

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية
علوم الإعلام والاتصال



مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: صحافة مكتوبة

الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر
(وكالة تيارت نموذجاً)

تحت إشراف الأستاذ:
أ. العماري بوجمعة

من إعداد الطالبة:

- *رشدي منيرة

الاسم و القب	الصفة	الجامعة
العماري بوجمعة	مشرفاً	مستغانم
مرواني محمد	مقرراً ومناقشاً	مستغانم

السنة الجامعية: 2016 - 2017

تشكرات

قال صلى الله عليه وسلم " :اللهم اني أعوذ بك من علم لا ينفع و من قلب لا يخشع
ومن نفس لا تشبع و من دعاء لا يسمع."

الحمد و الشكر على من يسر بتوفيق.

أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة علوم الاعلام و الاتصال وأخص بالذكر الأستاذ
المشرف السيد العماري بوجمعة لنصائحه و مساعدته لي في انجاز هذا العمل و
حتى دعمه المعنوي و إلى أعضاء لجنة المناقشة.

و أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع ..

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت .

و أشكر كل من أطفأ شمعة حياته ليوقد شمعة العلم لكم و حدكم عبارات الاحترام
و التقدير و خالص آيات العرفان و الامتنان.

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى والداي العزيزان حفظهما الله وأطال بعمرهما وإلى أفراد
عائلتي الكريمة وإلى اعز صديقة الى قلبي " أمينة قديد" و إلى علي و علاء و
أسيد و سارة وسمية و شينزة و إلى كل من أحب و أحترم.

الفهرس

الصفحة	المحتوى
I.....	الاهداء.....
II.....	الشكر.....
III.....	قائمة المحتويات.....
VI.....	قائمة الأشكال البيانية.....
VII.....	المقدمة.....

الاطار المنهجي

4.....	الاشكالية.....
5.....	اسباب اختيار الموضوع.....
5.....	أهمية الدراسة.....
5.....	أهداف الدراسة.....
6.....	الدراسات السابقة.....
7.....	تحديد المصطلحات.....
7.....	حدود الدراسة.....
8.....	أداة جمع البيانات.....
8.....	مجتمع البحث و العينة.....
9.....	تقسيمات البحث.....
10.....	صعوبات البحث.....

الاطار النظري

الفصل الأول:الاتصال الداخلي في المؤسسة

13.....	تمهيد.....
13.....	المبحث الاول:الاتصال الداخلي في المؤسسة.....

- المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة.....13
- المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي.....15
- المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي.....16
- المطلب الرابع: أنواع الاتصال الداخلي.....17
- المطلب الخامس: شبكات الاتصال الداخلي.....23
- المطلب السادس: أساليب الاتصال الداخلي.....30
- المطلب السابع: استراتيجيات الاتصال الداخلي.....34
- المطلب الثامن: معوقات الاتصال الداخلي.....39
- المطلب التاسع: عوامل نجاح الاتصال داخل المؤسسة.....40
- خلاصة الفصل الاول.....40

الفصل الثاني: مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمهيد.....44
- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم.....44
- المطلب الاول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.....44
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....48
- المطلب الثالث: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر.....52
- خلاصة الفصل الاول.....55

الجانب التطبيقي

- تمهيد.....57
- مراكز اتصالات الجزائر.....58
- المبحث الاول: تصميم أداة جمع البيانات.....59
- المطلب الاول: استمارة الاستبيان.....59

قائمة المحتويات

59.....	المطلب الثاني: اجراءات الصدق
60.....	المبحث الثاني : عرض و تحليل النتائج
60.....	المطلب الاول :المعالجة الاحصائية
60.....	المطلب الثاني: عرض البيانات
60.....	أ-المحور الأول:السمات العامة
61.....	ب-المحور الثاني:الاتصال النازل من الاعلى الى الاسفل
66.....	ج-المحور الثالث:الاتصال الصاعد من الاسفل الى الاعلى
71.....	د-المحور الرابع:الاتصال الافقي ما بين العمال
75.....	هـ-المحور الخامس:عراقيل و صعوبات الاتصال
84.....	أهم النتائج
87.....	خاتمة

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

مقدمة

يعتبر الإتصال ركنا أساسياً من أركان الشخصية، و مقوماً من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالإمكان تقدمها أو نشوءها لو لا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديدة و الإستفادة من تجارب السلف، مما أدى إلى تراكم متزايد للمعلومات و الخبرات مكن الإنسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة.

إذ يؤدي الإتصال دوراً فعالاً على المستوى الذاتي هو الحصول على الإعراف بكياننا الشخصي من قبل الآخرين، الإعراف بصورتنا الإيجابية عن أنفسنا و يجعلنا أكثر إنفتاحاً على العالم والآخرين و إذا تم الإعراف المتبادل يمكن الإتصال أن يرقى إلى مستوى الفعالية الأنية ومستقبلاً.

لذا يعتبر الإتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده. لا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون إتصال و لا يمكن أن تتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف بدون إتصال، فالحديث و الخطابة و إلقاء التعليمات و التوجيهات والاجتماعات و التقارير و غيرها هي وسائل للإتصال لنقل الأفكار و المعلومات.

الإتصال هو أحد مظاهر السلوك الجماعي، حيث يتطلب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك إتصال، و لا بد من وجود شخص يرسل معلومات و آخر يستقبلها، دون تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم.

الإتصال هو الزيت الذي يحرك ماكينة حياتنا، و هو الأسلوب الذي يساعد على إصدار التعليمات و الأوامر و إدارة الاجتماعات و كتابة الخطابات و التقارير.

و لعله من الأمور الحتمية أن تكون مثل هذه العملية الأساسية و الحيوية موضع الدراسة في كلياتها و جزئياتها على مدى التاريخ، لقد اجتذبت عملية الإتصال منذ العصور القديمة حتى العصر الحديث إهتمام الباحثين الذين يستخدمون تشكيلاً غنياً من الإتجاهات الفكرية بما فيها الفلسفية والسياسية و الإجتماعية، و مع ذلك فلم يخضع الإتصال كموضوع للبحث العلمي إلا أخيراً.. خضع بنوع خاص لتفحص علماء الإجتماع في ميادين معينة و على الأخص العلوم السياسية و علم النفس و علم الإجتماع.

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها و أهدافها و أحجامها، و مهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني و ضمن شروط معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق غايات و أهداف.

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية في الشأن إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع والتي شهدت بدورها تغيرات مختلفة بالتوازي مع الأحداث والتطورات التي شهدتها البشرية خاصة على الصعيد العلمي بشقيه التقني التكنولوجي والاجتماعي الإنساني، فقد شهدت هذه المؤسسات بشكل عام وبالتحديد من بداية القرن التاسع عشر إلى غاية النصف الأول من القرن العشرين العديد من المشاكل التي أعاقت تطورها بشكل ملحوظ، والتي إنطلقت من محيطها الداخلي غالب الوقت كما هو الحال بالنسبة للإتصال الذي لم يكن مجسداً ومبنياً على قواعد علمية مدروسة بل على العكس من ذلك، إتسمت الأنظمة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية بتسيير شبه عسكري للإتصالات التي تهدف لتحصيل المردودية المادية النفعية دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني للعامل البسيط وحاجياته المختلفة، فهو يمثل النواة الأولى لقيام نشاط أي مؤسسة كانت،

وقد صاحب هذه المشاكل العديد من المظاهر الدالة عليها بشكل مباشر كما هو الشأن لتناقل المعلومات المختلفة والتي أقصي منها المستخدم غالب الوقت بالرغم من أنه أهل للدراية بها، بل أكثر من ذلك هي تلعب دوراً محورياً في جعلها أكثر عطاءً ورفعاً لعجلة النمو الاقتصادية للهيكل الذي يعمل به.

و حتى تقوم المؤسسة أو الإدارة بالمهام المنوطة بها، فمن واجبها الإهتمام بالإتصال وجوانبه النظرية و علاقتها بالمؤسسة، حتى تتمكن من الإستفادة منها في التأطير و التوجيه و المتابعة لمختلف تحركاتها منذ الإعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة و تقييم النتائج.

و تزداد أهمية الإتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو أي نشاط آخر في المؤسسة، إذ أصبحت الأوامر و التوجيهات في شكل معادلات و معاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيداً. و هذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الإتصال.

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها و أهدافها و أحجامها، و مهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني و ضمن شروط معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق غايات و أهداف.

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية في الشأن إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع والتي شهدت بدورها تغيرات مختلفة بالتوازي مع الأحداث والتطورات التي شهدتها البشرية خاصة على الصعيد العلمي بشقيه التقني التكنولوجي والاجتماعي الإنساني، فقد شهدت هذه المؤسسات بشكل عام وبالتحديد من بداية القرن التاسع عشر إلى غاية النصف الأول من القرن العشرين العديد من المشاكل التي أعاقت تطورها بشكل ملحوظ، والتي إنطلقت من محيطها الداخلي غالب الوقت كما هو الحال بالنسبة للإتصال الذي لم يكن مجسداً ومبنياً على قواعد علمية مدروسة بل على العكس من ذلك، إتسمت الأنظمة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية بتسيير شبه عسكري للإتصالات التي تهدف لتحصيل المردودية المادية النفعية دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني للعامل البسيط وحاجياته المختلفة، فهو يمثل النواة الأولى لقيام نشاط أي مؤسسة كانت،

وقد صاحب هذه المشاكل العديد من المظاهر الدالة عليها بشكل مباشر كما هو الشأن لتناقل المعلومات المختلفة والتي أقصي منها المستخدم غالب الوقت بالرغم من أنه أهل للدراية بها، بل أكثر من ذلك هي تلعب دوراً محورياً في جعلها أكثر عطاءً ورفعا لعجلة النمو الاقتصادية للهيكل الذي يعمل به.

و حتى تقوم المؤسسة أو الإدارة بالمهام المنوطة بها، فمن واجبها الإهتمام بالإتصال وجوانبه النظرية و علاقتها بالمؤسسة، حتى تتمكن من الإستفادة منها في التأطير و التوجيه و المتابعة لمختلف تحركاتها منذ الإعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة و تقييم النتائج.

و تزداد أهمية الإتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو أي نشاط آخر في المؤسسة، إذ أصبحت الأوامر و التوجيهات في شكل معادلات و معاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيدا. و هذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الإتصال.

يمكن أن نعتبر الإتصال أحد مقومات أو عناصر قيام المؤسسة، و الإتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات كما و أنه عنصر أساسي و هام في عملية إتخاذ القرارات، حيث أن البيانات دعامة رئيسية للقرارات، و عملية إتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة.

وهكذا نجد أن أنظمة الإتصال أصبحت في الوقت الحاضر تتشابه مع الجهاز العصبي، فكلما تتوقف الحياة إذا توقف الجهاز العصبي، فإن النشاط يتوقف في المؤسسة إذا توقف نظام الإتصال.

الجانب المنهجي

الاشكالية

يعتبر الاتصال من ابرز العوامل التي انشأة علاقات اجتماعية بين الافراد مكنتهم من تنظيم وتنسيق الاعمال فيما بينهم وكذلك بالنسبة للمؤسسات , فأصبح الإتصال الداخلي يحظى بإهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كونه احد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة الى تحقيق اهدافها والوصول الى حل مختلف مشاكلها , فهو يعمل على تسير وتنظيم العلاقات داخلها , إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبينة بصورة لاجابية في حسن سيرورة و انسياب المعلومات بين اطراف العملية الاتصالية , بقدر ما يكون الاتصال في المؤسسة غير فعال فانه يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين اطراف العملية الاتصالية حيث يمثل الاتصال عملية انتقال و تبادل المعلومات و الافكار و الاراء للمساعدة على اداء الاعمال بطريقة افضل و جعل الافكار تفهم بوضوح و في الوقت المناسب , لذلك يعتبر العصب الحيوي و المحرك الرئيسي لاي مؤسسة , فهو عنصر رئيسي من عناصر استراتيجية التسيير الحسن لها .

من هذا المنطلق يمكننا طرح الاشكالية العامة للبحث كما يلي :

هل يمكن اعتبار الاتصال الداخلي العمود الفقري في تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر و شريان ربط مختلف مصالحها , والى اي مدى يتحكم في نجاعة و حسن تسييرها؟

ومن خلال هذه الاشكالية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية :

-ما هي الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

-ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين اداء المؤسسة ؟

-ما هي معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟

اسباب اختيار الموضوع:

-الاهتمام المتزايد بالاتصال الداخلي حيث يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة

2. زيادة المنافسة في السوق ، حيث يشكل الإتصال الداخلي أحد العناصر التي تمنح المؤسسة فرصة تحسين أدائها والبقاء في السوق.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم الإتصال الداخلي ، بإعتباره عنصراً تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها وتبيان أهم خصوصيات الإتصال الداخلي في المؤسسات العمومية و لأي مدى تؤثر الإستراتيجية الإتصالية المتبعة في تسييرها وتحقيق أهدافها المنشودة ، كما أن الإتصال الداخلي يعتبر من أهم المواضيع التي تتطلب دراسة موضوعية و ضرورية لأنه يعني انشاء و تكوين اطارات و منشآت تخطيطية تتماشى و تطلعات المستخدمين . فالوسائل الإتصالية سواء أ كانت كتابية أو شفوية تساهم في تحسين الاتصال الداخلي و سنحاول اكتشاف العلاقة القائمة بينهما و تبادل المعلومات بهدف تغيير معاملة الغير من خلال الآراء كذلك ، و تأثيرها في المواقف و الإتجاهات و كذا الأهمية البالغة التي يقوم بها عنصر الإتصال بناءً على التنسيق و الإنسجام في أداء المهام، كما أن له دور فعال خاصة اذا ما تعلق الأمر بالجانب الإجتماعي ، ومن هنا كان اختيارنا لمؤسسة اتصالات الجزائر قصد التعريف و التقرب أكثر من هذه المؤسسة الحيوية داخل مجتمعنا الجزائري و تعاملها اليومي مع المستخدمين و عملها على السير الحسن لهذه العملية

أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلي إبراز جملة من الأهداف أهمها:
1. محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها.
 2. معرفة خصائص وأساليب الاتصال الداخلي وأهميته في تحقيق عملية اتصالية ناجحة.
 3. إبراز أهمية الإتصال الداخلي في التسيير الحسن للمؤسسة.
 4. تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الدراسات السابقة :

إن إنجاز أي بحث علمي غير ممكن دون الإنطلاق من قاعدة معرفية و معلوماتية ، و إنطلاقا من الدراسات السابقة و الأبحاث و الكتابات التي تناولت الموضوع ، و في هذا الصدد و جدنا في مجال بحثنا بعض الدراسات التي تتقارب مع موضوعنا ، حيث يمكن تقديمها كالتالي :

"الفعالية الإتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"¹، و قد تمثل الهدف الأساسي للأطروحة في تصميم خطة إتصالية فعالة يمكن أن تنتهجها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهدافها ، إضافة إلى تحليل أهم مشكلة تواجهها الإدارة الحديثة و المتجسدة في معوقات الإتصال الداخلي ، و من أهم النتائج المتوصل إليها أنه :

- الفروق الفردية بين القائمين على الإتصال تؤثر على الفعالية الإتصالية داخل المؤسسة .
- الإتصال الداخلي يؤثر و يتأثر بالإتصال الخارجي للمؤسسة .
- المتغيرات البيئية تؤثر على الفعالية الإتصالية .
- تحقيق الإتصال الداخلي يكون بتحسين نوعية إتصال المؤسسة .
- "آليات الإتصال الداخلي في ميناء مستغانم"² و كان الهدف الاساسي لهذه الدراسة هو معرفة مدى تحقيق الإتصال الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم حيث شملت عينة البحث عمال المؤسسة من ذكور و إناث ، و قدرت ب 66 عامل و من أهم نتائج هذه الدراسة :
- تحقيق الإتصال الداخلي يكون بجمع القوى الفاعلة داخل المؤسسة .
- وضع إستراتيجية عمل من أجل تحصيل أحسن الأوضاع و حل معظم المشاكل .
- ومنه كانت العينة النهائية متكونة من عاملاً يشترك فيها الجنسين (ذكور و إناث).

