



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
تخصص اتصال جماهيري و الوسائط الجديدة



عنوان المذكرة

**الاتصال و طريقة التواصل ما بين المؤسسة و الزبون**  
دراسة ميدانية بمؤسسة البريد و المواصلات - مكتب بريد جنين بورزق  
قريوي محمد- النعامة

إشراف:

\* أ. صفاح أمال فاطمة الزهراء

إعداد:

- محمد بودية



السنة الجامعية: 2020 - 2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم-  
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
تخصص اتصال جماهيري و الوسائط الجديدة



## عنوان المذكرة

**الاتصال و طريقة التواصل ما بين المؤسسة و الزبون**  
دراسة ميدانية بمؤسسة البريد و المواصلات – مكتب بريد جنين بورزق  
قريوي محمد- النعامة

إشراف:

\* أ. صفاح أمال فاطمة الزهراء

إعداد:

- محمد بودية

السنة الجامعية: 2020 - 2021



## إهداء :

إلى من حن علي ورباني ، و تعب من أجلي و رعاني ، و  
ما ملكة يدها أعطاني و أبخص لي كل غال و فداني إلى من تحمل مشاققة الدنيا و عنائها من أجل أن  
أعيش معززة ، مكرمة .

### أبي العزيز

إلى نور العيون و رمش الجفون و العقل الموزون و الصدر الحنون إلى البلسم الشافي و القلب الدافئ  
إلى أروع أم في الوجود

### أمي الحبيبة .

إلى سندي في الحياة إخوتي

وكل من ساعدني من قريب وبعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع



## كلمة شكر:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا

محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

إنه لمن دواعي الشكر والاحترام والإخلاص والامتنان أن أتقدم

بالشكر الجزيل والاحترام الكبير إلى الأستاذ المحترمة " صفاح امال

فاطمة الزهراء " على نصائحها وتوجيهاتها القيمة وعلى كفاءتها العلمية في

إدارة هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة والذي يرجع لهم الفضل دائماً.

# المقدمة

## مقدمة:

يعتبر الاتصال ركنا اساسيا من اركان الشخصية ومقوما من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالامكان تقدمها او نشوؤها لولا قدرة العقل البشري على نقل تجربته الى الاجيال الجديدة والاستفادة من تجارب السلف مما ادى الى تراكم متزايد للمعلومات والخبرات مامكن الانسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة اذ يؤدي الاتصال دورا على المستوى الذاتي وهو الحصول الاعتراف بكياننا الشخصي من قبل الاخرين والاعتراف بصورتنا وجعلنا اكثر انفتاحا على العالم واذا تم هذا الاعتراف المتبادل يمكن للاتصالات ان ترقى الى مستوى الفعلية انيا ومستقبليا لذا يعتبر الاتصال في عصرنا احد العناصر التنظيمية ليسراي نشاط داخل للمؤسسة حيث لايمكن تحقيق اهدافنا دون وجوده ،فالبرغم من اهمية الاتصال ،الاننا لم نعطه الاهمية التي يستحقها ليكون مكملا للمجالات الاخرى في المؤسسة ،وهذا ماينطبق على المؤسسات الناجحة في تولي اهتماما للعامل مهما كان مركزه الوظيفي باعتبار ان الاتصال يعني المشاركة والحوار الذي لايستطيع الفرد ان يقضي الاف الساعات من حياته في المكتب من دون تحفيزات وتشجيعات تساعد على تنمية قدراته الابداعية كما تسعى الى وضع الدعائم الاساسية لاعطاء روح العمل الداخلي وذلك عن طريق الاستراتيجية الاتصالية لاسيما على المستوى الداخلي للتعريف بالاهداف وكذا تنظيم العلاقات الاتصالية في كل الاتصالات ،والعصر الذي نعيش فيه هو عصر الثورة التكنولوجية تقابلها ثورة نفسية من العلاقات الانسانية التي تتفاعل وتتواصل فيما بينها لذا ماتحتاج هو تنظيم وترشيد هذه الثورة من الاتصالات والعلاقات الانسانية داخل المؤسسة ومانصبو اليه هو تنمية حساسيتنا بالآخرين وتوجيهها

وعلى الرغم من الاهمية التي يكتسيها الاتصال في جميع المجالات الا اننا جعلنا الاهمية الاتصالية محل اهتمامنا ومحور بحثنا الذي يدور حول مؤسسة البريد والمواصلات لبريد جنين بورزق لولاية النعامة كنموذج

لقد قسمنا هذه الدراسة الى جانب منهجي ،وجانب نظري وتطبيقي ،ففي الجانب المنهجي قمنا بطرح الاشكالية وصياغة الفرضي  
بالاضافة الى اظهار اسباب اختيار الموضوع والاهداف بالاضافة الى اهمية الدراسة وهذا  
ساعدنا على اختيار المنهج وادواته  
ومجتمع البحث والعينة ،وقمنا بتحديد المصطلحات والمفاهيم الاجرائية وبرزنا صعوبات  
البحث  
اما جانب النظري قد قسمنا ه الى ثلاث فصول ، الاول كان تحت عنوان عموميات حول  
الاتصال ،اما الفصل الثاني فهو الاتصال والمؤسسة ،اما الفصل الثالث المؤسسة الخدماتية  
ويحتوي كل منها على خمس مباحث.

الإطار

المنهجية



## الإشكالية:

يعد الاتصال من المفاهيم النفسية والاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة ولا يمكن ان يستغنى عنها الفرد فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن ابعاده التفاعلية الاجتماعية ؛ فالالاتصال هو وسيلة لخلق حركية وديناميكية للجماعات .وعلى اعتبار ان المؤسسة عبارة عن مجموعة من الافراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة تهدف مجموعها الى تحقيق غايات واهداف المؤسسة ككل .  
وعليه يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة فمن خلاله يتم توفير المعلومات والافكار والخطط والتعليمات والآراء عبر اجزائها والاطراف العاملة بها وتعتبر اتصالات المؤسسة همزة وصل الرابطة بينها وبين العمال والعالم الخارجي المتواجدة فيه ويمثل الاتصال في المؤسسة الخدماتية بأساليبه ووسائله موضوعا هاما للدراسة السوسولوجية باعتباره يشكل أهم وسيلة لتسيير وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة حيث يساعد في تطوير السلوك لدى الأفراد والجماعات العاملين والمؤسسات بما يتناسب ومتطلبات العمل كما يعتبر أداة أساسية لتحديد الصورة العمومية للمؤسسة

وعليه نطرح التساؤل التالي: ماهو الاتصال؟

ما طريقة التواصل مع الزبون في المؤسسة الخدماتية؟

**الهدف منه:** يتصدى هذا البحث على معرفة:

- مدى تأثير الفروق بين القائمين بالاتصال على الفعالية الخدماتية داخل المؤسسة .
- مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي للمؤسسة .
- قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة .
- مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الادارية على الفعالية الاتصالية.

**فرضيات الدراسة :**

لعل أهم ما يميز الفكر المنهجي هو التنشيط المستمر للتحليل العقلي للحقائق والمتغيرات التي يتعامل معها الباحث بقصد تطوير وتنمية الأفكار الخاصة من المشكلات أو اقتراح تفسيرات أو حلول لها؛ مما سبق نجد أن الفرضيات هي تخمينات ميدانية يقدمها الباحث لتنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث ؛ وعليه فالهواجس التي أثرت في الاشكالية تستدعي توجيهها بالفرضيات التالية:

1- هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة (ذات دلالة إحصائية) المؤشرات: الجنس- السن- الدرجة العلمية- التخصص- الأقدمية- عقد العمل.

2- طبيعة الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزيون.

3- دور وواقع الاتصال في المؤسسة الخدماتية.

4- الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال داخل المؤسسة.

**أهداف الدراسة:**

يتصدى هذا البحث إلى معرفة :

مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الخدماتية داخل المؤسسة

مدى تأثير وتأثر الإتصال الداخلي بالإتصال الخارجي للمؤسسة

قياس مدى التحسن النوعي لوسائل إتصال المؤسسة

مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الإتصالية<sup>1</sup>

**أسباب إختيار موضوع الدراسة :**

لانكون مبالغين إذا قلنا أن من بين أهم مراحل تصميم البحوث الإجتماعية :

مرحلة إختيار الموضوع الذي يجعل منه الباحث مشكلة بحثية، يتناولها بالبحث المنهجي والجهد الفكري إلى أن نكشف له عن جميع جوانبها وبذلك يكون قد توصل إلى حلها ، غير أن هذا الإختيار لا ينشأ من فراغ، وإنما هناك جملة من الدوافع والإعتبارات التي تسبق إختيار موضوع الدراسة ، ولعل من الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع هي:

**الأسباب الذاتية :**

إهتمامات الشخصية بموضوع إتصال المؤسسة والفضول العلمي الذي دفعني إلى معرفة ماهي السياسة الاتصالية التي انتهجتها المؤسسة الخدمائية بمركز بريد جنين بورزق (محمد قريوي ) ولاية النعامة

**الاسباب الموضوعية :**

قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا  
قلة الدراسات التي تناولت الموضوع بالبحث في شكله  
**أهمية الدراسة :**

تكمن اهمية الدراسة في انها تساهم في تبيان دور الاتصال وطريقة التواصل في القطاع الخدماتي ،حيث انها تساعد في معرفة مدى مساهمة الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون في تشكيل صورة حسنة للمؤسسة الخدمائية ودوره الفعال في ضمان سير العمل وحسن الاداء للحفاظ على إستمراريتها ونجاحها ،كذلك الدور الوظيفي الذي يؤديه الاتصال داخل المؤسسة ، ومحاولة تشخيص وتحليل الثقافة الاتصالية في المؤسسة وعلاقتها بتنمية مهارات الاتصال للعاملين

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي، اسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص141

## صعوبات الدراسة :

تمثلت صعوبات الدراسة في العراقيل التي واجهتني في ايجاد المعلومات والبيانات الدقيقة واللازمة لمناقشة الموضوع بشكل متناسب وواضح والاهم متكامل ،إلى جانب ضغوطات خاصة في الفترات الاخيرة وان قطاع البريد والمواصلات قطاع حساس وفي الاخير انجزت الدراسة بشكل افضل<sup>1</sup>

## مفاهيم الدراسة:

**1-1-الاتصال لغة:**كلمة الاتصال باللغة الانجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communeare التي تعني جعل الشيء عاما ومشاركا tomake commun ،او تقاسم toshare ونقل to transmits ومعنى ذلك ان لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين او مجموعة جماعات ونجد لفظة الاتصال في القواميس معناه الصلة وبلوغ الغاية او بمعنى اشاع او اذاع الشيء

**1-2-الاتصال اصطلاحا:**يرى مريهيو (Merihue) ان الاتصال هو "اي سلوك مقصود من جانب المرسل بنقل المعنى المطلوب الى المستقبل ويؤدي الى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه وعليه جاءت مساهمات علم النفس من خلال التركيز على فكرة المثير والاستجابة ،حيث ان الاتصال هو العملية التي يقوم بمقتضاها الفرد بارسال مثير عادة مايكون لفظيا لكي يعدل من سلوك الاخرين وبالتالي فان السلوك الاتصالي يهدف الى الوصول الى استجابة

معينة من شخص مانحو مثير معين وقد وردت في هذا المجال عدة تعاريف اذ نجد ان وارن warren يعرف الاتصال بانه "نقل انطباع او تاثير من منطقة الى اخرى دون النقل الفعلي لمادة او انه يشير الى نقل انطباعات من البيئة الى الكائن او بالعكس او بين فرد وآخر

**تعريف الاتصال إجرائيا:**نعني بالاتصال فن استخدام المعلومة من قبل المرسل بغرض ايصالها الى عقل الطرف الاخر وهو المستلم واحداث استجابة

<sup>1</sup> - Aimery de Narbonne, communication d'entreprise; conception et pratique; eyrolles; paris; P19; 1993

مفهوم اتصال المؤسسة لغة:وردت العديد من التعاريف في هذا الشأن ،حيث يعرفه روجرز (1976)بانه : "الاتصال الذي يحدث في اطار منظمة ما ،وهو عملية هادفة بين طرفين او اكثر وذلك لتبادل المعلومات والاراء والتاثير في المواقف والاتجاهات"<sup>1</sup>

اتصال المؤسسة اصطلاحا:انه اتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها ،ويهدف الى انشاء وتسيير صورة المؤسسة والتعبير عن هويتها حيث عليها ان تؤكد على هويتها ،واهدافها ،وماالذي تتقنه وماهو نشاطها بمعنى تتحدث المؤسسة عن نفسها ،قيمتها وعن فلسفتها ،وعن شرعيتها "

اتصال المؤسسة اجرائيا:هو اتصال يدور بين المواطن والمؤسسة المستقبلة له لتبادل المعلومات والافكار في نطاق محدود واحداث استجابة

**3-3- المؤسسة الخدمائية لغة:**منظمة خدمتية واجتماعية مستقلة ،تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ،المالية ،والمادية والاعلامية ،بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف في نطاق زمني ومكاني

اصطلاحا:عرفت انها القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض والمؤسسة جهازعمل واجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وادوات وتجهيز وتوزيع اجرائيا:المؤسسة الخدمائية هي وحدة اونظام اجتماعي نسبي تضم مجموعة من العوامل التي تهدف الى انتاج مختلف الخدمات والمنافع الموجهة للزبون وتعمل على تلبية حاجياته<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي , سلوك تنظيمي (مدخل تنظيمي معاصر)دار الجامعة الجديدة , الاسكندرية2003،ص276  
<sup>2</sup>- المرجع نفسه ،نفس ص

## الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق تساعد الباحث من خبرة الباحثين السابقين وماتوصلو اليه من خلال بحوثهم العلمية ،فمن غيرالممكن ان ننجزاي بحث علمي دون التطرف لها ،ومن الدراسات التي تطرقنا اليها في دراستنا نجد:

## الدراسة الاولى:

للباحثة "سيتي ذهبية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستيرفي علوم التسيير تخصص ادارة اعمال بجامعة اكلي محند بالبويرة اولجاج سنة 2015 /2014 والتي كانت بعنوان "مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين "دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة.<sup>1</sup>

حيث جاءت اشكاليتهما كالتالي :مامدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين؟

## الدراسة الثانية :

للباحثة رزيقة لقصير مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال تخصص وسائل الاعلام والمجتمع بجامعة منتوري قسنطينة سنة 2007/2006 والتي كانت تحت عنوان "دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بمؤسسة الاملاح بقسنطينة.<sup>2</sup>

فقامت الباحثة بطرح التساؤل كالتالي :كيف تساهم مصلحة العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة الاقتصادية للاملاح لدى جمهورها الخارجي

---

1- للباحثة "سيتي ذهبية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستيرفي علوم التسيير تخصص ادارة اعمال بجامعة اكلي محند بالبويرة اولجاج سنة 2015 /2014

2- للباحثة رزيقة لقصير مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال تخصص وسائل الاعلام والمجتمع بجامعة منتوري قسنطينة سنة 2007/2006

## منهج الدراسة:

- يعرف المنهج بأنه: تلك الدراسة الفكرية للمناهج المختلفة التي تطبق في مختلف العلوم وليس المنهج سوى منظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها الى ان يصل الى نتيجة<sup>1</sup>

- وان لاجراء اي بحث علمي لابد من تحديد المنهج الذي يناسب طبيعة الموضوع محل الدراسة ،حيث استعملت في دراستي منهج دراسة حالة ،فهو يساعد على جمع المعطيات والمعلومات والبيانات وتحليلها ،وقد اعتمدت عند نزولي للميدان من خلال التريص التطبيقي بمؤسسة البريد والمواصلات بجنين بورزق (محمد قريوي)ولاية النعامة

ادوات جمع البيانات والمعلومات:

-ان اي دراسة علمية لاتخلو من استخدام عدد من الادوات المنهجية في جمع البيانات والمعلومات في مجتمع البحث المدروس ،وان هذه الادوات متعلقة بنوع المنهج المستخدم في الدراسة ،وبما اني استخدمت منهج دراسة حالة تطلبت دراستي الاستمارة لجمع المعطيات من الميدان

## الاستمارة:

ان اختيارنا للاستبيان فرضته علي نوع الدراسة التي نود القيام بها وتم استخدامها من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالموضوع من العينة المختارة وذلك عن طريق طرح مجموعة من الاسئلة على المبحوثين بغرض الوصول الى المعطيات المطلوبة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عامر مصباح، منهجية اعداد البحوث العلمية،مدرسة شيكاغو ،الجزائر،2006،ص23

<sup>2</sup>- محمد الغريب عبد الكريم ،مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر؛

ط1999،1،ص155

## مجتمع البحث والعينة :

### مجتمع البحث:

هو تلك المجتمع الذي من خلاله يتم اختيار عينة الدراسة، والذي هو عبارة عن مجموعة من الافراد الذين تجري عليهم الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكلي للمجتمع المستهدف ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته، بحيث يتكون مجتمع بحثنا من الموظفين في مؤسسة البريد والمواصلات مركزبريد جنين بورزق (محمد قريوي) ولاية النعامة

### العينة:

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج عليها وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة فالعينة المختارة التي تناسب دراستي هي العينة القصدية الغير احتمالية فهي التي يختارها الباحث عن قصد بسبب وجود دلائل على انها تمثل المجتمع الاصيل، حيث اخترنا العينة بشكل قصدي لمجموعة من موظفي البريد والمواصلات مركز بريد جنين بورزق (محمد قريوي) ولاية النعامة يشغلون مناصب مختلفة، وقد عدد المبحوثين 10 وذلك بناء على صغر حجم وتنظيم المؤسسة

### الاطار الزمني والمكاني للدراسة:

#### الاطار الزمني:

المدة الزمنية التي قمنا فيها باجراء بحثنا هي انطلاق من شهر مارس 2021 الى شهر ماي 2021 وهي الفترة التي امتدت فيها انجاز هذه الدراسة

#### الاطار المكاني :

لقد تم القيام بالبحث ميدانيا في مؤسسة البريد والمواصلات مركز بريد جنين بورزق (محمد قريوي) ولاية النعامة



الجانب

النظري

**الفصل الأول:**

**عموميات حول**

**الاتصال**

**تمهيد:**

يعد الاتصال من الموضوعات الرئيسية في المؤسسة باعتباره أداة لتنمية الموارد البشرية وتطور معارفها وخيراتها من الناحية الاجتماعية والتعليمية والتنشيفية والتوجيهية. ويغير أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في أي هيكل تنظيمي ووسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المسطرة حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات تعرف تحقيق الأداء المستهدف للهيكل التنظيمي وقد أشارت الدراسات والأبحاث بأن عمليات الاتصال تشكل ما يقارب 80% من نشاطها.

