

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص صحافة مكتوبة والاتصال



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بـ:

الاتصال الداخلي في المؤسسات الإعلامية
نموذج لجريدة المساء

تحت إشراف

أ. العماري

إعداد الطالبتين:

- مكي دواجي سامية
- سنوسي فاطمة

خطة الدراسة

مقدمة

القسم المنهجي :

- الإشكالية
- التساؤلات
- أهمية الدراسة
- أسباب إختيار الموضوع
- أهداف الدراسة
- منهج الدراسة
- أدوات الدراسة
- تحديد المفاهيم
- الدراسات السابقة

القسم النظري :

الفصل الأول : الاتصال الداخلي

المبحث الأول : مفهوم الاتصال الداخلي و عناصره

المبحث الثاني : أهداف الاتصال الداخلي

المبحث الثالث : دراسة شبكات الاتصال

المبحث الرابع : خصائص الاتصال الجيد.


الفصل الثاني : أنواع الاتصال داخل المؤسسة و وسائله و عوائقه

المبحث الأول : أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثاني : وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثالث : أهمية الاتصال الداخلي

المبحث الرابع: عوائق الاتصال الداخلي

 القسم التطبيقي :

دراسة ميدانية لمؤسسة المساء

لمحة تاريخية لمؤسسة المساء

أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة المساء

وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة المساء

عوائق الاتصال الداخلي في مؤسسة المساء

نتائج الدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

الفهرس

المقدمة:

إن الاتصال من بين المواضيع التي أصبحت تثير اهتمام وانشغال الباحثين و الدراساتيين لسلوك الإنسان ، فلا يمكن تصور أي سلوك من دون وجود اتصال لفظي و غير لفظي فالمقصود بالاتصال هو عملية تبادل الأفكار و الآراء من شخص مرسل إلى شخص آخر مستقبل. ومعنى ذلك أن الاتصال نشاط إنساني له معنى و هدف. وبما أننا نعيش عصر الاتصالات و المعلومات، أصبحت عملية نقل و تبادل المعلومات و الخبرات من مكان لآخر عملية سهلة و تتم بسرعة و فعالية، مما أدى إلى زيادة إنتاجية الأفراد و المؤسسات و الحكومات في المجالات المختلفة (اجتماعية ،اقتصادية ،تربوية.... الخ) فالاتصال الداخلي أي الاتصال داخل المؤسسة يتمثل في نقل و تبادل المعلومات بين المسؤولين و العاملين في تلك المؤسسة وتجدر الإشارة إلى نجاح أي مؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بإقامة سياسة اتصالية فعالة تخدم الطرفان المكونان لها ، الإدارة و الموظفين على مختلف مستوياتهم.

ففي غياب الاتصال تصبح المؤسسة مهما كان نوعها إقتصادية، خدماتية أو تربوية عاجزة على تلبية كل متطلبات أفرادها و هذا ما يدفعهم للاغتراب و عدم الشعور بالانتماء إلى تلك المؤسسة.

و عند اختيارنا لموضوع الاتصال الداخلي، لم نكن ندرك مدى شساعة و غنى هذا المجال، إضافة إلى أننا حصلنا عبر ملاحظتنا على كمية هائلة من المعلومات و هذا راجع للعاملين في مؤسسة المساء اللذين لم يبخلوا علينا بشيء. ولترتيب ما وجدناه كمعلومات قسمنا دراستنا إلى قسمين هامين، الأول منهجي، يمثل دليل لتوجيهنا في تساؤلاتنا الأساسية حول الاتصال الداخلي فعبر هذا القسم تم تقديم المنهج العلمي المستعمل ألا و هو المنهج المسحي من نوع دراسة حالة و دائما في القسم المنهجي، تطرقنا إلى وسائل المنهج المسحي التي ساعدتنا على إجراء دراستنا، فكلا من المقابلة و الملاحظة الميدانية وجهتنا في بحثنا إلى تساؤلات تليها أجوبة و بالتالي نتائج يمكننا الارتكاز عليها لفهم ظاهرة الاتصال الداخلي وجاء القسم النظري على جزئين أساسيين، الأول قمنا فيه بالتعريف بمختلف المفاهيم

كمفهوم الاتصال الداخلي، وعناصره، دوره في المؤسسة و الأهمية التي يشغلها داخل المؤسسة.

وبالنسبة للجزء الثاني، تكلمنا حول أنواعه ووسائله و عوائقه، وهذا ما تم إسقاطه على القسم الأخير أي القسم التطبيقي، ف جاء في الأخير تقديم وتعريف بكل ما يخص مؤسسة المساء و أنواع الاتصال الداخلي فيها مع ذكر الوسائل الاتصالية المستعملة و كل ما يعيق الاتصال داخل هذه المؤسسة.

القسم المنهجي

1-الإشكالية :

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم العوامل التي تحدد حسن سير التنظيم و التسيير و التنسيق داخل المؤسسة بحيث يساهم في تحقيق عدة أهداف وفي إزالة عدة عراقيل تحول بين الإدارة و الموظفين و نظرا لهذا الدور المهم، خصصت المؤسسات خلايا اتصالية يكمن نشاطها في تحقيق اتصال جيد و فعال و جريدة المساء كغيرها من المؤسسات الإعلامية اهتمت بهذا الجانب و عليه رأينا أن طرح الإشكالية يكون كالتالي:

ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة المساء و ما مدى إدراك هذه المؤسسة لأهمية الاتصال الداخلي ؟

و للإجابة على هذه الأسئلة يمكننا أن نجزي هذا التساؤل المحوري إلى جملة من الأسئلة:

التساؤلات :

1- كيف تتم عملية الاتصال داخل مؤسسة المساء و ما هو دوره في تحقيق أهدافها؟

2- ما هي وسائل و أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة المساء؟

3- ما هي عوائق الاتصال الداخلي في مؤسسة المساء؟

2- أهمية الدراسة :

يعتبر الاتصال القلب النابض في أي مؤسسة أو نجاحها يرتكز على مدى فعالية هذا الأخير، ويمكن تحديد أهمية موضوع هذا البحث في مجال الأهمية العلمية لبحوث الاتصال في المؤسسة على أنها محاولة لتقديم كم معلوماتي حول مفهوم الاتصال داخل المؤسسة¹ أما بخصوص الأهمية التطبيقية فإن التحول الذي شهدته و تشهده البلاد بغرض الأخذ بالدراسات الميدانية التطبيقية، وتقديم نماذج موضوعية تعكس طبيعة و مشكلات الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية و هذا البحث بمثابة محاولة لتحقيق الهدف .

بالإضافة إلى أن الاتصال المباشر لمثل هذه البحوث بالمشكلات الأساسية و الملحة التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية و تؤثر على تنميتها يجعلها من الأهمية بمكان لأن نتائجها تمكن المسيرين من الوقوف على المشاكل التي تسبب الخلل و التصدي لها بقدر الإمكان² .

كما يمكن اعتبار هذه الدراسة مؤشرا تقييميا لحالة الاتصال في المؤسسات الجزائرية خصوصا مع التحولات الجديدة التي شهدتها البلاد.

1 محمد الغريب عبد الكريم، عن عمار بوحوش و محمد الذبيبات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 102

2 عمر التومي الشيباني، مناهج البحث الاجتماعي، ط3، لبييا، منشورات مجمع الفاتح للجامعات، 1989، ص117

3- أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار موضوع للدراسة لا يخلو من أسباب موضوعية و أخرى ذاتية، وهي تختلف من باحث إلى آخر و اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة للأسباب التالية :

الأسباب الذاتية:

- استثمار المعلومات المتحصل عليها في مشوارنا الدراسي الجامعي حول الاتصال
- الرغبة الشخصية في الاطلاع على كيفية ممارسة الاتصال في المؤسسة لتزايد الاهتمام به مؤخرا.
- الرغبة في النزول إلى الميدان و أخذ غمار البحث العلمي، قصد التدرب عليه و تطبيق قواعده المنهجية في معالجة الموضوعات.

أسباب موضوعية :

- محاولة إثراء البحث العلمي و المكتبة الجامعية الجزائرية بموضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- اعتبار الاتصال الداخلي ذو أهمية كبيرة ولا يمكن أن يقوم اتصال خارجي دون اتصال داخلي ناجح.
- الرغبة في تسليط الضوء على نموذج مصغر لمؤسسة جزائرية معينة (جريدة المساء) وتصور عملي كامل و مشخص لواقع الاتصال فيها.
- إمكانية دراسة هذا الموضوع لوجود الميدان و أهمية الموضوع التي يكتسبها على المستوى الاجتماعي و المؤسساتي خصوصا .

4- أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي سعينا للوصول إليها هي :

- هدف علمي و هو الوصول إلى طبيعة وواقع الاتصال داخل مؤسسة المساء.
- إبراز الأهمية و الدور الكبيرين للاتصال في المؤسسة .
- الكشف عن مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لمجال الاتصال .
- التدريب على البحث العلمي و تطبيق قواعده المنهجية في الدراسة .
- إثراء مجال البحث العلمي في ميدان الاتصال المؤسساتي و محاولة ربط العلم النظري بالواقع .
- وهدف استكشافي يقودنا إلى معرفة الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً بالمؤسسة.

5- منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية، لابد من اتباع خطوات فكرية منظمة و عقلانية، هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك باتباع منهج معين يتناسب و طبيعة الدراسة التي سنتطرق لها و بذلك يعرف المنهج بأنه: الأسلوب أو الطريقة التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه أو في دراسة لمشكلة موضوع البحث¹

فالمنهج إذا هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث كما أن إختياره لا يأتي من قبيل الصدمة أو رغبة الباحث دون آخر، بل إن موضوع الدراسة و أهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب و هذا الإختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية و موضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها.

و بما أن دراستنا تتمحور حول : **الاتصال الداخلي في مؤسسة المساء** فإننا ننتمي للدراسات المسحية الشائعة و التي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها و أبعادها و العلاقة بين متغيراتها بهدف مسح عملي و دقيق و متكامل للظاهرة أو المشكلة. فقد حدد لهذه الدراسة منهج وفق ما تتطلبه دراسة واقع الاتصال في المؤسسة الإعلامية و أهميته في تسيير المؤسسة و كذا أثر استخدام وسائل الاتصال الداخلي على مستوى أداء المؤسسة المدروسة، فالقيام بجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع، و كذا تشخيص مؤشرات الدراسة. و نوع المسح الذي استعملناه هو دراسة الحل الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه البحوث بحيث يقوم على التركيز على حالة واحدة و معالجتها من جميع جوانبها، مما يعطي صورة واضحة و شاملة حولها سواء كانت الحالة

المدرسة فردا أم أسرة أم مؤسسة. وهو متعلق بدرجة مصداقية و موثوقية نتائج البحث . فعملية التركيز العلمية و القابلية للتعميم وفق شروط محددة يلتزم بها الباحثون و الطلبة في بحوثهم الأكاديمية و التي تكمن في جمع البيانات و المعلومات قدر المستطاع حول حالة موضوع البحث . وبعد جمع البيانات و المعطيات و للحصول على نتائج بالنسبة لحالة الدراسة التي يتم التطرق إليها يلزم إسقاط كل العناصر النظرية على ما يتحصل عليه الباحث ميدانيا .

1.عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص29.

5.1. تعريف منهج دراسة الحالة :

يركز منهج دراسة الحالة على معالجة حالة واحدة من جميع جوانبها، و تختلف التعاريف من ناحية انتماء هذا النوع من المنهج إلى منهجيات أخرى مشابهة نذكر :

يعرف خليل عمرو المنهج الوصفي أنه " طريقة منهجية تحدد اهتمام الباحث بحالة واحدة يتمكن من دراستها بعمق و دقة و اهتمام مشخصا جميع جوانبها سواء كانت الحالة المدروسة فردا أم أسرة أم مؤسسة أم هيئة أم اجتماعية أم جماعة أم مجتمعا صغيرا....." .

و هناك من يرى أن أبرز العلماء الذين اهتموا بمنهج دراسة الحالة في البحوث الاجتماعية هم ريفلين ، ماكلستر ، ويسترنند و وارترز ، وهناك أيضا من يرى من العلماء أن دراسة الحالة شبيهة بالدراسة التاريخية للحالة أو المجتمع ، بحيث أن دراسة الحالة هي دراسة معمقة للعوامل المتشابكة التي تمثل جذور الحالة و محتوياتها¹.

