

جامعة غرداية
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الإعلام والاتصال



الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية للمياه (وحدة غرداية) أنموذجا

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام و الاتصال

إشراف الأستاذ:

- فوزي شريطي

إعداد الطالبين :

✓ أوبيش محمد الفاتح

✓ خياط مبروك

السنة الجامعية : 2013 / 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

اللهم إذا أعطيتني نجاحا فلا تفقدني تواضعا وإذا أعطيتني تواضعا

فلا تفقدني اعتزازا بكرامتي واجعلني

من الذين إذا أعطوا شكروا وإذا أوذوا صبروا وإذا أذنبوا استغفروا

اللهم لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا فشلت

وذكرني دائما بأن الفشل طريق النجاح فأعني

يا رب إني أتوكل عليك

اللهم علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن حب الانتقام هو

أول مراتب الضعف

يارب إذا جردتني من المال أترك لي الأمل، وإذا جردتني من نعمة

الصحة أترك لي نعمة الإيمان

اللهم إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار وإذا أساء لي

الناس أعطني شجاعة العفو .

يارب إذا نسيتك لا تنساني

أمين يا رب العالمين

إهداء

إلى ضياء قلبي وسر أخلاقي، إلى البسمة الدائمة، إلى من كانت سندا وعونا وطاقة وحنانا

إليك يا أحلى أم - حفظك الله -

إلى من كان الدليل المنير، إلى من أعطى ولم يطلب، إلى من تمنى لي أكثر مما تمنى لنفسه، إلى

من تمنى وصولي إلى هنا، إلى أغلى الناس :

إلى والدي أطال الله في عمره

إلى من كانوا عوناً لي ونوراً يضيء طريقتي إخوتي الأعزاء "مقدودة - بلال - حنان- مناد نبيل"

إلى جدي الغالي أطال الله في عمره وجدتي العزيزة حفظها الله

إلى عماتي سكيينة، عائشة وسعاد حفظهما الله

إلى عمي "عادل" وزوجته "حميدة" وأولادهما : ريان- لينة - وائل

إلى رفقاء الجامعة، أصدقاء الحياة، زملائي الأحبة إلى :

محمد - سعد الدين - سليمان

إلى زميلاتي في الجامعة اللواتي هن بمثابة أخواتي :

حنان - فاطمة - سارة - صبرينة

إلى كل طلبة قسم علوم الإعلام والاتصال دفعة 2014

إهداء خاص مني إلى خالد ولمياء في هذا العمل إلى من كانا نورا ينير دربي

لهما كل التقدير و الاحترام

أقول للأجيال القادمة:

وانظر إلي من فوقك في العلم تجتهد

* انظر إلي من دونك في الدنيا تسترح

مبروك



إهداء

إلى من أوصاني بهما ربي برا وأتمنى رضاها دوما... من قال فيهما الله تعالى{..وبالوالدين إحسانا} إلى القلب الحنون الذي غمرني بعطفه وحنانه ولم يحرمني من شيء احتجته إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها أمي الغالية والحبيبية {فلة} أطال الله في عمرها وحفظها ورعاها.

إلى الذي رعاني وشقي وكد من أجل راحتني إلى من رسم لي طريقا في هذه الحياة وأراد لي النجاح والعلأ أبي العزيز الغالي {عبد الرزاق} أطال الله في عمره وحفظه ورعاها.

إلى أخوتي سفيان، خولة، عبد النور و إلى أعمامي وعماتي وخالاتي و أخوالي وأبنائهم.

إلى كل من: حنان- فاطمة- سارة- سهام- صابرينة - إيمان - جهاد- جمانة - سمية - آسيا- هاجر- نصيرة- خديجة - زينب - مريم- أمينة- سعدة - عايدة.

إلى كل من: عبد الناصر- عبد الحفيظ - زكي- سعد الدين- سفيان - إسحاق- محمد- سليمان- موسى- فاتح- طارق- ياسين - أسامة- نجيب .

إلى كل أساتذتي في جميع الأطوار و أخص بالذكر: طويطي فاطمة الزهراء شابي أمال - بن شايطة عائشة - كلبيت عائشة - عطية محمد- الحاج سعيد يحيى.

محمد الفاتح

شكر و عرفان

قال تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم "

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم

تستطيعوا فأدعوا له"

الحمد والشكر لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل وأرشدنا إلى طريق العلم وهدانا دوماً إلى ما فيه الصلاح والثبات وجعل من الصعب هين، وأمدنا بتوفيق منه لإتمام هذا العمل له وحده

جلاله حمداً يليق به وفضله علينا وعلى الناس أجمعين

ألف شكر إلى من قيل فيهم "من علمني حرفاً صرت له عبداً" جميع الأساتذة الذين ساهموا

في تكويننا طيلة مشوارنا الدراسي وألف شكر إلى الأستاذ المشرف " شريطي فوزي "

الذي نكن له فائق الاحترام و التقدير و نتمنى له دوام التآلق والنجاح كما أنه لم يبخل علينا

بنصائحه وتوجيهاته القيمة.

وشكراً إلى جميع أساتذة شعبة علوم الإعلام و الاتصال بجامعة غرداية كما نتقدم بجزيل

الشكر لمدير مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية السيد سوفي بلقاسم وبالأخص لرئيس

خلية الإعلام أولاد علي سليمان والأنسة حميم خيرة وعمال المؤسسة و إلى كل من أمدنا

بيد العون لإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد .

مقدمة :

الاتصال بين البشر ظاهرة بدأت وتطورت مع نشأة الحياة الإنسانية وتطورها فمنذ أن وجد الانسان بدأ الاتصال بزميله أو جاره أو أصدقائه وغيرها من أعضاء الاسرة أو المجتمع ويعتبر عملية ضرورية لكل نشاط إنساني تبرز أهميته من خلال الوقت المستغرق في استخدامه سواء كنا أفرادا في مدرسة أو منظمة فنحن كبشر لا يمكن أن ننعزل لأننا جزء للعديد من الشبكات الاجتماعية، فلا بد أن ندخل في علاقات مختلفة المستويات، حيث أن الاتصال يساعد في تطوير وتقوية العلاقات الانسانية وبالتالي تأصيل قيم التواصل و الترابط والانسجام والتآلف بين الافراد والجماعات في المجتمع الانساني ككل. ويعتقد الكثير من الناس أن الاتصال ماهي إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية تعتمد على وسائل اتصال معروفة كالهاتف والتلفاز والراديو ولكن في الحقيقة هي عكس ذلك لأننا لو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدنا ظاهرة معقدة حيث يقول " simoun " أنه بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم، فالاتصال يعد العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو من أهم المحددات الأساسية للتفاعل الإيجابي بين الرؤساء والمرؤوسين وعنصرا رئيسيا من عناصر استراتيجية التسيير الحسن لأي مؤسسة، ولا يمكن أن نتحدث عن الاتصال المؤسسي دون أن نذكر الاتصال الداخلي والذي يعني تبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات والتأثر بها قصد الوصول إلى الاهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها والقواعد التي تحدد مواضيع ومحاور الاتصال الذي يسعى إلى خلق علاقات ناجحة مع الجمهور الداخلي، وباعتبار أن مؤسسة الجزائرية للمياه هي من أهم المؤسسات التي لها مكانة هامة في الحياة الاجتماعية والتي تحظى باهتمام بالغ في جميع انحاء العالم نظرا لما تقدمه من خدمات للمجتمع.

حاولنا من خلال دراستنا هذه التركيز على المحيط الداخلي لمؤسسة الجزائرية للمياه وتسليط الضوء على الاتصال الداخلي للمؤسسة، معتمدين في ذلك منهج دراسة الحالة وتم تقسيم دراستنا هذه إلى ثلاثة جوانب :

الجانب المنهجي : والذي اتبعنا فيه منهجية علمية تعتمد على تحديد الاشكالية، تساؤلات

الدراسة، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، المنهج الدراسة، أدوات الدراسة، صعوبات البحث، تحديد المفاهيم .

الجانب النظري : وتطرقنا في هذا الجانب الى مفهوم الاتصال بصفة عامة ثم تعمقنا في الاتصال

الداخلي وجميع جوانبه بنوع من التفصيل .

الجانب التطبيقي : وفي هذا الجانب تم فيه اسقاط ما جاء في الجانب النظري بدراسة حالة الاتصال

داخل مؤسسة الجزائرية للمياه.

الإشكالية :

يعتبر القرن العشرين وخاصة العقد الاخير منه عصر الاتصالات سواء كان على مستوى التقنيات المستخدمة أو في كم المعلومات المطلوبة للأنشطة المختلفة هذا ما أدى بشكل كبير الى تدعيم أهمية الاتصال لاسيما أن التطور المتسارع وتعقد المنظمات وتزايد أحجامها واتساع نطاق إشرافها وابتعاد القيادات الادارية العليا على الاطر التنفيذية للعمل أسهم بشكل كبير في جعل الاتصال يتعد عن وظائف التقليدية له بل أصبح جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، فالمنظمة بالإضافة لاهتمامها بجمهورها الخارجي الواسع من زبائن وموردين.... وذلك بإعداد خطة استراتيجية للاتصال الخارجي وجب عليها إعداد خط استراتيجية للاتصال الداخلي موجهة لمجموع العاملين، بداخلها لضمان وصول المعلومات وسهولة انتقالها بين الاجزاء المختلفة للتنظيم.

تعتبر المنظمات الجزائرية بمختلف أشكالها وأحجامها ومهما اختلفت أهدافها مجموعة من الافراد منظمين بغرض القيام بمهام محددة، وبالنظر للإصلاحات التي مرت بها لتحسين أدائها، والدخول الى اقتصاد السوق والاحتكاك مع المنظمات الاجنبية جعل الاهتمام في هذا الوقت بالاتصال الداخلي وكيفية تنظيمه عملية ضرورية لضمان البقاء والاستمرارية.

لذلك ارتأينا ان تقوم دراستنا هذه على محاولة معرفة كيفية سيرورة العملية الاتصالية الداخلية على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة غرداية) باعتبارها واحدة من المؤسسات ذات المكانة الهامة في الحياة الاجتماعية والتي تعتمد هي الاخرى على الاتصال الداخلي بشكل كبير خاصة وأن المؤسسة المدروسة عرفت في الآونة الاخيرة توسعا هاما في هياكلها واقسامها، فأصبحت جل الاختصاصات بها تعتمد على الاتصال الداخلي بشكل فعال يسمح لها بضمان السير الحسن لمهامها وتحقيق النتائج والاهداف المخطط لها ومن خلال ذلك كان لابد من طرح الإشكالية التالية :

ما طبيعة الاتصال الداخلي بمؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة غرداية) ؟

1- التساؤلات :

- 1) ما مفهوم الاتصال ؟ و ما أهميته في الإدارة ؟
- 2) ماهي أهم أنواع الاتصال الداخلي والأكثر ممارسة في مؤسسة الجزائرية للمياه ؟
- 3) ماهي الوسائل الاتصالية المتبعة في إدارة مؤسسة الجزائرية للمياه ؟
- 4) هل هناك استراتيجية متبعة للاتصال الداخلي على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه ؟
- 5) ما هو واقع الاتصال في إدارة الجزائرية للمياه ؟
- 6) ماهي أساليب الاتصال المتبعة في إدارة الجزائرية للمياه ؟

2- أهمية الدراسة :

أهمية الدراسة تكمن أساسا في الأهمية التي يكتسبها الاتصال في الحقل الإداري للمؤسسات خاصة في ظل التحولات التي يعرفها العالم في جميع المجالات و تطور الوعي الجماهيري إذ يعتبر ضرورة في الجهاز التنظيمي الإداري لمختلف المؤسسات وقد أصبح في عالمنا المعاصر إحدى الحاجات الهامة في المنظمات التي توظفه في عملية التسيير والتقصير في هذه العملية الفعالة يترتب عليها العديد من المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف .

فالالاتصال له أهمية بالغة باعتباره أسلوب حضاري و اجتماعي تعتمد عليه مختلف الإدارات منها التربوية، التعليمية، الصحية والاقتصادية هذه الأخيرة التي تعتمد في نجاحها وفعاليتها على درجة التحكم في الاتصال من أجل بث المعلومات والخدمات التي تنتجها الإدارة الاقتصادية إلى أكبر قدر ممكن من جمهورها المستهدف بغرض التأثير عليه وإقناعه بالمنتوج الاقتصادي .

3- أسباب اختيار الموضوع :

عندما يختار الباحث موضوع بحثه لا يكون عشوائيا، ولكنه ينطلق من عدة أسباب تدفعه لاختيار

ذلك الموضوع المعين.

أ. أسباب ذاتية :

- باعتبار أننا ندرس تخصص اتصال فإن هذا خلق لدينا نوع من الميول واليقين بالأهمية التي يحتلها الاتصال داخل المؤسسة لذا ألقينا الضوء على موضوع الاتصال الداخلي في مؤسسة الجزائرية للمياه.
- رغبة منا في أن نتوج دراستنا بهذه المذكرة المتواضعة حتى تكون مرجعا حول الاتصال.
- اهتمامنا بتخصصنا في الاتصال ومحاولتنا ربطه بالمؤسسة المدروسة .
- رغبة كبيرة في أن نغوص أكثر في هذا التخصص وكذا التطلع للعمل في هذا الميدان.

ب. أسباب موضوعية :

- اعتبار القرن الواحد والعشرين قرن الاتصال.
- تطور نظام الاتصال وأساليبه وتعاضم دوره في حياة الإنسان.
- إثراء المكتبة الجامعية بمرجع هي بأشد الحاجة إليه.
- القيام بدراسة أكاديمية تعتمد على منهجية علمية واضحة تهدف للتعرف على واقع الاتصال الداخلي.
- قلة البحوث التي تناولت مؤسسة الجزائرية للمياه.

4- أهداف الدراسة :

الاتصال ضروري لاستمرار وبقاء أي مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها، فهو ضروري لإيصال المعلومات التي تبني عليها القرارات وبدونه لا يوجد أي تواصل أو تفاهم أو أي انطباع حسن داخل المؤسسة، خاصة بين العمال والموظفين أو أي قرارات.

إن أية دراسة هادفة وجادة إلا و ترسم لنفسها أهداف كبرى تسعى لتحقيقها قدر الإمكان، ومن هنا حاولنا في موضوعنا " الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية أنموذج الجزائرية للمياه (وحدة غرداية) تحقيق جملة من الأهداف :

1. إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاتصال الداخلي في المؤسسة وخاصة مع ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في كثير من الميادين وخاصة الميدان التكنولوجي.
2. إبراز العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي وهوية المؤسسة والتأثير المتبادل بينهما.
3. التعرف على واقع الاتصال في مؤسسة الجزائرية للمياه .
4. مدى احترام مؤسسة الجزائرية للمياه لمراحل إعداد الخطة الاستراتيجية للاتصال .

5- منهج الدراسة :

أ. تعريف المنهج :

هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة واكتشاف الحقيقة، إذن المنهج هو عبارة عن خطوات منهجية متعارف عليها من قبل العلماء، يتم إتباعها في البحث العلمي، للحصول على

البيانات وطريقة معالجتها بغية الحصول على معلومات جديدة موضوعية من شأنها الإجابة على التساؤلات المطروحة وللوصول إلى تعليمات حولها¹.

و في معالجتنا لهذا الموضوع، استندنا على منهج دراسة الحالة وذلك في إطار دراستنا لحالة مؤسسة الجزائرية للمياه.

ب. تعريف منهج دراسة الحالة:

هو اختيار عدد محدود من الحالات أو المفردات الممثلة ودراستها دراسة شاملة متعمقة في محاولة لوصف وفهم كل حالة على حدة، وتحليل العوامل والقوى الداخلة في كل منها، والعلاقات بينها ومدى الترابط بين هذه العوامل وذلك بهدف التعرف على كل الخصائص العامة لجميع الحالات أو المفردات تحت البحث، واكتشاف نوع الخصائص المشتركة بين هذه الحالات، والخصائص التي تنفرد بها أو تميز مفردة أو حالة واحدة بين عدد محدود من الحالات².

هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما أو مجتمعا محليا أو عالميا وهو يقوم على أساس التعمق قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها³.

ويقول عنه الدكتور وفتي السيد الإمام " يقول هذا المنهج على أساس دراسة عدد محدود من الوحدات أو المفردات، وهذه الوحدات قد تكون فردا أو مجتمعا أو منظمة من المنظمات وتكون هذه الدراسة شاملة ومتعمقة حيث تشمل أكبر عدد من المتغيرات المؤثرة في الظاهرة موضوع البحث.

¹ محمد غريب عبد الكريم، الباحث العلمي، التصميم، المنهج والإجراءات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1982، ص 77.

² حجاب محمد منير، المعجم الإعلامي، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004، ص 543.

³ بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 131.

كما قد تنصب دراسة الحالة على وحدة (أسرة، منظمة، قرية، جماعة) وفي هذه الحالة يتم جمع كافة البيانات على تلك الوحدة " أو البيانات المتعلقة بجانب معين من جوانبها مثل اختيار عدد محدود¹ .
بمعنى أن منهج دراسة الحالة هو نوع من البحث المتعمق لحالة ما عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الراهن أو القائم للحالة وخبراتها الماضية وعلاقتها بالبيئة.

هذا ويستخدم منهج دراسة الحالة في الظروف الآتية:

• حينما يريد الباحث أن يدرس المواقف المختلفة دراسة تفصيلية في مجالها الاجتماعي والثقافي والاقتصادي.

• حينما يريد الباحث أن يدرس التاريخ التطوري لشيء أو شخص أو موقف معين

• حينما يريد الباحث أن يتوصل إلى معرفة الحياة الداخلية .

يقول محمد بن زيان عمر: " أن الهدف من منهج دراسة حالة لا يقتصر على مجرد الوصف الكامل

للوحدة المدروسة و لكنه يتعدى كونه يتعمق في دراسة تلك الوحدة أو جانب منها . " اعتباراً أن مؤسسة

الجزائرية للمياه مؤسسة اقتصادية يجب دراستها كحالة (دراسة جانب الاتصال الداخلي لها) اخترت

منهج دراسة الحالة لها لاعتباره المنهج المناسب لجمع أكبر عدد من البيانات و المعلومات وكذلك

الوصف والتعمق في لب الوحدة المدروسة² .

¹ وفق السيد الإمام، البحث العلمي ، إعداد مشروع ، البحث و كتابة التقرير النهائي ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، 2002 ، ص80.

² متحت أبو النصر ، قواعد و مراحل البحث العلمي ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر ، 2004، ص 137 ، 138.

بالتالي يعتبر منهج دراسة الحالة أحد المناهج الفعالة في الدراسات الوصفية والسببية والتقويمية وذلك عندما يهتم الباحث في دراسته بحالة واحدة من الوحدات الإنسانية بشكل معمق ومركز، فإن المنهج الملائم لهذه الدراسات هو دراسة الحالة .