## المبحث الأول: تعريف الاتصال وخصائصه

لغة: يرجع أصل كلمة الاتصال communication إلى الكلمة اليونانية communis معنى عام أو مشترك أو المشاركة sharing فالإتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات والمشاعر والاتجاهات أي أنه يتضمن التفاهم حول شيء أو اتجاه أو فكرة أو سلوك أو فعل ما.

ويعرف قاموس أوكسفورد oxford الإتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات .. ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بيم مرسل ومستقبل.

اصطلاحاً: يعرف فلويد بروكر floyd proker الإتصال هو عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر.<sup>1</sup>

ويعرف "ماكفار لاند" الإتصال بأنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد.<sup>2</sup> كما يعرفه "فليبو flepo" بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب.<sup>3</sup> وعرفه أيضا "alberthenry" الإتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال علامات والإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين.<sup>4</sup>

عرفه pierre g bergeron الإتصال أنه صيرورة الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة والتأثير على سلوكه.<sup>5</sup>

1- محمد الفهمي: فن الإتصال في الخدمة الاجتماعية؛ دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر؛ الإسكندرية؛ 2006؛ ص23.

2- محمد الصرفي: الإتصالات الإدارية؛ مؤسسة حورس الدولية؛ الإسكندرية؛ 2008؛ ص15.

3- محمد أبو سمر الإتصال الإداري والإعلامي؛ دار أسامة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2009؛ ص9.

4- ناصري دائي عدون؛ الإتصال ودوري في كفاءة المؤسسة الاقتصادية؛ دار المحمدية العامة؛ الجزائر؛ 2004؛ ص13.

5 - bergeron-lagestion moderne, taeiorieet casgaeton marin-editent, que de 1989,p369.

خصائص الاتصال:

- الاتصال عملية ديناميكية

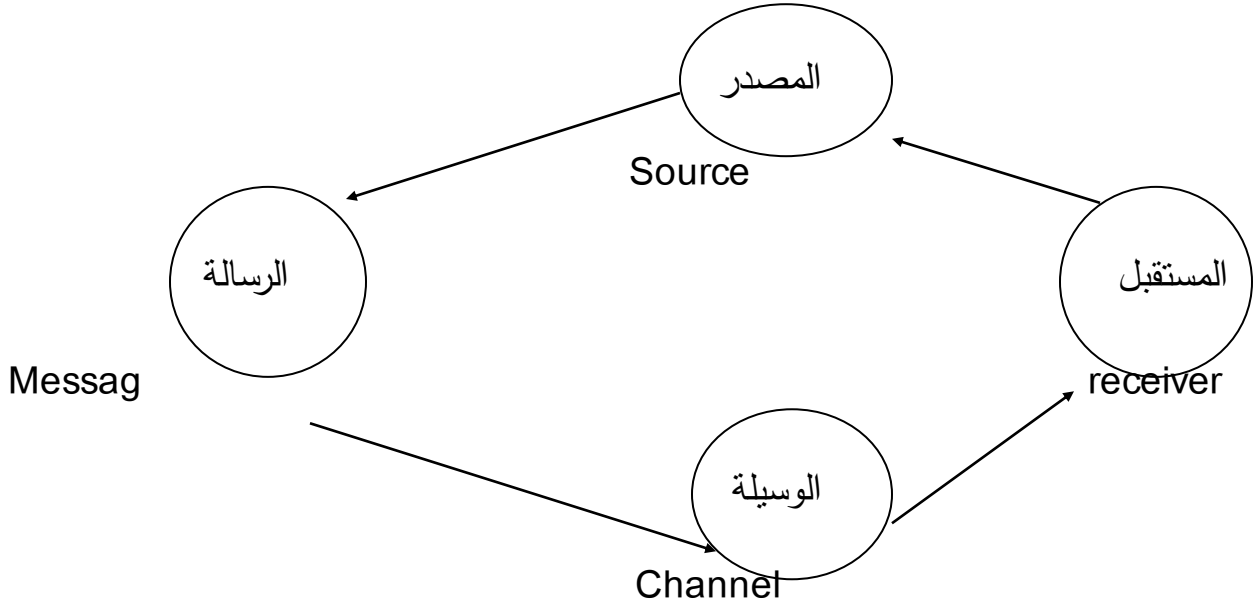
- الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس: فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فتغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكنا؛ وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير في معلوماتهم وأفكارهم وسلوكهم؛ فعملية الاتصال بصفتها عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة فعملية الاتصال تعني التغيير.<sup>1</sup>

- الاتصال عملية دائرية:

لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط؛ بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في عملية الاتصال في نسق دائري فيه إرسال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل؛ فهو عملية دائمة الحركة وليست من طرف واحد بل هناك تفاهم مشترك ولا بد من المشاركة بين طرفين؛ وهناك تغذية راجعة.

1- جمال أبو شنب: الاتصال والإعلام والمجتمع؛ دار المعرفة الجامعية؛ القاهرة؛ ط1؛ 2005؛ ص192.

شكل رقم (01): الاتصال عملية دائرية<sup>1</sup>



Communication is

circular process

- الاتصال عملية مستمرة

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد؛ فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا؛ فالالاتصال مستمر ما استمرت الحياة.

- الاتصال عملية لا تعاد

1- أحمد العبد أبو السعيد: زهير عد اللطيف عابد؛ مهارات الاتصال وقت التعامل مع الآخرين؛ دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ ط1؛ 2014؛ ص50.

تتغير الرسالة الاتصالية بتغيير الأزمان والأوقات والجمهور والمستقبل وكذلك معناها فالرسائل الاتصالية أمس ليست كرسائل اليوم أو الغد؛ فمن غير المحتمل أن ينتج رسائل متشابهة؛ لأن الكلمات في تغيير وكذلك المعاني؛ لا بل الحياة كلها.

- لا يمكن إلغاء الاتصال:

ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاقتصادية حتى وإن كان غير مقصودا كزلة لسان أو خطأ في اختيار الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي؛ ففي هذا الحال قد يتأسف للمستقبل أو يتعذر بإرسال رسالة معدلة أخرى؛ ولكن من الصعب أن يتم سحب الكلام أو الرسالة الاتصالية ما تم توزيعها.

- الاتصال عملية معقدة:

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة؛ فهي عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال إلا سيفشل الاتصال فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها بالحساب قبل بالاتصال.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: أهمية الاتصال وأهدافه

### • أهمية الاتصال

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها وأحجامها وأهدافها مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط معينة؛ تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف؛ وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم من الضروري وجود اتصالات فيما بينهم؛ وتعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تتميز اليوم بالكبر والتعقيد باعتباره أداة مكملة للعملية الإدارية في مجموعها والاتصال يلعب دورا مهما في المحافظة على تدفق وانتساب العمل داخل المؤسسات

<sup>1</sup> - شعبان فرج؛ الاتصالات الإدارية؛ دار أسامة للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2009؛ ص21.

وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال وترجع أهمية الاتصال لأسباب متعددة من بينها.

- تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.

- عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها.

- ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

- تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة واضحة جلية؛ لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالية للعملية الإدارية.

- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

### • أهداف الاتصال:

تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل؛ يكون التأثير في الأفكار والاتجاهات لتكوينها وتعديلها. أو تغييرها ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الاتصال كالتالي:

1- هدف تعليمي تنقيفي: وهو محاولة إكساب المستقبل خيرات ومهارات ومفاهيم جديدة تواكب التطور المستمر في الحياة.



2- هدف ترويجي ترفيهي: بمحاولة إدخال البهجة والفرح والاستمتاع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للحياة.

3- هدف اجتماعي: يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.<sup>1</sup>

4- هدف تنظيمي إداري: يعمل على تحسين سير العمل الإداري وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في اتخاذ القرارات ويمكن توضيح هذه الأهداف فيما يلي:

(أ) زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية.

(ب) الالتزام بالأهداف التنظيمية.

(ت) توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.

(ث) توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية.

(ج) نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: وظائف الاتصال وأنواعه

• وظائف الاتصال: هناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصال حسب المعايير التالية:

(1) التصنيف الأول من وجهة نظر المرسل والمستقبل:

(أ) من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي:

- نقل وتبادل الأفكار والمعلومات.

<sup>1</sup>- خضير كاظم حمود؛ الاتصال الفعال في إدارة الأعمال؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2010؛ ص36.

<sup>2</sup>- خضير كاظم حمود؛ المرجع السابق؛ ص37.

- التعليم والترفيه.

- الإقناع والإعلام.

(ب) من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصال في ما يلي:

- فهم ما يحيط به من إحداث وظواهر.

- تعلم مهارات جديدة.

- الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة.

- الحصول على معلومات جديدة تساعده في إنجاز القرارات الصائبة.

(2) التصنيف الثاني والقائم على التحليل اللغوي يمكن تحديد وظائف الاتصال فيما يلي:

(أ) تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز التي لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.

- إضافة معاني جديدة لكلمات معينة.

- إحلال معاني أخرى سبق تعلمها.

- دعم واستقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من

استشارة معانيها في الذاكرة مما يؤدي إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلالاتها.

(3) التصنيف الثالث والقائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع وتتمثل وظائف

الاتصال فيما يلي:

أ) الاتصال كوظيفة رقابية: هذا بالإضافة إلى الوظائف السابق ذكرها للاتصال فإن الوظيفة الأكثر شيوعاً للاتصال في المنظمات هي استخدام الاتصال كوسيلة رقابية وذلك من خلال مساهمته في تحقيق الآتي:<sup>1</sup>

- توفير المعلومات لإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.

- توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي.

ب) وظيفة تعليمية: حيث يساهم الاتصال في نقل المعارف والعلوم والتراث من جيل إلى جيل مما يساعد على تواصل الخبرات في المجتمع.

ج) وظيفة تثقيفية: من خلالها يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

د) وظيفة اجتماعية: وهنا يساهم الاتصال في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس وكذا المساهمة في توحيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنساني.

#### • أنواع الاتصال:

يمكن تصنيف الاتصال إلى عدة أنواع وفقاً للمعيار الذي يستند إليه هذا على النحو التالي:

يقسم الاتصال من حيث درجة تأثيره إلى نوعين هما:

\* الاتصال المباشر: يعرف بأنه اتصال يتضمن مراجعة مباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته.

<sup>1</sup> - معن محمود عباصرة؛ مروان محمد بن بني أحمد؛ القيادة والرقابة والاتصال الإداري؛ دار الحامد للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2008؛ ص164.

\* الاتصال الجمعي: عملية تبادل المعلومات والأفكار والأخبار التي تتم بين الأشخاص دون وجود قنوات أو عوامل وسيطة.<sup>1</sup>

\* الاتصال الجماهيري: هو الاتصال غير الموجهي أو غير المباشر؛ أي الذي لا يحدث فيه لقاء مباشر بين المرسل وجمهور المتلقين ويستخدم المرسل وسائل الاتصال الجماهيرية بنقل الرسالة إلى هذا الجمهور.

وهذا يتطلب وجود وسائط رابطة بين المرسل وجمهور المستقبلين وهذا ما يجعل منه اتصالاً غير مباشر؛ كما أن المرسل يتجه من خلال رسالته إلى مجموعات ضخمة وغير متجانسة من الجمهور المستهدف في نفس الوقت تقريباً وهو يضيف على هذه العملية الطابع الجماهيري.

\* الاتصال في اتجاه واحد والاتصال في اتجاهين:

حيث يتميز النوع الأول إلى أوتوقراطية الإدارة؛ وعدم السماح للمرؤوسين بتصعيد آرائهم ومقترحاتهم وشكاوهم إلى المستويات العليا.<sup>2</sup>

والواقع أن هذا النوع من الاتصال يساهم في زيادة تكوين التنظيمات غير الرسمية المضادة للمؤسسة؛ كما أنه يعوق تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات أما عن الاتصال في اتجاهين (صاعد؛ نازل) فإنها تعكس ديمقراطية الإدارة من خلال السماح للمرؤوسين بتبادل وتناول المعلومات وحرية التغيير من خلال عرض الأفكار والآراء؛ والمقترحات والشكاوي والالتماسات والتقارير؛ وبالتالي إتاحة الفرصة لتكوين المؤسسات غير الرسمية المؤيدة للمؤسسة والمساهمة في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين.

<sup>1</sup>- رضوان بلخيري؛ صارة جابري؛ مدخل للاتصال والعلاقات العامة؛ جسور للنشر والتوزيع؛ الجزائر؛ ط1؛ 2013؛ ص25.  
<sup>2</sup>- رضوان بلخيري؛ صارة جابري؛ المرجع نفسه؛ ص28.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال داخل المؤسسات تبرز قيمة وأهمية هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كانت أهدافها بالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال أهمية كبيرة.

الفصل الثاني:

الاتصال في

المؤسسة

## تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من أكثر الموضوعات أهمية على مستوى أية مؤسسة مهما كانت طبيعة وظيفتها ومهما كان حجمها؛ وذلك على اعتبار أنه لا يمكن أن توجد هذه المؤسسة في صورة موحدة دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي، هذا الأخير الذي يعبر عن مجموعة النشاطات والوسائل التي تدير العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة وعليه جاء هذا الفصل في قالب سوسيولوجي تحليلي لاتصال المؤسسة وذلك بإبراز السوابق التاريخية لاتصال المؤسسة أشكاله، شبكاته، تقنياته، وسائله.

## المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم الاتصال في المؤسسة:

## التوطئة التاريخية:

بعد الحرب العالمية الأولى أخذ اتصال المؤسسة في التطور وفقا لأسس فنية ومنهجية علمية؛ وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال؛ خاصة في أمريكا وأوروبا.

"ويعتبر إيفي لي Ivy Lee" رائد العلاقات العامة الحديثة؛ وهو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903 ويرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها؛ وتأييده ومساندته لها. وقد ألقى المختصين الأضواء آنذاك على أهمية الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة؛ ونادوا بأن دور اتصال المؤسسة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل سياسات المؤسسة إلى الرأي العام<sup>1</sup>.

