



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مذكرة ماجستير. تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان

# دور الاتصال

## في تفعيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

### - دراسة تطبيقية للقرض الشعبي الجزائري (CPA) -

إشراف

أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

إعداد الطالب

بن سهلة ثني توفيق

### لجنة المناقشة

- |       |              |                      |                                 |
|-------|--------------|----------------------|---------------------------------|
| رئيسا | جامعة تلمسان | أستاذ محاضر          | د. بن بوزيان محمد               |
| مشرفا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | أ.د. بندي عبد الله عبد السلام   |
| عضوا  | جامعة تلمسان | أستاذ محاضر          | د. كرزابي عبد اللطيف            |
| عضوا  | جامعة تلمسان | أستاذة محاضرة        | د. ثابت أول فاطمة الزهراء وسيلة |
| عضوا  | جامعة تلمسان | أستاذة محاضرة        | د. بوشياخي عائشة                |

## كلمة شكر

أهدي هذا البحث العلمي المتواضع الذي ما كان ليرى النور لو لا المساعدة التي تلقيتها

من بعض الإخوان ، و أخص بالذكر أستاذي الفاضل " الأستاذ الدكتور بندي عبد الله

عبد السلام" عميد كلية الإقتصاد بجامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان الذي لم ينخل عليّ

بمساعده وتوجيهاته القيمة كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة " د.بن بوزيان محمد،

د.كرزابي عبد اللطيف، د.ثابت أول فاطمة الزهراء وسيلة، و د.بوشينخي عائشة"

الذين تحملوا عناء قراءة هذه المذكرة .

توفيق بن سهلة ثاني

## إهداء

أهدي هذا البحث إلى والديّ ، أطال الله في عمرهما.

إلى أفراد عائلتي، أشقائي و شقيقتي و ابنتي "حفصة" و ابني "لقمان" و زوجتي.

و إلى زملائي في دفعة الماجستير و زملائي في العمل بالقرض الشعبي الجزائري.

توفيق بن سهلة ثاني

## إهداء

أهدي هذا البحث إلى والديّ ، أطال الله في عمرهما.

إلى أفراد عائلتي، أشقائي و شقيقتي و ابنتي "حفصة" و ابني "لقمان" و زوجتي.

و إلى زملائي في دفعة الماجستير و زملائي في العمل بالقرض الشعبي الجزائري.

توفيق بن سهلة ثاني

## كلمة شكر

أهدي هذا البحث العلمي المتواضع الذي ما كان ليرى النور لو لا المساعدة التي تلقيتها من بعض الإخوان ، و أخص بالذكر أستاذي الفاضل " الأستاذ الدكتور بندي عبد الله عبد السلام" عميد كلية الإقتصاد بجامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان الذي لم ييخل عليّ بمساعدته وتوجيهاته القيمة كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة " د.بن بوزيان محمد، د.كرزاي عبد اللطيف، د.ثابت أول فاطمة الزهراء وسيلة، و د.بوشيخي عائشة" الذين تحملوا عناء قراءة هذه المذكرة .

توفيق بن سهلة ثاني

## خطة البحث

إهداء

كلمة شكر

مقدمة

### الفصل الأول : الأشكال المختلفة للاتصال و دورها في خدمة المؤسسة

المبحث الأول : مفاهيم عامة للاتصال

المبحث الثاني : النظريات الأساسية للاتصال

المبحث الثالث : أهمية و أهداف الاتصال الداخلي

المبحث الرابع : أنواع و أشكال الاتصال الداخلي في المؤسسة

### الفصل الثاني : أهمية تكنولوجية الإعلام و الإتصال في المؤسسة NTIC

المبحث الأول: تحديد مفهوم التكنولوجية الإعلام و الإتصال NTIC:

المبحث الثاني: وسائل و آثار NTIC في المؤسسة

المبحث الثالث : رهانات أو تحديات تكنولوجيات المعلومات و الاتصال و أثرها على المؤسسة

### الفصل الثالث : دراسة تطبيقية - القرض الشعبي الجزائري « CPA »

مقدمة

المبحث الأول : لحة تاريخية عن القرض الشعبي الجزائري ( CPA )

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

خاتمة

الملاحق

قائمة المراجع و المصادر

# مقدمة

## مقدمة :

خلال فترة القرن 21 يولي الباحثون اهتماما بالغاً للمؤسسة في جميع جوانبها ولكل العناصر التي يمكن أن تساهم في تطوير المؤسسة أو بالأخص أعطوا أهمية كبيرة لعنصر الاتصال حيث يعتبرون نجاعة المؤسسة يكمن في قدرة مسيرتها على خلق علاقات متينة فيما بين الأفراد داخل المؤسسة لإعطائها القدرة على البقاء وتمكينها من المنافسة الشديدة السائدة في سوق قوانين العولمة المهيمنة على كل شيء في هذا العالم الذي نعيشه .

لذا يعتبر الاتصال على أنه أساس النظم الاجتماعية و عماد العلاقات التي تقوم بين الأفراد لأهداف معينة و محددة ، و في منظمات الأعمال لا بد أن توجد شبكة من الاتصالات تربط أعضاء المؤسسة أو أفراد المؤسسة و تنقل فيما بينهم المعلومات و الأفكار حتى يستطيعون تادية مهام بصفة ناجعة و تعود بالأساس في صالح المؤسسة ككل، ومع تطور المؤسسة من حيث الحجم، أصبحت أكثر تعقيدا مما كانت عليه في الفترات السابقة . لهذا أصبح للاتصال دور كبير في تنقل المعلومات والقرارات داخل التنظيمات .

هذه التعليمات محدودة بواسطة أوامر و تعليمات من تسلسل السلطة الرسمية ، و هي تعبر عن الاتصالات الرسمية بين كل فرد و بين الأفراد الآخرين بغرض تنفيذ سياسة المؤسسة. يشمل هذا التنظيم السياسات و القواعد التي تضعها الإدارة ويمكن لكل عامل الاضطلاع عليها ، في أشكال مختلفة<sup>1</sup>.

هنا نجد أنه بدون اتصال يتعذر أن يوجد التنظيم و يتعذر الإنتاج الجماعي، ذلك لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل جماعة أي داخل المؤسسة و بدون اتصال لا تجد الجماعة ، فالاتصال يعتبر صلة وصل التي تعبر عنها كل أنواع سياسة المؤسسة والعلاقات بين الأفراد داخلها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمود عبد الموالى ، علم الاجتماع في ميدان العمل التنظيمي ،الدار العربية للكتاب ، طرابلس 1984 ،ص 158 ، 159 .

<sup>2</sup> - محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع و المنهج ، طبعة 3 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ن 1986 ، ص 441 .



هذا يفيد أن دور الاتصال داخل التنظيمات بحيث يعتبر من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها فيما يخص دراسة السلوك البشري داخل هذه التنظيمات ذلك لأنه لا يمكن تصور سلوك بشري منظم دون اتصال لفظي أو غير لفظي<sup>1</sup>.

و لأهمية موضوع الاتصال داخل المؤسسة ، فإن الهدف لتحقيق فعالية الاتصال تتوقف على مدى تخلص وسيطرة عملية الاتصال على المعونات التي قد تتعرض لها المعلومات من تشويش أثناء تنقلها ، وعليه فإن معرفة مختلف العوائق التنظيمية ضرورة حتمية لضمان فعالية الاتصال ومن تفاقم كفاءة التنظيم و حسن تسييره و استمراريته ، و من جانب آخر يرتبط بفهم الهيكل التنظيمي الذي يقتضي بالاتصال المعلومات منها اتخاذ القرارات ، تفويض السلطة المركزية حق الأبعاد حق في تحديد السلوك التنظيمي في اتجاه تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تطورات عديدة انعكست على مساهمتها في التنمية الاقتصادية، و تتوقف هذه المساهمة على عوامل كثيرة من ضمنها عامل الاتصال ، ذلك ان القدرة الاقتصادية للمؤسسة تبقى من دون اية اهمية اذا لم تتحدد طريقة الاتصال المعتمدة والتي تتأثر بالاسلوب المعتمد في تسييرها.

لقد مرت المؤسسة في الجزائر بعدة مراحل حيث انه كان الاتصال في ظل الاقتصاد الموجه يتميز بعدم مراعاته للاعتبارات السياسية اذ كانت القرارات تسياسية في جميع جوانب تسييرها ، حيث كانت تنحصر في القرارات التي تتخذها السلطة المركزية من دون مشاركة اطراف المؤسسة في الاقتراحات، وكانت هذه القرارات تقوم على شكل اوامر كتابية او شفوية (مثلا عن طريق الهاتف) مما جعل المرؤوسين على تطبيقها دون تحليل نتائجها و هذا ما ادى بالاتصال داخل المؤسسة يتأثر بالاعتبارات السياسية و هذا مما انعكس على المؤسسة سلبا و على الوضع الاقتصادي لها.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن عزة ، عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 17 .

ولذا فإن عوائق أو نتائج الإقتصاد الموجه في البلد كان له دور سلبي في الإقتصاد وخاصة على المؤسسات و النتيجة كانت واضحة حيث طرد جل العمال و أغلقت أغلبية المؤسسات بسبب سوء تسييرها وقراراتها.

وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية و تأثرها باقتصاد السوق كان لا بد من مراجعة اسلوب الاتصال المنتهج داخل، المؤسسة وذلك بوجود مراعات الاعتبار الاقتصادية للمؤسسة و ليس السياسية، و ذلك بضرورة ان تنفرد اجهزة المؤسسة بالتحكم و تحديد نموذج الاتصال الذي ينسجم معها. و هذا مما يؤدي بها الى تحديد الاسلوب في الاتصال. و التخلص من المؤثرات السياسية والاعتماد على المؤثرات الاقتصادية ومراعاة الاعتبار الاقتصادية واحتياجات السوق والتأثرات الاقتصادية التي من الممكن ان تصادفها اثناء العملية الانتاجية.

و خلال هذه الفترة أصبحت القرارات داخل المؤسسة لامركزية بحيث أصبح العامل باستطاعته المشاركة في القرارات المتخذة. ذلك عن طريق المشاركة في الاجتماعات و إبداء الرأي و مشاركة كافة العمال عن طريق التمثيل او الانتخابات و نقل المعلومات بطريقة غير بيروقراطية.

و خلال هذه الفترة أصبحت القرارات المتخذة داخل المؤسسة تتصف بنوع من الديمقراطية فيما يخص اتخاذ القرار بغض النظر على التأثيرات السياسية، و هكذا أصبح الاتصال داخل المؤسسة في هذه المرحلة دور يمكن الاهتمام به واعطائها المكانة اللازمة تعود بالنفع على المؤسسة.

وبعد أن فرضت العولمة قوانينها على مختلف المجتمعات كان لا بد على المؤسسة الاقتصادية تراعي الاعتبار الدولية، اذ لم يعد عامل الاتصال ينحصر في مراعاته لعوامل السوق بل أصبح من الأهمية عدم تجاهل المؤثرات الدولية كلما تعلق الأمر بالاتصال.

و في هذه الفترة بالذات أصبح للاتصال دور فعال في تفعيل المؤسسة .معنى آخر أصبح الاتصال من أهم العناصر الأساسية التي تساهم في تطوير المؤسسة و إعطائها المكانة القوية واللازمة في السوق الوطني والدولي.

فالتطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسة في جميع مراحلها أصبح يقتحم كل التوقعات والمتمثل في الوسائل التكنولوجية التي فرضت على المؤسسة والتي لا يمكن الاستغناء عنها وأصبح الاهتمام بها أكثر، ولهذا أصبح الاتصال يعتمد على التقنيات الجديدة والتي لا بد على المسيرين أخذها بعين الاعتبار والاعتماد عليها في إتخاذ القرارات .

وهكذا أصبح مشاركة العمال عنصرا ضروريا مما أدى تقليص الهيكل التنظيمي فيما يخص تمرير وإيصال المعلومات لمختلف الأقسام وفي وقت أقل ما يمكن .  
وباعتبار أن الاتصال هو أداة تسيير المؤسسة ، فإنه لا يكون ولن يكون تسيير ناجعا دون إعلام عمال المؤسسة ، وتزويد هم بكافة ما يحصل في الدخل .

## الإشكالية

إن الإشكالية التي نطرحها تتمثل في دور الاتصال في تفعيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر أي ماهي العوامل التي قد تؤثر في تفعيل المؤسسة من خلال دور الاتصال ؟  
إن تحليل العلاقة الموجودة بين الاتصال وفعالية التنظيم من خلال تطور المؤسسة في الجزائر يؤدي بنا إلى التدقيق في مختلف العوائق التي تعترض الاتصال ومن ثم تأثيرها على كفاءة وفعالية التنظيم .