6- أدوات الدراسة :

تتمثل هذه الأدوات والمصادر في ما يلي:

- ✓ الجانب النظري: ولقد تم الاعتماد على مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع إن كانت باللغة العربية أو اللغة الأجنبية، كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة وعلى بعض المجالات
- ✓ الجانب التطبيقي: وتم الاعتماد في هذا الجانب على :

1- المقابلة :

إن المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات، والمقابلة مشتقة من الفعل قابل بمعنى واجه، وهي بذلك المواجهة أو مقابلة الأشخاص وجها لوجه من أجل التحدث إليهم في شكل حوار يأخذ شكل أسئلة من طرف الباحث و تقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس ويعرفها محمد عبد الحميد " أنها ذلك التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوث لتحقيق هدف معين"¹

¹ محمد عبد الحميد ، دراسة الجمهور في بحوث الإعلام ، عالم الكتب ، دون طبعة ، القاهرة ، 1993 ، ص 227 .

حيث تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع المسؤول عن دائرة الاتصال في الشركة الوطنية الجزائرية للمياه" وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة الخاصة بوظيفة الاتصال وكذلك شرح كيفية القيام بإعداد استراتيجية الاتصال على مستوى الشركة.

2- الملاحظة :

الملاحظة في البحث العلمي هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية بحيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين ومن التعرف على أنماط معيشتهم ومشاكلهم اليومية كما تعتبر من أهم أدوات البحث العلمي لكونها تتيح للباحث تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطارها و ظروفها الطبيعية العادية غير المصطنعة ويمكن كذلك أن تجري الملاحظة بهدف الحصول على المعلومات الكافية والوصفية لتصرفات ومواقف معينة قصد التعرف على خصائصها العامة أو على معلومات كمية إحصائية لعدد التكرارات والتصرفات المعينة في إطار توقع مما يحصل مستقبلاً¹.

ومن خلال التبرص الذي قمنا به تم الاطلاع على عدد من الوثائق الخاصة بالشركة والتي ساعدتنا في جميع المعلومات وبعض البيانات والإحصاءات.

3- الإستبيان :

هي إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد حيث تكون الأسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام والخاص ومواقفه وأحكام تقييمه حول الحقائق والظواهر الاجتماعية أو الدوافع والمحفزات، على أن تكتب الأسئلة بلغة بسيطة مفهومة

¹ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، طبعة 4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010، ص203، ص204

وخالية من المصطلحات العلمية وبعيدة عن الإسهاب والإطناب مستخدمة غرض الدراسة ومتضمنة جملاً قصيرة، وواضحة وخالية من التكرار والإعادة والتداخل¹.

■ تصميم استمارة الاستبيان :

إن عملية تصميم استمارة الاستبيان تمر عبر مراحل متتالية متكاملة في تحقيق أغراض البحث، وهي تبدأ من الصيغة التي طرحت فيها الإشكالية يتطلب إجابة محددة من خلال تقسيم الإجابة إلى محاور أساسية يتناول كل محور جانباً معيناً من جوانب الإشكالية حيث يتطابق هذا التقسيم تماماً مع الصيغة التي اعتمدت في وضع التساؤلات أو الفرضيات، من حيث التفرغ والترتيب وتحقق ما تتضمنه من أهداف، بعد تحديد الباحث للجوانب الواجب بحثها على مستوى الإشكالية في شكل محاور أساسية، يقوم بتفرغ كل محور أساسي إلى موضوعات بشكل محكم من حيث ترتيبها في شكل متسلسل ومتكامل الأجزاء وفق الخطة الموضوعية للدراسة، فإذا أنجز الباحث هذا العمل فإنه يكون أمام هيكل متسلسل من المحاور المكونة للبناء العام الذي يجب أن يخضع له تصميم الاستبيان، وهذا من خلال تحويل كل محور من محاور الدراسة إلى مجموعة أسئلة، حيث يرتبط كل سؤال بموضوع معين من مواضيع هذا المحور، قصد جمع المعلومات والبيانات الخاصة به، وتكون بذلك الاستمارة عبارة عن هيكل من محاور أسئلة تخضع في تسلسلها وتكاملها إلى البناء العام المعتمد في خطة البحث².

7- العينة :

إن نجاح الدراسة لأي بحث علمي يتوقف على دقة اختيار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسة فبقدر ما تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بقدر ما تكون النتائج صادقة إذ يؤكد هذه الفكرة بقوله:

¹ محمد فتحي الشنيطي، المنطق و المنهج العلمي ، دون طبعة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1970 ، ص 35

² أحمد بن مرسللي ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، مرجع سبق ذكره ، ص 225 ، ص 226

"العبرة في رأينا ليست بكبر العينة، بقدر ماهي بقدرتها على تمثيل المجتمع الأصلي الذي استخلصت منه"
وهذا ما أراد "برلسون BERLSON" قوله أن " العينة الصغيرة التي تنتقى بعناية سوف يترتب عليها
نتائج صادقة تماما مثل تلك التي تترتب على استخدام عينة كبيرة بالإضافة إلى ما توفره من جهد
ووقت".

لما كانت دراستنا إلى معرفة " الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية " فقد وقع اختيارنا في دراستنا
على العينة العشوائية المنتظمة و المتمثلة في ثلاث وثلاثون عاملا بمؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة غرداية).

8- صعوبات البحث :

لابد أن نواجه بعض الصعوبات في أي عمل نقوم به ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذا
العمل:

نقص المؤطرين في المنظمات الجزائرية وخاصة في المواضيع الخاصة بالتسيير وهذا في حد ذاته أحد العوائق
الكبيرة في الدراسة التطبيقية وخاصة في حالة الاعتماد على طريقة الاستبيان.

لا نقول نقص المراجع في مجال الاتصال فهي كثيرة ولكن نقص في المراجع التي تتكلم عن استراتيجية
الاتصال الداخلي فالعديد منها محور اهتمامه الاتصال الخارجي بالرغم من ضرورة وجود التكامل بين
الاتصال الداخلي والخارجي للحفاظ على صورة المنظمة وأن الاتصال الخارجي يبدأ من داخل المنظمة.

9- تحديد المفاهيم :

اشتمل البحث على مجموعة من المصطلحات تكرر استخدامها خلال مراحل البحث المتوالية، وقد
ارتأينا توضيحها من البداية لاجتذاب أي لبس في المعنى أو غموض في الفهم وهذه المصطلحات هي:

1)الاتصال

لغويا: كلمة " اتصال " في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل " ، و الذي يحمل معنيين

اثنين الأول هو " الربط " بين شيئين أو شخصين ، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين

الطرفين، أما المعنى الثاني فهو "البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة " .

إن كلمة الاتصال المترجمة عن الإنجليزية (COMMUNICATION) مشتقة أصلا من الكلمة

اللاتينية (COMMUNIS) التي تعني الشيء المشترك (COMMUNICATE) أي يذيع أو

يشيع .

اصطلاحا: لقد تناول العلماء و الباحثون مفهوم الاتصال من عدة زوايا ، كل حسب اختصاصه

وحسب تطبيقات الاتصال كعملية على مجال دراسته .

فنجد مثلا أن علماء النفس و الإدارة يركزون إهتمامهم على قضايا اكتساب السلوك و التعلم ، و

من هنا يعتبرون الاتصال وسيلة للتأثير في السلوك وكذا عملية مهمة في التعلم. وعلى هذا فإن

الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف

للتأثير على الطرف الآخر" ¹

مجموعة أخرى من الباحثين تركز على العمليات العقلية والوجدانية الموجودة في الاتصال مثل:

الترميز التفسير، الربط ، الاختصار، التلميح ...، و التي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية

¹ أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص23.

الاتصال وعلى ذلك فإن الاتصال هو "استخدام الكلمات والحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات¹

2) الاتصال التنظيمي :

الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ، و مهما فيها، و يعمل على ازدهاره ، وبالتالي ضمان حياته و فعاليته في المنشأة ، و يتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المنشأة² .

أما محمد منير حجاب يرى أن الاتصال التنظيمي "هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة و صاعدة و أفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي"³.

¹ نفس المرجع ، ص23

² أحمد البدوي ، معجم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب المصري، القاهرة ، 1985 ، ص44.

³ محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة 2003، ص 35.

3) المؤسسة " المنظمة " :

كلمة " التنظيم " مشتقة من الفعل "نظم" ، و " نظم الشيء " أي ألفه و جمعه ، و " انتظم الأمر " أي

استقام واتسق¹

وعرفها ناصر دادي عدون على أنها كل تنظيم اقتصادي يتمتع باستقلالية مالية في إطار قانوني

واجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين

لغرض الوصول الى نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني

الذي يوجد فيه².

4) الهيكل التنظيمي :

هو عبارة عن البناء الذي يحدد العلاقات الداخلية في المنظمة فهو يوضح التقسيمات و الإدارات

و الوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة ما يبين لنا خطوات الاتصال

و أنواعه وفق رؤية كاملة وشاملة فهو القاعدة التي تدعم التنظيم والدليل الذي يشرح للأعضاء كيفية

وطريقة تشكيل المنظمة وطريق عملهم.

5) استراتيجية الاتصال :

تعتبر استراتيجية الاتصال من بين العوامل المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق

وأداء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الاستراتيجية تعد بعديا بالنسبة للاستراتيجية العامة

¹ منجد الطلاب ، دار الشرق، بيروت ، 1986، ص 807

² ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر1998، ص 10

للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى ونظراً للخصائص التي

تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزءاً لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي¹.

¹ نفس المرجع ، ص71

المبحث الأول: مفهوم الاتصال وعناصره وأنواعه

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

وضعنا عدة تعاريف ومفاهيم للاتصال، نلاحظ من خلالها أن كل منها يؤكد على جانب واحد أو آخر له أهمية في تحقيق عملية الاتصال، كما يوجد اختلاف بين كل تخصص تبعاً للأهداف التي يسعى كل واحد منها إلى تحقيقها، إلا أن كل من هما تؤكد على أن الاتصال عملة حيوية للإنسان والمجتمع. يعود أصل كلمة COMMUNICATION في اللغات الأوروبية - والتي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم- إلى جذور الكلمة اللاتينية COMMUNIS التي تعني في اللغة الإنجليزية "الشيء المشترك"، فحينما نحاول أن نتصل أو نتواصل، فإننا نحاول أن نؤسس اشتراكاً مع شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، اشتراكاً في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات.¹

أما الفعل اللاتيني لجذر الكلمة COMMUNICARE فمعناه "يذيع أو يشيع" ومن هذا الفعل اشتق من اللاتينية والفرنسية نعت COMMUNIQUE الذي يعني "بلاغ رسمي" أو بيان أو توضيح حكومي.

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

¹ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 35

وقد أورد معجم المصطلحات الإدارية تعريف للاتصال بأنه : "عبارة عن تبادل الأفكار والآراء

والمعلومات ما بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق

النتائج المطلوبة".

ويعرفه الطنوبي بأنه: "ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو

لكليهما، ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية

وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما، ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية".¹

ويعرفه البعض بأنه "إرسال واستقبال المعلومات بين الناس"² ، ويعرفه ميلر Miller بأن الاتصال

يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو

شخص آخر.

كما يعرفه البير Albere الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو

الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنا للطرفين³ .

وتعرفه جمعية إدارة الأعمال الأمريكية بأنه أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى⁴ .

نستنتج من التعاريف السابقة أن الاتصال لا يتم عن طريق الكلام الشفهي أو الحوار أو الكلام

المقروء أو المكتوب فقط بل أيضا عن طريق الأفعال كالاستعراضات العسكرية أو اللقطات الرياضية وقد

يكون عن طريق الأشكال مثل الصور وأيضا عن طريق التعبيرات الصوتية .

¹ فرج شعبان، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 5 ، 6 .

² سعيد عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، دون طبعة ، القاهرة ، 2000 ، ص 26

³ نفس المرجع، ص 26

⁴ يونس عبد الغفور، تنظيم و إدارة الأعمال ، دون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، ص 371

كما يعرفه علماء الإعلام بأنه ظاهرة عامة ومنتشرة، تقوم بدور لا غنى عنه في تحقيق التفاعل الفكري والحضاري داخل المجتمع الواحد، وبين المجتمعات أي أن الخبر أو المعلومة سواء كانت واقعية أو خيالية تتحقق خلال عملية مشاركة بين المرسل ومستقبلين خلال عملية التغذية العكسية أي ما يصل المنظمة من آراء واتجاهات نحو سياستها وخدماتها والعاملين فيها.....¹

أما علماء نظم المعلومات، فينظرون الى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية، فالشيء محل الاتصال هو المعلومات لذلك فهم يعرفونها على أنها: استقبال، ترميز، تخزين، تحليل، استرجاع وعرض المعلومات.²

كما وضعت للاتصال عدة تعريفات في علم الاجتماع حيث أنه ليس حديثا لدى علماء الاجتماع الأوائل و خاصة تشارلز كولي وجون ديوي كانوا يركزون على أنه عملية اجتماعية تنتقل بين الأفكار والمعلومات بين الناس .

حيث عرف بأنه "عملية تفاعل بين طرفين وضرورة من ضروريات استمرارية الحياة الاجتماعية لتحقيق التكامل الاجتماعي" .

ويعرف أيضا "على أنه عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي وتتميز بالانتشار في المكان و الزمان فضلا عن استمراريته وقابليتها للتنبؤ"³.

و يعرف الاتصال عند علماء النفس أنه أحد الروافد الأساسية التي تعتمد عليها مهنة الخدمة الاجتماعية في تحقيق أهدافها فيعرف الاتصال بأنه "عملية نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى،

¹ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص75

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي،*مدخل بناء المهارات*، مصر، الدار الجامعية طبع، نشر، التوزيع، 1999 ص354

³ هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية و التطبيق، دون طبعة، المكتبة الجامعي الحديث الإسكندرية، 1991، ص ص 15، 17،

أي من فرد إلى آخر أو من البيئة إلى الفرد وذلك من خلال عدة أساليب جوهرها الكلام واستخدام الحواس التي تشهد الآخرين بالاهتمام".

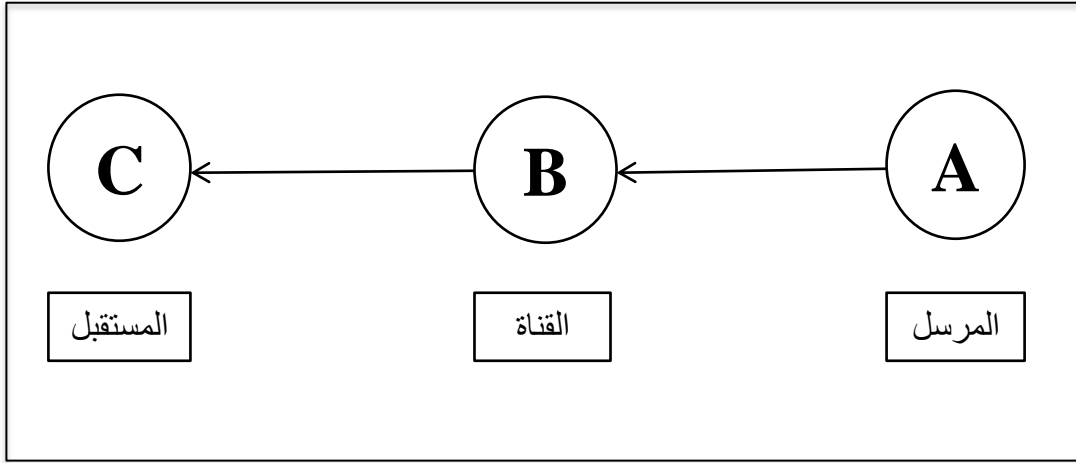
ويؤكد دفلور بأنه عملية عصبية حيوية حيث يتم فيها تسجيل مكاني ورموز معينة في ذاكرة الأفراد وأنه عملية نفسية حيث يتم اكتساب معاني الرموز من خلال التعليم أي أن الاتصال في علم النفس يشمل التأثير الذاتي بين الفرد وذاته ويتمثل في الشعور والوعي والتخيل والتفكير وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية، كما يشمل الاتصال بين فرد وآخر من خلال الحديث والتفاعل، وينعكس ذلك كله في تحقيق التوازن النفسي والتوافق مع المجتمع ويعد ذلك من الجانب الخارجي أو العمليات الخارجية التي يعبر بها الإنسان عن ذاته.¹

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

" عملية مستمرة وديناميكية، تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين الأفراد والجماعات أي بين المرسل والمستقبل عن طريق وسيلة كتابية أو شفوية للتأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة وبذلك اتخاذ القرارات السليمة".

¹ نفس المرجع ، ص ص 15 ، 17

بحيث تنتقل الرسالة الاتصالية بين المرسل والمستقبل بواسطة قناة أي بالشكل التالي :



شكل رقم (1) يمثل عملية الاتصال

وبذلك فالاتصالات الإدارية هي :

" عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها أو خارجها، وهو تبادل الأفكار ووجهات النظر بين أعضائها " وسوف نركز دراستنا هذه على الاتصالات الداخلية في المؤسسة.

المطلب الثاني : عناصر الاتصال

إن النظر إلى الاتصال كعملية مشاركة، يعني أن الاتصال لا ينتهي بمجرد أن تصل الرسالة من المصدر (المرسل) إلى المتلقي (المستقبل)، كما يعني أن هناك العديد من العوامل الوسيطة بين الرسالة والمتلقي، بما يحدد تأثير الاتصال؛ من جهة أخرى فأن كلا من المرسل والمتلقي يتحدث عن موضوع معين أو موضوعات معينة فيما يعرف بالرسالة أو الرسائل، ويعكس هذا الحديث ليس فقط مدى معرفة كل منها بالموضوع أو الرسالة، ولكن أيضا يتأثر بما لديه من قيم ومعتقدات، وكذلك بانتماءاته الاجتماعية

الثقافية، مما يثير لديه ردود فعل معينة تجاه ما يتلقاه من معلومات وآراء، ويجدد أيضاً مدى تأثره بهذه المعلومات والآراء.

في هذا الإطار المركز تطورت النماذج التي تشرح وتفسر عملية الاتصال بعناصرها المختلفة، حيث ظهر في البداية النموذج الخطي أو المباشر الذي يرى أن تلك العناصر هي: المرسل والرسالة والمستقبل، ولكن الدراسات التي أجريت منذ الأربعينيات، من القرن الماضي، بينت مدى قصور ذلك النموذج، وحطمت النظرية القائلة بأن لوسائل الإعلام تأثيراً مباشراً على الجمهور.