فيمكننا تعريف دراسة الحالة بأنها طريقة منهجية مركزة على حالة معينة تستهدف جمع الحد الأعلى من المعلومات حولها، بهدف الوصول إلى وصفها بدقة و تحديد خصائصها ومميزاتها . و التمكن بعد ذلك من القيام بعملية التعميم على الحالات المتشابهة².

1:عطوف محمود ياسين، مدخل في علم النفس الاجتماعي، دار النهار للنشر،بيروت 1981،ص50

2: د عامر مصباح، منهجية البحث في علوم السياسة و الإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 115 .

2.5. خصائص منهج دراسة الحالة:

- التركيز و التعمق في حالة واحدة و تناولها من كل الجوانب.
- إختيار عينة واحدة، كما هو الحال في المناهج الأخرى، بهدف تركيز الجهد دون تشتت.
- المرونة أثناء تطبيق هذا المنهج، أي التعديل، الزيادة أو الحذف مع تطور البحث و بناء معلومات جديدة على حساب ما تحصل عليه من بيانات.

3.4. خطوات منهج دراسة الحالة:

يمكن تحديد إعادة دراسة حالة فيما يلي :

1. إختيار الحالة المدروسة بعناية، بحيث هناك جملة من الإعتبارات لابد أن يراعيها الباحثون :

• أن تكون الحالة المتاحة للبحث.

• مراعاة سهولة الحصول على البيانات.

• القابلية للبحث.

2. ضبط نموذج نظري تجريدي و كذلك تصنيف العناصر إلى أولية مهمة و ثانوية أقل أهمية.

وقد حدد الأستاذ محمود السيد أبو النيل الجوانب النظرية التالية في ميدان علم النفس، نذكر منها النمو الشخصي المبكر، الاطار العائلي، النمو الجنسي، القدرة على التوافق الاجتماعي.

و في ميدان العلاقات الدولية، نذكر: الجانب الديمغرافي، الجانب الإقتصادي، الجانب الديني...

3. جميع البيانات حول الحالة في امتداداتها التاريخية و الراهنة، و الاستعانة بالجدول و التبويب، بما ينظم البيانات و تكون قابلة للقياس و الاستنتاج و اختبار الفرضيات.

4. إسقاط البيانات من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي مما يساعد على القيام بعد ذلك على تحليل علمي صادق يعمم على نتائج البحث.

5. تحليل البيانات و التحقق من الفرضيات وبالتالي الإجابة على تساؤلات البحث.

6. أدوات الدراسة:

ولقد إختارنا هذا المنهج بهدف التعرف على نشاط معين و هو الاتصال الداخلي في مؤسسة المساء و ذلك بطريقة تفصيلية و دقيقة لهذه العملية و القائمين بها بالشرح و التحليل، مما يلزم اختيار أدوات البحث التالية : الملاحظة و المقابلة .

● **الملاحظة :** هي أداة من أدوات البحث العلمي الشائعة في العديد من الدراسات و البحوث الاجتماعية بحيث تسمح للباحث بمراقبة و مسح ما يحدث حوله من أحداث أو ظواهر، ولقد إستعملنا في بحثنا هذا :

الملاحظة المشاركة : و فيها يشترك الباحث في نشاط و حياة الجماعة التي يدرسها و يقوم بتسجيل ملاحظاته وقت حدوثها بحيث يتم تحديد أهداف البحث بدقة و لقد إعتدنا في هذه الدراسة على هذا النوع و ذلك بملاحظة و مراقبة مجتمع البحث عن قرب بحيث كان لنا ان شاركنا مع الموظفين داخل مؤسسة المساء في مختلف نشاطاتهم العملية و ملاحظة كيفية الاتصال الداخلي بين أعضاءها.

● **المقابلة :** هي أحد أدوات البحث الميداني في جمع البيانات عن طريق اللقاءات الشخصية أو البيئية ، بحيث يأخذ الباحث البيانات من المبحوث مباشرة¹ . فهي مواجهة شخصية يقوم بها الباحث للعميل المراد دراسة اتجاهاته، حيث يستخدم إستمارة و قد لا يستخدمها بل يكتفي بمناقشة العميل في موضوع معين ، و يتركه يسترسل في الحديث أو في نقاط هامة من الموضوع.

لقد إعتدنا في دراستنا على المقابلة بحيث حضرنا أسئلة مرتبة و منظمة على تساؤلات البحث و عرضناها على المسؤولين في جريدة المساء بهدف الوصول إلى بيانات حقيقية بشكل ترتيبي مما يقلل من إحتمال عدم إعطائنا الأجوبة المراد الحصول عليها .

1: عامر مصباح ، منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 ، ص 137 .

و أجرينا مقابلاتنا مع :

- علي سالم : رئيس التحرير في جريدة المساء.
- نوال جاووت : رئيسة قسم الثقافة في جريدة المساء .

7.تحديد المفاهيم :

• الاتصال : هو ترجمة لكلمة COMMUNICATION المشتقة من اللاتينية COMMUNICAR التي تعني النشر و نقل المعلومة أو خبر من مرسل إلى منلقي بواسطة قناة أو وسيلة .

• التعريف الإجرائي للاتصال : الإتصال هو عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب ، إما شفويا أو بإستعمال الرموز و الكلمات و الصور و الإحصائيات ، بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك و الإتجاهات بحيث يخلق الأفراد في العملية معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك¹ .

المؤسسة : هي هيئة إقتصادية أو إجتماعية التي تجمع ضمنها موارد بشرية و مادية ، معنوية (خدمات) و مالية ، حيث ينسجمون بطريقة منظمة لتوفير منتجات أو خدمات للزبائن في محيط تنافسي (السوق) أو غير تنافسي (الهيمنة) بهدف تحقيق أرباح . و تنشط ضمن إطار قانوني .

1: جمال محمد ، أبو شنب ، نظريات الإتصال و الإعلام (المفاهيم ، المداخل ، النظرية ، القضايا) ، دار المعرفة الجامعية ،

القاهرة ، 2006 ، ص 12

● **التعريف الإجرائي للمؤسسة** : مهما اختلفت التعاريف فإنها تتفق على كون المؤسسة شكل قانوني منظم ، يهدف إلى الربح عن طريق تبادل السلع و الخدمات ، و لذلك فإننا نرى أن المؤسسة هي مجموعة من الهياكل أو الأجزاء لكل جزء مسؤولية ، فالمدير الذي يصدر الأوامر هو المسؤول عن المؤسسة و عن شؤونها الداخلية و الخارجية ، فالمؤسسة تنشأ من أجل تحقيق أهداف مسطرة من طرف أعضاءها الإداريين و على رأسهم المدير ، فكل مؤسسة تسعى من أجل تحقيق جملة من الأهداف كتطوير الأساليب و الأدوات التي تستخدمها في عملية الإنتاج ، و وضع حلول لتطلعاتها لإستخدام الإتصال الداخلي و الخارجي .

● **الإتصال الداخلي في المؤسسات** : هو عملية نقل المعلومات بين أفراد المؤسسة (الجمهور الداخلي للمؤسسة بمعنى آخر الموظفين) و ينتج من خلاله علاقات عملية تستهدف التسيير الجماعي للعمل داخل المؤسسة¹ .

جريدة المساء : هي عبارة عن يومية وطنية ، عمومية (تابعة للقطاع العام) تأسست في 1 أكتوبر 1985 لإثراء الساحة الإعلامية في الجزائر .

1 : أحمد زكي بدوي ، أحمد خليفة ، **معجم مصطلحات الإعلام** ، دار الكتاب المصري ، القاهرة ، ط 1 ، ص 3 .

8. الدراسات السابقة:

في البحث العلمي الإجتماعي ،أهم عنصر الذي يسمح من التحصل على نتائج تقترب من الحقيقة هو الإطلاع أولا على الدراسات و البحوث التي سبقت في نفس الموضوع .

فمهما كانت الإشكالية بحد ذاتها يبقى التراث العلمي عامل أساسي لتحقيق الأهداف العلمية المرغوب فيها . فالدراسات التي ارتكزنا عليها لإجراء هذا البحث هي كالتالي :

1. الدراسة الأولى بعنوان : - واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة دراسة حالة بريد الجزائر بولاية المدية ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام و الإتصال ، السنة الجامعية 2009-2010

و تدور هذه الدراسة حول الإتصال الداخلي في المؤسسة و دوره في التسيير ، و تنظيم العلاقات بين الأفراد و الهيكل التنظيمي ، و كذا تنظيم مختلف السيرورات و التأثير الذي يلعبه الإتصال الداخلي على أداء و أفكار الموظفين كما تناولت الإشكالية سعي المؤسسة الجزائرية لتبني الإتصال في تعاملها داخليا ، لمسايرة معطياتها و مواكبة الإقتصاد . و كانت الإشكالية مطروحة على الصيغة التالية : ما هو واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة و ما مدى تأثيره في تحديد فعالية و نشاط مؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية ؟ و من ثم قامت الباحثة من ضبط جوانب الإشكالية ، و قد إستعملت منهج دراسة حالة تتماشى مع نوع هذا البحث بالاعتماد على عينة قصدية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية المدية¹ .

1: شنيبات فوزية ، خلادي سليمة ، قالوز صبرينة ، واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة دراسة حالة بريد الجزائر بولاية

المدية ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، 2009-2010 .

2. الدراسة الثانية ذو عنوان : - واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة المناجم و الفوسفات (فرفوس) بتبسة السنة الجامعية 2008-2009

و تناولت في إشكالية الدراسة و التي هي ما واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟ أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة ، التي تهدف إلى إيجاد فهم مشترك و موحد للأهداف المسطرة ، و تحقيق ترابط في التفكير و الإتجاهات بين الفاعلين الإجتماعيين المشكلين للمؤسسة ، فوجودها مرتبط أساسا بوجود الإتصال الذي يعتبر نسق ضروري و حتمي و بالتالي فأهمية البحث في الموضوع نابعة من أهمية الإتصال الداخلي و دوره الكبير في المؤسسة و كذا التأثير على عملها ، و إستعمل الطلبة في هذه المذكرة منهج المسح التحليلي¹ .

1 : خليلي العطرة ، كشرود مفيدة ، بكاي مريم ، واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2008-2009 .

القسم النظري

الفصل الأول

مفهوم الاتصال الداخلي عناصره و أهدافه و شبكاته.

مفهوم الاتصال الداخلي و عناصر:

1- مفهوم الاتصال الداخلي:

يحتل الاتصال الداخلي في المؤسسة مكانة مرموقة، نظرا للدور الذي يلعبه بداخلها حيث يساهم في حل مشاكل التخطيط و التسيير و العلاقات العامة بالإضافة الى الدور الذي يلعبه في تنمية الموارد داخل المؤسسة لذلك اصبح محور اهتمام العديد من الباحثين الذين قاموا بانجاز بحوث ميدانية تتناول هذا الموضوع.

فالالاتصال الداخلي يعني "عملية ارسال و تبادل معلومة ما من نقطة الى اخرى بغرض التغيير أو التعديل في سلوك معين أو اتجاه معين سواء كان ذلك بطريقة مباشرة يشمل تنفيذ الافكار و الآراء و التعديلات بطريقة عقلانية"¹

كما يعرف كذلك على أنه "أساس النظام الاجتماعي و عماد العلاقات المهنية في المؤسسة، و لتوطيد العلاقة لابد أن توجد اتصالية بين اعضاء المؤسسة، بغية نشر المعلومات، الحقائق و الأفكار ليتسنى لهم تأدية أعمالهم بكفاءة، لذا يصف كل من كاتز و كاهن بأنها وحدة إعلامية لكونها تقوم اساسا على البيانات و الحقائق المتبادلة بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم"²

فالالاتصال يخلق التفاهم و التعاون بين الأفراد على اختلاف مناصبهم و هذا ما يؤدي الى اداء العمل على احسن وجه

1 :raman basagana , élément de psychologie social , office des publications universitaires , alger , 1980 , p 25 .

2: أحمد فؤاد شريف ، نظام الإتصال و عملية الإدارة ، المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة ، 1967 ، ص 5 .