تحديد المصطلحات :

1 صبرينة رماش ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماعو الديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 200

2 ابراهيم أحمد ، آليات الاتصال الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم 'مذكرة تخرج غير منشورة ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، جامعة مستغانم

مفهوم الإتصال : ان كلمة إتصالات "**communication**" مشتقة من الكلمة "**communis**" بمعنى "**common**" التي تعني الشيء المشترك ويعرفه "هوفلاندر" العملية التي يتم بمقتضاها المرسل إرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره.

حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة في:

1- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على "وكالة تيارت" لاتصالات الجزائر الواقعة على طريق عين القاسمة حي محمد جهلان

2- الحدود الزمنية : كان تاريخ 20/03/2016 بداية الدراسة الميدانية وذلك بزيارة المؤسسة للتعرف على كل ما يتعلق بالمؤسسة و كذلك توزيع الإستمارات و إعادة جمعها و إستغرقت هذه العملية أسبوعا واحدا فقط ، وذلك بسبب المدة التي حددت لي المديرية العملائية للإتصالات ، إذ أنها سمحت لي بجمع المعلومات التي أحتاجها في مدة لا تتجاوز الأسبوع.

المنهج المستخدم:

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة ، ونظراً لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه إستخدمنا المنهج المسحي ، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعاً وإنتشاراً وإستخداماً في الدراسات الإجتماعية ، و المسح في البحث العلمي يفيد التعرف على الظاهرة المدروسة في الوضع الطبيعي الذي ينتمي اليه من خلال جرد المعلومات ذات العلاقة بمكوناتها الاساسية .

أداة جمع البيانات :

و أي باحث يحتاج في دراسته الى أداة أو أدوات تساعد في بحثه هذا و تكون ملائمة لموضوع الدراسة و مناهجها .

و استعنا في دراستنا هذه على استمارة الاستبيان و التي هي نموذج يضم مجموعة من الاسئلة توجه الى عينة البحث بهدف الحصول على بيانات معينة

اذ يعتبر أسلوبا لجمع البيانات الذي يستهدف استشارة الافراد المبحوثين بطريقة منهجية و مقننة لتقديم حقائق و آراء و أفكار معينة في اطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة و أهدافها , دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات .

أما الاستثمار فتعتبر أكثر الأدوات استعمالا في جمع المعلومات و شيوعا للدراسات الوصفية.

مجتمع البحث و العينة :

نظرا للاستقرار الذي شهدته الجزائر في السنوات الاخيرة أدى ذلك الى ظهور عدة مؤسسات في مختلف المجالات للخصوصة في الميدان الاتصالي , فتأسست مؤسسة اتصالات الجزائر في أوت 2001 بعد انفصالها عن وزارة البريد و المواصلات التي تعد ذات طابع تجاري و خدماتي .

و تنتشر مؤسسة اتصالات الجزائر في كافة أرجاء الوطن عبر 48 ولاية, و مجتمع البحث يكون من خلال الوكالات المتواجدة بها و لأن الباحث لا يستطيع دراسة جميع الوكالات قمنا باختيار "وكالة تيارت" لتمثل عينة بحثنا و كانت كالتالي :

أ- عينة الوكالات: تمثل كل عمال المؤسسة و نت عينة البحث من بين الوكالات وكالة تيارت حيث كانت قصدية " أن يكون فيها احتمال الانتقاء معروفا بالنسبة الي كعنصر من عناصر مجتمع البحث و الذي يسمح بتقدير درجة تمثيلية العينة . وقد وقع الاختيار على وكالة تيارت للأسباب التالية :

- قرب الوكالة من مكان عملي.
- عدم وجود الوقت الكافي لدراستها.
- محدودية الامكانيات المادية.

ب- عينة البحث: تمثلت عينتنا في عمال وكالة تيارت حيث تم القيام بمسح شامل لعمال

الوكالة و التي تحتوي على 72 عاملا مقسمين على المصالح الآتية :

- 1- مصلحة المحاسبة : 8 عمال
- 2- مصلحة المستخدمين : 10 عمال
- 3- مصلحة الوسائل : 17 عامل
- 4- مصلحة الزبائن : 13 عامل
- 5- مصلحة استثمار شبكة المشتركين : 12 عامل
- 6- مصلحة استثمار الشبكة القاعدية : 12 عامل

وبالتالي كان حجم العينة كما ذكرنا 72 عاملا ولكن بعد توزيع و استرجاع

الاستمارات لم يتم التحصل الاعلى 60 نسخة و ذلك للأسباب التالية :

- بعد العمال لم يرجعوا الاستمارات
 - كانت بعض الاستمارات تحتوي على اجابات ناقصة
 - بعض الاستمارات اجاباتها كانت غير مفهومة
- و منه كانت العينة النهائية متكونة من 60 عاملا يشترك فيها الجنسين ذكور و
اناث.

تقسيمات البحث :

لدراسة هذا الموضوع نقسم البحث إلى فصلين ، فصل نظري والثاني تطبيقي.
الفصل تناولنا في جانبين ، الأول نظري و الثاني تطبيقي ، في الجانب النظري
تناولنا فصلين أول فصل تطرقنا فيه الى الاتصال الداخلي داخل المؤسسة ، أما الفصل الثاني
تطرقنا فيه الى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ، اما في الجانب التطبيقي لدراسة حالة
مؤسسة اتصالات الجزائر و إعتدنا على وكالة تيارت كنموذج .

صعوبات البحث :

- عدم توفر الدراسات والبحوث الكافية التي تتناول موضوع الإستراتيجيات الإتصالية
الداخلية في مجال الاعلام .
- تعذر الحصول على بعض المراجع نظراً لعدم إرجاعها.
- عدم جدية بعض العمال في ملء الإستمارة مما تطلبنا تغيير الأداة المستخدمة من ملا
الإستمارات إلى المقابلات الشخصية .

و خلال الإستمارة سخرت

عينة البحث :

تمثلت عينتنا في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوكالة التجارية بمستغانم، والتي

تحتوي على 67 عاملا مقسمين على المصالح التالية :

1- مصلحة المحاسبة

- 2- مصلحة المستخدمين
- 3- مصلحة الوسائل
- 4- مصلحة الزبائن
- 5- مصلحة استثمار شبكة المشتركين
- 6- مصلحة استثمار الشبكة القاعدية .

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإتصال داخـل

المؤسسة

تعد الإتصالات مهمة لنجاح المؤسسة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومؤسسات، إذ تمثل عملية الإتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الإتصالات الداخلية إستطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات، وتعتبر الإتصالات الداخلية في أي مؤسسة من المؤسسات همزة الوصل الرابطة لهذه المؤسسات لما تقوم به من مهام ووظائف تسير العمل الإداري والفني.

فالإتصالات الداخلية أساسية في كل مؤسسة مهما كان حجمها، وأي قصور في نظام الإتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخطتها تتعلق بعملية الإتصالات الداخلية.

بحيث تعتبر الجسر الموصل بينها وبين العاملين داخل المؤسسة، وبينهما وبين العالم الخارجي.

الجدير بالذكر أن للإتصالات الداخلية مفاهيم وأسس وقواعد، أي أنها تخضع لمعايير يجب على القائمين في المؤسسات إعتبارها لكي تسير عملية الإتصالات الداخلية بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: الإتصال الداخلي في المؤسسة:

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم عام للإتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الأول : مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة:

يقصد بالإتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والإتجاهات والرغبات و الآراء بين أعضائها ، وذلك يساعد على الإرتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، ويعتبر الإتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري¹.

¹ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001 ، ص.22 .

ويعرفه " إبراهيم أبو عرقوب" بأنه : "عبارة عن إتصال المنطوق والمكتوب

يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين"¹

في حين يعرفه " فؤاد شريف" على أنه : "مجموعة من الإجراءات والطرق

والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل وإستخدام البيانات اللازم توفيرها لإتخاذ قرارات سليمة الإتجاه ،صحيحة التوقيت"².

أما "محمد فهمي العطروري" فيعرف الإتصال داخل المؤسسة بأنه:" عملية تتم

عن طريقها إيصال المعلومات ، سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر ، وقد يكون الإتصال من مستوى أقل والعكس ، أو في مستوى أفقي، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع ، ويكون الإتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسير العمل وعلى ذلك يصبح الإتصال أداة من الأدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم"³.

ومنه فالإتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات و المهارات والإقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله.

¹ إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993 ،ص163 .

² فؤاد شريف، نظام الإتصال وعملية الإدارة ،المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، الطبعة الثانية، 1967 ، ص .07.

³ محمد فهمي العطروري،العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات ،عالم الكتب، الطبعة الاولى، القاهرة 1960 ، ص341.

الأفكار و الإتجاهات و الخبرات و الأداء و تدفقها بين أفراد المنظمة من جهة و مع المجتمع من جهة أخرى ، كما أنه يمكن الإدارة من معرفة العاملين بالمنظمة و إتجاهاتهم و مقترحاتهم و إنشغالهم المختلفة مما يمكننا من التنبؤ عما سيكون عليه سلوكهم في المستقبل و بالتالي تكون قادرة على التحكم فيه و إحداث التأثير المطلوب .

والاتصال يعد قلب الإدارة حيث أن إتخاذ القرار يصبح مثمرا و مجديا دون أن يكون هناك وسيلة لنقله و توصيله إلى كافة المستويات و الأشخاص التي يهملها القرار ، و عند وصوله إليهم يحدث التفاعل و تنتج تصرفات و إجراءات و ربما صدور قرارات أخرى يصدرها الآخرون .

ولذلك لعملية الإتصال دور مهم في المؤسسة من ناحية صدور القرارات و خلق النشاط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و التنسيق في مختلف جوانبها¹ .
و تتضح أهمية الإتصال الداخلي من خلال النقاط التالية :

- **إتخاذ القرارات** : حيث يلعب الإتصال دورا هاما في إتخاذ القرار ، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج و التي تساعد على إختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات .

- **التوجيه** : حيث يستطيع المدير و بإستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه و يحدد للعاملين أهداف المؤسسة لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف و الإمكانيات التي تضعها تحت تصرفهم .

- **التنسيق** : حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة و هذا يتم بوجود قنوات إتصال جيدة في المؤسسة² .

المطلب الثالث : أهداف الإتصال الداخلي :

¹ مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 43 .

² محمد فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات ، عالم الكتب ، الطبعة الأولى ، القاهرة 1960 ، ص 341 .

1- أهداف خاصة بالعاملين:

- خلق الرضا والإرتياح بين العاملين.
- زيادة التفاهم والثقة.
- الإرتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

2- أهداف خاصة بالقيادة:

- وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته على إتخاذ قرارات سليمة مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

3- أهداف خاصة بالجمهور:

- ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه.
- تعريفه بإنتاجها وخدماتها.
- التعرف على رأيه في المؤسسة وكذا إقتراحاته للتحسين من خدماتها.

المطلب الرابع: أنواع الإتصال الداخلي:

يشمل الإتصال الداخلي نوعين هما:

- 1- الإتصال الرسمي : وهو الإتصال الذي يكون في إطار الأسس و القواعد التي تحكم المؤسسة ، فهو الذي يتم في إطار التنظيم ، أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها ، وتكون واضحة ومبينه لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية .فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الإجتماعات الرسمية أو الخطابات

أو ما شابه ذلك ، والجدير بالذكر أن الإتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين ، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى.

ويتصف الإتصال الرسمي عادة بما يلي:

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

وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندما تكون مبادر مقبولة لديهم²

كما يعتمد الإتصال الرسمي على وسائل عديدة منها : الخطابات ، المنشورات بكافة

أنواعها، التقارير ، المذكرات ، الأوامر ، القرارات الإدارية.

وتتلخص هذه الوسائل في رسائل سمعية بصرية ، كما تأخذ الإتصالات الرسمية

ثلاث إتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي:

أ- الإتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) : هي الإتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى

أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى وهي غالباً ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم . تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية ، المناقشة ، المحاضرات ،

المؤتمرات ، الهاتف وقد تكون كتابية كالنشرات ، الخطابات ، الكتيبات ، المذكرات

¹ ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، الطبعة الأولى، دار الصفاء ، عمان ، 1999، ص 77.

² محمد مزبان، الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط (الحواليات) جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11 ، دار الحكمة، الجزائر، أبريل، 1998 ، ص 97.

³ إبراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة ، منشأ المعارف ، الإسكندرية ، 1993 ، ص 38 .

تمهيد:

إن مؤسسة إتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل، تهدف إستكمال البنية التحتية من خلال إستخدام أحدث شبكات الإتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات، وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، تهدف إنشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى، وتوظيف تقنيات المعلومات تهدف الى تخفيض تكاليف أداء الخدمات، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني.

تدعيما لما تم عرضه في السابق، سنقوم من خلال هذا الفصل بالتعرف أكثر على الدور الاتصال الداخلي على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم " اتصالات الجزائر "

سننتظر من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة إتصالات الجزائر¹

أولا -تاريخ إتصالات الجزائر:

وعياً بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الإتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م ، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات

¹ الموقع الالكتروني للمؤسسة : <http://www.algeriatelecom.dz> ، تاريخ الاطلاع 2016/08/20 ،ص1

المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالإتصالات متمثلة في "إتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال، وإستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارسات الدولية في 2003 م، "VSAT" والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 م، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا - ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن إستقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال إجتماعي تنشط في مجال الإتصالات².

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال تبعت القرار 200/03، أضحت إتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 م. 01 جانفي 2003 م، كانت الإنطلاقة الرسمية لها مع إتصالات الجزائر، حيث كان على إتصالات الجزائر وإطاراتها الإنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل

² بوعلي فريدة، فوضيل حكيم، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الإتصال الداخلي بالمؤسسة دراسة حالة إتصالات الجزائر المديرية العملياتية للإتصالات "بويرة" مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم، الاقتصادية، بويرة، ص106.

هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة³.

ثالثا - تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر:

إتصالات الجزائر هي شركة عمومية إقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام، و برأسمال عمومي قدر ب: **50.000.000.000** دج، هي ملك لدولة بنسبة **100%**، ومقيدة في السجل التجاري يوم **11 ماي 2002**، الكائن مقرها الإجتماعي بالطريق الوطني رقم **05 الديار الخمس، 2002 B** م تحت رقم **0018083**. المحمدية **16211** بالجزائر العاصمة، ممثلة بالسيد "مسعود شتيح" الرئيس المدير العام، من جهة وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للإتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام السيد "محمد تشولاق" من جهة أخرى، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا⁴، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعين المتزلي والأعمال، مصممة لإبتكار سياسات وإستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون **2000/03** الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الإقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسمياً في ممارسة نشاطها إبتداء من **2003/01/01** بإعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والإتصالات:

- (المردودية - الفعالية - جودة الخدم).