لقد ظهرت العديد من النماذج والتي تطورت من الطبيعة الثنائية إلى الطبيعة الدائرية، والتي على ضوءها تتكون عملية الاتصال من ستة عناصر أساسية هي:

المصدر - الرسالة - الوسيلة - المتلقي (المستقبل) - رجع الصدى أو رد الفعل التأثير
وفيما يلي نبذة موجزة عن هذه العناصر:

1. المرسل :

وهو أول أطراف العملية الاتصالية وهو صاحب الفكرة، يقوم بوضع أفكاره في رموز معينة، ولا بد أن تكون الفكرة واضحة في ذهنه أولاً، وأن يستعمل أفضل الرموز لتوصيلها أن يراعي طبيعة الوسيلة التي يستخدمها، كذلك مراعاة ظروف وخبرات المستقبل ليتسنى له إستيعاب الرسالة والتفاعل مع مضمونها.¹

2. الرسالة :

مجموعة من الأفكار والمفاهيم أو المهارات، أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات، ذات رموز لغوية لفظية أو كتابية يرغب المرسل في توجيهها الى المستقبل.¹

¹ محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، مكتبة الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر 1998، ص95،96

3. القناة

وهي الطريقة التي تنقل فيها الرسالة من المرسل الى المستقبل خاصة اذا تباعدت بينهم المسافات، أو زاد عدد المستقبلين أو عدد المتلقين وتتطور هذه القناة في الحجم والقدرة بازدياد المسافة وعدد المستقبلين وانتشارهم².

4. المستقبل

وهو الذي يستقبل الرسالة ويجعل دائرة الاتصال تكتمل ، حيث يختار وينظم المعلومات وعليه يقوم بمحاولة فهمها وتفسيرها وإعطائها دلالات ومعاني محددة.³

5. رجوع الصدى

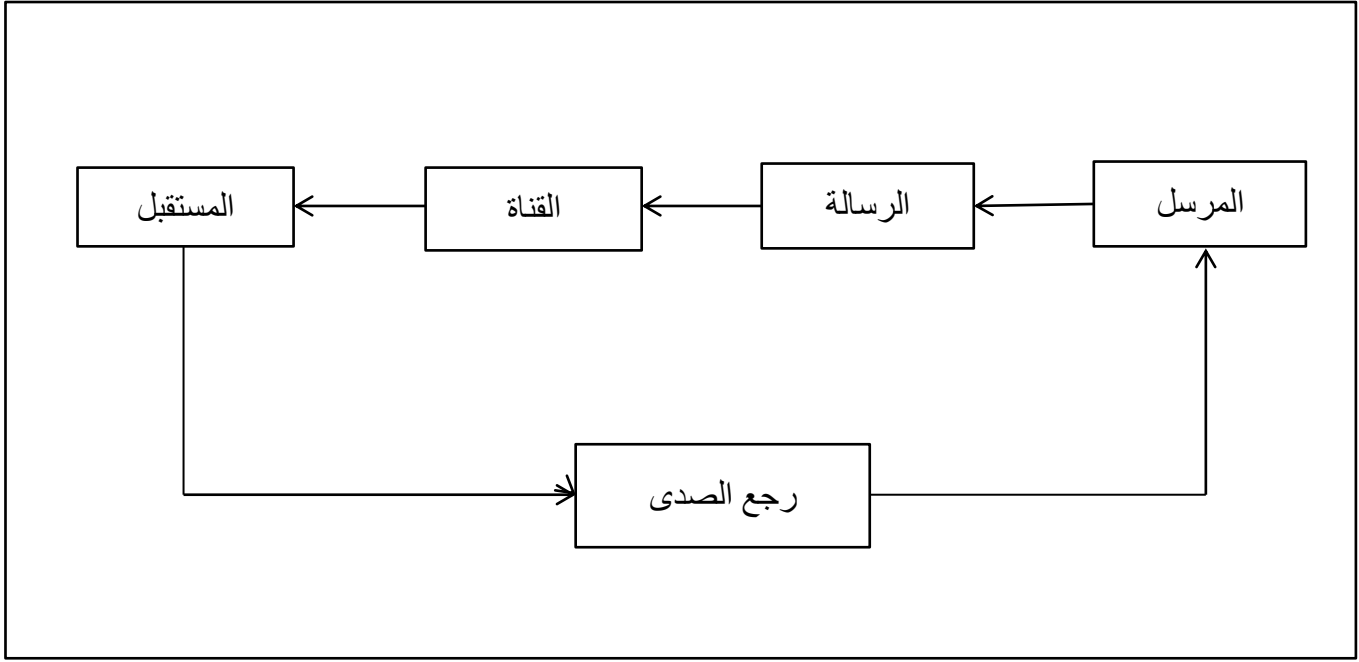
وهو الرد الذي يعبر عن موقف المستقبل من الرسالة التي تلقاها من المرسل، أي إعادة إرسال الرسالة من المتلقي إلى المرسل واستلامه لها وتأكيده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة .

¹ محمد سلامة غبارى ، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال و وسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991،

ص 27

² محمد عبد الحميد، الاتصال في مجال الابداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، مصر، 1993، ص24

³ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية ، مصر 1998، ص26



شكل رقم (2) يمثل عناصر العملية الاتصالية

المطلب الثالث : أنواع الاتصال

يتحدد نوع الاتصال بناء على عدد الأشخاص الذين يشتركون فيه , وتبعاً لذلك فإن هناك أربعة أنواع من الاتصال : الاتصال الذاتي - الاتصال الشخصي - الاتصال الجمعي - الاتصال الجماهيري.

1) الاتصال الذاتي :

هذا النوع من الاتصال يحدث لكل منا حينما نتحدث مع أنفسنا، ويتعلق هذا بالأفكار والمشاعر

والمظهر العام - كما نراه ونحس به - في ذواتنا .

وبما أن الاتصال يتركز في داخل الإنسان وحده، فإنه هو المرسل والمستقبل في الوقت نفسه. وتكون

الرسالة من الأفكار والمشاعر، كما أن وسيلة الاتصال هي المخ الذي يترجم الأفكار والمشاعر

ويفسرها, وهو نفسه الذي يصدر تغذية عكسية عندما يقلب المرء الأفكار والمشاعر فيقبل بعضها ويرفض البعض الآخر أو يستبدلها بغيرها

يتأثر الاتصال الذاتي بالاتصال مع الآخرين حيث يبدو المرء مطمئنا أو منزعجا من علاقاته بالآخرين حسب حسن أو سوء هذه العلاقات.

ويترجم هذا من خلال الاتصال الذاتي بالتفكير فيما حدث من لحظات سعيدة أو مشكلات نتج عنها خصام أو توتر في العلاقات مع الآخرين.

ولقد رجح بعض العلماء اعتبار هذا النوع من الاتصال تفكيراً ذاتياً يسبق الاتصال ومال آخرون إلى اعتباره اتصالاً ذاتياً بين الإنسان وذاته، وفي كل الأحوال يحدث هذا النوع من الاتصال لكل منا حينما نتحدث مع أنفسنا أو نستعيد المعلومات أو نخزن معلومات جديدة أو نحل مشكلة.

2) الاتصال الشخصي :

يحدث الاتصال الشخصي حينما يتصل اثنان أو أكثر مع بعضهم البعض عادة في جو غير رسمي

لتبادل المعلومات وحل المشكلات ولتحديد التصورات عن النفس والآخرين . ويشمل الاتصال

الشخصي نوعين هما : الاتصال الثنائي والاتصال في مجموعات صغيرة.

ويشمل الاتصال الثنائي عادة المحادثة بين شخصين كما يحصل بين الأصدقاء, وفي هذا الإطار يرسل

ويستقبل كل من الاثنان رسائل من خلال اللغة اللفظية واللغة غير اللفظية معتمدا على الصوت والرؤية

في نقل هذه الرسائل، وهنا يتحقق للمتصل اكبر قدر من التفاعل ورجع الصدى، كما يقل التشويش

نظرا لمعرفة كل طرف منهما بظروف الاتصال ولديه الفرصة للتأكد من وصول الرسالة وفهمها كما يريد.

وفي الاتصال من خلال المجموعات الصغيرة التي لا تتعدى أفرادا قلائل تتحقق للمشاركة فرصة الاتصال والتفاعل مع أعضاء المجموعة، ونظرا لوجود مجموعة من المرسلين والمستقبلين في آن واحد، فإن عملية الاتصال تصبح أكثر تعقيدا من الاتصال الثنائي، كما تزيد فرصة الارتباك وعدم الوضوح وزيادة التشويش على الرسائل¹.

(3) الاتصال الجمعي :

في الاتصال الجمعي تنتقل الرسالة من شخص واحد (متحدث) إلى عدد من الأفراد يستمعون، وهو ما نسميه بالمحاضرة أو الحديث العام أو الخطبة أو إلقاء الكلمة العامة، ويحدث هذا عادة من خلال المحاضرات الدينية أو التوجيهية أو التجمعات الجماهيرية أو المظاهرات السياسية كلمات الترحيب و الحديث في الأماكن العامة إلى عدد قليل أو كثير من الناس.

وعادة ما يتميز الاتصال الجمعي بالصيغة الرسمية والالتزام بقواعد اللغة ووضوح الصوت، ولا يمكن غالبا للمستمعين أن يقاطعوا المتحدث، وإنما يمكنهم التعبير عن موافقتهم أو عدم موافقتهم (بالتصفيق أو هز الرأس أو بالمقابل بالإعراض عنه أو إصدار أصوات تعبر عن عدم الرضا عن حديثه

(4) الاتصال الجماهيري :

يحدث الاتصال الجماهيري من خلال الوسائل الالكترونية كالإذاعة والتلفاز والأفلام والأشرطة المسموعة والأنترنت والصحف والمجلات والكتب. وتشمل وسائل الاتصال الجماهيري كذلك وسائل الاتصال المتعددة كالأقراص المضغوطة والأقراص المرئية ونحوها. وهذا يعني أن الرسالة يقصد بها الوصول إلى عدد غير محدد من الناس. ورغم كثرة استخدامنا لوسائل الاتصال الجماهيري إلا أن فرص التفاعل

¹ مصطفى أحمد وحيد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مدخل في التصميم والمعرفة، 2009، ص (21 - 22)

بين المرسل والمستقبل قليلة أو منعدمة في كثير من الأحيان. ولقد مكنت الوسائل الالكترونية الحديثة مثل آلات التصوير الرقمية ووسائل البريد الالكتروني والهاتف المرئي ونحوها التواصل بين الناس على نطاق واسع متجاوزة الحدود الجغرافية والسياسية وموصلة بين الثقافات المختلفة.¹

المبحث الثاني : أهمية الاتصال وأهدافه

المطلب الأول: أهمية الاتصال

- 1- يتوقف على هذه المهارة الأخصائي في ممارسة لدوره سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- 2- يمكن من خلاله زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المجتمع في مشروعات التنمية وكذلك زيادة انتمائهم مجتمعهم و لذلك لأن المعلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال عملية الاتصال تتسم بالصدق و الصراحة و الوضوح و الشمول.
- 3- يكتسب أفراد المجتمع من خلال هذه المهارة معلومات جديدة كما تزيد من فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال ما يتم نشره بالصحف والمجلات والإذاعة و التلفزيون.
- 4- أنها أداة مهمة لربط المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفي تدعيم المؤسسة بالبيئة المحيطة بها .
- 5- إنه أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها .
- 6- إنها وسيلة أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارة المختلفة بالمؤسسة والمؤسسات المختلفة الأخرى ذات العلاقة بها .

¹ نفس المرجع ،ص 23

7- تعمل على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع

مهارة الاتصال مهارة إنسانية فهي احترام الإنسان وتفكيره ومشاعره ومن خلالها يتم مواجهة

احتياجاتهم الأساسية¹.

المطلب الثاني : أهداف الاتصال

إن الاتصال يعتبر عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أية جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية،

وعلى ذلك فإن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم و استقرار وتغيير حياته

الاجتماعية ولا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها لأنها تسعى

لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة بين المرسل .

وقد يصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها وعلى اتجاهاته أو على مهاراته لذلك يمكن

تقسيم أهداف الاتصال إلى :

- هدف توجيهي:

يمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات

قديمة أو تثبيت اتجاهات مرغوب فيها، ولقد توضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن

الاتصال الشخصي قدر على تحقيق الهدف من الاتصال الجماهيري .

- هدف تثقيفي:

ويتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال نحو تبصير ونوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم و زيادة

معارفهم و اتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث .

¹ هناء حافظ بدوي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 23

- هدف ترفيهي أو ترويجي:

ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستماع إلى نفس المستقبل .

- هدف تعليمي:

حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرة جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة .

- هدف إداري:

ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين

العاملين في المؤسسة أو الهيئة .

- هدف اجتماعي:

حيث يتبع الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات

الاجتماعية بين الأفراد¹ .

¹ نفس المرجع، 2003، ص ص 24، 25

المبحث الثالث : نماذج الاتصال

المطلب الأول : نموذج لاسويل Lasswel

قدم هارولد لاسويل نموذجا عاما للاتصال مؤكدا عنصر التأثير في العملية الاتصالية، وهذا النموذج

الذي قدمه يتجسد من خلال عبارته المشهورة. من يقول؟ وماذا، لمن، بأية وسيلة، وبأي تأثير؟¹.

■ من؟ (المرسل)

■ ماذا؟ (الرسالة)

■ بأي وسيلة؟ (القناة أو الوسيلة)

■ لمن؟ (المستقبل)

■ بأي تأثير؟ (التأثير)

المطلب الثاني : نموذج ويلبر شرام

لقد قدم شرام في عام 1954 نماذج إضافية عن ديناميكية عملية الاتصال وأول هذه النماذج هو ما

قال عنه " يمكن أن يكون الفرد مصدرا يتحدث أو يرسم أو يشير ويمكن أن يكون المصور هيئة كالجريدة

أو دار النشر أو محطة تلفاز أو استوديو سينمائي " وتكون الرسالة في شكل حبر على الورق أو الموجات

الصوتية في الهواء أو الترددات في التيار الكهربائي أو إشارة باليد أو علما في الهواء أو أية إشارة أخرى

يمكن شرحها لإعطاء معنى، والهدف قد يكون شخصا يستمع أو يشاهد أو يقرأ.

¹ أحمد محمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 1982، ص169

وقد أضاف شرام في نموذج مفهوم مجال الخبرة الذي اعتبره ضروريا ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل الى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر، كذلك اقترح شرام أهمية التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على مشكلة الضوضاء والتشويش.¹

المطلب الثالث: نموذج شانون ووفر

وضع أسس هذا النموذج شانون الذي كان يعمل في مختبر شركة بيل الأمريكية للتلفونات ومساعدته ويفر 1949 ويصف هذا النموذج عملية الاتصال بأنها خطية أي تسير في اتجاه واحد، ويذكر ستة مراحل للعملية الاتصالية وهي: مصدر المعلومات، المرسل، القناة أو الوسيلة، المستقبل، الهدف، التشويش.

وتبدأ عملية الاتصال بمصدر يختار رسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشادات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الاشارات ويحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها والتعامل معها، والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل الى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش وأيضا الانتروبي الذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم والحشو والزيادة وعلاقتهما في فهم الرسالة.²

¹ محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2005، ص 42

² محمود فتحي ومحمود شفيق زكي، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص 264

تنشأ المؤسسات لتحقيق أهداف محددة تضع هذه الأهداف وتعمل على تحقيقها بكفاءة وفعالية مجموعة من الأفراد منهم المؤسسين والإداريين والعاملين وذلك من خلال نظام الاتصالات فيما بينهم وبين البيئة المحيطة، حيث إذا أرادت زيادة كفاءة نظام الاتصال بالمؤسسة على جميع المستويات الإدارية فلا بد من تحسين الاتصال.

المبحث الأول : تعريف الاتصال الداخلي ووظائفه

المطلب الأول : تعريف الاتصال الداخلي

هو إنتاج وتوفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور وأخبار أو معلومات جيدة والتأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات والتعديل من هذه السلوك أو توجيهه وجهة معينة، وتتم هذه العملية عادة متبادلة من الجانبين أي الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس أو مستوى أفقي¹. وهي كما يقول حنفي : "نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية، بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا، وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم"².

ويرى أحمد البدوي أن الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف الى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في

¹ حسين عبد المجيد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، الطبعة الرابعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص 225.

² فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 137

المنشأة، ويتم هذا من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة.¹

والاتصالات هي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من المستوى الإداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة الى آخر، وتأخذ الاتصالات عدة اتجاهات.² ما يمكن ملاحظته أن رغم اختلاف وجهات النظر بين الباحثين في تعريفهم للاتصال الداخلي إلا أنهم يشتركون في العديد من النقاط من بينها أن الاتصال الداخلي:

◆ مجموعة الأنشطة أو مبادئ أو العلاقات.

◆ وسيلة للتسيير وللتأثير.

◆ مجموعة من المهارات.

◆ وظيفة تضمن معالجة ونشر المعلومات.

لنستخلص أن:

الاتصال الداخلي يمثل مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، ويمثل العاملين الجزء الأكبر من هذه التعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجات العاملين وشعورهم اتجاه منظماتهم وقياس مدى تأثيرهم بها وبقيمها وعاداتها.

¹ أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة 1985، ص 44

² بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص 15

المطلب الثاني : وظائف الاتصال الداخلي

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة

وتأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة ولا يخفى أن وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى

الاتصال ويمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المؤسسات.

ويرى فرانسيس بال أن هناك أربعة أنواع من المعلومات الموجودة داخل المؤسسة أي داخل أية منظمة

اجتماعية مهما كانت¹.

- الإعلام العلمي

يلعب الإعلام العلمي دورا مهما فهو ضروري تقنيا من أجل تنفيذ أي وقت وكيف يتم القيام به،

وهي ضرورة لمعرفة وتحديد مكانه والترتيب الكرونولوجي للعمليات التي يجب القيام بها.

- الإعلام التحفيزي

يتعلق بالإعلام الذي يدعم التحفيز على العمل والإقبال عليه ويتعلق أيضا بالمعلومات التي تسمح

لكل فرد أن يتموقع في مكانه وسط المجموعة، ومعرفة أهداف المؤسسة كاملة والمفاهيم التي يجب التطرق

إليها.

- الإعلام حول الترقية الوظيفية

عبارة عن معلومات متعلقة بترقية العملية داخل المؤسسة "الأجور" المعلومات المتعلقة بالتكوين

والإتقان .

¹ Francis Ball 'media et société édition seuil, paris, 1987, p 63

• الإعلام العام

يشمل المعلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي تهدد العامل أما الدكتور مصطفى عاشوري يرى أن "وظائف الاتصال التنظيمي متعددة الجوانب إلا أنه يختصرها في ثلاثة ميادين".

أ- الإنتاج

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج ذلك لأن عملية الاتصال هي تحدد الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والآراء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد في العمل وإبداء الإعجاب.

أو الإعلان عن مكافأة لأداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات بمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية وقد بينت بحوث كثيرة ذلك إبتداءا بدراسات هاوثون مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم اللارسمي لجماعات العمال في تقنين الإنتاج وتقييده وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال ونوادير وشائعات وبعضها الآخر يعزز بما يسمى بالاتصال اللا لفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضا والاشتمزاز إلى ضرورة إجراء بحوث ميدانية لإقامة علاقة معينة بين الاتصال والآراء من جهة وتأثير ذلك في الإنتاج من جهة أخرى¹.

