



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران-2- محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع الإتصال

## واقع الإتصال في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك AVAL ORAN

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع الإتصال

إشراف:

أ/د. بومحراث بلخير.

إعداد الطالب:

• سعدي سامي

أمام لجنة المناقشة:

جامعة وهران 2	رئيسا	أ. مروفل مختار
جامعة وهران 2	مشرفا ومقررا	أ/د. بومحراث بلخير
جامعة وهران 2	مناقشا	أ. بلحاج حسنية

السنة الدراسية: 2019 - 2020

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# كلمة الشكر

الحمد لله الذي هدانا الى نور العلم، وما وفقنا به للانجاز هذه المذكرة  
والذي لم نكن لنحققها لولا دعوته فلك الحمد والشكر.

نتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ المحترم " بومحراث بلخير " الذي  
أشرف على المذكرة وقدم لنا أحسن توجيه.

كما لا يفوتنا من هذا المنبر العلمي ان نتوجه بالشكر الى كل أعضاء  
اللجنة الموقرة على قبول مناقشة الموضوع المذكرة.

الى جميع أساتذة علم اجتماع الاتصال ، والى كل من قدم لي يد العون  
من بعيد او قريب ، فلکم مني خالص الاحترام والتقدير.

# الاهداء

اهدي ثمرة جهدي.....

الى الشمس التي انارت دربي الى الصدر الذي يضمني كل ما ضاقت بي الدنيا وأحاطت  
بي المخاطر الى من أوصى الله تعالى ،على برها والاحسان اليها ،الى من تعطي دون  
مقابل الى اعلی واعز مخلوق عندي .

امي أطل الله بعمرها .

الى من ضحى بالكثير من أجلي ،الى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة  
،الى العزيز الغالي .

ابي أطل الله بعمره .

الى أختي الغالية زهرة البيت المتفتحة ،الى اخي رعاك الله يا صغيري وألبسك ثوب العافية  
والستر .

الى كل من وسعه قلبي ولم يذكر قلبي ،اهدي هذا العمل .

## قائمة المحتويات

ب.....	شكر والتقدير
ت.....	اهداء
ج.....	قائمة المحتويات

### الفصل التمهيدي

2.....	مدخل عام
3.....	خطة الدراسة ومحتواها
4.....	الاشكالية
5.....	فرضيات البحث
5.....	المنهج المستخدم
6.....	المفاهيم الإجرائية
8.....	أسباب اختيار الموضوع البحث
8.....	أهداف البحث
9.....	أهمية الدراسة
10.....	الدراسات السابقة
11.....	صعوبات البحث

## الفصل الاول

### الاتصال مدخل نظري

- 1\_تعريف الاتصال ومراحل تطوره.....14
- 2\_أنواع الاتصال وعناصره.....14
- 3\_أهداف الاتصال واستخداماته البحثية.....15
- 4\_وظائف الاتصال.....16
- 5\_معوقات الاتصال.....17
- 6\_أهمية الاتصال.....29
- 9\_ خلاصة الفصل.....30

### الفصل الثاني:

### الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

- 1\_ مفهوم الاتصال الداخلي.....31
- 2\_تعريف المؤسسة الاقتصادية وأنواعها.....32
- 3\_ استراتيجيات الاتصال في المؤسسة وأهدافها.....33
- 4\_ أهداف الاتصال في المؤسسة الاقتصادية.....34
- 5\_وظائف المؤسسة الاقتصادية.....35
- 6\_خصائص الاتصال المؤسسة.....37

## الفصل الثالث

- 7\_ تعريف المؤسسة.....40
- 8\_ شرح الهيكل التنظيمي.....41
- 12\_ أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة.....44
- 13\_ أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة.....45
- 14\_ رسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.....46
- 15\_ معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة.....48
- 16\_ نتائج دراسة الميدانية.....49
- 17\_ خلاصة.....50
- 13\_ خلاصة العامة.....51
- 14\_ قائمة المراجع.....53
- 15\_ الملاحق

# الفصل التمهيدي

مدخل عام

خطة الدراسة ومحتواها

الإشكالية

فرضيات البحث

المنهج المستخدم

المفاهيم الإجرائية

أهداف البحث

أهمية الدراسة

الدراسات السابقة

صعوبات البحث

### المقدمة:

اثبتت وسائل الاعلام والاتصال قدرتها على تغيير الافكار والاتجاهات عن طريق نقل الرسائل وتبادل المعلومات ، بحيث اصبح الاتصال وسيلة ضرورية لاغنى عنها في التعاملات البشرية المختلفة ، وتزداد هذه الضرورة أكثر عندما يتعلق الامر بمصير المؤسسة ذات الطابع التجاري والاقتصادي، فالاتصال هو وسيلة لخلق حركة وديناميكية للجماعات ، وعلى اعتبار ان المؤسسة عبارة عن مجموعة من الافراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة تهدف كلها الى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ككل حتى اصبح الاتصال يشكل احد العناصر الاساسية التنظيمية لسير اي نشاط داخل المؤسسة حتى لا يمكن تحقيق أهدافها دون وجوده وعليه فالاتصال يشكل العمود الفقري لأية مؤسسة بمختلف أهدافها وأشكالها وأحجامها ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها ، فمن خلاله يتم توفير الافكار والخطط والمعلومات والآراء عبر كل أجزائها من خلال عملية اتخاذ القرارات والتي يتوقف نجاحها على سيرورة العملية الاتصالية، وتعد اتصالات المؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها وبين العمال وكذلك العالم الخارجي المتواجدة فيه واي قصور في العملية الاتصالية من شأنه ان يؤخر او يعطل بسيرورة المؤسسة وأهدافها وخططها وتواجهاتها التي تتعلق كلها بالعملية الاتصالية. فاعتمادا على هذه النقاط ورغبة منا في التوسع أكثر في مجال الاتصال جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن العوامل المؤثرة في صناعة اتصال فعال داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال معرفة متغيرات الاتصال وقمنا بإسقاط ذلك على مؤسسة سونطراك الجزائرية AVAL الواقعة بوهان ، ولمعالجة هذا الموضوع قسمنا الدراسة الى اطار منهجي وإطار نظري وإطار تطبيقي.

الاطار المنهجي: وقد تضمن الاشكالية و الفرضيات وتحديد المفاهيم ثم المنهج المستخدم وبعد الك انتقلنا الى اسباب اختيار الموضوع بالإضافة الى أهداف البحث واهميته ثم تطرقنا الى الدراسات السابقة وصعوبة البحث.

اما الاطار النظري فقد قسمناه الى فصلين:

الفصل الاول وهو مدخل نظري للاتصال وتناول هذا الفصل ماهية الاتصال والذي تطرقنا فيه الى تعريف الاتصال ومراحل تطوره بالإضافة الى انواع الاتصال وعناصره ثم قمنا بعرض أهداف الاتصال ،وظائفه ومعوقاته وأخيرا قمنا بابرار اهمية اتصال.

اما الفصل الثاني فقد تمثل في الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية وعليه قمنا بتقديم تعاريف للاتصال الداخلي و المؤسسة الاقتصادية وإبراز أهدافها واخيرا تطرقنا الى خصائص الاتصال في المؤسسة.

ومن خلال ما سبق سوف نتطرق الى الجانب الميداني الذي يضم تعريف مؤسسة سونطراك AVAL، وشرح هياكلها التنظيمية ومعرفة أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة والوسائل التي تعتمد عليها،وفي الاخير قمت باستنتاج النتائج التي تخص الاتصال في المؤسسة.

### الإشكالية :

يشكل الاتصال في المؤسسات بأساليبه ووسائله موضوعا هاما للدراسة باعتباره أهم وسيلة للتسيير إذ يعتبر من أكثر المتغيرات أهمية على مستوى أي مؤسسة مهما كانت وظيفتها. نظرا لمكانة الاتصال البارزة في المجال الإداري الذي يهدف الى الارتفاع بمعدلات الاداء و الارتفاع بالروح المعنوية بين العاملين،فهو يعتبر وسيلة رئيسية لتبادل المعلومات و الأفكار التي أولا و أخيرا هي مضمونا للاتصال فلا يمكن للمؤسسة أن تشكل في صورة موحدة و متكاملة إلا من خلال نظام اتصال يربط كافة أجزائها.

وتعتبر المؤسسة فضاء انساني يتوقف نجاحها على الاتصال ما بين عناصرها التنظيمية و أفرادها ،فمن الضروري الاهتمام بالجانب الاتصالي داخل المؤسسة كأداة حيوية ومهتمة لتنظيم وتوجيه العلاقات لأنه يسهل عملية تبادل المعلومات مع إيجاد نوع من الفهم المشترك و الثقة المتبادلة بين الأفراد مما يساعد على اتخاذ القرارات في تحقيق الأهداف.و نذكر على سبيل المثال "سونطراك" والتي تعتبر مؤسسة ذات طابع اقتصادي فهي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد وهي متنوعة الأنشطة حيث تشمل جميع الجوانب الإنتاج والاكتشاف و الاستخراج و النقل و إدارتها تتطلب مهارات عالية حتى تقوم بالغرض الذي انشأت من اجله وهي خدمة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ،فتوفير الإمكانيات المادية وحدها غير كافية لأنها لا تضمن سيرورة المؤسسة الاقتصادية التي تتمثل في عملية تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصادية آخرين في إطار قانوني و اجتماعي.

لذا تسعى اغلب المؤسسات الاقتصادية لإدراج الاتصال و تفعيله ضمن وظائفها الأساسية خاصة في الوقت الراهن نظرا لأهميتها و دورها و مساهمتها في تنمية.

ومن هنا برزت أهمية الاتصال داخل المؤسسة و هذا ما جعل من الاتصال الداخلي موضوعا يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين و المختصين ، حيث قمت بدراسة ميدانية

بمؤسسة "سونطراك الاقتصادية aval" الواقعة بوهران حي جمال الدين، فاعتمدت في بحثي هذا عن دراسة العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسات و علاقتها بالاتصال بالاعتماد على نظرية التحليل الاستراتيجي (النظام و الفاعل) لميشال كروز" و التي يبين فيها عمل الفاعل داخل المؤسسات ،ومن خلال هذه الدراسة سأبين نوع وطبيعة الاتصال الذي تتبعه مؤسسة "سونطراك aval" لتحقيق أهدافها و خططها و تقديم خدماتها على الشكل المطلوب ،ومن هذا المنطلق حصرنا اشكاليتنا في التساؤل التالي:

ماهي العوامل المؤثرة في صناعة اتصال فعال في مؤسسة "سونطراك aval" الواقعة بوهران حي جمال الدين؟

### الفرضيات:

يعد الاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تسيير المؤسسات و هو من ابرز المقومات التي تقوم عليها المؤسسة و تعتمد عليه في اتخاذ القرارات ، ومن اجل الإجابة عن الأشكال الذي قمنا بطرحه لمعرفة العوامل المؤثرة في صناعة اتصال فعال في مؤسسة سونطراك ومن اجل الوصول الى حلول للعراقيل و المشاكل التي تحول دو تحقيق المؤسسة لأهدافها قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1-نفترض ان واقع الاتصال داخل مؤسسة سونطراك aval يعتمد على أسس علمية و نظامية بين الهرم المؤسساتي مما يفقده أهميته نظرا لعدم احاطته بالواقع الذي يقاوم هذا التنظيم الذي يرتكز على شكل أعلى اسفل.