ولهذا فإن أهمية الموضوع تكمن في ضرورة وأهمية الاتصال في تسيير المؤسسة ومكانته من الإصلاحات التي عرفتها المؤسسات الجزائرية منذ مرورها بالاقتصاد الموجه وتحولها إلى مرحلة إعادة الهيكلة والاستقلالية ودخولها اقتصاد السوق والعولمة .

إن الغاية من هذا البحث هو إيجاد حلول ناجعة ومحددة للإشكالية التي طرحناها بحيث لا بد من وجود معرفة في هذا الميدان يعمل على تفعيل المؤسسة من خلال دور الاتصال وتطوره وأخذ النماذج اللازمة و الاعتماد عليها داخل المؤسسة والنهوض بها إلى التطور الاقتصادي وإستطاعتها المنافسة الشديدة في السوق .

إن الإشكالية في شكلها الفعال تتمثل في أن المؤسسة الجزائرية تتصف بمميزات عن غيرها في الدول المتطورة والمتمثلة في التفكير والمستوى المعيشي والمستوى العلمي، واختلاف البيئة لدى الأفراد.

ولهذا لا بد من وجود علاقة قوية بين الاتصال وفعالية التنظيم ، ففي الدول المتطورة تعطي أهمية كبيرة للاتصال لضمان فعالية التنظيم ويظهر هذا من خلال نتائج البحوث الغربية التي استطاعت أن تعطي له دورا فعالا للحفاظ على توازن مؤسساتها ومن ثم بقائها واستمرارها والقدرة على المنافسة القوية في السوق .

وللإجابة على الإشكالية التي طرحناها لا بد من طرح بعض الفرضيات والتي تتمثل فيما

يلي:

## الفرضية الأولى:

إن كبر حجم التنظيم داخل المؤسسة يؤثر على فعالية الاتصال , فكبر حجم المؤسسة يؤدي إلى تفكك العمليات الاجتماعية داخل الجماعة و تقلل من الاتصال، و في هذه الحالة يشعر العامل بالتباعد و عدم الرضي عن ما يجري و بما يصله من معلومات داخل المؤسسة. و يرى بعض الاقتصاديون أن كبر حجم المؤسسات لا يؤثر على فعاليتها أن كانت هناك مشاركة الجميع. و اللامركزية فيما يخص اتخاذ القرار و العلاقات الموجودة بين كافة العمال.

## الفرضية الثانية:

أن المؤسسات التي هي قائمة على اللامركزية و الاستقلالية فيما يخص اتخاذ القرارات , هي أنجع الطرق وأحسن من النظام القائم على المركزية, حيث إن هذه الأخيرة تعرقل الأعمال و تضعف من أهمية الاتصال و نكث التشويشات و تعرقل في إيصال المعلومات إلى الآخرين داخل التنظيم.

و لهذا فإن المؤسسات تعمل على اعتمادها على نظام اللامركزية الذي يتيح فرصة اتخاذ القرارات من القاعدة و يعمل على تحسين الاتصالات و يدعم العلاقات الموجودة بين الأفراد و الإدارة , حيث أن اللامركزية تؤدي إلى حل المشاكل بسرعة و بمرونة و كذلك نفاذي الأخطاء المرتكبة و العمل على تصحيحها و تداركها.

كذلك تمتاز اللامركزية تعمل على تسهيل عملية الاتصال و فاعليتها بحيث تتم الاتصالات مباشرة دون تشويش أو تعقيدات, و في هذه الفرضية يمكن طرح السؤال التالي؟ هل كان الاعتماد على المركزية المفرطة في تسيير المؤسسات الجزائرية منذ نشأتها أدى بها إلى الإفشال لكل عملية اتصال ؟ و ماهو الوضع أو المكانة الذي وصلت إليه و مخلفات هذه المركزية فيما يخص اتخاذ القرارات؟

### الفرضية الثالثة:

لابد الأخذ بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات التنظيم غير الرسمي الذي يساعد على تمرير المعلومات و إيصالها إلى مختلف المستويات. حيث أن عدم الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية كان له اثر كبير في فشل المؤسسات و لوحظ انه كان اشد الصعوبات التي اعترضت مؤسساتنا، و هذا مما أدى إلى تفاقم الوضع بين الإدارة و الأفراد داخل التنظيم. و ازداد من حدة التوتر و الصراعات و بذلك انعكس بصورة سلبية على كافة العمال و قلة فعاليتهم و هذا نتيجة اهمال التنظيم غير الرسمي و عدم انسجامها مع القواعد الرسمية.

و هكذا حتى تحقق الإدارة الوظيفة الرئيسية للاتصال بين مختلف الأقسام و المستويات داخلها لابد من الاهتمام بالعلاقات الخاصة بالأفراد و العمل على إشراكهم باتخاذ القرارات بشتى الأشكال المتاحة.

### الفرضية الرابعة:

لابد أن يكون للاتصال الداخلي دور فعال في تفعيل المؤسسة بكافة الطرق الممكنة في إيصال المعلومات بدون عراقيل و بأقل وقت ممكن ووصولها إلى مختلف فئات الأقسام و ذلك بغرض تحسين مردودية و إنتاجية المؤسسة.

وهنا لابد الأخذ بعين الاعتبار الوسائل الحديثة المتمثلة في التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال و دورها في فعالية الاتصال و دوره في تفعيل المؤسسة. وكذلك التحديات الحديثة للإعلام والاتصال أثارها على التنظيم داخل المؤسسة.

## أهمية الموضوع:

يعتبر موضوع الاتصال ذو أهمية كبيرة في عصرنا الحديث وهذا للتطور السريع الذي تعرفه إدارة الأفراد , و يزداد الاهتمام به في الدراسات و البحوث التي تقام من طرف الخبراء والباحثين عن طريق تنظيم الملتقيات و المحاضرات، بحيث أصبح للاتصال دور فعال فيما يخص اتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المؤسسة, وهذا من اجل تحقيق الأهداف المبرمجة ووصولها إلى مستوى الفعالية.

كذلك تكمن أهمية الموضوع بتوضيح مختلف الطرق والوسائل المتبعة و تأثيرها في فعالية

الاتصال و دوره في تفعيل المؤسسة, فالاتصال كعمل جوهري في المؤسسة يعتمد على:

1- معالجة الموضوع من حيث تنوع نماذج الاتصال حسب التطور والذي عرفتتها المؤسسة الاقتصادية.

2- كذلك معالجة الموضوع من جانب مؤثرات الاتصال بالنهوض بالمؤسسة الاقتصادية وتخليصها من كل العوائق التي تعرقل تحقيق أهدافها.

## اختيار الموضوع:

من الأسباب التي جعلتنا اختيار هذا الموضوع الحيوي بالنسبة لفعالية الاتصال في تفعيل المؤسسة هو زيادة الاهتمام به من طرف الباحثين و الأساتذة على مستوى الجامعات و ذلك من خلال تنظيم الندوات العلمية و إلقاء المحاضرات و كذلك التكوين المتواصل للأفراد لمختلف المؤسسات الاقتصادية والاستفادة من التطور التكنولوجي السائد في العالم من دراسة الاتصال الداخلي من اجل إدماجها الوسائل و متطلبات المؤسسة الموجودين فيها.

## منهج البحث:

لطبيعة الموضوع , قمنا من خلال دراستنا للاتصال الداخلي للمؤسسة باختيار منهج تحليلي وصفي, و ذلك لهدف شرح المفاهيم العامة و المختلفة للاتصال و أهدافه و أشكاله, و كل ما يتعلق بالاتصال من الناحية النظرية بالإضافة إلى أهمية دور الاتصال في تفعيل المؤسسة أي ( العلاقة الموجودة بين فاعلية الاتصال و فاعلية المؤسسة).

و كذلك دراسة أهداف التكنولوجيا الجديدة للاتصال و دورها في تحقيق المؤسسة لأهدافها بالاعتماد على هذه التقنيات الحديثة المعتمدة في تفعيلها.

ويعتمد أسلوب البحث على التكامل عن البحث النظري التي هو عبارة عن مختلف التعاريف الموجودة في المكتبات من خلال الكتب و تحليلها والبحث التطبيقي من خلال دراسة الاتصال في مؤسسة بنكية تتمثل في القرض الشعبي الجزائري الوطني CPA، ذلك بغرض تحقيق أهداف البحث موضوع هذه الدراسة.

ولهذا قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ، سنتعرض في الفصل الأول إلى أهم النظريات التي حاولنا تعريف الاتصال مع شرح بعض النماذج والأشكال المختلفة، وفي الفصل الثاني سنتناول بالدراسة أهمية التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة ومدى إيعتمدها عليها، كذلك إبراز أهمية الاتصال الداخلي أما الفصل الثالث فقد خصصناه لجانب التطبيق من البحث و ذلك



بالتركيز على موقع المؤسسة الجزائرية للاستفادة من دور الاتصال وتفعيل وظيفته في تحقيق فعالية المؤسسة حيث تم دراسة الحالة على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري.

# الفصل الأول

الأشكال المختلفة للاتصال

ودورها في خدمة المؤسسة

إن دراسة الاتصال بمكوناته يعتمد على استراتيجية المؤسسة لتحقيق الأهداف في محيط معين وذلك عن طريق التنسيق بين الاتصال الداخلي و الخارجي.

و مصطلح الاتصال للمؤسسة كما هو معروف و متداول في الوسط الاقتصادي يعتمد على عدة محاور و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية لموقع المؤسسة من خلال عناصر الاتصال التي تتمثل في :

- مفاهيم عامة للاتصال.
- النظريات المختلفة للاتصال.
- أهمية و أهداف الاتصال الداخلي.
- أنواع و أشكال الاتصال الداخلي في المؤسسة

## المبحث الأول : مفاهيم عامة للاتصال

للاتصال بعدا فعالا في الحياة الاجتماعية بصفة عامة، الحياة التنظيمية بصفة خاصة، لهذا أصبح له دور مهني في تنفيذ وتحقيق الإستراتيجيات العامة لمختلف التنظيمات كالمؤسسات الاقتصادية<sup>1</sup>.

لقد بدأ التفكير في تنظيم الاتصال من أجل الترويج للبضائع وبيعها، ولذلك شكل الإشهار المظهر البدائي والأساسي لاتصال المؤسسة.

إن المؤسسة الاقتصادية أصبحت تدرك أن الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق أو زخارف إضافية لتحسين الصورة العمومية أو للتباهي بها أمام المنافسين أو مجرد تسويق للبضائع، بل عنصرا أساسيا في تخطيطها الإستراتيجي<sup>2</sup>.

لقد زاد اهتمام المختصين في البحث والتكوين برفع تحدي التطورات الجديدة المتعلقة بتوظيف، التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال، وهذا تلبية رغبة وحاجة الأشخاص القائمين على الاتصال في مختلف المؤسسات الاقتصادية (تجارية، صناعية، خدماتية) ومساعدتهم منهجيا على تحديد دورهم وأداء مهامهم وذلك عن طريق معالجة أهم تخصصات اتصال المؤسسة، توضيح الأسس النظرية لاتصال المؤسسة، ومعالجة تفاعل مرسل المؤسسة بمحيطه الداخلي، الخارجي في ضوء المفهوم الشامل للاتصال.

ونظرا لتعدد المحيط ومتطلبات السوق، وجب على المؤسسة أن تعطي أجوبة سريعة ودقيقة للأحداث المفروضة عليها ولا سيما في ظروف اقتصاد السوق والقوانين المفروضة عليها ولا سيما في ظروف اقتصاد من خلال قوانين العولمة.

1 د.فضل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص07.

2 « La communication interne est une science récente [...qui...] n'a de sens et n'est, efficace que dans la mesure où elle est adaptée au besoin et à la spécificité de l'entreprise ».

Voir FANELLY NGUYEN-THANH, la communication : une stratégie au service de l'entreprise, édition economica, Paris, 1991, p1.

في هذه الظروف، فإن المؤسسة موجودة في محيط انتقالي سريع بحيث وجودها وبقاءها مرهون بالقدرة الفعالة للمسيرين الذين يشرفون على تسييرها ومواجهتهم لمتطلبات السوق والتغير السريع الموجود على مستوى محيط المؤسسة و التأقلم معه في فترة وجيزة، وهذا يتطلب الإرادة والمثابرة للأشخاص القائمين على إشراف المؤسسة.

ولهذا لا يمكن اعتباره العنصر البشري مجرد أداة تنفيذ بسيطة، بل هو من أهم العناصر المؤثرة والفعالة على مستوى تنظيم المؤسسة.

ولهذا يجب وضع ميكانزمات لنظام الاتصال يكون فعالا على جميع المستويات في المؤسسة.