كما يعرفه بيته على أنه "عملية ذات عدة وظائف في مؤسسة فهو يوصل البيانات من شخص لآخر، وهذا ما يؤدي إلى التعاون في العمل لكونه يلعب دور في عملية التوجيه والتخطيط ويعمل على توجيه وجهات النظر و الإعتمادات بقصد إقناع العمال و التأثير في سلوكياتهم كما يساعدهم على معرفة البنية المادية و الاجتماعية واستمرارها " ¹

إن الاتصال الداخلي يسمح للمؤسسات بتحضير العمال والتغيرات والتطورات ويخلق الإحساس و الانتماء للمؤسسة، وكذا الإعلام بالأهداف العامة والنتائج المحصل عليها

ويعرف فؤاد شريف الاتصال في المؤسسة على أنه "مجموعة الإجراءات والطرق و الوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل و استخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت " ²

ويعرفه عبد الباقي زيدان بأنه "كل الجهود التنظيمية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في التنسيق بين مختلف الهياكل و الاقسام و الفروع التي تتكامل فيما بينها من أجل الوصول إلى الهدف الاساسي التي وجدت من اجله ويكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات" ³

وهذا ما يجعل الاتصال داخل المؤسسة ركيزة أساسية وهو مبني على مظهرين :

1- يعتمد كتكملة للتنظيم و الإنتاج، لكن بوسائل أخرى.

2- الإعلام يسمح للموظف بالإطلاع على حياة ومستقبل المؤسسة.

1 : أحمد فؤاد شريف ، مرجع سبق ذكره ، ص 6 .

2 : نفس المرجع ، ص 7 .

3 : عبد الباقي زيدان ، وسائل و أساليب الإتصال الإجتماعي في المجالات الإجتماعية و الإدارية ، المكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1974 ، ص 56 .

2- عناصر الاتصال الداخلي:

1- المرسل:

هو الطرف الاول في عملية الاتصال (المتصل) و قد يكون شخصا عاديا طبيعى أو شخصا معنويا (مؤسسة، شركة، وزارة، إدارة) وهو الذي يقوم بتوجيه الرسالة الى الطرف الآخر أي يبحث بمجموعة من المعلومات التي تحمل معنى محدد أو غير محدد (له عدة معاني) بقصد إثارة سلوك لدى الطرف الآخر¹.

2- الرسالة:

هي مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل من خلال تصنيفها لمجموعة من الرموز أو المعلومات أو الآراء أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المرسل بنقلها إلى الطرف الآخر المستهدف، و يختلف شكل و مضمون الرسالة تبعا للوظيفة التي اعدت من اجلها (وظيفية، عاطفية).²

3- الوسيلة:

هي الوسيلة او الوساطة المادية التي تستخدم من أجل اصال الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة، و تتعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال (وسائل مكتوبة، سمعية بصرية أو الوسائل الالكترونية).³

1: كنجو عبود، كنجو إبراهيم، العلاقات العامة و إدارتها، مدخل وظيفي، مؤسسة الورق، الاردن، 1999، ص 361.

2: كنجو عبود، كنجو ابراهيم، نفس المرجع، ص 361.

3: كنجو عبود، كنجو ابراهيم، نفس المرجع، ص 362.

4- المستقبل:

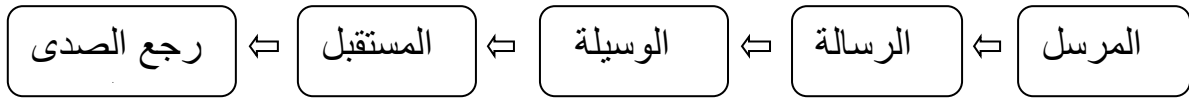
هو الطرف الاخر الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل إنه مصب عملية الاتصال وهو المقصود فيها، قد يكون المرسل إليه أو المتلقي فردا أو جماعة أو فئة من الجمهور أو الجماهير بأكملها.

5-رجع الصدى:

وهو يلعب دورا مهما لأنه يمكن للمرسل معرفة أن رسالته قد لقيت استقبالا وقد يتوفر على النقد الذي يوصله المستقبل ردا على المرسل¹

مخطط الاتصال:

Schéma de communication



¹ مرجع سبق ذكره ، ص88

اهداف الاتصال الداخلي :

يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيق عدة أهداف و التي تكون على الشكل التالي:¹

المتابعة و المقاربة: يحتاج الرؤساء في مواقفهم إلى الاتصال الجيد خاصة منه الاتصال ذو اتجاهين(الصاعد و النازل) حتى يتمكن هؤلاء الرؤساء من متابعة الانشطة التي يشرفون عليها.

المعلومات: فالالاتصال يلعب دور هام في توظيف المعلومات و نقلها خاصة الضرورية منها لاتخاذ القرارات.

تجنيد المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة: بحيث يمكن المرؤوسين من معرفة الاهداف الحقيقية للمنظمة ، و بالتالي يعمل علي تدعيم مساهمة كل واحد في تحقيق أهداف المؤسسة.

تنسيق الجهود: يمكن الاتصال الداخلي من جمع البيانات و المعلومات الضرورية لكل مركز ، باعتبار أن هناك مراكز عمل تكمل الاخرى مثلما هو الحال في العمل المتسلسل فالالاتصال هو وسيلة ربط و تنسيق الجهود و يساعد الاتصال الادارة العامة في اتخاذ القرارات السليمة ، كما يوفر من بيانات و معلومات عن طريق الاتصال الناجح.

وهناك اهداف اساسية اخرى وضعها "رواية حسن" هي:

1- تحقيق التنسيق بين الافعال و التصرفات فبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الافراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام و وظائف مستقلة و تميل المنظمة لتحقيق الاهداف الشخصية على حساب مصلحة و اهداف المنظمة.

¹ محمد منير حجاب ، و سحر محمد و هبي ، العلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1995 ، ص 27-29

2- المشاركة في المعلومات الذي يساعد على تبادل المعلومات لتحقيق الاهداف المسطرة في المؤسسة.

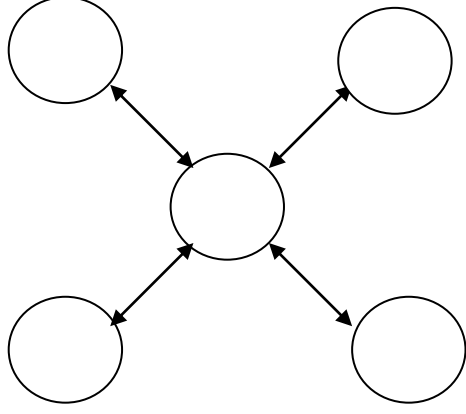
3- التعبير عن المشاعر ،فالاتصال الداخلي يمكن الافراد من التعبير عن الاحاسيس كالحزان و السعادة أو الخوف اتجاه رؤسائهم¹

4- اتخاذ القرارات و تنفيذها بناءا على معلومات معينة تحدد المشاكل و تساعد على ايجاد الحلول اللازمة

¹ رواية حسن ،السلوك في المنظمة،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،1995، ص 75 .

دراسة شبكات الاتصال الداخلي:

كشفت دراسات بعض البحوث حول الاتصالات و أهميتها في صنع القرارات ، و قد تبين أن التنظيم اللامركزي أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة ،و ذكر ناصر لعديلي أن تلك الدراسات أظهرت عدة¹ أنماط الاتصالات جميعها تستند على الأنماط الأربعة التالية:



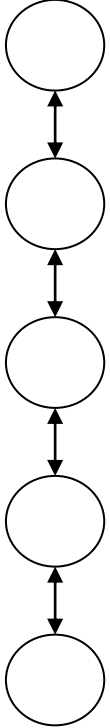
النمط الأول (شكل العجلة)

وهذا النمط يتبع لعضو واحد في المحور رئيسا أو مشرفا أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين المجموعة الآخرين ، و لا يستطيع اعطاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر الا مع الرئيس فقط، و أن الاتصال بينهم يتم عن طريقه، وهنا تكون سلطة اتخاذ القرارات تتركز في يد الرئيس فقط.

النمط الثاني (شكل السلسلة)

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع اي منهم الاتصال المباشر يؤكد من شخص أو شخصين و يلاحظ أن الشخص الذي يقع في المنتصف، يملك نفوذ و تأثير أكبر.

الشكل رقم: 10 العجلة



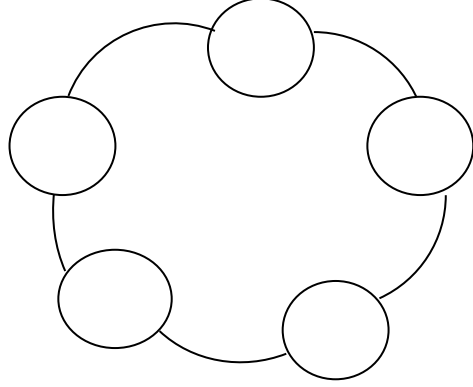
الشكل الثاني: السلسلة

1 ناصر لعديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، السعودية، (1414هـ، ص462-463)

النمط الثالث (شكل الدائرة)

و هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي كل عضو يستطيع ان يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين و يمكن الاتصال ببقية اعضاء التنظيم بواسطة أحد الاعضاء الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.

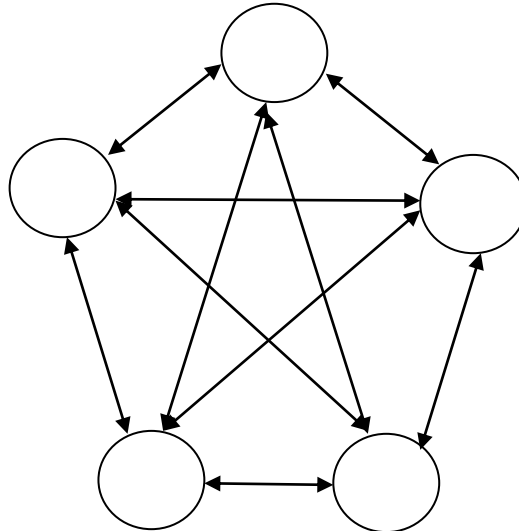
الشكل الثالث: الدائرة



النمط الرابع (شكل التشابك)

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيها. بمعنى آخر أن الاتصال يتجه الى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي الى امكانية زيادة التعريف فيها، و بالتالي يقلل من الوصول الى قرارات سليمة و فعالة.

الشكل الرابع: التشابك



خصائص الاتصال الجيد:

حتى يكون نظام الاتصال جيدا أو أكثر فائدة للمؤسسة عليها أن توفر له عددا من الشروط الضرورية منها¹:

- 1- ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة، و مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها .
- 2- ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدقق ، و حركة للمعلومات في كل اتجاه.
- 3- مقارنة تكاليف نظام الاتصال و فوائده ، و ضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه .
- 4- ضرورة قيام النظام على أساس إستراتيجية ، وقت بعثه لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب .
- 5- ضرورة وجود الثقة و الالتزام بين مختلف مستويات الإدارة و العمال ، و دعم النظام من طرف الإدارة العليا.
- 6- حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال ، و عدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.
- 7- وجود شبكة اتصال رسمية واضحة و معروفة لدى العمال ، و عدم تجاهل شبكات الاتصال غير الرسمي إن وجدت.

1 ناصر دادى عدون، الاتصال و دوره في كفاء المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، ص 84-85

اهمية الاتصال الداخلي :

- يمكن الاتصال الداخلي المؤسسات من تحقيق اهدافها بوضع خطط و سياسات خاصة بها ،وذلك بالحصول على كافة البيانات و المعلومات المتعلقة بها.
- يمكن من احكام الرقابة على سير العمل ،بواسطة التقارير و ما تحتويه من معلومات و بيانات ،مما يكشف الاخطاء و الغلطات في الاداء.
- يعطي الفرصة لإعلام المسؤولين بما يتم انجازه و بالمشكلات التي تطرأ علي المؤسسة و كيفية التغلب عليها.
- يساعد على التأثير في اتجاهات و سلوكيات العمال ،فهو يحقق التحفيز على العمل و يزيد من الرفع من قوة الانجاز ،الاداء و الشعور بالانتماء نحو المؤسسة¹.
- يحقق التنسيق في مجال الاتصالات الجانبية ،فالاتتماعات و اللقاءات بدعوة من مديري الادارات و رؤساء الاقسام للبحث عن كيفية تحقيق الانسجام و التنسيق الجيد بين الادارات و هذه الاقسام.
- إن شبكة الاتصالات تشكل عنصرا اساسيا في الهيكل الاداري و تمكن فعاليته في مدى دقة و سهولة نظام الاتصال الموجود بداخله.
- يسمح الاتصال الداخلي للإدارة بمعرفة مهامها و مباشرتها لكل سلطاتها ،مما تجعل من الاتصالات اداة فعالة لمباشرة مهام القيادة فهي تضمن للمسؤول القيام بعمله بنظام و بوصول المعلومات بسرعة و مدى سير عملية تنفيذ القرارات المتخذة و ما يواجهه من مشاكل و صعوبات.

