



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن احمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع الإتصال

## فعالية الإتصال داخل المؤسسة

-دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك الاقتصادية-

مركب تمييع الغاز النفطي GPLZ أنموذجا

تحت اشراف الأستاذة :

د. مريوة حفيظة

من إعداد الطالب :

بكرتي عبد الهادي

الاسم و اللقب	جامعة الإنتماء	الرتبة	الصفة
أشراك فاطمة الزهراء	جامعة وهران 2	أستاذ مساعد ب	رئيسا
د. مريوة حفيظة	جامعة وهران 2	أستاذ مساعد ب	مشرفا و مقررا
أطر شاوي رقية	جامعة وهران 2	أستاذ مساعد ب	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019.

## شكر و تقدير

نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة علم الاجتماع ونخص بالذكر الأستاذ المشرف السيدة مريوة حفيظة على المجهودات والنجاح التي بذلتها من أجلنا في إنجاز هذا العمل بنفس طویل فشكروا على طيبة خاطرک و سعة قلبک و طول صبرک.

و نشکر کل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع و نخص بالذكر عائلتي و اصدقائي , كما أتوجه بجزيل الشكر كل من أطفأ شمعة حياته ليوقد شمعة العلم لكم و بحدكم عبارات الاحترام والتقدير و خالص آيات العرفان والامتنان.

## إهداء

إلى من أرضعتني الحبه و العنان

إلى رمز الحبه و بلسم الشفاء

إلى اللهب الناصع بالبياض

يا من يرتعش قلبي لذكرك

يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث أمي

أمي لقد رحلتني بجسدك عني فقط لكن روحك لم تغادر روحي

ربي ارحم أمي و نور قبرها و وسع مدخلها و اجعل الجنة مقراها و مثواها .

بكرتي عبد الهادي

## الفصل الأول: الإطار المنهجي و التقني

1\_1 الإشكالية

2\_1 الفرضيات

3\_1 تحديد المفاهيم

4\_1 منهج البحث وتقنياته

1\_4\_1 منهج البحث

2\_4\_1 تقنيات البحث

5\_1 أسباب اختيار الموضوع

6\_1 الأهداف و الصعوبات

7\_1 الدراسات السابقة

8\_1 الدراسة الاستطلاعية

9\_1 مجتمع البحث و عيناته

1\_9\_1 عينة البحث

2\_9\_1 مجتمع البحث

## 1.1 الإشكالية:

يعد الاتصال داخل المؤسسات من العوامل الأساسية لتحقيق فعالية و سيرورة المؤسسة من خلال عملية الإنتاج وتبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين , في إطار قانوني واجتماعي, برزت أهمية و فعالية الاتصال مع التطور التكنولوجي الحديث في مختلف الوسائل . يعتبر من المواضيع الهامة التي شغلت اهتمام العديد من العلماء و الباحثين في فروع المعرفة ,حيث اهتم به علماء الاجتماع في دراسة العلاقات بين الأفراد و داخل المؤسسات بهدف الفهم والتعليل ,حيث اعتمدنا في بحثنا هذا على نظرية التحليل الاستراتيجي ( النظام و الفاعل) لميشال كروزيه , والتي يبين فيها عمل الفاعل داخل المؤسسات و علاقتها بالاتصال. و من خلال هذا حاولنا حصر بحثنا السوسيولوجي في الإشكال التالي :

\_ ما مدى فعالية الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة ؟

ولتفكيك محور هذا الإشكال قمنا بطرح جملة من الأسئلة:

- هل توجد روابط و علاقات بين أفراد المؤسسة ؟

\_ كيف يسهم الاتصال في تطور المؤسسة ؟

## 2.1 الفرضيات

يعتبر الاتصال أحد مقومات عناصر قيام المؤسسة، و الاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات كما و أنه عنصر أساسي و هام في عملية اتخاذ

القرارات ومن اجل الإجابة عن التساؤلات التي قمنا بطرحها لمعرفة دور الاتصال  
لمؤسسة سون طراك الاقتصادية مركب تجميع الغاز النفطي ومن أجل الوصول الى  
حلول للعراقيل و المشاكل التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها فقمنا بصياغة  
الفرضيات الآتية :

\_فعالية الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى تحسين عملية الاتصال  
بين الأفراد داخل المؤسسات.

\_غياب الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية ضعف عملية الإنتاج.

### 3.1 تحديد المفاهيم:

#### تعريف الاتصال:

ويعرف الاتصال بأنه تلك العملية التي من خلالها يتم نقل الآراء والأفكار و المعاني  
و الخبرات من شخص لأخر بما يسهم في تحقيق التوافق الاجتماعي و مواجهة  
المشكلات<sup>1</sup>.

وتشير كلمة الاتصال إلى معاني كثيرة لدى الكثير من الناس ,فالبعض  
ينظر إليها على أنها علم ,و البعض يراها نشاطا ,ويرى آخرون أنها مجال

---

<sup>1</sup> منال طلعت محمود ,مدخل إلى علم الاتصال,جامعة الإسكندرية,د.ط, 2006,ص228

دراسة، بينما يعتقد البعض إنها فن وهي قد تكون نشاطا عفويا لا شعوريا أو عملا مخططا هادفا.<sup>1</sup>

### تعريف الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي على أنه نظام فعال يعمل على سير المعلومة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين صورتها، والعمل على استعماله كأداة عملية للتغيير.<sup>2</sup>

### تعريف المؤسسة الاقتصادية:

هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات.<sup>3</sup>

### التنظيم:

هو ذلك المجا الذي يشتغل الأفراد و يستفيدون من هوامش حرياتهم.

---

<sup>1</sup> منال طلعت محمود، نفس المرجع، ص 11

<sup>2</sup> صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص 28

<sup>3</sup> ديلور فيضل، اتصال المؤسسة، القاهرة دار النشر و التوزيع، 2003، ص 30

## الفاعل:

الفعل هو الذي يحدد الفاعل، فلا يمكن أن تكون أفعال دون فاعلين و الفاعل يكون أما فرد أو جماعة، فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل و المشاركة في مشكلة ما.

الإستراتيجية: هي مفهوم ارتبط بالحروب و القنا ، وهي تلك الأفعال المتماسكة و المترابطة التي يتبناها الفاعل لبلوغ أهداف مرجوة.<sup>1</sup>

### 4.1 منهج البحث و تقنياته:

تعتبر منهجية البحث الاجتماعي من أهم العناصر التي يعتمد عليها الباحث السوسيولوجي في دراسته الميدانية، و قد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يستخدم في العلوم الاجتماعية ، و يعد أكثر البحث ملائمة للواقع الاجتماعي و لفهم ظواهره .

كما استعملنا تقنية المقابلة ، و هي التقنية المباشرة التي تستعمل لمساءلة أفراد على انفراد و في بعض الحالات مجموعات بطريقة نصف موجهة من خلال القيام بمجموعة من اللقاءات مباشرة مع المبحوثين<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> Claudette LAFAYE, La sociologie des organisations, éd. Nathan, Paris, 1996, p 68-69.



### 5.1 أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع حيث أردنا التعرف على دور الاتصال داخل المؤسسة , وهو محاولة منا للتعمق أكثر في مكانة الاتصال وكيف يسهم في تطور المؤسسة الاقتصادية و نجاحها.

### 6.1 الأهداف و الصعوبات:

أهداف الدراسة:

يهدف كل باحث سوسيولوجي من وراء دراسته التي يقوم بها إلى تحقيق هدف معين ، حيث يهدف بحثنا هذا إلى تبين دور الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية ، وإبراز فعاليته في تسيير و تبادل المعلومة بين الفرد والفرد الآخر ، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة سونطراك الاقتصادية مركب تمبيع الغاز النفطي .

محاولة معرفة أهمية الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية.

---

<sup>1</sup> Angers, Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Anjou, CEC, 1992 ,p14

صعوبات الدراسة:و كما نعلم إن كل باحث في علم الاجتماع، يواجه صعوبات ميدانية ، وذلك حسب طبيعة الموضوع، فمن الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة

دراستنا لمؤسسة سونطراك

\_ صعوبة الدخول الى الشركة التي أجرينا فيها بحثنا الميداني.

\_ صعوبة الحصول على المعلومة الكاملة من طرف العمال نظرا لتحفظهم التام.

\_ رفض بعض العمال الإجابة على الأسئلة بحجة ضيق الوقت و العمل الكثيف.

### 7.1 الدراسات السابقة:

و كما نعلم أن كل باحث اجتماعي قد يستفيد من البحوث و الدراسات السابقة، فقد اطلعنا على بعض منها و المتمثلة في:

الدراسة الأولى:

بوشناق كلثوم،الاتصال في المؤسسة الجزائرية(مفتشية العمل وهران)،ماسترعلم اجتماع الاتصال،2016-2017

توصلت الباحثة من خلال دراستها الى ان الاتصال يلعب دورا هام في تسيير المؤسسة، باعتباره نشاط مهم لقيم المؤسسة بمهمتها على أكمل وجه،وانعدام قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم يؤدي إلى وقوع مشاكل و اضطرابات داخل المؤسسة،وان الاتصال الداخلي نشاط لايمكن الاستغناء عنه، فلا يمكن القيام بالاتصال الخارجي أو علاقات عامة دون وجود اتصال داخلي.