### المنهج المستخدم:

حتى يتمكن الباحث الاحاطة بكل جوانب موضوعه و أيضا الوصول الى نتائج موضوعية و دقيقة عليه اختيار منهج محدد يتناسب مع موضوع دراسته ،فالمنهج يعتبر من اهم العناصر التي يعتمد عليها الباحث السوسولوجي في دراسة الميدانية حيث يعرف المنهج

على انه "اسلوب من اساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الافكار المتنوعة و الهادفة لكشف عن حقيقة تشكل هذه ظاهرة..<sup>1</sup>

حيث اعتمدت في دراسة لموضوع واقع الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية على المنهج الانثروبولوجي الذي يعتمد على ثقل المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ،من خلال وصف الاتصال و ابراز اهميته و تحليل المعطيات و البيانات التي قمت بجمعها لمعرفة العوامل المؤثرة في صناعة اتصال فعال ،كما يساعد المنهج الوصفي و التحليلي في الكشف عن الحقائق السوسولوجية و معرفة ادق التفاصيل و الوقوف على كيفية معالجتها

### المفاهيم الإجرائية:

ان تحديد المفاهيم التي يبني عليها الباحث من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي ان يخطوها كل باحث ،لأنها تحدد المجال النظري و التطبيقي للدراسة و تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث ان يصل إليه ،و ليتجنب الاستنتاجات الخاطئة و أهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي :<sup>2</sup>

### • الاتصال :

يعرف الاتصال "بأنه تلك العملية التي من خلالها يتم نقل الاراء و الأفكار و المعاني و الخبرات من شخص لآخر ،بما يسهم في تحقيق التوافق الاجتماعي و مواجهة المشكلات و يعرفه "القيوتي" على انه عملية التفاعل التي تحدث عندما يحاول فرد او جهة ما (المرسل) ارسال رسالة ثم يستجيب لها طرف اخر (المستقبل) بشكل يرضي الرسل .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبيدات :منهجية البحث العلمي و القواعد و المراحل و التطبيقات ،ط 2،دار وائل للطباعة و النشر ،1999،عمان ،ص35

<sup>2</sup> منال محمود طلعت ،مدخل الى علم الاتصال ،جامعة الاسكندرية ،د.ط،2006،ص228

<sup>3</sup> محمود عبد المولى ،علم اجتماع في الميدان الصناعي ،دراسة العربية للكتب،1984،ص159.158

ومن خلال التعريفين السابقين توصلنا الى تعريف اجرائي للاتصال الذي هو عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الآراء و الأفكار و المعلومات بين الفرد و جماعة و اخرى بوسائل و أساليب متنوعة قصد إحداث فهم مشترك و تحقيق هدف واضح.

### المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة هي منطقة تجمع بين اشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من اجل إنتاج سلعة ما و التي يمكن ان تباع بسعر إلى من تكلفته<sup>4</sup>.

و المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف نتاج السلع و الخدمات مع اعوان اقتصاديين اخرين ، و هذا في إطار قانوني ومالي و اجتماعي و تختلف نسبيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به .<sup>5</sup>

### التعريف الاجرائي للمؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار القانوني و اجتماعي معين. هدفه دمج عوامل الانتاج من اجل الإنتاج او تبادل السلع او خدمات مع أعوان اقتصاديين اخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه هذا التنظيم و تبعا لحجم ونوع نشاطه .

### التنظيم:

هو ذلك المجال الذي يشتغل فيه الافراد و يستفيدون من هوامش حرياتهم .

ويرى "ريتشارد ملل" ان التنظيم هو تجمع له حدود واضحة نسبيا ، ونظام قيم و مستويات من السلطة و انظمة اتصالات ، وأنظمة تنسيق عضوية ، يوجد هذا التجمع على اساس

<sup>4</sup> محمد اكرم القفلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم ،لبنان ،الطبعة الاولى، 2002/1432، ص14

<sup>5</sup> ناصر داداي عدون ،اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر ،الطبعة الاولى ،1998، ص10

مستمر نسبيا في البنية و يشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم و على التنظيم نفس و على المجتمع.<sup>6</sup>

و التنظيم هو التوزيع و الترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق اهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص و مسؤولية كل منهم ،بمعنى ان التنظيم :التوزيع و الترتيب النظم للأفراد و الأنشطة +تحديد نطاق الاختصاص و المسؤولية +الاهداف المحددة.<sup>7</sup>

### التعريف الاجرائي للتنظيم :

هو عبارة عن نظام يضم مجموعة من الأنشطة و المهان و الأعمال التي يقوم بها مجموعة من الافراد يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة عالية

### أسباب اختيار الموضوع:

فمن الاسباب الموضوعية يبقى الموضوع الاتصال في الجزائر من المواضيع المهمشة والتي تقتقر الى الدراسات المعقمة حيث أن المؤسسات الجزائرية بحاجة لهذا النوع من الدراسات حتى تتمكن من معرفة واقع الاتصال داخل المؤسسات الكبرى،مما ادى الى انشاء مصالح ومديريات خاصة تعمل على تطويره من أجل الوصول الى نظام اتصالي فعال يؤدي الى حسن التسيير .

ومن الاسباب الذاتية في اختيار هذا الموضوع هو رغبتنا في التعمق أكثر في مجال الاتصال بما له من اهمية في حياة الفرد والجماعة.

**أهداف البحث:** يهدف كل باحث سوسيولوجي من خلال الدراسة التي يقوم بها الى تحقيق هدف معين و الغرض من هذه الدراسة هو اكتساب مفاهيم حول الاتصال و إبراز أهمية

<sup>6</sup> الهاشمي تركيا، نظريات المنظمة، جامعة منتوري، قسنطينة ،د ت،ص10،11

<sup>7</sup> على عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،31

الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية و مدى فعالية من خلال تسيير و تبادل المعلومات بين الأفراد

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونه يعطي صورة على مدى فعالية الاتصال بين الافراد داخل المؤسسة سونطراك الاقتصادية aval و معرفة مكانة الاتصال في المؤسسة و كيف يساهم في تطويرها و نجاحها ، و الاطلاع على نقاط القوة و الضعف الاستراتيجية للاتصال بين الافراد داخل المؤسسة .

### الدراسات السابقة:

قد يستفيد الاجتماعي من الدراسات السابقة وذلك بالإطلاع عليها و الاستفادة منها بشكل كبير من خلال تلخيصه للأفكار الهامة لهذه البحوث و الاشارة اليها ،فهي تساعد على تجنب الاخطاء و المشاكل التي تعرضت لها البحوث السابقة ووضعت البحث في اطاره الصحيح و موقعه المناسب بالنسبة للبحوث الاخرى ، حيث اعتمدت في دراسة هذه على مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحث ومنها :

دراسة الطالبة بن وافي مهدية سنة 2008-2009 وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تحت عنوان التنظيم و الاتصال الداخلي في المؤسسة ، وتمحورت اشكالية هذه الدراسة "عن ماهي الاستراتيجية المعتمدة لتسيير التغيير من أجل التكيف "حيث قامت بصياغة فرضيتين:

- غياب الرؤيا التسييرية في التنظيم قد يؤدي الى عدم الفعالية النمط التسييري والاتصال المعتمد في تسيير التغيير قد يؤدي الى صعوبة تكيف الموارد البرية، و توصلت من خلال هذه الدراسة الى ان الاتصال كبعد بنائي تنظيمي و كعملية الاجتماعية يعكس لنا

نمط التفاعل السائد في التنظيم و طبيعة العلاقات المهنية ،وتطبيق سياسة التنظيم و التسيير يركز على كيفية ائصالها و الاتصال بذلك يحمل موقع استراتيجي في عملية تنظيم العمل و تسييره.

\_ اما الدراسة الثانية فكانت لفضيل دليو "اتصال المؤسسة ،اشهار ،علاقات عامة ،علاقات مع الصحافة ،الطبعة الاولى ،القاهرة ،دار الفجر للنشر و التوزيع ،2003،فكانت الاشكالية تتمحور حول اسس ومنطلقات اتصال المؤسسة و الكيفية التي يساهم من خلالها في تفعيل نشاط المؤسسة انطلاقا من محيطها الداخلي نحو الخارجي مركزا اكثر عل الجانب التسييري للمعلومة بهذه المؤسسات بشكل اكثر تعمقا ،وتتلخص اهم النتائج المتوصل اليها في كون ان المؤسسات الاقتصادية لا بد وان تستعين بخبرة الوكالات الاتصالية مع توفير الامكانيات التنظيمية المادية و البشرية اللازمة لمختصها داخلها بغية خلق نظام اتصالي اكثر ثراء و مسايرة للتطور ،و التأكيد على ضرورة التأسيس للاتصال الصاعد بشكل معتبر داخل المؤسسة ،الامر الذي يخلق اكثر ثقة للعامل البسيط في ادارته و بالتالي كسب رضاه نحو عطاء اوفر خدمة لمصلحة المنشأة المتمثلة في الربح و البقاء.

\_ وتمثلت الدراسة الثالثة في "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق وهي دراسة لقادري محمد لنيل شهادة الماجستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال ،جامعة ابي بكر بلقايد،تلمسان ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية حيث تتمحور اشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي:

هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط بين مختلف مصالحها ؟ والى اي مدى يتحكم الاتصال في نجاحها وحسن تسييرها؟

حيث استخلص من هذه الدراسة مجموعة من النتائج :

-انه لا يعطي المسؤولون للاتصال اهمية،و كذلك تدهور في العلاقة بين الافراد و رؤسائهم ،وفقدان الثقة اتجاه الادارة،و ان الاتصال النازل هو الاتصال المهيمن من خلال الاوامر و القرارات و التوجيهات التي تأتي من اعلى الهرم و لا احد يستطيع ان يرفضها او يناقشها و هي بذلك تؤثر سلبا بحيث لا تسمح ولا تشجع المبادرات الشخصية الابداعية للأفراد.

\_ اما الدراسة الرابعة فكانت لبشير كاوجة 2013/2012 والتي تمحور موضوعها حول الدور التكنولوجي المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية ،دار حالة مستشفى محمد بوضياف -بورقلة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستر ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة .

حيث هدفت هذه الدراسة الى:

\_ محاولة تقييم وتحليل واقع الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية ومدى استغلالها تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الاتصال الداخلي بها.

\_ محاولة دراسة الاتصال الداخلي وإبراز أهم خصوصياته في قطاع الصحة لدى المستشفيات العمومية الجزائرية.

وكانت نتائجها كالتالي:

\_ من خصوصيات الاتصال الداخلي هو التأثير بنوع ومدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

\_ يساعد تحسين الاتصال الداخلي على التنسيق داخل أجزاء المؤسسة.

\_ تحسين جودة ونوع الخدمات المقدمة من خلال تنوع المعلومات في الرسالة يساهم في تحسين قطاع الصحة ببلدنا.

### صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في اعداد هذا البحث هو قلة المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع بحثنا وهذا ما أدى الى صعوبة الوصول الى المعلومات الكافية بغية اسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي بالإضافة الى ان مؤسسة سونطراك تتمتع بالسرية التامة في المؤسسة وهذا ما يسمى بسر مهنة.

كما يبقى السبب الاول الرئيس في تعطيل هذا البحث وتأخيره وعدم الوصول الى كل بيانات والمعلومات الكافية هو جائحة كورونا التي أجريت على غلق كل المرافق العلمية والبحثية من جامعات ومكتبات بالإضافة الى رفض المؤسسات للطلبة على القيام بالبحث الميداني وذلك للاجراءات الوقائية.

# الفصل الاول

تمهيد

الاتصال مدخل النظري

تعريف الاتصال ومراحل تطوره

أنواع الاتصال وعناصره

أهداف الاتصال واستخداماته البحثية

وظائف الاتصال

معوقات الاتصال

أهمية الاتصال

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد الإتصال حقيقة أساسية للوجود الانساني، يستعين به الانسان لتحقيق أغراضه في شتى مجالات الحياة (الاجتماعية السياسية،اقتصادية...الخ).