1خيري خليل الجملي ،الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية ،المكتب الجامعي الحديث ، 1983 ،ص3 .

- يعتبر الاتصال الداخلي الاداة الاساسية لقيام المسؤولين بالرقابة و الاشراف على جميع إدارات و أقسام المنظمة من ناحية و متابعته لتنفيذ خطط المنظمة و قراراتها من ناحية أخرى.

- يقوم الاتصال الداخلي بكشف نقاط الضعف في تنفيذ الخطط أو تطبيق القرارات و الكشف عن الصعوبات و العقبات من طرف المسؤول¹.

1. عبد الغني بسيوني عبد الله ، أصول علم الإدارة العامة : دراية لأصول مبادئ علم الإدارة العامة في الإسلام ، الدار الجامعية ، 1995 ص327.

الفصل الثاني

أنواع الاتصال داخل المؤسسة و وسائله و أهميته و عوائقه.

أنواع الاتصال الداخلي المؤسسة و وسائله و عوائقه:

1/ أنواع الاتصال الداخلي:

ينقسم الاتصال الداخلي إلى نوعين أساسيين هما :

☐ الاتصال الرسمي:

هو اتصال يكون بطريقة رسمية متفق عليها داخل المؤسسة ، و يهدف إلى ايجاد نظام قائم على التخطيط للإجراءات و الكيفية التي تشكلها البيانات و المعلومات بما يتفق في المنظمة و توزيع السلطات و الاختصاصات الرسمية داخل المنظمة ، فهو ينقل الأوامر و التعليمات وفقا للسلم الهرمي في المؤسسة ينقل الاقتراحات و التقارير و كل ما يبديه القائمون بالتنفيذ من ردود الافعال داخل الادارة ، كما يلعب دور في إعلام و احاطة أعضاء المؤسسة بالأهداف العامة التي تعمل على انجازها.¹

↪ الاتصالات النازلة:

يعتبر هذا النوع الاكثر انتشارا داخل المؤسسات الخاصة في المجال الصناعي ، تنتقل عن طريق المعلومات ، القرارات و الخطط من الاعلى إلى الاسفل ، أي من الافراد الذين يشغلون المناصب الادارية العليا إلى المستويات الادارية الفرعية التي تقوم بتنفيذ هذه القرارات و الخطط الموكلة لها ، أي اتصال يبدأ من الرؤساء و يتجه نحو المرؤوسين من الأعلى إلى الأسفل.

الاتصال النازل يعني انتقال المعلومات من الرئيس إلى كل عامل داخل المؤسسة بدون أي تشويه أو اقصاء للمعلومات.²

فالالاتصال بهذه الطريقة ضروري للإدارة ، حيث بدونها لا يمكن اعطاء توجيه للمعلومات و الاوامر لتنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق الاهداف العامة الرئيسية للمؤسسة أو نقل المعلومات التي توضح و سياستها لكل عامل داخلها.

¹مصطفى العشوري ، أسس علم النفس الصناعي و التطبيقي ، الجزائر ، النخلة ، 1992 ، ص145

²مصطفى العشوري ، نفس المرج 146

○اهداف الاتصال النازل :

أ- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها و فهمها.
ب- قبول المرؤوسين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من القائد الإداري للمرؤوسين و تستعمل عادة مجموعة القرارات و التعليمات و الاوامر ،الكتب الدورية التفسيرية ،التوجيهات الصادرة من الرؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل.

○خصائص الاتصال النازل:

وضع كل من الباحثين **Katz و Kahn** مجموعة خصائص للاتصال النازل:¹

- الأوامر و التعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.

- المعلومات المتعلقة بفهم العمل و ارتباطه بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

- المعلومات ذات الطابع العقائدي التي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرته المنظمة.

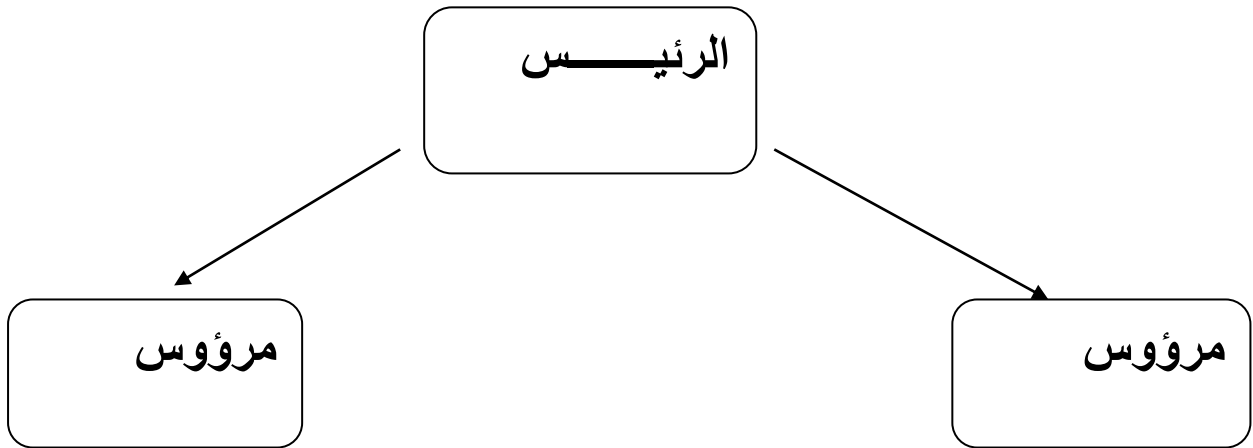
- تعزيز السلوك الايجابي للرئيس بنظام واضح يقوم على المكافآت و العقوبات التي تطبق في مختلف الاحوال.

- القدرة على تفادي الاخطاء أو تصحيحها.

¹عزي عبد الرحمان ،عالم الاتصال ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1992 ،ص21-22

عوائق الاتصال النازل:

- انخفاض مستوى الفهم لمضمون الرسالة من المستوى الأدنى مقارنة بالمستوى الأعلى ،نتيجة تحريف ،حذف أو تركيز على جوانب من الرسالة دون باقي محتواها.
- اضطرار المرؤوس لنقل انتقادات خارج المنظمة نتيجة الاحساس بمشاعر الاحباط و عدم القدرة على التعبير بحرية و عدم الاحساس بالتقدير و هذا ينعكس سلبا على الأداء و الانجاز.
- مجموعة القرارات و الاوامر و التعليمات الصادرة من طرف القائد الاداري تولد مشاعر الحقد و الكراهية ،و عدم الانتماء الى المنظمة و عدم الرضا عن العمل و التأكد على مشاعر الاقصاء و التهميش لاراء و اتجاهات المرؤوسين.¹



¹ محمد يسري دعبس ،الاتصال و السلوك الانساني ،البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ،1995 ،ص185

الاتصال الصاعد:

هذا النوع من الاتصال يسمح للموظفين بتوجيه الرسائل و تقديم الاقتراحات و التعبيرات عن آرائهم و جهات نظرهم ،فالالاتصال الصاعد هو الوسيلة الوحيدة التي تمكن الادارة من فهم و قبول المرؤوس للمعلومات التي نقلت اليهم من طرف المستويات الفرعية و الدنيا في المؤسسة.¹

و يكون هذا الاتصال من أدنى الى اعلى تنظيم ،حيث يحمل المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشاكل و يساهم في تكوين أفكار شاملة و كاملة من طرف المسؤولين حول ما يدور داخل مؤسساتهم و هذا ما يساعد على اتخاذ قرارات صحيحة.

○اهداف الاتصالات الصاعدة:

- معرفة مدى تقبل الاتصال الصاعد من طرف العمال و شعور المرؤوسين بالأهمية و المكانة التي يحتلها و كذا دوره في استقرار النظام.
- إمكانية الإدارة العليا من التعرف على ميول و حاجات المرؤوسين.

○خصائص الاتصال الصاعد:

من ابرز مميزات الاتصال الصاعد :

- التعرف على المشاكل و أسبابها و التنبؤ بأنماط السلوك و كيفية التحكم فيها و توضيحها.
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين و الاحساس بمشاعر الولاء و الانتماء الى المنظمة.

¹ عمر عبد الرحمان عبد الباقي ،الاتصال في مجال الإدارة ،مركز البحوث الادارية ،1973 ،ص19

- تحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس.

- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن مختلف الأطراف المشاركة في المنظمة.

- طلب توضيحات أو استفسارات حول بعض الاجزاء الغامضة في سياسة المنظمة أو حول عمل معين.

- الاحساس بأهمية دور المرؤوسين في المنظمة ،مما يدفعه بالأداء بكافة البيانات و المعلومات التي لمسها من بيئة العمل و في ظل الظروف الدافعة للعمل ،حيث تمكن الإدارة من تطوير و تحسين ظروف العمل و رفع مستوى الاداء و الانتاجية¹.

○ عوائق الاتصال الصاعد:

من الصعوبات التي تواجه الاتصال الصاعد :

- إتباع سياسة الابتعاد عن الاتصال المباشر بالمرؤوس و كذا العزلة ،و هذا ما يخلق حاجز بين المسؤول و الموظف ليجعل بذلك عدم معرفة المسؤول بما يدور في المؤسسة.

- التقاليد الادارية السائدة في المنظمة كاعتبار بدأ الاتصال بالمرؤوس و ليس العكس إذ تعبر الاتصالات الصاعدة استثنائية مقارنة مع تلك النازلة التي تعد هي الاساسية.

- الفرق المكاني الاداري و الثقافي بين الرؤساء و المرؤوس.

- وجود الخوف من طرف الموظفين اتجاه السلطة العليا و هو مدير المؤسسة ،لأنه صاحب قرارات الترقية ،النقل و الطرد.

¹ هاني عبد الرحمان و صالح الطويل ،مرجع سبق ذكره ،ص235-236

↔ الاتصالات الأفقية :

يتضمن هذا النوع من الاتصال تبادل الرسائل و المعلومات بين أعضاء الادارات والأقسام و الوحدات داخل المنظمة ،حتى تكون هذه المستويات ذات المستوى الأفقي على علم بكافة المعلومات و البيانات و جهات النظر أو التنسيق بين الاجراءات و الخطوات التي يجب اتخاذها لحل المشاكل القائمة في المنظمة¹.

و هو الاتصال الذي يقوم بإرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف المدراء المنتمون لنفس المستوى الاداري و نفس المناصب ،فالمعلومات تأخذ اتجاهات أفقيا و ليس إلى أعلى أو أسفل. و يتطلب هذا النوع من الاتصال المرونة و السهولة في الاجراءات و الوضوح في تحديد الاختصاصات حتى تحقق المنظمة الاهداف المنشودة².

¹ عمر عبد الرحمان عبد الباقي ،مرجع سبق ذكره ،ص23

² محمد يسري دعيبس ،مرجع سبق ذكره ،ص188

○ أهداف الاتصالات الأفقية:

- يسعى الاتصال الأفقي لتحقيق عدة أهداف في المؤسسة ومن أبرزها:
 - المشاركة في المعلومات حيث يتبادل المجتمعون ليقدمو ما لديهم من معلومات.
 - تكوين علاقات شخصية إذ تعتبر عاملا هاما في حياة النظام وإستقراره حيث يساعد على تسهيل مختلف مهام وأهداف النظام.
 - تنسيق المهمة حيث يجتمع العمال من المستوى نفسه لتنسيق أعمالهم.
 - حل المشاكل :حيث يوفر اجتماع العمال في المستوى نفسه فرصا لتفهم وحل أعمق المشاكل.
 - فض النزاعات حيث يشترك المجتمعون ويتعاونون على حل مختلف النزاعات والخلافات السائدة بين أوساط العمال في المنظمة¹.

○ عوائق الاتصالات الأفقية:

من أهمها:

- لا تتم هذه الاتصالات بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك لشدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات المكتنية.
- تطبيق مبدأ التخصص، وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها، وإذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة.