## الدراسة الثانية :

– فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، الطبعة

الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003

أما الإشكالية العامة فتمحورت بشكل لا يختلف كثيرا عن إشكالية الملتقى الذي أجراها نفس الأستاذ مع مجموعة باحثين آخرين حول أسس ومنطلقات اتصال المؤسسة والكيفية التي يساهم من خلالها في تفعيل نشاط المؤسسة انطلاقا من محيطها الداخلي نحو الخارجي مركزا أكثر على الجانب التسييري للمعلومة بهذه المؤسسات بشكل أكثر تعمقا، من جهة أخرى بشكل عام وتتلخص أهم النتائج المتوصل إليها في كون المؤسسات الاقتصادية لا بد وأن تستعين بخبرة الوكالات الاتصالية مع توفير الإمكانيات التنظيمية، المادية والبشرية اللازمة لمختصاتها داخلها بغية خلق نظام اتصالي أكثر ثراء ومسايرة للتطور، تؤكد على ضرورة التأسيس للاتصال الصاعد بشكل معتبر داخل المؤسسة الأمر الذي يخلق أكثر ثقة للعامل البسيط في إدارته وبالتالي كسب رضاه نحو عطاء أوفر خدمة لمصلحة المنشأة المتمثلة في الربح والبقاء.

## الدراسة الثالثة :

– فضيل دليو و مجموعة من الباحثين، الاتصال بالمؤسسة، فعاليات الملتقى

الوطني الثاني، الجزائر، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، 2003

وتتناول إشكالية عامة حول ماهية الأسس والمنطلقات النظرية لاتصال المؤسسة وكيفية معالجة تفاعل مرسلها بمحيطها الداخلي والخارجي في ضوء المفهوم الشامل التأكيد على كون الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق أو زخارف إضافية لتحسين صورة المؤسسة بل تفعيل الإدراك بكونه عنصرا أساسيا في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات المختلفة إضافة إلى محاولة استدراك النقص في هذا المجال على المستوى الأكاديمي ورغبة في تلبية حاجة الأشخاص القائمين على الاتصال والمعلومة في مختلف الشركات والمؤسسات التجارية و الخدماتية ، أما أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة فهي أن الاتصال ومبادئه العلمية لم تعد موجهة فقط وحصرا للجمهور الخارجي للمؤسسة بل أصبح يوجه أيضا نحو المحور الداخلي من خلال كونه مهمة الجميع واعتبارا بتأثيره المزيج خارجيا وداخليا .

### 8.1 الدراسة الاستطلاعية :

لقد قمنا بدراسة ميدانية على مستوى شركة سونا طراك الاقتصادية مركب تميع الغاز النفطي، وكان ذلك يوم 03\03\2019 على الساعة 8 صباحا، وكان ذلك أول يوم لنا في الشركة، حيث قاموا المشرفين علينا بالإجراءات اللازمة و الخاصة بكل متدرب، ثم انتظرنا بقاعة الانتظار حوالي ساعة ريثما جهزوا لنا بطاقة الوصول carte d'accès ، ثم قام المشرف علينا أخذنا بجولة على المركب و تزويدنا بالمعلومات و ضوابط المركب ، ثم ذهبنا إلى المصلحة الخاصة بنا وهي مصلحة

علاقات العمل **service relations de travail** التي تمثل مصلحة الاتصال

على مستوى المركب، و التقينا بالمشرف الخاص بنا ودامت دراستنا الاستطلاعية

مدة 30 يوم

03.03.2019 - 03.04.2019 للتعرف على ميدان الدراسة.

### 9.1 مجتمع البحث و عيناته:

#### 1.9.1 العينة:

عينة البحث بالنسبة للدراسة التي قمنا بها و طبقنا عليها تقنية المقابلة هي عينة مقصودة , تكونت من 10 عمال بمؤسسة سونا طراك , وقد تم انتقائهم من مختلف مصالح و هياكل المؤسسة من مشرفين , مسيرين مختلفين , عمال بسطاء , رؤساء مصلحة, حيث يختلفون من ناحية الجنس ذكور و إناث, وكانت أسئلة المقابلة موجهة لكل عامل على حدي أي وجه لوجه.

#### 2.9.1 مجتمع البحث:

تمثل مجتمع بحثنا في شركة سونا طراك الاقتصادية Sonatrach -مركب تجميع الغاز النفطي- GP1Z, حيث يقع المركب بمنطقة مرسى الحجاج-وهران , تقدر مساحتها ب 120 هكتار, و هو مكلف بتقسيم غاز البوتان butane و البروبان Propane, وقود غاز البترول المميع GPL.



## الفصل الثاني: الاتصال و عناصره

1\_2 مفهوم الاتصال (لغة, اصطلاحاً)

2\_2 عناصر الاتصال

3\_2 أهداف الاتصال

4\_2 أنواع الاتصال

5\_2 أهمية الاتصال

أصبح الاتصال في عصرنا من أهم الوسائل التعايشية، كون الفرد كائن اجتماعي بطبعه يسعى دائما إلى تطوير نفسه، إذ يمثل الاتصال احد أهم ركائزه التي يعتمد عليها في حياته اليومية.

## 2.1 مفهوم الاتصال:

لغة :

إن مفهوم الاتصال لغة يعود أصل كلمة اتصال communication إلى اللغة اللاتينية فهي مشتقة من كلمة communes بمعنى عام و مشترك commun , بمعنى أن الفرد حين يتصل بالآخر فهو يهدف عادة إلى الوصول إلى اتفاق عام أو وحدة فكر بصدد موضوع الاتصال.

لكن في اللغة العربية تعني كلمة اتصال مشتقة من الجذر وصل و التي تحمل معنيين: الأول إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين : كائنين أو شخصين، أما الثاني فهو بمعنى البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة. إذن فالاتصال في اللغة العربية هو الصلة و العلاقة و البلوغ إلى هدف معين<sup>1</sup>.

اصطلاحا: الاتصال يعني الربط بين شخصين أو عدة أشخاص هدفه إيصال معلومة أو رسالة. لكن هذا التعريف محدود في مجال الاقتصاد لان الاتصال بالنسبة للمؤسسة يهدف إلى تغيير رغبة أو موقف.

1محمد سيد محمد، الاعلام واللغة العربية، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 1992، ص23



الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أيّ أو كل من الطرفين. أو هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل قنوات للتوصيل.

الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.<sup>1</sup>

## 2.2\_ عناصر الاتصال :

يعد الاتصال الوسيلة الأقوى التي يعتمد عليها الفرد للتواصل مع بني جنسه، و التي من خلالها يبادل آراءه و خبراته،و لكي تكتمل عملية تواصله مع الأفراد لابد أن تشمل على العناصر التالية:

- المرسل أو القائم بالاتصال أو الطرف الأول في الاتصال

- الرسالة

- المستقبل أو الطرف الآخر في الاتصال

- القناة أو الوسيلة

- رجع الصدى أو التغذية الراجعة

ا\_ المتصل أو القائم بالاتصال أو المرسل:

هو منشئ الرسالة، قد يكون شخصاً واحداً أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه،

<sup>1</sup>عبدالكريم درويش، الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1986، ص463

كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل والعكس كما يحصل في حالة التقاء الطالب مع الأستاذ. قد يبدأ الأستاذ بإرسال رسالة كإلقاء السلام على الطالب ولكن سرعان ما يتحول الطالب إلى مرسل فيرد على الرسالة لفظياً أو بإشارة منه. و بهذا يقوم المرسل بتقمص أربعة أدوار في عملية الاتصال: يقرر المعنى الذي يريد إيصاله إلى الطرف الآخر، ويرمز المعنى في رسالة يضع في كلمات أو إشارات تسمى رموزاً، ويرسل الرسالة، ويتصور ويتفاعل مع استجابة المستقبل لهذه الرسالة.

وبطبيعة الحال فإن القائمين بالاتصال يوظفون مهاراتهم الاتصالية ومعرفتهم ومواقفهم وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية التي تميزهم عن غيرهم. ولهذا تختلف قدرات كل متصل في استخدام الرموز اللغة اللفظية وغير اللفظية عن المتصلين الآخرين.