¹ مصطفى عاشوري ، أساس علم النفس الصناعي التنظيمي ، دون طبعة ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ، ص 142

ب- الإبداع

المقصود بالإبداع هو إنشاء ووضع أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة كما تعتبر وظيفة الإبداع أول وظائف الاتصال ممارسته وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف والتغيير النظامي، فالروتين والنمطية والتيقن باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة عن تطلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني المجهود المطلوب بذله كلما كانت المقاومة للتغيير أكبر .

تتمثل أسباب هذه المقاومة في شعور الفرد والجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يمهّد التوازن الفردي أو الجماعي الذي قد يكون في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلات سابقة .

يرتبط بالإبداع ببعدين هامين يحسبان وظيفة أساسية، يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة ويمثل البعد الثاني عملية تطبيق البعد الأول .

وبطبيعة الحال فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين يوضع برامج تهدف إلى القضاء على عملية المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم وبضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وفي ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات .

ج - الصيانة

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في آراء ثلاثة لها مهام رئيسية تتمثل فيما يلي:

- حفظ الذات وما يرتبط بها العواطف والمشاكل.
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يوليها للتفاعل الذي يحدث فيها بينهم على أفقي وعمودي.
- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة¹

ومما سبق فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف يساهم الاتصال في تحقيقها وللتأثير في توجيهها إلى جانب أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والنقابة وممثلي العمال وهذا ما يدل على التأثير والتبادل بين الجماعات و الأفراد .

¹ نفس المرجع ، ص 144

جدول رقم (1) يبين وظائف الاتصال حسب أنواع الاتصال الداخلي¹.

أنواع الاتصال	الوظائف الأساسية	الوسائل الأكثر فعالية
هابط	<ul style="list-style-type: none"> • الإعلام: إيصال المعلومات و الأوامر والتوجيهات العلمية • التحفيز : تشجيع المشاركة والالتزام 	<ul style="list-style-type: none"> • المذكرات و الاجتماعات • رسائل المدير • مرتبات الموظفين
صاعد	<ul style="list-style-type: none"> • أهداف المؤسسة و الشعور بالمسؤولية • معرفة الأوضاع الداخلية من مشاكل موضوعية و ذاتية • الاستفادة من الآراء و الاقتراحات 	<ul style="list-style-type: none"> • سبر الآراء و التحقيقات • المقابلات الفردية والجماعية • استعمال جريدة المؤسسة
أفقي	<ul style="list-style-type: none"> • تنسيق العمل بين المصالح المختلفة • توطيد العلاقات الإنسانية و الاجتماعية • حل الأزمات بين الأفراد و الجماعات 	<ul style="list-style-type: none"> • الاجتماعات التنسيقية و تبادل الآراء • استقبال عمال جدد • استعمال الجريدة اليومية

¹ عبد الله العمار ، واقع الاتصالات الكتابية ، دون طبعة، مطابع معهد الإدارة العامة ، 1995 ، ص 145

المبحث الثاني أنواع الاتصال الداخلي ووسائله

المطلب الأول : أنواع الاتصال الداخلي

تم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات، تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، ويعد الاتصال بين الجماعة (العمال) أوسع من الاتصال الشخصي من حيث عدد الأطراف المشاركة في عملية الاتصال، ويعتبر الاتصال عنصر أساسيا في إدارة وعمل المؤسسات من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية .

1- الاتصال الرسمي :

يتم من خلال خطوط السلطة ونطاق الإشراف وتأخذ المعلومات التي يتم تداولها في شكل أوامر وتعليمات واستشارات وتساؤلات تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من أعلى إلى أسفل، أو من الأسفل إلى أعلى، أو في شكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد. وتنقسم الاتصالات الرسمية الى ثلاثة أنواع:

أ. اتصال نازل

ب. اتصال صاعد

ج. اتصال أفقي

أ. الاتصال النازل :

تكون هذه الاتصالات من أعلى التنظيم إلى أسفل، أي من الإدارة إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، ومن الوسائل المستعملة فيها قد تكون شفوية أو كتابية، وهذا النوع من الاتصال يمكن للمدير من نقل أفكاره إلى مرؤوسيه في مستويات الإدارة الوسطى أو الدنيا والتي يجب أن تقابل ذلك بالتنفيذ.

الاتصال يتم متفقا مع خط السلطة ويأخذ هذا الاتصال على شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات

وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال والمشاريع¹.

وتتمثل الاتصالات النازلة (الهابطة) في :

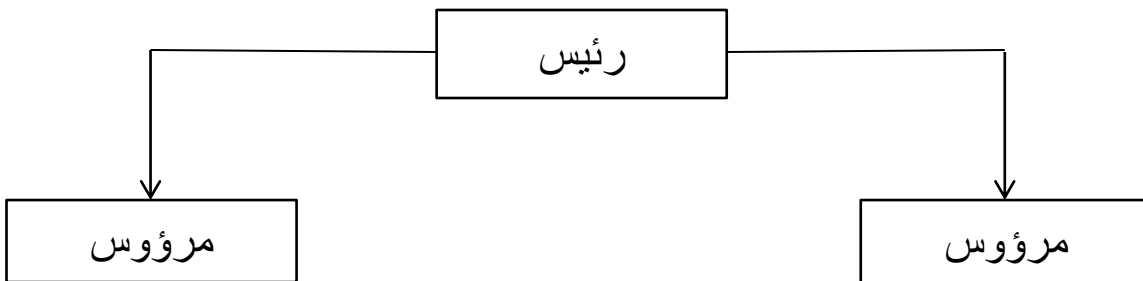
مجموعة من القرارات والأوامر والتعليمات.

مجموعة من الكتب الدورية والتفسيرية.

التوجيهات الصادرة عن رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل.

منشورات تشمل الأمور الخاصة بعلاقات العمل بالعاملين.

الشكل رقم 01 : يوضح الاتصال النازل



¹ عبد الرحمن عزي و آخرون، عالم الاتصال، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 21 .

ب. اتصال صاعد :

تعد الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم إلى أعلاه، ويتخلل هذا النوع من الاتصالات، التقرير الاقتراح و الأخبار حيث أن هذا النوع من الاتصالات لا يقل شأنًا من الاتصالات الهابطة لما يفيد المؤسسة عن حالتها في المستويات الدنيا، وهذا النوع من الاتصال يمكن للمدير معرفة عوائق العمل والكشف عن المشاكل وأسباب وقوعها¹، يعتبر هذا البعد (الاتصال الصاعد) مكمل للبعد الأول (الاتصال الهابط)، حيث يشير هذا النوع الى ارسال وتصعيد المعلومات من أسفل الى الأعلى، أي من جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة الى الإدارة العليا بها وعادة ما تحمل هذه الاتصالات في طياتها شكاوى ومقترحات وتقرير الأداء وكافة المعلومات عن سير العمل والتي قد يؤخذ بها أو لا يؤخذ بها وفقا لمدى اقتناع الإدارة العليا بها².

كما تتضمن الاتصالات الصاعدة المعلومات التي ينبغي عليها التعديل والتطوير أو ذلك الذي يؤدي إلى زيادة الإشراف أو الرقابة أو إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين وتتم الاتصالات الصاعدة عن طريق:

- التقارير الدورية.
- التقارير غير الرسمية.
- الاقتراحات والشكاوى.
- التقارير السنوية.

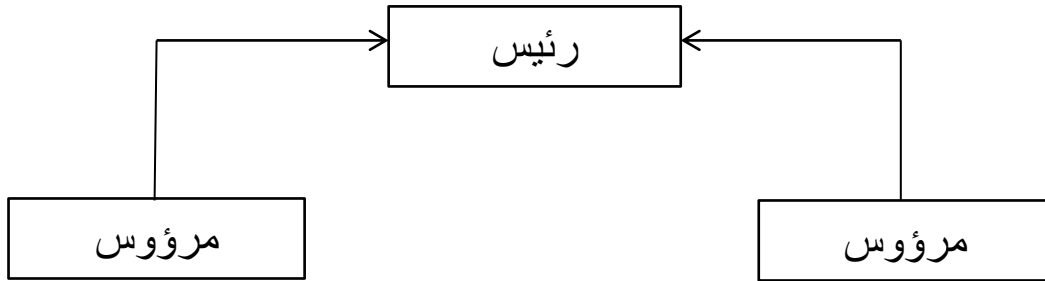
¹ زكي حسين الوردى، عادل إبراهيم فندليحي، الاتصالات. دون طبعة، كلية الآداب، جامعة البصرة، 1990، ص 78.

² فؤاد بكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة الشرق للنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 227

تتضمن أيضا الاتصالات الصاعدة:

- تقديم تقارير عن الآراء و ظروف العمل.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- طلب توضيحات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو في آراء عمل ما.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.

الشكل رقم 02 : يوضح الاتصال الصاعد



ج. اتصال أفقي :

إن الاتصال الأفقي هو إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد هم على المستوى

تنظيمي واحد، وهذا يعتبر أمرا حيويا لنجاح الأداة في المنظمة، إذ عن طريق يتم التنسيق بين وظائفها

المختلفة.¹

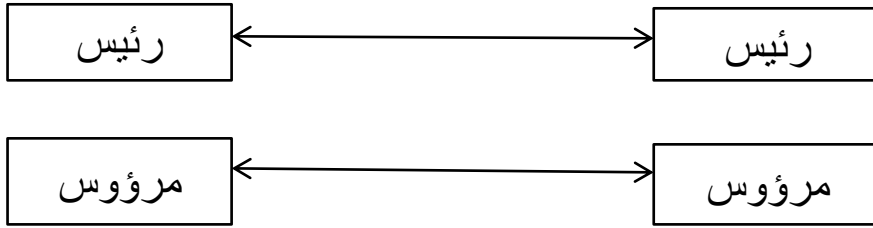
¹ عبد الرحمان عبد الباقي، الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 1997، ص.6.

أي يكون هذا الاتصال في نفس المستوى الإداري أو بين العمال من نفس المستوى ولا تربطهم علاقات بالسلطة التنفيذية، وكما أن هذا النوع من الاتصالات قد يكون بين المنظمتين ولها مزايا كثيرة منها مايلي:

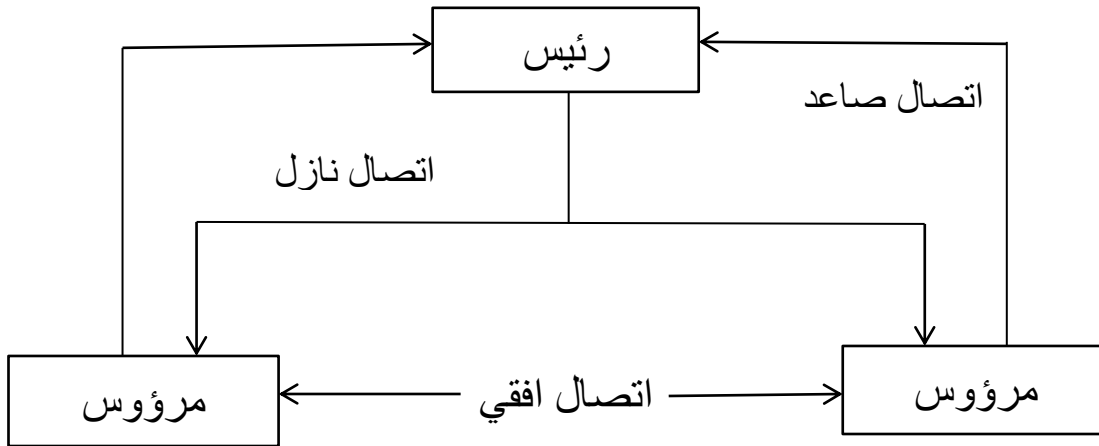
- تمكين المديرين من الاستفادة من خيارات زملائهم سواء كانوا خارج أو داخل المؤسسة
 - تسريع الاتصال بين المدراء من مختلف المؤسسات.
- تفيد في أنها تعمل على تنسيق جهود المديرين في المستوى الإشرافي وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة¹.
- تتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على عدة عوامل هامة في مقدمتها:
- وجود قنوات اتصال منظمة وواضحة ومعلومات للجميع.
 - صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات.
 - أن يدرك الأشخاص الذين يحتكرون مناصب معينة مراكز الاتصال بهذه القنوات للرؤساء بالمستويات المختلفة أهمية دورهم وأنه على قدر جودة توصلهم للمعلومات والأنباء والتعليمات وما إليها تتوقف فعالية المنشأة.
 - استخدام خط السلطة بأكمله وعدم تخطي الرؤساء في المستويات التالية أثناء الاتصال بالمستويات الأقل.

¹ سفيان بورياح، محفوظ طهراوي، الاتصال وواقعه في المؤسسة، مذكرة تخرج ليسانس، إدارة أعمال، الجزائر، 2003-2004، ص

- أن تتم الاتصالات في إطارها الرسمي، بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وأن يكون مضمونها في نطاق اختصاصي¹.



الشكل رقم 03 : يوضح الاتصال الأفقي



الشكل رقم 04 : يوضح أنواع الاتصالات النازلة والصاعدة والأفقية

¹ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن 2009، ص 100

2- الاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي اتصال غير مباشر ويكون بين الأصدقاء والأفراد وتكون العلاقات بينهم مستقلة وغير مرتبطة بالسلطة الرسمية، وذلك لإشباع حاجياتهم. ويتلزم وجود هذا النوع من الاتصال مع الاتصال الرسمي، وهو التعبير عن الطبيعة البشرية في الاتصال، فقد وجد **هاوثورن** ورواده هذه التجارب أن الاتصالات غير الرسمية لا تتعارض مع أهداف المنظمة بل أكدوا أن لها فوائد في تحقيق أهدافها.

ينتمي هذا النوع من الاتصال بعدم الاعتماد على الطرق التقليدية في تبادل الأفكار والمعلومات أو غيرها، ويظل هذا الاهتمام يدور بين زملاء العمل أحاديث عن العمل ذاته والتفاعل بينهم يتخذ طابع غير رسمي¹.

عملية الاتصال غير الرسمي في الواقع تملئها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطها من التفاعل والتعامل للاتصال بالإضافة إلى الوجود الطبيعي كالصداقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين وهو الأمر الذي يتخيل التخلص منه ولذلك قيموه إلى جانب الاتصالات غير الرسمية، والتنظيم غير الرسمي والقواعد والسلوك التي تنشرها بين أعضائه هي قواعد شفوية غير مكتوبة تجري على السنة الأعضاء ويعبئها هؤلاء في ذاكرتهم وهي كذلك تصدر من أشخاص ليس لهم الحق في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر، كما تحوطها السرية في جل الحالات حتى لا تبلغ مسامع الإدارة والمشرفين واستعراضها كذلك عددا من القضايا والتي يقدم بها التنظيم غير الرسمي ويتداول بشأنها القواعد والآراء وهي:

¹ صالح بتشكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دون طبعة، مكتب القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص 250.

قضايا الدوافع الإنتاجية وعلاقات العاملين بالإدارة والتنظيم غير الرسمي أثر سلبيا على أعضائه في أمور إنتاجهم ومستوياتهم في الأداء ووجهات نظرهم ومن بين وسائل الاتصال التي يسلكها هذا النوع من الاتصال تنوع بين النصح والنقاش إلى التهديد والسخرية والتنازع بالألقاب وهي وسائل شفوية يلجأ إليها العاملين ليناقدوا مسائل العمل وأوامر الإدارة ويعبر عما في صدورهم من شكاوى وما في أذهانهم من أفكار.

ومن خصائص الاتصال غير الرسمي هي:

• الاتصال غير الرسمي تلقائي عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي .

• عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر أو أكثر تفصيلا.

يمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة و سهولة الانتشار، حيث قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال

الرسمية¹

من خلال التعاريف السابقة الاتصال غير الرسمي نستنتج بأنه عفوي تلقائي ويعبر عن انشغالات

واهتمامات الأفراد أو هو الناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة، بحيث من خلال تنقل

الأفكار والمشاعر بحيث يؤدي الى تكوين جماعات غير رسمية داخل التنظيم باعتباره عملية معقدة، يجب

أن نجعل منه وسيلة إيجابية داخل المؤسسة.²

¹ عبد الرحمن عزي، مرجع سبق ذكره، ص25

² سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والاداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، د.س. نشر، ص282

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي

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

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

1- وسائل اتصال مكتوبة

هذه الوسائل كثيرة ومتعددة في منشآت الأعمال، خاصة وأن كل منشأة تحاول فتح مختلف المجالات

للإتصال مع الجماهير سواء كانوا عمال أو زبائن، إما لتعريفهم برسالتها أو للتعرف على آرائهم

وإتجاهاتهم، ورغباتهم واهتماماتهم ومحاولة مشاركتهم في حياتهم اليومية. ومن أهم هذه الوسائل نجد :

أ- الجرائد اليومية : لقد كانت الصحافة لفترة طويلة من الزمن هي الوسيلة الوحيدة الواسعة الانتشار

التي يمكن أن تستخدم في نقل الأخبار. والجرائد اليومية تتسم باتساع خاص في التوزيع بسبب رخص

ثمنها من ناحية، وصدورها اليومي الذي لا يتوقف.

ب- التلغراف والتلكس : كانت الرسائل التلغرافية أكثر شيوعا في الاستعمال قبل ظهور الوسائل

الحديثة أو الأكثر حداثة مثل التلكس وأخيرا ظهور التلفاكس، وهي أجهزة ذات كفاءة عالية في إعداد

الرسائل وإرسالها بسرعة كبيرة إلى الطرف الآخر واحتمالات الخطأ فيها قليل، والبعض منها يكون شاملا

الرد الفوري على الرسالة.

ج- مطبوعات المنشأة : كثيرا ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها، يقوم بإعدادها أخصائيون، وكلما كبرت المنشأة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كثيرة ومتنوعة، ونجد منها : الكتيبات، النشرات والدوريات، الرسائل البريدية¹.

د- دفتر الاستقبال : هو وثيقة أساسية سهلة الاستعمال، يدخل في الحياة اليومية للمؤسسة بالتستر على المنافع الشرعية التي يستفيد منها العمال، كما يقدم للموظفين نظرة شاملة عن المؤسسة كحجمها، نمط تنظيمها، نشاطها قانونها الداخلي، وكل ما يتعلق بشروط العمل أي أن هذه الوسيلة تسهل إدماج الموظفين الجدد وتساعدهم في التعرف على هذه المؤسسة بشكل واضح ومختصر.

هـ- لوحة الإعلانات : تستخدم لوحات الإعلانات التي توضع تحت نظر العاملين كوسيلة اتصال التبليغ العاملين بتعليمات أو سياسات وأخبار أو معلومة تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين ويكثر استخدام لوحات الإعلانات بالمؤسسات في أغراض توضح الإنجازات البارزة والأخبار التحفيزية، والمعلومات المرتبطة بالمن وضبط الجودة، وغير ذلك من أوجه المعرفة، ومواضيع الاهتمام الخاصة مثل جداول الاجتماعات ومواعيد العطلات الموسمية مثل إجازة الأعياد الدينية والمناسبات الوطنية.. الخ²

¹ أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص ص

² سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، الطبعة الثالثة، مصر، 2000، ص 86

و- جريدة المؤسسة :

تستخدم مجلة أو جريدة المؤسسة كوسيلة إخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها، سواء كانت تمس العاملين أو المؤسسة، أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية، وتعتبر الجريدة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.