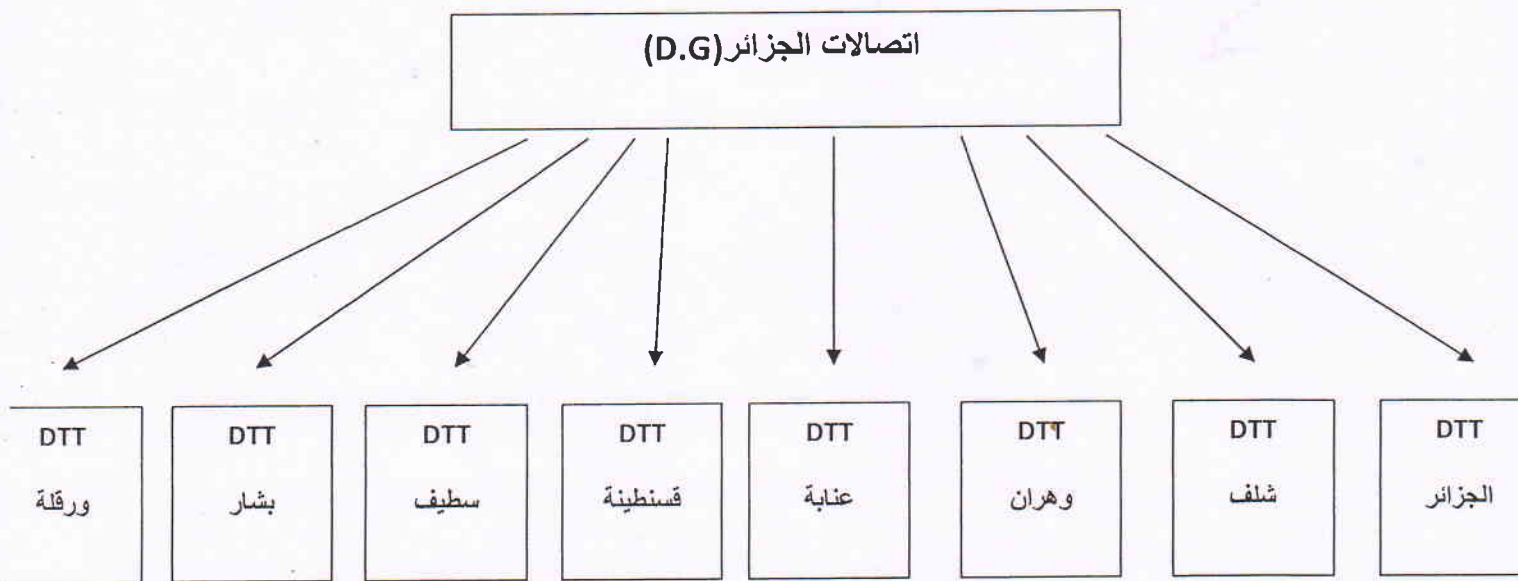
رغباتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني وإقتصادي وإجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظراً لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام وإتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات إستعمال شبكة الأنترنت.

³ المرجع السابق ص 1

⁴ جريدة إتصالات الجزائر، سبتمبر 2013.

لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية، وهي: (الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة). وهذا ما يلخصه الشكل الموالي:

الشكل رقم (6) : المديريات الإقليمية لإتصالات الجزائر (DTT)



المصدر: من إعداد الطالبة بالرجوع إلى الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة إتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية وستتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي⁵:

1-الرئيس المدير العام (PDG): هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على مايلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

2-مدير المشروع(IDT): ويقوم بالمهام التالية

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية.

-الإطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات.

3-المفتشية العامة: وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة ب:

- قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا، والقيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة.

⁵ الموقع الالكتروني للمؤسسة: <http://www.algeriatelecom.dz> , تاريخ الاطلاع: 2016/03/23.

-تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4-المفتشية المركزية: ومن مهامها مايلي:

-رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة، ورقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.

-تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة، وتقييم نوعية الخدمة للزبون.

5-مديرية الوسائل العامة اليومية: مكلفة ب:

-المشاركة في إعداد المخططات السنوية لشركة.

-تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق،إستقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل تسيير المراكز الملحقة.

وتتكون من أربع مدراء هم على التوالي: مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات والبرمجة.

6-مديرية تجهيزات الربط: وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوب... إلخ.

7-مديرية التراسل: مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة والزبائن.

8-مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات: وهي مكلفة ب:

-المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.

-مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.

-تدعيم المديرية الإقليمية للإتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

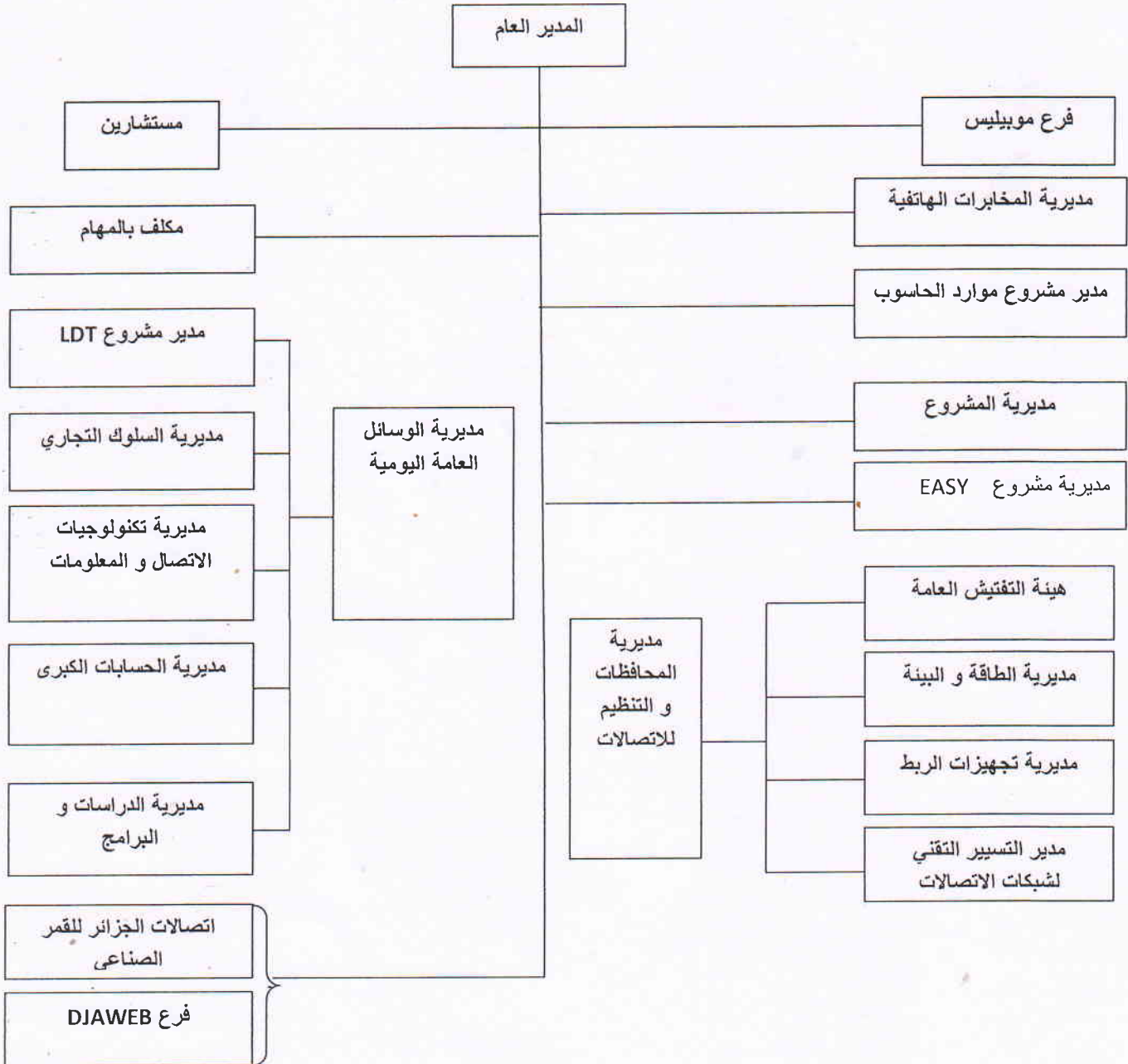
9-مديرية مشروع موارد الحاسوب: وهي مكلفة ب:

- تحديد فرضيات لتطوير شبكة الإتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.
-متابعة مخططات الاستثمارات.
-تخطيط، تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير.
- 10-مديرية الطاقة والبيئة:** وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.
- 11-مديرية الموارد البشرية:** وهي مكلفة بالمهام التالية:
-تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
-المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
-إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافآت التحفيزات.
- 13- مديرية المالية والمحاسبة:** وهي مكلفة ب:
-تقديم المساعدة للهياكل العملية وتنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة.
-تسيير الميزانية والجباية، وإعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.
- 14-الأربع خطوط المباشرة:** وهي على التوالي:
- 1- **خط موبيليس: Mobilis** وهو خط خاص بالهاتف النقال.
 - 2- **خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي:** وهو الخط المباشر للجزائر إتصالات مع المحطة الفضائية.
 - 3- **خط جواب (DJAWEB):** وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الأنترنت لشركة اتصالات الجزائر.
 - 4- **خط الجيل الرابع LTE**
- بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للإتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية للإتصالات تشرف على وحدة عمليات للإتصالات (حيث

توجد وحدة واحدة في كل ولاية)، وكل وحدة عملية للإتصال تشرف على الوكالات التجارية للإتصالات (Actel) ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.

ويخلص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر:

الشكل رقم: (7) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المطلب الثالث: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها.

أولا -مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي 1 :

-تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها" أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت...إلخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.

-العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

-زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.

-تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

-تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

-إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

وفاء للزبائن، وذلك عن طريق ما يلي:

- (GAIA) محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز

- كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون،

الجدول رقم 23: اقتراحات العينة لتحسين الاتصال داخل المؤسسة:

النسبة %	التكرار	النتائج الإقتراحات
18.51%	5	وضع اجتماعات شاملة لكل العمال
7.4%	2	وضع تعليمات كفيد مرجعي لكل العمال
25.93%	7	وضع آلية تقييم للمكافآت والعقوبات
37.05%	10	فرض روح المسؤولية، التعاون، التعامل كمجموعة
11.11%	3	اختيار المسؤولين ذوي الخبرة
100%	27	المجموع

يمثل الجدول أهم الاقتراحات التي تم التصريح بها من طرف العينة لتحسين الاتصال داخل المؤسسة، حيث جاءت النتائج كالتالي:

صرح البعض بضرورة فرض روح المسؤولية من خلال التعاون والتعامل ككتلة واحدة بنسبة 37.05%، إضافة إلى ضرورة آلية لتقييم العمل من خلال المكافآت والعقوبات بنسبة 25.93%، كما اقترح بعض العمال وضع اجتماعات تشمل جميع العمال بنسبة 18.51%، إلى جانب اختيار مسؤولين ذوي الكفاءات العالية بنسبة 11.11%، في حين اقترحت ضرورة وضع تعليمات كفيد مرجعي لكل العمال بنسبة 7.4%.

تأتي هذه النتائج في ظل امتناع الكثير من العمال عن إعطاء رأيهم فيما يخص الاقتراحات، وهذا راجع إلى اقتناعهم بالشكل الحالي الذي يتم فيه الاتصال.

في حين أن الذين أجابوا عن هذا السؤال فهم يرون إن تحقيق هذه الاقتراحات قد يرفع من مستوى الاتصال داخل المؤسسة وبالتالي النهوض بها ودفعها إلى التقدم أكثر.

خاتمة

لقد تمت دراسة موضوع الإتصال الداخلي في المؤسسة من أجل توضيح دوره في تسييرها ، لأنه نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها على أكمل وجه ، إذ أن عدم فعالية قنوات الإتصال بين أعضاء التنظيم يسبب الكثير من المشاكل و الإضطرابات داخل المؤسسة.

فالإتصال الداخلي نشاط لا يمكن الإستغناء عنه، فلا يمكن القيام بإتصال خارجي أو علاقات عامة دون وجود إتصال داخلي، وهو ما فرض على المؤسسات الجزائرية الإهتمام بهذا النوع من الإتصال، والعمل على تحسينه ووضع إستراتيجية إتصال داخلية، وكل هذا من أجل نجاح العملية الإتصالية من جهة ، وتحقيق الأهداف الإتصالية من جهة أخرى.

من خلال دراسة الميدانية توصلت إلي مجموعة من النتائج كان أهمها مايلي:

- الإتصال الداخلي في المؤسسة قائم على الإتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه (تمكين الزبائن من تحقيق الإتصال) وذلك بمختلف إتجاهاته، حيث يتضمن الإتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات، والإتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، وكذلك الإتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الإتصال أحيانا في شكل شكاوى ،أما فيما يخص الإتصال الغير الرسمي فهو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط الموظفين.
- تساهم وسائل الإتصال الحديثة و المتطورة في المؤسسة على سرعة وصول المعلومات.
- إلا ان العامل البشري يعتبر أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الإتصال.
- كثرة الإعتقاد على الوسائل المكتوبة مثل: المحاضر، التقارير، التعليمات، في حين ينبغي أن يتجاوز هذه الوسائل ويسعى لكل ما هو جديد في مجال الإتصالات، وذلك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغيرات التي تطرأ والتكيف معها.
- أما فيما يتعلق بإعطاء فرصة للموظفين لتبليغ إنشغالاتهم فأغلبهم تمنح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم للمسؤولين داخل البنك. المؤسسة.

الإقتراحات:

إن التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات جعلت المؤسسات اليوم مجبرة على ضرورة مواكبة التطورات عن طريق تجديد وإدخال وسائل تكنولوجية جديدة تزيد من فعالية الإتصالات الإدارية، وهذا بغية الحفاظ على كيانها وإستمراريتها وعلى ضوء الإستنتاجات السابقة التي توصلت إليها حاولنا تقديم مجموعة من الإقتراحات:

- تدعيم الثقافة الإتصالية لدى الموظفين وتطوير مهارات الإتصال لديهم من خلال تكوينات في مجال الإتصال لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق فعالية أكبر في الإتصال خاصة و أن المؤسسة تحتوي على جميع الوسائل التي تسهل عملية الإتصال أكثر و أكثر .
- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح والوكالات وتحديد وسائل وأساليب الإتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات.
- الإهتمام بالإتصال الصاعد لأنه يعبر عن واقع البنك وقد يساهم في تعديل بعض القرارات وجعله مرجعية للقرارات والتعليمات.
- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات هي: (مهارات التحدث، مهارات الكتابة، مهارات القراءة، مهارات الانصات، مهارات التفكير).
- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993 .
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993.
3. خيرى جميل الخليلى، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، القاهرة، 1985.
4. ديجريت، السلوك الانساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974.
5. ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، الطبعة الاولى، دار الصفاء، عمان، 1999 .
6. صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2003.
7. عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، الطبعة الأولى، الرياض، 1995.
8. عبد الغفار رشاد، داسات في الاتصال، القاهرة، مكتبة نهضة الشروق، 1984.
9. عزي عبد الرحمان، عالم الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.
10. عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الاعمال، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، 1982 .
11. فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، الطبعة الثانية، 1967 .
12. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
13. محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، الطبعة الاولى، القاهرة، 1960.
14. محمد مزيان، الاتصال المؤسساتي الانواع والانماط الحوليات، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، أفريل، 1998.

15. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة 2004.
16. محمد احمد النابلسي،الاتصال الانساني وعلم النفس،الطبعة الاولى،دار النهضة العربية،بيروت،1999.
17. محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية ، الاسس والمبادئ ،المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر و التوزيع، الاسكندرية بدون سنة
18. مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998.

ثانيا :المذكرات الجامعية:

1. بشير كاوجة بعنوان ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير بجامعة ورقلة 2012/ 2013
2. فؤاد بوجنانة بعنوان ، تقييم واقع الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية الخدمية ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق بجامعة ورقلة 2008/2009

ثالثا:الكتب باللغة الفرنسية:

- 19.Dominique beau et S.Daudel ,Stratégie d'entreprise , Paris, 1992.
- 20.Marie Hélèn west phalen. Le dictionnaire les pratique Professionnelles de la communication, edition traingle paris, 1992.
- 21.Pierre Grogory, Jean Marc Liliu, Marketing publicité , Bordonne 1994.

المخلص:

إن الدور الهام الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسات دفع بالعديد من الباحثين للتركيز على هذا العامل نظرا لدوره الكبير في تفصيل إستراتيجية المؤسسات، وبصفته عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها وبدرجة اختلاف تطور الدول.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة دور ومدى مساهمة الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسات من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر كنموذج ، وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية الإتصال الداخلي لها دور جد فعال ومهم في حسن تسيير هذا النوع من المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: إتصال داخلي ، معوقات الاتصال ، مؤسسة اتصالات الجزائر

هذا النوع من الإتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا ، التي يقع على عاتقها واقع التنفيذ ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب.

ب- الإتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى): ويتم هذا الإتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة ، وعلى الرغم من إنتشار الإتصال النازل ، إلا أن الإتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسلة من القاعدة إلى القيادة ، عبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا.

وعلى الرغم من هذه الأهمية ، إلا أنه يواجه مشاكل وعقبات حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى ، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج ، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي ترتبط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وإنتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء.

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

ج- الإتصال الأفقي: وهو إتصال يتم بين أفراد المؤسسة الذين لهم نفس المستويات ، كالإتصال بين الموظفين أو الإتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة . ويتم هذا النوع من الإتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفها وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية. وهو بذلك يكون أقرب إلى الإتصال غير الرسمي منه إلى

⁴ ربحى مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 77.

الإتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الإتصال ، اللقاءات ، تبادل الزيارات، الإجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل . ومن أبرز ما يحققه الإتصال الأفقي ما يلي⁵:

- تكامل الجهود مصالح المؤسسة و تماسك موظفيها على إختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون.
- الإستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.
- يسمح بالإتصال المباشر.

⁵ محمد مزيان، مرجع سابق، ص 111.

المطلب الخامس : شبكات الإتصال الداخلي:

تقوم المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها بتأمين شبكة الاتصالات التي تربط مختلف أقسامها وفروعها ببعضها البعض بطريقة تؤدي إلى الانسجام في عملها والسرعة في أداء هذا العمل والسهولة فيه ، مما يجعل الإدارة قادرة على السيطرة على سائر أطراف الإتصال في المؤسسة بصورة معينة من الإتصال المستمر والمباشر.

وقد تعددت المفاهيم المعطاة لمعنى الشبكات ، لأنها ليست محصورة في مجال

الإتصال وإنما أصبحت في كافة جوانب الحياة ، نذكر من تلك المفاهيم ما يلي:

- التفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات.
- هي تنظيم منسق لوحدات منفصلة ومتداخلة بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو تم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات المنفردة.
- ومنه فالشبكة هي تنظيم يجمع بين فردين أو أكثر تقوم على أساس تبادل المعلومات بشكل منظم عن طريق الإتصال لتحقيق الأهداف المسطرة ، وتكمن أهمية الشبكات في قدرتها.
- على حل المشكلات المتعلقة بالإتصالات والمعلومات المختلفة ، ومن بين الأهداف التي تسعى الشبكة إلى تحقيقها ما يلي :
- تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد ممكنين ، ذلك أن التنظيم المحكم في المؤسسة من شأنه أن يسهل سيولة المعلومة بطريقة أفضل من التنظيم الذي يسوده الفوضى.

- تقديم خدمات إتصال أفضل بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستفيدين؛

بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات إتصال متعددة.

- الإفادة القصوى من تكنولوجيات الإتصال المتاحة حالياً (من خلال التنظيم).

- زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الإتصال والقوى العاملة فيها.

أما عناصر الشبكة التي تحتاجها لكي تؤثر على كمية ونوعية وجودة خواصها فتتمثل

في:

1. الإنسان أو القوى البشرية في المؤسسة متمثلة في كل المستويات الإدارية" موظفين، مديرين، عمال، إدارات".
2. أجهزة وتقنيات الإتصال (مختلف وسائل الإتصال المستخدمة داخل المؤسسة).
3. الأموال المخصصة لتمويل (إقتناء مختلف الأجهزة والتقنيات).
4. الرسائل التي ستنقل عبر الشبكة: وهو المحتوى الذي سيدور حوله الإتصال في المؤسسة والمتمثلة في مختلف القرارات، التعليمات، الشكاوي.
5. الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل.
6. أساليب إختيار وتقييم الشبكة.

أما شبكات الإتصال داخل المؤسسة ، فهناك من يقسمها إلى قسمين" : مركزية ولا مركزية "وهناك من يقسمها إلى الشبكات المفتوحة العضوية ، و شبكات القطاع العام والخاص ، محلية ووطنية ، إقليمية ودولية¹⁷ وذلك حسب حاجة الجهاز وطبيعة عمله ، وهناك من يضيف إلى الشبكات المركزية واللامركزية و شبكات مختلطة و شبكات تحت إشراف مركزي.

1. الشبكات المركزية: تعرف المركزية بأنها تجمع صلاحيات إتخاذ القرارات في إدارة أو شخص وعدد محدود من المديرين، أي أن المدير هو الذي يملك حق إتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين ، والشبكة المركزية تتألف من مركز رئيسي ونقاط إتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة.

⁷ عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، الطبعة الأولى، الرياض، 1995، ص

ومعنى ذلك أن كل الأطراف عليها أن تلجأ إلى المركز في أي عمل تقوم به، بإعتبار أن المركز يملك الحق في توجيه وإتخاذ القرارات. وتعمل هذه الشبكة في المؤسسة على تخفيض تكاليف الإتصالات الإدارية من قوى عاملة وآلات ومعدات وتجهيزات وغيرها، كما يساعد على الإستخدام الأمثل للعاملين ويقلل من إزدواجية العمل من خلال الأدوار وربط كل عامل بالمركز التابع له.

إلا أن أبرز عيوبه هو الحد من فرصة الإتصال بين الأطراف أو الفروع فيما بينها مباشرة دون الإتصال مع المركز، وهذا ما يعيق وصول الرسائل للجهة التي تخصها، بالإضافة إلى إحتكار لكل الإمكانيات المادية والتقنية وسيطرته على الإمكانيات البشرية لخدمة الأطراف الأخرى.

وبالرغم من عيوبها إلا أن لها مميزات تتمثل فيما يلي⁸ :

- سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات في الإدارات المختلفة (بإعتبار أن كل المعلومات تكون في المركز مما يسهل عملية التنسيق بينها، وكذلك إتصال المركز يسهل من عملية توحيد السياسات التي ترمي إليها المؤسسة).
- التشغيل الإقتصادي الأمثل للإمكانيات المتاحة من خلال التنظيم الفعال.
- صحة القرارات المتخذة نتيجة إستغلال الخدمات الإستشارية المتخصصة.
- تكوين فريق متعاون مع متخذي القرار على مستوى الإدارة العليا.
- عدم حدوث إزدواجية في القرارات (على أساس أن المركز الواحد تصدر منه القرارات واحدة، أما إذا كانت هناك مراكز عديدة ولا يحدث إتصال بينهما فإن القرارات الصادرة تكون عديدة هي أيضاً).
- سهولة الرقابة وإجراءاتها التي تكون دائما من مهام المركز.

⁸ عبد الله بن إبراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص 31.

-المحافظة على الوحدات الادارية و التنظيمية للمؤسسة بمعنى ان اعمال الادارات و الخدمات المساعدة لصالح كافة الادارات الفنية مهما تعددت و تنوعت اعمالها دون تكرار و ازدواجية , لان المسؤولية تقع على عاتق المركز

-تزويد المركز بالعدد اللازم من الموظفين المؤهلين و المديرين للقيام بالمهام و الاعمال

-اعداد دليل الاجراءات التي تتم في كافة وحدات المركز يتضمن عمليات ووظائف كل وحدة

-توحيد النماذج و الاشكال و المعاملات و الاوراق في ادارات و أقسام المؤسسة و طبعة اعمالها ووظائفها

2-الشبكات اللامركزية :تعرف على انها صلاحية اتخاذ القرارات في اكثر من جهة أو ادارة أو شخص , أي ان هناك اكثر من شخص يملك اتخاذ القرارات و فرضها على الاخرين.

أما في المؤسسة فمُسؤوليتها تضامنية بمعنى ان الفرد في المؤسسة لا يحس بانه مرتبط دائما بالمركز و انه مقيد , بل يندفع من تلقاء نفسه الى التعامل مع الافراد الاخرين في المؤسسة في اطار تضامني لان الانسان بطبعه اجتماعي.

وتسمح للأطراف المشاركة في الإتصال مع بعضهم دون المرور بالمركز، فكل إدارة رئيسية لها وحدة الإتصالات الإدارية الخاصة بها، ومن مميزات هذا النوع من الشبكات :
-سرعة وصول الرسائل إلى الإدارات التي تخضع لها، والتحقيق على المديرين في المستويات العليا لقيام المديرين أو الموظفين في المستويات العليا من التفرغ لأداء الأمور الأكثر أهمية.

ويكون استخدام هذا الأسلوب ملحا عندما تكون الحاجة إلى سرعة المبادرة أو سرعة الاستجابة للموقف وحينما لا يكون غياب سيطرة محكمة مدمرة للمؤسسة.
ومن عيوب هذا النوع من الشبكات¹⁰:

الإزدواجية : لأنها لا تخضع إلى مركز يقوم بتنظيم المعلومات والتنسيق بينها، وبذلك يتم إتخاذ قرارات موحدة، فعدم توحيد إجراءات الإتصال في المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة السيطرة على نشاطاتها المختلفة قد يكون سببا في عدم تحقيق الأهداف والسياسات المختلفة التي رسمتها .

¹⁰ عبد الله بن ابراهيم العمار واخرون، مرجع سابق، ص36 .

3- الشبكات المختلطة : يجمع هذا التنظيم أو هذه الشبكة بين المركزية واللامركزية في أن واحد ، حيث يوجد مركز اتصالات يخدم إدارات عديدة في الوقت نفسه توجد مكاتب للإتصال في بعض الإدارات تخضع للإشراف مركز الاتصالات، ومعنى ذلك أن بعض الفروع أو الإدارات تخضع لمركز واحد وهذا المركز يخضع لمركز آخر أعلى منه.

4- الشبكات تحت إشراف مركزي : في هذا التنظيم تكون بعض الإدارات فيه تشرف على بعض الأطراف وهذه الإدارات بدورها تخضع لإشراف مركزي رئيسي والأطراف يكونون تحت إشراف هذا المركز وهذا التنظيم يحقق العديد من المزايا التي توفرها كل من التنظيم المركزي واللامركزي فيه يستطيع الجهاز استغلال القوى العاملة بشكل أمثل وتوحيد الإجراءات والنماذج وهما من مميزات التنظيم المركزي.

كما يمكن هذا التنظيم من المحافظة على سرية أوراق الإدارات التي تحتاج إلى السرية والسرعة في وصول الأوراق للإدارات ، وهي من مميزات التنظيم اللامركزي الذي يقوم على السرعة في توصيل المعلومات دون المرور بعدة مصالح.

وتجدر الإشارة إلى أن لشبكات الإتصال عموماً أشكالاً عديدة : كشكل النجمة ، شكل هرم ، شكل المنشور ، الشكل الدولابي (العجلة) ، الشكل المتتالي والشكل الدائري ، والتي تختلف أهميتها باختلاف طبيعتها ،

فبالنسبة لشكل "النجمة" تكون فيه الشبكة على شكل مركز ، بحيث تحتوي كافة الإمكانيات والتقنيات لخدمة الأطراف المختلفة في الشبكة المركزية ، ويمكن أن يكون هناك بين أكثر من مركز للشبكات في مناطق جغرافية مختلفة لكل مركز من هذه المراكز فروعها الخاصة به ، وعندئذ تصبح الشبكة متعددة النجمات أو متشعبة مركزية.

أما "شكل الهرم" أين تكون الشبكة بسيطة معقدة تعتمد غالبية الإدارات ، ويمكن أن يتحول الإتصال هنا إلى عمليات شكلية يأخذ فيها التنفيذ بالتسلسل الإداري، ومن محاسن

11 محمد احمد النابلسي، الإتصال الانساني وعلم النفس، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية، بيروت، 1991 ،ص.67

هذه الشبكة أنها تسمح لكل فرد من المؤسسة أن يكون معروف بشخصيته وبمهمته في المؤسسة وبالتالي إحترام المستويات الوظيفية ومنح التقارب وهي كفيلة بضمان الرقابة.

وبالنسبة لشكل " المنشور " ، يسمى بشكل جميع القنوات ، يتألف من عدد من الأطراف المشتركة والمتساوية بغرض الإتصال مع بعضها البعض دون عائق ودون الإتصال من جهة مركزية معينة ويعد هذا النوع من أفضل الشبكات لأنه يتيح الفرصة للإتصال بكافة الإتجاهات .

أما " الشكل الدولابي " (العجلة) فتعتمد الشبكة فيه على مبدأ المركزية ، فالرئيس هو المركز للقرار وترتبط به مباشرة جميع مراكز المعلومات ، وكل مجاري الإتصال تمر به ، وتصدر عنه وكنتيجة لهذه الشبكة قد تنشأ علاقات صراع .حيث يسعى كل عامل إلى جلب إنتباه الرئيس وتوطيد العلاقة معه .¹²

و "الشكل المتتالي" أو "شكل السلسلة" تتميز الشبكة فيه بعدم وجود نظام محدد للإتصال وسير المعلومات في المؤسسة إذ أنه من الممكن أن يلعب أحد الأطراف دور الوسيط بين عضوين آخرين في حين يحتاج هو نفسه إلى وسيط ليتمكن من الإتصال بالآخرين، فالإتصال يتم بطريقة عشوائية يغلب عليها التكتلات العمالية، بينما يبقى بعض الأفراد (العمال) منعزلين ومهمشين ،أما المدير فيجد نفسه في حالة ضياع تام كبقية المرؤوسين.