الترميز: حينما يقرر المرسل ما يريد من رسالته كمجرد نقل خبر أو أمر، أو إبراز تأثيره بهذا الخبر أو نحو ذلك فإن عليه أن يضع المعنى المراد في شكل رموز فيترجم المعنى بكلمات وأفكار وآراء وأصوات وتعبيرات جسدية تؤلف جميعها الرسالة التي يرسلها إلى الطرف الآخر.<sup>1</sup>

ب\_ الرسالة

الرسالة هي: مجموع الكلمات والقواعد اللغوية والأفكار، والشكل الظاهر للمتصل، وحركات الجسم والصوت، وجوانب الشخصية التي تبرز للطرف الآخر، كما أنها تشمل الانطباع

<sup>1</sup> نظريات الاتصال و الاعلام المفاهيم الداخلة النظرية، دار المعرفة، 2006، 14

والذي يعطيه الإنسان عن نفسه واثق، خائف، متردد، ... الخ وأسلوبه في التعبير .  
وتشكل الرسالة في مجملها دافعاً يرسل للطرف الآخر ليستثير عنده استجابة معينة بناءً  
على طبيعة الرسالة وكيفية استقبالها. وتتشكل الرسالة أيضاً بطبيعة التشويش الذي يحصل  
لها والبيئة التي تتم فيها. فإذا قال الأب لابنه: اذهب إلى حيث تريد وهو مقطب الجبين فإن  
الرسالة لا تعني بالضرورة الموافقة على الذهاب، ولكنها ربما تعني التهديد أو عدم الرضا  
عن الذهاب، وهكذا.

وبالمناسبة فإن كل رسالة فريدة في ذاتها. فالرسالة الواحدة إذا ما أعيد إرسالها مرة أخرى أو  
مرات فإنها ستتغير في كل مرة لأنه لا يمكن لأي رسالة أن يعاد إرسالها أو استقبالها  
بطريقة متطابقة على الإطلاق.<sup>1</sup>

ج\_ الوسيلة أو القناة الحاملة للرسالة:

الوسيلة هي الطريق الذي تمر من خلاله الرسالة بين المرسل والمستقبل. والقنوات الطبيعية  
لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين وسماعهم.  
ولكن هناك وسائل عدة يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب والصحف والمجلات  
والأفلام والبرق الإذاعي و التلغرافي والأشرطة السمعية والبصرية والصور والهواتف  
والحواسيب الآلية وغيرها.

<sup>1</sup>سلوى عثمان الصديقي، هنا حافظ بدوي، إبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الزارطة، 1999، ص29

ويمكننا نقل رسائلنا واستقبالها من خلال الشم واللمس والذوق. وقد نأخذ الحواس الخمس على أنها مسلمات متاحة لكل منا، ولكن يمكننا تخيل وضعنا لو كنا لا نستطيع شم رائحة العود الزكية ولا الطعام الشهى الذي يقدم لنا، أو لا نستطيع الإحساس بما يوفره لنا لمس الأشياء ومعرفة درجة نعومتها أو حرارتها ... إلخ<sup>1</sup>

## د\_ المستقبل:

يقوم المستقبل بتحليل الرسائل وتفسيرها وذلك بترجمتها إلى معان معينة. وقد يكون المستقبل فرداً أو جماعة أو حتى منظمة كبرى. والمستقبل - كما سبق التوضيح - قد يتحول إلى مرسل ومستقبل في آن واحد؛ ذلك أن مهمة المستقبل تتلخص في ثلاثة أمور: استقبال الرسالة، وفك رموز الرسالة وتحويلها إلى معان والاستجابة للرسالة. وهنا لا بد من شرح معنى فك الرموز في الرسائل من قبل المستقبلين لها.

فك الترميز : سبقت الإشارة إلى أن الرسالة تتضمن رموزاً لفظية أو غير لفظية لاستثارة معينة لدى المستقبل، وبما أن الرسائل لا يمكن تفسيرها دائماً بطريقة واحدة لدى كل المستقبلين فإن كل مستقبل سيقوم بمعالجة الرسالة في ذهنه ويقارنها بالرسائل والتجارب السابقة ليكتشف ماذا تعنى له. وتبعاً لخلفية المستقبل وتجاربه فإن تلك الرموز إذا لم

<sup>1</sup>فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص49

يُصاحِبها توافُق مع خِبرات المرسل أو صاحِبه التَحيز فإن تفسِير الرِسالَة قد يأتي بغير النَتائِج المرغوبَة<sup>1</sup>.

حـ رِجْع الصدى أو التَغذِيَة الرِاجِعَة:

رِجْع الصدى هو عَنصر آخر مَهم من عَناصر الاتِصال ويَتمثل في الاتِجابَة التي يرسلها المُستقبِل إلى المَصدِر. و تتأكّد أهميَة رِجْع الصدى في إفادَة المرسل عَمّا إذا كانت الرِسالَة قد وَصلت وفهَمت كما أرادها هو، و لإِعطاء المعاني الصَحيحة بِدقّة فإن على المرسل أن يَصحح الرِسالَة غير المَناسِبَة وسوء الفَهم لدى المُستقبِل وأن يعيد إرسال ما لم يَصل من الرِسالَة إليه.

إن رِجْع الصدى عَمليَة أنيَة تَتم من خِلال إرسال المُستقبِل استِجابات رِجْع صدى لِجَعَل المرسل يَعرِف أثر رسالته ومدى وَصول المعنى المَطلوب مَنها إلى المُستقبِل. وهذا يعطينا قَدرةً على التَكييف مع بيئَة الاتِصال والتَعرِف على أنفِسا أكثر حينما نرسل رسالَة إلى الأَخرين مَما يَجعل الاتِصال بِحق عَمليَة مَشارِكَة بَين المرسل والمُستقبِل. وكَلما زادَت الاتِجابات رِجْع الصدى أو التَغذِيَة الرِاجِعَة كان ذلك أدعى لِتَعرِيز المَعلُومَات في الرِسالَة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عاطف عدلي العبد، الاتِصال و الرِاي العام الأَسس النَظريَة و الاسِهامات العَربيَة، دار الفِكر للنِشر و

التَوزيع، القَاهِرَة، 1993، ص 46

<sup>2</sup>جمال ابوشَنب، مِرْجِع سَابق، ص 16

## 3.2\_ أهداف الاتصال :

هدف توجيهي:

وهذا النوع من الأهداف يمكن أن يحقق حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل وتثبيت اتجاهات قديمة موجودة عنده ومرغوب فيها ولقد اتضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت في هذا المجال ان الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

هدف تثقيفي:

يتحقق هذا الهدف أو النوع من الأهداف حينما يتجه الاتصال نحو توعية المستقبلين بأمور تهمهم ويقصد منها مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

هدف تعليمي:

عندما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات أو مهارات ومفاهيم ومعلومات جيدة، وذلك في مجالات الحياة المختلفة، حيث هذه الجوانب المختلفة تعود بالفائدة عليه عندما يكون في عمليات اتصال وتفاعل مع مجموعات أخرى، أو عندما يقوم بعمل أي نوع من أنواع الأعمال الاجتماعية التي تتطلب وجود مثل هذه المعارف المختلفة، التي تلعب دورا فعالا في حياة الفرد والمجتمع.

هدف ترفيهي :

ويتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس

المستقبل، وذلك عن طريق القيام بإرسال الرسائل التي تحمل في مضمونها طابعا خاصا قائم على تحقيق الجوانب التي ذكرت، وهنا يمكن استعمال وسائل مثل المسرحيات والأفلام والمحادثات الهزلية و.. التي من خلال مضمونها وعرضها تؤدي إلى حدوث التأثير الإيجابي والترفيهي على نفس الأفراد والمجتمع .

هدف ايداري:

هذا الهدف من الأهداف التي لها مكانة خاصة في عملية الاتصال الذي يكثر انتشاره واستعماله اليومي في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها العديد من الأفراد، يعملون في مجالات الأعمال المختلفة التي من الطبيعي أن يكون لها هدف أو أهداف أخرى كبيرة وعامة. لذلك فان هذه المؤسسات والمنظمات تعمل دائما على تحقيق أهدافها، وهذه الأهداف تتحقق عندما يتجه الاتصال داخل هذه المنظمات نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة التنظيمية، ومن الطبيعي أن تكون مسؤولية القائمين على ادارة المؤسسات ونجاحها لان نجاحها يعني نجاحهم في تحقيق الأهداف والمطالب التي تضعها هذه المؤسسات أمامها وتحاول الوصول إليها.

هدف اجتماعي:

يقصد به الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي تقوم على العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد أو المجتمعات المختلفة، ويتحقق هذا الهدف عندما يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك

الجماهير بعضهم البعض الآخر، وهذه العملية بحد ذاتها تؤدي إلى تقوية الصلات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد<sup>1</sup>.