ز- المراسلات

تعتبر من وسائل الاتصالات المكتوبة في مجال الأعمال، وتتميز بأنها تعطي معلومات تفصيلية وهامة عن الموضوع الذي تدور حوله، كما أنه يسهل الرجوع إليها وحفظها.

س- التقرير

هو عرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين، وتتضمن قدرا من التحليل المفصل لهذه المعلومات، وذلك بنتيجة قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل أو الرقابة على العمل¹. وهو أنواع:

1. حسب طبيعتها

تقرير إخباري: نقل الأخبار دون تعليق عليها.

تقرير تحليل: تعرض معلومات وتقوم بتفسيرها وتحليلها.

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، دون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 69.

2. حسب درجة رسميتها

تقرير رسمي: هو التقرير الذي يأخذ شكلا أو نمطا معيناً عند إعداده

تقرير غير رسمي: هو التقرير الذي لا يتقيد بشكل معين، ويكتفي فيه بتحديد طرفي التقرير

(المرسل والمستقبل).

3. حسب الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير

تقرير دوري: هو تقرير يتم إعداده على فترات زمنية منتظمة (يومي، أسبوعي، شهري).

تقرير غير دوري: هو التقرير الذي لا يرتبط إعداده بزمن معين ويتم إعداده حسب تبرير الحاجة.

2- وسائل الاتصال الشفوية

إلى جانب الاتصال عن طريق الكلمة المكتوبة يمكن أيضا الاتصال عن طريق الكلمة المسموعة

والمنطوقة، ويندرج ضمن هذا النوع من الوسائل الاتصالية عدة وسائل أهمها:

• الهاتف

هو وسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان¹ تفضل معظم

المؤسسات استخدام الهاتف، ومن أمثلة الأمور التي يستخدم فيها الهاتف دعوة الأعضاء إلى اجتماع

طارئ، الاتفاق على موعد زيارة هامة أو عاجلة، التأكد من حسن سير العمل أو تطبيق الأساليب

المتفق عليها، التنسيق بين البرامج والتبليغ عن حادث خطير بالسؤال عن حالة مرضية ممنوع زيارتها.

¹ أحمد إبراهيم عبد الهادي ، صديق محمد عفيفي، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس ، مصر، 2003، ص 344.

• الاجتماعات

تعقد الاجتماعات داخل معظم المؤسسات بشكل أكبر من اللازم، وعلينا التأكد أن لكل اجتماع هدف، وأن جميع الحاضرين لهم اهتمام مباشر بهذا الهدف وتعد الاجتماعات داخل المؤسسة وسيلة هامة لتنوير الأفراد والإجابة على أسئلتهم وهي وسيلة يتم فيها تبادل الآراء، إلا أن فعالية هذه الوسيلة تتوقف على أسلوب إدراك تلك الاجتماعات ومدى مشاركة الفعالية لمختلف الأعضاء ودرجة نضجهم ومستواهم التنظيمي وأيضا الثقافي.

• المقابلات

تعتبر المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر، ونقصد بها المقابلة الرسمية التي تهدف إلى تبادل المعلومات أو معالجتها أو المساهمة في تخفيف الضغوط النفسية في مجال العمل. والمقابلة هي المواجهة بين شخصين أو أكثر يدور بينهم حديث أو نقاش حول موضوع معين أو مسألة معينة لتحقيق غرض محدد

• المحاضرات والخطب

تعد المحاضرات والخطب من أحسن وسائل الاتصال التي تلجا إليها المؤسسة على اختلافها لشرح وجهة نظرها في المسائل وليبيان ما حققته من نجاح ومدى ما تلاقيه من صعوبات، ومع أن الجمهور الذي يحضر المحاضرات يعتبر صغير نسبيا إذ ما قورن بال جماهير التي تستمع إلى الإذاعة أو تحضر الحفلات إلا أن ما يعوض ذلك النقص، أن المحاضرات والخطب تتيح فرصة هامة لمواجهة الخطيب بجمهوره وهنا يكون المحاضر مدير أو رئيس مجلس الإدارة .

3- الوسائل السمعية البصرية

• البريد الإلكتروني

هو وسيلة اتصالية حديثة تسمح بث الرسائل عن طريق جهاز الكمبيوتر ومن إيجابياته أنه يساعد على بث الرسائل لعدة مسؤولين في المؤسسة وهذا حتى في حال غيابهم .

• فيلم المؤسسة

هو شريط فلمي تقوم المؤسسة بعرضه في أوقات محددة ويكون موجه لمجموعة موظفين في المؤسسة والهدف منه تعريف العمال بالمؤسسة بشكل أفضل وتحفيزهم على العمل.

• المحاضرات عن طريق الشاشة

هي تزواج بين التقنيات الحديثة لنقل المعلومات بالتقنيات السمعية البصرية، تسمح بعقد اجتماعات ومحاضرات مع مختلف العمال بالمؤسسة في أماكن عدة وفي وقت واحد ومع مشاركين متواجدين على مسافات¹ .

ويمكن إجمال أهم الطرق المستعملة للاتصالات الإدارية فيما يلي :

1- الاتصال الشفهي (اللفظي) : وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد وتتمون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين. ومن صور هذا الاتصال نجد المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية، ويشمل أيضا هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمة. وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحا خاصا للتأكد من إيصال المعنى الصحيح.

¹ حسين عبد المجيد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 55، 56.

2- الاتصال الكتابي : وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات

أو الرموز وتوزيعها للعاملين بالمنظمة، والاتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد يكون إيجابيا إذا اتسم

بالدقة التعبيرية والوضوح وبالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية، وقد يكون سلبيا إذا لم يكن بالدقة

المطلوبة ويكون عبء على المنظمة لحفظه وتكديسه في المخازن. ومن صور هذا النوع من الاتصال نجد

التقارير والأوامر والتعليمات وكتيبات المنظمة وسياسات ولوائح المنظمة ودليل قوانين العاملين وغيره.

3- الاتصالات الالكترونية : وهي القرارات والمعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة،

فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تفرز نمو وفعالية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن

تحات بعدم الفهم الصحيح. فالموظفون في الإدارات المختلفة مثل قسم المعامل والقسم المالي وخدمة

العملاء فإنهم يتلقون التعليمات والقرارات عن طريق بريد الشبكة الداخلية (الأنترانت).

4- الاتصالات غير اللفظية : هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة

غير لفظية مثل الإشارات، الابتسامات، تعابير الرضا أو الغضب وغيرها. تعد مساحة الاتصالات غير

اللفظية واسعة جدا.

المبحث الثالث : أهمية الاتصال الداخلي واهدافه

المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي

تعتبر الاتصالات بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم، فيبث فيه الحياة والحيوية والنشاط،

فالاتصال يساعد أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسة.

إذا أصبح من الصعب أن تجد مجالاً أو نشاط إدارياً يخلو من الاتصال ولهذا اكتسى الاتصال مكانة

وأهمية كبيرة في تحريك عمله التنظيمي، تتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:

- يساهم الاتصال في التحقيق التكامل بين الأجزاء الرئيسية في النظام.

- الاتصال يحفز العمل داخل التنظيم ويزيد في التنسيق بين أجزاء النظام.

- إحداث نوع من التفاعل بين كل الجهات داخل المؤسسة من أجل خدمة مصالحها وكذا تنسيق

الأعمال فيها.

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيها يتعلق بأهداف

منتظمة الأعمال ومعياريها واتجاهاتها وعلاقاتها بمنظمات الأعمال الأخرى.

- يساعد الاتصال العاملين في المؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تتعلق بالمؤسسة

وتنعكس على بيئتهم العملية.

- عند القيام بعملية الاتصال بالشكل المطلوب يمكن إحداث روح التعاون والعمل بين كل الأفراد¹.

¹ حسان الجيلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 79

- الاتصال الجيد يمكن من تجنب بعض الأخطاء التي قد تحدث أثناء مزاوله النشاط، كما يمكن تصحيح الأخطاء وسد الثغرات من أداء العاملين، وبالتالي الرفع من الإنتاجية ويتوقف نجاح المشرف في عملية الاتصال على مهارته في إبلاغ وإيصال أفكاره إلى رؤسائه وزملائه والمرؤوسين¹.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي

المؤسسة ليست بمعزل عن المحيط بل هي نظام مفتوح تتفاعل مع بيئتها الداخلية (عمال، موظفين) والخارجية (مساهمين، مجتمع، عملاء...) ولذلك فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق هذا التفاعل من خلال عملية الاتصال .

وبالتالي فإن هذا الاتصال هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة عملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ومن أجل تطوير وتحسين المواقف واتجاهات الأفراد وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا من الأعمال وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات التي تسهر عن معالجتها وتلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:

- الإعلام : هو جمع وتخزين ونشر الأنباء والبيانات والصور والحقائق والرسائل والآراء والتعليمات المطلوبة من أجل فهم الظروف الشخصية والبيئية والقومية والدولية وذلك بغرض مواجهتها عن علم و معرفة وكذلك المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة .

¹ توفيق شيخي، الاتصال و دوره في عمل المؤسسة، مذكرة تخرج شهادة ليسانس، المدينة، 2002، ص 11

- التنشئة الاجتماعية : الاتصال يوفر رصيد مشترك من المعرفة لدى الجماهير يهدف جعلهم كأعضاء فعالين في المؤسسة .

- خلق الدوافع : الاتصال يهدف إلى تحقيق الأهداف المباشرة لكل مؤسسة، ويؤدي هذا إلى خلق الدوافع لدى العاملين بالمؤسسة.

- تدعيم الحوار والنقاش : أي توفير وتبادل الحقائق اللازمة لدعم الاهتمام والمشاركة الجماعية على نحو أفضل

- التربية : وهي تعني نشر المعرفة على نحو يعزز الجانب الثقافي للعاملين وتكوين الشخصية واكتساب المهارات والقدرات الفردية لهم

- التكامل : أي توفير الفرص للأفراد والوصول إلى رسائل متنوعة تحقق حاجاتهم في التعارف والتفاهم والتعرف على ظروف معينة للآخرين¹

¹ محمد محمد المهادي، إدارة أعمال المكتبة المعاصرة، دون طبعة، دار المريخ، الرياض، ص 43

المبحث الرابع: استراتيجية الاتصال الداخلي

تعتبر استراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي

أصل كلمة استراتيجية يوناني stratigos وهي جمع strategoy والتي يقصد بها فن قيادة الجيش حيث كانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء¹

فبقيت لوقت طويل مقتصرة على الميدان العسكري ومن بين مفكري تلك الفترة clause witz

(1830) الذي يعرف الاستراتيجية على أنها " عبارة عن اختيار الميدان والوقت والإمكانيات للانطلاق والبدء في الحرب²

تعتبر استراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في

تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الاستراتيجية تعد بعديا بالنسبة للاستراتيجية

العامة للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى ونظرا

للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي³.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية "الاصول والاسس العلمية"، مصر، الدار الجامعية طبع، نشر والتوزيع، 2001، ص3

²Jean luc charroni, sabrine separi, manual application " organisation et gestion de l'entreprise " ,2eme edition dunod , paris , 2001 ,p326

³ ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص 71

المطلب الثاني : مراحل وضع استراتيجية الاتصال الداخلي

يتم وضع الاستراتيجية وفقا لثلاث مراحل:

1- مرحلة البحث

تمثل في وصف و تشخيص لوضع المؤسسة حيث تحلل أشكال الاتصال فيها وتقيم النقائص الموجودة في كل اتصال بالإضافة إلى تحليل الجمهور الذي تستهدفه الرسالة الموجهة له، وبالتالي تتمكن المؤسسة اختيار الاستراتيجية الملائمة لها.

2- مرحلة التفكير

حيث يتم تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور المستهدف الداخلي الخاص بها هذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بموقع المؤسسة في محيطها بالإضافة إلى تحديد الجمهور المستهدف واختيار الرسالة المناسبة للتأثير عليها.

3- مرحلة التنفيذ

بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية عينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة وذلك بتنفيذها عن طريق وضع خطة اتصالية محكمة. وهذه الأخيرة تعتبر التجسيد الفعلي للإستراتيجية الاتصالية المكونة من سلسلة العمليات القابلة للتعديل حسب المستجدات الطارئة في المحيط الداخلي للمؤسسة ويعتبر إعداد الخطة الاتصالية مرحلة هامة في تنظيم ومتابعة العمليات الداخلية في تحسين وتطوير الاتصال داخل المؤسسة وتكمن الوظيفة الأساسية لها في تنظيم وتخطيط مختلف العمليات التي تتخذ من اجل الاتصال الأمثل والمساهمة في خلق جو ملائم

للعمل وتشجيع روح التعاون والتضامن والمبادرة داخل المؤسسة فالخطة الاتصالية هي بمثابة وسيلة استراتيجية تجمع كل المعلومات الخاصة بالأوساط التي تتفاعل في المؤسسة بحسب الأهداف المسطرة. وتكمن أهمية الخطة الاتصالية في:

- التأكيد من أن تلك العمليات تغطي وتشمل مجموع الرسائل المناسبة لجمهورها الداخلي، المصممة من أجله.
- تسمح عملية إعداد الخطة الاتصالية استراتيجية الاتصال الداخلي وتجيده من خلال خطة اتصالية يجعل من الاتصال منظما ومدروسا وبالتالي ضمان نسبة معتبرة من نجاحه وأيضا تحقيق أكبر قدر من الأهداف¹.

المطلب الثالث: أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع استراتيجية الاتصال (الداخلي والخارجي) نجد:

- تحقيق مرونة في الاتصال بين موظفي مختلف المصالح والمؤسسة ككل.
- تقريب الإدارة من المواطن وذلك من خلال نشر اعلانات خاصة بالمؤسسة.
- تحقيق تناسق وانسجام والتكامل في جهود جميع المصالح بالمؤسسة.
- تحقيق علاقة وطيدة واخوية بين الموظفين داخل المؤسسة.
- تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن ومحاوله بلوغ الاهداف المسطرة.²

¹، ² مقابلة مع السيد: أولاد علي سليمان، رئيس خلية الاعلام والاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية والآنسة حميم خيرة، المكلفة بالإعلام بذات الخلية، بتاريخ 18 ماي 2014، على الساعة 09:08 صباحا، بمقر مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة غرداية".

المبحث الأول : لمحة عن المؤسسة المدروسة

المطلب الأول : بطاقة فنية لمؤسسة الجزائرية للمياه

تعتبر الجزائرية للمياه مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال

المالي. تم انشاؤها وفقا للمرسوم رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق ل 21 أبريل

2001 ويقع مقر المديرية العامة بالقبة الجزائر العاصمة.

يتمحور مخطط الأعمال :

- تجميع الهياكل والمنشآت القاعدية.
- تحويل الممتلكات.
- تحسين الخدمة العمومية للمياه.
- تطوير نظام التسيير.
- مساندة التنمية وذلك باستعمال المعلومات وطرق التسيير الحديثة .
- تطبيق التسعيرة الوطنية .
- وضع وتوحيد قوانين المياه .

مهام مؤسسة الجزائرية للمياه :

- توفير المياه ومعالجتها لسد متطلبات المواطنين وكل القطاعات والفروع الاقتصادية.
- مراقبة نوعية المياه الموزعة.
- التحكم في الشغل والمهام الخاصة بها والخاصة بالجمعيات المحلية
- التسيير والتنظيم الدقيق لشبكات توصيل المياه

ممتلكاتها وهيكلها :

تملك الجزائرية للمياه بدمج وكالة تسيير المياه الصالحة للشرب (AGEP) و 09 شركات عمومية (EPIC) التي تغطي 22 ولاية.

وتتكون الجزائرية للمياه من 05 وكالات جهوية مقسمة حسب التوزيع الجغرافي : الجزائر - الشلف - قسنطينة - وهران - ورقلة ، و بدورها مقسمة إلى 16 منطقة و 49 وحدة.

وقمنا بإجراء دراستنا بمؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة غرداية) وهي إحدى الوحدات التابعة لمنطقة ورقلة و قد تم الانضمام إلى المؤسسة الأم في 21 افريل 2006 و هي التي تقوم بنفس أعمال هذه الأخيرة في ضمان السير الحسن للمياه الصالحة للشرب على مستوى الولاية.

تتكون الجزائرية للمياه (وحدة غرداية) من 07 مراكز مقسمة حسب التوزيع الجغرافي : العقيد لظفي - بنورة - القرارة - بريان - غرداية - المنيعه - متليلي

مرت مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية بعدة تسميات :

أولا : 1938 ← 1970 (R.E.E.S.S.A) الإدارة الجهوية لأشغال المياه الباطنية لجنوب الجزائر .

ثانيا : 1970 ← 1974 (S.O.N.A.D) المؤسسة الوطنية لتوزيع المياه.

ثالثا : 1974 ← 1984 (R.C.E.A) الإدارة الجهوية لمياه التطهير .

رابعا : 1984 ← 1987 (E.P.E.L) المؤسسة العمومية لإنتاج وتسيير وتوزيع المياه بالأغواط.

خامسا : 1987 ← 2006 (E.P.E.G) المؤسسة العمومية لإنتاج وتسيير وتوزيع المياه بغرداية.

سادسا : من جويلية 2006 إلى يومنا هذا أصبحت تابعة لمؤسسة الجزائرية للمياه وركزت على هذه

الأخيرة على ترسيم منشأتها القاعدية لإعطاء نفس جديد لتسييرها والتحويل المنظم لصالحها بمركز

الإنتاج لتسيير وتوزيع المياه الجزائرية.

أهدافها :

1. توفير المياه و معالجتها لسد متطلبات المواطن و كل القطاعات و الفروع الاقتصادية.

2. إنتاج , استغلال و متابعة معالجة المياه.

3. التموين بالمياه الصالحة للشرب للدوائر و البلديات التابعة لها.