وبالنسبة للشكل " الدائري " يسمح هذا الشكل لكل عضو في الجماعة بالإتصال بالعضوين الواقعين على جانبيه .بالإضافة إلى المركز.¹³

ومن خلال ما عرضته من أشكال الشبكات التي يمكن أن تتواجد في المؤسسات فإنه من الضروري أن نعرف أن لكل شبكة أهميتها في نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة .

حيث تشير بعض الدراسات إلى أن بعض النتائج الهامة فيما يتعلق بأثر شبكات الإتصال في أداء الجماعة ورضا أعضائها.

¹² محمد احمد النابلسي، مرجع سابق، ص6

¹³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، صص 79، 80.

ومثال ذلك أنه يتمكن من حل المشكلات البسيطة بواسطة شبكة العجلة أو الدوالية ، لأن المعلومات تتناسب إلى الفرد المركزي الذي يوجد فيه المعلومات الواردة ويقوم بحل المشكلات الأكثر تعقيدا فيمكن حلها بواسطة شبكة الدائرة بشكل أسرع. وذلك لأن مثل هذه المشكلات تحتاج بصورة كبيرة إلى الإتصال بإتجاهين الذي يتضمن طرح الأسئلة والإجابة عنها ونقل المعلومات والحقائق الإضافية.

كما أنه يزداد رضا الجماعة عند إستخدام شكل الدائرة ، أما في الشكل الدوالي فإن رضا الفرد المركزي يفوق ذلك الذي يحققه بقية أفراد الجماعة.

فأعضاء جماعة العجلة و الفرد المركزي في العجلة يتمتعون بقسط أكبر من الحرية والاستقلال في موقعهم ، في حين لا يوجد هناك نمط موحد لبروز القائد في الدائرة لأن المعلومة تتجمع لدى الفرد المركزي ، ويمكنه بذلك تنسيق جهود الجماعة غير أنه يعاني كقائد من عبء المعلومات وخاصة عند حل المشكلات المعقدة .

المطلب السادس :أساليب الإتصال الداخلي :

عرفنا أن عملية الإتصال بأنها عملية تبادل المعلومات أو الآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر،وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالاتها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل ، فمنها المكتوبة و الشفوية و السمعية البصرية وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات.

أ -الوسائل المكتوبة:

يتم الإتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات و الأسلوب الأكثر إستخداما في المنظمات الكبرى و عليه لا بد أن يتم الإتصال الكتابي بالبساطة و الوضوح و الدقة، يتم ذلك بوسائل أهمها:

التقرير : يحرر من طرف مسئول يعمل داخل المؤسسة ، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي ، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع الى بقية المستخدمين ، و بهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة¹⁴.

الإعلان : من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها، و الإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخا¹⁵.

المذكرة (المدونة الإعلامية) : هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين ، وتتعلق بتنظيم العمل ، الأجور ، الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

رسالة غالى العمال : وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم ، للتذكير بموضوع ما ، أو لدعوتهم لاجتماع معين، ومن ايجابياتها السرعة و التقليل من دور الإشاعة¹⁶

جريدة المؤسسة : تعتبر من وسائل الإتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الإخبار و المعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ، ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل ، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الإطلاع على آراء وأفكار العاملين وإقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات و تعليقات¹⁷

دليل المنظمة : يشتمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطها و الممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل و الإنجازات، وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياساتها وإدارتها.

¹⁴ مصطفى حجازي، الإتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998 ، ص.160

¹⁵ مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص161

¹⁶ محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية ، الاسس والمبادئ ، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع،

الاسكندرية بدون سنة، ص 176.

¹⁷ Marie Hélèn west phalen. Le dictionnaire, les pratique, Professionnelles, de la communication, edition _traingle paris, 1992,p81.

لوحة الإعلانات : وسيلة سهلة التنفيذ و التسيير ، توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة ، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل ، معلومات متعلقة بالصحة، الأمن ، حقوق وواجبات العمال، المعلومات الاقتصادية والاجتماعية لظروف العمل...

علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات : تسمح للمستخدمين بتقديم آراء وإقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق بحياتهم لمعلومات مهمة، من فوائدها وسيلة إتصال بالحصول على تفاصيل أكثر دقة .

ب - الوسائل الشفوية:

يتم الإتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه شفهيًا أي عن طريق الكلمة المنطوقة ، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعًا للمرسل إليه ، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ، ونذكر من بينها:

الإجتماعات : وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ، ونميز بين نوعين من الإجتماعات:¹⁸

أ - إجتماع تبادل الخبرات : هو إجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات و الأفكار بين المشاركين.

ب - الإجتماع الإعلامي : هو الإجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة ، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين ، كما يسمح بطرح الأسئلة و تقديم الإقتراحات.

¹⁸ Marie hèleen west phalen ,lpid ,p88

- ت - المحاضرات : لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل و مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ، ومن إيجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم¹⁹
- ث - الهاتف : يعتبر الإتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ، ويتميز هذا الأسلوب بإنخفاض تكلفته ، فهو سيد الإتصالات الشفوية بلا منازع²⁰.
- ج - المقابلة : تكون بالإتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية على الحوار.
- ح - اللجان وجماعات الدراسة : عبارة عن إجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض و اللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة ، وهذه الإجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للإتصال وقاعدة موحدة لأن المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.
- ج - الوسائل التكنولوجية: هي التي تجمع بين الصوت و الصورة بفضل التقدم التكنولوجي ، وظهرت تقنيات متطورة في مجال الإعلام و الإتصال ،فتوجهت إليها الأنظار و إستفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الإتصالية الداخلية ، ومن هذه الوسائل :
- الأنترنيت : هي شبكة الحواسيب الداخلية ،تمكن من الإتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ،وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير و ربح الوقت والجهد.
- البريد الإلكتروني : يتم عن طريق الكمبيوتر ، وهو يحل محل الإتصال الشخصي إذ يمكن لمسؤول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف و بالتالي التعرف على التساؤلات و إيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.
- الأقراص المضغوطة : هي دعامة تكنولوجية هامة ،فهي وسيلة ملتي ميديا ،حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة و المكتوبة و الصوتية ، ويمكن إسترجاعها في أية لحظة

¹⁹ مي، ابراهيم الدقوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، الطبعة الاولى، بدون سنة، ص 175 .
²⁰ عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وادارة الاعمال، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، 1982 ، ص 188 .

الصحيفة الالكترونية : يمكن إستغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة الكترونية داخلية ، تكون عبارة عن فضاء إلكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الإتصالية.

الفيديو والسينما : إن أفلام الفيديو و الأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة ، تعتبر من أهم وسائل الأصال الداخلي مع العاملين ، إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة و الوقاية ، إضافة إلى الترفيه عنهم ، إلا أن تكلفتها مرتفعة و كبيرة.

المذياع : يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء ، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة.

ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل²¹:

- سرعة الوسيلة .
- درجة سرية المعلومات.
- تكلفة الوسيلة.
- عدد من ترسل إليهم الوسيلة.
- نوعية الرسالة.

المطلب السابع : إستراتيجية الإتصال الداخلي:

تعتبر إستراتيجية الإتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، على غرار هذا لا يمنع من وجود عراقيل تحول دون السير الحسن للعملية الاتصالية .

أ- الإستراتيجية : هي عبارة عن مجموعة من الأفكار و المبادئ التي تتناول مجال من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة و متكاملة، تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة

21 عمرو غنايم الشرقاوي ،مرجع سابق،ص486.487.

وتحدد الأساليب و الوسائل التي تساعدها على تحقيق ذلك ، كما تضمن أساليب التقويم المناسبة.²²

إستراتيجية الإتصال الداخلي "هي فن تسيير ، إنسجام ، ووضع مختلف أشكال الإتصال في المؤسسة في انسجام و نؤجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة ، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية و اجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يملكون المؤسسة من جهة وبين هؤلاء و المؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين وميكانيزماتها للعمل من جهة أخرى ، فهي تشمل الرموز المرتبطة بتاريخها ، ثقافتها ، قيمها ، وحقل مرجعها ، وأيضا وسائل نقلها المشتركة.²³

ب _ أهداف إستراتيجية الإتصال الداخلي : إن نجاح أي مؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية داخلها ، والتي تتم بين القائمين والمستخدمين فيها ، وهذا النجاح للإتصال الداخلي ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة بالنسبة إلى جمهورها ، كما أن للإتصال الداخلي أهدافا سواء كان يتعلق بالقيادات العليا الإدارية أو بالنسبة للعمال فيها.

1-أهداف الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للقائمين على إدارة المؤسسة:

تساعد الإستراتيجية الاتصالية القائمين على الإدارة في إتخاذ القرارات المناسبة ، وهذا بفضل المعلومات التي يوفرها الإتصال الداخلي . كما يعمل هذا الأخير على إيصال آراء ووجهات النظر الإدارة للعمال ، ويمكن الإداريين من الإطلاع والتعرف على مشاكل العمال وإحتياجاتهم ، بالإضافة إلى هدفين أساسيين يلخصان باقي الأهداف المحتملة وهما²⁴:
1-تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعي بإزالة العوائق والحواجز التي تعترض العملية الاتصالية ، بحيث يستطيع المدير ورجاله إن يتصلوا ببعضهم البعض حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أحسن وجه.

²² محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 10 .

²³ صالح بن نوار ، الإتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2003 ص101 .

²⁴ ديجريت، السلوك الانساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974 ، ص 516.515.

2- هيئة الاتجاهات الضرورية للتعاون وللإشباع المهني، ولهذا أهمية قصوى حيث إن هناك شواهد كثيرة تشير إلى إن مشكلات العمل الحديث ترتبط إرتباطا وثيقا بالاتجاهات داخل المؤسسة أكثر من إرتباطها بالمهارات الأساسية والمعرفة المهنية.

2- أهداف الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للعمال:

أهداف الإستراتيجية الاتصالية من خلال الإتصال الداخلي بالنسبة للعمال إلى تعريفهم بما تحتويه المؤسسة ، وهذا يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما ينعكس بالإيجاب على تسيير العمل وزيادة المردود ، كما أن تزويد العمال بقدر كافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الإشاعات وكذا تضييع الوقت، وفي هذا الشأن نميز أربعة مجالات لتقديم المعلومات وهي كالآتي²⁵:

- معلومات عن قرارات المؤسسة.
- معلومات عن مستقبل المؤسسة.
- معلومات عن سياسة المؤسسة المتصلة بوظائف العمال .
- معلومات خاصة ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة.

هذه الأهداف الاتصالية تخص كل من القائمين على إدارة المؤسسة والعمال داخلها، ولكن هناك أهداف أخرى كثيرة منها:

-تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات:

يمكن الإتصال من التنسيق بين القرارات وأفعال أجزاء المؤسسة ، وبدونه تصبح عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون وهم منفصلين عن بعضهم البعض ، فبدون الإتصال تفتقد التصرفات التنظيمية إلى التنسيق ، كما يؤدي غيابه إلى إستغلال المؤسسة من أجل تحقيق أغراض شخصية على حساب مصلحتها وأهدافها المسطرة²⁶.

-المشاركة في المعلومات:

²⁵ خيرى جميل الخليلى،الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية،الكتاب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية،القاهرة، 1985 ، ص32 .
²⁶ Dominique beau et S.Daudel ,Stratégie d'entreprise , Paris, 1992 .p10-11.

يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف الإستراتيجية والتنظيمية ، والتي تساعد هذه الأخيرة في:

- توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد مهامهم وتعريفهم بواجباتهم المنتظرة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

- إتخاذ القرارات:

إن وضع إستراتيجية إتصالية تعتبر خطوة جد مهمة في عملية إتخاذ القرار لأنه يتطلب من الأفراد الحصول على معلومات معينة لتحديد البدائل وتنفيذ القرارات ثم تقييم نتائجها.

-التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الإتصال الداخلي الأفراد على تبادل والمشاركة الوجدانية والتعبير عن سعادتهم ، مخاوفهم وثقتهم وأحزانهم بالآخرين، والطريقة المثلى لتحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة لا تكون إلا عن طريق الإتصال، وهذه العملية تحمل في محتواها أهدافا محددة خاصة بالإستراتيجية الاتصالية والمفروض أن تكون متبعة داخل المؤسسة.

كما يمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية للإتصال نذكر منها²⁷:

- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها، أي ما تريد الوصول إليه.
- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف والرسائل.
- تحديد الوسائل الاتصالية التي تستعملها.

ويتم وضع هذه الإستراتيجية وفقا لثلاث مراحل هي²⁸:

1مرحلة البحث:

²⁷ Pierre Grogory, Jean Marc Liliu Marketing publicité Bordonne t , 1994,p90.

²⁸ A.S Maurech, op, cit, p24.

تتمثل في الوصف التشخيصي لوضع المؤسسة ، حيث تحلل أشكال الإتصال فيها ، وتقيم النقائص الموجودة في كل إتصال بالإضافة إلى تحليل الجمهور الذي يستهدفه ، والرسالة الموجهة له وبالتالي تتمكن المؤسسة من إختيار الإستراتيجية الملائمة لها.

2مرحلة التفكير:

حيث يتم تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور الداخلي والخارجي الخاص بها، هذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بتموقع المؤسسة في محيطها وتمييزها عن منافسيها ، من خلال منتوجاتها أو اتصالاتها أو خدماتها وإختيار الرسالة المناسبة للتأثير على جمهورها المستهدف.

3مرحلة التنفيذ:

بعد الإنتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة ، وذلك بتنفيذها عن طريق خطة إتصالية محكمة.

وهذه الأخيرة تعتبر التجسيد الفعلي للإستراتيجية الإتصالية المتكونة من سلسلة العمليات القابلة للتعديل حسب المستجدات الطارئة في المحيط الداخلي للمؤسسة.

ويعتبر إعداد خطة اتصالية مرحلة هامة في تنظيم ومتابعة العمليات الداخلية والخارجية في تحسين وتطوير الإتصال ،وتكمن الوظيفة الأساسية لها في تنظيم وتخطيط وتشجيع روح التعاون والمبادرة داخل المؤسسة.

والخطة الإستراتيجية تجمع كل المعلومات الخاصة بالأوساط التي تتفاعل في المؤسسة بحسب الأهداف المسطرة²⁹ تكمن أهمية الخطة الاتصالية في:

- التأكد من أن العمليات المسطرة والمخطط لها تتناسب مع آفاق جمهور المؤسسة.

²⁹ Marie Hélène Westphalen, op.cit,p44.

- التأكد من إن تلك العمليات تغطي وتشمل مجموع الرسائل المناسبة لجمهورها، المصممة من أجله سواء كان داخليا العمال أو خارجيا المتعاملين، والمناسبة كذلك لمرسلي الرسائل الإتصالية.

- تسمح عملية إعداد الخطة الإتصالية بإدخال عمليات جديدة يفرضها حدوث طارئ غير متوقع.

المطلب الثامن: معوقات الإتصال الداخلي:

يلعب الإتصال دورا هاما في كل مؤسسة ، إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنقل داخل الهيكل التنظيمي كما إن عملية الإتصال تقوم على التماسك والإنسجام وتبادل الخبرات بين العاملين ، إلا أن هناك قيود تؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة ونظامها الإتصالي وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع إستراتيجية إتصالية فعالة ويمكن حصر عوائق إستراتيجية الإتصال الداخلي فيما يلي:

***العوائق التنظيمية :** وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الإتصال في المؤسسة ، إضافة إلى وجود الأخطاء التنظيمية التي تعيق الإتصال السليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في:

- عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق.