### المطلب الأول : تعاريف مختلفة للاتصال

\* إن مفهوم عملية الإتصال أو كلمة الإتصال يمكن النظر إليها من عدة جوانب، فيمكن تعريف لنا كلمة الإتصال لغويا واصطلاحيا وحتى فنيا.

\* فكلمة الإتصال المترجمة عن الإنجليزية Communication مشتقة اصلا من الكلمة اللاتينية Communid التي تعني الشيء المشترك، والاتصال لغويا هو كلمة مشتقة من مصدر وصل التي تعني أساسا الصلة أي بلوغ الغاية.

\* ويعني الاتصال فنيا بأنه عملية مقصودة هادفة ذات عناصر محددة<sup>1</sup>.

ومعنى الاتصال من الناحية الاصطلاحية في التعاريف الثلاثة التالية<sup>2</sup> :

\* 1- يرى Scener بأن الاتصال هو عملية نقل المعلومات والرغبات و المعرفة والمشاعر والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والصور لقصد الإقناع أو التأثير على السلوك.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، بيروت، 1997، ص18.  
<sup>2</sup> د. فضل دليو، مرجع سابق، ص22-23.

\* 2- أما Rogers فقد وصف الاتصال بأنه ذو العملية التي يختلف فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا الى فهم مشترك وفي هذا السياق يرى Ofland Karl بأن الاتصال هو العملية التي ينقل عمدا بمقتضاها المرسل منتهات لكي يعدل سلوك المستقبلين.

\* 3- وعلى عكس Karl يرى Edward Sabir بأن الإلتصال يشمل الحالات التي لا يكون فيها نقلا متعمدا للمنتهات .

من خلال كل هذه التعاريف سألقة الذكر نستنتج بأن الإلتصال هو عملية اجتماعية في مجملها، فهي تتم بين الأفراد في مجتمع معين، فيمكن لهذا الإلتصال أن يكون بين فردين أو بين مجموعتين أو بين عدة أطراف.

كما أن من أهم مميزاته أن يتكون من مرسل ومستقبل من جهة ومن جهة أخرى فإن المرسل في حالة الاتصال يؤثر بطريقة ما (إيجابيا أو سلبيا) على المستقبل.

و في الأخير يمكن أن ننوه بأن هناك اختلاف جديريا بين مصطلحات الاتصال والتواصل والمواصلات، فهي قد تبدو متشابهة لأول وهلة.

#### المطلب الثاني : الرهانات الإستراتيجية للاتصال

من بين أهم أهداف الرهانات المتعلقة بالاتصال الداخلي يمكن تحديدها على عدة مستويات ومن أهمها:

##### 1. الهدف الأول :

يتمثل في إعطاء العامل المهمة التي سوف يؤديها ويقوم بها وكذلك الاضطلاع على معرفة المؤسسة التي يعمل بها.

## 2. الهدف الثاني :

هو السماح والعمل على تسهيل إيصال و تمرير المعلومات في إطار التنسيق بين مختلف شرائح العمال الاستمرارية وظائف المؤسسة بدون انقطاع<sup>1</sup>.

## 3. الهدف الثالث :

و يتمثل في أن يكون كل عامل موجود وممثلا في المؤسسة أو في النظام الهيكلي لها<sup>2</sup>.

## 4- الهدف الرابع :

و هو التنسيق بين مختلف المتعاملين داخل المؤسسة أي بين مختلف المتعاملين داخل المؤسسة أي بين مختلف المكونات البشرية لها.

إن المؤسسة عرفت مؤخرا رهانات جديدة تتمثل في التغيرات الجديدة والتكنولوجيات المعاصرة التي عملت على خلق مقاطعة جذرية مع مختلف التطورات التكنولوجية المتعلقة بالعملية الإنتاجية، وهذه التكنولوجيات الجديدة والمعاصرة فرضت إصلاحات عميقة فيما يتعلق بإدارة الأفراد ونماذج العمل والتنظيم داخل المؤسسة.

إن التكنولوجيات الحديثة المتعلقة بالإعلام والاتصال خلقت وسائل جديدة، وقامت بتوزيع المعلومات بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة، والتبادل المستمر فيما بين الأفراد وهذا لفائدتها وذلك بالإعتماد على عناصر مهمة لا بد أن تتوفر ومنها :

- الإستقلالية للأفراد.

<sup>1</sup> « Mobiliser, motiver, cultiver le sentiment d'appartenance, développer la culture d'entreprise... font partie des enjeux de la communication interne ».

Voir Alain MILON, Michelle JOUVER, communication et organisation des entreprises, édition, Bréal, Paris, 1996, p138.

<sup>2</sup> « Faire participer les salariés, obtenir leur adhésion, voir leurs mobilisations,... cela suppose un ancrage de la communication interne du cœur de management de l'entreprise ». Thierry LIBAERT, la communication d'entreprise, édition Economica, Paris, 1998, p67.

- التطور الناجح في حل المشاكل على مستوى المؤسسة في وقت اقل ما يمكن بين مختلف الوظائف.

- تقييم العمل الجماعي فيما بين العمال.

ولهذا كل هذه العوامل تعطينا نموذج خاص على مستوى إدارة الأفراد والتي تتناقض مع نظرية تايلور التي تعتمد على المردودية للعمل و نظرتها السلبية والهيكلية للمنظمات.

إن الرهانات الإستراتيجية للاتصال الداخلي للمؤسسة مرهونة بالإستراتيجيات العامة والمتمثلة في الرهانات الداخلية والخارجية المتأثرة ببعضها البعض.

ومع تطور وسائل الاتصال، أصبح هذا العالم أكثر اتصالا ببعضه البعض بحيث أصبح كل نشاط إنساني يرتكز على التبادلات المعلوماتية كما يوضح ذلك Claude Levy Strauss أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد والمجموعات التي تتصل فيما بينها.

إن المجموعات التنظيمية (إدارات - مصالح - أقسام) تعمل على مواصلة تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة ولا تستطيع القيام بهذه الوظيفة إلا إذا كانت المؤسسة تتسم بالاستمرارية في تمرير المعلومات الداخلية والخارجية بطريقة نظامية ومتواصلة فيما يخص اتخاذ القرار<sup>1</sup>، ولهذا لا يمكن اتخاذ أي قرار جيد ومناسب بدون أن تتوفر مجموعة من المعلومات المسبقة التامة والموضوعية (Objective).

إن الهدف من دراستنا هو توضيح التغيرات العميقة لإدارة الأفراد داخل المؤسسة، والمتمثلة في اتخاذ مكانة الأفراد وأهميتهم في خلق القيم الجديدة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> « Une bonne prise de décision, le passage à l'action nécessitent une communication parfaite entre les individus ».

Voir THEVENET M.J. "La communication interne, au-delà de la falaise..." Revue française de Marketing, 1988,p120.



## المبحث الثاني : النظريات الأساسية للاتصال

إن الاتصال في المؤسسة يتطلب مراجعة بعض الاعتبارات النظرية العامة ومنها تلك المتعلقة بالعالم المحيط بنا.

إنه عالم يتميز حسب بعض المفكرين بالشمولية وزيادة المعرفة والتخصص المفرط.

[ لقد قطعت الدراسات في ميدان الإتصال شوطا بعيدا من التطور منذ نهاية الخمسينات بصفة خاصة، حتى أصبحنا أمام علم له مقوماته ونظرياته المتماسكة، وهو علم الإتصال، ويرجع الفضل للبحوث التي قام بها العديد من الرواد في بلورة الدراسات في مجال الإتصال. و من أهم النظريات التي قامت بدراسة وتحليل تأثير الاتصال في الحياة الإنسانية بصفة عامة وبين الأفراد والمؤسسات بصفة خاصة و من أهمها. ]

### النظرية الأولى : نظرية هارولد لاسويل عن الإتصال: Lasswell Model

يعتبر إسهام " لاسويل عالم السياسة الأمريكي " من أهم التطورات التي حدثت في مجال علم الإتصال، وذلك عام 1948 نتيجة لعمله في مجال الدعاية، فقد طرح " لاسويل " منظورا عاما للإتصال تخطى حدود علم السياسة، حيث ذكر بأن عملية الإتصال يمكن توضيحها وتفسيرها بالعبرة البسيطة التالية:

" من يقول ماذا ولمن وبأي وسيلة وبأي أثر".

وقد ركز " لاسويل " على الرسالة اللفظية مثلما قام به الباحثين من قبله، وكذلك إهتم على عناصر الإتصال ذاتها، وهي المرسل ، الرسالة، المستقبل، إعتبر أن الإتصال عملية ذات

الإتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل ، دون الأخذ بعين الاعتبار العناصر الوسيطة ودور المستقبل، وكان لتأثر " لاسويل" بميدان الدعاية الذي عمل فيه دور في دراساته عن الإتصال<sup>1</sup>. ويعطي " لاسويل" أهمية كبيرة للعناصر النفسية في الإدراك والتذكر فالإنسان يختار بين المذكرات، ويختار ما يتعرض له من اتصال، ويتذكر ما يريد أم يتذكره وفقا للعوامل النفسية، للاستعدادات والاتجاهات والقيم.

كما لاحظ أثر الجماعة في تشكيل إطار التأثير من خلال النظام السياسي والاقتصادي والثقافي، والاجتماعي، ذلك أن الاستجابات التي تحدث نتيجة لمنبه معين، في ظرف اتصالي معين، لا تحدث بطريقة آلية، وإنما تعتمد على محصلة العوامل الشخصية والقوى الثقافية التي يمثلها كل شخص في الموقف.

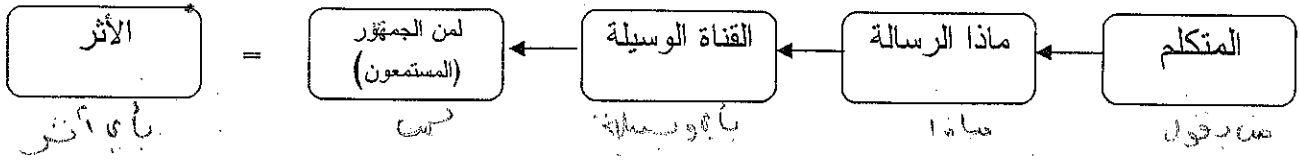
وهذا يثير مسألة أنه ليس من الممكن تبسيط عملية الاتصال إلى حد اعتبارها مجرد نقل معلومات وأفكار أو وحدات ذات معنى من مصدر إلى آخر، ومن هنا فإن المستقبل هو مفسر وليس مجرد جهاز تسجيل.

يمكن القول أن العملية الاتصالية تمثل حلقات متصلة في سلسلة واحدة فعلمية الاتصال تنهار كلها إذا أصيبت هذه السلسلة بنقطة ضعف معينة في أية حلقة من حلقاتها الخمس التي سنفسرها في الشكل الموضح أدناه.

ويقدم " لاسويل" تعريفا أعم وأشمل لأداة الاتصال، فقد تضمنت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي باعتباره جزءا من عملية الاتصال، فالاتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام والتسليّة والإثارة والإقناع.

<sup>1</sup> د. محمد سلامة غباري، د. السيد عبد الحميد عطية، الإتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق الإسكندرية المكتب الجامعي، 1991/ ص 11

عن حسناء راشد النعيمي ، أهم معوقات الإتصالات الإدارية في المنظمات العامة مع تطبيق على غرفة تجارة وصناعة أبو ظبي، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1997، ص 25.



شكل (1): نموذج Lasswell

النظرية الثانية: نظرية " شانون: و" ويفير<sup>1</sup> " Shannon et weaver 1949

أصدر " كلود شانون" نتائج بحثه الذي أجراه لحساب شركة بيل للهاتف لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج أو نظرية شانون Shannon و ويفير Weaver للاتصال ويعرف شانون و ويفير الإتصال على النحو التالي:

سوف يستعمل مصطلح الإتصال هنا بصورة واسعة يشمل جميع الوسائل التي يمكن أن يؤثر بها عقل آخر ولا يشمل ذلك بالطبع الكلام المكتوب والمنطوق فقط، لكنه يشمل أيضا الموسيقى والفنون التصويرية والمسرح ويشمل في الحقيقة كل السلوك<sup>2</sup> ويصف شانون و ويفير عملية الإتصال من خلال ستة عناصر هي:<sup>3</sup>

- 1- مصدر المعلومات
- 2- مرسل
- 3- قناة أو وسيلة
- 4- مستقبل
- 5- هدف

<sup>1</sup> تنسب هذه النظرية إلى المفكرين Shannon Weaver حيث قام الأول في سنة 1948 بتحديد شكل التطور الخطي للعمليات الإعلام بغية تفعيل مردوديتها، أما Weaver المجتهد في تطوير هذه النظرية، بمساهمته في تفعيل علم القيادة، أنظر د/ فضيل دليو، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> د. محمد سلامة غباري، السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص 80.