واستمر اتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية حيث "وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي " فوش FOCH" إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أخذ ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى؛ وفي نفس فترة بداية القرن العشرين أنشأ "بيجو Peugeot" أول صحيفة مؤسسية كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة "سنجر Sinjer" حوالي عام 1926. وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCF عند إنشائها عام 1937. أول مؤسسة تزويد بـ "مصلحة صحافية" خاصة ولم يشهد مجال الاتصال انتعاشا إلا خلال فترة الثمانينات. ولقد وصف الإسباني (كراسكوسا CARRASCOSA) التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية (الأحرف الأربعة c/c، Les Quatres):

\* في الستينات كان عصر الإشهار مرتبط بالتكاليف costes.

1- محمد العزازي أحمد ادريس: العلاقات العامة المعاصرة؛ وفعالية الإدارة؛ المكتبة العلمية: مصر: 2004؛ ص10.



\* في السبعينات عصر التسويق التجاري commercial.

\* في الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل التوعية calidad.

\* في التسعينات الاتصال الشامل communication Global أما "على المستوى العربي: فقد أعلن في 06 ماي 1965 عن تأسيس جمعية العلاقات العامة العربية؛ التي تهدف إلى بحث وتدعيم الطرق التي تجعل من وسائل الإعلام دعامة للتوجيه القومي ودعوة إلى الإصلاح والبناء"<sup>1</sup>. وذلك من خلال عقد العديد من الندوات؛ المؤتمرات المتخصصة.

### المبحث الثاني: أشكال الاتصال في المؤسسة:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها؛ ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق الترابط في التفكير والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة؛ مما يؤدي إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة؛ وتقوية العلاقات الاجتماعية التي تولد بدورها حافز للأفراد العاملين ومن أشكال الاتصال نذكر:

- **الاتصال الداخلي:** يعرف "بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين"<sup>2</sup>

وهو "عملية تتضمن النقل والتزويد والتدقيق للأفكار لغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف الشركات بفعالية"<sup>3</sup> بمعنى أن هناك رسائل هادفة بين أطراف المؤسسة.

- إذ يعتبر اتخاذ القرار عصب العملية الإدارية كلها؛ ويتوقف ذلك على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية. مما سبق

1- محمد العزازي أحمد ادريس: مرجع سابق؛ ص13

2- عاطف عدلي العبد؛ الاتصال والرأي العام؛ دار الفكر العربي؛ القاهرة؛ 1993؛ ص95.

3- jean marie pretti ; ressources humaines ; 5eme edition, librairie vui bert ; 1998 ; p534.

يمكن القول أن الاتصال الداخلي للمؤسسة هو تلك العملية التي تتضمن نقل وتبادل المعلومات والاتجاهات والأفكار بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية.

- ومن أشكال الاتصال الداخلي هناك نوعين؛ اتصال رسمي قائم على الدوائر والقنوات الرسمية، واتصال غير رسمي يحمل مجموعة من الخصائص كشفت عليها مدرسة بالو- ألتو- إذ تأكد منذ سنوات أن هذا الأخير يلعب دورا في حسن أو سوء سير العمل.

- **اتصال رسمي:** يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة. وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. وهذا النوع من الاتصال يمكن أن يأخذ ثلاثة اتجاهات:

**1- اتصال نازل:** " يعتبر من أكثر أنواع الاتصال استخداما للمؤسسة؛ ويتم استخدامها في عملية نقل الأوامر والتعليمات من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا.

ومن أمثلة وسائل الاتصال النازل ما يلي: بطاقات وصف الوظائف؛ دليل الإجراءات؛ لوحة الإعلانات؛ المنشورات الدورية. الشيك الشهري؛ تقديم الموظف الجديد لعمله، دورات التدريب.

**2- اتصال صاعد:** يبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات الإدارية العليا؛ وذلك لرفع معلومات كما تم إنجازها؛ أو رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات؛ أو لرفع معلومات عن مشكلات العمل أو معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقات بينهما.

**3- اتصال أفقي:** يعتبر "هنري فايول" أول من أظهر الجانب المنطقي خلف الاتصال الأفقي عندما افترض الهرم الكلاسيكي؛ ويقصد بالاتصال الأفقي "العلاقات أو الروابط التي تربط

الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للسلطة" ومن وسائله تبادل الملفات الجريدة الداخلية؛ ندوات النقاش.<sup>1</sup>

- **اتصال غير رسمي:** لقد برزت أهمية الاتصال غير رسمي على أثر تجارب "مدرسة هاوثورن" والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية؛ الذين يؤكدون بأن الاتصالات الغير الرسمية. ليست جميعها تتعارض مع أهداف المؤسسة.

ويعتمد الاتصال الغير الرسمي داخل المؤسسة على دعائم متعددة كاللقاءات العفوية: المناسبة؛ تبادل الملفات ويمكن ذكر أماكن خاصة مشجعة على الاتصال التفاعلي مثل مطعم، مقهى ومكتبة ووسائل اتصال المؤسسة.

### المبحث الثالث: شبكات الاتصال في المؤسسة

يقصد بالشبكة الاتصال الناحية التنظيمية للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة وسواء كانت الاتصالات في اتجاه واحد. أي في صورة أوامر صادرة من شخص لآخر أو في اتجاهين أي في صورة معلومات متبادلة بين شخصين بحيث يمكن لأي منهما التأثير على الآخر فإنها تتم من خلال ما يسمى بشبكات الاتصال وهناك أنواع متعددة لهذه الشبكات.<sup>2</sup>

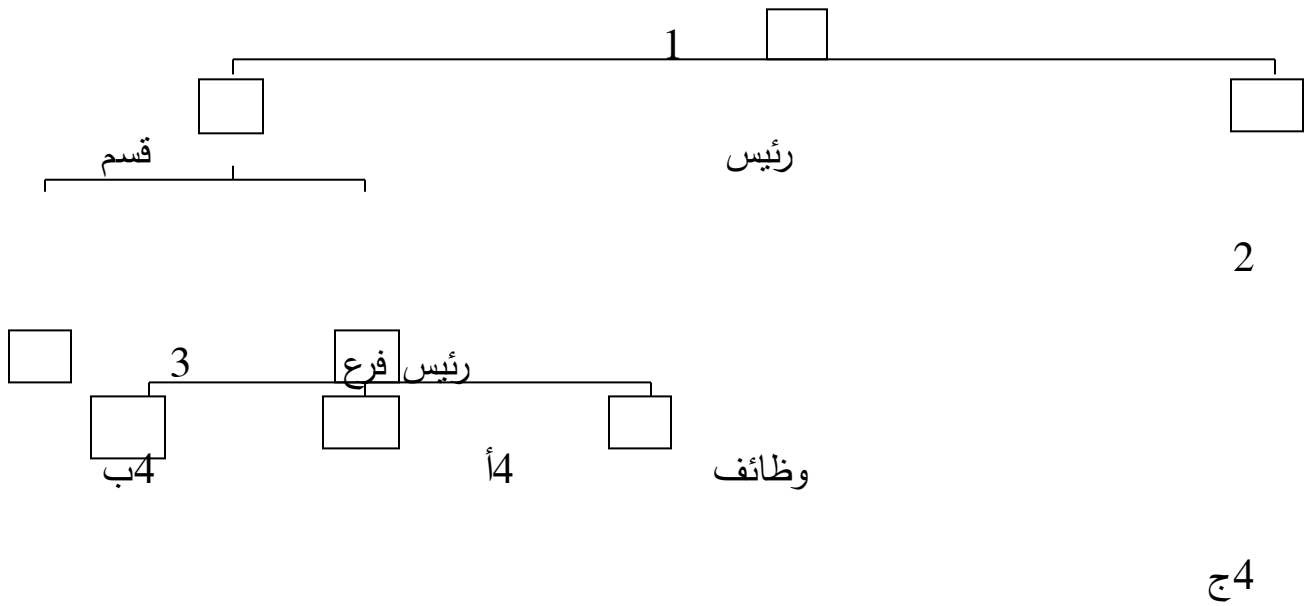
#### 1- الشبكات العمودية:

تأخذ الشبكات العمودية ثلاثة أشكال أساسية؛ شكل الهرم والدولاب والعنقود.

- **شبكة الهرم:** وهي الشبكة التنظيمية التقليدية التي تتميز التنظيم البيروقراطي المستمر؛ وهنا تسري المعلومات تبعاً لخطوط السلطة؛ تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان سبيل الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرار والتنفيذ وقد تتحول الاتصالات إلى عمليات

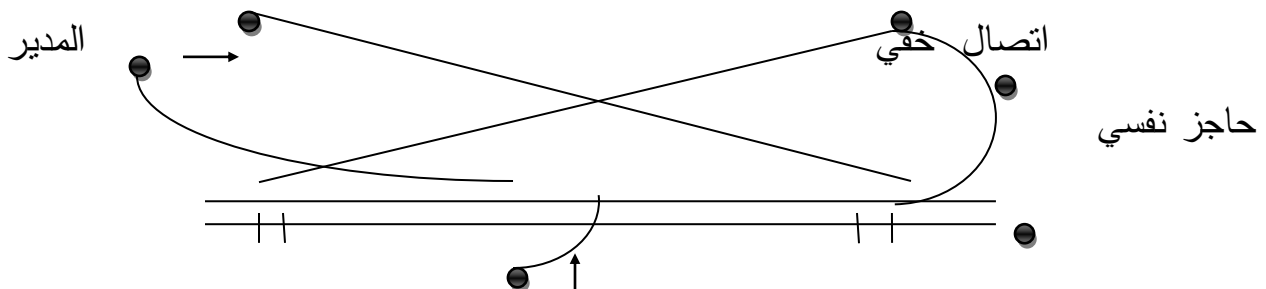
1- برنت د. روبرت: ترجمة لجنة من أعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بجامعة الملك سعود؛ الاتصال والسلوك الإنساني؛ معهد الإدارة العامة؛ السعودية؛ 1991؛ ص395.  
2- محمد محمد عمر الطنوبي؛ مرجع سابق؛ ص46.

شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري الأولية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية ولكن من مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها احترام المستويات الوظيفية ومنع التضارب والفوضى في الاتصال وضمان الرقابة. فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات اتصال صاعد والنازل الممكنة بالنسبة لموقعه ويعرف إلى أين يتوجه ويتجسد من خلال الشكل التالي: يوضح شبكة الهرم.



المصدر: محمد محمد عمر الطنوبي؛ مرجع سابق؛ ص46.

- شبكة الدولاب (العجلة): تميز هذه الشبكة نمط الإدارة الأوتوقراطية؛ حيث المركزية تكاد تكون كاملة؛ فالمدیر هو المركز الوحيد للقرار؛ وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة؛ وكل الاتصالات نمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>1</sup>



1- عبد المعطي محمد عساف؛ الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية؛ مطابع الفرزدق التجارية؛ الرياض؛ 1983؛ ص126.

نفسية

حاجز

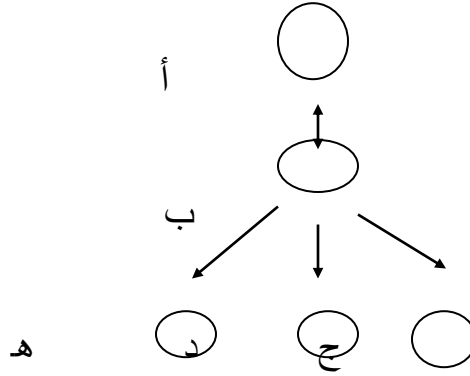
اتصال خفي

المصدر: محمد محمد عمر الطنوبي؛ مرجع سابق؛ ص46.

نلاحظ في شبكة الدولاب أن الصلة مباشرة وقطعية مع المدير مع وجود حاجز بين المرؤوسين تؤدي إلى الشك والصراع مع تكون أحلاف بينها اتصالات خفية.

• شبكة العنقود:<sup>1</sup>

الشكل رقم (04): يوضح شبكة العنقود



المصدر: يسن عامر؛ مرجع سابق؛ ص214.

ونلاحظ من خلال هذا الشكل أن: - المدير (أ): يرتبط بباقي أعضاء الجماعة؛ بخط اتصال واحد من خلال مساعد (ب).

- المساعد (ب): يمارس كل الاتصالات المباشرة؛ حيث يتفاعل مع المدير بصفة مباشرة ويتصل بالمرؤوسين وهم باقي أعضاء الجماعة بطريق مباشر أيضا.

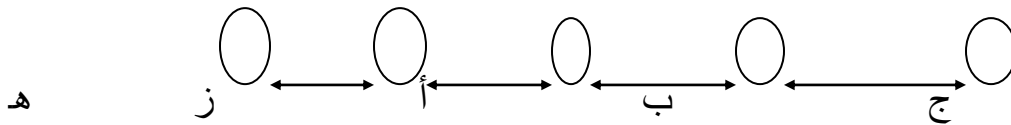
- المرؤوسين (ج؛ د؛ هـ): لا يستطيعون الاتصال المباشر بالمدير؛ إذ يتعين عليهم الاتصال به عن طريق مساعده.

1- عبد الغفور يونس؛ نظريات التنظيم والإدارة؛ المكتب العربي الحديث؛ الإسكندرية؛ 1997؛ ص185.

- الدور الذي يقوم به المساعد يتصف بالخطورة؛ فقد يعتمد في بعض الأحيان إلى تشويبه المعاني أو تأخير وتعطيل البيانات الواردة. من أحد الأعضاء المنقذين. مما قد يسيء إلى الانطباع الإداري من جانب.

• الشبكات الأفقية: أشهرها وأكثرها شيوعاً في الإدارة شبكتان: السلسلة والنجمة.

\* شبكة السلسلة: الشكل رقم (05): يوضح شبكة السلسلة



المصدر: راوية حسن؛ السلوك في المنظمات؛ الدار الجامعية الإسكندرية؛ 1999؛ ص203.

نلاحظ من خلال هذا الشكل:

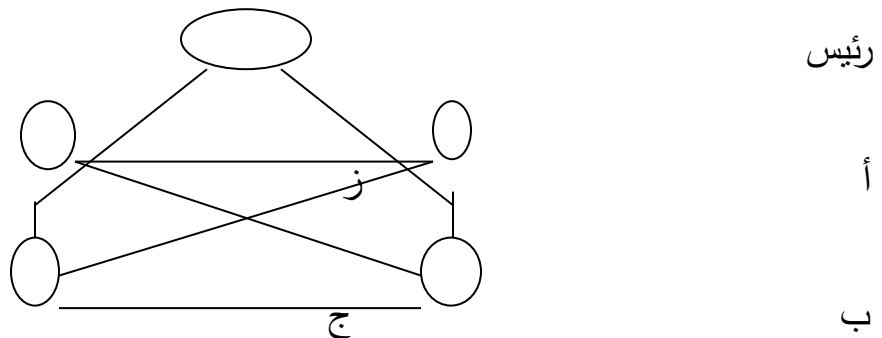
- داخل هذا النمط يوجد أكثر من مستوى إداري.<sup>1</sup>
- المستوى الذي يوجد به العضو يتحدد حسب مدى قرابه أو بعيده من منتصف السلسلة؛ حيث يعكس مستوى الوسط مركز المدير (أ) يليه المستوى الإداري لكل من (ب) و(ز) حيث يمثلان الرؤساء المباشرين؛ بينما يعكس موقع كل من (ج) و (هـ) مستوى الأداء التنفيذي.
- بإمكان كل من (ب) و(ز) باعتبارهما الرؤساء المباشرين الاتصال المباشر بالمدير (أ).
- كلا من المنقذين (ج) و(هـ) لا يستطيعان الاتصال بالمدير (أ) إلا من خلال الرئيسين المباشرين (ب؛ز).
- يكون الأفراد في هذا النوع من الشبكات على خط واحد حيث يتصل الفرد بالآخر على جانبه في المستوى الإداري الأعلى والأدنى؛ لكن لا يمكنه الاتصال بالآخرين.

1- محمد محمد عمر الطنوبي؛ مرجع سابق؛ ص240.

وما يلاحظ على هذا النوع؛ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكثر في منصبه الواسطي.

