفية حساب النسبة الثانية " الفاكس " :

$$\%23,07 = \frac{100 \times 6}{26} = \%_2 X \quad \left\{ \begin{array}{l} 26 \leftarrow \%100 \\ 06 \leftarrow_2 X \end{array} \right.$$

كيفية حساب النسبة الثالثة " التلكس " :

$$\%7,69 = \frac{100 \times 2}{26} = \%_3 X \quad \left\{ \begin{array}{l} \leftarrow \%10026 \\ \text{كيفية حساب النسبة الرابعة " الملصقات " :} \end{array} \right.$$

$$\%3,84 = \frac{100 \times 1}{26} = \%_4 X \quad \left\{ \begin{array}{l} \leftarrow \%100 26 \\ 1 \leftarrow_4 X \% \end{array} \right.$$

كيفية حساب النسبة الخامسة " الاجتماعات " :

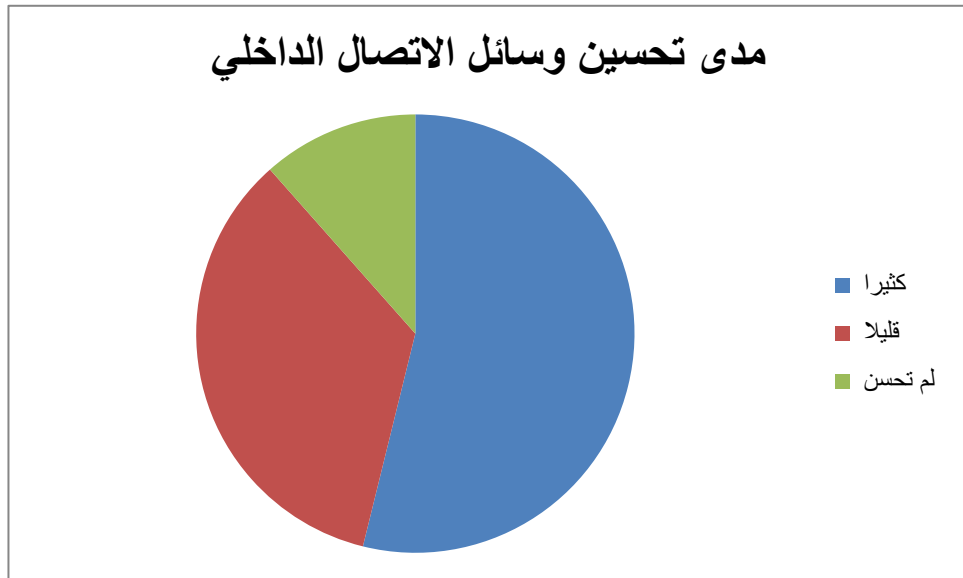
$$\%30,76 = \frac{100 \times 8}{26} = \%_5 X \quad \left\{ \begin{array}{l} \leftarrow \%100 26 \\ \leftarrow_5 X \% 08 \end{array} \right.$$

تستخدم المؤسسة حاليا مزيجا من وسائل الاتصال والتي تتنوع وتختلف بحسب الأهمية والدرجة الاستخدام سواءا كانت وسائل الاتصال تقليدية أو حديثة ، فنجد الهاتف احتل المرتبة الأولى مناصفة مع الاجتماعات بنسبة 30,76% لكل منهما ثم يليهما الفاكس بنسبة 23,07% وفي المرتبة الرابعة نجد نسبة 7,69% ، وأخيرا الملصقات بنسبة 3,84%.

(2) مساهمة وسائل الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي :

النسبة	التكرار	مدى تحسين وسائل الاتصال الداخلي
53,48%	14	كثيرا
34,61%	09	قليلا
11,53	03	لم تحسن
100%	26	المجموع

الشكل رقم (8): النسب المئوية لمدى تحسين وسائل الاتصال من الاتصال الداخلي.



من خلال الجدول نجد وسائل الاتصال تساهم في عملية الاتصال الداخلي ، هذا راجع إلى أن وسائل الاتصال دورها الأساسي هو نقل الرسالة الاتصالية والعمل على نجاحها ن وهذا ما تثبته 53,48%.