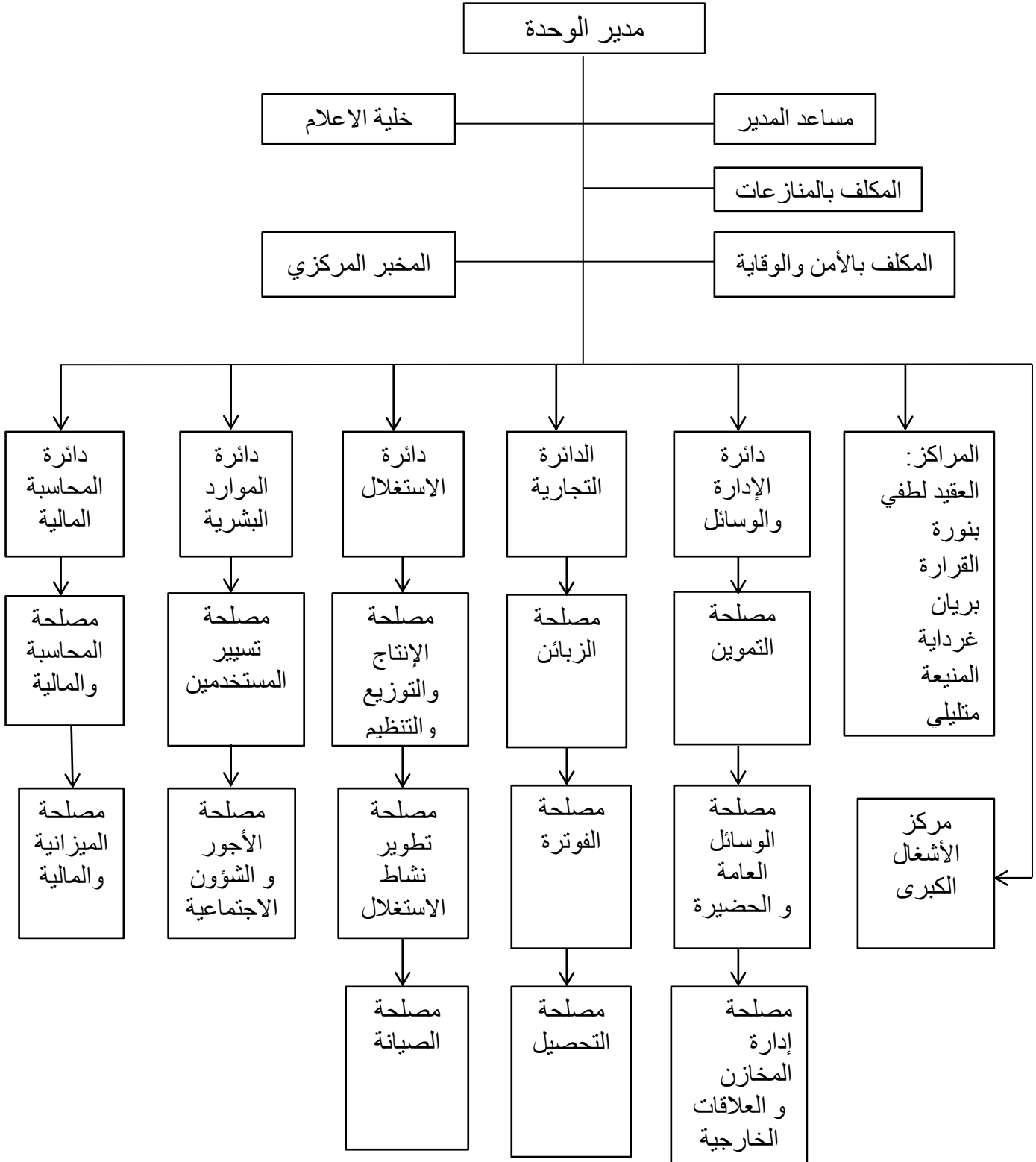
4. تسيير و صيانة شبكات التطهير و الأشغال الأخرى.

5. تطبيق تسعيرة استهلاك المياه حسب المراسيم الوزارية.

6. تطبيق شروط دفتر التكاليف المصادق عليه من طرف وزارة المالية.

المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه



المصدر: دائرة الموارد البشرية (مصلحة تسيير المستخدمين)، سنة 2014 م.

المطلب الثالث : المسؤول عن الاتصال الداخلي

المسؤول هو المكلف بسياسة الاتصال الداخلي للمؤسسة، الذي يتوجب أن يكون لديه مستوى جامعي تخصص الإعلام أو لديه خبرة في مجال الإعلام والاتصال أو يتكون في إطار دورات تكوينية خاصة بالإعلام تنظمها وحدات الجزائرية للمياه، وتكمن مهامه في نقل انشغالات الموظفين الى مدير المؤسسة (اتصال صاعد) ، ومن جهة أخرى إعلام العاملين بكل التعليمات والتوجيهات في المنظمة أي (اتصال نازل)، كما يقوم على خلق روح التعاون و تدعيم المعارف المتبادلة بين الموظفين (اتصال افقي). ومن مهامه نشر الإعلانات عن الانقطاعات وتبليغ الزبائن وتمثيل المؤسسة في الملتقيات و في الأيام التحسيسية الوطنية أو العالمية.

المطلب الرابع : علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى

تربط المؤسسة علاقة بباقي المؤسسات الوطنية الأخرى وتمثل في عقد اتفاقيات بينها وبين هاته المؤسسات من أجل ترقية نشاطها الجوّاري وتقريب الإدارة من المواطن ، وأهم اتفاقية تعقدتها المؤسسة هي تلك التي أبرمتها مع إذاعة الجزائر من غرداية لمدة معينة تقوم بموجبها هذه الأخيرة بنشر الإعلانات لصالح مؤسسة الجزائرية للمياه تتضمن إبلاغ المواطنين بالانقطاعات أو الإصلاحات على مستوى الشبكة ليكون الزبون على علم مسبق ليتخذ الاحتياطات المناسبة. وكذلك تعقد المؤسسة اتفاق مع مؤسسة تابعة لقطاع الأشغال العمومية وذلك لتوريد العتاد اللازم لها كآلات حفر الآبار والأنابيب والقنوات. وهذا كله يصب في إطار تحسين المؤسسة لخدماتها نحو زبائنها وترقية نشاطاتها.

المبحث الثاني : الاتصال في المؤسسة

المطلب الأول : وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

في ظل التطور الحاصل في مجال المعلوماتية وآخر ابتكارات وسائل الاتصالات صار لزاما على المؤسسة مواكبة هذه التطورات ومن بين هذه الوسائل نجد :

1. الوسائل الكتابية : تتنوع هذه الوسائل بصورة كبيرة في المؤسسة نجد منها :

- لوحة الإعلانات : تستخدم كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بتعليمات أو سياسات وأخبار أو

معلومة تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين مثل جداول الاجتماعات ومواعيد العطلات الموسمية

كإجازات الأعياد الدينية والمناسبات الوطنية .. الخ

- التقرير: ويتمثل في عرض مبسط وموجز للحقائق الميدانية بالعديد من الأمور المرتبطة بسير إجراءات العمل بالمؤسسة.

- الكتيبات والمطويات : تعتمد عليها المؤسسة في عرض البيانات وإنجازات المؤسسة وآفاقها

المستقبلية وكذلك تستعمل المطويات في إطار حملات توعوية وتحسيسية بأهمية ترشيد وعقلنة استهلاك المياه.

2. الوسائل الشفوية :

- الاجتماعات : وتعد الاجتماعات داخل المؤسسة وسيلة هامة لتنوير الأفراد والإجابة على

أسئلتهم وهي وسيلة يتم فيها تبادل الآراء والمعلومات حول كيفية سير المؤسسة والسبل الكفيلة بإيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تعاني منها.

- المقابلات : تعتبر المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر، ونقصد بها المقابلة الرسمية التي تهدف إلى تبادل المعلومات أو معالجتها أو المساهمة في تخفيف الضغوط النفسية في مجال العمل.

3. الوسائل السمعية البصرية :

- الهاتف : وهي الوسيلة الأكثر اعتمادا داخل مؤسسة الجزائرية للمياه ويستخدم في دعوة الموظفين إلى اجتماع طارئ ويتم العمل به أيضا في الأمور الاستعجالية ولغرض التنسيق والتأكد من السير الحسن للعمل بين مختلف المصالح .
- الفاكس : وهو جهاز ذو كفاءة عالية في تحرير الرسائل وإرسالها بسرعة كبيرة إلى الطرف الآخر واحتمالات الخطأ فيه قليل، كما أنه يمتاز بالرد الفوري على الرسالة.

المطلب الثاني : تحليل استبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الانسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص علوم

الإعلام والاتصال تحت عنوان:

الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمياه (وحدة غرداية) أنموذجا

نتوجه إليكم لتقديم يد المساعدة بصفتمكم الشخص الأكثر تأهيلا لتزويدنا بالمعلومات المناسبة و

ذلك بالمساهمة في الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان ، كما نعلمكم أن أجوبتكم ستكون تحت كنف

السرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

إشراف الأستاذ :

فوزي شريطي

من إعداد الطالبين :

أويش محمد الفاتح

خياط مبروك

السنة الدراسية : 2013 / 2014

• البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر انثى

السن : 24 - 35 35 - 45 45 فما فوق

المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الخبرة المهنية : 1 - 5 سنوات 05 - 15 سنة 15 سنة فما فوق

• البيانات الخاصة بالموضوع :

- المحور الاول : سير العملية الاتصالية داخل المؤسسة

1. كيف تنظر للعملية الاتصالية داخل المؤسسة ؟

فعالة متوسطة غير فعالة

2. هل تشعر ان هناك تحسن في العملية الاتصالية داخل المؤسسة ؟

نعم لا

3. هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك ؟

نعم لا

- المحور الثاني : سبل الاتصال داخل المؤسسة :

1. ماهي الوسيلة التي تعتمد عليها أكثر في اتصالك بالإدارة ؟

الاتصال الشخصي الهاتف الانترنت

2. هل تجد سهولة في الاتصال مع الإدارة ؟

دائماً أحياناً نادراً

- المحور الثالث : استراتيجية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

1. هل توجد لديكم شبكة اتصالات اعلامية داخلية (الأنترنت) ؟

نعم لا

2. هل العامل الوساطة يلعب دورا في توصيل رسالتك وتحسين عملية اتصالك بالإدارة ؟

نعم لا

3. هل يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو طرح بعض التوجيهات؟

نعم لا

- المحور الرابع : عوائق وصعوبات الاتصال الداخلي بالمؤسسة

1. هل سبق وأن حدث لك مشكل بسبب سوء الاتصال بينك وبين الادارة ؟

نعم لا

2. هل تواجه صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة ؟

نعم لا

3. ماهي طبيعة المشاكل الاتصالية التي تعاني منها ؟

● مشاكل متعلقة بالإدارة

● مشاكل متعلقة بالوسيلة

● مشاكل متعلقة بظروف العمال

تحليل الاستبيان واستخراج النتائج :

بيانات شخصية :

أ- الجنس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الجنس
36 %	12	ذكر
64 %	21	أنثى

يبين الجدول توزيع لأفراد العينة والمقدرة ب 33 فرد وهي مقسمة الى ذكور وإناث، حيث تقدر نسبة

الذكور ب 36 % ، والإناث ب 64% ما يعادل 21 تكرارا.

ب- السن

النسبة المئوية	عدد التكرارات	السن
82 %	27	35 – 24
15 %	05	45 – 35
03 %	01	45 فما فوق

من خلال الجدول نلاحظ أن 27 فرد من العينة المستجوبة تتراوح أعمارهم ما بين 35 – 24 سنة،

أي ما يعادل نسبة 82 % ، وكذلك نرى أن 05 من الأفراد تتراوح أعمارهم ما بين 45 – 35 سنة

أي ما يعادل 15 % ونلاحظ أيضا فرد واحد يفوق عمره 45 سنة أي ما يعادل 03 %.

ج- المستوى التعليمي

النسبة المئوية	عدد التكرارات	المستوى التعليمي
00 %	0	ابتدائي
03 %	01	متوسط
36 %	12	ثانوي
61%	20	جامعي

من خلال نتائج الجدول نلاحظ إنعدام المستوى الإبتدائي في حين نلاحظ % 03 تمثل الفئة التي لديها مستوى المتوسط، أما بالنسبة للفئة التي لديها مستوى الثانوي فتقدر ب % 36 كما نلاحظ أن نسبة الجامعيين تقدر ب % 61.

د- الخبرة المهنية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الخبرة المهنية
39 %	13	01 – 05 سنوات
48 %	16	05 – 15 سنة
12 %	04	15 سنة فما فوق

تبين نتائج الجدول أن نسبة أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم المهنية ما بين سنة و 5 سنوات تقدر ب 39% ، أما من 05 سنوات الى 15 سنة فتقدر ب 48 % في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تفوق خبرتهم المهنية 15 سنة ب 12 % اي ما يعادل 04 تكرارات.

بيانات خاصة بالموضوع :

سير العملية الاتصالية داخل المؤسسة :

العبرة رقم 01: كيف تنظر للعملية الاتصالية داخل المؤسسة ؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
24 %	08	فعالة
58 %	19	متوسطة
18 %	06	غير فعالة

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان نسبة من الاداريين و التي تقدر ب 24 % ممن ينظرون للعملية الاتصالية داخل المؤسسة على أنها عملية فعالة وذلك نظرا للتطور الذي يعرفه الاتصال الداخلي في المؤسسة في الآونة الأخيرة أما نسبة كبيرة من العاملين تقدر ب 58 % ممن ينظرون للعملية الاتصالية داخل المؤسسة على أنها عملية متوسطة وهذا راجع إلى بعض العراقيل التي قد تواجه العامل أثناء ممارسته للعملية الاتصالية أما نسبة 18 % يرون أنها عملية غير فعالة وهي تمثل 06 تكرارات و تفسير ذلك عدم الرضى و مسايرة الوضع .

العبارة رقم 02: هل تشعر ان هناك تحسن في العملية الاتصالية داخل المؤسسة ؟

النسبة المئوية	عدد تكرارات	الاجابة
52 %	17	نعم
48 %	16	لا

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة المجيبين بنعم بلغت 52 % وهذا دليل على وجود نوع من التحسن في العملية الاتصالية وتطور في الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة غارداية"، فيما تمثل نسبة الذين لا يشعرون بوجود تحسن فب العملية الاتصالية داخل المؤسسة ب 48%.

العبارة رقم 03: هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك ؟

النسبة المئوية	عدد تكرارات	الاجابة
67 %	22	نعم
33 %	11	لا

يظهر لنا في الجدول أن نسبة المجيبين الذين يعتبرون أن الاتصال الداخلي يلعب دورا في تسهيل مهامهم والتي قدرت ب 67 % وذلك من خلال خلق جو عمل يسود التعاون والتفاهم وبالتالي تحقيق أقصى الأهداف المرجوة والمسطرة وضمنان السير الحسن للمؤسسة، أما النسبة المتبقية والتي تقدر ب 33 % فهي لا تعبر أن الاتصال الداخلي قد يساهم في تسهيل مهامهم.

سبل الاتصال داخل المؤسسة :

العبارة رقم 04: ماهي الوسيلة التي تعتمد عليها أكثر في اتصالك بالإدارة ؟

النسبة المئوية	عدد تكرارات	الاجابة
61 %	20	الشخصي
39 %	13	الهاتف
00 %	00	الانترنت

من خلال الاحصائيات المدرجة داخل الجدول يظهر لنا أن الاتصال الشخصي يحتل النسبة الأكبر والتي تقدر ب 61 % نظرا لأن الاتصال الشخصي يحظى بأهمية كبيرة في عملية الاتصال بين الأعضاء وذلك لسهولة التعامل من خلاله ومصداقيته، ثم يليه الهاتف بنسبة 39 % وهذا لسرعة هذه الوسيلة في نقل المعلومات، أما الانترنت فهي منعدمة بالمؤسسة .

العبارة رقم 05: هل تجد سهولة في الاتصال مع الادارة ؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاجابة
33 %	11	دائما
52 %	17	أحيانا
15 %	05	نادرا

من خلال الجدول نجد أن نسبة الإداريين الذين يجدون سهولة في الاتصال مع الإدارة بصفة دائمة تمثل 33%، والذين يجدون سهولة في الاتصال مع الإدارة أحيانا تقدر نسبتهم % 52 وهذا نظرا للتحسن الذي يعرفه الاتصال الداخلي على جميع المستويات، بينما تمثل نسبة % 15 ممن يجدون سهولة الاتصال بالإدارة لكن بصفة نادرة وذلك ربما لعدم قدرتهم على الانسجام والتواصل مع وسطهم المهني.

استراتيجية الاتصال الداخلي بالمؤسسة :

العبارة رقم 06: هل توجد لديكم شبكة اتصالات اعلامية داخلية (الأنترنت)؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاجابة
00 %	00	نعم
100 %	33	لا

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة % 100 لا تتوفر لديهم شبكة الانترنت، وهذا ما يعني أن مؤسسة الجزائرية للمياه لا تتوفر على هذه الشبكة الاعلامية الداخلية.

العبارة رقم 07: هل العامل الوساطة يلعب دورا في توصيل رسالتك وتحسين عملية اتصالك بالإدارة ؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاجابة
64 %	21	نعم
36 %	12	لا

تبين لنا نتائج الجدول أن أغلبية المستجوبين يرون أن عامل الوساطة يلعب دورا في تحسين عملية اتصالهم بالإدارة حيث أن نسبتهم % 64 وهذا ما يبين أن الوساطة أصبحت تعتمد كوسيلة فعالة في ممارسة الاتصال داخل الإدارة ، في حين تمثل نسبة % 36 من الإداريين الذين لا يعتبرون أن عامل الوساطة قد يلعب دورا في توصيل رسائلهم أو تحسين اتصالهم بالإدارة.

العبارة رقم 08: هل يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو طرح بعض التوجيهات؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاجابة
18 %	06	نعم
64 %	21	احيانا
18 %	06	لا

تمثل نسبة % 18 من المجيبين بنعم أي ممن يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو طرح التوجيهات، بينما نلاحظ نسبة % 64 أجابوا بأحيانا وهم من فئة الإداريين الذين يحضون بفرص لإبداء رأيهم وطرح انشغالاتهم، أما نسبة % 18 فهي تمثل الفئة التي لا يسمح لها بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو طرح بعض التوجيهات وذلك لعدد من الأسباب منها أنهم من الموظفين والعمال الجدد.

عوائق وصعوبات الاتصال الداخلي بالمؤسسة :

العبارة رقم 09: هل سبق وأن حدث لك مشكل بسبب سوء الاتصال بينك وبين الإدارة ؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاجابة
52 %	17	نعم
48 %	16	لا

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52 % المجيبين بنعم حدث لهم مشكل بسبب سوء الاتصال بينهم وبين الإدارة وذلك نظرا لطبيعة شخصية الاداريين واختلاف طرقهم في الاتصال، بينما نلاحظ أن نسبة 48 % أجابوا بأنه لم يحدث لهم أي مشكل بسبب سوء الاتصال مع الإدارة وذلك دليل على فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

العبارة رقم 10: هل تواجه صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة ؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاجابة
30 %	10	نعم
70 %	23	لا

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الاداريين الذين يواجهون صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة تقدر ب 30 %، ونسبة 70 % من أفراد العينة الذين لا يواجهون صعوبات عند تقديم الشكاوي .

العبارة رقم 11: ماهي طبيعة المشاكل الاتصالية التي تعاني منها ؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاجابة
18 %	06	مشاكل متعلقة بالإدارة
30 %	10	مشاكل متعلقة بالوسيلة
52 %	17	مشاكل متعلقة بظروف العمال

من خلال الإحصائيات داخل الجدول يتضح أن نسبة 18 % من المشاكل التي يعاني منها الاداريين هي مشاكل متعلقة بالإدارة و 30 % هي نسبة المشاكل المتعلقة بالوسيلة، أما نسبة المشاكل المتعلقة بظروف العمال فقد قدرت ب 52 % .