\* **شبكة النجمة:** تلك هي الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية قنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية كل المراكز لها إمكانية الاطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى؛ في هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة وقد ينتج عن هذه الوضعية ضياع للوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات.<sup>1</sup>

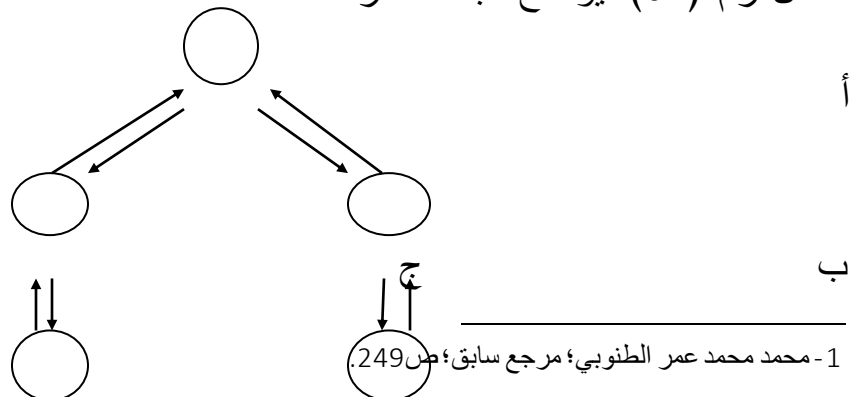
الشكل رقم (06): يوضح شبكة النجمة



المصدر: محمد محمد عمر الطنوبي؛ مرجع سابق؛ ص479.

\* **شبكة الدائرة:**

الشكل رقم (07): يوضح شبكة الدائرة



1- محمد محمد عمر الطنوبي؛ مرجع سابق؛ ص249.



المصدر: يس عامر؛ مرجع سابق؛ ص212.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن:<sup>1</sup>

- كل عضو من أعضاء الجماعة يستطيع الاتصال بعضوين آخرين بصورة مباشرة؛ حيث لا يأخذ الاتصال اتجاهاً؛ مما يؤدي إلى مزيد من التفاعل والتكامل بين كل عضو واثنين آخرين.

- كل عضو من أعضاء الجماعة يستطيع الاتصال بالعضوين الباقين بصورة غير مباشرة؛ وذلك بواسطة أخذ الأعضاء، ممن يرتبط بهم باتصال مباشر.

- كافة أعضاء الجماعة يخضعون لمستوى إداري واحد؛ نظراً لعدم وجود قيادة منفردة في كافة الأحوال؛ ويمكن للأعضاء ممارسة القيادة بالتناوب لمواجهة المشكلات المختلفة حسب تنوعها وتعددتها.

### وسائل الاتصال وتقنياته:

تستخدم عدة وسائل في الاتصال داخل المؤسسة ويعتمد اختياره وسيلة دون أخرى على طبيعة المعلومات المرغوب بنقلها وعلى المسافة التي تفصل بين أطراف العملية الاتصالية. وكذلك يعتمد اختيار طريقة الاتصال على طبيعة المستقبل أيضاً؛ ومن الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال داخل المؤسسة ما يلي:

1- يس عامر؛ مرجع سابق؛ ص212.



- **الاتصال اللفظي:** ويعتمد هذا الاتصال على وسائل أو طرق تتكون أساساً من كلمات مكتوبة أو غير مكتوبة لإيصال الفكرة أو المعنى ويضم هذا النوع ما يلي:

**الاتصال الشفوي:** وهو الاتصال التي يتم بشكل مباشر بين شخصين أو أكثر؛ ميزة هذا الاتصال أنه يؤدي إلى نقل المعلومات دون تشويش إلى الأطراف المعنية؛ كما أنها تمكن المرسل من التعرف على رد فعل المستقبل من خلال كشف تعابير الوجه من قبول أو رفض.

وبواسطة هذه الطريقة يستطيع المرسل التأكد من وصول الرسالة للمستقبل بالشكل الذي أراده ويوجد العديد من وسائل الاتصال الشفوي ما يلي:

- **المقابلات:** وتعرف المقابلة بأنها "مواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة لتحقيق هدف أو غرض معين"<sup>1</sup>

وتختلف هذه المقابلة التي تقصدها عن سائر المقابلات العارضة؛ والتي تتم بين العاملين وغيرهم في كل وقت ومكان بالمؤسسة.

- **الاجتماعات:** وهي إحدى وسائل الاتصال اللفظي المباشر (الشفوي) نظراً لأهميتها في إتاحة الفرصة أمام الإدارة للالتقاء بالعاملين؛ ودراسة اتجاهاتهم وأرائهم والتعرف على مشاكلهم واقتراحاتهم.

وقد تشمل هذه الاجتماعات ما يسمى "بحلقات الجودة" وهي اجتماع مجموعة صغيرة من العاملين بشكل منتظم على أساس تطوعي لتحليل المشكلات وتقديم الحلول للإدارة.

- **الخطابات:** حيث تتم مواجهة العاملين مباشرة عن طريق إلقاء خطاب أو تقديم عرض بصورة شفوية؛ بهدف الإقناع والشرح وعرض التقارير التقديمية.

1- ربحي مصطفى عليان؛ عدنان محمود الطوباسي؛ الاتصال والعلاقات العامة؛ دار صفاء؛ عمان؛ 2005؛ ص155.

- **الندوات:** حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي؛ كما يمكن الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة لإثراء النقاش حول الموضوع المراد معالجته من خلال الندوة.
- **الاتصال المكتوب:** ازداد دور الاتصال الكتابي مع ازدياد حجم المؤسسات اليوم وأكثر ما يميز الاتصال المكتوب أنه يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة: كما أنها تحقق شرط الوضوح: "وتحول دون التلاعب بالرسائل أو تشويه المعلومات فيها لو تم نقلها بوسائل أخرى؛ وخاصة إذا كانت الرسائل كاملة ومختصرة ودقيقة في إصلاحات"<sup>1</sup> ويوجد العديد من وسائل الاتصال المكتوب؛ نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر.
- **التعليمات والأوامر:** يمكن أن تأخذ التعليمات والأوامر طابعا شفويا؛ كما قد تأخذ أيضا طابعا مكتوبا وتمثل بذلك مرجعا يسهل الرجوع إليه في حالة المخالفة؛ وتتخذ التعليمات والأوامر المكتوبة صورا عديدة مثل المذكرات الداخلية والقرارات الإدارية.
- **لوحة الإعلانات:** تعتبر من الوسائل الإستعمال في مختلف أنواع المؤسسات؛ وتعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بالتعليمات والأوامر والتوجيهات الخاصة بالعمل؛ وتضيق الانجازات البارزة والأخبار التحفيزية.
- **التقارير:** تعتبر التقارير من وسائل الاتصال المهمة داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها؛ إذ تعتمد عليها الإدارة لمعرفة حقيقة ما يجري داخل المؤسسة؛ ولتحقيق اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وعن طريقها يتلقى المديرون التي ينشؤون عليها في رسم السياسات ووضع الخطط واتخاذ القرارات واختيار أسلوب العمل.
- **جريدة المؤسسة:** تسمى أيضا بالجريدة الداخلية؛ وهي وسيلة من وسائل الاتصال النازل موجها أساسا إلى كل العاملين دون استثناء؛ كما تسمح بخلق وتعزيز شعور الانتماء

1- شريف الحموي؛ مهارات الاتصال؛ دار باق العلمية؛ عمان؛ 2007؛ ص56.

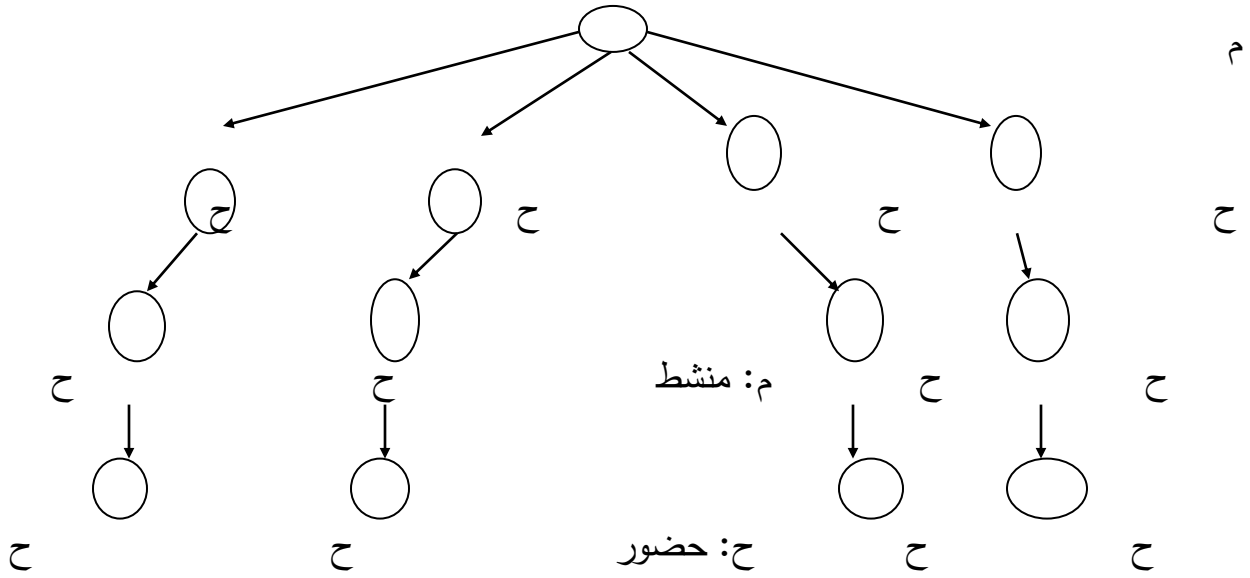
- والانتساب للمؤسسة وضمني هذا الإطار فأفضل جريدة داخلية هي تلك التي تمنح الفرصة للعاملين لكي يعبروا عن انشغالاتهم ومطالبهم.
- وسائل الاتصال الغير اللفظي: إن وسائل الاتصال غير لفظي تلجأ إليها المؤسسات لكسب جمهورها الخارجي وتوضيح معالمها له أثناء زيارته لها: وهو لا يعني كثيرا الجمهور الداخلي لها.
- الإشاعات: تعرف الإشاعة بأنها: "خبر غير مؤسس يتم إرساله شفويا؛ ويلقي صدى ايجابي من حيث تصديقه وتنبيهه؛ ويجهل مصدره"؛ وتتعدد المنافذ التي تسمح للإشاعة بالبروز إذ تظهر الإشاعة عندما يكون الاتصال في المؤسسة محدودا.
- مسرح المؤسسة: هذه الوسيلة تستخدم لإزالة عوامل الانفعال والتوتر والكبت النفسي الذي يعاني منه العاملون أثناء أداء مهامهم كما تسمح أيضا بالتقاء العاملين خارج وأوقات العمل و كشف المشكلات ومعالجة الإختلالات الناتجة عن سير العمل في المؤسسة.

#### \* تقنيات الاتصال في المؤسسة:

إن التركيب بين أسس تصنيف التقنيات يمنحها حوالي 27 تقنية اتصال؛ لكن سوف نكتفي بالتطرق إلى النماذج التالية:

- تقنية البحث **l'escposé**: هي إحدى تقنيات الاتصال يقدمه شخص أمام المستمعين وهو عبارة عن تقديم حالة أو سؤال حول الموضوع المطروح: عدد الأفراد تحديد الوقت والإعداد للبحث وأثناء البحث ملاحظات.<sup>1</sup>

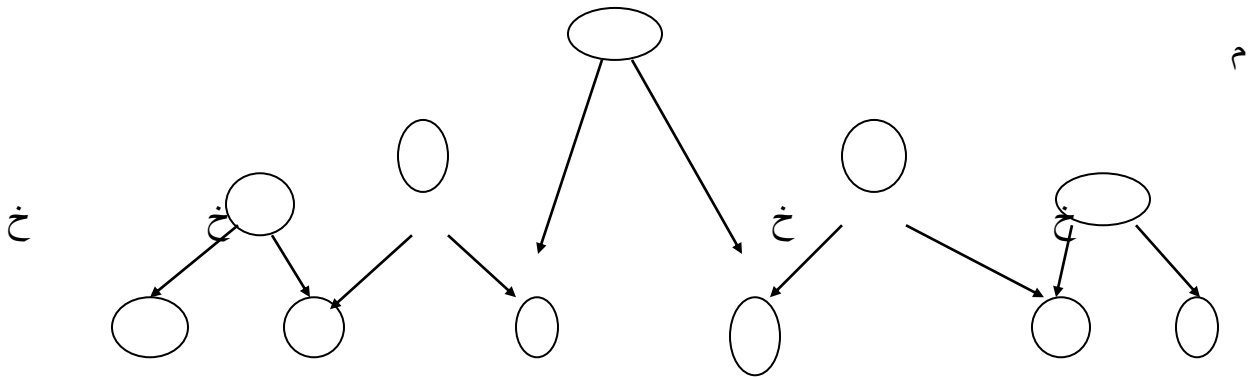
1 - Michelle Fayet. Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale 3 édition. DUNOD. Paris.2000 p.255.



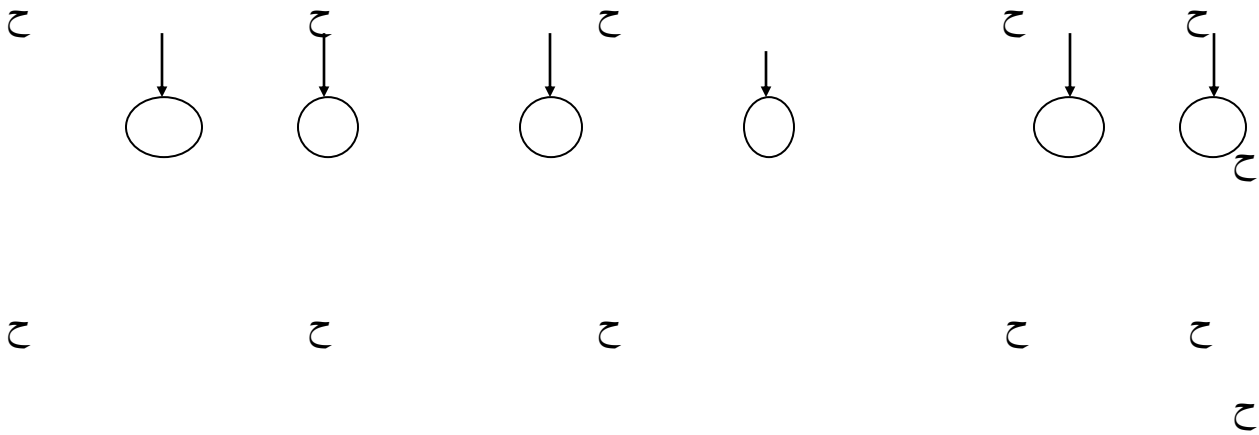
الشكل رقم (08): يوضح سيناريو تقنية البحث l'escposé

Michelle Fayet. Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale 3 édition. DUNOD. Paris.2000 p.255.

- تقنية الندوة (le symposium (sens modem): تعتبر إحدى تقنيات الاتصال وتقدم من طرف شخص أو أشخاص (مختصين) مؤهلين أمام مستمعين وتكون حول موضوع يسمح فيها للمستمعين بأن يقدموا تدخلاتهم أو أسئلتهم ويقوم المشاركون فيها بالإجابة عن الأسئلة المطروحة دون مناقشتها فيما بينهم: عدد الأفراد؛ الوقت المحدد؛ عمل المنشط (قبل الندوة؛ أثناء الندوة؛ بعد الندوة). ملاحظات.<sup>1</sup>



1 - Michelle Fayet. Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale 3 édition. DUNOD. Paris.2000 p.256.