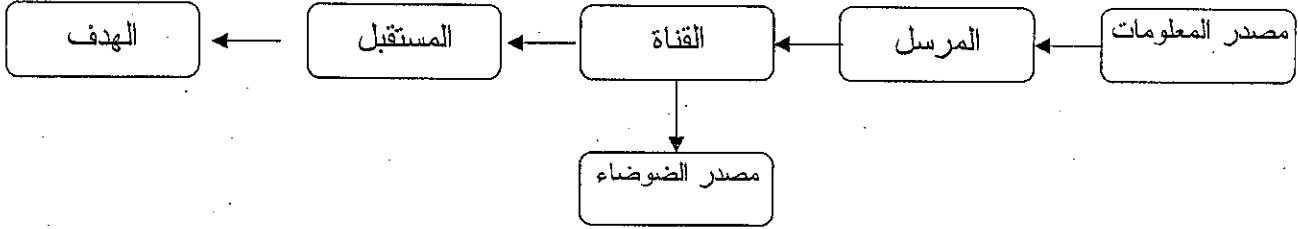
<sup>3</sup> «On obtient ainsi un schéma très linéaire représentant plus une transmission d'information qu'une communication».

Voir Bernard MAYER, « Les pratiques de communication de l'enseignement supérieur à la vie professionnelle » ARMOND Collin, 1998, p11.

نقلا هم حسناء راشد النعيمي ، مرجع سابق ، ص 40.

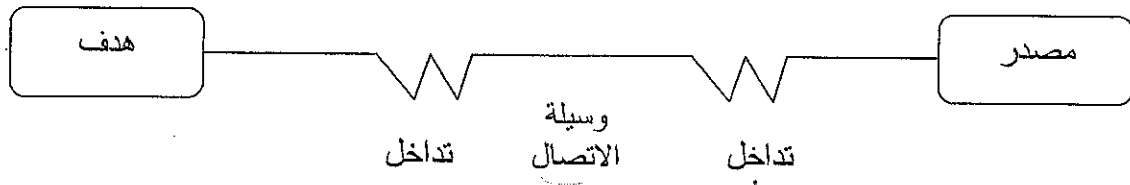
6- مصدر الضوضاء

وذلك حسب الشكل الآتي:



شكل (2) نموذج: " شانون " و " ويفير " للاتصال

في هذا النموذج يختار مصدر المعلومات رسالة معينة يرغب في إرسالها إلى هدف محدد ثم يبعث بهذه الرسالة من خلال خط تليفوني أو اتصال اللاسلكي أو جهاز لنقل الصور، ويمكن تشبيه المرسل هنا بالميكروفون الذي يحول الموجات الصوتية الصادرة من المصدر إلى موجات كهربائية، تسير على هيئة إشارات في الأسلاك إلى سماعة المستقبل التي تحول الموجات الكهربائية إلى موجات صوتية يتمكن الهدف من التقاطها، ويمكن القول أن عقل المصدر المتبع أو المرسل يستخدم اللغة أو الإشارة لنقل الرسالة فيتلقاها المستقبل بعقله وهو الهدف، ويفسر أصحاب هذه النظرية أو يضيف عنصر التداخل أو التشويش الذي يمنع عملية الاتصال، وقد يأتي لتداخل عن المرسل أو الرسالة أو الوسيلة أو المستقبل، مما يجعل عملية الاتصال تفقد شيئاً من المعلومات المتدفقة من المصدر إلى الهدف، مثال ذلك حروف الطباعة الصغيرة التي تعد تداخلاً في الاتصال الصحفي، فضلاً عن سوء الإضاءة، وعدم إرتياح القارئ لأسباب صحية ونفسية، قد تجعل الفهم صعباً وتعتبر تداخلاً، ومن الأمثلة على ذلك أيضاً، دق جرس الهاتف أثناء الإستماع الإذاعي، أو حدوث ضجة مفاجئة، وكلها تمثل فكرة التشويش أو التداخل ولا بد للإعلامي الناجح أن يدخل هذه الأمور جميعاً في اعتباره وقد يكون العيب في الإرسال التليفزيوني أو الإذاعي نفسه، أو في عيب يعترض على المستقبل ويمكن تصوير التداخل هكذا.



شكل (3) : رسالة ( تابع لنموذج W.Shannon )

ويمكن علاج التداخل بالإعادة أو التكرار حتى يحصل الالتقاط الإشارة في الوقت المناسب، ويجب تجنب التكرار الحمل البطيء كما يجب تجنب الإسراع الشديد. وقد قام هذان المفكران بتوسيع فكرة الاتصال تشمل أنشطة أخرى بالموسيقى والفن والمسرح وكل السلوك البشري كما سبق القول ، وتحدث الإثنان أيضا عن فكرة قناة التصحيح وإعتبارها وسيلة للتغلب على المشكلات التي يخلقها الصوت، ويقوم بتشغيل قناة التصحيح مراقب يقارن بين الإشارة الأساسية، التي أرسلت بتلك التي تم استلامها، وعندما تختلف الإشارتان ترسل إشارات إضافية لتصحيح الخطأ.<sup>1</sup>

#### النظرية الثالثة : نظرية شرام Schramm Model :

تعتبر هذه النظرية تطورا وإمتدادا لنظريتي " لاسويل " و " شانون " و " ويفر " فقد أشار إلى ضرورة أن تعبر عملية الاتصال عن المشاركة بين المرسل والمستقبل ونبدأ بما ذكره شرام Schramm في وصف نموذجه وذلك على النحو التالي:

يمكن أن يكون المصدر فردا (يتحدث أو يكتب أو يرسم أو يشير) ويمكن أن يكون المصدر هيئة ( جديدة أو دار نشر أو محطة تلفزيونية أو ستديو سينمائي) وتكون الرسالة في

<sup>1</sup> - أنظر د. محمد سلامة غباري والسيد ، عبد الحميد عطية، مصدر سابق، ص 81/80.

شكل حبر على ورق أو موجات صوتية في الهواء أو ترددات في تيار كهربائي ، أو إشارة باليد، أو علما في الهواء، وأي إشارة يمكن شرحها لإعطاء معنى.

والهدف قد يكون شخصا يستمع أو يشاهد أو يقرأ ، وقد يكون عضوا في مجموعة يشترك في مناقشة أو مستمعا في محاضرة أو جمهورا يشاهد كرة أو مظاهرة أو يكون عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهورا مثل: قارئ الجريدة، أو مشاهدة التلفزيون .

من هنا يتضح أن الإتصال عند " شرام " عملية تهدف إلى توفير أرضية مشتركة بين المصدر والمستقبل وفي ذلك يقول " شرام " ماذا يحدث عندما يحاول المصدر أن يقيم هذه العلاقة المشتركة مع المستقبل المستهدف؟

#### النظرية الرابعة: مدرسة بالو آلتو Palo Alto<sup>1</sup> :

تعتبر مدرسة غير رسمية ظهرت في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد شخصته أعمال المثلة من طرف مجموعة من المؤلفين المتفاعلين بينهم والذين كانت مقاربتهم التحليلية الجديدة تشير إلى أن البحث في الاتصال بين الأشخاص يبدأ فقط عندما يطرح السؤال: ماهي، من بين الآلاف من السلوكات الجسمانية المحتملة تلك التي تحتفظ بها، الثقافة لتشكيل مجموعات ذات مغزى؟.

وحسب هذا الطرح الذي أسس له كل من "Shannon" و "Wiever's" و الذي طبقه ممثلو هذه المدرسة على الاتصال الشخصي<sup>2</sup>، يعتبر الاتصال عملية اجتماعية تستلزم تنوع

<sup>1</sup> « Les chercheurs ont abordé la communication sous des angles psychologiques et comportementaux ainsi largement la simple analyse de transmission d'une information ». Voir Bernard MAYER, op.cit, p13.

<sup>2</sup> « Les chercheurs s'intéressent à la situation totale dans laquelle l'acteur communique et à la manière dont cette situation est perpétuée ( la manière dont elle fonctionne), et donc à la manière dont elle pourrait être modifiée... ».

Voir Alex MUCCHIELLI, « l'art d'influencer ». édition ARMOND Collin, Paris,2000, p25.

السلوكيات، هو منظور صالح لتحليل اتصال الشركات والمؤسسات وبناء على هذا الاعتبار يصبح اتصال المؤسسة (تبعاً لبعده لتعبير رسمي للمنظمة) متضمناً في تفاعلات المنظمات وذي دلالة واضحة.

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهو وعاء توزع بداخله أدوار الأفراد في المؤسسات مستويات ودوائر وحدود مختلفة، وهو مستقبل في وجوده عن العمليات التي تسببت في إنشائه وتغييره.

فالاتصال يعتبر مادة ملموسة تنتقل أفقياً وعمودياً (صعوداً ونزولاً) داخل هيكل المؤسسة، وأن للرسائل الاتصالية مواقع فضائية وزمنية مستقبلية عن المرسل والمستقبل.\*

النظرية الخامسة: النظرية العامة للأنساق والمقاربة لتأويلية :

صاحب هذه النظرية هو الأمريكي النمساوي الأصل Ludwing van Bertalony وتمت دراسة عبر شركة General Systems research التي أنشئت عام 1954 وتمثل أهم إسهامات هذه النظرية العامة للأنساق في تطوير مفهومين :

□ المفهوم الأول :

مفهوم النسق المفيد جداً في دراسة اتصال المؤسسة.

□ المفهوم الثاني :

مفهوم النموذج كإسهام منهجي عمت فائدته الكثير من العلوم إن إحدى أهم الإسهامات المنهجية لنظرية الأنساق هي تلك المتعلقة بمفهوم النموذج، الذي تتمثل فائدة الأساسية في السماح بتبسيط عملية تحليل الواقع، يعتبر هذا الأخير، معقداً، صعباً، وي طرح عدة مشاكل ولذلك تتطلب دراسته لأغراض تطبيقية عملية تبسيط مطبقة على الواقع موضوع الدراسة، وذلك من خلال بناء نماذج يعد تبعاً لطبيعة هدف الدراسة وخصائص الباحث

(تكوين، إيدولوجيا ومعارف) ومن هنا فمن الطبيعي أن يختلف نموذج الواقع الواحد باختلاف أهداف الدراسة والباحثين.



### المبحث الثالث : أهمية و أهداف الاتصال الداخلي

يكتسي الاقتصاد الداخلي أهمية فائقة في المؤسسة بحيث لا يكون الحديث عن قيام أية مؤسسة بدور اقتصادي إذا لم تتحد أساليب الاتصال بداخلها، و هو ما يساهم في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

#### المطلب الأول : أهمية الاتصال و دوره في إنجاح المؤسسة

من الصعب تصوّر أو تخيل وجود أي مؤسسة بدون نظام متكامل للاتصال الداخلي مثلما يستحيل تصور أن يعيش الكائن الحي بدون دم يجري في عروقه، فالمعلومات هي بمثابة الذي يجري في عروق الكائن الحي و تنقله إلى باقي أعضاء الجسم، إذ أنه مهما توفرت الإمكانيات و الموارد المختلفة للمؤسسات فإنه بدون اتصال فعال داخل هذه المؤسسات فإن الاستفادة من هذه الموارد يصبح محدود، و ذلك لأن الاتصالات و التفاعلات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة هي الوسيلة الوحيدة لتعبئة موارد و طاقات هذه الأخيرة، و تحقيق ديناميكية الجماعة و تماسكها و تكاتفها و اتحادها و التغلب على التعارض و التنازع الاجتماعي الذي قد ينشأ بين أفراد الجماعة إذ أنه بدون توفر اتصال دائم و مستمر في كافة المستويات التنظيمي، فإنه يصعب حدوث تجاوب ما بين أفراد هذه الجماعة و التأثير في مدركاتهم و سلوكياتهم من أجل خلق نوع الاستجابة اتجاه أهداف التنظيم و بما يمكن أن يحقق النتائج بأفضل السبل و أقل التكاليف فبالاتصالات داخل المؤسسة يتحقق تبادل المعلومات و البيانات بين الأفراد المختلفين داخل التنظيم و على مستوى جميع المستويات التنظيمية المختلفة، و ذلك بهدف ضمان حسن سير العمل و تحقيق الأهداف المنشودة لإدارة المؤسسة.

كما أن للاتصالات دوراً كبيراً، كونها الوسيلة الفعالة و الوحيدة التي تتمكن الإدارة من خلالها من توصيل و نشر تعليماتها و وجهات نظرها و آرائها إلى أفراد. و كذلك تمكين هؤلاء

الأفراد من السماع و توصيل أفكارهم و آرائهم و مشاكلهم و اقتراحاتهم و شكواهم هم أيضا إلى الجهات العليا في المؤسسة.