## 4.2\_ أنواع الاتصال:

حسب اللغة اتصال لفظي:

وهو نقل المعلومات من خلال الموجات الصوتية، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية التحكم في نبرة الصوت، بحيث تكون مناسبة لنوعية الرسالة، وذلك لإحداث التأثير المطلوب في المستقبل، ويجب أن تكون اللغة المستخدمة تتلائم مع نوعية المستقبل ودرجة ثقافته. (يوجد اتصال لفظي مثلًا العاملين في مكتب واحد).<sup>2</sup>

الاتصال غير اللفظي:

وهذا الاتصال يعتمد بشكل كبير على لغة الجسد، وإيماءات الوجه، ومن أشكال الاتصال غير اللفظي، ولغة الإشارة وهذه اللغة تستخدم بشكل كبير مع الأشخاص ذوي الإعاقة السمعية، ولغة الحركة والأفعال، وهذه اللغة تحمل في ثناياها مشاعر تنقل للمستقبل، كما أن بعض الأفعال تحمل في ثناياها مدلولات يستطيع فهمها المستقبل بكل سهولة مثل فعل الانثناء في اليابان يدلّ على رد التحية، وكذلك الأشياء تحمل في دلالات فبمجرد رؤيتها تصل رسالة معينة للمستقبل، مثل الأدوات والملابس الخاصة بعصر معين، أو مثلاً الملابس

<sup>1</sup> مقال بعنوان، اهداف العملية الاتصالية عبر الرابط ، 23/09/2011, http://www.mojtamai.com صباح 09

<sup>2</sup> مقتطف من المقابلة رقم 5، رئيس دائرة الإدارة، على ساعة 2 مساءً



السوداء عند كل الدول والملابس البيضاء عن الهنود تدلّ على الحزن و الحداد.)

الاتصالات هنا تكون عبر الوسائل أي انها غير لفظية).<sup>1</sup>

حسب الجمهور:

الاتصال الذاتي:

و هو عبارة عن الأفكار التي تجول في نفس وعقل الفرد، وهو أيضاً صوت الضمير في

داخله، كما أنه عبارة عن التمازج بين العقل والقلب. الاتصال الوجيه أو الاتصال

المباشر، ويسمى أيضاً بالاتصال الشخصي، وهذا الاتصال يكون بين شخصين أمام

بعضهما البعض، أو أكثر من شخص، وهذا الاتصال يتيح للأشخاص التعرف على بعضهم

البعض عن قرب، كما أن هذا الاتصال يسمح للشخص بكل سهولة أن يعدل رسالته

ويعتذر من المستقبل إذا أخطأ، وبهذا الشكل يكون هذا النوع من الاتصال أكثر فعالية.

الاتصال الجمعي:

وفي هذا الاتصال تكون الرسالة موجهة لمجموعة من الأفراد المعروفين على المستوي

الشخصي للمرسل، مثل نقاشات زملاء الدراسة، أوزملاء العمل، وكذلك بين أفراد الأسرة.

الاتصال الجماهيري:

وهو عبارة عن إرسال رسالة إلى مجموعة كبيرة من المستقبلين، وهؤلاء المستقبلين في

العادة مجهولين بالنسبة للمرسل، والمرسل يقوم بإرسال رسالته من خلال وسائل الإعلام

<sup>1</sup> مقتطف من المقابلة رقم 8، عامل بدائرة الموارد البشرية، على ساعة 2 مساءً

الجماهيرية، مثل التلفاز والراديو، كما أنّ هذا النوع من الاتصال يمتاز بسرعته الفائقة، وقدرته الكبيرة في تشكيل الرأي العام. الاتصال الوسيطى: هذا الاتصال يكون بين المرسل والمستقبل من خلال الهاتف الأرضي، أو من خلال الهواتف النقالة، وهذا النوع من الاتصال يشكل نقطة وسط بين الاتصال الجماهيري والاتصال الوجيهي. الاتصال العام: يمثل هذا الاتصال الندوات والمؤتمرات والمحاضرات، بحيث تكون الرسالة متخصصة في موضوع معين، والجمهور يهتم بصورة كبيرة بهذا الموضوع، يقوم المرسل بإرسال المعلومات ويستقبلها المستقبل، ثمّ يردون على المرسل ببعض الأسئلة هكذا.

#### الاتصال الإلكتروني:

في هذا النوع من الاتصال يتم إرسال الرسائل من المرسل إلى المستقبل، من خلال وسائل التواصل الاجتماعي ويطلق عليها اسم Social Media ، ومن الأمثلة على هذا نوع من التواصل، الفيس بوك، والسكايب.... إلخ، وتجدر الإشارة إلى إمكانية التحكم في جمهور

هذا النوع من الإتصال.1

#### 5.2\_ أهمية الاتصال :

يمكن توضيح مدى أهمية الاتصال في حياتنا بمجموعة من النقاط و هي :

\_ عنصر مهم لدوام المجتمع واستمراره والحفاظ على ترابطه، فهو الوسيلة الأساسية لنقل وتبادل الخبرات ما بين الأفراد.

<sup>1</sup>مقال بعنوان،أنواع الاتصال،الرابط <https://hrdiscussion.com/hr29961.html>،5،2011.04.09مساء

.....

---

\_ يساعد أفراد المجتمع الواحد في العيش كوحدة واحدة لها أهداف و تطلعات مشتركة.

\_ يعد الوسيلة الأساسية للتفاهم والتفاعل البناء ونقل المشاعر والأحاسيس بين أفراد المجتمع الواحد.

\_ وسيلة مهمة لتطوير شخصية الفرد وإكسابه مهارات حياتية تقيده في مختلف مجالات العمل التي قد ينخرط فيها.

\_ يساعد في تحسين المزاج وبت الراحة والسكينة في النفوس وذلك عند مشاركة الأفراد لهمومهم وأفراحهم ما بين بعضهم البعض.

\_ يساعد في توسيع الأفق ويحفز الفرد على التفكير بشكل أفضل.<sup>1</sup>

و مما سبق نستخلص أن الاتصال هو جوهر حياتنا، و كلما زادت علاقاتنا الاتصالية زادت معرفتنا الفكرية أكثر، و من خلاله يستطيع الفرد تحديد أهدافه و السعي لتحقيقها .

---

<sup>1</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، عمان، دار اسمة للنشر و التوزيع، 2009، ص155-156

## الفصل الثالث:الاتصال الداخلي للمؤسسة

1\_3 تعريف المؤسسة الاقتصادية

2\_3 مفهوم الاتصال الداخلي

3\_3 أشكال الاتصال داخل المؤسسة

4\_3 الاتصال المؤسساني

5\_3 نظرية التحليل الاستراتيجي

6\_3 أهداف الاتصال داخل المؤسسة

7\_3 وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال

1\_7\_3 وسائل الاتصال الداخلي

2\_7\_3 تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

يعتبر الاتصال الداخلي للمؤسسة من أهم العناصر التي يستوجب على أي مؤسسة التوفر فيها، فهو عبارة عن همزة وصل بين أفراد و مصالح المؤسسة، كونه يعمل على تنظيم علاقات المؤسسة الداخلية و السير الحسن لها.

### 1.3 تعريف المؤسسة الاقتصادية :

ساهمت المؤسسات الاقتصادية بتشكيل مجموعات بشرية تعتمد على استخدام وسائل مالية، وفكرية، ومادية من أجل تحقيق أهداف معينة ومحددة من قبل إدارتها، كما تبحث هذه المؤسسات عن تحقيق الأرباح بأقل التكاليف، وتلبية الحاجات المتنوعة للأفراد من المستهلكين، والحرص على زيادة مستوى معيشتهم

### تعريف كارل ماكس :

حيث يذهب إلى القول أن المؤسسة الليبرالية تمتاز عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة، نفس إدارة المال، وفي نفس المكان من أجل نفس إنتاج نفس النوع من السلع<sup>1</sup>.

### تعريف بودن :

حيث يقول أنها مكان التنسيق بين عوامل الإنتاج حيث يكون المقاول أو المنظم هو المنسق و روح المشروع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>ناصر داديدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 9.

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها:

كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه<sup>2</sup>

### 2.3 الإتصال الداخلي :

هو نظام فعال يعمل على سير المعلومة و إيصالها ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين صورتها ، كما يمكن أن نعرفه على أنه عملية نقل المعلومات و الخبرات مما يؤدي إلى تسهيل عملية إتخاذ القرارات على مستويين التنفيذي و التخطيطي ، فمن خلاله يمكن للمرؤوسين التعرف على الأهداف و الغايات المطلوبة تحقيقها داخل المؤسسة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص12

<sup>2</sup> ناصر داديدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 11.

<sup>3</sup> عمد صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان مطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر ، 1995، ص24

كما يعرف أنه عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة و تبادلها و توفيرها بين مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسة<sup>1</sup>.

كما يعتبر عملية تتم بين فردين أو أكثر باستعمال رموز على شكل حركة أو كلمة أو تعبير بهدف فهم المعلومة المحولة من المرسل إلى المستقبل<sup>2</sup>.