¹ محمد يسري دعبس، مرجع سبق ذكره، ص 190

2/الاتصال الغير رسمي:

نشأ هذا النوع من الاتصال من تلقاء نفسه نتيجة العلاقات الاجتماعية والصدقات الشخصية بين العمال في التنظيم، ويتصل هؤلاء المرؤوسين على هذا الاساس بدون الخضوع لمقاييس واتجاهات محددة كما هو الحال بالنسبة للاتصال الرسمي¹ ، إذ لا يمكن أن يكون هناك اقتصار رسمي على هذا الأخير فقط فالالاتصال الغير رسمي يكمله إذ يرتبط بطبيعة الانسان الاجتماعية واهتمامه بالدخول في علاقات اجتماعية والمشاركة في التفاعل لذلك تقوم هذه الاتصالات على علاقات الصداقة والزمالة بين العمال كونها تبتعد عن الاطار الرسمي للمنظمة ، وتزداد هذه العملية نتيجة التقارب الاجتماعية والثقافي بين العمال.

○ خصائصه:

- يعمل على استكمال الكثير من المعلومات والبيانات التي تتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي تحقيقها.
- يمهّد الطريق لتذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء وتطوير المنظمة.
- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين في المنظمة عن طريق تفهمهم للعمل.
- يعمل على إزالة عوامل الانفعال، التوتر، القلق في جو العمل.
- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف ويزيد في سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبئ التفاصيل عن رئيس العمل.

¹ محمد يسري دعبس، مرجع سبق ذكره، ص186

إذا وظيفة كل من الاتصال الرسمي والغير رسمي هي وضع وتحقيق وقياس المؤسسة و اتخاذ القرار الصحيح وتقوية العلاقات وتسهيل التعاون بين إدارة المؤسسة وموظفين الجمهور الداخلي و طرق توظيفهم وتقديمهم من جهة والجمهور الخارجي للمؤسسة العملاء من جهة أخرى¹.

¹ محمد يسري دعيس، مرجع سبق ذكره، ص187

3/ وسائل الاتصال الداخلي:

للاتصال عدة وسائل هي: الشفهية، المكتوبة و السمعية الصرية.³

○الوسائل الشفهية :

وهي تتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه وجها لوجه عن طريق الكلمة المنطوقة "الاتصال اللفظي" وهذا ما يتيح الفرصة لوجود اتصال لاتجاهين يسمح للمصدر الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة ومواقفه واستجابته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة. أهم الوسائل الشفهية:

الأحاديث الثنائية: وهي تبادل كلام بين أحد المسؤولين مع عامل أو مجموعة من العمال أثناء تغيير المناصب أو الترقيات أو محاولة حل بعض مشاكل وخلافات بعض العمال

الملتقيات والأيام الدراسية: يشارك فيها كل أفراد المؤسسة ورؤساؤها وفيها يجتهد المشاركون بصفة جادة معمقة حول موضوع معين أو مشاكل معينة تعيشها المؤسسة.

مناسبات وفرص اللقاء والاحتكاك:تسمح باحتكاك الرؤساء و المسؤولين بعضهم ببعض وتبادل وجهة النظر حول أهم المواضيع في المؤسسة.

الأبواب المفتوحة للعمال: تسمح للعمال التعرف على المؤسسة والمديريات الأخرى غير التي يشتغلون بها.

التظاهرات و المعارض : تدعم ثقافة العمال وخلق الاحساس بالانتماء الواحد للمؤسسة والافتخار بما ينتجه العمال.

¹ محمد يسري دعيس ،مرجع سبق ذكره ،ص195

الاجتماعات : وهي التي تدرس مختلف القضايا داخل المؤسسة ويحدث فيها تمرير واستقبال المعلومات والاتفاق حول ايجاد حلول للمشاكل عن طريق اصدار القرارات و الأوامر الادارية¹.

○ عيوب الوسائل الشفهية:

لا يمكن استخدامه عن نطاق كبير من الافراد إضافة إلى صعوبة الاستماع و الانصات بذكاء لكل المعلومات من طرف الرؤساء و المسؤولين بسبب اللامبالاة أو عدم الاهتمام في بعض المؤسسات إضافة الى ان القرارات الغير موثقة التي تصدر شفها تكون غير رسمية و تفقد قيمتها.

¹Gille Amondo Andre **la dynamique de communication dans les groupe**, paris ,1975 ,p152.

○ الوسائل المكتوبة:

رغم أنها وسيلة قديمة إلا أنها تحتفظ بمكانة أساسية في المؤسسة و ذلك بإعلام العمال و تحفيزهم باكتساب اكبر عدد ممكن من القراء و من بينها:¹

المجلة الصحفية:

ف نجد فيها كل الاخبار التي تخص المؤسسة الظاهرة في الصحافة بأي عنوان كانت.

جريدة المؤسسة:

تكون من إنجاز المؤسسة و فيها معلومات تخص سياستها و مصالحها و تكون مصاغة بصفة سهلة يمكن فهمها من قبل كل طبقات العمال.

الرسائل الموجهة للعمال:

ترسل من طرف مدير المؤسسة أو رئيس القسم و يتنوع مضمونها مع المعلومات الخاصة بطريقة تسيير العمل، إلى التهاني الموجهة الى العمال النشطين².

الملصقات النقابية:

تسعى النقابة و ممثلوا العمال لنشر افكار معينة بين العمال لخلق موقف معين إزاء قضية معينة.

الملصقات الادارية:

تقوم بتقديم بلاغات عن مواضيع تخص المؤسسة أو الموظفين و تكون على شكل لوحات اشهارية.

1: خيرى خليل الجملي ، الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1983 ، ص 53 .

○ عيوب الوسائل المكتوبة:

عدم وصول المعلومات و ابلاغها في الحالات الاستثنائية للعمال بشكل سريع و عن وصلت فلا تكون هناك فرص لطرح الاسئلة أو اجراء مناقشات حول مضمون أو معنى الرسالة و فهمها و استيعابها، و الى جانب ذلك ليس هناك أي ضمان لوصول الرسالة للمستقبل و عدم قراءتها لتصله الرسالة في وقت متأخر.¹

1 خيرى خليل الجملي، مرجع سبق ذكره، ص58

○ الوسائل السمعية البصرية:

الانترنت :

تستخدم الانترنت من أجل المشاركة الخاصة بالمعلومات و ان مفهوم الانترنت هو شبيه لمفهوم الانترنت و لكنه يختلف عنه ،فالانترنت هو عبارة عن شبكة حاسوبية تصل مختلف التنظيمات و مواقع الواب بعضها مع البعض بينما الانترنت نجدها تدل على الشبكة ضمن التنظيم أو الموقع ، و هي مستخدمة في الادوات و الخدمات المختلفة.

اجتماعات عن طريق الهاتف أو الفيديو:

اقتران التقنيات الحديثة للبث و السمي البصري مكن من تنظيم اجتماعات تتكون من أعضاء أو أفراد تفرقهم مسافات كبيرة ،عادة هذه الخدمة توفرها مديرية الاتصالات ، و هي تحت شكلين :

1- اجتماع عن طريق الهاتف : يمكن من بث الخطاب من طرفين أو عدة أطراف في آن واحد ، و مجهزين بوسائل خاصة تنقل الصوت.

2- اجتماع عن طريق الفيديو: هذه التقنية تستخدم عن طريق الانترنت الذي يمكن لمجموعة من الافراد من جميع أنحاء العالم المشاركة في الاجتماع بالصوت و الصورة و في هذه الحالة يكفي أن يكون هناك كمبيوتر موصل بالانترنت و مجهز بكاميرا.

البرامج السمعية البصرية:

تقوم بتقديم المعلومات و القوانين الداخلية على شكل نصوص و صور خاصة لمؤسسة و تكون مقترحة على جميع العمال خاصة الجدد ليتعرفوا على السياسة المتبعة من طرف مؤسستهم.

الهاتف :

يعتبر من اسرع و اهم وسائل الاتصال في المكتب الحديث يستعمل في الاتصال الداخلي النازل و الصاعد ،كما يعد مساعد للعملية الاتصالية المؤسساتية دون اللجوء لأخذ موعد مسبق مع المسؤولين.

الرسائل الالكترونية:

هو برنامج يقوم بإرسال و استقبال الرسائل عبر الانترنت و يكون استقبال ضمن البريد الالكتروني يمكن للشخص أو المؤسسة امتلاكه بشكل خاص يكون محمي بكلمة سرية لا تسمح لأي طرف من الحصول على هذه المعلومات.

III- عوائق الاتصال الداخلي:

الاتصال هو الاساس في المؤسسة ،فبواسطته يستطيع العمال أداء مهامهم و ذلك بمساعدتهم على فهم الرسائل و المعلومات التي تنقل داخل الهيكل التنظيمي ، غير أنه توجد عقبات و قيود تؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة و نظامها الاتصالي و يمكن حصر عوائق الاتصال الداخلي فيما يلي :

عوائق تنظيمية:

1- عوائق ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي:

عدم وضع تنظيم مستقر نتيجة انتقال المؤسسة من نظام العلاقات الاولية الى نظام العلاقات الرسمية الوظيفية.

2- عوائق ناشئة عن نوع شبكات الاتصال:

و هذا في حالة طغيان الاتصالات ذات الطابع الصاعد و الهابط و اختفاء الاتصالات الافقية فيؤدي الى حصر الاتصالات الادارية و خلق نوع من العزلة بين مختلف المواقع و الاشخاص الذين يشغلونها مما يخلق العديد من الازدواجية و التضارب و ضياع الجهود و هذا ما يمنع استغلال امكانيات المؤسسة على الوجه الاكثر فعالية.

3- عوائق ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي:

يعتبر التنظيم غير الرسمي أخطر مصدر لتشويه المعلومات و اضطراب عمليات الاتصال ،فهو بطبيعة الخطة و أهدافه التي تخدم المصالح و الأغراض الشخصية يمس المصالح الرسمية للمؤسسة¹.

1: روبرت ستونستال ، العلاقات الانسانية في ادارة الاعمال ، ترجمة أحمد سعيد دويدار ، احمد مازن و محمد الغزالي ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 1966 ، ص 38 .

عوائق نفسية:

تعتبر عوائق ذات الطابع الخفي فكل فرد نقاط ضعف في شخصيته و سلوكه ،وقد تكون هذه المعلومات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية نابعة من تفاعل و تطور العلاقة بينهما.

1- عوائق خاصة بالمرسل : و منها

1-1 قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة:

و قد يحضا المرسل بدرجة عالية من إمكانية المستمع على الاستيعاب لكنه يغطيه بكم هائل من المعلومات يضيع فيها المستمع.¹

2-1 العوائق الذاتية للمرسل:

و قد يطبق المرسل على المستقبل ما يطبقه على نفسه ،معتقدا أن ما هو مقبول و واضح عنده هو كذلك بالنسبة للمستقبل ،الأمر الذي يمنعه من تقدير وضع المستمع و متطلباته و مواقفه ،كما قد يتعسر على المتحدث نفسه فهم ذاته مما يولد عنده عجزا عن تفهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية التفاعل و التواصل ،كما يميل البعض لإقامة علاقات تنافسية مبنية على الصراع في ذلك و معتقدين أن الطرف الآخر متخذ نفس الموقف.

كما أن من شأن ميول المتحدث التسلطية أو الرضوخية عرقلة الاتصال مرة أخرى فبدلا من إقامة علاقة ناضجة واعية للسيطرة على المستمع أو على العكس يعتمد على الاتكال الطفيلي على المستمع²، و يستغل عملية الاتصال للشكوى و الاستعطاف و بذلك تتحول الرسالة عن هدفها المهني الى هدف شخصي.

1. روبرت ستونستال، مرجع سبق ذكره ،ص39.

2. جيسن عادل، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1973، ص56

3-1 التحيزات و الأحكام المسبق اتجاه المستمع:

التحيزات بمعنى التعصب لمذهب معين أو مصلحة و تكمن خطورة هذا النوع الأخير من التحيزات في التعامل مع المستمع ليس كإنسان له خصوصية تحتم علينا الاهتمام بها بل معاملته كعائق للوصول الى الاهداف الذاتية ،اضافة الى عدم القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر و ذلك في المبالغة في أهميته أو على العكس في الافراط في قيمته و لذلك فان كل تحيز أو تعصب مهما كان نوعه يقبل كل محاولاته لنجاح التواصل.

4-1 قصور تخطيط الاتصال:

وضع مخطط مدروس يمكن من التأثير على المستمع و على نجاح الاتصال ،و الذي يجب ان يتضمن البث على الوقت المناسب و الملائم لإرسال الرسالة للطرف الآخر و لذلك فانه اذا تعثر على المرسل ادراك التوقيت المناسب و اكتشاف منفذ للوصول للمتحدث فإنه يتأكد فعلا فشل العملية الاتصالية.