باختصار فإن الاتصال الداخلي في المؤسسة يعتبر ضرورة لا مفر منها و لا يمكن الاستغناء عنها فالاتصال ينشأ عادة في المؤسسات عندما تتوافر أحد المقومات التالية<sup>1</sup>.

#### 1). الحاجة للمعلومات :

حيث يحتاج الأفراد أو العاملون في المؤسسة إلى أنواع مختلفة من المعلومات، وذلك من أجل التنسيق فيما بينهم فيما يخص تفعيل الجهود المبذولة و اقتصاد الوقت و التكاليف و كذا ضمان السير الحسن للأعمال و الوظائف.

#### 2). الحاجة لتحقيق الأهداف :

حيث أنه من خلال قيام إدارة المؤسسة بتفعيل الاتصال داخل المؤسسة، يمكن إما خلق نوع من الاستجابة لدى العاملين اتجاه الأهداف المحددة من طرف الإدارة، و ذلك ما يمكن هؤلاء الأفراد من السعي إلى تحقيق هذه الأهداف بقناعة و درجة كبيرة من الفعالية والكفاءة.

إن أهمية الاتصال تكمن أيضا على مستوى عمل المدراء و مسيري المؤسسات، ذلك لأن معظم المديرين في المؤسسات الحديثة يقضون معظم أوقاتهم في إجراء الاتصالات سواء مع مرؤوسيه في العمل أو في الاتصال بجهات خارجية، أو تمثيل المؤسسة رسمياً و تجميع وتحليل البيانات و المعلومات الواردة إليهم و التحدث باسم المنظمة و حل المشاكل العالقة و غيرها، فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن المدير ينفق حوالي 78 % من وقته في إجراء الاتصالات<sup>2</sup>، فالمدیر الناجح يتعامل بشكل يومي و دائم مع المعلومات و البيانات، فهو يجمعها

<sup>1</sup> محمد أمين عودة ، مشكلة و معوقات الاتصالات الإدارية (القضايا و الاستراتيجيات)، مطبوعات جامعة الكويت، دون سنة نشر، ص 21.

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الطبعة السابعة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، سنة 1999، ص 6.

و يفرزها و يحللها وينشرها بالطريقة التي تضمن له حسن أداء العمل، و تحقق الأهداف العامة للمؤسسة.

إذا فالالاتصال يساعد المدير على القيام بأعماله على أحسن ما يرام، يعتقد بعض المفكرين أن للمدير دور هام في الاتصال داخل المؤسسة، فهو الذي يسهل العلاقة بين المؤسسة و محيطها و يحدد إستراتيجيتها<sup>1</sup>، و يساهم في تحقيق الأهداف الآتية<sup>2</sup>:

- تفعيل العمل الجماعي، فبدون اتصال لا يمكن الحديث عن العمل الجماعي.
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تعريف المشاكل و سبل علاجها.
- المساعدة في تفعيل التسيير بالمشاركة (Management Participatif).
- تقييم الأداء و إنتاجية العمل.
- يساهم في تبادل المعلومات و البيانات.
- التنسيق و التكامل بين المهام و الوحدات المختلفة.
- توصيل الأوامر و التعليمات.
- توجيه العمال و نصحتهم و إرشادهم.
- التأثير في الآخرين و قيادتهم.
- حفز و تحميس العاملين.

<sup>1</sup> « Le directeur de la communication est pour beaucoup l'homme (ou la femme) qui doit faciliter les relations entre l'entreprise et son environnement. C'est lui qui va donner corps à la stratégie de communication de l'entreprise ».

Voir Marie-Hélène WESTPHOLEUR communicator, 4<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris 2004, page 30.

<sup>2</sup> أنظر د. أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 357 و كذلك

Prof. BENDIABDELLAH A. : « Stratégies et techniques de communication d'entreprise », cours de 1<sup>ère</sup> année Magister, Université Tlemcen, 2006

- يساهم في تنشيط إدارة الموارد البشرية، و ذلك لأن الكثير من المشاكل تنتج عن نقص الاتصال.

- يساهم في إثراء و خلق جو من الوفاق و الانسجام الجماعي و الاجتماعي.

- تفادي حدوث مشاكل غير متوقعة نتيجة نقص المعلومات و البيانات.

- يساهم إيصال المعلومات في الاقتصاد في الوقت و الجهد و اتخاذ القرار السليم.

و يمكن فحص أهمية وظيفة الاتصال الداخلي من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه الاتصالات، فقد يكون هذا الموقف بين المدير و مرؤوسيه، و هنا يكون الاتصال عمودياً، أو بين المدير و زميله و هنا يكون الاتصال أفقياً، و إذا فحصنا كل موقف و ما يحتويه من اتصالات مختلفة، يمكن أن تحدد و تتعرف على الأهمية التي يمكن أن يحتلها الاتصال الداخلي في المؤسسة و ذلك من خلال<sup>1</sup> :

#### □ الموقف الأول :

و هو الاتصال بين المدير و مرؤوسيه أو ما يسمى عادة بالاتصال النازل أو الهابط، و يكون عادة في شكل أوامر و تعليمات، و يحتوي على وظائف كثيرة لها أهمية بالغة، و من هذه الوظائف :

1. توجيه المرؤوسين و إعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.

2. شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين و علاقته بباقي الأعمال في المؤسسة.

3. إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الانجاز.

4. إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات و الممارسات الخاصة بالعمل.

5. تحديد أهداف و سياسات العمل للمرؤوسين.

6. تدريب المرؤوسين، و رفع مهاراتهم.

7. نصح المرؤوسين، و مساعدتهم في حل مشاكلهم.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 357 و 358.

□ الموقف الثاني :

و هو يتمثل في الاتصال الجانبي بين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي، و عادة ما يطلق عليه "الاتصال الأفقي"، و هذا الأخير يقوم بأداء الوظائف التالية :

1. التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.
2. تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات.
3. تعزيز الزملاء أو الوحدات اجتماعياً في المواقف التي يواجهونها.
4. بث و نشر المعلومات التي تهمهم.

□ الموقف الثالث :

و الذي يتضمن الاتصال بين الرؤوسين و رئيسهم و التي عادة ما يطلق عليه "الاتصال الصاعد" فهو على جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد في أداء وظائف هامة منها :

1. الاستفهام عما يجب عمله و كيف يتم الأداء.
2. رفع معلومات عن مشاكل العمل، و المشاكل الشخصية.
3. رفع معلومات عما تم إنجازها.
4. رفع تقارير و معلومات عن الزملاء و الوحدات و العلاقة بينهما.
5. رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات و السياسات.
6. رفع تقارير عن الشكاوى و التظلمات.

و على الرغم من الأهمية القصوى التي يلعبها الاتصال الداخلي في المؤسسة، إلا أنه لا يمكن أن يؤدي دوره ما لم يتصف بالكفاءة و الفعالية معاً، فالكفاءة وحدها لا تكفي و كذلك الفعالية وحدها لا تكفي، فيجب أن يكون الاتصال يتصف بهما معاً، فلكل منهما خصائص و مميزات تمكنه من أداء دوره كما ينبغي و يمكن لنا ذكرها كالتالي :

أولاً : خصائص كفاءة الاتصال الداخلي :

إن الاتصال الداخلي يجب أن يتميز بالخصائص التالية حتى يكون عملية كفئة<sup>1</sup> :

(1). السرعة :

إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات و تدفقها قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، فعند مقارنة الهاتف أو الأنترنت مثلاً بالرسالة المكتوبة فإن الوسيلة الأولى طبعاً سريعة جدا و كثيرا من الوسيلة الثانية، و هناك بعد آخر للسرعة و هو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث أن المعلومات التي لا تصل في الوقت المناسب أي وقت اتخاذ القرار تفقد أهميتها و قيمتها.

(2). الارتداد :

تسهل الوسائل الشفوية للاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم و اتمام العملية الاتصالية بنجاح، أما الوسائل الأخرى فهي عادة بطيئة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

(3). التسجيل :

و من أهم الخصائص الهامة التي يجب أن يتصف بها الاتصال الكفاء، هي خاصية تسجيل و حفظ السجلات و الملفات مثل الرسائل، المذكرات، التعليمات، التقارير، و يفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها لتابعة التقدم أو التأخر في إنجاز الأعمال محل الاتصال وتسجيلها و حفظها رسميا في إدارة خاصة أو قسم للأرشيف.

(4). الكفاءة :

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقييم معلومات كثيرة مثل الرسائل الواردة و التقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة كالخطط

<sup>1</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 41.

ونتائج المتابعة والمراقبة، و بصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة و كثيرة كلما كان ذلك أفضل.

#### 5. التكلفة :

يتمثل ذلك في أهمية التكلفة، فكلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل بالنسبة لكفاءة الاتصال.

و تشمل التكلفة هنا عادة الأدوات المكتبية، الطبع، البريد، الهاتف، و الوسائل السمعية البصرية، أجور العاملين القائمين بالاتصالات و غيرها.

و التكلفة عنصر نسبي حيث أننا نقول أن التكلفة مناسبة إذا ما قورنت بالعوائد المحققة منها في عملية الاتصال.

إن مزاولة الاتصالات بكفاءة يتطلب نقل المعلومات و تحقيق الهدف الذي تمر من أجله الاتصال بأقل تكلفة ممكنة و بأقل وقت منفق، و لكن مع ذلك فالاتصال الكفاء ليس بالضرورة إتصالا فعالا.

فالالاتصال الفعال يتطلب أن يحصل المستقبل على المعلومات التي هو في حاجة إليها و ليست أي معلومات و أن ينقل المعنى و الرسالة التي يقصدها المرسل بأمانة كما هي إلى ذهن المستقبل كما هي في ذهن المرسل، فإذا فشل المستقبل في فهم المعاني المقصودة\* من هذه المعلومات فهنا يفقد الاتصال فعاليته<sup>1</sup>.

ثانيا : خصائص فعالية الاتصال الداخلي :

من العوامل الهامة التي تميز فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة ما يلي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> Lakhdar SIKIOU : Gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> Edition, Edition des Boeck, Bruxelles, 2001 P. 468.

(1). الإرادة الحسنة :

تعتبر الإرادة الحسنة من طرف المرسل إحدى المحاور الأساسية في تفعيل عملية الاتصال، هذه الإرادة تؤدي إلى تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل نحو الأعلى أو الأسفل أو جانبيًا تبعًا للتدرج التنظيمي في المؤسسة.

هذه الإرادة الحسنة أيضًا يمكن تتضح عن طريق سيرورة تساعد على ضمان نقل المعلومات الصحيحة والتي تكون مرتبة و منظمة.

(2). التعبير الواضح :

لا يمكن أن تكون للمعلومة المنقولة قيمة و فهم من طرف المستقبل إذا لم تكن موصولة بتعابير واضحة و بلغة سهلة ميسورة الفهم، لأجل هذا يجب إختيار الكلمات أو الألفاظ المتداولة بين مختلف أفراد المؤسسة في جمل قصيرة بعيدة عن الغموض و التعقيد.

(3). الموضوعية و المصادقية :

من الضرورة إحساس العمال بطريقة تسمح لفهم برد المعلومات المنقولة إليهم بكل موضوعية و مصادقية، و هذا حتى يتسنى للإرادة معرفة احتياجاتهم و تحديد رغباتهم وأذواقهم.

(4). رد الفعل الإيجابي :

يتعلق بالرضا، التحفيز و الأداء، و هو يقوي الإحساس بالكفاءة و يؤدي إلى التحسين العام للأداء.

(5). الاتصال المباشر :

يتم الاتصال المباشر عن طريق المقابلات عوض الملتصقات أو ما شابه. و ذلك بهدف إظهار الاحترام و الشكر للمرؤوسين، و هو ضرورة بالنسبة للمدراء و ذلك من أجل رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.



(6). الانفتاح :

الانفتاح عامل يؤدي إلى إحساس العمال بالحرية التامة في نقل المعلومات في مختلف الجهات دون أي مركب نقص. كما يؤدي هذا إلى خلق جو مناسب و ممتع للعمل.

(7). الاستماع :

يعتبر الاستماع صيغة فعالة، بفضلها يمكن التعرف على مدى قدرات و صلاحية الشخص المتحدث، كما يمنح الاستماع ثقة للمتحدث و يبحث على الانفتاح.

(8). الشفافية :

هي عنصر يساعد على خلق الثقة بين الأشخاص سواء كان ذلك بين المجموعات أو بين الفرد و المجموعة، لهذا فالكذب أو النفاق ليس لهما مكان في الاتصال بين الأشخاص في العمل.