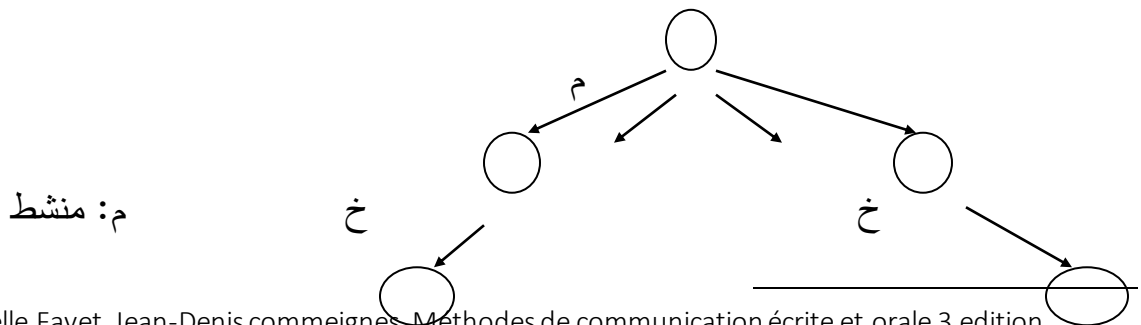


شكل رقم (09): يوضح سيناريو تقنية الندوة le symposium

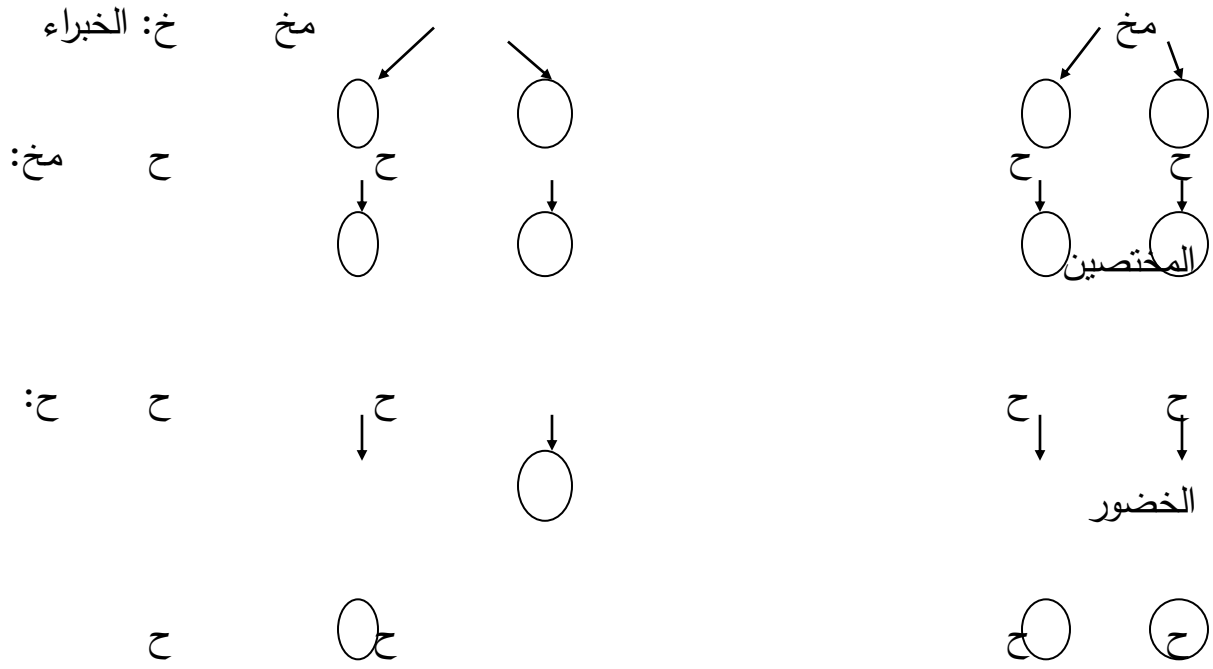
Michelle Fayet. Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale 3 edition. DUNOD. Paris.2000 p.256.

- **تقنية المؤتمر le colloque**: تقنية اتصال تقدم من طرف 6 إلى 8 أشخاص؛ ومن ممثلي الجمهور الموجه إليهم اللقاء ومن 3 إلى 4 يمثلون دور الخبراء أو ذوي الاختصاص ويناقشون موضوع معين في حضور الجمهور وبعدها يعطون فرصة للتساؤلات. ويجب أن يكون النقاش في مستوى أعضاء المؤتمر الذي نظم قواعده المنشط والمشاركين؛ حيث يتدخلون من سمحت الفرصة؛ ويتم النقاش بالتنسيق من طرف المنشط لتنظيم التدخلات من حيث عدد الأفراد والوقت المحدد والإعداد قبل المؤتمر؛ دور المنشط؛ دور المختصين؛ دور الأشخاص الخبراء؛ أثناء المؤتمر (دور المنشط؛ دور الأشخاص المختصين والمهتمين بالموضوع؛ دور الخبراء) دور المشاركين بعد المؤتمر (المنشط) ملاحظات<sup>1</sup>.

الشكل رقم 10: يوضح سيناريو تقنية المؤتمر Le colloque

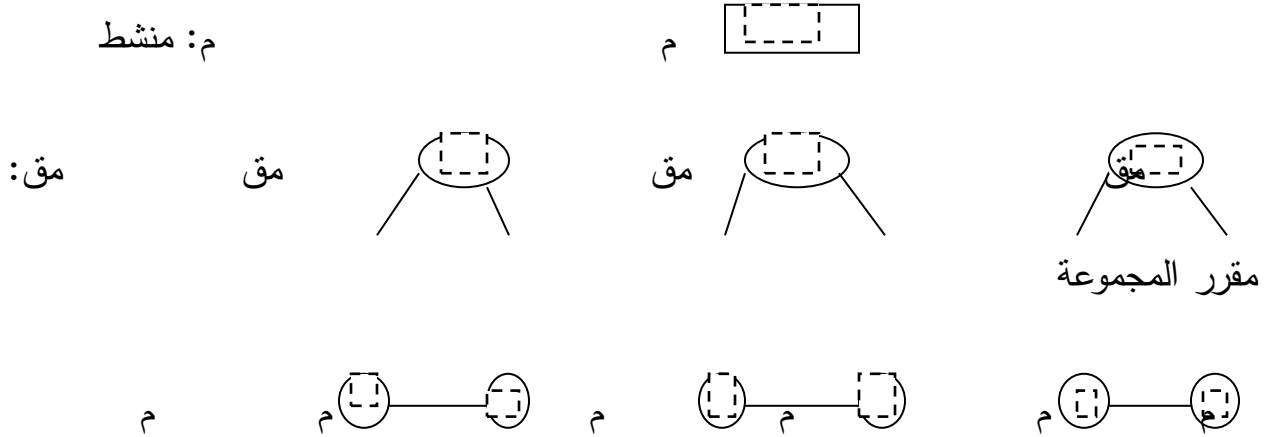


1 - Michelle Fayet. Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale 3 edition. DUNOD. Paris.2000 p.263.



Michelle Fayet. Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale 3 edition. DUNOD. Paris.2000 p.263

- تقنية حل المشكلات بالثلاثيات **Résolution des problèmes par triades**: هي تقنية للتنشيط حيث تكون المشكلة المطروحة على ثلاث أفراد من المشاركين لإيجاد الحلول لها؛ مراحلها؛ عدد الأفراد؛ تحديد الوقت؛ إعداد الجلسة (دور المنشط؛ دور المشاركون بعد اللقاء (دور المنشط؛ ملاحظات؛ أهمية التقنية)<sup>1</sup>



شكل رقم (11): يوضح سيناريو تقنية حل المشكلات بالثلاثيات **la résolution des problèmes par triades**

Michelle Fayet. Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale 3 edition. DUNOD. Paris.2000 p.268.

1 - Michelle Fayet. Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale 3 edition. DUNOD. Paris.2000 p.268.

### خلاصة الفصل الثاني:

إن إدراك أهمية الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزيون جعلها لا تستغني عنه وذلك بما يتعلق بها وبين أعضاء الإدارة وذلك لضمان السير الجيد للمؤسسة تجعلها تعمل وتخطط سير عملها على أحسن وجه حيث اتصال المؤسسة خلق علاقات جيدة بين الموظفين والإدارة ودا الأخير يؤدي بتحقيق الثقة بينهم.



الجانب

التطبيقي

**تمهيد:**

بعد تقديمنا للإطار النظري في مؤسسة البريد والمواصلات سنحاول الاقتراب من الجانب التطبيقي لهذه الدراسة من خلال إسقاط تلك المفاهيم وتجسيدها ميدانيا وذلك من خلال قيامنا بدراسة ميدانية لأحدى مؤسسة البريد والمواصلات بالوحدة البريدية بجنين بورزق -النعامة- مع عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها وتفسيرها ومناقشة التساؤلات والفرضيات.

### المبحث الأول: مؤسسة بريد الجزائر: مفهومها:

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات؛ بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة كانت مؤسسة بريد الجزائر تسيير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في: 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات.<sup>1</sup>

إن ميلاد بريد الجزائر وبروزها في السوق ليس وليد الصدفة بل هو نتيجة لتضافر عدة جهود وعوامل جلها تاريخية ولا يمكن التحكم فيها؛ ولا حتى توجيهها من بينها محاولات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة التي تضم أكبر عدد من البلدان والمتحكمة في التجارة العالمية خاصة في إقليم حوض البحر الأبيض المتوسط وما تمليه من شروط على الدول التي ترغب في الانضمام إليها؛ هذا ما يقال على قطاع البريد والمواصلات الذي وضمن تأثيرات البيئة العالمية اليوم تم إعادة هيكلة وإدخال إصلاحات عليه تمخضت عنها ميلاد مؤسستي الجزائر للاتصالات. و بريد الجزائر قبل ذلك فإن إدارة البريد والمواصلات الجزائرية قد ورثت عن النظام الفرنسي ما بعد الاستقلال معظم التشريعات المتعلقة بخدمات هذا القطاع واستمر نشاطها بصفة عادية حتى سنة 1975 حيث تم إصدار الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 سبتمبر 1975 التضمن قانون وزارة البريد والمواصلات من جراء إعادة تنظيم قطاع البريد والمواصلات في إطار سياسة الإصلاح والتطوير لقطاع البريد أنشئت مؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري "EPIC" حفاظا على الإرث القديم الوظيفي والرمزي للمؤسسة الأم الذي غدى الذاكرة الجماعية بالكلمة "بريد"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- الأمر 89/75 المؤرخ في 30/12/1975؛ المتضمن قانون البريد والمواصلات.  
<sup>2</sup>- المرسوم التنفيذي رقم 43/02؛ المتضمن إنشاء بريد الجزائر؛ 2002/01/16.

## المبحث الثاني: تعريف الوحدة البريدية جنين بورزق بالنعامة.

يعتبر مكتب بريد جنين بورزق "محمد قريوي" بالنعامة وحدة من الوحدات البريدية الواقع بحي 01 نوفمبر 1954 يبعد عن ولاية النعامة بـ 150 كلم يصنف في التصنيف الرابع على المستوى الولائي ويسير بجانبها الطريق الوطني رقم 06؛ وعدد عمالها 10 وتتكون من (مكلفين بالزبائن وموزع بريد وقابض المؤسسة ومدير فرعي) وهذا نظرا لصغر حجم المؤسسة والمنطقة وحداتها كما تقوم بتوفير الخدمة للزبون والجودة في تقديم الخدمات وتوسيع دائرة الخدمات المالية؛ وكذا الخدمات الإلكترونية (حوالتك؛ بريدي موب؛ أجهزة الدفع الإلكتروني) ولديها رمز بريدي 45013 وموقع خاص بها: بلدية جنين بورزق الطريق الوطني رقم 06.<sup>1</sup>

### \* الهيكل التنظيمي للوحدة البريدية جنين بورزق النعامة:

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فهما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات والهيكل التنظيمي للوحدة البريدية جنين بورزق بالنعامة يتمثل في:

**رئيس المؤسسة:** هو الشخص المسؤول عن توجيه أعمال الآخرين والذي يرأس الوحدة البريدية؛ بحيث يخول إليه بموجب مسؤوليته الإدارية المهام التالية:

- المراقبة المستمرة لنشاط مختلف المصالح.
  - يسهر على اتخاذ وتنفيذ العمل بكل صرامة.
  - يشرف على تحضير الميزانية ويمثل الوحدة البريدية ويمضي ويبرم العقود.
- المصلحة المالية:** تتكفل بكل الشؤون المالية المتعلقة بالوحدة البريدية ومن مهامها: حساب مداخيل الوحدة البريدية وميزانيتها خلال شهر أو سنة.

<sup>1</sup> - محادثة مع ودة عبد الرحمن؛ رئيس المؤسسة؛ يوم 20/04/2021؛ الساعة: 10:00.

**مصلحة الزبائن:** مكتب الاستقبال وتتكون من 03 شبابيك؛ شبابيك العمليات وتعد هذه المصلحة الجزء الحساس للوحدة البريدية حيث نجد أنها أكثر تعاملًا مع الزبائن وتتكون من هيئة من الموظفين وقابض بريد وموزع.

**مصلحة المستخدمين:** وتعد ركيزة المؤسسة والقسم الرئيسي حيث أنه يحدد الوظائف بتسيير الأجور والتنظيم؛ التخطيط.

**تسيير المستخدمين:** حيث يقوم بتطبيق القوانين والمواد المتعلقة بالمستخدمين؛ وتقديم الملفات لمفتشية العمل وتحضير ملفات التكوين والتقاعد والتحقق في حالة الأجور ومن بينها الأرشيف.

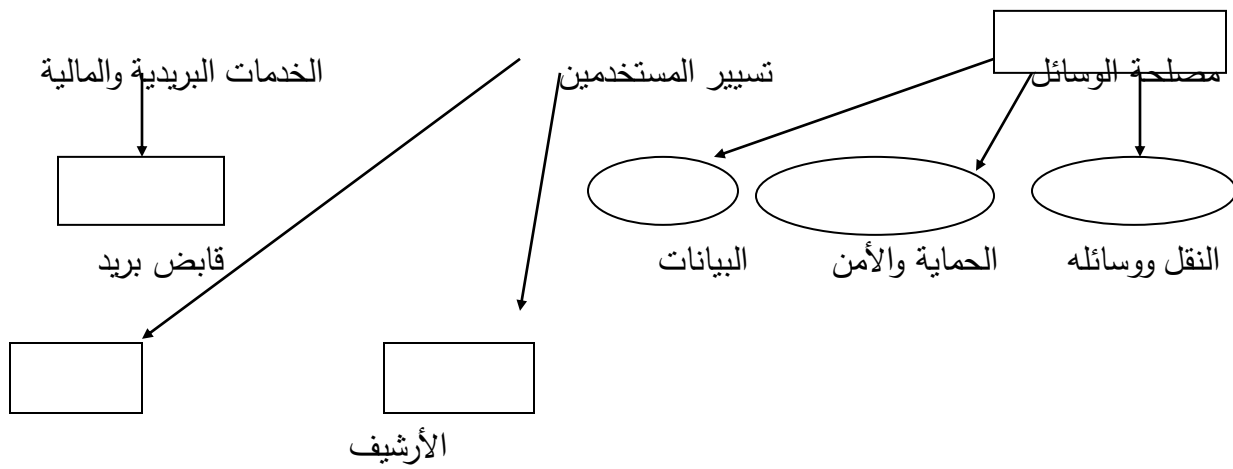
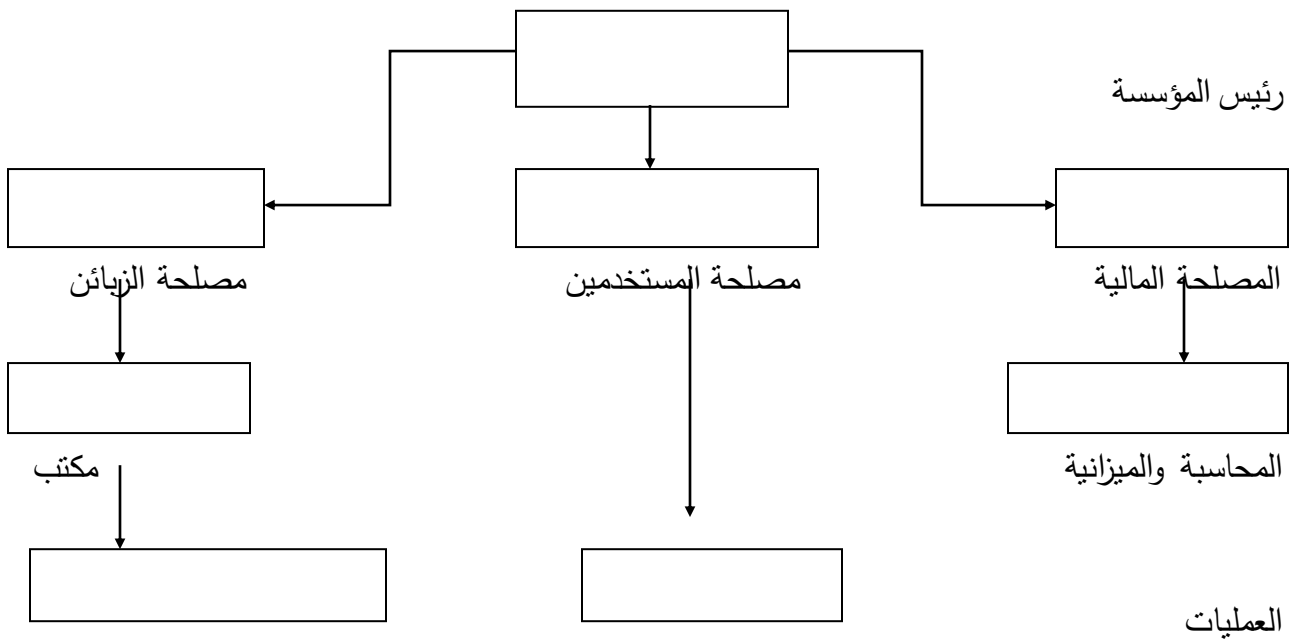
**الأجور:** تحضير ملفات الموظفين وتعديل الأجور بعد كل عملية تطرأ على ملفات الموظفين.