في حين يرى البعض الآخر أن مساهمتها قليلة تقتصر على نقل المعلومات لا غير ، وهذا راجع إلى تشجيعهم للعملية الاتصالية المباشرة والشخصية ، وهذا ما أثبتته نسبة 34,61% وأخيرا نسبة 11,53% حيث ترجع إلى عدم معرفة البعض ولأهمية الوسائل في تسهيل التواصل والتفاعل مع العمال.

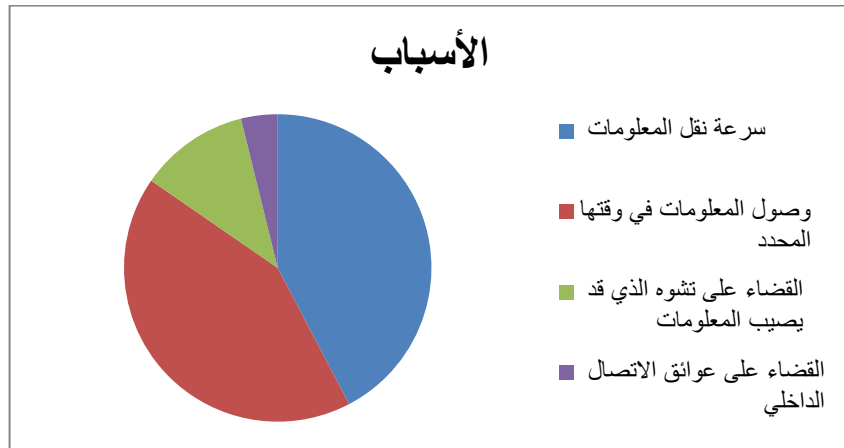
الفصل الثالث الدراسة الميدانية

3) أسباب تحسين وسائل الاتصال الداخلي :

جدول رقم (09) : أسباب تحسين وسائل الاتصال الداخلي

النسبة	التكرار	الأسباب
%42,30	11	سرعة نقل المعلومات
%42,30	11	وصول المعلومات في وقتها المحدد
%11,53	03	القضاء على تشوه الذي قد يصيب المعلومات
%3,87	01	القضاء على عوائق الاتصال الداخلي
%100	26	المجموع

الشكل رقم (09): النسب المئوية لأسباب تحسين وسائل الاتصال الداخلي



كيفية حساب النسبة الأولى " سرعة نقل المعلومات :

$$\%42,30 = \frac{100 \times 11}{26} = \%_1X \quad \left\{ \begin{array}{l} \leftarrow \% 100 \ 26 \\ 11 \leftarrow \%_1X \end{array} \right.$$

كيفية حساب النسبة الثالثة: القضاء على التشوه الذي قد يصيب المعلومات :

$$\%11,53 = \frac{100 \times 5}{26} = \%_3X \quad \left\{ \begin{array}{l} \leftarrow \% 100 \ 26 \\ 05 \leftarrow \%_3X \end{array} \right.$$

• كيفية حساب النسبة الرابعة: القضاء على عوائق الاتصال الداخلي :

$$\%3,87 = \frac{100 \times 1}{26} = \%4X \quad \left\{ \begin{array}{l} \%10 \leftarrow 026 \\ 4X\% \leftarrow 01 \end{array} \right.$$

من خصائص الاتصال الجيد هو نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل في وقتها ، فعالم السرعة والوقت يلعب دورا هاما في تفعيل العملية الاتصالية وجعلها تؤدي هدفها في الوقت المناسب ، بحيث أن وسائل الاتصال تعمل على تعيين العملية الاتصالية من خلال سرعتها في نقل المعلومات ووصولها في الوقت المحدد وهذا توضحه النسبة $42,30\%$ ، بالإضافة على القضاء على تشوه المعلومات والتي مثلت نسبة $11,53\%$ ، تليها نسبة $3,87\%$ والتي مثلت نسبة القضاء على عوائق الاتصال الداخلي في المؤسسة كنسبة أخيرة .