(9). الثقة في النفس :

هو عنصر يشجع على الإدراك الإيجابي و يفرض معرفة خاصة بالنفس، كما أنه يؤدي بالفرد إلى الإحساس بالانتساب و منه عندما نتعرف على أنفسنا يمكننا تعريفها لغيرنا بسهولة و ذلك باستعمال الألفاظ المناسبة.

(10). زيارات المجاملة :

العوامل التي تزيد فعالية الاتصال، زيارات المجاملة التي تتماشى مع المدنية الحديثة، كما أنها تعطي اعتبارا للعلاقات الإنسانية، كما تجعل كل عامل يحس بقيمته كإنسان.

إن سلوك المجاملة مع الرئيس إلى المرؤوسين يعتبر كنموذج يجب أن يقتدى به كل أفراد

المؤسسة.

## المطلب الثاني : أهداف الاتصال الداخلي

إن الأهمية التي يلعبها الاتصال الداخلي كما رأينا جد هامة في تفعيل حركة التنظيم، ذلك أن له عدة مزايا تتطلب من المدراء و المسيرين إعطائها حقا من الاهتمام والرعاية. و لكن و رغم ذلك فإن السؤال الذي يطرح نفسه هنا لماذا نتصل ؟ بمعنى ما هو الهدف من الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟

للإجابة على هذا السؤال، فإن خبراء التسيير و حسب رأي بعضهم فإنهم حاولوا تحديد الهدف من الاتصال بالاعتماد على ثلاث مستويات :

1. مستوى العلاقات : و الهدف منه تفعيل التبادل بين أفراد التنظيم (المؤسسة).  
2. على المستوى الثقافي : و هو خلق ثقافة و آراء و رؤى موحدة أي خلق ثقافة موحدة للمؤسسة.

3. على المستوى الاستراتيجي : و الهدف منه بث و نشر التوجيهات و الاستراتيجية للمؤسسة و سياساتها و أهدافها و طموحاتها.

على كل، فإن أهداف الاتصال عادة ما ترتبط بالوظائف و الأدوار التي يمكن أن يلعبها على مستوى المؤسسة، يمكن تحديد هذه الأهداف كالتالي<sup>1</sup> :

1. الأهداف اللوجستية (تحرك المعلومات) :

و تشمل هذه الأهداف جميع أنواع المعلومات المتحركة في جميع الاتجاهات و هي تتمحور في ثلاث مستويات :

أ- المعلومات النازلة : و تتمثل في المعلومات المدفقة و النازلة من أعلى التنظيم إلى أسفله، و هدفها إيصال المعلومات و القرارات و التوجيهات و الأوامر من أعلى السلطة إلى أسفل

<sup>1</sup> Pr. Bendiabdellah A., Op. Cit.

الهيكل التنظيمي، و يوجد هذا النوع في كل المؤسسات تقريباً و لا يمكن الاستغناء عنه بتاتا. فهو يساعد على تحقيق الأهداف و لكن لا يجب الاعتماد فقط على هذا النوع وحده.

ب- المعلومات الصاعدة : و دورها يكمن في إعلام الجهات العليا بما يجري في أسفل التنظيم (المؤسسة)، هذه المعلومات الصاعدة هي ضرورية و هامة لمعرفة و تحديد مدى حسن مرور ووصول المعلومات و الأوامر النازلة، و كذلك لمعرفة و تحديد متطلبات، حاجات و اقتراحات الجهات السفلى من الهيكل التنظيمي.

ج- المعلومات الجانبية (Latérales) : و مهمتها تأسيس و إقامة نظام فعال للاتصال بين الأفراد في المصلحة أو القسم الواحد أو المتشابهة<sup>1</sup> و تساعد على المقارنة بين وجهات النظر المختلفة، تبادل الأفكار، تفادي ما هو غير منتظر بالإضافة إلى محاولة تكوين و بناء فريق متحد و متضامن.

## 2. الأهداف التنظيمية (إنعاش الهيكل التنظيمي) :

تعتبر الإطارات المسيرة من أهم العوامل في إنجاح نظام معلومات التسيير، لأن المعلومات تنطلق منهم و تعود إليهم، لذا فالتحرك الفعال للمعلومات و الاتصالات يتوقف إلى حد كبير على كفاءة و نجاعة هؤلاء المسيرين، لذا يجب عليهم صهر الهيكل التنظيمي مع أهداف الاتصال الداخلي، و هذا يتم عادة بالقيام بالشرح و التعريف و في بعض الأحيان بالتكوين و الرسكلة.

<sup>1</sup> « La communication latérale est la communication des salariées entre eux , ( c'est une constante dans la plupart des enquêtes internes de constater que « les collègues » apparaissent comme étant la première source d'information dans l'entreprise ». Voir Thierry LIBAERT, op.cit, p72.

### 3. الأهداف الاقتصادية :

من أجل خلق نظام فعال للاتصال قادر على تكوين فريق عمل يتقاسم المعلومات و الأفكار و القيم و العواطف. يجب على القائمين على انجاح هذا النظام تحفيز الأفراد مادياً و معنوياً لدفعهم إلى انجاح هذا النظام و كسب ولائهم.

لذلك يجب الاهتمام الجدي باحتياجاتهم المادية و المعنوية، ليس ذلك فقط بل يجب الاهتمام أيضاً بالاتصال الخارجي في العلاقات مع العملاء و الزبائن و المساهمة في الاتصال الخارجي بين المؤسسات (Interentreprises).

### 4. الأهداف الاجتماعية : و تشمل

#### أ- العلاقة مؤسسة - أفراد :

إن العلاقة بين الأفراد و المؤسسة (الإدارة) تتم عادة عن طريق وسطاء و ممثلي العمال، فالأفراد آرائهم و اقتراحاتهم فيما يخص شروط العمل، شروط الصحة المهنية و الأمن، تنظيم العمل، التعويضات، تطور المسار المهني، المزايا الاجتماعية و غيرها على ممثليهم، لذلك يحدث تكامل يمكن أن يحسن الجو الاجتماعي و الذي يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية طرفاً فيه. و لهذا فإن الإتصال الداخلي يتطلب التعاون الكامل للمديرية العامة<sup>1</sup>

#### ب- أهداف التحديات الجديدة :

في الوقت الراهن، و نتيجة التحديات التي تمر بها العديد من المؤسسات، و في ظل تفاقم المشاكل الاجتماعية المرتبطة بالأزمة الاقتصادية و قضايا التدويل و التخلي المفاجئ عن مناصب الشغل، فليس من السهل إقناع الأفراد بالمصاعب المالية و المشاكل الاقتصادية، إلا باستخدام نظام فعال للاتصال الداخلي يكون مكلف بتهيآت الجو المناسب و نشر الأفكار التي

<sup>1</sup> « La pratique a souvent révélé des rapports conflictuels entre la fonction de la communication et la fonction ressources humaines pour ce qui touche à la gestion de la communication interne ».

Voir Patrick D'HUMIERES, « Management de la communication d'entreprise », Edition EYROLLES, Paris, 1994, p120.

تساعد على الحد من الخلافات و صراعات العمل و مرافقة و مساندة المخطط الاجتماعي المطبق و المصادر عن الإدارة العليا في التنظيم.

### المبحث الرابع : أنواع و أشكال الاتصال الداخلي في المؤسسة

بعد التطورات الكبيرة التي عرفتتها المؤسسات المعاصرة لاسيما التطورات السريعة والمتلاحقة في مجال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال (NTIC)، التوسع الذي عرفتته المؤسسات في الحجم، عولمة الأسواق، تطور أنظمة النقل و التوزيع ... الخ. كل هذه العوامل و غيرها أدت إلى تنوع و تعدد أشكال الاتصال الداخلي من المؤسسات و بذلك يمكننا تحديد عدّة تصنيفات لأنواع الاتصال داخل المؤسسة.

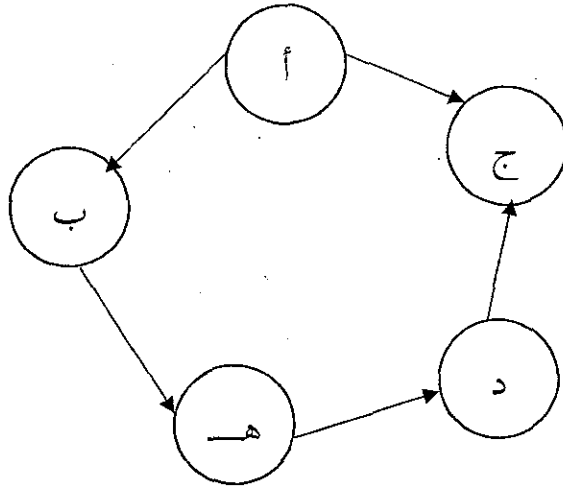
#### المطلب الأول : أنواع الاتصال في مجموعة صغيرة الحجم

و يطبق هذا التصنيف عادة في المؤسسات التي تحتوي على مجموعات صغيرة الحجم أو قليلة التعداد. و سيعتبر هذا التصنيف من أقدم و أبسط التصنيفات، بالنسبة للتصنيفات الأخرى التي سوف نتعرض لها فيما بعد.

و في هذا الصدد استخدم بإفلاس (Bavelas 1951) ثلاث أنواع أساسية من الاتصالات الداخلية في مجموعة صغيرة الحجم و هي<sup>1</sup> :  
النمط الدائري، نمط السلسلة، و أخيرا النمط المركزي.  
1. النمط الدائري :

يمتاز هذا النوع بأن كل فرد من أفراد المجموعة الصغيرة يتصل بشخصين فقط من أعضاء المجموعة أحدهما عن يمينه و الآخر عن يساره، و هكذا بالنسبة للشخص الآخر الذي يليه و الذي يليه و هكذا حتى تكتمل الدائرة لتصبح على شكل دائرة مغلقة، كما هو موضح في الشكل الموالي :

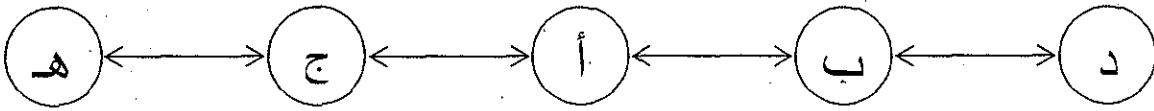
<sup>1</sup> حنفي محمود سليمان، العملية الإدارية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 186 - 190.



شكل (4) : يبين النمط الدائري للاتصال الداخلي

2. نمط السلسلة :

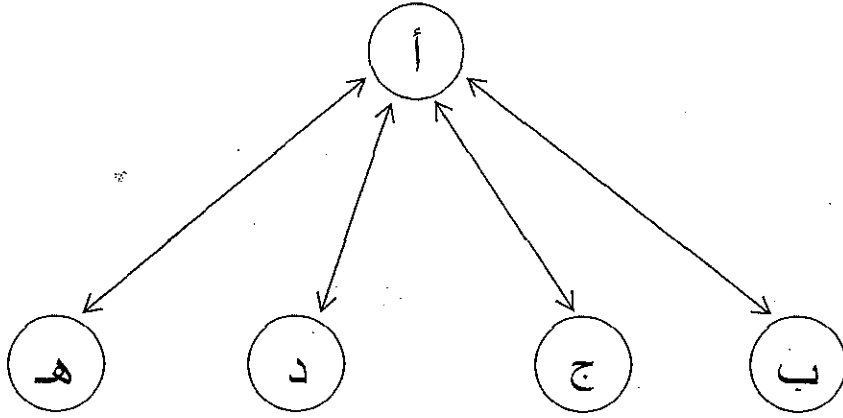
و هذا النوع لا يكون على شكل دائرة كما في النوع الأول، غير أنه على شكل سلسلة منبسطة، فهو يشبه النوع الأول من حيث المبدأ غير أنه يختلف عنه كون أن هناك شخصيات في طرفي السلسلة لا يمكن لهما الاتصال إلا بفرد واحد في السلسلة و لا يمكن لهما الاتصال مع بعضهما البعض إطلاقاً. بمعنى و بافتراض أن (د) و (س) يمثلان طرفي السلسلة، فإن (هـ) و (د) لا يمكن لهما الاتصال ببعضهما بطريقة مباشرة، كما أن (هـ) لا يمكن له الاتصال إلا بـ (ج) و (د) لا يمكن الاتصال إلا بـ (ب) كما هو موضح في الشكل التالي :



شكل (5) : يبين نمط السلسلة في الاتصال الداخلي

3. النمط الأرتقراطي (المركزي) :