### 3.3 أشكال الاتصال الداخلي في المؤسسة :

و الحديث عن أشكال الاتصال داخل المؤسسة، يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الرسمي و غير الرسمي، و هناك من يقسمها إلى اتصالات صاعدة و نازلة و جانبية أو أفقية، و كلها تستجيب إلى أنواع قنوات الاتصال المستعملة، و التي يمكن حصرها نوعين رئيسية: هما الاتصال الفردي، و الاتصال التنظيمي<sup>3</sup>

#### الاتصال الفردي :

هو اتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة سواء كان ذلك بإرسال أو استقبال الرسائل، لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص. (يوجد اتصال شخصي أكثرية يكون بين عامل و زميله قصد الالتقاء عند انتهاء الدوام)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ديلور فضيل ، مرجع السابق ، ص38

<sup>2</sup> فريد كورتل و الأستاذة بوغليطة ، الاتصال و اتخاذ القرارات ، دار الكنوز ، عمان الأردن ، 2010، ص36

<sup>3</sup> فضيل دليو \_\_\_\_\_ 83 84

<sup>4</sup> مقتطف من المقابلة رقم 5، رئيس دائرة الإدارة، على ساعة 2 مساء

## الاتصال الوظيفي أو التنظيمي:

هو تحويل الرسائل الاتصالية في إطار عمل التنظيم والوظائف أو وحدات المؤسسة المختلفة و يتطلب عن الأقل مرسلا و مستقبل.(عندنا مكتب خاص مهمته يوصل المعلومة و عنده الختم يكون دليل على المعلومة وصلت فيه تاريخ و الساعة لي رسلوها فيها)<sup>1</sup>.و يمكن تصنيف الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة إلى:

### اتصالات رسمية:

و يقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبعه القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي(الاتصالات التي تكون رسمية صحيحة ليست اشاعات)<sup>2</sup>، و هي تأخذ ثلاث اتجاهات:

### -الاتصالات الهابطة :

هي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من قمة التنظيم أو من المديرين إلى العمال وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل وتشمل هذه المعلومات القرارات الإدارية الأوامر والتعليمات المتعلقة باستراتيجيات المؤسسة و التوجيهات (اتصال يأتي من الأعلى من المديرية و تنزل لكل المصالح)<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مقتطف من المقابلة رقم 2,سكرتيرمصلحة تسيير المهن, الساعة 10 صباحا

<sup>2</sup> مقتطف من المقابلة رقم 4, عامل بمصلحة العلاقات العامة, السعة 9 صباحا

<sup>3</sup> مقتطف من المقابلة رقم 5,رئيس دائرة الادارة, الساعة 10 صباحا



## -الاتصالات الصاعدة:

وتتجه عكس الأولى من الهيئات السفلى المرؤوسين إلى الأنظمة العليا والرؤساء وهي تتضمن تقارير يعدها المرؤوسين و التي يوجهها إلى رؤسائهم، معلومات تفيد انشغالات العمال وكل ما تعلق بهم من مشاكل في العمل،شكاوي تتطلب حلولا من المستويات الأعلى في التنظيم، تحسينات يريدونها أو تغييرات مقترحة<sup>1</sup>. فهي الاتصالات الصاعد تفتح لهم المجال لإبداء رأيهم حول وظيفتهم ومؤسستهم بشكل عام. ( عندما تصل المعلومة من الأعلى نقوم بتنفيذها و اعادت ارسالها الى الرؤساء 10 )<sup>2</sup>.

## الاتصالات الجانبية والأفقية:

تعتبر أساسا لفعالية العمليات الاتصالية فهي تمر عبر الإدارات والمصالح الوظيفية المختلفة أي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم، بمعنى أنها توحد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري<sup>3</sup>. وهي أكثر من ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات و ضمان عدم التداخل و تحقيق التكامل.(توجد كثيرا بين العمال و تكون

<sup>1</sup> Stephen robbits et des autres , **comportement organisationnels** , 12<sup>ème</sup> édition , paris, édition Emile dédié , p (435-436).

<sup>2</sup> مقتطف من المعلقة رقم 10, سكرتير عامة بدائرة الموارد البشرية, الساعة 2:30 مساء

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي ، **السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد** ، الطبعة 1 ، بيروت ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ،

ساهلة كونهم يعملون في نفس المستوى مثال هنا هنا في مصلحة علاقات العمل  
تبادل المعلومات بيننا و الاتصال يكون بالكلام<sup>1</sup>

#### اتصالات غير رسمية:

و تعرف بهذا الاسم نظرا لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة  
للاتصال، هو تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة  
الصارمة وهذه الاتصالات في أي حال من الأحوال تعبر عن رغبة الأفراد في عدم  
الانعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية<sup>2</sup> إذ يعتبر  
الاتصال العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات  
غير الرسمية فهي من جهة أخرى تسمح بنقل الاتجاهات الأفكار و المشاعر  
المختلفة بين أعضاء المنشأة الواحدة فالتنظيمات الرسمية تنتج عنها في العديد من  
الأحيان عقبات اتصالية نتيجة الصرامة الكبيرة في إجراء هذه العملية الحيوية  
والرقابة المفروضة عليها إذ أن هذا النوع من التنظيمات يسبب بطأ في الاتصالات  
التي تمر على قنوات متعددة طويلة إضافة إلى تميزها بقلّة المرونة و الدافعية  
المحدودة لذاتية الفرد نتيجة عدم توفر حرية للحركة اللازمة فهذه الصعوبات  
الاتصالية التي أدت إلى التفكير بالضرورة في التخفيف من صرامة هذه المنظمات و  
فسح المجال أمام الاتصالات غير الرسمية الممارسة لهذا النوع من الاتصال التي

<sup>1</sup> مقتطف من المقابلة رقم 7, رئيس الاستغلال, الساعة 9 صباحا

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص318

تحددها كذلك عوامل داخل المنظمة فغالبا ما تكون الجماعات غير الرسمية الممارسة لهذا النوع من الاتصال من نفس مكان الشغل أو الطبقة الإدارية، السن، الخبرة إلى غير ذلك. و سنتطرق إلى ذلك بأكثر تفصيل في الفصل المقبل.(يوجد الكثير من هاته الاتصالات مثال كيما أحيانا نسمع إشاعات في رفع الرواتب لكن قد لا تكون صحيحة).<sup>1</sup>

#### 4.3 الاتصال المؤسساتي :

يعرفه Jean Michel Utrad : الاتصال المؤسساتي يشير إلى كل العمليات الاتصالية التي بهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة و تحسين صورتها كمنشأة<sup>2</sup>. و هذا النوع من الاتصال و ينقسم إلى نوعين :

-اتصال مؤسساتي موجه إلى جمهور غير تجاري:

يمكن أن يكون هدف الاتصال في هذه الحالة ترقية و تحسين صورة المؤسسة لدى جمهور محدد و مستهدف.

-اتصال مؤسساتي موجه إلى جمهور تجاري:

هنا الاتصال يمكن أن ينوب عن الاتصال المنتج فيما تكون وظائف المؤسسة ليست مميزة عن منافسيها كالبنوك أو في حالة ما إذا كانت وظيفة المؤسسة هي تقديم خدمات غير مادية، في هاتين الحالتين الأهم هو صورة المؤسسة التي يجب بيعها

<sup>1</sup> مقتطف من المقابلة رقم 8، عامل بدائرة الموارد البشرية، الساعة 11 صباحا

<sup>2</sup> د. محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال و العلاقات العامة، ط 1 عمان، 2000، ص155

بما أن المنتج يتمثل في طريقة أداء الخدمة. و المؤسسة هي ذاتها وسيلة اتصالية، لأنها تتصل عبر كل مكوناتها المادية من وسائل العمل الاستقبال التلفوني إلى العمران و البنايات و المقر الإداري.

### 5.3 نظرية التحليل الاستراتيجي النظام و الفاعل ل ميشال كروزيه:

يهتم التحليل الاستراتيجي عند كروزيه بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفرض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفاذي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة<sup>1</sup>؛ مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، وهو ما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التدييري للمؤسسة امتداداً طبيعياً قدر المستطاع للبيئة؛ باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها، مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الاستراتيجية.

<sup>1</sup> Brigitte GUYOT, «Quelques problématique pour éclairer l'étude de

l'information dans les organisations », In La Science de la Société, N50.51,

Mai.Oct. 2000, pp129-148.

### 1.5.3 أساسيات التحليل الاستراتيجي:

أن التحليل الاستراتيجي ليس عملية سهلة فهو عملية متشابكة و مترابطة بين عدة مداخلات ومخارجات، و الفاعلون بما لديهم من ثقافات و خبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوماً ينتجون أفعالاً بها يستطيعون تحريك الامور .

إذا فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة و حقيقية لما يجري في مواقع العمل<sup>1</sup>.

### 2.5.3 مسلمات التحليل الاستراتيجي عند كروزيه:

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة بديهية مرادها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به؛ ونظراً لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية<sup>2</sup>، التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يأتي :

\_ اختيار الأهداف:

لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فلكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتماً مع أهداف التنظيم. ولو أن ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة؛ إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساساً ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم بعضاً، فكل

claudette LAFAYE<sup>1</sup>p69.

<sup>2</sup> Emmanuel ADER "l'analyse stratégique moderne et ses outils" In Futuribles, N72, Dec 1983, p3-4.

فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فإنّه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه. (يوجد إستراتيجية تعمل بها الشركة مثال السكرتير نقيمهم منخلش العمل فقط الذي يجبرني للتحدث معهم و ينفذو التعليمات بطريقة جيدة)<sup>1</sup>.

\_الحرية النسبية للفاعلين:

يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الاهتمام بالاستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة، ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع أو أن يتوقع سلوك غيره .  
\_العقلانية المحدودة:

وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية<sup>2</sup>.

### 6.3 اهداف الاتصال داخل المؤسسة:

للاتصال الداخلي أهداف كثيرة أبرزها :

<sup>1</sup> مقتطف من المقابلة رقم 9 , عامل بدائرة التنظيم, الساعة 10.30 صباحا

<sup>2</sup> François CHAZEL, Olivier FAVEREAU et Erhard FRIEDBERG, Symposium sur

Le pouvoir et la règle, In Sociologie du Travail, N°1, 1994, p 85–111.

.....  
\_التنسيق بين وحدات و مصالح المؤسسة الاستجابة لحاجيات الأفراد دخلها.

\_نقل المعلومات و البيانات بطريقة منظمة , و ذلك عبر القنوات الاتصالية للمؤسسة.

\_يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المؤسسة و نموها و تطورها.

\_تحديد معايير و مؤشرات الأداء , وتوجيه السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المؤسسة .

\_يمثل الاتصال وسيلة رقابية و إرشادية لنشاط الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين و تحقيق التفاعل و التبادل المشترك بينهم .

\_تحقيق التفاهم بين الإدارة و العاملين و بين أعضاء الإدارة العليا و خلق الثقة و الاحترام بينهم.

\_مناقشة المشاكل و العوائق التي تواجه المؤسسة بطريقة سلس و دقيقة و طرح سبل معالجتها.

\_تحقيق التعاون و خطط المؤسسة للعاملين, و الزيادة في مستوى إنتاجها و ارتفاع مردودها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> فريد كورتل و الستادة الهامبوغليطة, مرجع سابق, ص52, 51

## 7.3 وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة وتكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

### 1.7.3 وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة:

يقوم الاتصال داخل المؤسسة على وسائل اتصالية مختلفة يعتمد عليها الفرد لإيصال المعلومات و التعليمات على أكمل وجه , وتتمثل هذه الوسائل في:

#### ا\_الاتصالات المكتوبة:

الإعلانات و النشريات: وتحتوي على معلومات بخصوص حقوق العمال

و القانون الداخلي للمؤسسة , كما تفيد في نشر المعلومات المقترحة للعاملين. (يوجد نشريات في كل مصلحة كي يدخل متدرب نعطيه نسخة لكي يتعرف على قانون المؤسسة).<sup>1</sup>

مجلة المؤسسة: وكما نعلم أن لكل مؤسسة مجالاتها الخاصة, التي تتضمن أخبارها و نشاطاتها من خلال المقالات.

التقارير: تحتوي التقارير على المعلومات التي ترسل من الأسفل الى الأعلى لتسهيل مهمة الإدارة في متابعة و مراقبة العاملين , و قد ترسل في أوقات معينة و محددة الوضع القائم, وقد تكون هته التقارير دورية أو تذكيرية , تحليلية, اقناعية<sup>2</sup>. (هنا فالشركة نستعمل التقارير نعتمد عليها بشكل كبير).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مقتطف من المقابلة 8, عامل في دائرة الموارد البشرية, الساعة, 11:30 صباحا

<sup>2</sup> سعيد يس عامر, الاتصالات الإدارية, ط2, القاهرة مصر, 2000, ص95

<sup>3</sup> مقتطف من المقابلة 6, رئيس الامن , الساعة 9 صباحا



.....

---

الفاكس: وهو جهاز يعمل على طريق تقنية الاتصالات , ويقوم باعرسال نسخ طبق الأصل من الوثائق المراد إرسالها, كما يتميز بميزة خاصة حيث يكون إرسال الفاكس فأي وقت و يكون الاستلام فوري.(نستعمل الفاكس مثلا فرع افال ترسل لنا التعليمات عن طريق الفاكس ).<sup>1</sup>

#### ب\_ الاتصالات الشفهية:

تتم هته الاتصالات عن طريق الكلام و المحادثة الشفوية , وهي اكثر الوسائل المستعمل للتواصل داخل المؤسسات حيث تتميز بالافناع و الانتير نظرا لطريققتها المباشرة, ومن بينها:

الاجتماعات: حيث تعقد اجتماعات بين افراد المؤسسة او بين رؤساء المصلحة او بين المدير العام و رؤساء دوائر المؤسسة, و تكون لمعالجة مشكلة ما, و ووضه خطط جديدة للمؤسسة .(عند حدوث مشكلة أو معلومة جديدة يبعثونها على شكل فاكس أو ايميل لكي نحضر الاجتماع و يعلمونا بموعد و ساعة الاجتماع مسبقا),<sup>2</sup>

المقابلات: تعتبر المقابلة محادثة جدية بين الطرفين تتجه الى تحقيق هدف واضح و محددة و تعتمد الإدارة العليا على الرؤساء المباشرين في نقل المعلومات إلى المرؤوسين على شكل مقابلات.

الهاتف: يعتبر من أهم الوسائل داخل المؤسسة, ولا يمكن مؤسسة أن تمارس عملها دون استخدامه ,و إذا نظرنا إلى عمل المدير نجد أن الاتصالات الهاتفية تمثل أهمية

---

<sup>1</sup> مقتطف من المقابلة 9, عامل بدائرة التنظيم, الساعة 10 صباحا

<sup>2</sup> مقتطف من المقابلة 3, رئيسة دائرة الموارد البشرية, الساعة 9 صباحا

عند عقد الاجتماعات و تحديد المواعيد و إبلاغ الرسائل و الأخبار و البيانات  
اللازمة إلى مرؤوسيه أو المتعاملين معه.<sup>1</sup>

ج\_ الاتصالات الالكترونية: وأبرزها ما يلي:

الانترنت: تمثل وسيلة اتصالية اجتماعية, تقوم بتحويل الرسائل بين الأفراد و  
تبادلها, حيث تسمح باختصار التحويلات , ومن خلالها يمكن الحصول عل المعلومة  
مهما كان نوعها في اقل وقت ممكن.

البريد الالكتروني: وهو عبارة عن حسابات آلية يتبادل الأفراد الرسائل من خلالها,  
وذلك بكتابة اسم مستخدم الرسالة ويتميز بتوفير الوقت من خلال الإنجاز السريع  
لعمليات الاتصال داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

### 2.7.3 تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

يشهد العالم تطورا على مستوى وسائل الاتصال , وظهر ما يسمى بتكنولوجيا  
المعلومات التي جعلت العالم و كأنه قرية صغيرة, فتكنولوجيا الاتصال تساعد على  
لربح الوقت وتقليص التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة و موثوقة, إضافة غالى  
الدور الغير مباشر الذي تلعبه في تحفيز الأفراد خاصة متخذوا القرار و إمداد  
المؤسسة بالمعلومات اللازمة في الوقت المطلوب وهذا يشكل في حد ذاته ميزة  
تناسقية قوية , فهي مصدر تحفيزي للعمال و دفعهم إلى القيام بأعمالهم بطريقة  
جيدة و بروح معنوية عالية , و بالتالي تحقيق قوة عمل فعلية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> فريد كورتل و الاستادة الهام بوغليطة, مرجع سابق, ص111-112

<sup>2</sup> فريد كورتل و الهام بوغليطة, نفس المرجع, ص125

.....

---

استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات يزيد من نسبة نجاحها و رفع  
مستواها الإنتاجي و بالتالي تحقيق الربح و الاستمرارية في العمل<sup>1</sup>.  
و من ذلك يتضح أن للاتصال الداخلي دور هام في نشاط المؤسسة الاقتصادية ،  
والسيطرة على نظمها و فاعليها، إذ لا يستطيع أي مؤسسة العمل و السير إلى  
النجاح دون إستراتيجية اتصالية محكمة .

و من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها على مستوى شركة سونا طراك  
الاقتصادية، لاحظنا عدة نواقص حيث أن المؤسسة تخلوا من ذلك التناسق  
الاتصالي ، كما شهدنا العديد من المناوشات و النزاعات بين العمال هذا ما يدل  
على نقص في عمليات الاتصال، و من هنا نستطيع القول أن للاتصال الداخلي  
وزن ثقيل و عنصر بارز في كل مؤسسة مهما اختلفت و وظيفتها، فالاتصال القوي  
يقابله النجاح فهما وجهين لعملة واحدة.

---

<sup>1</sup> LASARY , **comptabilité analytique** , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001 , P 14

.....



يعتبر الاتصال الداخلي للمؤسسة احد أهم العناصر التنظيمية لسير أي نشاط, حيث لا يمكن وجود أي عمل في غيابه, فالاتصال هو الزيت الذي يحرك مكيئة المؤسسة , ويعتبر أسلوب يساعد على إصدار التعليمات و الأوامر و إدارة الاجتماعات داخل حدود المؤسسة .