المبحث الثالث: النتائج العامة للدراسة :

✓ الأهمية التي يكتسبها الاتصال الداخلي في المؤسسة:

من خلال استخلاصنا للنتائج التحليل والدراسات التي قمنا بها اتضح أن الاتصال الداخلي يكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ن كونه يعتبر عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة والعاملين بها وهذا ما توضحه نسبة 34,61% ، إضافة إلى مساهمة في التعريف بما يجري داخل المؤسسة وهذا لزيادة الفهم والثقة وهذا نسبة 30,77% أيضا بالغة حيث يعمل على تحقيق التنسيق التكامل لمختلف الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة بنسبة قدرت 23,07% .

فالالاتصال الداخلي وماله من أهمية كبيرة داخل المؤسسة فهو أيضا يهدف على خلق الرضا والارتياح بين العاملين ، وذلك من خلال إشراكهم لعملية اتخاذ بعض القرارات والأخذ بمقترحاتهم ومناقشتهم وهذا بنسبة 7,70% ن وأخيرا نرى نسبة 3,84% والتي تبين لنا أهمية الاتصال الداخلي من خلال تبادل الرسائل بين العمال في مختلف المستويات حيث كانت النسبة ضعيفة وهذا راجع إلى أن المتواجدين داخل المؤسسة لا يحبذون طريقة تبادل الرسائل بينهم ويفضلون الطريقة المباشرة أي الشخصية " وجه لوجه " .

✓ نوعية الاتصال الداخلي الرسمي الأكثر استخداما في المؤسسة المدروسة:

عند قيامي بعملية استخلاص النتائج، تبين لنا بأن تدفق المعلومات وفق الاتصال النازل يؤثر في أداء العامل لمهامه بحيث جاءت فيها النسبة 53.84%، كما تفتح الإدارة مجالا لنقل المعلومات من المرؤوسين الى الرئيس، و قدرت نسبتها ب100%، حيث تؤكد النتائج المتحصل عليها أنه لا توجد عوائق تحد من حرية العمال في التعبير عن انشغالاتهم للرئيس، و جاءت فيها النسبة 88.46%، و هذا عن طريق استغلال العامل لعلاقته بمسؤوله لتحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة ككل.

✓ أثر استخدام وسائل الاتصال الداخلي على مستوى أداء المؤسسة:

تستخدم المؤسسة مزيج من وسائل الاتصال و جاء أهمها الهاتف و الذي قدرت نسبة استعماله داخل المؤسسة ب 30.76%، و هذا راجع إلى الحاجة البالغة اليه، حيث يستخدم في جل أنواع الاتصالات بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي

للمؤسسة. إضافة إلى ذلك فالمؤسسة تعتمد في اتصالاتها الداخلية على الاجتماعات خاصة فيما يخص التغيير في أوقات العمل و إخطار وُساء الأقسام بذلك، أو التغيير في الهيكل التنظيمي من حيث تبديل الوظائف بين العمال مثلاً. حيث نرى من خلال النتائج السابقة أن وسائل الاتصال حسنت من مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية، كما لها دور أساسي و فعال في الرفع من مستوى الاتصال الداخلي و هذا ما بينته النسبة 53.48%، هذا بوجود عدة أسباب أبرزها سرعة نقل المعلومة، و وصول المعلومات في وقتها من المرسل إلى المستقبل، هذا ما وضحته النسبة 42.30%، من استجابات المبحوثين.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي تم من خلالها استقصاء الموظفين بالمؤسسة المدروسة، على أن الاتصال الداخلي يكتسي أهمية كبيرة بالمؤسسة. حيث أنه يهدف إلى التعريف بما يجري داخلها لزيادة التفاهم و الثقة، كما يعمل على تنسيق الأعمال و النشاطات، أيضا يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة و الصحيحة عن المؤسسة، حيث أنه يسعى إلى الارتقاء بمعنويات العمال و كذا تحقيق ضمان التناسق و الانسجام في تأدية العمال لمهامهم.

الخاتمة:

إن الاتصال و التواصل الناجح سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة و بالوسائل المكتوبة أو المسموعة يبني أساسا على سعة الفهم لمختلف جوانب الاتصال و التواصل و سواء أكان المستهدفين أفرادا بعينهم أو جماعات أو الجمهور بصفة عامة، مما يحتم على الإدارة المسؤولة تنمية معارفها و السعي لاكتساب مهارات جديدة باستمرار و الإلمام الواعي بالأنظمة و اللوائح المنظمة.