فالإتصال يمثل عامل من العوامل التي تقوم عليها حياة الافراد و المؤسسات حيث كل منهما يمارسون الإتصال بطريقة او بأخرى،وبهذا أصبح الإتصال يشكل خطوة مهمة في حياة المؤسسات و التنظيمات فهو يسمح بتسهيل الوظيفة لتحقيق غايات المؤسسة وبلوغ الاهداف المسطرة.

حيث تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم الإتصال وذلك بعرض بعض تعاريف الإتصال بشقيه اللغوي والاصطلاحي، ثم استعرضنا مراحل تطور الإتصال البشري،كما يشمل هذا الفصل أنواع الإتصال ومكونات العملية الاتصالية ثم قمنا عرض وظائف الإتصال ومعوقاته مع ابراز أهمية.



**الاتصال:** ونقول وسائل الاتصال الجماهيري: هي الطرق التي يمكن بها إيصال فكرة أو رأي إلي عدد كثير من الأفراد المنتشرين في أماكن بعيدة متفرقة كالصحافة و الإذاعة ،ولهذه الوسائل شأن كبير في نقل الأفكار وربط الجماهير بعضها ببعض .<sup>11</sup>

- الاتصال بمعناه العام البسيط يقوم على نقل أو استقاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة مصادر ومتلقين. على التخصيص أو التعميم. على نحو يقصد به و يترتب عليه تغيير في المواقف أو السلوك.
- عرف الاتصال نظريا على "انه العملية التي تنتقل بها المعلومات، و الخبرات بين فرد وآخر او بين مجموعة من الناس وفق نظام معين من الرموز، و خلال قناة أو قنوات تربط بين المصدر و المرسل و الملتقي اوفئة المتلقين، واعتبرت عملية الاتصال طريقة للتعايش الاجتماعي و أساسا في المعرفة البشرية و سبيل لاستمرارية الحضارة".<sup>12</sup>
- وفي معجم الدعوة و الإعلام الإسلامي فان الاتصال (communication) تعني: الوصول الي الشيء او بلوغه و الانتهاء إليه.
- الاتصال عملية يتم من خلالها إيصال معلومات مختلفة في مختلف الأعضاء في الهيكل التنظيمي إلى أعضاء آخرين بهدف أحداث تغيير.<sup>13</sup>
- الاتصال هو عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل إلى شخص آخر مستقبل ،وذلك بنية تغيير سلوكه.<sup>14</sup>
- يفضل البعض استخدام مصطلح التواصل بدل الاتصال لان التواصل يدل على أن هناك طرفين في العلاقة ،بينما يفهم من الاتصال على انه أحادي الجانب ، و هذا يتوافق مع المفهوم المعاصر لعملية الاتصال بأنها تفاعلية ، و تبادلية التأثير.<sup>15</sup>

<sup>11</sup> المعجم الوجيز ،مرجع سبق ذكره ،ص671

<sup>12</sup> احمد محمد المعتوق ،الحصيلة اللغوية:اهميتها،مصدرها ،وسائل التنمية ،دط ،عالم المعرفة ،الكويت ،1996،ص71

<sup>13</sup> طه احمد الزيدي ،مرجع سبق ذكره ،ص 12

<sup>14</sup> زهير احادان ،مدخل لعلوم الاتصال ،د ط،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1993،ص90

<sup>15</sup> مصطفى عشوري ،اسس علم النفس الصناعي التنظيمي ،د ط ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر ،1992،ص 14

**1-3 التعريف الإجرائي:**

ومن هنا يمكن أن نستخلص التعريف التالي للاتصال: الإتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي اقتصادي، عبر القنوات الإتصال .

**2-مراحل تطور الإتصال:**

لقد مر مفهوم الإتصال عبر التاريخ بثلاثة مراحل وهي الأطوار الثلاثة التي مرت بها البشرية وهي:

المرحلة البدائية ،مرحلة الاكتشافات ، ومرحلة العصر الحديث :

**2-1 المرحلة البدائية :**

وكان الإتصال في شكل أخبار ينقلها شخص إلى شخص آخر فكان الكلام هو الوسيلة المواتية لذلك.فكان الخبر يحتوي في الغالب على تنقلات الصيد و على حركات العدو ،وغيرها ، و بالإضافة إلى الكلام استعمل الإنسان وسائل أخرى كالعلامات التي وقع الاتفاق عليها مسبقا : كإشعال النار على قمم الهضاب ، وصوت الدف لإشعار بالخطر أو الفرح.

**2\_2 مرحلة الاكتشافات:**

وقد اتسمت هذه المرحلة باكتشاف الكتابة ثم الورق ثم الطباعة، بحيث أصبح الخبر يكتب و يوزع على عدة جهات، و أصبح الإتصال بهذه الكيفية اتصال جماعي، وتنقسم هذه المرحلة إلى قسمين:<sup>16</sup>

**القسم الأول :** ويمتاز بشيئين ، ترقية و تطوير وسيلة اللسان و الكلام وخصوصا باستعمال الخطاب ،و الشعر و الرواية ، فأصبح الإتصال جماعيا أكثر منه شخصيا ،وصارت تقوم النوادي و الأسواق لنقل المعلومات في حشد من الناس .

**القسم الثاني:** ويمتاز بظهور المطبعة و استعمال الصحافة كوسيلة حديثة كبرى للإعلام و الإتصال بالجمهور فيسهل نقل الخبر و نشره و توزيعه.

<sup>16</sup> زهير احد ادن،مرجع سبق ذكره ،ص 19.

3-مرحلة العصر الحديث: الذي اتصف بصفة عامة بانتشار التصنيع و إدخال تقنيات جديدة و متطورة على الاكتشافات المختلفة ، ومن بينها الطباعة حيث حسنت تقنياتها من حيث:السرعة ،السهولة ،الكمية ) مما ضاعف عدد المشتركين في الاتصال، وفي هذه المرحلة ظهرت وسائل أخرى و استعملت للاتصال مثل الراديو أولاً ثم بعدها بقليل التلفاز، و الوسائل التكنولوجية الأخرى كالحاسوب وفي الوقت الحالي فمعظم عمليات الاتصال الحديثة بين الأفراد تتم بوسائل الاتصال الالكترونية و التفاعلية من خلال شبكة الانترنت (مواقع التواصل الاجتماعي) و الهواتف النقالة ،وغيرها من المستحدثات التكنولوجية.<sup>17</sup>

### المطلب الثاني : أنواع الاتصال و عناصره.

يتخذ الاتصال أشكالاً عديدة ، وقد ذهب بعض الباحثين إلى تصنيف الاتصال إلى أربعة أنواع حسب عدد من المؤشرات ، كمؤشر اللغة المستخدمة ، و الاتجاه ، و درجة التأثير ومصدر الاتصال ، و سنورد في هذا الإطار ذكر بعض تصنيفات الاتصال كما

سننتقل إلى ذكر مكونات العملية الاتصالية و التي في أساسها هي مكونات لكل نوع من الأنواع الاتصالية.

### 1-أنواع الاتصال: صنف محمد منير حجاب الاتصال إلى الأنواع التالية:<sup>18</sup>

#### 1-1 الاتصال اللغوي : وينقسم إلى نوعين:

اتصال لفظي: يكون شفهيًا أو كتابيًا

- اتصال غير اللفظي: كالإشارات، الحركات ،الصمت ، الصور،الرسوم ، النقوش ، و هذا لا

يعني في الواقع وجود فصل تام بينها بل يفضل عادة استعمالها معاً لزيادة فعاليات الاتصال

#### 1-2 الاتصال وفق الاتجاه : ويصنف كذلك إلى نوعين :

<sup>17</sup> زهير احدان،مرجع سبق ذكره ،ص 20

<sup>18</sup> فضيل دليو ، الاتصال ،مفاهيمه،نظرياته ،وسائله-ط1،دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2003،ص20-21

- اتصال في اتجاه واحد : عندما تكون السرعة أو النظام المطلوبين أو رغبة المرسل أن لا تكشف أخطاؤه أو لا يستمع لنقد الآخرين أو يرغب في حماية قوته أو هيئته.
- اتصال في اتجاهين: لزيادة ثقة الأفراد و قدرتهم على فهم الرسالة أو الأثر الذي أحدثته فيهم و السماح بإمكانية تعديل الرسالة بما يخدم الهدف ومن الأمثلة كذلك:المقابلات و الندوات و الاجتماعات.

### 3-1 الاتصال من حيث درجة و مدى التأثير : وينقسم إلى ثلاثة أنواع:

- اتصال شخصي : وهو اتصال مباشر وجها لوجه و دون قنوات وسيطة .
- اتصال تنظيمي: وهو خاص بالمنظمات و يأخذ أشكالا عديدة مثل:اجتماعات صنع القرارات و الندوات التوجيهية، برامج الترتيب المهني ،حفلات التكريم.
- اتصال جماهيري: وهو أوسع و أكثر مدى مقارنة بالنوعين الأولين وذلك لاستعماله لوسائل الاتصال الجماهيرية.

### 4-1 اتصال وفقا لطبيعة المصدر: وهناك نوعان:

- اتصال رسمي:ويرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة و هو إما تصاعدي أو تنازلي أو أفقي.
- اتصال غير الرسمي: ويتم خارج المسارات الاتصالية الرسمية وهي إما مكملة للاتصال أو معيقة له.

**2\_عناصر العملية الاتصالية:** تبدو العملية الاتصالية في ظاهرها عملية بسيطة ، لكن من حيث مكوناتها عملية مركبة - انظر الشكل الموالي-باعتبارها تتم من خلال عدة وسائل موجهة للعديد من الأفراد ذوا الثقافات و الدوافع و الاتجاهات المختلفة ، و هناك عدة نماذج توضح تركيبية العملية الاتصالية.<sup>19</sup>

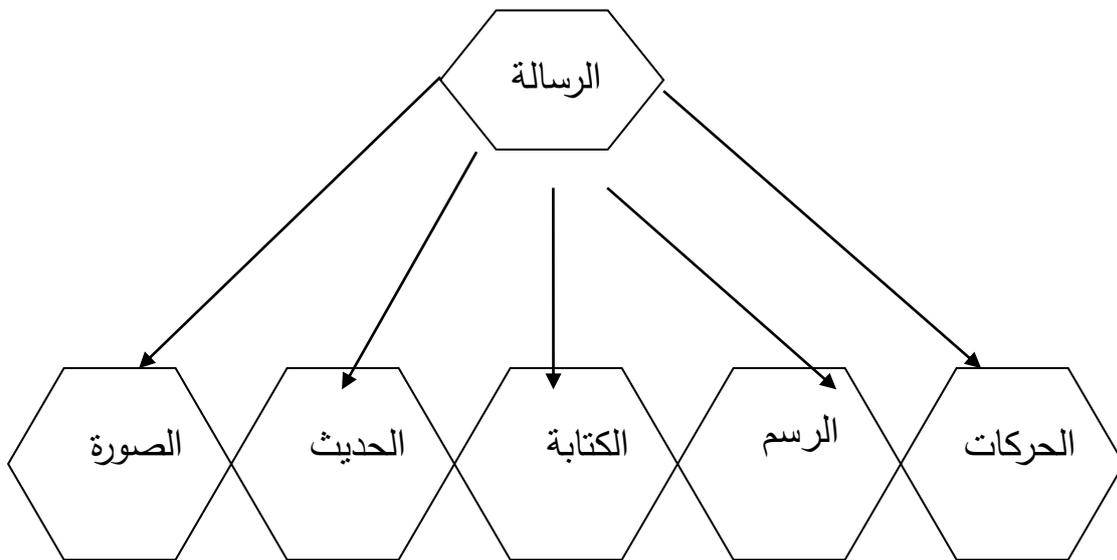
**1-2 المرسل:** يعد المرسل العنصر الأساسي في العملية الاتصالية ، و الحركة الأولى في دورتها و مسيرتها ، و يسمى أحيانا المصدر أو مصدر المعلومات ،ويسمى أيضا المتصل ، و المرسل هو

<sup>19</sup> ربحي مصطفى عليان وعدنان محمد الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة ، ط 1. دار صفاء للنشر و التوزيع ،الأردن ،2005،ص43

منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة في توصيل الرسالة إلى المستقبل أو الجمهور.