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

إن النتائج المتوصل إليها من خلال البحث هي الإجابة على مجموع التساؤلات التي رافقت الإشكالية المطروحة من جهة وفي ذات الوقت هي خلاصة ما تم دراسته في الجانب التطبيقي بناء على الدراسة النظرية التي سبقته وهي كالتالي:

الإطار النظري

أظهرت النتائج أن الاتصال هو عملية نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات والآراء حول واقع معين أو قضية معينة بين مرسل ومستقبل الرسالة التي بمقتضاها يتفاعل هذان الطرفان في مضامين اجتماعية معينة وعندما يكون فعالاً فإنه ينجح في التأثير على الأفكار والسلوكيات بالحرص على كل عناصر الاتصال التي لا بد أن تتميز بعوامل لخلق اتصال فعال منها المتعلقة بالمرسل كالمصداقية، وجود مهارات اتصالية... الخ وأخرى متعلقة بالرسالة كالاستمالة العاطفية والعقلية وجلب اهتمام المتلقي ومصالحه، بالإضافة إلى اختيار القناة المناسبة لنقل هذه الرسالة إلى المستقبل الذي يجب أن يتميز بدوره بالإدراك الحسي والرغبة في المعرفة.

والإدارة هي العنصر الحركي الموجه للعناصر الإنتاجية التي ترتبط فعاليتها على كفاءة قيادتها وعمالها وقدرتهم على التواصل بينهم إذ يعتبر الاتصال أساس تشكيل الأنشطة الاجتماعية وتنظيمها وتتم ممارسة الاتصال داخل الإدارة من خلال إنتاج، توفير و تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة.

كما توصلنا إلى أن الاتصال بمختلف أنواعه سواء الداخلية المتمثلة في الاتصال الرسمي باتجاهاته الثلاث (الاتصال الهابط، الصاعد، الأفقي) والاتصال الغير رسمي الذي يتم خارج نطاق القواعد التي تحكم المؤسسة، بالإضافة إلى الاتصال الخارجي الذي يتم بين الإدارة والمؤسسات الأخرى، وأخيرا فإن العمل الإداري لن يوصلنا إلى هدفنا المنشود ولا يمكن تحقيقه إلا عن طريق نظام اتصالي سليم وقائم على أسس علمية من الفهم الصحيح والتطبيق الواعي.

الإطار التطبيقي

لقد تمحورت أسئلتنا حول الاتصالات الإدارية ومدى فعاليتها وقد أردنا قياس هذه الفعالية عن طريق معرفة واقع العملية الاتصالية ومدى فعاليتها في المؤسسة الاقتصادية.

وقد اخترنا مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية كنموذج وخرجنا ببعض التوصيات الهامة التي استخلصناها من خلال مقابلاتنا مع المكلفين بالإعلام ، وكذا الاستبيان الذي قمنا به و الذي من شأنه أن يساعد مختلف القوى العاملة في الجهاز الإداري للمؤسسة لأجل إحداث تغيير وتعديل على العوامل السلبية وتقوية العوامل الايجابية حتى تؤثر على مدى كفاءة عملية الاتصالات في المؤسسة و في الأخير توصلنا إلى النتائج التالية:

- ما نكشفه من خلال الغوص في واقع العملية الاتصالية في مؤسسة الجزائرية للمياه أنها تحتوي على عمال يخضعون لدورات تكوينية تعليمية في مجال الاتصال .

- الاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي في المؤسسة يستعمل كل الوسائل التي تسهل العملية الاتصالية وبطريقة منظمة.

- يتم الاتصال بتطبيق سياسة اتصالية واضحة المعالم والأهداف الخاصة بالزبائن .

- المؤسسة تهتم بالاتصال الخارجي الذي يلعب دورا هاما في تحقيق أهدافها إذ يتم التعاون و الاحتكاك بين المؤسسة ومختلف المؤسسات الأخرى وهذا ما التمسناه من أجوبة المقابلة.
- تستعمل المؤسسة جميع الأساليب الاتصالية بطريقة مستمرة وهذا راجع إلى قوة الثقافة الاتصالية داخلها وروح الأخوة بين العمال.
- ومن خلال الملاحظة لاحظنا الاتصال النازل والذي يتمثل في الأوامر والتعليمات في إطار رسمي.
- وكذلك بالنسبة للاتصال الأفقي يمثل اتجاهها مهما داخل المؤسسة وهذا في إطار الاتصال الغير رسمي.
- توفير الخدمات الراقية للزبون لأنها تهدف إلى جلب انتباهه وتقريبه من المؤسسة .
- الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة نجد الهاتف والفاكس .
- وهناك موقع إلكتروني خاص بالمؤسسة قيد الإنشاء.

التوصيات والاقتراحات

من خلال نتائج الدراسة التي توصلنا إليها نوصي بما يلي :

- دعوة الباحثين للتوجه والتعمق في هذا النوع من الدراسة.
- لا بد من إدخال كيفية وطرق تعليم الاتصال بفعالية حتى تكون لدينا ثقافة اتصالية في التعامل مع الآخرين.
- لا بد من استعمال الإشهار في القنوات التلفزيونية لأن طريقة الإشهار والتي يستعملها المؤسسة حاليا هي ليست جد قوية.
- الأخذ بعين الاعتبار آراء الزبائن واحتياجاتهم وذلك من خلال التعامل بشكل منتظم مع سجل الشكاوى الذي تضعه كوسيلة توفرها لزيائنها حتى تسمح لهم بطرح انشغالاتهم وآرائهم.
- لا بد من إيجاد التنسيق والتعاون بين العاملين والمدير والموظفين وتأهيلهم في مجال الاتصال بالزبائن وذلك عن طريق وضع برامج تدريبية خاصة لإكسابهم المزيد من الخبرات والمهارات الاتصالية وإكسابهم القدرة على تطبيق أساليب الاتصال الإداري الفعال في تعاملهم داخل الهيئة وخارجها وذلك لإيجاز أعمال الإدارة ومهامها بكفاءة.
- نشير إلى ضرورة ، تكوين العمال وتأطيرهم الدائم يعتبر ذا أهمية بالغ، لإكسابهم الثقافة الاتصالية اللازمة .
- وضع برامج توعية خاصة بكافة شرائح المجتمع ليكونوا القدوة الحسنة في سلوكهم اليومي في طريقة استهلاكهم للماء.
- تظافر جميع القطاعات المعنية لخلق محيط ملائم للاتصال ، وحتى تتمكن المؤسسة من الالتحاق بالركب وتدرك النقص الحاصل فيه.

خاتمة :

وهكذا وصلنا إلى خاتمة المطاف في دراستنا هذه التي استهدفت فحص العملية الاتصالية في مؤسسة الجزائرية للمياه، وإنما إذ نقف مطمئنين إلى ما استعرضناه وحتى لا نقول أنه يخلو من النقائص فالكمال لله عز وجل، إلا أنه اشتمل على أهم الجوانب التي وقفنا عليها بالرغم من الصعوبات التي واجهتنا خاصة المتعلقة بتوفير المعلومات.

أما الفكرة التي خرجنا بها عن السياسة الاتصالية المطبقة في مؤسسة الجزائرية للمياه فهي واضحة المعالم تمارس بصفة منظمة بسبب تنظيم دورات تكوينية خاصة المتعلقة بالاتصال فهذه العملية تهدف إلى ترقية وتأطير موظفيها في التخصصات الضرورية لتحسين الاتصال الداخلي وخدمة الزبائن. وعلى الرغم من ذلك لازالت مؤسسة الجزائرية للمياه على غرار المؤسسات الأخرى تعاني من ضعف السياسة الاتصالية ومازالت تحتاج إلى الكثير لتطوير أدائها وخدماتها للزبائن وكذا تقريب الإدارة للمواطن.

وما يمكن قوله في هذا المقام، هو دعوة منا إلى الاهتمام بمجال الاتصال في المؤسسة عن طريق فتح قنوات الاتصال والتواصل بين الزبائن و المؤسسة لأن الماء أساس كل شيء وضروري في كل المجالات وذلك مصداقا لقوله تعالى: {وجعلنا الماء كل شيء حي}.

المراجع باللغة العربية :

- 1- أبو النصر متحت ، قواعد و مراحل البحث العلمي ، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر ، 2004.
- 2- الجيلالي حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1998.
- 3- السيد الإمام وفقّي، البحث العلمي ، إعداد مشروع ، البحث و كتابة التقرير النهائي ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، 2002.
- 4- الشنيطي محمد فتحي ، المنطق و المنهج العلمي ، د.ط ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1970.
- 5- العلاق بشير ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6- العمار عبد الله ، واقع الاتصالات الكتابية ، د.ط ، مطابع معهد الإدارة العامة ، 1995.
- 7- المصري محمد أحمد ، "الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 8- الهادي محمد محمد، إدارة أعمال المكتبة المعاصرة، د.ط ، دار المريخ، الرياض، د س ن .
- 9- الوردي حسين زكي ، فنديلجي إبراهيم عادل، الاتصالات، د.ط ، كلية الآداب، جامعة البصرة، 1990.
- 10- بتشكي صالح ، العلاقات الإنسانية في الإدارة، د. ط، مكتب القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969.
- 11- بكري فؤاد ، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة الشرق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 12- بن مرسلّي أحمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ط 4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010.
- 13- بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

- 14- بورياح سفيان ، طهراوي محفوظ، الاتصال وواقعه في المؤسسة، مذكرة تخرج ليسانس، إدارة أعمال، الجزائر، 2003-2004.
- 15- حافظ بدوي هناء ، الاتصال بين النظرية و التطبيق، د. ط، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 1991.
- 16- حسن اسماعيل محمود ، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، مكتبة الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 17- حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية نشر، القاهرة، د.س.
- 18- داداي عدون ناصر ، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998.
- 19- سلامة غباري محمد ، السيد عطية عبد الحميد ، الاتصال و وسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991.
- 20- شعبان فرج ، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- 21- طلعت محمود منال ، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2003.
- 22- عاشوري مصطفى، أساس علم النفس الصناعي التنظيمي ، دون طبعة ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 23- عبد الحميد محمد ، دراسة الجمهور في بحوث الإعلام ، دون طبعة، عالم الكتب ، القاهرة ، 1993.
- 24- عبد الحميد محمد ، الاتصال في مجال الابداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، مصر، 1993.
- 25- عبد المجيد أحمد رشوان حسين، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، الطبعة الرابعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
- 26- عبد الباقي عبد الرحمان ، الاتصالات في مجال الادارة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة 1997.
- 27- عبد الهادي إبراهيم أحمد ، عفيفي محمد صديق، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس ، مصر، 2003.
- 28- عزي عبد الرحمن و آخرون، عالم الاتصال، د. ط ، ديوان المطبوعات الجامعية

- 29- عبد الغفور يونس تنظيم و إدارة الأعمال ، دون طبعة ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت، د س .
- 30- عليق محمد أحمد وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 1982.
- 31- عوض أحمد محمد ، الادارة الاستراتيجية "الاصول والاسس العلمية " ، الدار الجامعية طبع، نشر والتوزيع، مصر 2001.
- 32- غريب عبد الكريم محمد ، الباحث العلمي، التصميم، المنهج والإجراءات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982.
- 33- قوي بوحنية ، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
- 34- ماهر أحمد ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- 35- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي، *مدخل بناء المهارات* ، الدار الجامعية طبع، نشر، التوزيع، مصر 1999.
- 36- ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، د . ط ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 37- محمود فتحي ومحمود شفيق زكي، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
- 38- مصطفى أحمد وحيد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مدخل في التصميم والمعرفة، 2009
- 39- مهدي محمود محمد ، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2005.
- 40- يس عامر سعيد، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، الطبعة الثالثة، مصر، 2000.

المعاجم :

1- البدوي أحمد ، معجم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب المصري، القاهرة ، 1985.

2- حجاب محمد منير، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر ، 2004.

منجد الطلاب ، دار الشرق، بيروت ، 1986

الموسوعات:

1- حجاب محمد منير ، الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع ،

القاهرة، 2003.

المذكرات :

مذكرة ليسانس :

1- شيخي توفيق، الاتصال و دوره في عمل المؤسسة، مذكرة تخرج شهادة ليسانس، المدينة، 2002

المقابلة :

1- مقابلة مع السيد: أولاد علي سليمان، رئيس خلية الإعلام والاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه

وحدة غرداية والأنسة حميم خيرة، المكلفة بالإعلام بذات الخلية، بتاريخ 18 ماي 2014 ، على

الساعة 09:08 صباحا ، بمقر مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة غرداية".

المراجع باللغة الاجنبية :

- 1- Ball Francis ،media et société édition seuil, paris, 1987.
- 2- charroni Jean luc, separi sabraine, manual application " organisation et gestion de l'entreprise " ,2eme edition dunod , paris , 2001.

المراجع باللغة العربية :

- 1- أبو النصر متحت ، قواعد و مراحل البحث العلمي ، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر ، 2004.
- 2- الجيلالي حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1998.
- 3- السيد الإمام وفقّي، البحث العلمي ، إعداد مشروع ، البحث و كتابة التقرير النهائي ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، 2002.
- 4- الشنيطي محمد فتحي ، المنطق و المنهج العلمي ، د.ط ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1970.
- 5- العلاق بشير ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6- العمار عبد الله ، واقع الاتصالات الكتابية ، د.ط ، مطابع معهد الإدارة العامة ، 1995.
- 7- المصري محمد أحمد ، "الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 8- الهادي محمد محمد، إدارة أعمال المكتبة المعاصرة، د.ط ، دار المريخ، الرياض، د س ن .
- 9- الوردي حسين زكي ، فنديلجي إبراهيم عادل، الاتصالات، د.ط ، كلية الآداب، جامعة البصرة، 1990.
- 10- بتشكي صالح ، العلاقات الإنسانية في الإدارة، د. ط، مكتب القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969.
- 11- بكري فؤاد ، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة الشرق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 12- بن مرسلبي أحمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ط 4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010.
- 13- بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

- 14- بورياح سفيان ، طهراوي محفوظ، الاتصال وواقعه في المؤسسة، مذكرة تخرج ليسانس، إدارة أعمال، الجزائر، 2003-2004.
- 15- حافظ بدوي هناء ، الاتصال بين النظرية و التطبيق، د. ط، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 1991.
- 16- حسن اسماعيل محمود ، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، مكتبة الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 17- حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية نشر، القاهرة، د.س.
- 18- داداي عدون ناصر ، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998.
- 19- سلامة غباري محمد ، السيد عطية عبد الحميد ، الاتصال و وسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991.
- 20- شعبان فرج ، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- 21- طلعت محمود منال ، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2003.
- 22- عاشوري مصطفى، أساس علم النفس الصناعي التنظيمي ، دون طبعة ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 23- عبد الحميد محمد ، دراسة الجمهور في بحوث الإعلام ، دون طبعة، عالم الكتب ، القاهرة ، 1993.
- 24- عبد الحميد محمد ، الاتصال في مجال الابداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، مصر، 1993.
- 25- عبد المجيد أحمد رشوان حسين، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، الطبعة الرابعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
- 26- عبد الباقي عبد الرحمان ، الاتصالات في مجال الادارة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة 1997.
- 27- عبد الهادي إبراهيم أحمد ، عفيفي محمد صديق، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس ، مصر، 2003.
- 28- عزي عبد الرحمن و آخرون، عالم الاتصال، د. ط ، ديوان المطبوعات الجامعية

- 29- عبد الغفور يونس تنظيم و إدارة الأعمال ، دون طبعة ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت، د س .
- 30- عليق محمد أحمد وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 1982.
- 31- عوض أحمد محمد ، الادارة الاستراتيجية "الاصول والاسس العلمية " ، الدار الجامعية طبع، نشر والتوزيع، مصر 2001.
- 32- غريب عبد الكريم محمد ، الباحث العلمي، التصميم، المنهج والإجراءات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982.
- 33- قوي بوحنية ، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
- 34- ماهر أحمد ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- 35- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي، *مدخل بناء المهارات* ، الدار الجامعية طبع، نشر، التوزيع، مصر 1999.
- 36- ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، د . ط ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 37- محمود فتحي ومحمود شفيق زكي، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
- 38- مصطفى أحمد وحيد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مدخل في التصميم والمعرفة، 2009
- 39- مهدي محمود محمد ، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2005.
- 40- يس عامر سعيد، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، الطبعة الثالثة، مصر، 2000.

المعاجم :

1- البدوي أحمد ، معجم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب المصري، القاهرة ، 1985.

2- حجاب محمد منير، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر ، 2004.

منجد الطلاب ، دار الشرق، بيروت ، 1986

الموسوعات:

1- حجاب محمد منير ، الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة،2003.

المذكرات :

مذكرة ليسانس :

1- شيخي توفيق، الاتصال و دوره في عمل المؤسسة، مذكرة تخرج شهادة ليسانس، المدينة، 2002

المقابلة :

1- مقابلة مع السيد: أولاد علي سليمان، رئيس خلية الإعلام والاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية والأنسة حميم خيرة، المكلفة بالإعلام بذات الخلية، بتاريخ 18 ماي 2014 ، على الساعة 09:08 صباحا ، بمقر مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة غرداية".

المراجع باللغة الاجنبية :

- 1- Ball Francis ،media et société édition seuil, paris, 1987.
- 2- charroni Jean luc, separi sabraine, manual application " organisation et gestion de l'entreprise " ,2eme edition dunod , paris , 2001.



صكك: _____ عقد الاشتراك رقم: _____
 بين الجزائرية للمياه وحدة غرداية
 مركز: _____ من جهة
 والمشارك: _____ من جهة أخرى

أنا الممضى أسفله ،
 السيد: _____
 ابن: _____
 المولد في: _____ / _____ / _____
 العنوان: _____
 عنوان إرسال الفاتورة: _____
 مسير مستأجر مالك
 في حالة أخرى ، يحدد ذلك : _____
 بعد الإطلاع على قانون المياه والنظام العام لمصلحة المياه
 المعمول بهما ، ألتزم مع الجزائرية للمياه وحدة غرداية
 بكل ما ذكر واطلب تزويدي بالمياه الصالحة للشرب لاستعماله
 في المقار المتواجدة بـ : _____
 للاتصاله في : _____
 حرر في : _____
 الجزائرية للمياه **المضتمك**

إظهار خاص بالمضتمك

نوع الاشتراك

رقم الاشتراك

رقم الضميمة

رقم الترخيص

رقم الترخيص للعداد

نظير العداد

موقع العدادة

عقد اشتراك جديد
 سوية لإزالة العيب



عقد الاشتراك

وسمك حمراء

إن المؤسسة العمومية ذات الطابع التجاري و الصناعي-الجزائرية للمياه وحدة غرداية هي صاحبة حق الامتياز في إنتاج ، نقل ، معالجة ، تخزين ، تحويل ، توزيع و التزويد بالمياه الصالحة للشرب المنزلية و الصناعية وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 101-2001 بتاريخ 21 أبريل 2001 و المتضمن إنشاء الجزائرية للمياه.