و من خلال دراستنا السوسيوولوجية توصلنا إلى أن المؤسسة الجزائرية رغم توفرها على كافة الوسائل الاتصالية إلا أنها لازالت تعاني من نقص الاتصال داخل أروقتها, و غياب إستراتيجية اتصالية فعالة تعتمد عليها , حيث طغت المصالح الشخصية على المصالح العامة للمؤسسة, وعدم وضع اتصال مجسدا و مبنيا على قواعد علمية مدروسة, حيث تميزت المؤسسة الحالية بتسيير غير منسق يشبه إلى حد بعيد التسيير العسكري , حيث كان الهدف الوحيد لها الحصول على المردودية المادية فقط , دون الالتفات إلى الجانب الإنساني و حاجيات العامل المختلفة, و كان ذلك ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية .

وفي الأخير من خلال بحثنا ظهر تساؤلا جديد كان يراودنا طيلة فترة عملنا:

\_هل غياب الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة يؤدي إلى تدهور مستواها

وبالتالي زوالها ؟



# ملاحق

1\_ دليل المقابلة

2\_ الجدول السوسيوغرافي للمبحوثين

3\_ التمثيل البياني للجدول السوسيوغرافي

4\_ الهيكل التنظيمي لمركب تمبيع الغز النفطي

5\_ تقرير التربص

رقم المقابلة

جامعة وهران احمد بن احمد

مقابلة حول موضوع :

### فعالية الاتصال داخل المؤسسة

(مؤسسة سوناطراك الاقتصادية- مركب تمبيغ الغز النفطي- وهران)

GP1Z

تاريخ إجراء المقابلة : الزمن المبدئي: 2019-03-03

الزمن النهائي: 2019-04-01

1. عناصر تعريفية :

1.1. السن:

1.2. الجنس:

1.3. المستوى الدراسي:

1.4. الوظيفة:

1.5. الخبرة المهنية:

2. بعد خاص بطبيعة الاتصال و عناصره

1.2 ماذا يعني لك الاتصال ؟



2.2 كيف يكون الاتصال بين العمال ؟

3.2 ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة بشكل كبير في المؤسسة؟

4.2 هل يوجد عمليات اتصالية في الشركة ؟

3. بعد خاص الاتصال الداخلي للمؤسسة

1.3 هل يوجد مكتب خاص يهتم بالاتصالات الداخلية لمصالح المؤسسة ؟

2.3 هل تعتمد المؤسسة على إستراتيجية معينة ؟

4.3 ماهي وسائل الاتصال المستعملة ؟

5.3 ماهي الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا من قبل العمال ؟

6.3 ما الفرق بين الاتصال الجانبي و الأفقي ؟

7.3 كيف تتواصلون مع مدير المؤسسة ؟

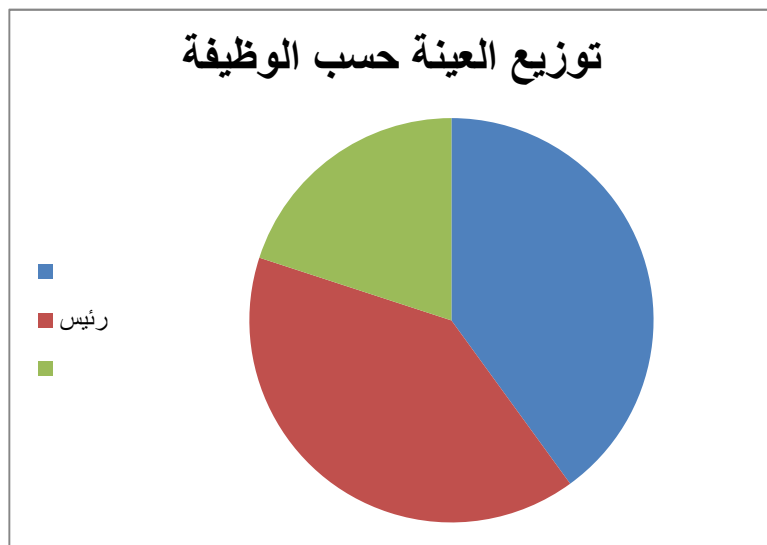
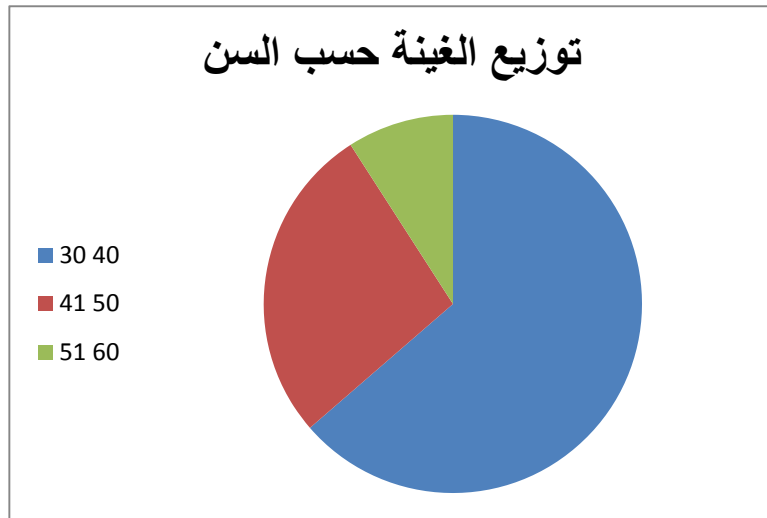
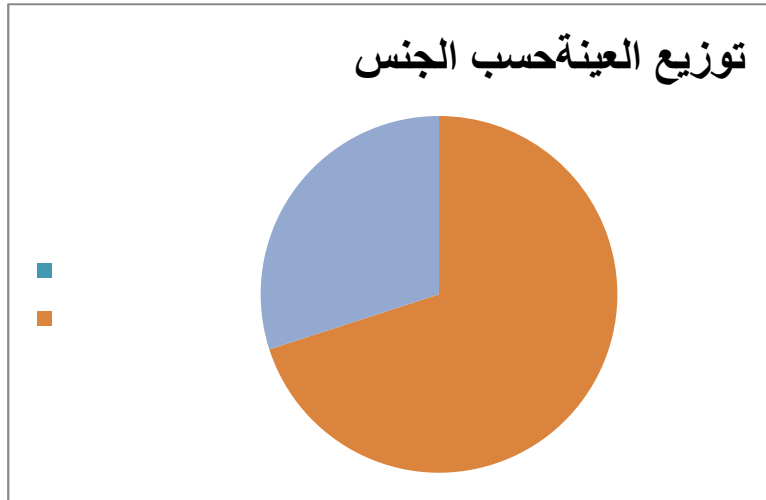
8.3 ما أهمية الاتصال داخل المؤسسة ؟

9.3 هل الاتصال الداخلي الفعال يسهم في تطور المؤسسة و نجاحها ؟

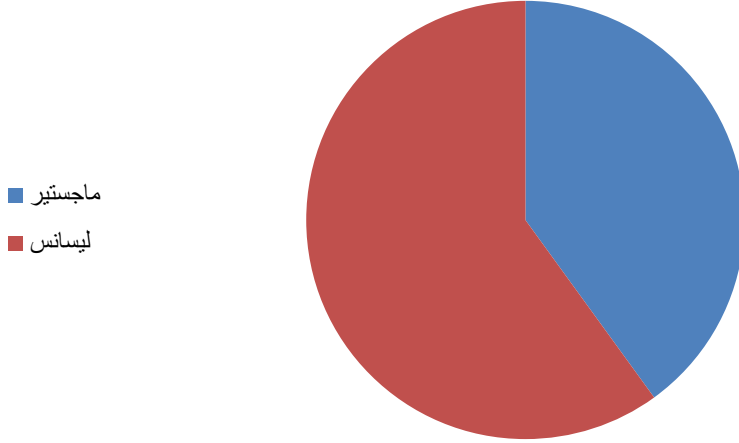
ملحق رقم 02: الجدول السوسيوغرافي للمبحوثين

المبحوثين	الجنس	السن	الوظيفة	المستوى الدراسي	الخبرة المهنية
المبحوث الأول	ذكر	36 سنة	رئيس مصلحة علاقات العمل	ليسانس	11 سنة
المبحوث الثاني	انثى	35 سنة	سكرتير مصلحة تسيير المهن	ليسانس	5 سنوات
المبحوث الثالث	انثى	35 سنة	رئيس دائرة الموارد البشرية	ماجستير	9 سنوات
المبحوث الرابع	ذكر	30 سنة	عامل بمصلحة العلاقات العامة	ليسانس	4 سنوات
المبحوث الخامس	ذكر	40 سنة	رئيس دائرة الادارة	ماجستير	10 سنوات
المبحوث السادس	ذكر	43 سنة	رئيس دائرة الامن	ماجستير	14 سنة
المبحوث السابع	ذكر	59 سنة	رئيس دائرة الاستغلال الجديدة	ماجستير	20 سنة
المبحوث الثامن	ذكر	30 سنة	عامل بدائرة الموارد البشرية	ليسانس	4 سنة
المبحوث التاسع	ذكر	35 سنة	عامل دائرة التنظيم	ليسانس	23 سنة
المبحوث العاشر	أنثى	45 سنة	سكرتير عامة بدائرة الموارد البشرية	ليسانس	12 سنة