5-1 انخفاض درجة الحساسية لإرجاع الاثر:

قد يستغرق المتحدث في طرح أفكاره و عرض أهدافه في الاتصال وقتا طويلا معتقدا أن المستمع يؤيده في كل ما يطرحه من أفكار و أهداف غير أنه لا يهتم بردود افعال الطرف الآخر ،ولا يتماشى معه و لا يبحث عن استجابة الطرف الآخر صريحة كانت أو خفية.¹

1: احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال ، الجامعة المصرية للطبع و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2000 ،

2- عوائق خاصة بالمستقبل : تعترض المستقبل عدة عوائق و هي:

1-2 سوء التقاط الرسائل:

التسرع في فهم المقصود بالحديث و استعجال لجمع كل المعلومات اللازمة للوصول للصورة الكاملة و تحديد الهدف حيث تكون استنتاجات المستقبل مبنية على عناصر ثانوية من الواقع يستكملها من عنده ،كما يمكن ارجاع سوء التقاط المسائل الى مشاكل ادراكية عند المستمع أو الى التشويش كالانشغالات بأمر أخرى عند محاولة الاستماع مما يجعله لا يلتقط المسائل.

1-2 ادراك انتقائي مفرط:

في هذه الحالة لا ينتبه المستقبل لكل الحديث بل يضع اهتمامه على عناصر منتقاة ،سواء كانت هذه العناصر ايجابية أو سلبية فانه في الحالتين يؤدي الادراك الانتقائي الى سوء تفسير المقصود بالرسالة و اضطراب عملية الاتصال.

3-2 سوء استرجاع الاثر:

لكي يستطيع المرسل ارسال رسالا مفيدا عليه الاهتمام بردود افعال المستمع لكي يتكيف معها ، و منه تكمن مسؤولية المستمع في توجيه المتحدث بردود افعال او ارجاع اثر واضح.¹

عوائق في الرسالة:

تتأثر المعلومات اثناء وضعها في الرسالة لبعض المؤثرات التي تغير أو تسيء الى طبيعة ،حجم او معنى المعلومات و الافكار ،اذ ان الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة أو ترميز المعلومات و تحويلها الى كلمات ،ارقام او اشكال او جمل و غيرها فقد يخطئ المرسل حين لا يدرك او لا يفهم معنى المعلومات التي لديه ،او عدم انتقاء الكلمات السهلة و المعبرة مستعملا لغة و مصطلحات يفهمها المرسل.¹

¹ احمد ماهر ،نفس المرجع ،ص38

عوائق في بيئة الاتصال:

إن البيئة المحيطة بعملية الاتصال لا يجب التغافل عنها، فهي تجعل الاتصال غير كامل أو مشوش و هذا عندما يكون اطراف الاتصال او طرف واحد على غير علم بأهداف المنظمة و المشتركة بينهما ،او عندما لا يكون هناك فهم للوظيفة او وظيفة الطرف الآخر على احسن وجه فيكون الاتصال معيبا مع عدم الوعي بالعواقب السيئة التي ستصيبه او تصيب المنظمة و الآخرين من جراء سوء الاتصال او حتى الفوائد التي ستعود عليه في حالة تحقيق اتصال ناجح ،و عدم اتسام البيئة بالابتكار و التعزيز من قبل الرؤساء و المنظمة يحبط من عملية الاتصال و عدم وجود العدالة و الثقة مما يحبط العمليات الاتصالية.

عوائق في وسيلة الاتصال:

انتقاء وسيلة الاتصال المناسبة يحقق اتصال فعال ،و لذلك تكمن اخطاء المرسل في اختيار وسيلة لا تتناسب مع الوقت او مع الموضوع محل الاتصال ،او هناك من يختار الوسيلة الاتصالية التي تناسب اختيار الافراد القائمين بالاتصال.

اضافة الى عدم التعرف على الاجراءات الرسمية في استخدام وسيلة اتصالية و عدم الموازنة بين استخدام وسيلة مكتوبة و وسيلة شفوية.¹

¹ احمد ماهر ،نفس المرجع ،ص39-40.

عوائق نفسية اجتماعية:

يمكن ان تكون الحالة النفسية الاجتماعية عائقا من عوائق الاتصال فنذكرها فيما يلي:

- كثرة عدد العاملين بالمنظمات و اختلاف العوامل النفسية و الثقافية و الاجتماعية لكل منهم.

- الدور النشط الذي تقوم به التنظيمات الغير الرسمية داخل الوحدة الادارية لبعض التقارير التي تطلب من الجهات الخارجية.

- عدم فهم العمليات الاتصالية الفهم الصحيح العلمي و ينتج من انعزالية الادارة العليا اذ يرى اصحاب السلطة ان الاتصالات هي مجرد اصدار الاوامر و تلقي التقارير بين المرؤوسين ،مع ان هذه التقارير قد تكون غير صادقة.

- اتصاف بعض المسؤولين بصفات شخصية تؤثر في عملية الاتصالات على جميع المستويات

كاتجاههم للتعالي على الغير و عدم الرغبة في الاتصال او المجهود و عدم التعاون مع الآخرين.¹

- ازدياد مشاكل الجمهور الخارجي للمؤسسة و تدهور علاقة المؤسسة بالوحدات الاخرى التي تتعامل معها.²

1. إبراهيم العمري، السلوك الإداري و العلاقات العامة ، الإسكندرية، 1976، ص144-145.

2. إبراهيم العمري ، نفس المرجع، ص152-153.

القسم التطبيقي

المساء

يومية إخبارية وطنية

لمحة تاريخية: "المساء"

تأسست "المساء" في 01 أكتوبر سنة 1985 لإثراء الساحة الإعلامية التي كانت تعد أربعة عناوين صباحية باللغتين الوطنية و الفرنسية وكان ظهورها انطلاقة لأول تجربة للصحافة المسائية باللغة الوطنية.

منذ نشأتها كانت المساء إصدارا عن مؤسسة الشعب للصحافة حتى جافني 1991 تاريخ استقلالها عن الجريدة الأم الشعب مع انفتاح قطاع الإعلام حيث خاضت تجربة إعلامية فريدة من نوعها اتسمت بالتنافس حققت فيها نجاحا معتبرا.

وفي شهر مارس من سنة 1997، أعيد تأسيسها في شركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية الوحيدة وألحقت بالشركة القابضة للخدمات ثم الكيمياء حتى سنة 2000 بعدما كانت تابعة لصناديق المساهمة وبعد ذلك بمجمع الصحافة والاتصال وأخيرا وزارة الاتصال التي حولت اليوم إلى كتابة الدولة للاتصال شأنها شأن باقي الصحف العمومية الأخرى الوطنية منها والجهوية وهي خطوة تبشر بانطلاقة جديدة تتميز بالاحترافية و النجاعة.

تجربة رائدة:

شكلت جريدة "المساء" تجربة رائدة منذ منذ تأسيسها في التفتح على المحيط ومباشرة نقاشات اجتماعية سياسية وثقافية لم تعدها الساحة الإعلامية الجزائرية، محققة بذلك شعار "جريدة الجميع".

وقد أسست "المساء" للفتح الإعلامي الذي تعرفه الجزائر منذ بداية التسعينات إلى اليوم كما لعب العيد من عناصرها دورا رياديا في الساحة الإعلامية الوطنية.

وتتركز اهتمامات "المساء" في التالي:

***أولا:** توفى خدمة إعلامية عمومية متنوعة

***ثانيا:** تقديم إعلام موضوعي ونزيه

***ثالثا:** تشجيع المواهب في شتى مجالات الفكر والإبداع

***رابعاً:** إسماع انشغالات المواطن والمجتمع المدني

المجال التجارى:

بالإضافة إلى شبكة توزيع الجريدة التي تغطي مختلف ولايات القطر تتوفر "المساء" على مصلحة مختصة بالإعلانات والإشهار مهمتها ضمان جودة التصميم وسرعة النشر بأسعار تنافسية مدروسة.

المقر الاجتماعى:

"المساء" دار الصافة عبد القادر سفير - القبة - الجزائر العاصمة

الهاتف: 021.49.56.97

الفاكس: 021.49.57.05

مديرية التحرير :

"المساء" 51 شارع العربي بن مهدي- الجزائر العاصمة -

الهاتف: 021.74.57.99

تقديم ليومية "المساء" الوطنية

المساء أول عنوان يحدث قفزة إعلامية و يظهر إلى الوجود بنفس صحافي جديد، ويكسب في ظرف قياسي جمهور قراء يشهد له بالتميز والحركية وكسر أسوار الروتين الإعلامي القديم، وذلك من قبل شباب طموح عمل على تحريك الساحة الإعلامية الجزائرية، وذلك قبل أن تتحول سنة بعد أخرى إلى مدرسة إعلامية تخرج منها خيرة الإعلاميين اللذين دعموا المؤسسات الإعلامية الخاصة التي جاءت بموجب التعددية السياسية والإعلامية بداية من فبراير 1989.

أنشئت يومية "المساء" في الفاتح من أكتوبر 1985، اثرءا للساحة الإعلامية التي كانت تعد أربعة عناوين صباحية معربة ومفرنسة، وكان ظهورها انطلاقة لأول تجربة للصفحة المائية باللغة الوطنية، وتركزت اهتمامات رسالتها الإعلامية على تقديم خدمة عمومية متنوعة، إعلام موضوعي و نزيه،تشجيع المواهب في مجالات الفكر والإبداع،وكذلك إسماع انشغالات المواطن والمجتمع المدني.

جاء ظهور "المساء" كتأكيد على ضرورة تنويع الصحافة المكتوبة بإصدار صحف جهوية وصحف متخصصة حتى تخلق حركية جديدة تدخل نفسا جديدا على الوضع الإعلامي للصحافة المكتوبة، ويعتبر هذا النشاط ذا مغزى كبير مقارنة مع الركود الذي ساد من قبل وقد احدث نوعا من الحيوية خصوصا بالنسبة للمسائيين "المساء" و"اوريزون" اللتين وجدتا رواجا ملحوظا عند القراء مما يدل على انه كان يوجد فراغ من قبل، وقد نشأ نوع من التنافس بين اليوميات الصباحية واليوميات المسائية، وهو ما احدث تطورا نوعيا في الصحافة المكتوبة لفائدة الإعلام والقراء.

مند نشأتها، كانت "المساء" إصدارا عن مؤسسة "الشعب للصحافة" حتى جانفي 1991 تاريخ استقلالها عن الجريدة الام "الشعب" مع انفتاح قطاع الإعلام حيث خاضت تجربة إعلامية فريدة اتسمت بالتنافس حققت فيها نجاحا معتبرا، وفي شهر مارس 1997 اعيد تأسيسها في شكل شركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة، وقد ألحقت في الفترتين بصناديق المساهمة ثم بالشركة القابضة للخدمات حتى سنة 2000.

بعد أن كانت "المساء" تحت وصاية "مجمع الصحافة والاتصال" شأنها في ذلك شأن الصحف الوطنية والجهوية الأخرى، أصبحت منذ الرابع من بيناير 2012 تحت وصاية وزارة الاتصال.

وشكلت "المساء" تجربة رائدة منذ تأسيسها في التفتح على المحيط وفتح نقاشات اجتماعية سياسية وثقافية لم تعهدها الساحة الإعلامية محققة بذلك شعارها "جريدة الجميع"، وأسست للفتح الإعلامي الذي عرفته الجزائر غداة التعددية الإعلامية في بداية التسعينات إلى اليوم، كما لعب العديد من عناصرها دورا رياديا في الساحة الإعلامية الوطنية .

تضم "المساء" التي يقع مقر تحريرها في 51 شارع العربي بن مهدي الجزائر وإدارتها بدار الصافة عبد القادر سفير بالقبة، بين صفوفها أقالما شابة فتحت لها الجريدة مساحاتها لفرض الذات والتأكيد على الكفاءة المهنية ونقل انشغالات المواطنين في مختلف أنحاء الوطن وكذا تسليط الضوء على ما تحويه الجزائر من طاقات إبداعية وطموحة، وهي الآن يومية جامعة تهتم بكل مناحي الحياة الوطنية الإقليمية والدولية في شتى المجالات السياسية، الثقافية، الرياضية، الاجتماعية و الدولية، علاوة على مختلف الميادين التي تهتم القارئ رافعة شعار "المساء.....جريدة الجميع".