**2-2 الرسالة:** وتعد الرسالة الركن الثاني في عملية الإتصال و تتمثل في المعاني، والكلمات و المشاعر، المنبهات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل، و الرسالة هي الناتج المادي الحقيقي للمرسل الذي يترجم الفكرة إلى رموز معينة، فحينما نتحدث، فالحديث هو الرسالة، و عندما نكتب فالكتابة رسالة، و حينما نرسم أو نلتقط صورة لموضوع ما فتلك الرسومات والصور تحمل رسائل إلى المستقبل، وحينما نتحرك أو نثبت هي رسالات تحمل أفكارا معينة .

الشكل رقم: (1) أشكال الرسالة.



المصدر: من إعداد الباحث

**3-2 قناة الإتصال:** هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتتعدد وسائل و قنوات الإتصال بتنوع أشكال الإتصال ( الإتصال الشخصي، والإتصال الجماهيري، بوسائله المتنوعة ).

**2-4 المستقبل:** هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة، و ينبغي على المستقبل أن يفك رموز الرسالة حتى يتمكن من تفسير محتواها ، و فهم معناها.

**2-5 التغذية العكسية :** ويطلق عليها مصطلح (رد الفعل، التغذية المرتدة ،و رجع الصدى)

وهي العملية التي تبين مدى تأثير المستقبل بالرسالة التي نقلها المرسل إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة .

**2-6 التشويش :** التشويش أو الإزعاج ،مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة و فعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل و إدراكها،وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل أو من جهة قناة الاتصال او المستقبل.

و الشكل التالي يلخص عناصر العملية الاتصالية .<sup>20</sup>

الشكل رقم (2) عناصر العملية الاتصالية .



<sup>20</sup> عبد الله ،نظريات الاتصال ،ط 1 ،دار النهضة العربية ،لبنان ،2006،ص28

## أهداف الإتصال و استخداماته البحثية.

للإتصال مجموعة من الأهداف حسب مجال استخدامه (سياسية،اجتماعية ،اقتصادية )، و يسعى الإتصال التي تحقيق مجموعة من الأهداف البحثية في شتى العلوم:

### 1-أهداف الإتصال:

الإتصال من العمليات الاجتماعية التي لا يمكن العيش بدونها سواء على مستوى الفرد أو الجماعات الإنسانية أو المنظمات الاجتماعية، فهو وسيلة من خلالها يمكن تحقيق مجموعة من الأهداف،وعموما يهدف الإتصال إلى التأثير في المستقبل (المتلقي)لتقاسم الخبرة مع المرسل أو التأثير على أفكاره قصد تغير سلوكه و مهاراته ،ولا تخرج هذه الأهداف عن المجالات التالية:<sup>21</sup>

**1-1هدف توجيهي:** ويمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الإتصال إلى كسب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد أثبتت الدراسات أن تأثير الإتصال الشخصي اقدر على تحقيق هذا هدف من الإتصال الجماهيري.

**1-2 هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تبصير و توعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم و توسع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

**1-3 هدف تعليمي:**حينما يتجه الإتصال نحو كسب المستقبل خبرات جديدة او مهارات أو مفاهيم جديدة.

**1-4 هدف ترفيهي أو تروحي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو إدخال البهجة و السرور و الاستمتاع إلى نفس المستقبل.

<sup>21</sup> مي عبد الله ،نظريات الإتصال ،ط 1 ،دار النهضة العربية ،لبنان ،2006،ص28

**1-5 هدف إداري:** و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

**1-6 هدف اجتماعي :** حيث يتيح الإتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم بالبعض الآخر و بذلك تقوي الصلات الاجتماعية بين الأفراد .

**1-7 هدف تسويقي :** تقوم المؤسسات بتصميم الرسائل و إرسالها إلى الجمهور المستهدف بهدف خلق الوعي أو التأثير على دوافع الشراء.<sup>22</sup>

## 2- استخدامات الإتصال البحثية :

يوظف الإتصال في عدد من المجالات العلمية لتحقيق مجموعة من الأهداف بحسب العلم الموظف له :<sup>23</sup>

### 1-1 علم في النفس :

دراسة السلوك البشري: الإدراك ، القدرات ،الميول ،اساليب التحفيز ، و مستويات الحوافز

### 1-2 في علم اللغة:

في استخدام الكلمة الواضحة ، و التورية و الاستعارة، و فهم اللهجات التي توجد بالمجتمع.

### 1-3 في علم الاجتماع :

دراسة التنظيمات و العلاقات الاجتماعية و سلوك الجماعة و العمليات الاجتماعية و النزاع.

<sup>22</sup> شيماء السيد سالم، الإتصالات التسويقية المتكاملة، ط1، النيل العربية، مصر ،2006، ص 111

<sup>17</sup>مي عبد الله ،مرجع سبق ذكره ،ص 68

**1-4 في علم البيئة:**

دراسة أصل و مسببات السلوك البشري، تأثير البيئة على عملية الإتصال.

**1-5 في تحليل التنظيم:**

ويهتم بتحليل العلاقة المنطقية بين عناصر المؤسسة و المجتمع.

**1-6 في علم السياسة :**

تحقيق الأهداف الوطنية و مصارحة الجماهير، و أساليب التعامل مع مواقف النزاع بين الأفراد في المجتمع و الأحزاب ، و تحليل العلاقة بين الحاكم و المحكوم ، و أساليب الإتصال المستخدمة في ذلك.

**1-7 في تحليل العمل :**

ويهتم بدراسة الحركة و الزمن ، و خرائط التدفق أو ما تعلق منها بتحقيق أهداف الإنتاج بالمؤسسة ، و أهمية الإتصال لنجاح هذا التدفق.

**1-8 في علم الاقتصاد:**

ما يتصل بأساليب الثروة ، و الأسعار و العرض و الطلب و التكلفة و العائد ، و أيضا كضرورة أساسية لتحقيق الأهداف التسويقية .<sup>24</sup>

**وظائف الإتصال:**

اعتمدت المؤسسة على الإتصال كدعامة رئيسية في الإدارة من منطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاوله عملية الإتصال، فالإتصال أربع وظائف رئيسية ، إعلامية ، انضباط ، اقناعية و تكاملية.

**أ-الوظيفية الإعلامية للإتصال:**

<sup>24</sup> نصيب رجم ،دراسة سوق ، د ط، دار العلوم و النشر و التوزيع ، عناية، 2004، ص38

وتظهر من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية و التنفيذة فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة و التي تعتمد على كمية هائلة من المعلومات السلمية في الوقت المناسب ، ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الإتصال وعلى مستوى التنفيذ نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي سياسات المؤسسة،و بالتغيرات المشهورة وقد توجد معلومات أخرى ليس لها علاقة بالمؤسسة أو الآراء الوظيفي إلا أن العاملين يحرصون على استخبار و العلم بما يجري حولهم.

### ب- الوظيفة الانضباطية للاتصالات:

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط و رقابة و تنسيق بين إلا أنشطة المختلفة ،و بالتالي يستلزم وجود سياسات و إستراتيجية و مجموعة من التعليمات و القرارات و الإرشادات والمذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المؤسسة وما يجب إتباعه أو تجنبه و تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين ، فأول يرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة يأتي المنطلق الثاني من كون اقتصار المعلومات و الرسائل من الإدارة على ما يتعلق بالعمل و ظروفه .

### ج- الوظيفة الاقناعية للاتصالات :

لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل ، بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة النظر،و حرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء و تظهر أبعاد المهام الاقناعية في إعطاء الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين ومما لا شك فيه أن العمل القائم على تنفيذ الأوامر يصرف النظر عما يجول بخاطر العامل ، و قد أكد تطور الفكر الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

### د- الوظيفة التكميلية للاتصالات:

تساعد المهمة التكميلية في سيادة الوحدة بالنسبة للمؤسسة ،مما يمكن توفير وسيلة يستطيع العامل بها و تتعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمؤسسة ومن الطبيعي انه لا يمكن تحقيق الوظائف التكميلية بالمؤسسة دون مزاولة لعملية الإتصال حيث تعتمد الإدارة على

الاتصال في صورة مختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد و خلق جو من التكامل البناء لتقليل احتمالات النزاعات المختلفة.

و إضافة إلى الوظائف السابقة للاتصال نجد و وظائف أخرى كالتخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة و يشترك في انجاز هذه الوظائف عناصر متعددة تسيرو و تعمل وفق نماذج معينة.<sup>25</sup>

### معوقات عملية الاتصال:

هناك عديد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في نجاح عملية الاتصال و قد قسمها البعض إلى نوعين :

\*النوع الأول :عدم كفاءة نظم الاتصال ،فنتيجة لنقص أو ضعف و سائل الاتصال و هو ما يدعو إلى اهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال عند إعداد الإستراتيجية في هذا الميدان كما هو .

\*أما النوع الثاني :فيرتبط بعوائق تنظيمية و أخرى نفسية .

أ/الأخطاء التنظيمية :التي تعيق الاتصال في المؤسسة : لقد بينت دراسة الميدانية في المجال الصناعي انه من بين الأخطاء التنظيمية التي تصادفها أنظمة الاتصال و تعرقل أدائها نجد:

1-عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق،

2-جهل اغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم،و هذا النقص في كفاءة الاتصال مما يعرض إلى الأداء الغير الجيد،وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم .

3- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية ، ويعتمد البعض العاملين بها عدم إتباع الخطوط السلطة و المسؤولية فيها بسبب عدم رضاها عنها .

<sup>25</sup> فريد كورتل:الاتصال و اتخاذ القرارات – دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع 610 الاردن ،الطبعة الاولى 2011.ص 57/58

4-نقص في تحديد المسؤولية .

5-توجه الأفراد إلى السلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم،مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى و يخلط أحيانا بعض الأعمال.

6- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات و المعلومات في جميع الاتجاهات

ب-المعوقات النفسية و الاجتماعية :من بين هذه المعوقات:

1-كبر عدد العمال في المؤسسات و اختلاف العوامل النفسية و الاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم ،أو خلق ثقافة و هوية متميزة للمؤسسة.

2\_ ضعف الفهم الجيد و الصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة و هو ما يؤدي إلى سوء استعمالها ،و نقص الاهتمام بالمعلومات من الأسفل مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة و هو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.

3\_ نقص الفهم لدى المؤسسة و تأويل القرارات و الوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل و لما يتمتع من الجانب النفسي و الاجتماعي و هذا لجمود اللغة المستعملة فيها.

4\_ تميز عض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب ، وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم و ضعف رغبتهم في الاتصال ....الخ)<sup>26</sup>

أهمية الاتصال:

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

- عنصر مهم لدوام المجتمع و استمراره و الحفاظ على ترابطه،فهو الوسيلة الأساسية لنقل و تبادل الخبرات ما بين الأفراد .
- يساعد افراد المجتمع الواحد في العيش كوحدة واحدة لها أهداف و تطلعات مشتركة .

<sup>26</sup> ناصر داداي،الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ،دار المحمدية،العامرة للجزائر 2004،ص30

- يعد الوسيلة الأساسية للتفاهم و التفاعل البناء و نقل المشاعر و الاحاسيس بين الأفراد المجتمع الواحد.
  - وسيلة مهمة لتطوير شخصية الفرد و اكتسابه مهارات جديدة تفيده في مختلف مجالات العمل التي قد ينخرط فيها .
  - يساعد في تحسين المزاج و بث الراحة و السكينة في النفوس و ذلك عند مشاركة الأفراد لهمومهم و افراحهم ما بين بعضهم البعض.
  - يساعد في توسيع الأفق و يحفز الفرد على التفكير افضل .
- ومما سبق نستخلص ان الإتصال هو جوهر حياتنا ، و كلما زادت علاقاتنا الاتصالية زادت معرفتنا الفكرية اكثر ، و من خلاله يستطيع الفرد تحديد اهدافه والسعي لتحقيقها.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> عصام نور الدين ،ادارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، عمان ، داراسامة للنشر وتوزيع ، 2009، ص155-156

## خاتمة الفصل الاول:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم الإتصال ،وهو عملية تبادل الافكار بقصد تغيير او تعديل سلوك الافراد والجماعات .