إذ أن إقناع الناس بالهدف و مدى مسؤوليتهم عن انجاز المهام و الأعمال الموكلة إليهم تعتبر عملية أساسية في الاتصال و التواصل، و تتطلب أن يكون المسؤول عن ذلك فعلا سواء مع من دونه أو من يتساوى معه في المنصب أو الصفة القيادية.

كما أن سلامة و صحة أي تنظيم لن يتحقق إلا إذا اعتمد البناء القاعدي أساسا لبنائه و الاتصال و التواصل الفاعل الدائم و المتجدد سلوكا يوميا ملازما لكل أعماله و على الاجتماعات التنظيمية و ذلك لمزاولة أنشطته و مهامه حيث يلتزم به الجميع من أدنى تكوين تنظيمي حتى أعلى مستوى قيادي.

كما لا بد لكل عضو الالتزام بحضور الاجتماعات المقررة ولا يجوز لأي عضو أيضا أن يتعاضد أو يتقاعس عن الالتزام بهذه الاجتماعات أو يعتبرها غير ذات أهمية مهما كان مستوى هذا العضو الثقافي أو الاجتماعي أو الوظيفي ، و ذلك لأن العمل التنظيمي و السياسي لا يمكن أن يقوم على فئة من المتمردين و المتقاعسين أو المختلفين ، بل لا يقوم إلا على فئة تؤمن بالمبادئ و تتصف بالصدق و الإخلاص، و الحماس و الانضباط و الالتزام و نكران الذات، كما أن جوهر البناء التنظيمي يعتمد على النظام و الالتزام و دقة المعلومات و مقومات العمل و الخلق و الترابط و الوحدة التنظيمية و التنسيق الفاعل و العمل المشترك بين مكونات الهرم التنظيمي.

ننوه في الأخير إلى الأهمية الكبيرة في وجود الاتصال لأنه في وقتنا الحالي و نظرا لما تسير إليه المؤسسات من مشاكل و معوقات كان لا بد من وجود عنصر فعال لاستمرار العمل و تطويره و هذا العنصر هو الاتصال فبدونه لا يمكن للحياة المؤسساتية أن تستمر و تعمر لأن جل علاقات التسيير داخل المنظمات عبارة عن اتصال لذلك يجب مراعاة الاقتراحات التي من شأنها زيادة نمو المؤسسة و تطويرها.

قائمة المراجع:

- ✓ الملاحق.
- ✓ مذكرات التخرج لنيل مختلف الشهادات الجامعية (ماجستير، ماستر، دكتوراه).
- ✓ النظام الداخلي للمؤسسة.
- ✓ الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ✓ موقع المؤسسة على شبكة الانترنت .

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- ابراهيم الغمري، الادارة .دراسة نظرية و تطبيقية،دارة الجامعات المصرية،مصدر،1982.
- 2- أبو النجا محمد العمري،الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية،مصر،1986.
- 3- أحمد بدر،مقدمة في الانسانيات و العلوم الاجتماعية، دار قباء للنشر .مصر 2001.
- 4- أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال، الجزائر،2003.
- 5- دليو فوضيل،مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري"الجزائر، دار المعلومات 1998".
- 6- جمال محمد أبو شنب.نظريات الاتصال و الاعلام (القاهرة،در الجامعة 2006).
- 7- أحمد بدوي، معجم المصطلحات للاتصال (القاهرة، دار الكتب المصرية 1985).

المراجع

8- محمد فتحي، مصطلح إداري، (القاهرة، دار التوزيع و النشر الإسلامية
(2003).

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- abdelhak lamiri,les formes de communication,paris,bordas 1981.
- 2- Antoine virat,l'efficacite de l'encadrement,paris 1982.
- 3- Dinniri weiss,Communication et presses d'entreprise,paris 1971.
- 4- Jaque durnat,Les formes de communication,paris,bordas 1981.
- 5- Ramon basagana, element de psychologie social, paris 1980.
- 6- Bergeron, Les espects humaines de l'organisation, Qebeque 1979.

Site internet :www.google.com/http://www.djelfa.info/vb/.

www.google.com/mountada el wenchariss.