**مصلحة الوسائل: البيانات:** مكتب مكلف بتوفير مستلزمات المؤسسة والتجهيز لمختلف المصالح من أجهزة كمبيوتر وغيرها.

**النقل ووسائله:** مكتب يتكلف بالقيام بتجهيز المؤسسة بدراجات نارية تحت خدمتها وشراء البنزين وقطع الغيار والصيانة بصفة عامة.

**الحماية والأمن:** هذا المكتب مسؤول عن توفير الحرس الخاص بالمؤسسة وكذا أجهزة مراقبة.

الشكل رقم 12: يمثل الهيكل التنظيمي للوحدة البريدية جنين بورزق بالنعامة



الأجور

### مهام مؤسسة الوحدة البريدية بجنين بورزق بالنعامة:

- ضمان ديمومة الخدمات البريدية المالية.
- تحسين وتوفير الخدمات البريدية الإلكترونية وحوالتك وبريدي موب وفليكسي والبطاقة الذهبية.
- الصدق والمصداقية والجودة في تقديم الخدمات للزبائن وعمل المؤسسة في عطلا الأسبوع.
- تسهيل عملية المعالجة الرقمية بين الموظف والزبائن.
- دفع الفواتير (الكهرباء والغاز) ودفع الرواتب الشهرية.
- إرسال واستقبال الرسائل البريدية والأظرفة والصكوك البريدية.<sup>1</sup>

### أهدافها:

- تكثيف وعصرنة الشبكة البريدية.
- ديمقراطية ولوج كافة السكان لخدمات بريد من خلال تجديد تعزيز وسيط الخدمة الشمولية.
- تعزيز التواجد البريدي عبر فتح مكاتب بريد تستجيب للمعايير والمقاييس الدولية في التجمعات الحضرية.
- الإبتكار والتطوير المستمر للخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية من خلال يقظة تكنولوجية ومعيارية.
- تحسين آجال إيصال وتوزيع البعثات البريدية بشكل ملموس وذلك باستعمال وسائل عمل عصرية وتفعيل أنظمة المتابعة والمراقبة.
- تعزيز الجوارية وتقديم مختلف الخدمات البريدية والمالية بمحل إقامة الزبون.

<sup>1</sup> - محادثة مع اسماعيل مريوح؛ مصلحة الزبائن؛ يوم 22 أبريل 2021؛ الساعة: 11:00.

- جعل بريد رائد في مجال تقديم الخدمات على مستوى محل إقامة الزبون وشريك ثقة للتجار العاملين بالوسائط الإلكترونية وعنصر فعالا لا غنى عنه في مجال المبادلات الرقمية والمادية.<sup>1</sup>

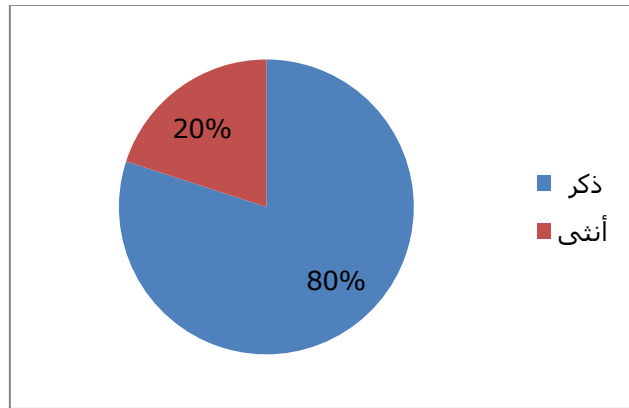
**المبحث الثالث: الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون بالوحدة البريدية جنين بورزق النعامة.**

- تفريغ وتحليل النتائج
- المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين.

**جدول رقم 1: يوضح جنس أفراد العينة**

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	8	80
أنثى	2	20
المجموع	10	100

**الشكل رقم 01: متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة**



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد العينة هم ذكور في حين أن نسبة 20% هم إناث ويرجع هذا الفرق الواضح بين الجنسين إلى طبيعة المنطقة وطبيعة الوظائف التي تستطيع القيام بها فئة الذكور مقارنة بفئة الإناث وخاصة في الجانب الإداري والتطبيق

<sup>1</sup>- وثائق داخلية للمؤسسة عبارة عن مطويات موجودة لدى مصلحة الزبائن، ملاحظة من طرف الموظفين من إعدادي؛ يوم 22 أبريل 2021 الساعة: 09:00.

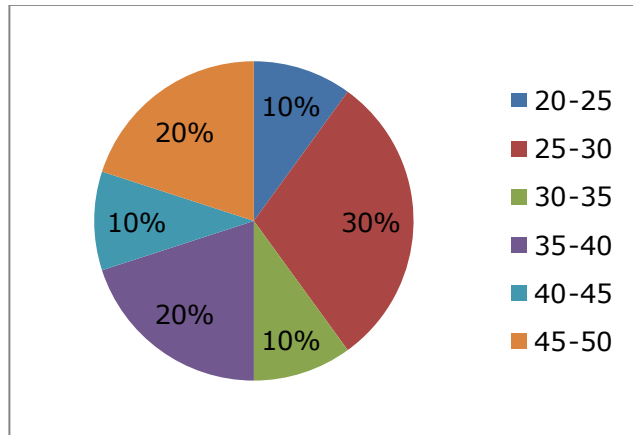


بحيث أن وظائف الإناث محدودة تقتصر على بعض الوظائف اليومية كالاستقبال ومعالجة المعلومات.

### الجدول رقم 2: يوضح السن لأفراد العينة

المتغير	التكرار	النسبة %
25-20	1	10
30-25	3	30
35-30	1	10
40-35	2	20
45-40	1	10
50-45	2	20
المجموع	100	100

### الشكل رقم 02: متغير السن بالنسبة لأفراد العينة.



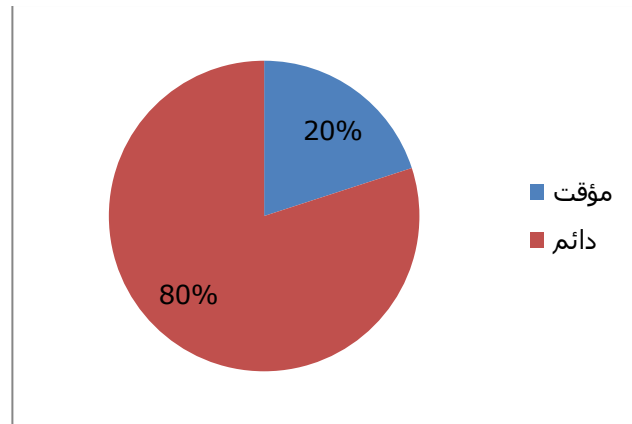
يبين الجدول أعلاه أن أعلى الفئات العمرية للمبحوثين محصورة ما بين 30-25 بنسبة 30% حيث نجد الفئتين المحصورتين بين 40-35 بنسبة 20 % وفئة من 35-30 بنسبة 10% حيث نلاحظ تقارب النسبتين وهذا ما يدل على أن أغلبية المبحوثين من الفئة المتقدمة في السن أي نسبة 40-35 وبهذا فإن المؤسسة لم تعمل على تحديد الإطارات ما زالت تعتمد على نفس الكادر البشري من مدة زمنية طويلة والنسبة الأكثر من فئة 30-25 بنسبة 30% فئة شبانية.

الجدول رقم 03: يوضح عقد العمل للأفراد

النسبة %	التكرار	عقد العمل
20	2	مؤقت
80	8	دائم
100	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أعلاه أن نسبة 80% من أفراد العينة لها عقد دائم ومن هنا نستنتج أن مؤسسة بريد الجزائر من المؤسسات الحكومية التي تتبع الأسلوب القديم في التوظيف نظرا لاحتياجها للخبرة في العمل.

الشكل رقم 03: متغير عقد العمل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.

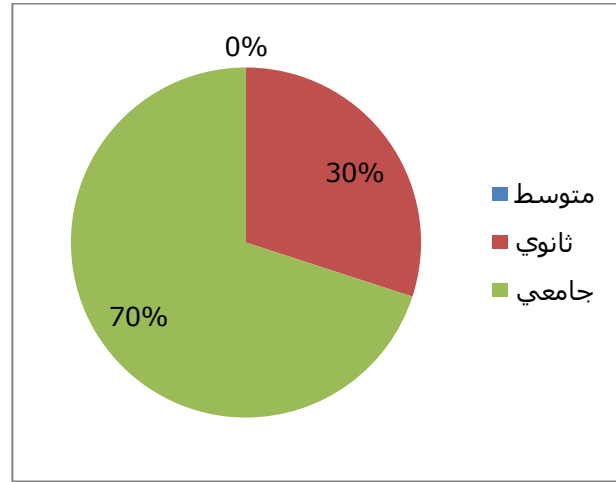


الجدول رقم 04: يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	البديل
0	0	متوسط
30	3	ثانوي
70	7	جامعي
100	10	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك تباين في المستويات داخل المؤسسة فنلاحظ أن أغلبية العمال لديهم مستوى جامعي بنسبة 70% في حين المستوى الثانوي بنسبة 30% وآخر مستوى المتوسط بنسبة 00% ومنه نستنتج مدى ارتفاع درجة التعليم لدى الموظفين.<sup>1</sup>

الشكل رقم 04: يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة



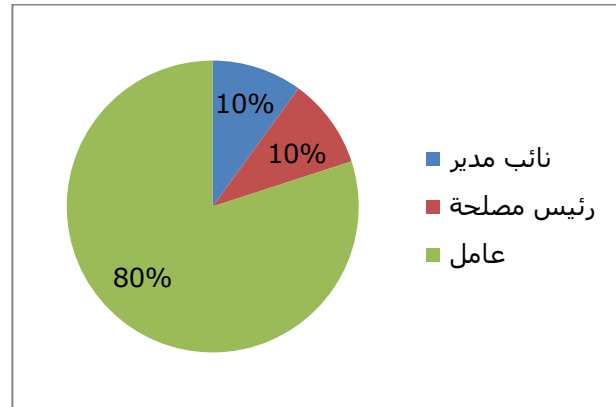
الجدول رقم 05: يوضح الوظيفة لأفراد العينة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
نائب مدير	1	10
رئيس مصلحة	1	10
عامل	8	80
المجموع	10	100

نلاحظ من خلال أعلاه أن الوظيفة الأعلى في المؤسسة هي وظيفة عامل بنسبة 80% من إجمالي عمال المؤسسة وهذا راجع للتدرج الهرمي في الوظائف داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - حسين حسن عمار؛ إدارة شؤون الموظفين؛ معهد الإدارة العامة؛ السعودية؛ 1991؛ ص88.

الشكل رقم 5: يوضح الوظيفة لأفراد العينة



### المبحث الرابع: المكونات الأساسية لعملية الاتصال

إن عملية الاتصال تقوم على مجموعة من العناصر التي لا يمكن الفصل بينها في الواقع الحقيقي؛ ومع التأكيد على أن عملية الاتصال تتسم بالاستمرارية والدائرية وليس لها بداية ولا نهاية؛ فهي تعتمد على عناصر متصلة ومتداخلة ومتشابكة داخل المؤسسة وتشمل هذه العملية ما يلي:

#### • المرسل:

وهو التهيئة أو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصد؛ فإذا عجز هذا المرسل عن صياغة أفكاره في رموز واضحة؛ انهارت عملية الاتصال في مراحلها الأولى.

ويمكن تسميته بالمرسل أو المصدر؛ وهو ذلك الشخص أو النائب عن مجموعة أشخاص الذي يريد نقل أفكار وآراء من خلال رسالة إلى شخص آخر.<sup>1</sup>

#### • الرسالة:

هو مضمون السلوك الاتصالي؛ فالإنسان يرسل ويستقبل كميات ضخمة ومتنوعة من الرسائل بعضها يتسم بالخصوصية مثل: الإحياءات والإيماءات وبعضها الآخر يتسم بالعمومية

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية؛ مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع؛ مصر؛ 2006؛ ص24.

والرسمية مثل: الندوات والتقارير؛ وكلما كان هناك تفاعل وفهم مشترك بين المرسل والمستقبل كلما اكتسبت الرسالة فعالية أكبر وهناك عدة اعتبارات خاصة بالرسالة هي:

• **ترميز الرسالة:**

يتضمن مجموعة من العناصر البقائية المتمثلة في الرموز إذا وصفناها في ترتيب معين يصبح لها مغزى عند المتلقي وأي لغة هي رمز بها مجموعة من المفردات والأساليب التي تجمع في تكوين معين لها.

• **مضمون الرسالة:**

وهي مادة الرسالة التي يجتازها المصدر ليعبر عن أهدافه ويتمثل هذا المضمون في المعلومات التي تقدم والاستنتاجات التي تستخلص والأحكام التي تقترح.<sup>1</sup>

• **معالجة الرسالة:**

وتشير إلى القرارات التي يتخذها المصدر بالنسبة للطريقة التي سيقدم لها رمز الرسالة والمضمون؛ إذ يستطيع المصدر أن يذكر كل الحقائق في رسالته وقد يترك للمتلقي مهمة تكلمة الجوانب التي لم يذكرها في الرسالة.

• **الوسيلة:**

هي الأداة أو السند الذي يتم من خلال تمرير الرسالة إلى المستقبل وتقوم الوسيلة بدور أساسي كوسيط في توصيل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

• **المستقبل:**

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتويات وفهم معناها. وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي تقوم بها فالمستقبل بدوره يتأثر بمجموعة من العوامل الموضوعية والذاتية عند معالجته للمعلومات الواردة في الرسالة.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي؛ المرجع نفسه؛ ص25.

• مجال الخبرة المشترك:

الاشترك للدلالة على أن عملية الاتصال يتقاسمها كل من المرسل والمستقبل حيث يشتركان على حد سواء في إرساء فهم مشترك وتبني سلوك مشترك يلتقيان عندهما.<sup>1</sup>

• التغذية العكسية:

ويقصد بها إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقررها إذا كانت الرسالة قد حققت أهدافها أم لا ولا يمكن النظر إلى التغذية أو رجع الصدى داخل المؤسسة كما يلي:

- قد يكون رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا.

- قد تكون التغذية العكسية فورية كما هو الحال في الاتصال المواجهي أو مؤجلة.

- تتيح التغذية العكسية وظائف مفيدة لكل من الإدارة والعمال على السواء فهي تتيح للإدارة فرصة قياس مدى فهم الرسالة.

• التشويش:

وهو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال ويجسد في أي تداخل فني. بقصد أو بغير قصد ويطرأ على إرسال المعلومات في رحلتها من المرسل إلى المتلقي مثل:

استخدام ترددات غير مناسبة في الإرسال أو ضعف حاسة السمع أو البصر عند المتلقي؛ وقد يحدث التشويش نتيجة مؤثر مثل عدم الإحساس بالأنا أو الاستغراق في التفكير.

• بيئة الاتصال:

وهي العناصر المحيطة بعملية الاتصال داخل المؤسسة مثل العوامل الخاصة بتصميم الوظيفة؛ ومقدار السلطة المتاحة؛ والإضاءات والحرارة وظروف العمل وغيرها.

**المحور الثاني:** طبيعة الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون بالوحدة البريدية جنين بورزق -النعامة-

<sup>1</sup> - Virgine Durqnt : opcit, p10.

**الجدول رقم 01:** يبين عملية الاتصال في المؤسسة التي تعمل فيها

المتغير	التكرار	النسبة %
جيدة	7	70
متوسطة	3	30
رديئة	0	00
المجموع	10	100

يفسر الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من أفراد العينة قد أدلوا بأنهم ينظرون للعملية الاتصالية بالمؤسسة أنها جيدة وتليها نسبة 30% من أفراد العينة ينظرون للعملية الاتصالية على أنها متوسطة ونسبة 00% من أفراد العينة ينظرون للعملية الاتصالية على أنها رديئة ومنه نستنتج أن عملية الاتصال داخل مؤسسة بريد الجزائر جنين بورزق جيدة وذلك راجع إلى صغر حجم المؤسسة وأن أغلبية العمال من منطقة واحدة.