- عدم إعراف العاملين بالخرائط التنظيمية.

- عدم وجود قنوات للاتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الإتجاهات

- عدم وضوح برامج المؤسسة أو المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة .

- عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة .

***العوائق النفسية والاجتماعية :** من العوائق النفسية والاجتماعية التي تحول دون إنجاح

عملية الإتصال وبالتالي فشل إتصال بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر في عملية

الإتصال على جميع المستويات مثل إتجاهاتهم في وضع إستراتيجية محكمة داخل المؤسسة

أو المنظمة: للتعالى عل الغير أو عدم الرغبة فى الإتصال والجمود وعدم التعاون مع الآخرين.

جمود اللغة التى تكتب بها التقارير والقرارات الإدارية والكتب وذلك إحتواءها على عبارات غامضة تخضع لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية والإجتماعية للقائمين بالتفسير.

غياب حرية العمال فى إبداء الراى حول مسائل العمل مما يؤدى إلى إنعدام روح المبادرة.

المطلب التاسع : عوامل نجاح الإتصال داخل المؤسسة :

إن نجاح عملية الإتصال داخل المؤسسة يتوقف على نجاح عناصره فى أداء الدور المطلوب منها:

1 – عوامل تتصل بالمرسل : يعد المرسل من اهم المواضيع و العوامل المؤثرة فى نجاح العملية الإتصالية و بالتالى الوصول إلى تحقيق الأهداف , و من أهم عوامل نجاح الإتصال ما يلي :

أ: أن يكون المرسل موضع ثقة من طرف المستقبل بإعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذى يبني عليه المستقبل تفاعله .

ب: أن تتوفر لدى المستقبل مهارة متابعة رد الفعل لدى المستقبل حتى يتأكد من تحقيق هدفه من الإتصال.

ت: حسن إختيار الوقت و الوسيلة الملائمة لطبيعة المستقبل و الملائمة لطبيعة الرسالة و هدفها بحيث يشكل ذلك فى النهاية منظومة متكاملة لنجاح المرسل فى صياغة الرسالة .

2- عوامل متصلة بالرسالة : عند إعداد الرسالة الإتصالية يجب مراعاة بعض الشروط لضمان إستجابة المستقبل لها و من هذه الشروط ما يلي :

أ: أن يناسب موضوع الرسالة المستقبل من حيث إهتمامه و درجة إستيعابه و مستوى إدراكه و تلبية إحتياجاته حتي أن تاتير الرسالة هنا يتوقف على الفائدة المرجوة منها و الجهد المبذول فإستقباله و من ثم فهمها و الإستفادة منها .

ب : حسن صياغتها و تضمناها عنصر التشويق و الإثارة الذي يخاطب إدراك المستقبل و يضمن قوة تفاعلها معه .

3- عوامل متصلة بالمستقبل :

المستقبل هو الشخص أو المجموعة التي تستقبل الرسالة و تقوم بترجمتها و ترجمة رموزها و تفهمها في ضوء خبراتها السابقة و حاجاتها . وسوف نتناول هنا العوامل المتصلة بالمستقبل :

أ: يؤثر الأطار الدلالي للمستقبل على إستجابته للرسالة .

ب: مستوى الإدراك الحسي للمستقبل و المتمثل في الحواس كالسمع و اللمس و الذوق بإعتبارها طريقة للتعرف على الرسالة , فإذا كانت هذه الحواس معطلة لسبب أو لآخر فإن ذلك يمثل عائقا لا يمكن التغلب عليه مهما بذل المرسل من جهد في إعداد رسالته.

ت: دافعية المستقبل إلى المعرفة ، حيث لوحظ أن الانسان يدرك ما يريد أن يدركه و يترك ما لا يريد إدراكه و ذلك طبقا لدوافعه و حاجاته و بالتالي فإن هذا الإنتقاء قد يحد من مجال تأثير عملية الإتصال .

4- عوامل متصلة بوسائل الإتصال :

وسائل الإتصال متعددة و متنوعة (الرمز , الشكل , اللغة المنطوقة , اللغة المكتوبة) و لكل من هذه الوسائل مزاياها و عيوبها و ذلك كلما توفر عدد من هذه الوسائل , أما المرسل كلما إزدادت أمامه الفرصة لإستخدام الوسيلة المناسبة لرسالته و التي تتناسب مع الهدف المقصود و صياغة الرسالة و مع طبيعة المستقبل و خصائصه لذلك فإن التنويع في إستخدام

الوسائل المختلفة يزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد المستقبليين و هذا من شأنه أن يساعد على نجاح عملية الإتصال .

خلاصة الفصل الأول:

إن ما يمكن إستخلاصه من الفصل الأول هو أن الإتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان ، فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة إتصالات جيدة داخل المؤسسة ، وما لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للإتصال الفعال بغيرهم.

فالمؤسسة التي تطمح للرقى والإزدهار هي التي تقوم بالإتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي ، وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية ، لأن إهمال الإتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها، لذا فإن الإهتمام بالإتصال الداخلي في المؤسسة حتماً سيؤدي إلى نجاحها وتطورها.

ومعلومات خاصة به، عنوانه، ... إلخ.

- إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).

*السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

-تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.

-مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.

-عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.

-تحصيل الديون في أجلها المستحقة.

الموقع الالكتروني للمؤسسة 1 : <http://www.algeriatelecom.dz>، 2 ص ذكره، سبق مرجع .

ثانيا - أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق

الأهداف التالية¹

1- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من

المستعملين خاصة في المناطق الريفية.

2- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

3- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

4- المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.

5- تطوير الخدمات الجديدة) البيع والشراء (عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.

6- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية،

المعلومات المرئية والمسموعة، ... إلخ.

7- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسير التقليدية والتصرفات السلبية.

خلاصة الفصل الثاني :

ان الاتصال الداخلي وظيفة حيوية تتطلب مهارات و اجراءات و هياكل منتظمة لانجاحها و كل وجه هذه العملية الادارية في المؤسسة من التخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات و التنسيق والاشراف و المتابعة والرقابة تؤد من خلال هذه الاتصال , فهو الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق اهدافها , والاتصال الداخلي أمر ضروري بالنسبة لسير عمل المؤسسة .

كما أن الاتصال هو عملية اكثر من الاعلام - اعطاء المعلومة- فيعتبر الركيزة الاساسية للحيوية و النشاط داخل أي مؤسسة , عن طريق خلق الرضا والارتياح بين العاملين والارتقاء بمعنوياتهم , ودعم سبل الاتصال المزدوجة بين الادارة العليا و العمال , من أجل تحقيق الاهداف الخارجية للمؤسسة.

الجانب التطبيقي

أنواع المراكز:

مركز التضخيم centre ampitication

مركز الصيانة وإنشاء خطوط هاتفية CECLI

مركز الصيانة الميكانيكية

المركز المعماري

المركز الإجتماعي

هذا الوصف لمختلف المنظمات والمصالح ينطبق على النظام القديم قبل 2003 حيث كانت إدارة تجارية تسمى "بالبريد والمواصلات" ضمن الوظيف العمومي . يتغير النظام السابق، وتتغير كذلك رموز الإدارة حيث كان من قبل عبارة عن

.poste telegraphe telephone

ptt حروف باللغة الفرنسية.

في بداية السبعينات كانت تسمى "البريد والمواصلات" وإستمر هذا حتى تغيرت المؤسسة من إدارة عمومية إلى شركة إقتصادية ذات أسهم وذلك في 2003 عن طريق القانون الذي صدر في 05-أوت-2000 بإنقسام إدارة البريد والمواصلات

إلى قسمين :

تتضمن بريد الجزائر SPA وإتصالات الجزائر وذلك ضمن مرسوم الجريدة الرسمية

للجمهورية الجزائرية رقم 27 بتاريخ 16-04-2003 .

1- تصميم أداة جمع البيانات :

- إستمارة الإستبيان :

يعتبر من أكثر الأدوات استخداما لجمع البيانات في منهج المسح ونظرا لطبيعة الموضوع المتمثل في دراسة الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر ، نريد معرفة طريقة التعامل و الاتصال القائمة في المؤسسة، ومنه كانت الاستمارة الأداة التي استعملناها لجمع المعلومات عن طريق توزيعها علي العمال وهي عبارة عن أسئلة مترابطة تدخل ضمن خمسة محاور كما احتوت على 29 سؤالاً بين المفتوحة و المغلقة ونصف مغلقة وجاءت كالتالي :

- المحور الأول: يتضمن السمات العامة لعينة المبحوثين.

- المحور الثاني: يتناول أسئلة خاصة بالاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل أي من القيادة الإدارية إلى العمال و الموظفين.

- المحور الثالث: يتناول أسئلة خاصة بالاتصال الصاعد عكس الأول.

- المحور الرابع: تضمن الاتصال الأفقي أي تفاعل العمال فيما بينهم.

- المحور الخامس: احتوى على العراقيل و الصعوبات التي يواجهها الاتصال في المؤسسة.

- إجراءات الصدق :

يشير الصدق إلى ما إذا كان الباحث يقيس أو يصف ما يود أن يقيسه أو يصفه بالفعل وهل

الأسلوب المستخدم فعلا في القياس يوفر له المعلومات المطلوبة(1)

لذلك تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في مجال الإعلام والاتصال

للحكم على صلاحية الاستمارة في الإجابة على تساؤلات وتحقيق أهدافها ، وتم الأخذ

بالتعديلات التي اقترحت لاستمارة الأستاذ المشرف.

وبعد كل ذلك أصبحت الاستمارة جاهزة للتطبيق.

المبحث الثاني:

(1)- محمد منير حجاب، أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.

2- عرض وتحليل النتائج :

المطلب الأول: المعالجة الإحصائية :

بعد توزيع الاستمارة والانتهاء من عملية ملاءها من طرف العمال تم استرجاعها ومراجعتها، ثم قمنا بمعالجة البيانات وذلك بالاعتماد على :

❖ استعمال التكرارات والنسب المئوية.

❖ وضع البيانات في جداول بسيطة تحوى متغير واحد وأخرى تحوى متغيرين وذلك لكشف العلاقة القائمة وحتى تسهل عملية التحليل و تفسير.

كما تم الاستعانة من معامل اختلاف (كا²) الذي يختبر العلاقات ويضفي على الدراسة الصبغة العلمية من خلال التوضيح العلاقة بين المتغيرات للتحقق أكثر من مدى الصحة للمعلومات وتوافقها مع النتائج المتحصل عليها .

3- عرض البيانات:

المحور الأول: السمات العامة

الوضعية المهنية			المستوى الدراسي			الخبرة في العمل		الجنس		السمات العامة
عامل بسيط	موظف	مسؤول	تكوين مهني	جامعي	ثانوي	أقل من 05 سنوات	أكثر من 05 سنوات	ذكور	إناث	النتائج
08	34	18	04	29	27	33	27	34	26	التكرار
13.33	56.66	30	6.66	48.33	45	55	45	56.66	34.33	النسبة %

يوضع الجدول رقم 01 الخصائص العامة لعينة الموظفين حيث نلاحظ إن عيتنا تكونت من 60 فردا ووزعت على الجنسين حيث بلغ نصيب الرجال منها نسبة 34.33 % أما النساء فقدرت النسبة ب : 56.66 % .

المحور الثاني: الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل.

الجدول رقم 02 : الوسائل المستخدمة من طرف الإدارة لإعلام الموظفين

المجموع		عامل بسيط		موظف		مسؤول		العمال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	وسائل الاتصال الداخلي
18.45	24	1.53	2	10	13	6.92	9	الاجتماعات
18.45	24	0.76	1	11.53	15	6.15	8	الرسائل المكتوبة
12.99	16	1.53	2	5.38	7	5.38	7	الإعلانات واللوائح
32.3	42	4.61	6	18.46	24	9.22	12	رسائل شفوية
18.45	24	/	/	10.76	14	7.69	10	هاتف- فاكس
100	130	8.43	11	56.15	73	35.38	46	المجموع

يمكن للبحوث اختيار أكثر من إجابة

كا² = 6.35 درجة الحرية: 8 قيمة نسبة الخطأ المسموح: 0.05

يشير الجدول رقم 02 إلى العلاقة القائمة بين الوضعية المهنية والوسائل المستخدمة من طرف الإدارة بحيث وصلت نسبة الرسائل الشفوية 32.2 % وشملت الموظفين بأكبر نسبة 18.46 % ثم المسؤولين بنسبة 9.22 % . كما جاء استعمال باقي الوسائل الأخرى كالاجتماعات و الرسائل المكتوبة وكذا الهاتف والفاكس بنسبة متقاربة بين مختلف الفئات العالمية في حين جاء استعمال اللوائح والإعلانات الإعلام الموظفين بنسب ضئيلة جدا.

كما تتأكد النتائج من خلال وجود علاقة حالة إحصائية بين متغير الوضعية المهنية و الوسائل المستخدمة من طرف الإدارة حيث بلغت قيمة كا المحسوبة 6.35 بدرجة حرية 8 وذلك عند معنوية 15.50 وقيمة الخطأ المسموح به 0.05 أي أنه توجد ظروف ذات دلالات إحصائية بين الوضعية المهنية و الوسائل التي تستعملها الإدارة لأعلام الموظفين.

نجد من خلال النتائج السابقة إن العمال يعتمدون بالدرجة الأولى على الوسائل الشفوية كونها تمثل أهم آليات الاتصال داخل المؤسسة من خلال الإعلام عن طريق التواصل والاتصال الشخصي فهو اتصال مبني على المحور وإمكانية إيداع خبر للتأكد على أنه فهو جيداً من طرف الجميع كما بين ذلك الأستاذ طاهر بن خلف الله ونخبة من الأساتذة⁽¹⁾ أما في ما يخص الوسائل الأخرى فهي مناسبة كتقرير عن اجتماع وهو عبارة عن جلسة عمل عامة للجنة المؤسسة كما يرى الدكتور مي عبد الله⁽²⁾.

الجدول رقم 03 : اتخاذ القرار.

النسبة %	التكرار	النتائج
43.33%	26	المدير وحده
46.66%	28	بالتشاور مع المسؤولين
10%	6	مع العمال
100%	60	المجموع

يبين الجدول السابق كيفية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وقد جاءت الإجابة بإرجاع القرار للتشاور مع المسؤولين كأكثر نسبة 46.66 % ليأتي بعدها مباشرة اتخاذ القرار للمدير وحده بنسبة 43.33 % في حين جاء الاستناد إلى العمال في اتخاذ القرار بنسبة ضئيلة قدرت ب 10%.

(1) طاهر خلف الله، مرجع سبق ذكره، ص: 29-30.

(2) مي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 171-172.

نستنتج من خلال النتائج السابقة إن عملية اتخاذ القرار غالباً ما تكون إما عن طريق التشاور مع المسؤولين أو المدير لوحده، وما يفسر هذا التشاور فرض روح المؤسسة ومن خلال تفعيل الأشخاص والاهتمام أكثر بالمؤسسة مما يساهم في تحقيق معادلة الاتصال الاجتماعي الجيد .