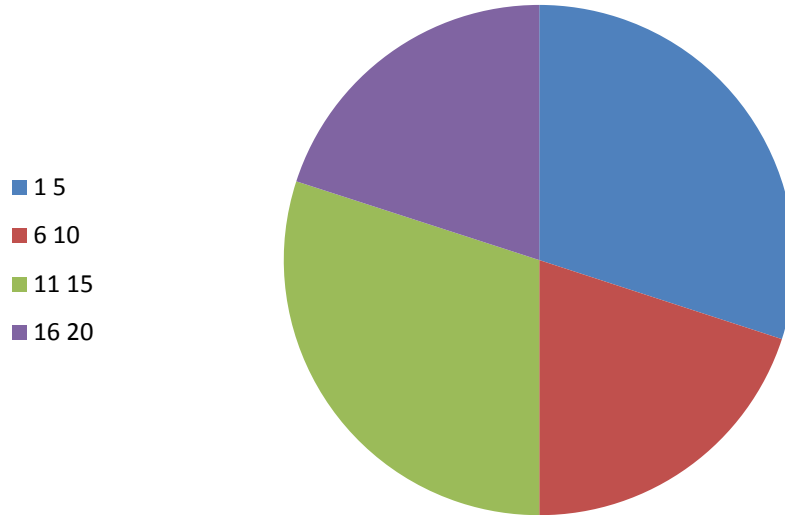
ملحق 03: التمثيل البياني للجدول السوسيوغرافي



توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



توزيع العينة حسب الخبرة المهنية





---

---

## قائمة المصادر و المراجع

### أولاً: باللغة العربية

1. أبوشنب جمال محمد, نظريات الاتصال و الإعلام, دار المعرفة للنشر و التوزيع, ط1, 2006.
2. بن حبيب عبد الرزاق, اقتصاد و تسيير المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2002.
3. جوهر محمد ناجي, وسائل الاتصال و العلاقات العامة, ط1, عمان, 2000.
4. حنفي عبد الغفار, السلوك التنظيمي و إدارة الافراد, ط1, بيروت, الدار الجماعية للطباعة و النشر, 1997.
5. درويش عبد الكريم, الإدارة العامة, مكتبة الانجلو المصرية, القاهرة, 1986.
6. ديعدون ناصر, اقتصاد المؤسسة, دار المحمدية العامة, 1998.
7. سيد محمد, الإعلام و اللغة العربية, عالم الكتاب, القاهرة, مصر, 1992.
8. صخري عمد, اقتصاد المؤسسة, ديوان المطبوعات, ط2, الجزائر, 1995.
9. طلعت محمود منال, مدخل إلي علم الاجتماع, جامعة الإسكندرية, 2006.
10. عدلي عطف, الاتصال و الرأي العام, دار الفكر للنشر و التوزيع, القاهرة, 1993.
11. عبود صمويل, اقتصاد المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, ط1982.
12. عثمان الصديقي سلوى, إبعاد العملية الاتصالية, المكتب الجامعي الحديث, الزرارة, 1999.
13. عمر سعيد, الاتصالات الادارية ط2, القاهرة, مصر, 2000.

.....  
14. كورتل فريد و بوغليطة الهام,الاتصال و اتحاد القرار,دار الكنوز  
عمان,الأردن,2010,

15. نور الدين محمد,إدارة المعرفة و التكنولوجيا,دار سمة للنشر,عمان,2009,

ثانيا: باللغة الفرنسية

16. **ADER Emmanuel** l'analyse stratégique moderne et ses  
outils" In Futuribles, N72, Dec 1983

17. **CHAZEL François**, Olivier FAVEREAU et Erhard  
FRIEDBERG, Symposium sur Le pouvoir et la règle, In  
Sociologie du Travail, N°1, 1994

18. **GUYOT Brigitte**, «Quelques problématique pour éclairer  
l'étude de l'information dans les organisations », In La Science  
de la Société, N50.51, Mai.Oct. 2000

19. **LASARY** , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem  
, Alger , 2001

20. **LAFAYE Claudette**, La sociologie des organisations, éd.  
Nathan, Paris, 1996

.....  

---

---

**21. A Maurice ngers**, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Anjou, CEC, 1992

**22. robbits Stephen et des autres** , comportement organisationnels ,12ème édition , paris, édition Emile dédier

**ثالثا :المواقع الالكترونية**

23.مقال,الاتصال,الرابط <https://hrdiscussion.com/hr29961.html>,  
2011,5,04.2.9.مساء

24. مقال بعنوان,اهداف العملية الاتصالية عبر الرابط  
, 23/09/2011 , <http://www.mojtamai.com> صباح 09

**رابعا : قائمة المذكرات**

بوشناق كلثوم,الاتصال في المؤسسة الجزائرية(مفتشية العمل وهران),ماستر علم اجتماع الاتصال,2016-2017

رشيدي سمية,واقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية, ماستر علم اجتماع الاتصال,2015-2016





# الفهرس

الفهرس

شكر و تقدير

اهداء

مقدمة ١

الفصل الأول: الاطار المنهجي و التقني

7.....	1_1 الإشكالية
7.....	2_1 الفرضيات
8.....	3_1 تحديد المفاهيم
10.....	4_1 منهج البحث وتقنياته
10.....	1_4_1 منهج البحث
10.....	2_4_1 تقنيات البحث
11.....	5_1 أسباب اختيار الموضوع
12.....	6_1 الأهداف والصعوبات
12.....	7_1 الدراسات السابقة
14.....	8_1 الدراسة الاستطلاعية
15.....	9_1 مجتمع البحث و عيناته
15.....	1_9_1 عينة البحث
15.....	2_9_1 مجتمع البحث

الفصل الثاني: الاتصال و عناصره

- 17..... 1\_2 مفهوم الاتصال (لغة, اصطلاحا)
- 18..... 2\_2 عناصر الاتصال
- 23..... 3\_2 اهداف الاتصال
- 25..... 4\_2 أنواع الاتصال
- 27..... 5\_2 أهمية الاتصال

الفصل الثالث: الاتصال الداخلي للمؤسسة

- 30..... 1\_3 تعريف المؤسسة الاقتصادية
- 31..... 2\_3 مفهوم الاتصال الداخلي
- 32..... 3\_3 اشكال الاتصال داخل المؤسسة
- 36..... 4\_3 الاتصال المؤسساتي
- 37..... 5\_3 نظرية التحليل الاستراتيجي
- 39..... 6\_3 اهداف الاتصال داخل المؤسسة
- 41..... 7\_3 وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة وتكنولوجيا المعلومات والاتصل
- 43..... 1\_7\_3 وسائل الاتصال الداخلي
- 43..... 2\_7\_3 تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
- 46..... الخاتمة

48.....	ملاحق
70.....	قائمة المصادر و المراجع
75.....	الفهرس

## الملخص:

يعتبر الاتصال الداخلي من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة و خطوة مهمة في حياتنا، فهو يسمح بتسهيل الوظيفة وفهم أحسن للنشاطات و الأهداف المسطرة.

إن مهمة وضع معالم للاتصال الداخلي هي مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة، من خلال وضع إستراتيجية عمل، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع وتحسين الأداء الوظيفي و هذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق إستراتيجية اتصالية فعالة تجند لها قوى بشرية و مادية، تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة. و اعتمادنا على هذه النقاط التي تم تناولها في موضوعنا هو محاولة منا لإسقاط ذلك الواقع على مؤسسة اقتصادية متمثلة في مؤسسة سونا طراك فرع تميميع الغز النفطي بمرسى الحجاج وهران.

الكلمات المفتاحية: الاتصال ، الإستراتيجية ، النظام ، الفاعل ، المؤسسة .

## Résumé

La communication interne est l'une des fonctions de base dans une entreprise et sa durée de vie, elle permet de faciliter la tâche ainsi qu'une meilleure compréhension des activités et des objectifs soulignés.

L'élaboration d'une stratégie de travail est l'amélioration de son rendement et cela ne se concrétise qu'on appliquant une stratégie de communication efficace avec une mobilisation des forces humaines et matérielles pour orienter l'entreprise vers des objectifs communs.

On s'appuyant sur ces points j'ai essayé d'étudier ce sujet avec le maximum d'information que j'ai rassemblé, et ses repères sur une entreprise économique algérienne en prenant comme modèle **Sonatrach au niveau du complexe de GP1Z\_Oran.**

**Les mots clé : communication , stratégie, système, Acteur, la fondation.**



المُلخَص