**الجدول رقم 02:** يبين حالات اتصال رئيس المؤسسة بالعمال

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	10	100
لا	00	00
المجموع	10	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بأن المدير يتصل بهم وذلك راجع إلى صغر حجم المؤسسة وقلة عدد عمالها.

**الجدول رقم 03:** يبين تقديم اقتراحات في العمل للمدير

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	06	60
لا	04	40
المجموع	10	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من أفراد العينة يقدمون اقتراحاتهم في العمل للمدير وهو ما يوضح أن هناك اتصال صاعد من الموظفين إلى المدير في حين أن نسبة 40% من أفراد العينة أدلوا بأنهم ليس لديهم فرصة للإدلاء بأرائهم واقتراحاتهم في المؤسسة.

**الجدول رقم 04:** يبين تواصل العمال فيما بينهم

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	10	100
لا	00	00
المجموع	100	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من أفراد العينة يتواصلون فيما بينهم وهذا راجع إلى صغر حجم المؤسسة وقلة عدد عمالها وينتمون إلى منطقة واحدة.

**جدول رقم 05:** يبين الوسائل الأكثر استخداما في الاتصالات داخل المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
عن طريق المراسلات الإدارية	01	10
عن طريق رئيس مصلحتك	05	50
عن طريق الهاتف	02	20
وسائل أخرى	02	20
المجموع	10	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد العينة يستخدمون رئيس المصلحة كوسيلة لنقل المعلومات والأخبار والمراسلات الإدارية التي تخص المؤسسة؛ أما نسبة 20% من أفراد العينة يستخدمون الهاتف كوسيلة اتصالية لنقل انشغالات المؤسسة؛ أم البعض الآخر من أفراد العينة يستخدمون وسائل أخرى كالإيميل؛ الفاكس؛ واب ميل خاص بمعالجة الرسائل الدولية للاتصال داخل وخارج المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسين حسن عمار؛ إدارة شؤون الموظفين؛ المرجع سبق ذكره؛ ص125.



المحور الثالث: واقع الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون بالوحدة البريدية جنين بورزق -النعامة-

الجدول رقم 01: يبين التعليمات التي تتقبل واضحة لك

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	7	70
لا	3	30
المجموع	10	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة يرون أن التعليمات التي يتلقونها من المدير واضحة ومفهومة وهذا راجع إلى الأقدمية في العمل في حين نسبة 30% من أفراد العينة التعليمات التي يتلقونها ليست واضحة وحسب رأينا لاحظنا أن المبحوثين الذين أجابوا "لا" عمال مؤقتين وهذا راجع إلى متغير السن.

الجدول رقم 02: يبين مشاركة العمال في إتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	06	60
لا	04	40
أخرى	00	00
المجموع	10	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة يشاركون في إتخاذ القرارات وهذا راجع إلى صغر حجم المؤسسة؛ في حين أن نسبة 40% من أفراد العينة لا يشاركون في إتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

وحسب رأي بعض المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" بأن الإدارة هي من ترفض مشاركتهم.

## الجدول رقم 03: كيفية تقديم العمال اقتراحاتهم

المتغير	التكرار	النسبة %
عن طريق الاجتماع	06	60
الاتصال المباشر بالمسؤولين	04	40
المجموع	10	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات عن طريق الاجتماع أما نسبة 40% من أفراد العينة فأجابوا لأنهم يشاركون عن طريق الاتصال المباشر بالمسؤولين. ومنه نرى أغلب العمال يقدمون إقتراحاتهم عن طريق الاجتماع.

## الجدول رقم 04: يبين تواصل العمال فيما بينهم

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	00	00
لا	10	100
المجموع	100	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بأنه لا توجد خلية الاتصال داخل المؤسسة وهذا راجع إلى صغر حجم المؤسسة.

## جدول رقم 05: يبين الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
وسائل شفوية	03	30
وسائل مكتوبة	01	10
وسائل إلكترونية	06	60
المجموع	10	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الإتصالية التي يتخذها العمال كانت إلكترونية بنسبة 60% يليها الوسائل الشفوية بنسبة 30%؛ ومنه نلاحظ أن وسائل الاتصال الإلكترونية هي الوسيلة الأكثر استخداما داخل المؤسسة وهذا راجع إلى مواكبة العصر.

المحور الرابع: الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم 01: يبين صعوبات الاتصال بين العمال داخل الإدارة

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	00	00
لا	10	100
المجموع	10	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من أفراد العينة يرون بأنها لا توجد صعوبات تعيق اتصالهم فيما بينهم وبين الإدارة وذلك راجع إلى أنهم من منطقة واحدة ونظرا لحجم صغر المؤسسة.

الجدول رقم 02: يبين المعوقات التي تعيق الاتصال داخل المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	02	20
لا	08	80
المجموع	10	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد العينة قد أجابوا بأنها لا توجد معوقات تعيق الاتصال داخل المؤسسة؛ أما نسبة 20% قد أجابوا بـ"نعم"؛ ومنه نستنتج أنها لا توجد معوقات داخل المؤسسة نظرا لصغرها وتحكم أفرادها فيها.

**الجدول رقم 03:** يبين نوع المعوقات التي تعيق الاتصال داخل المؤسسة البريدية جنين بورزق  
-النعامة-

المتغير	التكرار	النسبة %
في إعاقة عملية الاتصال	01	10
الاستغلال الخاطئ للمناصب	06	60
خلق تكتلات داخل المؤسسة	02	20
أخرى	01	10
المجموع	10	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بأن هناك الاستغلال الخاطئ للمناصب أما نسبة 20% من أفراد العينة أجابوا بأن هناك خلق تكتلات داخل المؤسسة وأما نسبة 10% أجابوا بأن هناك إعاقة لعملية الاتصال وأخرى؛ ومنه نستنتج أن هناك ضعف في الاتصال داخل المؤسسة.

**الجدول رقم 04:** يبين عقد المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها المشاكل والتسيير

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	09	90
لا	01	10
المجموع	100	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد العينة أدلوا بأن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات دورية تحل مشاكل المؤسسة وتسييرها في حين أن نسبة 10% أجابوا بأنها لا تقعد اجتماعات دورية مع العمال؛ وهذا يوضح لنا بأن المؤسسة تسهر أداء موظفيها وإدارتها.

**السؤال 05:** ما هي اقتراحاتكم لدعم وإنجاح الاتصال داخل مؤسستكم بريد جنين بورزق -النعامة- في حين أن هذا السؤال كان عبارة المحادثة مع المبحوثين وكانت الإجابة كالتالي: الاهتمام المستمر بحاجات الزبون وذلك لتلبية وإشباع حاجياته.

#### المبحث 4: نتائج فرضيات الدراسة:

- عرض نتائج الفرضية الأولى:

"هناك تأثير للفروق الفردية بين العمال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة" فمن خلالها يحاول الباحث تشخيص أهم الفروق الفردية بين المبحوثين ويظهر ذلك من خلال حملة من المؤشرات الاجتماعية التي مثلتها أسئلة الإستمارة وذلك من الرقم (01-05) وعليه تم قياس هذه المؤشرات كما يلي:

- اتضح بعد تفرغ وتحليل البيانات أن أغلبية المبحوثين بنسبة كبيرة 80% هم ذكور وهي استراتيجية مقصودة من قبل المسؤولية حيث أكدت الإستمارة أن الرجل هو أكثر إنتاجية من المرأة نظر لطبيعة المنطقة.

- وتبين الشواهد الكمية أن نسبة 30% من المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية (25-30) وهو دليل على أن المؤسسة قد اتجه اهتمامها في الفترة الأخيرة إلى استقطاب كفاءات شابة لشغل وظيفة المكلف بالاتصال لما تحتاجه من حيوية وابتكار وذلك لتحسين صورة المؤسسة.

- كما تكشف المعطيات الإحصائية أن معظم العاملين في المؤسسة ذو مستوى تعليمي خاصة شاغلي وظيفة المكلف بالزيائن فهم إطارات إن نجد 70% من المبحوثين يحملون شهادات جامعية مما يساعد الباحث على تحليل بعض المؤشرات بطريقة علمية.

- في حين نرى أن نسبة 80% من أفراد العين لهم دائم ومن هنا نستنتج بأن مؤسسة بريد الجزائر من المؤسسة الحكومية وحيث أن كل العاملين في المؤسسة دائمون ولديهم خبرة طويلة.

- كما نلاحظ أن الوظيفة الأعلى في المؤسسة هي وظيفة عامل بنسبة 80% من إجمالي عمال المؤسسة وهذا راجع إلى التدرج الهرمي في الوظائف داخل المؤسسات.

## النتيجة الجزئية الأولى:

لقياس صحة مدى الفرضية الأولى والخاصة بتأثير الفروق الفردية على فعالية اتصال المؤسسة اعتمدت على قياس المؤشرات انطلاقا من المتغيرات التالية:

الجنس - السن - عقد العمل - المستوى التعليمي - الوظيفة؛

وقد توصل إلى أن الفروق الفردية بين المبحوثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية؛ نظرا لما تخلفه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال إضافة إلى تجسيد المنظور الوظيفي من خلال تأثير الخصائص الفردية والاجتماعية لأطراف الاتصال على نجاعته وفعاليتها.

حيث نجد أن أثر الفروق الفردية تأثيرا على الفعالية الاتصالية هي الوظيفة وعقد العمل.

## عرض نتائج الفرضية الثانية:

"طبيعة الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون"

- من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا بعد توزيعنا للإستبيان وتحليلنا للجداول لاحظنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بأن عملية الاتصال في المؤسسة تسير بطريقة جيدة بنسبة 70% وأجابوا أن الاتصال يسهل مهامهم أحيانا.

- في حين أكد أغلبية المبحوثين يتصل بهم رئيس المؤسسة بنسبة 100% وذلك حسب وظيفة كل عامل ويبين لنا أن أغلب الموظفين يقدمون اقتراحاتهم في العمل بنسبة 60% مهما كانت نوعية عقد العمل (دائم-مؤقت) وهذا ما يوضح أن هناك اتصال صاعد كما أكد جل أفراد العينة أن هناك تواصل فيما بينهم بنسبة 100% عامل الجنس لم يؤثر عليهم.

- في حين الجدول رقم 05 يوضح لنا أن الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصالات داخل المؤسسة عن طريق رئيس المصلحة بنسبة 50% ونستنتج من خلال كل ما نقدم أنه اتصال فعال في المؤسسة وتجسيد بكل مستوياته وهذا ما يوضح تحقيقا للفرضية الثانية. طبيعة الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون في مؤسسة بريد الجزائر جنين بورزق.

### النتيجة الجزئية الثانية:

لقياس مدى صحة الفرضية الثانية والخاصة بـ"طبيعة الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون"

- من خلال المعطيات الكميات من الجدولين (02-04) أن نسبة 100% تبين حالات اتصال رئيس المؤسسة بالعمال وتواصل العمال فيما بينهم.

- في حين الجدول رقم 01 يبين عملية الاتصال في المؤسسة جيدة وهذا راجع إلى صغر حجم المؤسسة وكذا المنطقة وهذا ما يوضح تحقيقا للفرضية الثانية الموجهة للدراسة.  
**عرض نتائج الفرضية الثالثة:**

"واقع ودور الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون"

أكد أفراد العينة أن التعليمات التي تتقل لديهم 70% أما نسبة 60% أكد عدم مشاركة العمل في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة في حين بعض من أفراد العينة التي أجابت بـ"نعم" يقدمون اقتراحاتهم عن طريق الاجتماع بنسبة 60%

في حين يوضح الجدول رقم 04 أنه لا يوجد خلية اتصال داخل المؤسسة.

ونلاحظ كذلك من خلال الجدول رقم 05 أن وسائل الاتصال الالكترونية هي الوسيلة أكثر استخداما داخل المؤسسة 60% وتعتبر من الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة.

### النتيجة الجزئية الثالثة:

لقياس مدى صحة الفرضية الثالثة والخاصة بواقع الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون.

من خلال المعطيات الكمية من الجدولين (02-03) أن نسبة 60% تبين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتقديم العمال اقتراحاتهم.

في حين الجدول رقم 04 يبين أنه لا توجد خلية اتصال داخل المؤسسة ونستنتج من الفرضية الثالثة أن الاتصال يلعب دور كبير في مؤسسة بريد الجزائر من خلال زيادة الفعالية في العمل وتحسين أداء العاملين ومنه يمكن القول أننا توصلنا إلى صحة الفرضية الثالثة.

#### عرض نتائج الفرضية الرابعة:

"الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال"

من خلال الجدول 01 نلاحظ أن نسبة 100% من أفراد العينة يرون بأنها لا توجد صعوبات تعيق اتصالهم فيما بينهم وبين الإدارة.

في حين نلاحظ من خلال الجدول 02 أن نسبة 80% من أفراد العينة قد أجابوا لا توجد معوقات تعيق الاتصال داخل المؤسسة نظرا لصغرها.

قد تمثلت هذه المعوقات في الاستغلال الخاطئ للمناصب بنسبة 60%

في حين ترى المؤسسة أنها تعقد اجتماعات دورية مع العمال وقد أجابوا بنسبة 90% من أفراد العينة وهذا يوضح لنا بأن المؤسسة تسهر على أداء موظفيها.

ومن بين الاقتراحات لدعم وإنجاح الاتصال داخل مؤسسة بريد جنين بورزق كالاهتمام المستمر بحاجات الزبون وذلك لتلبية واشباع حاجياته.

النتيجة الجزئية الرابعة:

لقياس مدى الفرضية الرابعة والخاصة بـ"الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال"

- أكد أفراد العينة من خلال الجدول رقم 01 أنه لا توجد صعوبات بينهم وبين الإدارة بنسبة 100% ؛ أما نسبة 80% أجابوا أنها لا وجد معوقات تعيق اتصالهم داخل المؤسسة فيرجع ذلك إلى صغر حجم المؤسسة. وتنظيمها المحكم سواء مع العمال أو الزبون.

في حين ترى المؤسسة البريدية جنين بورزق؛ أنها تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكلهم وذلك بنسبة 90% ونستنتج من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن الاتصال داخل



المؤسسة البريدية جنين بورزق لا معوقات تحد من فعاليتها ومنه تحققنا من صحة الفرضية الرابعة أنه هناك تحكم في الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزيون.

#### المبحث الخامس: مناقشة النتائج العامة

تكشف المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبهم حوالي 65% يرون أن البناء التقني للرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والجمهور الخارجي على السواء، هم أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

- وقد أجمع المبحوثين والمقدرة نسبهم حوالي 35% أنهم لتحسين العملية الاتصالية في المؤسسة الخدماتية يجب إعطاء أهمية إستراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في إطار للتسيير؛ عن طريق اللجوء إلى التكوين التخصصي في مجال الإعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة ليتبين لهم كسب المهارات التقنية والمعرفية اللازمة لأداء الرسالة الإعلامية في المؤسسة على أكمل وجه؛ كما تؤكد الدراسة التي قمنا بها أن الاتصال معتمد عليه وكان هو الوسيلة الأجدر التي ساعدت في تحسين صورة المؤسسة البريدية بجنين بورزق -النعامة- وذلك من خلال التنظيم المحكم للمؤسسة.

## - الاقتراحات والتوصيات:

- يمكن تلخيص هذه التوصيات والمتعلقة بكيفية تحقيق الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون في المؤسسة الخدمائية وفقا لتسلسل فرضيات البحث.
- اللجوء إلى التخصص عن طريق التكوين التخصصي للمكلفين بالاتصال في مجال الإعلام والاتصال حسب المعايير الدولية.
- تكاثف الجهود لكل الأطراف الفاعلة بالمؤسسة لتحسين الاتصال داخل المؤسسة.
- الانطلاق من القاعدة الأساسية ألا وهي العمال وذلك بتحفيزهم بمختلف الطرائف الممكنة مع مراعاة الجانب النفسي لا سيما فيما يتعلق بالفروق الفردية.
- عن طريق تحسين نوعية الخدمة للزبائن وحسن التعامل معهم وذلك لتحضيرهم لتقبل الرسالة الإعلامية الموجهة إليهم.
- فهم الدور الحقيقي للمكلف بالاتصال من قبل العمال من خلال منحهم الثقة اللازمة للتمثيل المؤسستي في كل المناسب.
- العمل على ترسيخ فكرة الاختلاف بين الاتصال المؤسستي والاتصال الجماهيري؛ لأن الوسائل والتقنيات الموظفة تختلف تماما.
- الاتصال الدائم بطريقة شفافة وبمشاركة جميع العمال لكسب ثقتهم وولائهم.
- نوعية المديرية خاصة العملياتية منها بأهمية متغير الاتصال في المؤسسة.
- ضمان ديناميكية صورة المؤسسة من خلال ترويج هذه الأخيرة لدى زبائن المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها.
- الاهتمام أكثر بالزبون وذلك بمعرفة رغباته عن طريق سبر الآراء.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار في النشاط الاتصالي لأي مؤسسة الظروف الإجتماعية للجمهور المستقبل.