سأيرت "المساء" مختلف التحولات و الأحداث التي عرفتها الجزائر كما حاولت أن تخلق نوعا من الثقة بينها وبين قرائها بحيث تقوم بإعلامهم بكل ما يحدث أولا وقبل كل شيء ولها الحق بعد ذلك في التعليق على الأحداث وشرحها وتبرير السلبيات، إذ ما انفكت "المساء" تواكب أهم ما يجري سواء في الجزائر أو خارجها عبر التغطيات اليومية والتحقيقات والريبورتاجات ومختلف الأنواع الصحفية الأخرى التي تخدم الإعلان الموضوعي، إذ تخصص على الدوام فريقا إعلاميا من الصحفيين والمصورين لنقل أهم الأحداث الوطنية و الدولية على غرار القمة العربية، تظاهرة "الجزائر عاصمة الثقافة العربية" وكذا المهرجان العالمي للشباب، الألعاب العربية والألعاب الإفريقية و الفرو أسيوية وغيرها من المواعيد الانتخابية و التحسيسية.

وتحمل "المساء" على عاتقها الرسالة الحقيقة للإعلام وهو تزويد القارئ و المواطنين بالمعلومات الكافية حول ما يجري في الوطن والعالم حتى يتمكنوا من الحكم على الأحداث وحتى يكون لهم موقف شخصي من هذه الأحداث، وبذلك يتكون مواطن مسؤول يشعر حقيقة بمسؤوليته، وبذلك تكون مشاركته فعالة وإيجابية.

يتكون هيكل "المساء" من "التحرير" الذي يضم بدورة خمسة أقسام هي:
الوطني، الثقافي، المجتمع، الرياضي وريبورتاجات والتحقيق، وكذا من "مصلحة الأرشيف والتصوير"، "مصلحة الإشهار"، والمصلحة التقنية إلى جانب الإدارة التي تتولى المحاسبة، حظيرة السيارات، الأمن والصيانة، ويشرف على هذه الأقسام مدير عام.

يشتغل بيومية "المساء" ما يربو عن سبعين مستخدما مقسمين على مختلف المصالح، ولقسم التحرير النصيب الأوفر إذ يضم هذا القسم على حوالي ثلاثين صحفي بين متقاعد ودائم، إضافة إلى عدد من المتعاونين بالقطعة، وشبكة من المراسلين التي تغطي جل القطر الوطني وحتى مراسلين في بعض العواصم العالمية، وتضم "المساء" في العاصمة الجزائر وحدها أكثر من 15 مراسلا في مختلف البلديات وذلك حرصا منها على تكريس العمل الإعلامي الجوارى، والاقتراب أكثر من انشغالات وأفكار المواطنين، ونقل أهم ما يميز النسيج الاجتماعي والجزائري.

وتحاول يومية "المساء" تطوير تجربتها الإعلامية وتدعيمها بتسخير وسائل كفيلة بتمكين العاملين بها من إعلاميين وتقنيين من تكوين وتحسين نوعي للمستوى يسايراهم التجارب والتقنيات الإعلامية العالمية، إضافة إلى دعم الممارسة الديمقراطية في الجزائر من خلال التحلي بالاحترافية وبروح المسؤولية وكذا بالوطنية التي تعني أساس العمل من أجل الوطن وصون كرامة وسيادة الدولة ورموزها.

أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة المساء

*-الاتصال الرسمي:

إن الاتصالات السائدة في جريدة المساء هي:

الاتصال الصاعد والأفقي وبنسبة قليلة الاتصال النازل وفق ما لاحظناه،نشرع اولا في تحليل ما تلقيناه حول الاتصال الصاعد وهو الذي يمكن اعتباره الركيزة في المؤسسة.

1-الاتصال الصاعد:

بالنسبة للاتصال الصاعد إيصال المعلومات بصفة تصاعدية من رؤساء الأقسام نحو رئيس التحرير،وما يمكن ملاحظته هو ان المعلومات تمر عبر عدة مستويات للتحليل والتصنيف والفرز وإعادة صياغتها بصورة منتظمة ل طرحها بشكل نهائي لرئيس التحرير¹.
نبقى دائما في الاتصال الصاعد حيث هناك طبيعة أخرى لنوع المعلومات وهي:

- طلب إجازة
- طلب زيادة الأجور
- طلب شراء الأجهزة

ويعود الفضل في نجاح الاتصال الصاعد في المؤسسة للأهمية الكبيرة التي تقدمها المعلومات التي يرسلها رؤساء الأقسام لرئيس التحرير الذي يطلع عليها وتفيده في إصدار القرارات اللازمة وإعطاء الحلول، وأيضا إعطاء قيمة ومكانة هامة لكل عامل في المؤسسة مهما كان منصبه.

1.مقابلة مع السيد علي سالم، رئيس التحرير في جريدة المساء، بتاريخ 2015/03/03، على الساعة 13:00، في مكاتب جريدة المساء بالعاصمة.

2- الاتصال الأفقي:

بالرغم من أهمية الاتصال الصاعد إلى أن موظفي مؤسسة المساء في الجزائر تركز على الاتصال الأفقي، وهذا ما يعبر عن استقلالية كل موظف في عمله ومعرفته على ما يجب فعله وتحمل المسؤوليات دون الحاجة إلى التاثير المتواصل إلا في حالات خاصة، تتطلب خبرة اكبر وسلطة تنفيذية لآخذ القرارات.

الاتصال الأفقي يتفوق على الاتصالات الأخرى في "المساء" لأنه هناك تبادل للخبرات من اجل الوصول إلى أهداف معينة وإيجاد الحلول للعوائق التي تتعرض لها المؤسسة.

في مؤسسة المساء الاتصال الأفقي هو تكامل الأقسام المختلفة فيما بينها من حيث الوظيفة وتحقيق الاهداف عن إجراءات مخططة مسبقا تكون ضمن النظام الداخلي للمؤسسة.

فالالاتصال الأفقي بين الأقسام يوفر دعم في مختلف الأشكال بالاستماع الدائم وحصاد المعلومات لتشاركها مع مختلف الأطراف على مستوى واحد. ولتحسين عملية الاتصال بين الموظفين تنظم ملتقيات سواء في المكتب أو قاعات الاجتماع أو حتى في المطاعم من اجل الخروج عن الإطار العملي والترفيه.

3- الاتصال النازل:

هو الاتصال الأقل استعمالا في مؤسسة المساء أي أن يجري هذا الاتصال من اجل إعلان القرارات الرسمية من الإدارة إلى الموظفين في غالب الأحيان، وباقي الأحيان يخص الاعلامات عن الاهداف التي يجب تحقيقها في فترة زمنية محددة، وعبر هذا النوع من الاتصال يتم تنظيم المؤسسة إذا وقع إهمال أو عرفت المؤسسة مرحلة ركود الذي اثر على الأرباح ومن هنا نلاحظ أن مؤسسة المساء قائمة على طريقة تسيير حرة ومستقلة ترتكز على خبرة ومعرفة الموظفين وليس على قوانين مشددة وهذه نقطة قوية التي تعمل على تحسين إنتاجية كل موظف في عمله.

*الاتصال غير الرسمي :

كما سبق أن ذكرنا أن هذا النوع من الاتصال ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والصدقات الشخصية ففي مؤسسة المساء هناك ملتقيات خارج أوقات العمل تجمع مجموعة من العمال من مختلف المستويات في مطاعم أو مقاهي للحوار على مختلف المواضيع بدون ضغوطات العمل وهذا ما يسمح في بعض الأحيان من إيجاد الحلول لمشاكل تقنية أو إدارية.

وسائل الاتصال الداخلي المستعملة في مؤسسة المساء:

في مؤسسة المساء هناك العيد من وسائل الاتصال المستعملة يوميا وتدخل في نطاق العمل أو التبادلات الشخصية كما تساهم في تسهيل تسيير المؤسسة وذلك من اجل تحقيق الاهداف ولعلى ابرز الوسائل الاتصالية المستعملة بكثرة هي¹:

الانترنت وهذا ما أكده رئيس التحرير وقبل التطرق لهذا الموضوع نتعرض إلى ما يمثل الاتصال الداخلي من حيث:

1-الوسائل الشفهية:

***الملتقيات:** تنظم مؤسسة المساء ملتقيات ونذكر آخر ملتقى على سبيل المثال، الذي نظم في شهر جانفي 2015 والذي كان موضوعه يدور حول المطالعة، دامت من الثامنة صباحا إلى منتصف النهار هدفها تحسيس جميع الموظفين بضرورة المطالعة.

***الاجتماعات:** تعقد مؤسسة المساء اجتماعات مختلفة في موقع مكاتب المساء في العاصمة والتي تهدف إلى محاولة جمع المعلومات من مختلف الأقسام الناشطة في الولايات المجاورة ونذكر منها على سبيل المثال الاجتماعات الأسبوعية التي تعقد كل يوم خميس على الساعة 14:00 والتي تخص التنسيق والتنظيم لأعمال بين كل الفروع.

1. مقابلة مع نوال جاووت، رئيسة قسم الثقافة في جريدة المساء، يوم 20 جانفي 2015، على الساعة 11:00، في مكاتب جريدة المساء، بالعاصمة.

2-الوسائل المكتوبة:

***كتيب الاستقبال:** هو كتيب يحتوي على 10 صفحات يكون بصدد توجيه وإرشاد الموظفين الجدد في المؤسسة مبينا مخططات تواجد المكاتب والأقسام وقاعات الاجتماع... الخ. إضافة إلى كل ما هو متعلق بالقوانين الداخلية والواجبات.

***كتيب الرسومات:** هو عبارة عن مؤلفات تعطي نصائح وإرشادات وطرق المعاملة مع الزملاء خلال أوقات العمل وفي المكاتب قصد تحسين المحيط العملي، كاحترام نظافة المكاتب عند المغادرة.....

3-الوسائل السمعية البصرية:

***الهاتف:** يحتل مكانة كبيرة كوسيلة من وسائل الاتصال المعتمدة من طرف مؤسسة المساء حيث تكون مختلفة التعاملات بين الموظفين عن طريق الهاتف، ونجد هذه الوسيلة داخل مكتب ابتداء من أعوان الأمن الذين يتصلون فيما بينهم لإعطاء التعليمات بالنسبة للموظفين فيتوفر الهاتف في كل مكتب مما يسهل طريقة العمل فيما بينهم خاصة في طلب الخدمات.

***الانترنت:** وهي الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا للأسباب التالية:

- سهولة الاستعمال، يكفي الضغط على العنصر المراد الحصول عليه لتتوفر صفحة تحتوي على كل المعلومات الخاصة بهذا العنصر.

- ربح الوقت ففي بضع دقائق يمكن للموظف إعلام مجموعة من الموظفين من مؤسسة المساء المتواجدين في مكاتب أخرى.

- شبكة أمنة لان الانترنت شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة لا يمكن لأي طرف آخر خارجي الحصول على المعلومات السرية.

***البريد الإلكتروني:** : هي وسيلة الاتصال المستعملة يوميا وهي تكون على شكل صندوق بريدي إلكتروني أينما يمكن إرسال واستقبال كمية كبيرة من المعلومات من طرف جميع موظفي المؤسسة أو أطراف خارجين عن المؤسسة.

وقد يكون أول فعل لأي موظف عند وصوله للمكتب، هو فحص بريده الإلكتروني للتطلع على ما هو متطلب أو آخر الأخبار ومستجدات، وقد يستعمل البريد في الاتصالات الصاعدة، النازلة و الأفقية لكونه وثيقة رسمية بصفة كاملة فالبريد الإلكتروني وسيلة جد مساعدة لتبادل المعلومات بين الموظفين.

عوائق الإتصال الداخلي في مؤسسة المساء:

هناك بعض الأمور التي تؤدي إلى إعاقة الإتصال وعدم نجاحه بغض النظر عن نوعه ،
و هذه الأمور منها ما يكون في المرسل و منها ما يكون في المستقبل و منها ما قد يكون في
الرسالة

- التباين في المستوى التعليمي و الثقافي للعمال ، حيث يعرقل العملية الإتصالية.
- إختلاف العوامل الثقافية و الإجتماعية بين العمال يعيق نوع اللإتصال الرسمي بينهم ، الذي يلعب دور هام في تبادل الآراء و إيجاد نقاط مشتركة بينهم .
- الإتصال بين القمة و القاعدة يكون نسبي أي في حالات صدور قرارات أو أوامر العمل فقط الفهم الصحيح للإتصال الداخلي بالمؤسسة مما يشكل صعوبة في التواصل.
- إتصاف بعض المسؤولين بصفات شخصية تؤثر في عملية الاتصالات على جميع المستويات كإتجاههم للتعالي على الغير و عدم الرغبة في الإتصال أو الجمود و عدم التعاون مع الآخرين.
- الخجل الذي يؤدي إلى عدم قدرة المرسل على تبليغ رسالته بالصورة الصحيحة.
- الفشل في إستخدام المثيرات و المرغبات أو في ربط موضوع الرسالة بها.
- عدم فهم العمليات الإتصالية الفهم الصحيح حيث يكون مجرد إصدار أوامر و تلقي تقارير بين المرؤوسين.