فالإتصال ليس مجرد انتقال الرسائل من المرسل الى الملتقى وانما هو عملية معقدة تتداخل فيها مجموعة من العناصر الاساسية التي هي شرط لنجاح الإتصال ،وتتمثل هذه العناصر اساسا في:(المرسل ،الملتقى،الرسالة،القناة،التشويش،والترميز،رجع الصدى او التغذية العكسية).

كما تمكنا من معرفة مراحل تطور الإتصال والذي هو انعكاس لمراحل التطور البشري من العصور البدائية الى العصور الحديثة،وهذا التطور لم يمس فقط وسائل الإتصال بل شمل أيضا تطور الدراسات على مستوى مستقبل الرسالة و مضمون الرسالة وصولا الى نظريات التأثير والافناع.

# الفصل الثاني

تمهيد

الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

مفهوم الاتصال الداخلي

تعريف المؤسسة الاقتصادية وأنواعها

استراتيجية الاتصال في المؤسسة وأهدافها

أهداف الاتصال في المؤسسة الاقتصادية

وظائف المؤسسة الاقتصادية

خصائص الاتصال المؤسسية

## تمهيد:

يعتبر موضوع الإتصال من أكثر الموضوعات أهمية على مستوى أية مؤسسة مهما كانت طبيعة وظيفتها ومهما كان حجمها ،حيث تعد المؤسسات الاقتصادية ذات أهمية كبيرة نظرا لدورها الريادي في دفع عجلة النمو وخلق الثروة ،ولا يمكن لأية مؤسسة ان تتشكل في صورة موحدة دون ان تكون محكومة بنظام اتصالي ،حيث اصبح الإتصال عنصرا هاما للتنمية والتطور في شتى المجالات مما ادى الى ادراجه في قطاع المؤسسات الاقتصادية اين برز دور ومكانة الإتصال .

وسنحاول من خلال مضمون هذا الفصل تقديم تعاريف للإتصال الداخلي و المؤسسة الاقتصادية بالتطرق الى بعض المفاهيم اللغوية والاصطلاحية مع ذكر أنواع المؤسسات الاقتصادية وإستراتيجية الإتصال لديها بالإضافة الى انواع هذه المؤسسات وأهدافها و اخيرا ابراز خصائص الإتصال في المؤسسة .

### الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية :

ان المؤسسة مهما كان طابعها الانتاجي فهي تحوي العديد من القوى العاملة و المتمثلة في الادوار المختلفة للأفراد داخلها من خلال استراتيجيات التسيير والسيطرة وتحقيق الغاية، حيث لا يمكن لأي فرد من أداء وظيفته داخل المؤسسة دون الولوج الى نظام الاتصال الداخلي باعتبار هذا الأخير حلقة وصل أساسية بين مختلف أجزاء المؤسسة وأفرادها.

#### المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي:

من ناحية اللغوية هو مشتق من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصفة وبلوغ الغاية ، او هو إيصال الشيء وإبلاغه ، كإبلاغ الخبر.<sup>28</sup>

وعرفه لوتنز:الاتصال هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن لشخص معين التأثير على سلوك شخص آخر ، أي ان الاتصالات التبادلية بين الافراد توفر الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها تحقيق التأثير.

وقد عرفه علماء المعلومات في مجال الاعلام بأنه هو استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع المعلومات وعلماء الاعلام يركزون على المعلومات ويعتبرونها موضوع للاتصال ثم كيفية نقلها وإرسالها.

اما الادارة الامريكية :فتعرف الاتصال بأنه سلوك يؤدي الى تبادل المعنى.

كما عرفه روجرز 1976 بأنه الاتصال الذي يحدث في اطار منظمة ما، وهو عملية هادفة بين طرفين او أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> فضيل دليو:دراسات في المنهجية. ديوان المطبوعات الجامعية ،طبعة1،الجزائر،2000،ص18.

<sup>29</sup> حريم حسن محمود:ادارة المنظمات،دار حامد،الطبعة2،عمان،2010،ص251.

**المطلب الثاني: تعريف المؤسسة الاقتصادية وأنواعها:**

**المبحث الاول: تعريف المؤسسة الاقتصادية:**

وردت عدة تعريفات للمؤسسة الاقتصادية من طرف العديد من الكتاب و الباحثين وتناولت جوانب مختلفة نذكر أهمها فيما يلي:

\_ كما عرفت المؤسسة على أنها هي تنظيم انتاجي معين، الهدف منه هو ايجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الايرادات الكلية والناجحة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الانتاج.<sup>30</sup>

\_ وعرف محمود جودة وحسن الزعي وياسر المنصور: "المؤسسة بأنها وحدة اقتصادية تظم أكثر من شخص وتستخدم موارد وعناصر الانتاج لتحويلها الى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وتفاعلات بهدف اشباع حاجات ورغبات المجتمع.<sup>31</sup>

\_ هي عبارة عن تجمع انساني متدرج تستعمل وسائل الفكرية مادية ومالية لاستخراجه، تحويل ونقل سلع او خدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح و المنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة.<sup>32</sup>

**انواع المؤسسات الاقتصادية:**

**(أ) أنواع المؤسسات الاقتصادية تبعا لشكل القانوني:**

وتنقسم الى قسمين، مؤسسات اقتصادية فردية و شركات أشخاص:

<sup>30</sup> عمر الصخرى، اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 1993، ص 25، 26  
<sup>4</sup> محفوظ جودة، حسن الزعي، ياسر منصور. منظمات الاعمال، المفاهيم والمفاهيم. دار وائل للنشر، ط1 2004، ص 17  
<sup>5</sup> درحمون هلال: المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 13.

\_ **مؤسسات اقتصادية فردية:** وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص او عائلته.

\_ **شركات:** وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها الى شخصين او أكثر يلتزم

كل منهم بتقديم حصة من المال او عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من الارباح او الخسارة ،و تنقسم الشركات بشكل عام الى قسمين رئيسيين هما:

\_ **شركات الاشخاص:** شركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة .

\_ **شركات الاموال:** كشركات التوصية بالاسهم والشركات المساهمة.<sup>33</sup>

(ب) أشكال المؤسسات الاقتصادية تبعا لطبيعة الملكية: وتنقسم الى ما يلي:

- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد او المجموعة كشركات الاشخاص.

- **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والخاص

- **المؤسسات العامة (العمومية):** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة.

(ج) أنواع المؤسسات الاقتصادية: يمكن تصنيف المؤسسات تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وهي:

\_ **المؤسسات الصناعية:** وتنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي الى مؤسسات الصناعية الثقيلة او الاستخراجية ،كمؤسسات الحديد و الصلب والمؤسسات الصناعية التحويلية او الخفيفة كمؤسسات النسيج.

<sup>33</sup> فريد كورتل والاستاذة الهام بو غليطة: اتصال واتخاذ القرارات، دار الكنوز، عمان\_ الاردن ،ص22.

\_ **المؤسسات الفلاحية:** وهي التي تهتم بزيادة انتاجية الارض واستصلاحها ولها ثلاثة أنواع من الانتاج وهي نباتي والحيواني والسمكي.

\_ **المؤسسات التجارية:** وهي التي تهتم بالنشاط التجاري وكمؤسسات الجملة.

\_ **المؤسسات المالية:** وهي التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ،ومؤسسات التأمين .

\_ **المؤسسات الخدمات:** وهي التي تقدم خدمات كمؤسسات النقل.<sup>34</sup>

### استراتيجية الإتصال في المؤسسة :

الاستراتيجية هي اسلوب التحرك لمواجهة التهديدات او الفرص البيئية ،و التي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة و الضعف الداخلية و الخارجية من اجل تحقيق الاهداف المسطرة ،فهي اداة للتلاحم و الاستمرارية بين سياسة التسويق لمواجهة المحيط الخارجي ،و برامج الإتصال داخل و خارج المؤسسة ،كما تعتمد على التقدير و التنسيق للأهداف و الوسائل المتاحة ، حيث ان لكل هدف و سائل تستخدم لبلوغه.

توضع إستراتيجية الإتصال من طرف مصلحة الإتصال و كذا مختلف المصالح الاخرى ،و هي خطوة تستهدف المؤسسة بأكملها ،وهي عبارة عن مستند يرتبط ببرنامج العمل و الذي ينشر إلى المسؤولين لما تصادق عليه المديرية العامة ،وتمثل هذه الإستراتيجية الاتصالية فلسفة في مجال الإتصال الصورة و العلاقة الموجودة او القابلة للتحسين ، و تعتبر إستراتيجية الإتصال في المؤسسة من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق و السائل المساهمة في تطبيق و أداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة أن التطورات المتسارعة في مختلف الميادين و تغيرات و ديناميكية محيط المؤسسة، جعلت من الإتصال لدى بعض المختصين لم يعد محدودا في الإستراتيجية و مرافقة تنفيذ المشاريع ،بل يجب ان يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي وإدخال البعد الاتصالي في هذا الاتجاه يعتبر ضروريا،فهو يثري التفكير و يضع المشاكل في إطار الوضع الحالي و المستقبلي للمؤسسة مقابلة مع الأطراف المعنية و ذات ارتباط هام بها كالإدارة و المتعاملين و المحيط .....و تستجيب الإستراتيجية المتعلقة بالإتصال لأكثر من هدف فهي تبين

<sup>34</sup> عمر الصخري:مرجع سبق ذكره،ص31

طريقة و هوية المؤسسة في النشاط من خلال خطابها سواء مع المتعاملين داخلها او خارجها ومن المميزات التي يجب ان تتوفر في هذه الاستراتيجية:

أ- الانسجام بين الاتصال الداخلي و الخارجي.

ب- الانسجام بين مختلف سجلاتها للاتصال.

ج- انسجام الخطب بين مختلف مشاريعها.

د- الانسجام في مخططها.

وهي مثل الاستثمارات في المؤسسة تكلفها قيمة من الأعباء فيما يتعلق بالدراسات و التحليلات و هذا حسب الهيكل الإداري و الإستراتيجية العامة ، و على تكاليف إعداد و تكوين الأفراد و المتخصصين في مجال الاتصال ، و أصبحت المؤسسة تتوفر على مصلحة او نظام اتصال مشتغل من المصالح الأخرى تستفيد من خدماتها بمختلف المستويات و المصالح في المؤسسة ، وترتبط بخط اتصال مع الإدارة العامة، ومصلحة الاتصال سواء كانت مستقلة تحت إدارة شخص محدد ، أو غير مستقلة تعمل على توفير التنسيق ، قد كون تحت إشراف المدير العام ، أو المدير المكلف بالعلاقات العامة او الموارد البشرية حسب ما تقتضيه الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وخطة الاتصالات كالخطط في مجالات أخرى و هي جزئية من الخطة الإستراتيجية العامة ، تحدد نظام الاتصال و عناصره و تحدد و سيلة لتوجيه و اختيار و برمجة الأعمال الاتصالية في المؤسسة و هي تسمح بوضع وسائل المتابعة و تقييم الأعمال الاتصالية.<sup>35</sup>

#### اهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة مهما كان نوعها (عامة، خاصة) الى تحقيق مجموعة من الاهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف المؤسسات وأصحابها وطبيعة وميدان نشاطها، ويمكن تلخيص الاهداف للأنواع التالية: والتي تضم مايلي:

<sup>35</sup> قادي محمد ،الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق ،مذكرة التخرج ماستر،ص65/66

### الاهداف الاقتصادية:

**تحقيق الربح:** فاستمرار المؤسسة لا يمكن ان يتم ما لم تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها امكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة الشرسة، او الحفاظ على مستوى معين من نشاطها، وبالتالي لا بد من تحقيق هذا الهدف للاستعانة به في تنفيذ الاستراتيجية المتبعة من طرفها.