### خلاصة الفصل الثالث

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون في المؤسسة الخدمائية محاول إبراز طبيعة وواقع ودور الاتصال في المؤسسة والمعوقات والصعوبات التي تواجه فالاتصال هو الذي يتم عبر المستويات الإدارية بطريقة قانونية.

إذ يلعب دورا هاما في زيادة تحقيق الكفاءة الفعالية الكبيرة من أجل إدراك أهداف المؤسسة التي تضمن لها الاستمرار ومن تم ترسيخ دورها.

- وفي الأخير نستنتج أن مؤسسة البريد والمواصلات تجسد الاتصال في عملها وذلك من خلال تبليغ الأوامر ونقل القرارات بكل أنواعها هذا ما يرجع لأهمية الاتصال في مؤسسة بريد والمواصلات بجنين بورزق لمساهمته في تسهيل العمل من خلال ضمان تواصل وسيرورة الاتصال.

الختامة

## الخاتمة:

يتضح لنا من خلال قيامنا بالدراسة والبحث في موضوع الاتصال في المؤسسة الخدمائية بأن هذا النشاط يحضاً باهتمام يزيد يوماً بعد يوماً وذلك لإتباعها سياسات واستراتيجيات سابقة الذكر؛ إن تعمل على إيجاد السبل المثلى للربط بين أهدافها ورغبات زبائنها؛ كما تعمل على تحسين صورتها؛ لذا يتوجب على كل مؤسسة خدمتية جزائرية تخصيص قسم أو مصلحة المكلف بالإعلام والاتصال يشرف عليها موظفون مختصون في هذا المجال ويتمتعون بكفاءات عالية؛ للتصدي لأي صعوبات وتحديات ومواجهة العراقيل التي تواجهها بصفة متكررة ودائمة؛ مما يستلزم عليها اختيار أفراد يمثلون الصورة الجيدة عنها لدى جماهيرها ومن منطلق الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى:

- يجب على مؤسسة البريد أن تقوم لجميع وظائف الاتصال ووضعها وهنا بعد إنشائه نظراً لأهميته الكبيرة ودوره الفعال.

- على مؤسسة البريد الإلمام بالعلاقات العامة ومحاولة الاستفادة أكثر منها لأنها تسعى دائماً لتحقيق التواصل المباشر مع عملائها.

وفي الأخير نستنتج أن الاتصال ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة نظراً لما يمثله من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة سواء تعلق الأمر بوضعها التنافسي أو بالتطور التكنولوجي أو بميول ورغبات المستهلكين وحاجاتهم وبالتالي على المؤسسة أن تتصل باستمرار مع مختلف الفاعلين في بيئتها؛ بما في ذلك جمهورها الداخلي والخارجي فعلى فعالية نظام الاتصال تتوقف قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛ وعليه جاءت هذه الدراسة لمعالجة مشكلة: "تشخيص محددات الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون".

وبالتالي يجب اقتناع الإدارة العليا بحتمية الاتصال ثلاثية الأبعاد (هابطة، نازلة، أفقية) بما يساهم في توفير بيئة مواتية للإقناع والاقتراع المتبادل من خلال تداول وتبادل المعلومات في كافة الاتجاهات وبعث الثقة والمصداقية والطمأنينة لدى جميع العاملين بالمؤسسة والمتعاملين معها.

المصادر و

المراجع

## المصادر و المراجع

1. أحمد العبد أبو السعيد: زهير عد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وقت التعامل مع الآخرين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط2014، 1
2. برنت .د. روبرت: ترجمة لجنة من أعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بجامعة الملك سعود، الاتصال والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
3. جمال أبو شنب: الاتصال والإعلام والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط2005، 1
4. خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
5. رحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء، عمان، 2005.
6. رضوان بلخيري، صارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2013، 1.
7. شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار باق العلمية، عمان، 2007.
8. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
10. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
11. عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983.
12. محمد أبو سمر الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. محمد الصرفي: الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.
14. محمد العزازي أحمد ادريس: العلاقات العامة المعاصرة، وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية: مصر: 2004.
15. محمد الفهمي: فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدينا الطباعة
16. معن محمود عباصرة، مروان محمد بن بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

17. ناصري دائي عدون،الاتصال ودوري في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،دار المحمدية العامة،الجزائر،2004

### القوانين و المراسيم

18. الأمر 89/75 المؤرخ في 30/12/1975،المتضمن قانون البريد والمواصلات.

19. المرسوم التنفيذي رقم 43/02،المتضمن إنشاء بريد الجزائر،16/01/2002.

### المصادر و المراجع باللغة الأجنبية

20. Michelle Fayet. Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale 3 edition. DUNOD. Paris.2000
21. bergeron-lagestion moderne, taeiorieet casgaeton marin- editent, que de 1989
22. jean marie pretti ; ressources humaines ; 5eme edition, librairie vui bert ; 1998 .



الفهرس

الإطار المنهجي

الإشكالية.....01

الجانب النظري

الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

- تمهيد ..... 10
- المبحث الأول: تعريف الاتصال وخصائصه..... 11
- المبحث الثاني: أهمية الاتصال وأهدافه..... 14
- المبحث الثالث: وظائف الاتصال وأنواعه..... 16
- خلاصة الفصل الأول..... 20

الفصل الثاني: الإتصال في المؤسسة

- تمهيد ..... 23
- المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم الاتصال في المؤسسة..... 24
- المبحث الثاني: أشكال الاتصال في المؤسسة..... 25
- المبحث الثالث: شبكات الاتصال في المؤسسة..... 27
- خلاصة الفصل الثاني..... 40

الجانب التطبيقي :

الفصل الثالث : الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسات والزيون بالوحدة البريدية

جنين بورزق

- تمهيد ..... 42
- المبحث الأول: مؤسسة بريد الجزائر..... 43
- المبحث الثاني: تعريف الوحدة البريدية جنين بورزق بالنعامة..... 44
- المبحث الثالث: الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزيون بالوحدة البريدية جنين بورزق النعامة..... 48

52.....	المبحث الرابع: المكونات الأساسية لعملية الاتصال
65.....	المبحث الخامس: مناقشة النتائج العامة
66.....	الاقتراحات والتوصيات
67.....	خلاصة الفصل الثالث
69 .....	الخاتمة

الملخص

## ملخص الدراسة:

نظرا للدور الفعال الذي يلعبه الاتصال في تحسين صورة المؤسسات وخاصة الخدماتية منها، فقد انصب اهتمام الباحثين على الأثر الذي يتركه على أداء هذه المؤسسات وفي تحقيق أهدافها. وكذا الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة في الربط والتنسيق والانسجام بين مختلف هيئات المؤسسة وأقسامه من منطلق هذه الدراسة توجها للكشف عن الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون ودوره في تكوين صورة حسنة عن المؤسسة الخدماتية؛ وقدم من خلال منهج دراسة حالة وأداة أساسية هي الإستبيان لجمع المعلومات أكثر وكذا الملاحظة كأداة ثانوية في الوحدة البريدية جنين بورزق - النعامة - ولمعالجة الإشكالية إفتراضنا أن الاتصال يعتبر العمود الفقري للمؤسسة. وعملية أساسية لتحقيق أهدافها. وأملنا في التعمق الكبير في الموضوع كانت أهدافنا دراستنا كالأتي: مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الخدماتية داخل المؤسسة والتعرف على كيفية سيرورة الاتصال وطريقة التواصل بالمؤسسة الخدماتية بجنين بورزق وبعد جمع المعلومات الميدانية وتحليلها توصلنا إلى أن للاتصال ووسائله أهمية واضحة داخل مؤسسة بريد جنين بورزق - النعامة - حيث أنه يعتبر ركيزة أساسية وعنصر مهم لسير أي نشاط داخلها؛ ومنه يساهم في تحسين صورة المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال - اتصال المؤسسة - المؤسسة الخدماتية.

## Résumé de l'étude :

Compte tenu du rôle actif que joue la communication dans l'amélioration de l'image des institutions, en particulier des prestataires de services, les chercheurs se sont concentrés sur l'impact qu'elle a sur la performance et les objectifs de ces institutions. Dans cette étude, la communication au sein de l'institution a joué un rôle plus actif dans la liaison, la coordination et l'harmonisation des différents organes et services de l'institution. Grâce à une approche d'étude de cas et un outil de base, le questionnaire, a été présenté pour recueillir des informations de plus en plus étroitement observé comme un outil secondaire dans l'unité postale de Jinnin Borzeh - autruche - et pour résoudre le problème, nous avons supposé que la communication était l'épine dorsale de l'institution. et un processus essentiel pour atteindre ses objectifs.

Les objectifs de notre étude étaient les suivants : La mesure dans laquelle les différences individuelles entre les communicateurs influent sur l'efficacité du service au sein de l'institution, l'identification de la manière dont la communication est requise et la manière de communiquer avec l'établissement de services dans les embryons de Buzraq. Après la collecte et l'analyse des

informations de terrain, nous avons conclu que la communication et ses moyens sont d'une importance évidente au sein de la FPB - l'autruche - car c'est un pilier essentiel et un élément important de la conduite de toute activité en son sein; Il contribue à améliorer l'image de l'institution.

**Mots clés :** Fondation Contact - Service Foundation.

**Summary of the study:**

In view of the active role that communication plays in improving the image of institutions, especially service providers, researchers have focused on the impact it has on the performance and objectives of these institutions. In this study, communication within the institution has played a more active role in linking, coordinating and harmonizing the various bodies and departments of the institution. Through a case-study approach and a basic tool, the questionnaire, was presented to gather information more and more closely observed as a secondary tool in the Jinnin Borzeh postal unit - ostrich - and to address the problem, we assumed that communication was the backbone of the institution. and a process essential to achieving its objectives.

The objectives of our study were as follows:

The extent to which individual differences between communicators affect the effectiveness of service within the institution, the identification of how communication is required and the way of communication with the service establishment in Buzraq embryos. After the collection and analysis of field information, we have concluded that communication and its means are of obvious importance within the FPB - the ostrich - as it is an essential pillar and an important element of the conduct of any activity within it; It contributes to improving the image of the institution.

**Keywords:** Foundation Contact – Service Foundation.

الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإنسانية  
تخصص اتصال جماهيري والوسائط الجديدة

إستمارة استبيان تحت عنوان: الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات - مركز بريد جنين بورزق محمد قريوي - ولاية النعامة

من إعداد الطالب

بودية محمد

تحت إشراف الأستاذة:

صفاح أمال فاطمة الزهراء

أخي المبحوث، أختي المبحوثة إن المعلومات التي نتفضل بالإجابة عنها فهي تدخل في إطار البحث العلمي خاص بدراسة الاتصال وطريقة التواصل ما بين المؤسسة والزبون، فنرجو منكم التعامل معها لإنجاز هذا العمل العلمي وسنضمن لكم سرية المعلومات.

ملاحظة: الإجابة عن الأسئلة المطروحة تكون بوضع الإشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم والإجابة عن الأسئلة إن استلزم ذلك وشكرا لكم مسبقا.

### المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوث.

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2- السن:  دائم  مؤقت
- 3- عقد العمل:  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الوظيفة:  نائب مدير  رئيس مصلحة  عامل

**المحور الثاني: طبيعة الاتصال وطريقة التواصل بالزبون في المؤسسة الخدمتية البريد والمواصلات " مركز بريد جنين بورزق محمد قريوي " النعامة**

1-مارأيك بعملية الاتصال في المؤسسة التي تعمل فيها؟

جيدة  متوسطة  رديئة

2-هل يتصل بك رئيس المؤسسة؟

نعم  لا

3 -هل تقدم اقتراحاتك في العمل لمديرك؟

نعم  لا

4-هل هناك تواصل بينك وبين زملائك في العمل؟

نعم  لا

5-ماهي الوسيلة الاكثر استخداما في اتصالاتك الادارية؟

عن طريق المراسلات الادارية  عن طريق الهاتف

عن طريق مصلحتك  اخرى

**المحور الثالث : واقع الاتصال وطريقة التواصل بالزبون في المؤسسة الخدمتية البريد والمواصلات " مركز بريد جنين**

**بورزق محمد قريوي "النعامة**

1-هل التعليمات التي تتقل اليك واضحة لديك؟

نعم  لا

2-هل تشارك في اتخاذ قرارات تخص المؤسسة ؟

نعم  لا

اذاكانت الاجابة بنعم كيف تطرحها:

عن طريق الاجتماع  الاتصال المباشر بالمسؤول  اخرى

3-هل توجد هناك خلية اتصال داخل مؤسستكم؟

نعم  لا

4-رتب الوسائل التي تراها مناسبة اعلامك بنشاطات المؤسسة حسب رأيك؟

الوسائل الشفوية  الوسائل المكتوبة  الوسائل الالكترونية



**المحور الرابع: الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال داخل المؤسسة :**

1-هل تواجه صعوبات تعيق الاتصال بينك وبين الادارة؟

نعم  لا

2-اذا كانت الاجابة بنعم مانوع هذه الصعوبات:

صعوبات تنظيمية (قانونية)  صعوبات نفسية

صعوبات مادية  اخرى

3-هل هناك معوقات تعيق اتصالك داخل المؤسسة" مركز بريد جنين بفورزق محمد قريوي"؟

نعم  لا

اذا كانت الاجابة بنعم ، فيم تتمثل هذه المعوقات :

في اعاقه عملية الاتصال  خلق تكتلات داخل المؤسسة

الاستغلال الخاطي للمناصب  اخرى

4-هل تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال ،تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة ؟

نعم  لا

5-ماهي اقتراحاتك لدعم وانجاح الاتصال وطريقة التواصل بالزبون في المؤسسة الخدمتية البريد والمواصلات" مركز بريد جنين بورزق محمد قريوي " النعمة

الاهتمام المستمر بحاجات الزبون المتغيرة وتطوير منتجات جديدة بخدمات انتاج جديدة وذلك لتلبية واشباع حاجياته

الملحق رقم 01: استمارة استبيان خاصة بالمبحوثين

الملحق رقم 02: العملية المالية البريدية

Opérations financières postales		العمليات المالية البريدية	
Numéro d'émission du mandat : <input type="text"/> رقم إصدار الحوالة (1) Compte n° : <input type="text"/> حساب رقم Clé : <input type="text"/> المفتاح		SFP 01	
<input type="checkbox"/> Retrait سحب <input type="checkbox"/> Virement de compte à compte التحويل من حساب إلى حساب آخر <input type="checkbox"/> Versement CCP دفع في حساب جاری <input type="checkbox"/> Emission Mandat إصدار حوالة <input type="checkbox"/> Demande R.I.P (relevé d'identité postale) طلب كشف الهوية البريدية	<input type="checkbox"/> Demande de solde طلب الرصيد <input type="checkbox"/> Commande de carnet طلب دفتر التوكوث <input type="checkbox"/> Relevé des opérations كشف العمليات du .../.../... au .../.../... من .../.../... إلى .../.../... <input type="checkbox"/> Demande code confidentiel CCP طلب الرمز السري للحساب	Montant (1) <input type="text"/> المبلغ [en chiffres] (بالأرقام) en lettres : ..... بالحروف ..... .....	
(2) Expéditeur / Donneur d'ordre المرسل / الأمر بالدفع Nom : ..... : اللقب Prénom(s) : ..... : الإسم Adresse : ..... : العنوان Numéro de portable : ..... : رقم الهاتف المحمول Adresse e-mail : ..... : البريد الإلكتروني		Bénéficiaire (3) المستفيد Compte n° : <input type="text"/> حساب رقم Clé : <input type="text"/> المفتاح Nom : ..... : اللقب Prénom(s) : ..... : الإسم Adresse : ..... : العنوان	



الملحق رقم 03: البطاقة الذهبية