الجدول رقم 04: مدى الرضا عن أسلوب المعاملة

المجموع		الإناث		الذكور		الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	الرضا عن المعاملة
33.32	20	16.66	10	16.66	10	راض
50	30	30	18	20	12	إلى حد ما
16.66	10	10	6	6.66	4	غير راض
100	60	56.66	34	43.32	26	المجموع

يبين الجدول مدى رضا كل من الذكور و الإناث عن أسلوب المعاملة المتبع من المدير ومختلف المسؤولين اتجاههم وقد جاءت النتائج كما يلي :

❖ نسبة الذكور الراضين عن أسلوب المعاملة 16.66 % وقد جاءت بالتساوي مع نسبة الإناث .

❖ نسبة الذكور الراضين إلى حد ما هي 20 % في حين قدرت نسبة رضا الإناث إلى حد ما ب : 30 % .

❖ وأما فيما يخص عدم الرضا عن أسلوب المعاملة داخل المؤسسة جاءت إجابات المبحوثين نسبة ضئيلة قدرت ب: 6.66 % لدى الذكور 10 % لدى الإناث .

ومن هذا نستنتج أن معظم الفئات العمالية باختلاف الجنس لديهم نوع من الرضا عن أسلوب المعاملة.

الجدول رقم 05 : تلقي الشرح حول طبيعة العمل مع المسئولين

المجموع		أكثر من 5 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	إختلاف طريقة العمل
%34.99	21	%11.66	7	%23.33	14	دائما
%35	21	%20	12	%15	9	أحيانا
%30	18	%23.33	14	%6.66	4	لا
%100	60	%54.99	33	%44.99	27	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ مايلي :

إن تلقى العمال للشرح حول طريقة العمل قد اختلفت حوله الآراء وذلك حسب الخبرة في العمل وهذا ما نلاحظه من خلال البيانات التالية :

❖ أقل من 5 سنوات: 23.33 % دائما، 15 % أحيانا، 6.66 % أجابوا بلا .

❖ أقل من 5 سنوات: 11.66 % دائما، 20 % أحيانا ، 23.33 % أجابوا بلا

ومن هذا المنطق يمكن تفسير هذه النتائج كون معظم الفئات العمالية ذوي الخبرة القليلة يتلقون شروحا حول العمل على العكس الفئات العمالية ذوي الخبرة العالية الذين لا يتلقون كثيرا من الشروحات حول طبيعة العمل نظرا لإلمامهم بمختلف النشاطات و الخدمات التي يشغلونها من جهة، وكذا مجمل ما تقدمه المؤسسة من جهة أخرى، على عكس العمال الجدد الذين غالبا ما يواجهون عراقيل أثناء قيامهم بالعمل مما يقتضي ضرورة تلقي الشرح.

فالمؤسسة اليوم مطالبة أكثر من أي وقت بتوفير وتجهيز مختلف الوسائل و التقنيات من أجل ضمان توزيع المعلومات لكافة عمالها وخذا ما يؤكد Confrand François⁽¹⁾

(1) Confrand François,p:217.

الجدول رقم 06 : الأخذ بالرأي في القرارات الخاصة بالمؤسسة

المجموع	عامل بسيط		موظف		مسؤول		الوضعية المهنية التشاور
	%	ت	%	ت	%	ت	
%9.99	6	/	/	1	%1.66	5	دائما
%54.99	33	5	3	20	%33.33	10	أحيانا
%35.49	21	8.33	5	13	%21.66	3	لا
%100	60	13.33	8	34	%56.5	18	المجموع

يتمثل الأخذ برأي العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حسب الوضعية المهنية للعمال وقد جاءت النتائج كما يلي :

❖ نسبة المسؤولين الذين يؤخذ برأيهم في القرارات الخاصة بالمؤسسة 8.33 % و 16.66 % للمسؤولين الذين يؤخذ برأيهم أحيانا .

❖ نسبة الموظفين الذين يؤخذ برأيهم أحيانا في القرارات الخاصة بالمؤسسة 33.33 % في حين جاءت الإجابة بعدم الأخذ برأيهم في اتخاذ القرارات بنسبة 26.66 % .

❖ أما فيما يخص العمال البسطاء فإن غالبيتهم يرون انه لا يؤخذ بأرائهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وذلك كان بنسبة 8.33 % في حين يرى البعض أنه أحيانا ما يستند إلى آرائهم وذلك بنسبة 5 %

❖ نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن غالبية الأجوبة كانت للأخذ بالرأي أحيانا في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة بنسبة 54.99 % في حين رأى البعض من مختلف الفئات العمالية أنه لا يؤخذ برأيهم في القرارات الخاصة داخل المؤسسة .

نستنتج من خلال استعراض النتائج إلى أن عملية الأخذ برأي العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة لا يكون بالشكل الدائم، إذا انه يخضع لسلطة مباشرة تتمثل في المديرية الإقليمية للاتصالات بشلف. حيث تسهر على إدارة المراكز والمصالح التابعة لها، ويكون القرار طبق للأحكام التشريعية أو التنظيمية المعمول بها، في حين أن الحالات التي يستند فيها لرأي العمال عادة ما تكون خاصة بالقرارات الخارجة عن الصلاحيات المديرية الإقليمية⁽¹⁾، ومنه فالمؤسسة لا تكتفي بنشر وتوزيع المعلومات بطريقة آلية، ولكن تعمل على خلق فضاء لإبداع مهارات الاتصال وذلك من خلال تجسيد مبدأ المشاركة⁽²⁾.

المحور الثالث: الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى

الجدول رقم 07 : كيفية الاتصال بالإدارة

النسبة %	التكرار	النتائج كيفية الإتصال
56.66%	34	طلب مكتوب
38.33%	23	مباشرة
5%	3	وسائل أخرى
100%	60	المجموع

يبين الجدول لنا كيفية اتصال بالإدارة وقد جاءت الإجابة بالطلب المكتوبة بنسبة 56.66% يليها الاتصال المباشر مع الإدارة بنسبة 38.33% وفي الأخير جاءت الإجابة بطرق أخرى بنسبة ضئيلة 5% .

ويرجع ذلك إلى ارتباطات العمل داخل المؤسسة والتي تملّي ضرورة إتمام العمل إضافة إلى أن الإدارة لا تتوفر على الوقت الكافي لاستقبال العمل خاصة إذا ما كان هناك عدد

(1) أرشيف خاص بالمؤسسة

(2) DHUMIRE(PQTRICH) ,P :138.

الجانب التطبيقي

كبير يريد الاتصال مباشرة بالإدارة في مناسبات خاصة قد تكون لوضع تقرير أو الذهاب في مهمة ...

وهذه ما يؤكد جمال الدين لعويسات الذي يرى أن كل ذلك يتم عن طريق السلم الإداري أو في شكل برامج الاقتراحات لما يصدر عن العاملين من رسائل و طلبات يقدمونها لرؤساء العمل.⁽³⁾

الجدول رقم 08 : كيفية الحصول على المعلومات عن المؤسسة

النسبة %	التكرار	النتائج كيفية الحصول على المعلومة
40.62%	26	كتيبات
15.62%	10	مجلات
29.68%	19	قرارات
14.06%	9	وسائل أخرى
100%	60	المجموع

يمكن للمبحوث اختيار أكثر من إجابة

نلاحظ من خلال الجدول أن العمال كانت إجاباتهم لصالح الكتيبات حيث بلغت النسبة 40.62% تليها القرارات بنسبة 29.68% وجاءت إجابات البعض لصالح المجلات والوسائل الأخرى بنسب متشابهة .

ومنه فإن ذلك يعكس مدى اعتماد المؤسسة على الكتيبات لإيصال مختلف المعلومات عن المؤسسة لعمالها كون هذه الوسيلة تعتبر مساعدة على جمع أكبر قدر من المعلومات إضافة

(3) جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

إلى القرارات تعتبر وسيلة مساعدة من خلال انتقالها بين العمال في وقت قصير وبين أكبر عدد منهم .

حيث يرى طاهر بن خلف الله إن الكتيبات تدخل ضمن آليات الاتصال داخل المؤسسة فهي تأتي في شكل نشرات كتابية اتصالية توزع في أماكن العمل كما أنها تصل إلى جميع العمال لحظة نشرها(1) إضافة إلى المجلات والجرائد المتخصصة و المجلات الإعلامية والتي هي عبارة عن عملية تحليلية للمقالات المكتوبة عن المؤسسة .

الجدول رقم 09 : الاتصال بالرئيس

المجموع		عامل بسيط		موظف		مسؤول		طبيعة العامل الإتصال بالرئيس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
43.33%	26	8.33%	5	16.66%	10	18.33%	11	دائما
48.33%	29	5%	3	33.33%	20	10%	6	أحيانا
8.33%	5	0%	0	6.66%	4	1.66%	1	لا
100%	60	13.33%	8	56.65%	34	30%	18	المجموع

يشير الجدول إلى العلاقة بين اتصال الموظفين بالرئيس و الوضعية المهنية وقد جاءت النتائج كما يلي :

❖ نسبة المسؤولين الذين هم في اتصال دائم مع الرئيس 18.33%، في حين قدرت نسبة المجيبين بالاتصال أحيانا بالرئيس 10% .

(1) طاهر بن خلف الله، مرجع سبق ذكره، ص: 29-30.

❖ نسبة الموظفين الذين هم في اتصال دائم مع الرئيس 16.66 %، في حين قدرت نسبة الموجبين أحيانا ب: 33.33% أما نسبة الموظفين الذين ليس لهم اتصال مع الرئيس فقدرت النسبة ب: 6.66 %

❖ نسبة العمال البسطاء الذين هم في اتصال دائم مع الرئيس 8.33 % في حين نسبة المتصلين أحيانا بالرئيس 5% .

نلاحظ من خلال بيانات الجدول إن أكبر نسبة جاءت الاتصال أحيانا بالرئيس بنسبة 48.33% ليأتي بعدها الاتصال الدائم بالرئيس بنسبة 43.33% أما في ما يخص عدم الاتصال بالرئيس فقد جاءت النسبة ضئيلة قدرت 8.33% وهذا ما يعكس طبيعة عمل المدير المتمثل في مراقبته المستمرة لنشاط المصالح وكذا تقديم التقارير الدورية عن نشاط المصالح لضمان السير الحسن لها، بحيث أنه سعى لفرض نوع من الحيوية و الانضباط لدى مختلف الفئات العمالية⁽¹⁾.

(1) أرشيف خاص بالوكالة الجزائرية

الجدول رقم 10 : أسباب الاتصال بالرئيس

النسبة %	التكرار	النتائج
78.33%	47	سبب الإتصال بالرئيس للاستفسار عن العمل
11.66%	7	لتقديم شكوى
10%	6	لأسباب أخرى
100%	60	المجموع

يبين الجدول أسباب اتصال العمال برؤساء العمل حيث كانت أكبر نسبة الاستفسار عن العمل قدرت ب 78.33% في حين كانت النسب المتعلقة بتقديم الشكاوي لأسباب أخرى متكافئة .

نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم العمال بل اغلبهم والذين وصلت نسبتهم إلى حوالي 80% يتصلون بالرئيس للاستفسار عن العمل نظرا للغموض الذي يتلقاه العامل حول العمل وهذا ما يدفعهم للاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم أدائه، وكذلك رفع المعلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية وهذا ما يتجسد من خلال الاتصال الصاعد⁽¹⁾.

كما أن بعض العمال يتصلون بالرئيس في العمل من اجل طلب عطل مرضية، أو تقديم إضافات حول عمل ناقص.

إضافة إلى عدم تقبل الرئيس لأي خطأ يخص العمل ومنه يقوم بالإلمام بكل جوانب العمل حتى يصل إلى نتائج ملموسة وحسنة تعكس مدى رضا الرئيس عن العامل وبالتالي خلق

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص:24.

نوع من الرضا لدى العمال وهذا ما لاحظناه فيما يخص نسبة تقديم الشكاوي التي لم تتعدى نسبة 12% .

الجدول رقم 11 : الوسائل المستخدمة لتحصيل المطالب للرئيس

النسبة %	التكرار	النتائج الوسائل
32.25%	20	اجتماعات
51.60%	32	رسائل
16.12%	10	طرق أخرى
100%	62	المجموع

يمكن للمبحوث اختيار أكثر من إجابة
يبين الجدول رقم 11 الوسائل المستخدمة لتوصيل المطالب إلى الرئيس حيث كانت
51.6% عن طريق رسائل ثم تليها الاجتماعات بنسبة 32.25% في حين صرح البعض
بوجود طرق أخرى قدرت بنسبة 16.12%.

ويتضح من خلال استعراض النتائج السابقة إن أغلب العمال يستعملون الرسائل لتوصيل
مطالبهم وهذا راجع إلى القانون الداخلي المعروف داخل المؤسسة في حين أن بعض
العمال ينتهزون الفرص من خلال تواجدهم مع الرؤساء أثناء الاجتماعات، كما أن استعمال
طرق أخرى كالهاتف والحديث الشخصي لا تكون إذا توفرت لدى العامل أثناء علاقة
خاصة تجمعها بالرئيس⁽¹⁾.

(1) مي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 171-172

المحور الرابع : الاتصال الأفقي ما بين العمال
الجدول رقم 12 : الأمور المناقشة عند الاتصال بزملاء العمل

النتائج		الأمور المناقشة		الوقت	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
38	63.33%	43	64.17%	دائما	
15	25%	24	35.81%	أحيانا	
7	11.66%	00	00%	لا	
60	100%	67	100%	المجموع	

يمكن للمبحوث اختيار أكثر من إجابة
يبين الجدول الواضح أعلاه اتصال العمال بزملاء العمل وعن ماهية الأمور التي يتحدثون
فيها أثناء هذا الاتصال حيث كانت الإجابة ب:دائما بنسبة 63.33% ، في حين جاءت
الإجابة أحيانا بنسبة 25%، بينما صرح البعض بعدم وجود اتصال قدر بنسبة 11.66%،
كما جاءت أهم الأمور التي يتكلم فيها العمال تنحصر بما يتعلق بالعمل حيث كانت النسبة
64.17% في حين كانت نسبة 35.81% تتكلم في الأمور الشخصية .

يتضح من النتائج السابقة أن هناك اتصال قوي بين العمال نظرا لاجتماعهم في مصلحة
واحدة وهذا ما يدخل ضمن الاتصال الأفقي الذي يتم بين العمل والذي يدخل ضمن الاتصال
الرسمي كما يوضح ذلك الدكتور أبو قرحة عمارة⁽¹⁾.

حيث يرى هذا الأخير أن هذا النوع من الاتصال يساهم في خلق التعاون والتفاعل وبالتالي
التلاحم الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة كما يتضح لنا أن معظم العمال يميل إلى

(1) أبو قرحة عمارة، مرجع سبق ذكره، ص: 82-85.

مناقشة الأمور الشخصية عكس ذلك أجمع أكثرهم على أن معظم المواضيع التي تناقش بينهم تكون خاصة بالعمل لا غير .

الجدول رقم 13 : الوسائل المستخدمة للاتصال بالزملاء

النسبة %	التكرار	النتائج الوسائل المستخدمة
43.27%	29	حديث شخصي
52.22%	35	الهاتف
4.47%	3	وسائل أخرى (فاكس، انترنت)
100%	67	المجموع

يمكن للمبحوث اختيار أكثر من إجابة

يوضع الجدول الوسائل المستخدمة للاتصال بالزملاء حيث كان نصيب الأكثر في إجابات المبحوثين لاستعمال الهاتف بنسبة 52.22% ثم يليه الحديث الشخصي بنسبة 43.27% في حين صرح البعض بوجود وسائل أخرى يستخدمونها تمثلت أساسا في الفاكس و الانترنت.