**تحقيق متطلبات المجتمع:** ان تحقيق المؤسسة لنتائجها، يمر عبر عملية تصريف انتاجها المادي او المعنوي حيث يستفيد منه المجتمع الموجهة اليه، في المقابل تحقق عوائد عن ذلك هذه الاخيرة التي تختلف من المؤسسة العامة الى الخاصة، حيث ان الاولى تعتبره كوسيلة لاستمرار نشاطها وتوسعته من أجل تلبية حاجيات المجتمع المتجددة والمتطورة، اما الثانية فيعتبر هدفها الرئيسي.

**عقنة الانتاج:** يتم بالاستعمال الرشيد لعناصر الانتاج، ورفع انتاجيتها بواسطة تطبيق وظائف الادارة التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

### الاهداف الاجتماعية: تتمثل فيما يلي:

ضمان مستوى مقبول من الاجور: يعتبر عمال المؤسسة من بين المستفيدين الاوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، حيث ان هذه الاجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات، وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة، وغالبا ما تتدخل الدولة لتحديد مستوى من الاجر حاجات الاجير ويحافظ على بقائه بالمؤسسة، وهذا ما يسمى بالاجر الادنى المضمون.

**تحسين مستوى معيشة للعمال:** نظرا للتطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات وخاصة في المجال التكنولوجي، وللرغبات والطلبات المتزايدة للعمال والناجمة عن ذلك، يفرض على

المؤسسات بمواكبة هذه التغيرات وتلبية هذه الرغبات المتزايدة والمستمرة. بالإضافة الى توفير امكانيات مادية ومالية اكثر فأكثر للعامل من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى.<sup>36</sup>

**خصائص الإتصال الداخلي في المؤسسة:** تتميز عملية الإتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص نذكر منها:

- \_ الإتصال عملية اجتماعية مستمرة، تجرى في اطار اجتماعي معين، لها بداية او نهاية محددة.
- \_ الإتصال عملية تفاعلية، بمعنى ان الإتصال يقوم اساسا على بناء هدف الا ان هذا الهدف غالبا ما يكون نسبيا سواء في درجة وضوحه او القدرة على تحقيقه.
- \_ عملية الإتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني و الافكار والاتجاهات في شكل رموز، يتخذ في الغالب مشارا يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه الى الجهة الاخرى التي تستقبلها.
- \_ الإتصال ليس عملية عشوائية وانما تحدده اساليب تتمثل في مختلف الطرق و الرموز والمعاني والافكار المتبادلة داخل السياق الاجتماعية.
- \_ الإتصال عملية دائرية، بمعنى انها لا تسير في اتجاه واحد وانما تحدث داخل مجال واسع وأشمل يظم كل الظروف و الامكانيات التي تحيط بها.<sup>37</sup>
- أهداف الإتصال في المؤسسة الاقتصادية:** تتحقق عملية الإتصال في المؤسسة أهدافا متعددة، تهدف الى التأثير المرسل في المستقبل ونقل رسالته اليه بهدف معين، قد يكون امتساب او تعديل او تغيير اتجاهات المستقبل، او نقل فكرة اليه او اكتسابه خبرات معينة او مهارات.

**1\_ أهداف الإتصال بالنسبة للعاملين:** ان اي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين الماما تاما بما يجري داخلها من أمور تهمهم، وهذا بقيام الادارة

<sup>36</sup> <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/yacine/pr05.hym1>

<sup>37</sup> عاطف العبد عبيد، مدخل الى الإتصال و الى الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص4

علاقات مع الموظفين على أسس من التفاهم والثقة .وأن تزيد من انتاجيتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة أحسن تسيير العمل.

فالعاملون يهمهم ان يعرفوا عن نشاطات وعمليات المؤسسة،انتاجها ومستقبلها ،القرارات المهمة المتخذة في المستوى الاداري الاعلى لانها تؤثر على مستقبلهم ومستقبل مؤسساتهم ،والمعلومات عن السياسة المتبعة لا سيما التي تؤثر على العاملين ومستقبلهم الوظيفي من خلال تزويد العاملين بنشاط المؤسسة ونتاجها والظروف الاقتصادية المحيطة بها و التوقعات المستقبلية.<sup>38</sup>

## 2\_ أهداف الإتصال بالنسبة للقيادات الادارية:

عادة ما تكون الاعمال التي يقوم بها المديرون على مختلف المستويات مترابطة ،وعندما يتخذ أحد المديرين قرارا معيناً،فانه عادة يقوم بالاتصال بمديري الادارات الاخرى لتنسيق الجهود معهم ومعرفة ما يقومون به،والنظام الذي يراد وضعه لكي يسير عليه العمل في ادارة معينة يجب ان يكون متفقا مع السياسة العامة للمؤسسة،ولكي يتم التنسيق بين جهود القادة الاداريين لا بد أن يكون هناك نظام اتصالي فعال،يتيح انسياب قدر كان من المعلومات والبيانات بين مختلف الادارات ،تساعد الادارة العليا على اتخاذ القرارات المهمة وتوصيلها الى العاملين وفي نفس الوقت معرفة آرائهم ووجهات نظرهم ومشاكلهم ،ويمكن تحقيق هذا عن طريق نظام اتصاليه ذو اتجاهين.

## 3\_ أهداف الإتصال بالنسبة للجمهور والعلماء:

ان الإتصال بين المؤسسة وجمهورها وعملائها أهمية خاصة ،فالمؤسسة يهملها اقامة نظام اتصالي فعال معهم، يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الانتاج او الخدمة التي تقدمها فاستمرار المؤسسة ونموها وبقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها ،والعلماء يمثلون عنصرا مهما،فتطورها وتحقيقها للربح يتوقف على اقبالهم على شراء السلعة او الخدمة

<sup>38</sup> عاطف عدلي العبد العبيد، مدخل الى الإتصال والى الرأي العام ،دار الفكر العربي،الفاخرة ،1999،ص04.

وهذا بأساليب المؤسسة المختلفة ووسائلها والتعرف على رأي الجمهور والعملاء في نشاطها وجهودها واقتراحاتهم وشكاويهم لتحسين الانتاج او الخدمة.<sup>39</sup>

- يتمثل الهدف الرئيس للاتصال في تبادل المعلومات بين الافراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الاداء الجيد أما الاهداف الفرعية على المستوى الوظيفي تتمثل في:

-شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.

-اقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.

-نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الافراد.

-قيادة وتوجيه الافراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.

-تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.

-تحقيق التفاهم بين العاملين وبين الاعضاء والإدارة العليا.

-جعل الرؤساء قريين من المرؤوسين حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم.

-احداث التفاعل بين أجزاء المنظمة و أعضائها وتنسيق العمل بما يخدم المنظمة و أهدافهم.

-تحقيق التنسيق بين الافعال والقرارات ،فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عم مجموعة من الافراد منفصلين عن بعضهم البعض.

-يمثل الاتصال جزء هام في عمل المدير حيث يتصل المدير بكل أفراد المؤسسة في جميع المستويات الادارية.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> عيد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والاعلام والتعليم ادارة الاعمال،الدار المصرية اللبنانية ،القاهرة ،2003،ص190-192.

<sup>40</sup> محمد الصيرفي ،الاتصال الادارية،مؤسسة دروس الدولية ،الاسكندرية ،2008،ص17.

## وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي :

### 1-الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة ،فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من انتاج وتسويق ، دون توافر الاموال اللازمة لتحويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الانفاق.

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات ،التي تسعة في مجموعها الى البحث عن الاموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة ،بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الاموال من خلال برامجها و خططها الاستثمارية.<sup>41</sup>

### 2-الوظيفة التمويين:

التمويين كمجموعة من المهام والعمليات ،يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة لبرامج وخطط المؤسسة.

ومن هذا التعريف يتضح لنا وظيفة التمويين تنقسم الى قسمين:

#### مهمة الشراء:

هي مجموعة من الانشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية و الجودة والاسعار المناسبة وفي التوقيت ومن المصادر المناسبة.

**مهمة التخزين:** هي مجموعة من الاجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة لتأمين الامداد المستمر بالمستلزمات السلعة لعمليات التشغيل في الزمن المحدد.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> ناصر داوي عدون،اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية العامة،الطبعة الثانية،الجزائر ،1998،ص8.

<sup>42</sup> علي شرقاوي،المشتريات وادارة المخازن،الدار الجامعية،بيروت ،1995،ص20.

### 3-وظيفة الانتاج:

يعتبر الانتاج الوظيفة الاساسية على مؤسسات الانتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها،كون الانتاج يرتبط باشباع الحاجات الانسانية وبالتالي فانه يستمر ما دامت الحاجة الانسانية قائمة.

ويمكن تعريفها بأنها:"عملية انتاج المنفعة او المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح.<sup>43</sup>

### 4-وظيفة التسويق:

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الاربعة الاخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق.

ويعرف التسويق على انه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق ،وما يجب انجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى يستجيب أكثر لهذه المتطلبات.

وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج المستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر ارباحا لها.<sup>44</sup>

### 5-وظيفة الموارد البشرية:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة فهذه الاخيرة لها اموال ، زبائن ،تكنولوجيا،أسواق...ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة الى محرك أساسي وهو الافراد.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية ،وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها،بما يمكن من تحقيق الاهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.<sup>45</sup>

<sup>43</sup> سعاد نائف،برنوطي،ادارة الاعمال الصغيرة ،دار وائل للنشر ،عمان ،2005،ص226.

<sup>44</sup> ناصر دادي عدون،مرجع سبق ذكره،ص327.

## خاتمة الفصل الثاني:

تمكنا في هذا الفصل من تحديد مفهوم الإتصال الداخلي و المؤسسة الاقتصادية والتي تحمل أكثر من مفهوم، كما تمكنا من معرفة ان التطور التكنولوجي في تقنيات الإتصال تساعد على اعطاء دفعة معنوية للمؤسسات الاقتصادية باتصالها الشامل، وان الإتصال ليس مجرد إيصال الأوامر الى الأفراد وتلقي البيانات اذ يجب ان يكون تبادل البيانات والمعلومات والأوامر في جميع الاتجاهات بهدف تحقيق سيولة معلوماتية اسرع للمؤسسة فالإتصال الداخلي فهو محور المفضل للتنسيق بين الافراد داخل قطاع المؤسسة.

## الفصل الثالث

تعريف المؤسسة

شرح الهيكل التنظيمي

أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة

أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة

رسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

نتائج دراسة الميدانية

خلاصة

### تمهيد:

تطرقنا في الفصول السابقة التي تقديم محتوى شامل على الاتصال من مختلف جوانبه وقمنا بربطه بالمؤسسة الاقتصادية وذلك بإبراز العلاقة بينهما بقصد الانتقال من الجانب النظري الى الجانب التطبيقي وإسقاط المادة العلمية النظرية على الواقع من خلال دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية والتعمق أكثر في الموضوع.

وسنتطرق في هذا الفصل الى دراسة لواقع الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية سونطراك ومحاولة الوصول ومعرفة العوامل المؤثرة في صناعة اتصال فعال داخل المؤسسة، واعتمدت في دراستي لهذا الموضوع على المقابلة، والتي كانت أحد اطارات المؤسسة "رئيس قسم فرع موارد البشرية" حيث قمنا بتطبيق دليل المقابلة الموضح في الملحق رقم 2.