يتميز هذا النوع بالمركزية الشديدة في عملية الاتصال و هو يستخدم عادة في المؤسسات ذات التوجه البيروقراطي المركزي، و هو يعني أن هناك شخصاً مركزياً واحداً يجب أن تمر عبره كامل الاتصالات بشكل مركزي و هذا الأخير تنطلق منه كذلك كامل الاتصالات فهو الذي يوزعها على باقي الأطراف المشاركة الأخرى، فلا يحق لأي فرد الاتصال بآخر ما لم يمر الاتصال عبر الشخص المركزي الذي يعرف عادةً "بالقائد الأوتقراطي" و يمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي :

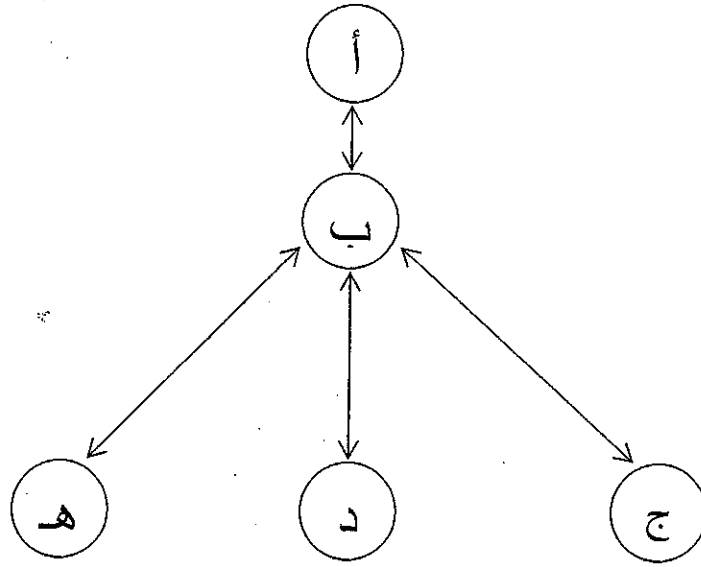


شكل (6) : يمثل النمط المركزي لعملية الاتصال

في استعراضنا هذا حول الأنماط المختلفة للاتصال في مجموعة صغيرة الحجم، يمكن كذلك تمييز نوع رابع و هو نمط يمتاز بأن هناك نائب أو مساعد للقائد المركزي الأوتقراطي، و هذا الأخير يفوض لمساعدة كامل الصلاحيات في عملية الاتصال و جعله ينوب عنه في كل ذلك.

فمثلا الشخص (أ) يفوض سلطاته إلى نائبه (ب) يصبح هو الشخص المركزي الذي يجب أن تمر عبره كامل الاتصالات و يمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي :





شكل (7) : يمثل الشكل الرابع للاتصال الداخلي

#### المطلب الثاني : أنواع الاتصال حسب درجة الرسمية وغير الرسمية

تتعدد الأشكال المختلفة للاتصال الداخلي في المؤسسة، فمنها ما يتم على شكل تحكمه العلاقات الرسمية للعمل داخل التنظيم، ومنها ما تتم خارج تلك العلاقة الرسمية للعمل، أي خارج إطار علاقة العمل. كما يقول المفكر Jean Pierre CITEAUX<sup>1</sup> فالمعلوم أن في المؤسسة هناك علاقات تتم في إطار العمل وتسمى العلاقات الرسمية أو هناك علاقات شخصية بين الزملاء في العمل تتم خارج ذلك النطاق وتسمى العلاقات غير الرسمية، ويمكن التمييز هنا بين نوعين أساسيين من الاتصال الداخلي<sup>2</sup> وهما :

<sup>1</sup> « La communication interne pourra se définir l'ensemble des mécanismes ( formelles ou informelles) favorisant les possibilités d'un échange ou terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre »

Voir Jean Pierre CITEAUX, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », édition Armond Collin, Paris, 1998, p120.

<sup>2</sup> مهدي زويلف و علي العضايلية، إدارة المنظمة (نظريات و سلوك)، دار مجد لاوي للنشر، عمان، الأردن، 1996، ص 284.

### أولاً: الاتصال الرسمي :

و يتم في هذا النوع تبادل المعلومات في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة. بحيث تكون هذه الاتصالات نظاماً مرتبطاً بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات سواء من أعلى الهرم السلطوي في المؤسسة حتى مستوياتها الدنيا أو بالعكس، أي من أسفل التنظيم إلى أعلى سلطة ويمكن كذلك أن تتم الاتصالات الرسمية على شكل أفقي أي بين الأشخاص أو الهيئات التي تشغل نفس المستوى التنظيمي في المؤسسة.

و تكون الاتصالات الرسمية الهابطة على شكل أوامر وتعليمات ولوائح وغيرها أما الاتصالات الرسمية الصاعدة فتكون عادة على شكل تقارير رسمية مكتوبة.

### ثانياً: الاتصال غير الرسمي :

و هو عبارة عن تنقل المعلومات عبر قنوات غير رسمية تتم بين أفراد التنظيم لكنها خارج النطاق الرسمي. ويتم الاتصال عادة هنا بحكم العلاقة الشخصية والصلات الخاصة وليس بحكم علاقة العمل الرسمية ويكون مصدر هذه العلاقة عادة الصداقة أو القرابة أو الاتفاق الفكري أو الاجتماعي بين المتصلين.

فمثلاً قد يطلب مدير الإنتاج بعض المعلومات من أحد موظفي قسم التسويق الذي تربطه به علاقة صداقة ، ويتم ذلك خارج مكان العمل و بطريقة غير رسمية مثلاً في المقهى أو المنزل.

ولا يمكن الحكم دائماً على الاتصال غير الرسمي أنه اتصال سلبى بل العكس، فالاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون مفيداً في حالات كثيرة لتفعيل و إعطاء ديناميكية إضافية للمؤسسة. وما على المدراء إلا محاولة الاستفادة من هذه الاتصالات وجعلها تصب في صالح المؤسسة.

### \* المطلب الثالث : أنواع الاتصال الداخلي حسب اتجاه تدفق المعلومات

يتم تنقل المعلومات داخل المؤسسة عبر عدة قنوات رسمية، فمنها ما يتحرك من أعلى إلى أسفل ومنها ما يتحرك بشكل أفقي و هناك قنوات أخرى تتحرك فيها المعلومات والاتصالات بشكل محوري<sup>1</sup>. ويمكننا هنا تفصيل ذلك باختصار.

#### أولاً: الاتصال من أعلى إلى أسفل :

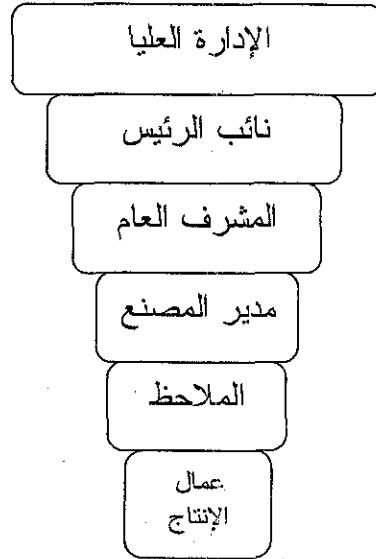
يتضمن هذا النوع من قنوات الاتصال الداخلي، التعليمات التي تحدد السياسات والإجراءات والتعليمات المتعلقة بالأعمال، وكذلك تزويد الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بالتعليمات التي تضمن اتفاهم وتفهمهم لمسائل ونواخ معينة<sup>2</sup>، ومن أهم الوسائل التي يمكن أن تستخدم في مثل هذه الحالة هي :

الاجتماعات الرسمية، لوحدة الإعلانات، الكتيبات الصغيرة، النشرات الخاصة التي تصدرها إدارة المؤسسة، إضافة الى القوانين والقواعد والإجراءات التي تصدر في القانون الأساسي الداخلي لتنظيم العمل داخل المؤسسة وغالبا ما يحدث تحريف لصحة المعلومات المناسبة من أعلى الى أسفل. لهذا يجب على الإدارة المعنية دائما متابعة هذه المعلومات والحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية عكسية (Feed back) للتأكد من وصول التعليمات وفهمها بطريقة صحيحة من طرف المستويات السفلى كما أن أتباع أسلوب اللامركزية يمكن أن يستخدم لتخفيض عدد المستويات الإدارية التي يجب أن تمر بها عملية الاتصال الهابط وهذا من شأنه أن يزيد التوازن للعملية في مختلف الاتجاهات وكذلك يزيد من فعالية الاتصال الداخلي.

ويندرج هذا النوع من الإتصال من الشبكة التنظيمية التقليدية ، حيث تتميز السلطة بالبطء في سيران المعلومات إلى عمليات شكلية ، تتم فيها التقيد بالتدرج الإداري على حساب الفعالية الوظيفية، مما يجعله تنظيما بيروقراطيا حيث يحل محل كل تنظيم متقدم شبكة

<sup>1</sup> فؤاد الشيخ و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، الأردن، 1995، ص 228 و 229.  
<sup>2</sup> محمود الشكرجي، إدارة المشاريع الصناعية، مطابع دار الكتب، الطبعة الأولى، الجزء الأول، بيروت، 1967، ص366.

إتصالات أخرى سرية تتجاوز الشبكة الهرمية التنازلية، الأمر الذي يجعل أغلب الأنشطة توجه من خلال تعليمات تصدر من السلطات التنظيمية العليا إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي مع ضرورة شرح الأهداف و السياسات و تنفيذ الخطط و البرامج و تحديد الإختصاصات وتوضيح الأعمال و البث في الأمور<sup>1</sup> وهو ما يتضح من خلال الشكل البياني الآتي:



شكل(8) : بيان يمثل الإتصال النازل أو الهابط

يوضح هذا الشكل درجة فاعلية الإتصال النازل في تنظيم حيث تكون نسبة الفهم الصحيح أو المستوى الإداري الأدنى لما صدر عن مستوى أعلى من أوامر أو تعليمات، فالفهم الصحيح لعمال الإنتاج يبلغ نسبة 20% من نسبة الإتصالات النازلة من المستويات الإدارية العليا بينما تصل نسبة الفهم الصحيح إلى 66% لدى نائب رئيس المؤسسة وأن تراجع هذه النسبة سببه التخريف الذي يقع على البيانات عبر مختلف مراحل إنتقالها، فكل من المرسل

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش و ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو-مصرية، القاهرة، 1976، ص476.

والمستقبل للبيانات يؤكد على بعض جوانبها، وإهماله لجوانب أخرى، فكثرة مراحل الانتقال  
البيانات إذ تزيد من احتمالات تشويه المعلومات<sup>1</sup>.

ثانيا: الاتصال من أسفل إلى أعلى :

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات  
لرأساهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المتحققة في المنشأة<sup>2</sup>.

فالواقع أن القاعدة لا يقتصر دورها على استقبال الرسائل فقط، بل أن موقعهم يحتم  
عليهم أن تكون لهم القدرة على إرسال المعلومات<sup>3</sup>

وهذا النوع من الاتصال يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية كما أنه  
يمكن أن يتم عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوي وسياسة الباب  
المفتوح... الخ.

و يمكن كذلك أن يحدث في هذا النوع أن تشوه المعلومات أو تجد من يوقفها قبل  
وصولها الى المستوى الأعلى، بسبب خوف مسؤولي الإدارة الوسطى أو المشرفين، ونظرا  
لاعتبارات المصلحة الشخصية وغيرها. وفي هذه الحالة يمكن للمدراء في المستويات العليا  
استخدام الوسائل الحديثة للاتصال التي تتميز بالسرعة والأمانة وعدم مرورها بمستويات  
وسطى و ضمان وصولها مباشرة الى المدير و تتمثل أساسا في استخدام شبكة الانترنت  
والإنترنت و البريد الإلكتروني وغيرها.

1- د. محمود عساف، أصول الإدارة، جامعة المنصورة 1976، ص 490.

2 « Il s'agit de l'ensemble des pratiques visant à faire remonter vers la hiérarchie les  
attentes et les besoins d'information des salariés ».

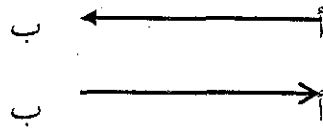
Voir Thierry LIABAERT, la communication de l'entreprise, édition Economica, Paris,  
1998, p71.

3 علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، الجزء الأول، 1975، ص 223.

### ثالثا: الاتصال الأفقي :

ويمثل الإتصال الأفقي نشاطا إداريا هاما، هو ما تؤكد العديد من الدراسات التي بنيت أن المديرين يقضون حوالي ثلث الوقت المخصص للإتصال في عمليات الإتصال الأفقي الذي يتضمن تبادل الرسائل بين الأفراد على مستوى الإداري في المشروع، مثل إتصال مدير الإنتاج بمدير الموارد البشرية لطلب توضيحات حول سلوك أحد العمال.