من خلال النتائج السابقة نجد إن معظم العمال يميلون إلى استخدام الهاتف بالزملاء كون إن الخدمة الرئيسية للمؤسسة تتمثل في تقديم خدمة الهاتف لزملائها وكونه الاختيار الأمثل والذي يعتبر شعار المؤسسة، كما أنه وسيلة مساعدة في اختصار الوقت، و لعل أهم ما يفسر ذلك هو إجابة حوالي 65% من العمال حول هذا الأخير .

وهذا ما يؤكد مي عبد الله التي ترى أن الهاتف هو الوسيلة الشفوية الأكثر استعمالا و انتشارا داخل المؤسسة(1).

(1) مي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص:170.

في حين إن الحديث الشخصي يكون لمناقشة مواضيع شخصية في أغلب أحيان وجاء بنسبة أقل كونه خارج عن المسارات الرسمية والتي تكون في أغلب الأحيان غير مسموح بها⁽²⁾.

الجدول رقم 14 : مناقشة الانشغالات مع الزملاء

المجموع		عامل بسيط		موظف		مسؤول		طبيعة العمل وقت المناقشة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%33.33	22	%1.51	1	%22.72	15	%9.10	6	أوقات العمل
%33.33	22	%6.06	4	%19.69	13	%7.57	5	خارج العمل
%33.33	22	%4.54	3	%16.66	11	%12.12	8	أوقات الاستراحة
%100	66	%12.12	8	%59.09	39	%28.79	19	المجموع

يمكن للمبحوث اختيار أكثر من إجابة

من خلال الجدول توضح العلاقة بين الوظيفة وأوقات مناقشة الانشغالات المهنية فقد جاءت النتائج كالتالي:

❖ نسبة المسؤولين الذين يناقشون انشغالاتهم في أوقات العمل قدرت ب 09.1% أما خارج العمل قدرت ب: 7.57% في أوقات الاستراحة ب 12.12%.

❖ نسبة الموظفين الذين يناقشون انشغالاتهم في أوقات العمل قدرت ب: 22.72% في حين قدرت النسبة المناقشة خارج العمل ب: 19.69% أما في أوقات الراحة قدرت النسبة ب: 16.66% .

❖ أما فيما يخص العمال البسطاء فنسبة الذين يناقشون انشغالاتهم في أوقات العمل 01.51% وبنسبة 19.69% للمناقشة خارج العمل، أما في أوقات الاستراحة 4.54% .

(2) هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول عن جميع الأجوبة في ما يخص مناقشة الانشغالات مع الزملاء متساوية بنسبة 33.33% وهذا راجع إلى أنه لا يوجد وقت محدد تتم فيه مناقشات تلك الانشغالات كما إن تحدث عن الانشغالات تتفاوت من عامل إلى آخر ومن مصلحة إلى أخرى، فهو مناقشة تعتبر تلقائية عفوية عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى الإشباع النفسي الداخلي⁽¹⁾ مما قد يلجأ إليه العامل للترويح عن نفسه وهذا هو دون الخضوع لعامل الوقت.

المحور الخامس: عراقيل وصعوبات الاتصال

الجدول رقم 15: هل توجد عراقيل في الاتصال داخل المؤسسة

المجموع		عامل بسيط		موظف		مسؤول		طبيعة العمل وجود العراقيل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40	24	0	0	25	15	15	9	نعم
60	36	13.33	8	31.66	19	15	9	لا
100	60	13.33	8	56.65	34	30	18	المجموع

يمكن للمبحوث اختيار أكثر من إجابة
يمثل الجدول الإحصائيات المختلفة حول علاقة العراقيل الاتصالية داخل المؤسسة مع
الوضعية المهنية للعمال .

كانت نسبة الإجابة بوجود عراقيل اتصالية داخل المؤسسة على النحو التالي :

❖ 15% بالنسبة للمسؤولين .

❖ 25% بالنسبة للموظفين .

❖ في حين انه لا يوجد عراقيل اتصالية بالنسبة للعامل بسيط

(1) عزي عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص: 35-36.

الجانب التطبيقي

وفيما يخص المجيبين بعدم وجود عراقيل اتصالية فكانت الأجوبة كما يلي :

❖ 15% بالنسبة للمسؤولين .

❖ 31.66% للموظفين.

❖ 13.33% للعمال البسطاء.

نستنتج من خلال الجدول إن نسبة 60% لا يعانون عراقيل أو مشاكل في الاتصال داخل المؤسسة وهذا يعود إلى طبيعة النظام الداخلي القائم على نوع الصرامة والانضباط في الأداء وكذا التنسيق بين مختلف المصالح وغالبا ما تنطبق هذه التعليمات من خلال الصلاحيات المخولة للمدير العام .

في حين أجاب 40% من المبحوثين بأنه يوجد عراقيل اتصالية داخل المؤسسة وغالبا ما تتجسد هذه العراقيل في المنازعات التي تقع بين الوحدة العملية للمؤسسة والزبائن المشتركين وكذا سواء التنظيم الذي ينجم عنه الفوضى وبالتالي التأخير في أداء العمل .

الجدول رقم 16: مواجهة العراقيل:

النسبة%	التكرار	النتائج
		العراقيل في الإتصال
37.5%	12	مع المسؤول المباشر
34.75%	11	مع المدير
28.12%	9	مع الزملاء
100%	32	المجموع

المبحوث يختار أكثر من إجابة

يبين الجدول الجهات التي تواجه معها العامل عراقيل اتصالية داخل المؤسسة وقد جاءت أكبر نسبة لمواجهة عراقيل مع المسؤول المباشر بنسبة: 37.5% يليها الإجابة بوجود عراقيل مع المدير بنسبة : 34.75% ليأتي بعدها في الأخير مواجهة عراقيل اتصالية مع

الجانب التطبيقي

الزملاء بنسبة: 28.12% ومن هذه المنطلق نلاحظ أن هناك عراقيل اتصالية مع مختلف الفئات العمالية سواء مع المدير أو المسؤول المباشر أو الزملاء وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة والعمل، وكذا ظروف العامل كما إن أي مؤسسة لا تخلو من عراقيل ومشاكل اتصالية.

ويرجع كل هذا إلى إن التكوين النفسي للفرد يختلف من شخص إلى آخر ويشكل عائقا سيكولوجيا في استمرار عملية التعامل والاتصال، كما أن بعض المسؤولين في المؤسسة لا يحبذون تلقي الرسائل من أسفل لا اعتقادهم بأن دورهم يقتصر على إعطاء الأوامر وهذا ما يقفر عائقا أمام العملية الاتصالية⁽¹⁾.

الجدول رقم 17: عراقيل الاتصال داخل المؤسسة:

النسبة %	التكرار	النتائج
		عراقيل الإتصال
39.54%	17	عدم الأخذ بجدية قراراتها
23.25%	10	اختلاف طريقة العمل من عامل لآخر
11.63%	5	عدم حسن المعاملة من طرف بعض المسؤولين
18.60%	8	قلة الوسائل المادية والتقنية
6.98%	3	وجود حواجز تمنع استمرارية العمل
100%	43	المجموع

يمثل الجدول أهم العراقيل التي يتعرض لها العامل داخل المؤسسة حيث جاءت أغلبية الإجابات تؤكد عدم الأخذ بجدية قراراتهم حيث بلغت بنسبة قدرت 39.54% في حين صرح البعض بعدم التفاهم حول طبيعة العمل بنسبة قدرت ب: 23.25%، إلى جانب عدم حسن المعاملة من طرف بعض المسؤولين بنسبة 11.63% .

(1) عبد الغفار رشاد، مرجع سبق ذكره، ص: 42-43.

الجانب التطبيقي

كما أشار البعض إلى قلة الوسائل المادية والتقنية بنسبة 18.60% ، كما أضاف بعض العمال إلى وجود حواجز تمنع استمرارية العمل بنسبة ضئيلة قدرت بـ 6.98% نلاحظ من خلال النتائج السابقة إلى وجود عراقيل مختلفة داخل المؤسسة يواجهها العمال سواء من طرف المسؤولين أو حتى مع زملائهم، ويرجع ذلك إلى طبيعة إضافة إلى الجانب النفسي الذي يحمله كل عامل.

الجدول رقم 18: طرح العراقيل على المسؤولين:

المجموع		عامل بسيط		موظف		مسؤول		طبيعة العامل النتائج
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
62%	5	/	/	25%	2	37.5%	3	نعم
37.5%	3	/	/	12.5%	1	25%	2	لا
100%	8	0	0	37.5%	3	62.5%	5	المجموع

يمثل الجدول الآتي طرح العراقيل على المسؤولين حسب الوضعية المنتهجة وقد جاءت النتائج كالتالي:

- ❖ نسبة المسؤولين الذين أجابوا بنعم 37.5% أما المجيبين ب: لا قدرت بنسبة 25%
- ❖ نسبة الموظفين الذين أجابوا بنعم 25% أما المجيبين ب: لا قدرت النسبة 12.5%

الجانب التطبيقي

كما أشار البعض إلى قلة الوسائل المادية والتقنية بنسبة 18.60% ، كما أضاف بعض العمال إلى وجود حواجز تمنع استمرارية العمل بنسبة ضئيلة قدرت بـ 6.98% نلاحظ من خلال النتائج السابقة إلى وجود عراقيل مختلفة داخل المؤسسة يواجهها العمال سواء من طرف المسؤولين أو حتى مع زملائهم، ويرجع ذلك إلى طبيعة إضافة إلى الجانب النفسي الذي يحمله كل عامل.

الجدول رقم 18: طرح العراقيل على المسؤولين:

المجموع	عامل بسيط		موظف		مسؤول		طبيعة العامل النتائج	
	ت	%	ت	%	ت	%		
%62	5	/	/	%25	2	%37.5	3	نعم
%37.5	3	/	/	%12.5	1	%25	2	لا
%100	8	0	0	%37.5	3	%62.5	5	المجموع

يمثل الجدول الآتي طرح العراقيل على المسؤولين حسب الوضعية المنتهجة وقد جاءت النتائج كالتالي:

- ❖ نسبة المسؤولين الذين أجابوا بنعم 37.5% أما المجيبين ب: لا قدرت بنسبة 25%
 - ❖ نسبة الموظفين الذين أجابوا بنعم 25% أما المجيبين ب: لا قدرت النسبة 12.5%
 - ❖ في حين انعدمت إجابات العمال البسطاء فيما يخص طرح العراقيل.
- من خلال البيانات نلاحظ إن نسبة 37.5% أجابوا بعدم طرح العراقيل على المسؤولين في حين كانت نسبة 62.5% وهي الغالبة للإجابة بنعم، وهذا راجع إلى وجود مصلحة المستخدمين التي تعمل على سير علاقات العمل وحماية حقوق العمال وواجباتهم وكذا العمل على حل مشاكلهم أما فيما يخص العمال البسطاء فهم لا يقومون بطرح العراقيل وذلك راجع

الجانب التطبيقي

إلى اعتقادهم إن ذلك قد يؤدي بهم آلة عقوبات مختلفة كالتهميش أو الطرد من طرف المسؤولين.

الجدول رقم 19: تقديم الحوافز

الحوافز	النتائج	التكرار	النسبة%
حوافز مادية	8	15.68%	
حوافز معنوية	22	43.13%	
الاثنان معا	21	41.17%	
المجموع	51	100%	

يمثل الجدول مجمل الكفاءات التي تقدمها المؤسسة للعمال، وقد جاءت النتائج كالتالي:

❖ حوافز معنوية بنسبة 43.13%

❖ حوافز مادية بنسبة 15.68%

❖ حوافز مادية ومعنوية بنسبة 41.17%

ومن ها المنطق نلاحظ إن سياسة المؤسسة تقوم على تقديم حوافز مادية ومعنوية للعمال بغرض تحصيل رضا وظيفي لدى العمال والذي يؤثر بدوره على مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

الجدول رقم 20: العقوبات

النسبة %	التكرار	النتائج العقوبات
31.66%	19	عقوبات مادية
23.32%	14	عقوبات معنوية
50%	27	الاثنان معا
100%	60	المجموع

يبين الجدول مختلف العقوبات التي يتعرض لها العامل جراء قيامه بأخطاء في العمل، وقد جاءت النتائج كالتالي:

❖ عقوبات مادية و معنوية بنسبة 50%

❖ عقوبات مادية بنسبة 31.66%

❖ عقوبات معنوية بنسبة 23.32%

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء اعتماد المؤسسة على مجموعة من الأنظمة القانونية التي تطبق لحماية المؤسسة والتي تتمثل في النظام الداخلي لها والذي يطبق على مجموع عمال اتصالات الجزائر وموضوعه يتمثل في التنظيم التقني للعمل، النظافة، الأمن وطب العمل وكذا الانضباط.

الجدول رقم 21: الاتصال داخل المؤسسة يختلف عن غيره من المؤسسات

النسبة %	التكرار	النتائج	الإجابة
38.33%	23		نعم
61.66%	37		لا
100%	60		المجموع

يوضح الجدول تميزا لاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عن غيره من المؤسسات حيث كانت نسبة 61.66% تشير بعدم وجود تميز في حين جاءت نسبة 38.33% بوجود تميز عن المؤسسات الأخرى.

من خلال النتائج السابقة نجد إن معظم العمال لا يرون إن الاتصال داخل مؤسساتهم يختلف عن باقي المؤسسات الأخرى وذلك راجع إلى نقص الثقافة الاتصالية وعدم اطلاعهم على نظام الاتصال داخل المؤسسات الأخرى، في حين إن الذين يرون إن الاتصال بتميز عن غيره راجع إلى احتكاكهم وتواصلهم مع بعض المؤسسات الأخرى.

جدول رقم 22: تميز الاتصال في المؤسسة في نظر العينة:

النسبة %	التكرار	النتائج
		طبيعة المؤسسة
35.71%	5	مؤسسة ذات طابع خاص ونظام العمل مميز جدا
21.42%	3	حسن الاستقبال والتعامل مع الزبائن
14.27%	2	الشفافية والمصداقية
7.14%	1	حرية اتخاذ القرار
7.14%	1	الكفاءة المهنية عند المسؤولين
14.28%	2	المعاملات المرئية وظهور طبقات داخل المؤسسة
100%	14	المجموع

يوضح الجدول الذي بين أيدينا أهم ما يتميز به الاتصال داخل المؤسسة في رأي العينة، حيث لم يتم الإجابة عن هذا السؤال من طرف معظم العمال في حين كانت آراء الذين أجابوا.

إن المؤسسة ذات طابع خاص ونظام عمل مميز بنسبة 35.71% في حين جاءت إجابة البعض في أن هذا التميز ينحصر في حسن استقبال الزبائن والتعامل معهم بنسبة 21.42%

في حين كانت نسبة الشفافية والمصداقية إلى جانب المعاملات المرئية وظهور طبقات داخل المؤسسة متساوية بنسبة 14.28%، كما تمثل التميز أيضا في حرية اتخاذ القرار والكفاءة المهنية عند المسؤولين بنسبة 7.14%

يرجع ذلك إلى إن كل عامل كيف يرى هذا التميز من خلال سنوات العمل داخل هذه المؤسسة والخبرة التي اكتسبها.