1- تقديم شركة سونطراك:

تم انشاء الشركة الوطنية SONTRACH الشركة الوطنية لتقل و تسويق المحروقات بموجب مرسوم رقم 491-63 الصادر في 1963/12/31 وتتمثل مهمتها في تغطية جميع مجالات الهيدروكربونات ،وتتعلق أنشطتها بالاستغلال والإنتاج والنقل عن طريق خطوط الانابيب وتسييل الغاز وتحويله وأخيرا تسويق منتجاته.

تحتل سونطراك المرتبة الثانية عشر في العالم ،وهي الشركة الرائدة في القارة و تراجع أكبر مصدر للغاز في العالم والثانية لغاز البترول GPL وثالث أكبر مصدر للغاز الطبيعي.

توظف سونطراك أكثر من 120 ألف عامل موزعة على مختلف فروعها حيث تتمثل فيما يلي:

- البحث.
- التنقيب.
- انتاج البترول.
- انتاج الغاز.
- الخدمات البترولية.
- النقل بالانابيب البتروكيميا.
- تسويق المحروقات.

كما تمكنت سونطراك في وقت وجيز بلوغ درجة التكامل العمودي والافقي لنشاطات عديدة،بدءا بالاستغلال ،التوزيع النهائي ،وعلى غرار المؤسسات الوطنية وحسب قاعدة توجيهات المخطط الخماسي (1980-1984) تمت اعادة هيكلتها والتي تنشأ عنها 17 مؤسسة صناعية:

- ثلاث مؤسسات للانجاز.
- أربع مؤسسات مختلفة.
- ستة مؤسسات للخدمات.

- أربع مؤسسات لتسيير مناطق الموجودة بأرزيو ،سكيكدة،حاسي رمل ،حاسي مسعود.

ومع اعادة الهيكلة تفرغت سونطراك لمهمتها الاساسية وهذا خاصة بعد 1986 والتي فيها أصبحت تتمتع بالاستقلال الذاتي وهذا مما ادى الى انسحابها من النشاطات البترولية والبتروكيميائية والتكرار والتوزيع ،غير انها بقيت تلعب دورا حاسما في قطاع المحروقات وتضم نشاطاتها ميادين مختلفة.

- البحث.

- الانتاج.

- النقل.

- معالجة الغاز الطبيعي وتسويق المحروقات.

### 2-الهيكل التنظيمي للإدارة: AVAL

يتكون القسم المالي من:

- القسم الخزانة.

- قسم المحاسبة والضرائب.

- قسم الميزانية والرقابة.

- قسم المالية في مقر LQS.

1/ قسم الخزانة: تختص ادارة الخزانة بما يلي:

- تنفيذ سياسة خزانة الشركة.

- الاشراف على تطبيق اللوائح والإجراءات المتعلقة بإدارة العمليات النقدية لهياكل نشاط

LQS.

- توحيد حالات التدفق النقدي الدوري.

- الدعم والمساعدة لهياكل نشاط LQS في مجال النقد.

2/قسم المحاسبة والضرائب: تختص دائرة المحاسبة والضرائب بما يلي:

- مراقبة الامتثال للمعايير والإجراءات المتوافقة المطبقة على المجتمع من قبل الوحدات المتوافقة لنشاط LQS.
- فحص الحسابات والبيانات المالية لهياكل نشاط LQS ، و المشاركة DCP للتحقيق من صحة واغلاق المميزات العمومية لنشاط.
- توحيد واعداد الميزانية العمومية السنوية والبيانات المالية لنشاط LQS.
- استفادة القيود المحاسبة في CYGEF وادارة الجداول المركزية ومراقبة الاداء السليم والتحسين المستمر لحزمة برنامج CYGEF .
- تنسيق ومراقبة حسابات وحدات نشاط LQS.
- ادارة الواجهة مع المراجعين القانونيين.
- تنسيق عمل روساء الدوائر المالية الخاضعة للمساءلة لنشاط LQS
- متابعة المراجعة النظامية ووضع برنامج عمل لتنفيذ عمليات الرقابة القانونية ،مع مراعات النتائج والتوصيات التي صاغها المراجعين القانونيين للوحدات المحاسبة للنشاط في مجالات التوافق والضرائب ومهام التدقيق القانوني.

### 3-قسم الميزانية والرقابة:

- تنسيق اعداد الميزانية وعمليات اعداد التقارير ضمن نشاط LQS وفقا للاجراءات المعمول بها.
  - المشاركة في تطوير الميزانية واجراءات اعداد التقارير.
  - المساهمة في تطوير الاطار التوجيهي المتعلق بالميزانية.
  - توحيد خطة لتمويل الاستثمار لنشاط.
  - توحيد حالات التقارير الدورية المتعلقة بتنفيذ الخطة السنوية.
  - مراقبة وادارة الواجهة مع الهياكل المهنية في الشركة من حيث ميزانية.
- معالجة طلبات مراجعة الميزانية المتعلق بجوانب التشغيل والتمويل للاستثمارات، بالتنسيق مع ذات الصلة لنشاط LQS وفق لاجراءات المعمول بها في الشركة .

### 4-الاقسام المالية في مقر LQS: القسم المالي في مقر LQS مسؤول عن:

- أداء جميع الخدمات من حيث المالية والمحاسبة نيابة عن موظفي هياكل المقر، ولا سيما دخول وتوحيد وتطوير وإدارة ورصد تنفيذ ميزانية هياكل المقر.
- ادخال وتحليل تنبؤات الميزانية، وتحديد التناقضات والتوصية بالاجراءات اللازمة لمعالجة جميع التناقضات الاجمالية.
- تنفيذ المدفوعات المتعلقة بمشروعات التنمية، والرقابة من قبل دائرة الرقابة المالية والرقابة على مشاريع التنمية.

### أهداف الاتصال الداخلي في مؤسسة سونطراك AVAL:

فمن خلال هذه المقابلة التي اجريناها تبين لنا ان المؤسسة سونطراك AVAL تسعى الى تحقيق عدة أهداف خاصة بالاتصال الداخلي والمتمثلة في ما يلي:

- يهدف الاتصال داخل المؤسسة سونطراك AVAL الى ضمان التسيير الحسن لمختلف المستويات الادارية والمصالح عن طريق التدفق الكافي للمعلومات التي يحتاجها مجمل الموظفين والعمال من خلال تبادل الافكار والاراء مع جمهورها الداخلي وذلك من أجل تسهيل عملية الاتصال الداخلي.
- الاتصال بين المدير والموظفين او فيما بينهم يؤدي الى تدفق المعلومات و انتشارها على كافة المستويات، وذلك بطريقة تجعل العمل الداخلي قائم على تقسيم المقام فلكل موظف مهامه الخاصة به، والاتصال يعتبر بمثابة الشبكة التي تجمع هذه الوظائف بهدف تفعيلها للعمل الداخلي.
- العمل على السرعة في اوصول المعلومة الى مصالح المعينة لتطبيق الاوامر بأسرع وقت ممكن.

### انواع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية سونطراك AVAL:

يأخذ الاتصال الداخل أي مؤسسة اتجاهات و أنواع مختلفة وهذا ما توصلنا اليه من خلال هذه الدراسة:

**الاتصال الرسمي:** يلعب نوع من الاتصال دورا هاما في مؤسسة سونطراك AVAL حتى من خلاله يتم تبادل ونقل وتبليغ القرارات والاوامر ،وبشكل هذا النوع من الاتصال في عدة اتجاهات:

**\_الاتصال النازل:** ويكون بين الادارة العليا والمصالح السابقة لها ويكون على شكل تعليمات وتوجيهات وأوامر وتقارير.

**\_الاتصال الصاعد:** وهذا يتمثل في الرد على المعلومات التي تصدر من الادارة العليا للمؤسسة ،لتبليغهم بأنهم قد تم تطبيق التعليمات والاوامر.

**\_الاتصال الافقي:** وهذا النوع من الاتصال الذي لا يمكن تجاهله وهو الاتصال بين الموظفين ذات الفئات المتكافئة داخل المؤسسة، كاتصال الموظفين من نفس المستوى المتواجدين بالوكالات على مستوى كل الولاية.

**\_الاتصال الغير الرسمي:** وهو الاتصال الذي يكون خارج الاتصالات الرسمية ويكون بين الموظفين فيما بين نفسهم وعلى طريقهم الخاصة.

### 5\_ رسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة سونطراك AVAL:

#### الوسائل الشفوية:

- **الهاتف:** أكد المبحوث ان الهاتف يحظى بمكانة جد مهمة في المؤسسة فهو يعتبر وسيلة اتصالية سريعة وغير مكلفة ويساهم في تدفق المعلومات بسرعة بين مختلف المصالح والمكاتب.
- **المقابلات:** وهي من بين الوسائل التي تلجأ اليها المؤسسة في عملية الاتصال ،وهي تختلف باختلاف الموضوع حيث نجد مقابلات التوظيف،مقابلات انضباطية مقابلات شكاوي والاجتماعات.
- **الرسائل المكتوبة:**

**الفاكس:** وهو من الرسائل الاساسية والترتيبية داخل المؤسسة، حيث تعتمد عليه في نقل واستقبال المعلومات وناذرا ما يستعمل في الاتصال الداخلي.

**لوحات الاعلان:** تستعملها المؤسسة لنشر الوثائق الداخلية الهامة التي تتضمن بعض التعليمات والقرارات قصد توجيه الجمهور الداخلي وإطلاعهم على المستجدات او الاجتماعات او جدول الاعمال الخ...

**التعليمة:** وهي تكون خاصة بالعطل والمناسبات الدينية وبعض التعليمات الاخرى.

**التقارير:** فهي متعلقة بأوضاع العمل وتكون مكتوبة من طرف نواب المدير او رؤساء الاقسام والمصالح.

### \_ الوسائل التكنولوجية:

**البريد الالكتروني:** تعتبر وسيلة فعالة ولكنها غير مستعملة بكثرة في المؤسسة حيث ان باقي وسائل الاتصال الشفوية والمكتوبة قد تحقق الهدف في العملية الاتصالية والى تتمثل في نقل وتبادل المعلومات.

### معوقات الاتصال الداخلي في مؤسسة سونطراك AVAL:

- تعاني المؤسسة من بعض المعوقات الاتصالية والتي تتمثل فيما يلي:
- الجهوية واختلاف العقليات للموظفين يؤدي الى صعوبة الاتصال فيما بينهم ،حيث كل موظف وميزاته وطباعه.
  - الفروقات الفردية بين الموظفين حيث ان كفاءاتهم متفاوتة وقدراتهم الفكرية مختلفة.
  - عدم الفهم الصحيح للاتصال الداخلي والغياب المعرفي لوسائل الاتصال قد يشكل صعوبة في الاتصال.

### نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية توصلت الى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- تعتمد المؤسسة في اتصالها الداخلي عل الاتصال الرسمي بمختلف اتجاهاته ،فالالاتصال والنازل يتضمن التعليمات والاورامر والقرارات والاتصال الافقي يعمل عل تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر في مجال العمل ،اما الاتصال الصاعد فهو يكون كرد على التعليمات والاورامر بطرق مختلفة.
- تغلب وسائل الاتصال في المؤسسة دورا هاما فهي المتحكمة في سرعة وصول المعلومات ،ورغم توفر شبكة الانترنت في البنك الا ان المعلومات لا تصل احيانا في الوقت المناسب نظرا لضعف هذه الشبكة.
- يعتبر العامل البشري من العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وتدفق وذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال.
- الاعتماد الكبير على الوسائل المكتوبة كالتقارير والمحاضر والتعليمات في حين ينبغي تجاوز هذه الوسائل والسعي لكل ما هو جديد ومثابرة التطور.