المادة 01: يجرى على محل التعاقد أحكام قانون المياه رقم 12-2005 الصادر في 04 أوت 2005 و كذا التنظيم العام الساري المفعول على مصالح المياه.
المادة 02: تتم الموافقة على الاشتراك في شبكات توزيع المياه لكل شخص طبيعي أو معنوي يهيم الاشتراك .
المادة 03: تحدد و توقع طلبات الاشتراك من طرف الشخص الطبيعي أو ممثل عن الشخص المعنوي وفقا للنموذج المقدم ضمن عقد الاشتراك .

البناب والوثائق : (ترومات وقرورة للمياه (وسمك خمروليد)

المادة 04: تلتزم الجزائرية للمياه وحدة غرداية بتزويد المشترك بالمياه الصالحة للشرب للاستعمال المنزلي أو الصناعي حسب الشاغل المصرح به في طلب الاشتراك و حسب برنامج التوزيع الذي تعتمده المؤسسة.
المادة 05: تلتزم الجزائرية للمياه وحدة غرداية بإيصال الماء للمشارك من اللقاة العمومية تبعاً لأقصى مسافة مع تحمل المشترك مصاريف الإيصال.
المادة 06: إن العداد يسير من قبل الجزائرية للمياه سواء من حيث اختياره و توريده إلا في حالات استثنائية كإعداد مخزون العدادات لكن يبقى ذلك تحت مراقبتها و موافقتها.
المادة 07: تلتزم الجزائرية للمياه بصيانة التركيبات و التوصيلات الخارجية المتعلقة بالعداد.
المادة 08: في حالة حدوث تسرب في الفوات الرئيسية للمياه تقوم الجزائرية للمياه بقطع توصيل الماء و ذلك بعد إعلان المشترك ليتسنى له اتخاذ الاحتياطات اللازمة.
المادة 09: في حالة اتساع ملكية المشترك أو زيادة حاجته للماء فإنه يشرع له الحق بأن يتقدم إلى المصالح المعنية لتزويده بعداد ذي مقاييس عالية يتماشى مع الاستهلاك الجديد مع تحميله كل المصاريف ، غير أنه يبقى من حق مصالح الوحدة رفض الطلب مع تبرير قرار الركنين مع العلم أن كل منزل له الحق في اشتراك واحد .
المادة 10: تتم فورة خدمة استهلاك الماء كل ثلاثة اشهر مع تطبيق التسوية المقررة حسب نصوص القوانين السارية المفعول .

البناب الثاني : الترومات وقرورة

المادة 11: يلتزم المشترك بدفع تكاليف التوصيل مباشرة عند الاشتراك و بتسديد مبلغ الفاتورة الناجم عن تقديم خدمة استهلاك الماء في أجل أقصاه 15 يوما من التاريخ المسجل في الفاتورة .
المادة 12: يلتزم المشترك إذا ما قام ببيع أو تاجير محله أو يعلم المؤسسة في أجل 08 أيام من إجراء هذه المعاملة لينسب لهذه الأخيرة من إعداد كشف بين وضعية المحل من ناحية الديون و تحويل عقد الاشتراك باسم المستفيد الجديد، في حالة عدم قيام المشترك بهذا الإجراء ، فإن كل ما يطرأ من منازعات يكون على عاتق المشترك الأصلي مع تحميله كل المصاريف الناجمة عن ذلك ، يتم قطع إيصال الماء عن المحل و لا يستفيد المستعمل الجديد من تغيير الاشتراك باسمه إلا في حالة تسديد كل الديون المترتبة على الاشتراك الأصلي للمحل.
المادة 13: يجب على المشترك حماية العداد من كل الأضرار المادية التي قد تصيبه كالمضخات ، ارتفاع الحرارة و التجمد مع أن كل تلف يسبب الإهمال أو السرقة يتحملة المشترك الذي هو ملزم بحماية عده من كل ضرر خارجي.
المادة 14: يستوجب على المشترك تخصيص مكان للعداد في الجهة الخارجية للمحل بحيث يكون آمنة و سهل الوصول إليه من طرف أعوان المؤسسة .
المادة 15: من حق المشترك أن يطلب كتابيا فحص عدهه ، و إن ثبت لدى مصالح المؤسسة عدم صلاحية العداد أثناء الفحص بالتفريغ ؛ أما في حالة ثبوت العيب فإن تكاليف هذه العملية تكون على عاتق المشترك.
المادة 16: في حالة وفاة المشترك فإن ورثته أو ذوي الحقوق يتقنون مسؤولين أمام المؤسسة على اشتراك المحل بحيث يتحملون مبلغ الديون المترتبة على هذا الاشتراك مع ضرورة تعيين وكيل عنهم لدى المؤسسة بطلب خطي.
المادة 17: المشترك ملزم بالاستعمال العلاني للماء مع مراقبة استهلاكه لتفادي التبذير.
ملاحظة: متوسط الاستهلاك اليومي للفرد الواحد لا يتعدى 220 لتر/يوما.

البناب الثالث : الوثائق الخاصة وقرورات

المادة 18: في حالة عدم تسديد المستحقات المترتبة على تقديم خدمة استهلاك الماء في الأجل المحددة ؛ تحتفظ مصالح الجزائرية للمياه وحدة غرداية بحق قطع التزويد بالماء دون إشعار مسبق.
المادة 19: في حالة قطع التوصيل نتيجة لعدم دفع المستحقات ، يتحمل المشترك مصاريف القطع و إعادة التوصيل من جديد مع حساب ضريبة التأخر في الدفع.
المادة 20: في حالة ما إذا قام المشترك بإعادة التوصيل بأي صفة كانت دون علم المؤسسة أو قام بنزع ترخيص العداد الذي يشكل الضمان على كرامة الاستهلاك ، يعد هذا العمل سرقة للمياه يخول لمصالح الجزائرية للمياه الحق في اللجوء إلى المتابعة القضائية طبقا للمواد 144 - 145 - 147 من قانون المياه مع سقوط الحق في الاعتراض و الاحتجاج أو الاستفادة من أي تسهول طبقاً (للمادة 147 من التنظيم العام لمصالح المياه) .
المادة 21: تسدح مهلة مدة 15 يوما من تاريخ قطع الإيصال لضريبة الديون المستحقة ؛ بانتهاء هذه المهلة يتم اللجوء إلى العدالة بصفة تلقائية مع تحميل المشترك كل المصاريف المترتبة على ذلك .
المادة 22: يلتزم المشترك بعدم إثارة أي عمل من شأنه إهانة أو عرقلة عمل و أعوان مصالح الجزائرية للمياه أثناء تأديتهم لمهامهم ، و كل عمل أو تصرف يخالف القانون يستوجب بالضرورة المتابعة القضائية طبقا للمادة 156 من قانون المياه .
المادة 23: طبقا للمادة 149 من قانون المياه يمنع على المشترك القيام بأي عمل من شأنه إحاق الأضرار بممتلكات الغير باستعماله للماء أو إتلاف التركيبات و التوصيلات .
المادة 24: يمنع معنما باتا على أي مشترك إحداث أي إجراء في مسامات توزيع المياه للقوات الرئيسية أو استعمال الماء في غير ما ورد في طلب الاشتراك و أخذ المياه بدون ترخيص من فوارة الحراق. في هذه الحالات، يتم تطبيق نصوص أحكام المادة 35 من قانون المياه تحت عنوان سرقة المياه.
المادة 25: في حالة أي احتجاج أو نزاع فإنه يتم الفصل فيه وديا ، و إلا عن طريق المحكمة المختصة بإيضا أين توجد مصالح الجزائرية للمياه المسيرة للاشتراك.

الوثائق المرफقة مع طلب الاشتراك

تعديلات جارية على عقد الاشتراك

ملاحظات

تاريخ تسديد حقوق الاشتراك : _____ رقم القسيمة : _____
 المبلغ : _____

موضوع عام 2013 :

السياحة والمياه: حماية مستقبلنا المشترك

يوم السياحة العالمي 2013



لحماية مستقبلنا المشترك

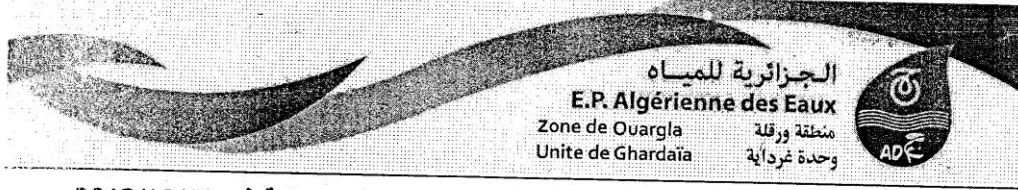
يقدر حجم قطاع السياحة اليوم بتريليون دولار، بما في ذلك حركة أكثر من مليار سائح سنويا في جميع أنحاء العالم، وخمسة إلى ستة مليارات أخرى محليا.

وتماشيا مع فعاليات الأمم المتحدة للسنة الدولية للتعاون في مجال المياه لعام 2013، فموضوع يوم السياحة العالمي لهذا العام هو السياحة والمياه: حماية مستقبلنا المشترك.

وثبت أن السياحة تقدم حولا سليمة بيئيا، بالإضافة إلى دعم سياسي ومالي في سبيل حفظ لمصادر المياه واستعمالها استعمالا مستداما. ولكن يجب القيام بالمزيد. ومما يجدر ذكره أنه كان هناك مليار سائح دولي في عام 2012، وهو ما يعني أن الوقت الحالي هو الأنسب للإلتزام بقطاع سياحة أكثر استدامة من أجل حماية مستقبلنا المشترك.

ويسلط موضوع هذا العام الضوء على ما للسياحة من شأ في الحصول على المياه، كما يسلط الضوء أيضا على الإجراءات التي تتخذ حاليا من قبل قطاع السياحة من أجل المساهمة في تحقيق مستقبل أكثر استدامة للمياه، فضلا عن التحديات المقبلة.

كن جزءا من فعاليات اليوم العالمي للسياحة 2013! شارك في مسابقة التصوير الفوتوغرافي الخاصة بيوم السياحة العالمي القادم، وشارك في المحادثة على تويتر (#WTD2013)، وأطلعنا علي طريقة إحتفالك.



غرداية في 2013/10/10

المرجع رقم: 1886 ج م / 1 / 2013

إعلان

تعلم المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة غرداية كافة زبائنها الكرام القاطنين بحي- الشهيد مسعود- ببلدية العطف أنه نظراً لتدخل مصالحها لإصلاح العطب الذي مسا القناة الرئيسية سيعرف هذا الحي انقطاعا للماء صبيحة اليوم وذلك إلى غاية نهاية الأشغال.

ملاحظة: يذاع هذا الإعلان (04) مرات في اليوم.

مدير الوحدة



RADIO ALGERIENNE
RADIO LOCALE GHARDAIA
REGIE PUBLICITAIRE

N°...02.....RA/RG/2013

Convention de Gré à Gré

Entre les soussignés,

La radio Algérienne station de la radio locale de Ghardaïa, dont le siège social est le siège de la wilaya de Ghardaïa, représenté par Monsieur **Laid AGGAB**, agissant en sa qualité de directeur de la station.

D'une part,

Et,
L'algérienne des Eaux, dénommée **ADE** par abréviation inscrite au registre de commerce sous le numéro 01/0017164 B.01 du 14/11/2006, dont le siège social est : Rue Maamar Rouani – Ghardaïa, représentée par Monsieur **Belkacem SOUFI**, agissant en qualité de directeur d'unité.

D'autre Part,

- 1 -

IL A ETE CONVENU ET ARRÊTE CE QUI SUIT

Article 01 : Objet de la convention

La présente convention a pour la diffusion par la radio locale des annonces radiophoniques envoyés par l'ADE, a vocation d'intérêt général, et ce, pendant la période allant du 1^{er} Avril 2013 au 31 Mars 2014.

Article 02 : Terminologie

Il est entendu par annonces radiophoniques à vocation d'intérêt général, tout communiqué à effet de sensibiliser et d'informer les citoyens sur les coupures d'eau et les dispositions envisagées.

Article 03 : Mode de passation

La présente convention est passée en « gré à gré ».

Article 04 : Nature des prestations

Diffusion par la radio locale des annonces radiophoniques envoyée par l'ADE, dans les plages horaires à forte audience limité de 07h 00 jusqu'à 17h 00.

Article 05 : Durée de la convention

Cette convention est signée pour un an à compter de 01/04/2013 jusqu'au 31/03/2014 sera renouvelée par tacite reconduction.

Article 06 : Montant de la convention

La présente convention est conclue pour un montant forfaitaire, ferme et non révisable, de *Cent cinquante mille dinars Algériens* toutes taxes comprises (150 000,00 TTC).

Article 07 : confidentialité

Les parties s'engagent à ne révéler aux tiers ni les termes de ce document ni les informations dont elles ont pu avoir connaissance, relatives à leurs activités respectives, à l'exception de leur conseil respectif ou suivant des dispositions légales impératives toute communication devant avoir lieu d'un commun accord.

Article 08 : Modalités de paiement

Le règlement des sommes dues à la radio locale de Ghardaïa au titre des prestations se fera par chèque bancaire, au nom de la radio Algérienne.

Le paiement se fera comme suit :

- 50 % payable par virement à la mise en vigueur de la convention.
- 50 % du montant est payable par la suite avant la fin d'année 2013.

Article 09: Facturation

Les facturations sont établies en six exemplaires originaux.

- 2 -

Article 10 : Election de domicile

Pour ADE:

ADE - Rue Maamar Rouani Bp.02 Ghardaïa.

Pour la radio algérienne:

Radio locale Ghardaïa
Siège de la wilaya de Ghardaïa Bp. 17.

Article 11: Domiciliation bancaire

* Pour ADE :

BADR Ghardaïa.

* Pour La radio Algérienne:

Crédit Populaire d'Algérie (CPA)
RIB : 00400 114 401000229665
Agence Khalifa Boukhalifa Didouche C
Alger Centre.

Article 12: Droit applicable et Règlement des litiges

Le droit applicable à la présente convention est le droit algérien en vigueur.
Les parties s'engagent à régler à l'amiable les litiges pouvant naître à l'occasion de l'exécution du présent contrat. A défaut, ces litiges seront soumis à la juridiction compétente.

Article 13: Entrée en vigueur

L'entrée en vigueur de la convention prend effet à partir du 01/04/2013 au 31/03/2014.

Article 14: Entrée en vigueur

La présente convention est établie en six (06) exemplaires répartis entre les deux parties.

Fait à Ghardaïa le,.....

Pour la radio locale de Ghardaïa
Le Directeur de la station
Mr. Laid AGGAB

Pour l'ADE Ghardaïa
Le Directeur d'unité
Mr. Belkacem SOUFI

- 3 -

المخطط الإعلامي لإذاعة غرداية الجهوية عبر الأشهر
شهر فبراير 2013

المساهمون	النشاط الميداني	النشاط الإذاعي	الشعار	المحور
الجوازات الوطنية للمياه الديوان الوطني للتطهير مديرية الري مديرية البيئة مديرية الشباب والرياضة مديرية الصحة الجمعيات	روبرتاتاجات ميدانية : الأقتصاد في الماء والمحافطة عليه * التخصيب بإبصال قنوات الصرف الصحي عبر الأحياء.	ومضات تحسيسية بالعربية والمزابية مرصد بينية : 2013/02/06 مصادر المياه يوم إعلامي : 2013/02/13 مقر الجزائرية للمياه حول أهمية الماء ندوة الجمعة : 2013/02/17 وجعلنا من الماء كل شيء حي - مرصد بينية : 2013/02/20 مياه الصرف الصحي	الماء هو الحياة	المحافظة على الماء

شهر مارس 2013

المساهمون	النشاط الميداني	النشاط الإذاعي	الشعار	المحور
محافظة الغابات مديرية المصالح الفلاحية مديرية الري مديرية البيئة مديرية الشباب والرياضة مديرية الصحة المجالس المنتخبة الجمعيات والكشافة المجالس المنتخبة	روبرتاتاجات ميدانية : كيف نغرس ولماذا نغرس ؟ * حملات التشجير عبر الطرق الرئيسية والأحياء يوم 21 مارس 2013.	ومضات تحسيسية بالعربية والمزابية مرصد بينية : 2013/03/05 ماهية التصحر وطرق محاربه يوم إعلامي : 2013/03/12 مخاطر التصحر بمقر محافظة الغابات	التصحر يهدد الوجود	الشجرة ومكافحة التصحر

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ - ب	مقدمة
ت	الإشكالية.....
6	تساؤلات الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	أسباب اختيار الموضوع
8	أهداف الدراسة
11 - 8	المنهج المستخدم
13 - 11	أدوات الدراسة
14 - 13	العينة
14	صعوبات البحث
18 - 14	تحديد المفاهيم
	الإطار النظري
21	الفصل الأول : ماهية الاتصال.....
31 - 21	المبحث الأول : مفهوم الاتصال وعناصره وأنواعه
25 - 21	المطلب الأول : مفهوم الاتصال
28 - 25	المطلب الثاني : عناصر الاتصال
31 - 28	المطلب الثالث : أنواع الاتصال

33 - 31	المبحث الثاني : أهمية الاتصال وأهدافه
32 - 31	المطلب الأول: أهمية الاتصال
33 - 32	المطلب الثاني : أهداف الاتصال
35 - 33	المبحث الثالث : نماذج الاتصال
34	المطلب الأول : نموذج لاسويل
35 - 34	المطلب الثاني : نموذج ويلبر شرام
35	المطلب الثالث: نموذج شانون ووفر
37	الفصل الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة
43 - 37	المبحث الأول : الاتصال الداخلي ووظائفه
38 - 37	المطلب الأول : تعريف الاتصال الداخلي
43 - 39	المطلب الثاني : وظائف الاتصال الداخلي
58 - 44	المبحث الثاني : أنواع الاتصال الداخلي ووسائله
51 - 44	المطلب الأول : أنواع الاتصال الداخلي
58 - 52	المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي
61 - 59	المبحث الثالث : أهمية الاتصال الداخلي واهدافه
60 - 59	المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي
61 - 60	المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي
64 - 62	المبحث الرابع : استراتيجية الاتصال الداخلي
62	المطلب الأول: تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي
64 - 63	المطلب الثاني : مراحل وضع استراتيجية الاتصال الداخلي
64	المطلب الثالث: أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي

الإطار التطبيقي

- 67..... الفصل الثالث : واقع الاتصال الداخلي للمؤسسة الجزائرية للمياه
- 71 - 67..... المبحث الأول : لمحة عن المؤسسة المدروسة
- 69 - 67..... المطلب الأول : بطاقة فنية للمؤسسة
- 70..... المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 71..... المطلب الثالث : . المسؤول عن الاتصال الداخلي
- 71..... المطلب الرابع : علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى
- 88 - 72..... المبحث الثاني : الاتصال في المؤسسة
- 73 - 72..... المطلب الأول : وسائل الاتصال داخل المؤسسة
- 85 - 74..... المطلب الثاني : تحليل استمارة الاتصال في المؤسسة المدروسة
- 88 - 86..... المطلب الثالث : نتائج الدراسة
- 90..... الاقتراحات والتوصيات
- 92..... خاتمة
- 97 - 94..... قائمة المصادر و المراجع
- 103 - 99..... الملاحق