نتائج الدراسة:

بعد دراستنا الميدانية بمؤسسة المساء توصلنا إلى النتائج التالي:

-إن الجو السائد بين الموظفين يملأه الصداقة و حسن المعاملة و هذا ما يبين مدى فعالية الإتصال الداخلي.

- توفر المعلومات الموجودة بالمؤسسة ، فهناك تبادل للمعلومات و الآراء و الأفكار داخل وهي كافية و مفهومة و تكون حل كيفية تنفيذ العمل ، و نجدها سريعة نوعا ما بين المؤسسة مختلف الموظفين على إختلاف مستوياتهم و هذا ما يعني وجود إتصال على جميع المستويات و يتم تداوله بإستخدام اللغة العربية و الفرنسية.

- فيما يخص الإتصال مع مختلف المستويات فنجد أن أغلب الموظفين يتصلون مع المستويات الأعلى منهم و المماثلة لهم و الأدنى منهم، و هذا دليل على وجود إتصال أفقي ، نازل و صاعد ، حسب طبيعة العمل.

-إعتماد أغلبية الموظفين في إتصالاتهم على مختلف الوسائل الكتابية و الشفوية و السمعية والبصرية ، و التي تعتبر وسائل أساسية في نقل المعلومات داخل المؤسسات ، فنجد كل من الفاكس و الهاتف و الإجتماعات إضافة إلى كل من البريد الإلكتروني و الإنترنت و تعتبر وسائل كافية حسب الموظفين في مؤسسة المساء .

فحضور الإجتماعات يكون ضروري داخل المؤسسة لأنها تمنح فرص للتدخل و الإقتراح أما الوسائل الكتابية فهي فعالة و نجدها في الإدارة.

الخاتمة:

لقد تمت دراسة موضوع الإتصال الداخلي في المؤسسة من أجل توضيح مكانته في المؤسسة ، لأنه نشاط مهم لقيام المؤسسة بمهامها على أكمل وجه ، إذ أن عدم فعالية قنوات الإتصال بين أعضاء التنظيمات يسبب الكثير من المشاكل و الاضطرابات داخل المؤسسة.

فلسهولة سير و نقل المعلومات و الإجراءات الخاصة بالإدارة و تسيير المنظمة يكون الإتصال أفضل ضمان من خلال تحركه في جميع الإتجاهات (الإتصال الصاعد ، النازل و الأفقي) وهذا لا يأتي إلا بوضع إستراتيجية إتصال داخلي مخطط له بشكل جيد وذلك من أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها المسطرة و التي من أجلها أنشأت المؤسسة.

كما يمكننا القول أننا توصلنا إلى مجموعة من النتائج العامة نورد أهمها فيما يلي:

إن خلق جو إجتماعي مناسب لمحيط العمل و إقامة علاقة صداقة بين الموظفين و المسؤولين و توفير سبل الإتصال تمكن من معرفة مشاكل الموظفين و الطريق لحلها في جو يسوده الرضا عن العمل و إعتراف الإدارة بأهمية ما يقدم العامل من أداء وذلك بإحترامه و تقديره ، فلا إتصال الجيد ينطوي على أكثر من فائدة فبدونه لا يمكن للمؤسسة أن ترقى للمستوى الأعلى ، كما أنه يقضي على الروح المعنوية الجماعية لدى الموظفين في عدم منحهم فرصة لتبليغ انشغالاتهم وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

و من خلال كل هذا نستنتج أن عملية الإتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه ، فالمؤسسات تعمل على تحسينه ووضع إستراتيجيات اتصالية من أجل إنجاح هذه العملية.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

1. أحمد عظيمي ، منهجية كتابة المذكرات و أطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام و الإتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009.
2. عبد الكريم بوحفص ، دليل الطالب للإعداد و إخراج البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009.
3. عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995.
4. عطوف محمد ياسين ، مدخل في علم النفس الإجتماعي ، دار النهار للنشر ، بيروت ، 1981.
5. د. عامر مصباح ، منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008.
6. جمال محمد ، أبو شنب ، نظريات الإتصال و الإعلام (المفاهيم ، المداخل ، النظرية ، القضايا) ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 2006.
7. أحمد فؤاد شريف ، نظام الإتصال و عملية الإدارة ، المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة ، 1967 ،
8. عبد الباقي زيدان ، وسائل و أساليب الإتصال الإجتماعي في المجالات الإجتماعية و الإدارية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1974.
9. كنجو عبود ، كنجو إبراهيم ، العلاقات العامة و إدارتها ، مدخل وظيفي ، مؤسسة الورق ، الأردن ، 1999.

10. محمود عودة ، أساليب الإتصال و التغيير الإجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت .
11. محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي ، العلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1995 .
12. راوية حسن ، السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1995 .
13. خيرى خليل الجملي ، الإتصال و وسائله في الخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1983 .
14. عبد الغني بسيوني عبد الله ، أصول علم الإدارة العامة : دراسة لأصول مبادئ علم الإدارة العامة في الإسلام ، الدار الجامعية ، 1995 .
- مصطفى العث وري ، أسس علم النفس الصناعي و التطبيقي ، الجزائر ، النخلة ، 1992.15
16. عزي عبد الرحمن ، عالم الإتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992
17. محمد سيرى دعبس ، الإتصال و السلوك الإنساني ، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، الإسكندرية 1995 .
18. عمر عبد الرحمن عبد الباقي ، الإتصال في مجال الإدارة ، مركز البحوث الإدارية ، 1973 .
19. روبرت سلتونستال ، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال ، ترجمة أحمد سعيد دويدار ، أحمد كمال مازن و محمد الغزالي ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 1966 .
20. حسين عادل ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية 1973 .

21. أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، الجامعة المصرية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2000.

22. إبراهيم العمري ، السلوك الإداري و العلاقات العامة ، الإسكندرية ، 1976.

Livres en langue française

1.RAMAN (Basagana) , **Eléments de psychologie social** , Office des publications universitaires , Alger , 1980.

2.Grilles Amondo Andre , **La Dynamique de Communication dans les groupes** , Paris , 1975.

3.François Berver , **L'entreprise communication du marché et méthodes de communication interne** , édition Liaison.

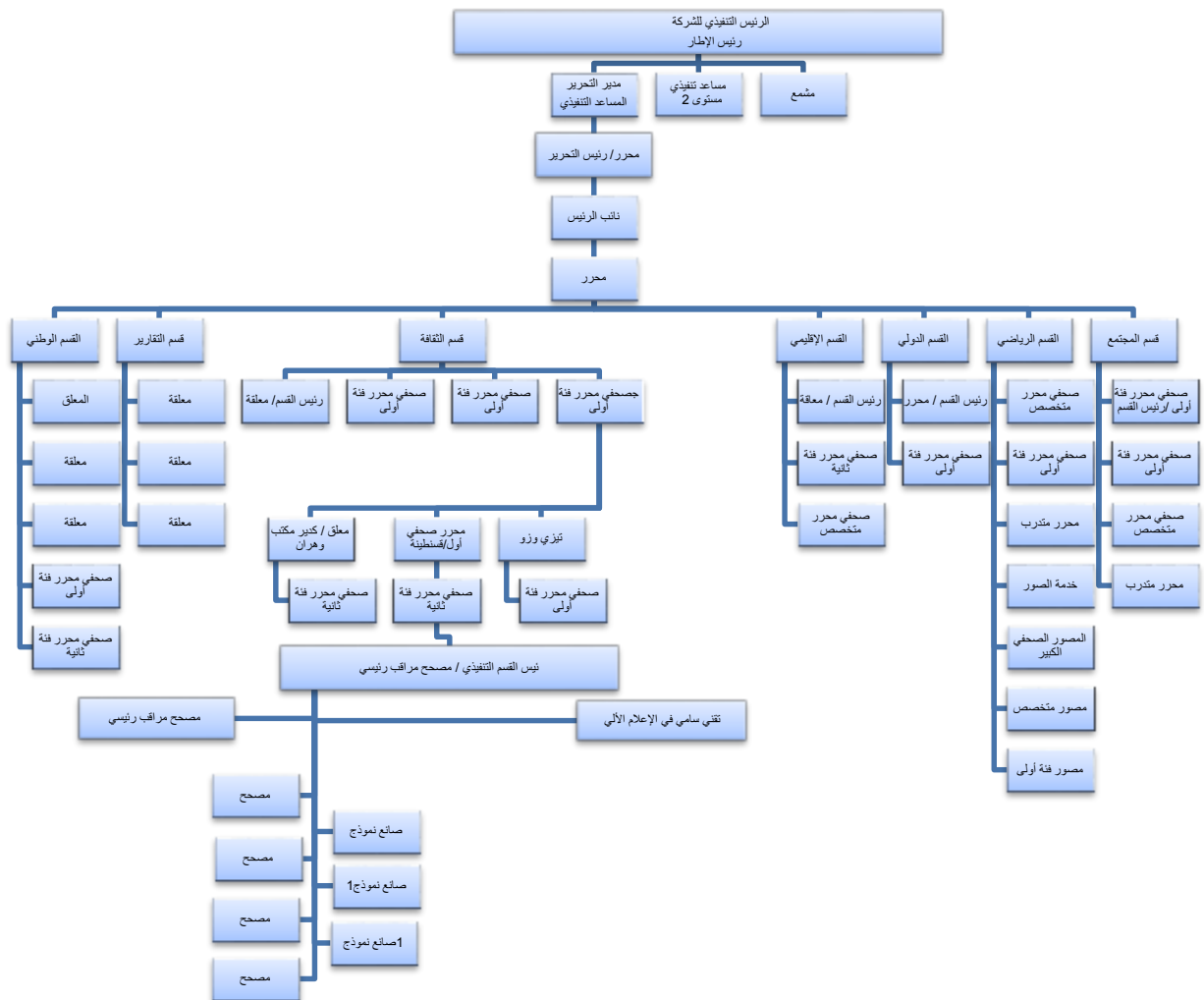
4.Philippe Cabin,Jean-François Dortier, **La communication : Etat des savoirs** , 3e édition, Editions sciences humaines , Auxerre, 2008

المقابلات:

- 1- مقابلة مع السيد علي سالم : رئيس التحرير في جريدة "المساء".
- 2- مقابلة مع نوال جاوت : رئيسة قسم الثقافة في جريدة "المساء".

الملاحق

الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المساء



الفهرس

- الخطة 5
- مقدمة 7
- القسم المنهجي
- الإشكالية 10
- التساؤلات 10
- أسباب اختيار الموضوع 11
- أهمية الدراسة 12
- أهداف الدراسة 13
- منهج الدراسة 14
- أدوات الدراسة 17
- تحديد المفاهيم 18
- الدراسات السابقة 20

- القسم النظري
- الفصل الأول: الاتصال الداخلي
- المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وعناصره.....24
- المبحث الثاني: أهداف الاتصال الداخلي.....28
- المبحث الثالث: دراسة شبكات الاتصال الداخلي.....29
- المبحث الرابع: خصائص الاتصال الجيد.....30
- الفصل الثاني: أنواع الاتصال داخل المؤسسة وسائله وأهميته و عواقبه
- المبحث الأول: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة.....32
- المبحث الثاني: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.....41
- المبحث الثالث: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة.....47
- المبحث الرابع: عوائق الاتصال الداخلي في المؤسسة.....48

- القسم التطبيقي
- دراسة ميدانية لمؤسسة المساء
- لمحة تاريخية لمؤسسة المساء.....55
- أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة "المساء".....61
- وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة "المساء".....63
- عوائق الاتصال الداخلي في مؤسسة "المساء".....66
- نتائج الدراسة.....67
- خاتمة.....68
- قائمة المراجع.....69
- الملاحق.....75
- الفهرس.....79