### خاتمة الفصل :

توصلنا من خلال دراستنا هذه واسقاطنا جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، أن الاتصال الداخلي يشكل عنصرا رئيسا ويكتسي أهمية كثيرة داخل المؤسسة، فهة يعمل عل تنسيق الاعمال والنشاطات وتحقيق الاهداف ويساهم في تحصيل العمال وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة عن المؤسسة وتلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تحسين مستوى وأداء والاتصال، ويعتبر الاتصال الرسمي من أكثر انواع الاتصال الداخلي استخداما في المؤسسة.

### الخاتمة العامة:

تمحورت هذه الدراسة حول الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سونطراك بهدف ابراز طبيعة وأهمية للاتصال الداخلي و تأثيراته في هذه المؤسسة والصعوبات التي تواجهه ،فالالاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه فلا يمكن القيام بالاتصال خارجي او علاقات عامة دون وجود اتصال داخلي حيث أنه هو الرابط بين الرؤساء والموظفين من أعلى الهرم الاداري الى أسفل الهرم والعكس ،وتتجلى أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في مساهمة في تسهيل العمل من خلال ضمان التواصل وسيرورة الاتصال وهو ما فرض على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا النوع من الاتصال والعمل على تحسينه .كما تعتبر وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة بشتى أنواعها وسيلة لمساعدة العامل في عمله مما يؤثر الك ايجابا على المؤسسة وذلك بإنجاح العملية الاتصالية من جهة وتحقيق الاهداف من جهة أخرى .

فمن خلال دراستنا الاستطلاعية لمؤسسة سونطراك aval والنتائج التي تحصلنا عليها باستجوابنا لاطار في المؤسسة ،تبين ان مؤسسة سونطراك تحظى بالاتصال داخلي فعال ،حيث ان المسؤولين يعطون له أهمية فالنتائج جد مرضية الى حد بعيد وتخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال وهو ماله من تأثير ايجابي على مردودية العمل وعلى المؤسسة ككل .

وتتجلى مساهمة الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة في تنظيم التواصل من خلال العمل الجماعي وإحساس اكافة العمال بأهميتهم ودورهم في انجاح في كافة المشاريع التي تقوم بها المؤسسة وأتاحت لهم الفرصة للتفكير والإطلاع وتبادل المعلومات في شتى الميادين .

ورغم هذه المساهمة الكثيرة للاتصال الداخلي في مؤسسة سونطراك aval فهذا لا يمنع من وجود صعوبات وعراقيل تواجهه .

ورغم هذه المساهمة الكثيرة للاتصال الداخلي في مؤسسة تجسد الاتصال الداخلي في عملها من خلال ابلاغ الاوامر ونقل القرارات بكل أنواعها وما راجع لدور الاتصال الداخلي في مؤسسة سونطراك لزيادته في تحقيق الكفاءة من اجل ادراك أهداف المؤسسة التي تضمن استمرارها.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. منال محمود طلعت ،مدخل الى علم الاتصال ،جامعة الاسكندرية ،د.ط،2006،ص228
2. محمود عبد المولى ،علم اجتماع في الميدان الصناعي ،دراسة العربية الكتب،1984،ص159.158
3. محمد اكرم القد لوني،العمل المؤسسي،دار بن حزم ،لبنان ،الطبعة الاولى،1432/2002،ص14
4. ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة،دار المحمدية العامة،الجزائر ،الطبعة الاولى،1998،ص10
5. الهاشمي تركيا،نظريات المنظمة،جامعة منتوري،قسنطينة ،د ت،ص11،10
6. على عبد الرزاق جلبي،علم اجتماع التنظيم،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،31
7. محمد عبيدات :منهجية البحث العلمي و القواعد و المراحل و التطبيقات ،ط 2،دار وائل للطباعة و النشر ،1999،عمان ،ص35
8. احمد محمد المعتوق ،الحصيلة اللغوية:اهميتها،مصدرها ،وسائل التنمية ،دط ،عالم المعرفة ،الكويت ،1996،ص71
13. مصطفى عشوري ،اسس علم النفس الصناعي التنظيمي ،د ط ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر ،1992،ص14
14. فضيل دليو ،الاتصال ،مفاهيمه،نظرياته ،وسائله-ط1،دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2003،ص20-21
15. ربحي مصطفى عليان وعدنان محمد الطوباسي ،الاتصال و العلاقات العامة ،ط 1. دار صفاء للنشر و التوزيع ،الأردن ،2005،ص43

16. عبد الله ،نظريات الاتصال ، ط 1 ،دار النهضة العربية ،لبنان ،2006،ص28
- 17.مي عبد الله ،نظريات الاتصال ، ط 1 ،دار النهضة العربية ،لبنان ،2006،ص28
18. شيماء السيد سالم،الاتصالات التسويقية المتكاملة،ط1،النيل العربية،مصر ،2006،ص 111
19. نصيب رجم ،دراسة سوق ، د ط،دار العلوم و النشر و التوزيع ، عناية، 2004،ص38
20. فريد كورتل :الاتصال و اتخاذ القرارات - دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع 610 الاردن ،الطبعة الاولى 2011. ص 58/57
21. ناصر دادي ،الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ،دار المحمدية،العامه للجزائر 2004،ص30
22. عصام نور الدين ،ادارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ،عمان ،داراسامة للنشر وتوزيع ،2009،ص155-156
23. حريم حسن محمود:ادارة المنظمات،دار حامد،الطبعة2،عمان،2010،ص251.
24. عمر الصخرى،اقتصاد المؤسسة .ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،الطبعة1993،2،ص 25،26
25. محفوظ جودة.حسن الزعي.ياسر منصور .منظمات الاعمال،المفاهيم والمفاهيم..دار وائل للنشر،ط 1 2004.ص17.
26. عاطف العبد عبيد،مدخل الى الاتصال و الى الرأي العام،دار الفكر العربي،القاهرة،1999،ص4
27. عاطف عدلي العبد العبيد، مدخل الى الاتصال والى الرأي العام ،دار الفكر العربي،القاهرة ،1999،ص04.
28. عبد العزيز شرف،نماذج الاتصال في الفنون والاعلام والتعليم ادارة الاعمال،الدار المصرية البنانية ،القاهرة ،2003،ص190-192.

29. محمد الصيرفي ،الاتصالات الادارية،مؤسسة دروس الدولية ،الاسكندرية ،2008،ص17.
30. ناصر داوي عدون،اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية العامة،الطبعة الثانية،الجزائر ،1998،ص8.
31. علي شرقاوي،المشتريات وادارة المخازن،الدار الجامعية،بيروت ،1995،ص20.
32. سعاد نائف،برنوطي،ادارة الاعمال الصغيرة ،دار وائل للنشر ،عمان ،2005،ص226
33. جمال الدين محمد المرسي،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2003،ص36.

### المعاجم:

1. المعجم الوجيز،د ط ،طبعة خاصة بوزارة التربية و التعليم ، مجمع اللغة العربية،مصر ،1994،ص671
2. محمد جمال الفار ،المعجم الاعلامي ،ط 1،دار اسامة المشرق الثقافي ،الاردن،2010،ص7
3. طه احمد الزيدي ،معجم مصطلحات الدعوة و الاعلام الاسلامي ،ط1،دار النفاس للنشر و التوزيع،الاردن،2009،ص15

### الدراسات السابقة:

1. درحمون هلال:المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية،اطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ،تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر،2009،ص13
2. قادري محمد ،الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق ،مذكرة التخرج ماستر ،ص66/65
- <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/yacine/pr05>

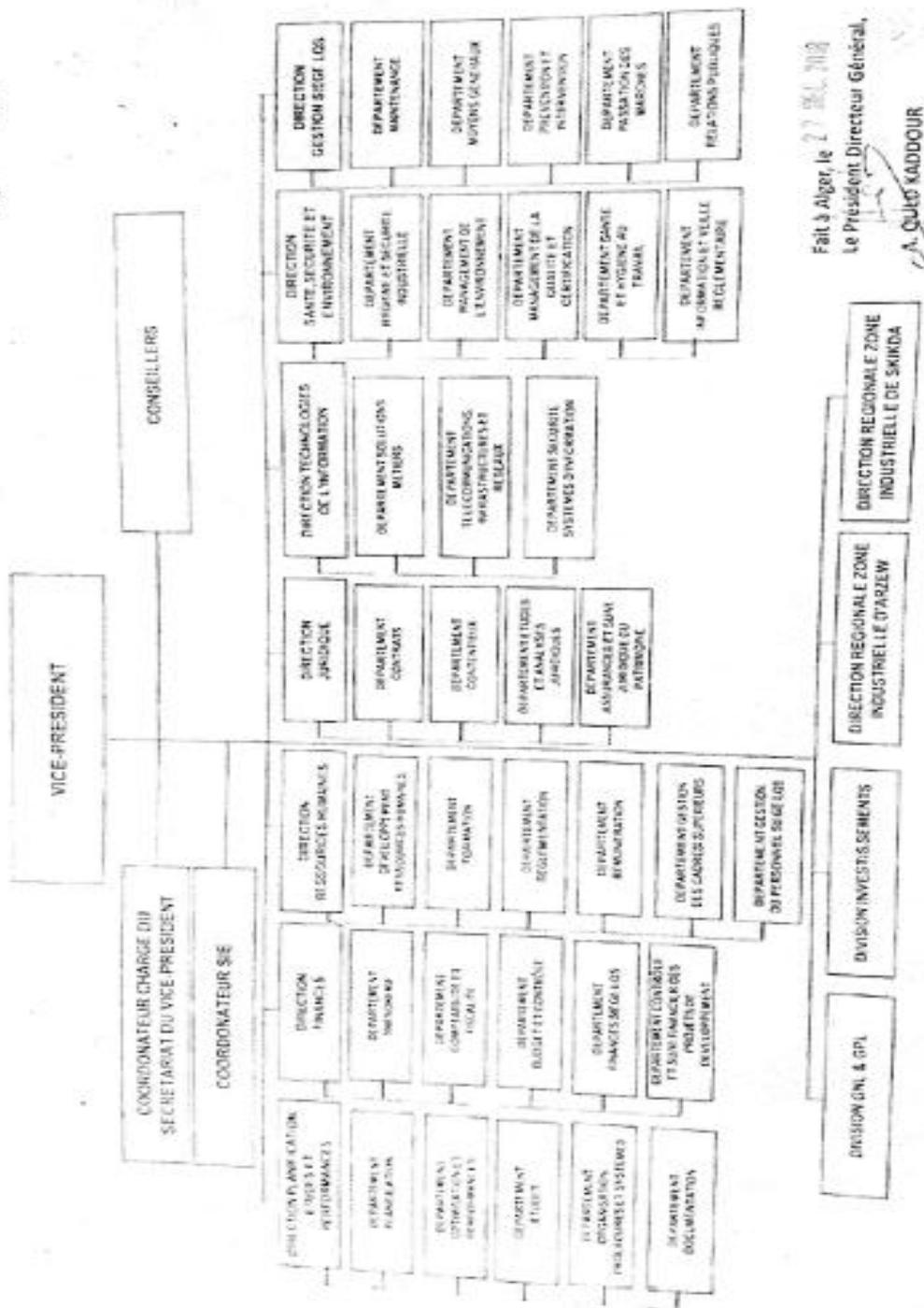
# قائمة الملاحق

## الملحق رقم 01

### دليل المقابلة

- \_لمحة تاريخية عن المؤسسة؟
- \_كيف يتم شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
- \_ماهي أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة؟
- \_ما هي أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة؟
- \_ماهي رسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة؟
- \_ما هي المعوقات للاتصال الداخلي في المؤسسة؟

ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE LIQUÉFACTION ET SEPARATION DES GAZ



Fait à Alger, le 27 Mars 2018  
Le Président Directeur Général,  
*A. OULED KADDOUR*