الملخص باللغة العربية:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، من خلال اختبار ثلاث فرضيات حيث تهدف الفرضية الأولى إلى معرفة الأهمية التي يكتسيها الإتصال الداخلي في المؤسسة إنطلاقا من الدور الذي يلعبه و أهدافه و كذا المساهمة التي يحققها في تسيير المؤسسة ، و تهدف الفرضية الثانية إلى الكشف عن أنواع الإتصال الداخلي الأكثر إستخداما بالمؤسسة (الإتصال الرسمي ، الإتصال غير الرسمي) ، بينما سعت الفرضية الأخيرة إلى معرفة التأثير الذي تلعبه وسائل الإتصال على مستوى أداء المؤسسة المدروسة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي تم من خلالها استقصاء الموظفين بالمؤسسة المدروسة، على أن الإتصال الداخلي يكتسي أهمية كبيرة بالمؤسسة، حيث أنه يهدف إلى التعريف بما يجري داخلها لزيادة التفاهم و الثقة، كما يعمل على تنسيق الأعمال و النشاطات، أيضا يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة و الصحيحة عن المؤسسة، حيث أنه يسعى إلى الارتقاء بمعنويات العمال و كذا تحقيق ضمان التناسق و الانسجام في تأدية العمال لمهامهم. و لهذا قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول كالآتي:

- 1- الفصل الأول: الإتصال الداخلي، ماهيته، أنواعه و أهميته.
- 2- الفصل الثاني: الإتصال الداخلي، هيكلته، أنماطه و أهم شبكاته.
- 3- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، بمؤسسة "Soitex".

الملخص باللغة الفرنسية:

Nous avons essayé à travers cette étude pour détecter la réalité de la communication interne de l'entreprise économique algérienne, en testant trois hypothèses. La première hypothèse vise à connaître l'importance de la communication interne dans l'organisation du rôle qu'elle a joué et les objectifs et ainsi que de contribuer à celle obtenue dans le fonctionnement de l'institution, la seconde hypothèse est conçu pour détecter les types les plus couramment utilisés organisation de communication interne (communication formelle, la communication informelle), alors que cette dernière hypothèse a cherché à connaître

l'influence joué par les moyens de communication sur le niveau de performance de l'organisation réfléchi.

Ont donné des résultats de l'étude sur le terrain, à travers laquelle l'institution de sondage auprès du personnel étudié, que la communication interne est d'une grande importance à l'organisation, car elle vise à faire connaître ce qui se passe en eux pour accroître la compréhension et la confiance mutuelles, travaille également sur la coordination des actions et des activités, contribue également à fournir aux travailleurs des informations sincère et correcte pour l'organisation, car il cherche à relever le moral des travailleurs et ainsi que pour assurer la cohérence et l'harmonie dans l'exercice de leurs fonctions aux travailleurs.

Pour cela, nous avons divisé notre recherche en trois chapitres, comme suit:

- 1 le premier chapitre: intercom, ce qu'elle est, ses formes et sa signification.
2. Chapitre II: intercom, restructuré, et les modèles de réseaux les plus importants.
3. Chapitre III: étude sur le terrain, l'institution du "Soitex".

الملخص باللغة الإنجليزية:

We have tried through this study to detect the reality of internal communication in the Algerian economic enterprise, through testing three hypotheses. The first hypothesis is aimed to know the importance of internal communication in the organization from the role it played and objectives and as well as contributing to that achieved in the running of the institution, the second hypothesis is designed to detect the types most commonly used internal communication organization (formal communication, informal communication), while the latter hypothesis sought to know the influence played by the means of communication on the thoughtful organization's performance level.

Have yielded results of the field study, through which the staff survey institution studied, that internal communication is of great importance to the organization, as it aims to publicize what is happening inside them to increase mutual understanding and trust, is also working on

coordinating actions and activities, also contributes to provide workers with information sincere and correct for the organization, as it seeks to raise the morale of workers and as well as to ensure consistency and to achieve harmony in the performance of their duties to the workers.

For this we divided our research into three chapters as follows:

1. the first chapter: intercom, what it is, its forms and its significance.
2. Chapter II: intercom, restructured, and the patterns of the most important networks.
3. Chapter III: field study, the institution of "Soitex."