ويتم هذا النوع من الإتصال في إتجاهين كإتصال أ- ب ، ب- أ .



شكل (8) : يمثل الإتصال المتبادل (أفقي)

فهو إذا إتصال تبادلي تتم من خلاله المناقشات وذلك خلافا للإتصال الذي يتم من جانب واحد فقط مثل: إعطاء المدير لتعليمات متشددة وصارمة إلى مرؤوسية، وهذا من العلاقة يفتقر إلى عمال الإتصال بفعل إفتقاره أركانه، فليس هناك ضمان لفهم الرسالة وإذا فهمت فلا وجود إلى أي ضمان للإستجابة إليها<sup>1</sup> بهذا يتضح لنا أن الإتصال الأفقي يتبع الحاجة الإجتماعية لدى العاملين ويساهم في حل المشاكل المتعلقة بالوظيفة<sup>2</sup>.

### رابعا: الاتصال المحوري :

و في هذا النوع يتم انسياب المعلومات بشكل قطري، أي بين أفراد في مستويات إدارية متباينة. فمثلا قد يضطر مدير الموارد البشرية لطلب معلومات سريعة من أحد موظفي إدارة الإنتاج أو التسويق، دون المرور عبر مدير الإنتاج أو مدير التسويق نظرا لضيق الوقت وما

<sup>1</sup>د. مختار حمزة، د. سمية علي خليل ، السلوك الإداري جدة، دار المجمع العلمي /1978، ص 305.

<sup>2</sup>- حسناء سالم راشد النعيمي، أهم معوقات الإتصالات الإدارية في المنظمات العامة مع تطبيق على غرفة تجارة وصناعة أبوظبي مذكرة ماجستير ، كلية الإقتصادية والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1997، ص 63.

تتطلبه العملية من سرعة وقد انتشر هذا النوع بكثرة في السنوات الأخيرة في الكثير من المؤسسات وخاصة المؤسسات التي تنشط في بيئة تسودها التغيرات الكبيرة والمنافسة الشديدة. وعادة ما يسمى هذا النوع " بالاتصال الشبكي " أو " اتصال الشبكة " وقد برعت المؤسسات اليابانية في هذا النوع من الاتصال الداخلي.

#### المطلب الرابع : أنواع الاتصال و درجة تأثيرها

تعدد الأشكال المختلفة للاتصال الداخلي حسب الطرق المستخدمة لتسهيله فعملية الاتصال يمكن أن يستخدم فيها وسائل و طرق عدة لإيصال المعلومات و تبادلها بين الأطراف المشاركة، و بشكل عام يمكن التمييز بين الطرق الأربعة التالية<sup>1</sup> :

#### أولاً: أنواع الاتصالات

تتبع أنواع الاتصالات حسب الأسلوب المستخدم في تأديتها و هي تشترك في تحقيق أهداف الاتصال داخل المؤسسة:

#### 1). الاتصالات المكتوبة :

تتميز هذه الطريقة بأن المعلومات فيها تكون مدونة و مسجلة، و يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنها تبذل عناية كبيرة في إعدادها و صياغتها، و يمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد العادي أو بطرق إلكترونية حديثة أو أي طريقة شخصية أخرى. لكن من عيوب هذه الطريقة هي تراكم الأوراق المحفوظة إذا استخدمت عن طريق الأوراق، كما أن إعدادها و صياغتها يتطلب بعض الجهد و الوقت علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين بما يكفي وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد (فمثلاً المدراء في المؤسسات الجزائرية قلة منهم من يحسنون الكتابة باللغة العربية بشكل جيد).

<sup>1</sup> فؤاد الشيخ و آخرون، مرجع سابق، ص 230. و أنظر كذلك ، محمد القريوتي و مهدي زويلف ، المفاهيم الحديثة في الإدارة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر، عمان، 1993، ص 216.

و حتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة و فعالة و تؤدي دورها كما ينبغي، يجب مراعاة استعمال اللغة البسيطة المفهومة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط و الرسوم التوضيحية، و تجنب استعمال الألفاظ الزائدة و الغير الضرورية و التي يمكن أن تزيد من حجم الرسالة دون فائدة.

و يدخل ضمن هذه المجموعة كل أنواع الإتصال الذي يستخدم فيها " اللفظ " كوسيلة تنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل، وهذا اللفظ منطوقا يصل إلى المستقبل فيدركه سواء كانت الوسيلة مكتوبة أو مقروءة أو مسموعة<sup>1</sup>.

## (2). الإتصال الشفوي :

و يتم في هذه الطريقة، الاتصال بشكل مباشر، و تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أسهل و أكفأ أنواع الاتصال الداخلي، بحيث تتم بحضور الأطراف المتصلة في نفس المكان و وجهها لوجه دون واسطة و تكون عادة عن طريق الأوامر المباشرة، إلقاء الخطب و المحاضرات أو الاجتماعات.

و فائدة الاتصال الشفهي أنه يعطي ردود فعل مباشرة و تبادل سريع للأفكار و الحلول بحيث يسهل فهم هذه المشاكل و تصحيحها و كذلك فإن اجتماع الرئيس و المرؤوس من شأنه أن يزيد من ثقة هذا الأخير في رئيسه و ينعكس ذلك بالإيجاب عادة على روحه المعنوية و بالتالي على أدائه.

لكن من عيوب هذه الطريقة أنها تضيق الكثير من الوقت المدير أو المؤول\* في إلقاء الخطب و الاجتماعات، و خاصة إذا كان وقت المدير مهم جداً.

هذا و قد دلت إحدى الدراسات على أن 75% من التعليمات و الأوامر التي يصدرها المدراء تتم بشكل شفهي، و أنهم يفضلون الاتصالات التليفونية الهاتفية و الاجتماعات عن غيرها من طرق الاتصال الأخرى.

<sup>1</sup>- د. صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات الإجتماعية، أسسها و مبادئها القاهرة/1973، ص 53.



ولهذا إستخدم الإنسان في العصور الأولى وقبل نشأة اللغات اللفظية ، كل ما في حوزته من إمكانيات ووسائل لنقل الرسائل إلى الآخرين<sup>1</sup>.

وقد إستخدم الإنسان في بداية حياته الأولى الإشارات الصوتية وإشعال النار ولدخان وتعبيرات الوجه ودقات الطبول وغيرها من الوسائل التي يفهمها أفراد الجماعة، وإستخدم أيضا الرموز البصرية كوسيلة من وسائل الإتصال، وقد مهدت هذه الرموز البصرية لنشأة الكتابة الأبجدية، وإستخدام الإنسان للرموز واللغة اللفظية<sup>2</sup>.

### 3. الاتصال باستخدام الطرق المصورة :

و يمثل هذا النوع باستخدام الأشكال التوضيحية و الأفلام و الشرائح السينمائية و غير ذلك من الوسائل التي ترى إدارة المؤسسة أن استخدامها يزيد في فهم العمال لما هو مطلوب منهم بشكل واضح<sup>3</sup>. و يفيد ذلك في إمكانية التدريب على استعمال الآلات أو نمط التعامل مع الزبائن أو غيرها.

إذ أن استخدام الأفلام التدريبية يمكن أن يجعل العامل المتدرب أكثر تفهما لما يسمع و يشاهد و يكتب، بدل استعمال وسيلة واحدة كالوعظ الشفهي مثلاً.

### 4. الاتصال غير اللفظي :

و يتم عادة هذا النوع من الاتصال عن طريق تعابير الوجه و لغة العيون وحركات الجسم و غيرها، و هذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا و عدم الرضا، المبالاة و اللامبالاة و غيرها...

و في كثير من الأحيان تتبع الاتصالات غير الكلاسيكية الاتصالات الشفهية لتعزيز ما يقال و تأكيده، فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يده و ضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره بشأن إحترام الإجراءات التنظيمية و عدم التأخير في تطبيقها.

1- د. صلاح الدين حوهر ، مصدر سابق، ص55.

2- د. محمد سلامة غباري، د. السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص61.

3- د. محمد سلامة غباري، د. السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص61.

## ثانيا: درجة التأثير في أنواع الاتصالات

تتأثر الاتصالات حسب الاتجاه المتبع في كل منها، فقد تتم من جانب واحد. و هو ما يطلق عليه الإتصال الناقص لأنه يسير في إتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل دون أن يصاحبه ردود فعل في المستقبل أو تغذية عكسية ، توضيح مدى وصول الرسالة ومحتواها ومدى إستيعاب المستقبل لهذا المحتوى، أي أنه إتصال ناقص لأنه لايعطي الفرصة لإتمام التفاعل بين طرفي الإتصال.<sup>1</sup>

أما الإتجاه الثاني: وهو الإتصال الكامل والذي يعطي الفرصة لكل من المرسل والمستقبل للمناقشة والتعبير الكامل عن رأيهم والأخذ والعطاء، وهذا النوع يتوافر فيه عناصر عملية الإتصال جميعها، وخاصة الرجوع والصدى Feed back وفيها يستطيع المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد وصلت إلى المستقبل ، كما يتأكد عن مدى إدراك المستقبل المحتوى هذه الرسالة<sup>2</sup> . تختلف درجة التأثير من أسلوب لآخر و ذلك حسب الآتي:

### 1- الإتصال الشخصي المباشر:

وهو تبادل المعلومات والأفكار بين الأشخاص بطريقة مباشرة وجها لوجه وفي إتجاهين، حيث يصبح المرسل والمستقبل على إتصال ببعضها وجه لوجه في مكان محدد، بينما يرسل المرسل رسالة معينة إلى المستقبل سرعان ما يتلقى إستجابة عليها، وبذلك يصبح المرسل مستقبلا مرسلا، وهكذا يصير التفاعل في إتجاهين وليس من جانب واحد.<sup>3</sup>

وفي الإتصال الشخصي المباشر يقوم كل شخص بالإستجابة المباشرة لرسالة الآخر بشكل مباشر، ويستطيع المرسل أن يلاحظ تأثير رسالته على المستقبل، وربما يعدل عن سلوكه الإتصالي أو يستمر فيه، وفقا لما يلاحظه، ويسمى الفعل الذي يصدر من المستقبل والذي

<sup>1</sup>- د. علي حمزة، مصدر سابق، ص 32.

<sup>2</sup>- د. عبد الغفار رشاد، مصدر سابق، ص 97.

<sup>3</sup>- د. إبراهيم إمام، العلاقات العامة المجتمع ، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة .. 1968 ، ص 271.

يلاحظ المرسل " رجع الصدى" الذي يعبر عن إعجاب المستقبل أو عيـم إعجابه بالطريقة التي قدمت بها الرسالة والمصدر.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى إستجابته للمضمون الذي تحتوي عليه الرسالة في حالة الإتصال الفردي بين شخصين أو مجموعة قليلة من الأشخاص يكون " رجع الصدى" مباشرا وسريعا بين المرسل والمستقبل، وكذلك يتيح الفرصة للتغلب على مخاطر عدم الفهم أو الفهم الخاطيء الذي قد يكون عند المستقبل، حيث أن هذا النوع من الإتصال يتيح للمرسل الفرصة ليتعرف على مدى وصول الرسالة إلى المستقبل، ومدى إدراك المستقبل لمضمونها، وبالتالي تبين للمرسل أن المستقبل لم يستطع فهم مضمون الرسالة أو أنه فهم هذا الموضوع فهما خاطئا يمكنه تعديل هذا الفهم أو لأبـول وأيضا تأثير الإتصال الشخصي المباشر الذي يحدثه المرسل في المستقبل الذي يتميز بالعمق لأنه يكون غالبا ناتجا عن الإقناع، والإقتناع، وهذا العمق في التأثير يؤدي إلى إستخدامه فترة طويلة، وكذلك يتم التفاعل التام بين المرسل والمستقبل بحيث تصبح له أهمية في تكوين أو تعديل الإتجاهات لدى المستقبل.<sup>2</sup>

ويمكن بالرغم من الأهمية الخاصة للإتصال المباشر توجد صعوبات والتي تتمثل في<sup>3</sup>:

1- يحتاج إلى جهد كبير ووقت أطول، خاصة إذا كان المطلوب نقل الأفكار أو المعلومات

إلى عدد كبير من الناس

2- إنتشار الأفراد في اماكن شتى ومتفرقة يصعب معهم إستخدام الإتصال الشخصي

المباشر.

3- يحتاج إلى نفقات باهضة في نقل وتوصيل المعلومات الحديثة إلى وقت طويل.

<sup>1</sup>- د. إبراهيم إمام، العلاقات العامة المجتمع، ص 273.

<sup>2</sup>- علي عجوة، مصدر سابق، ص 36.

<sup>3</sup>- د. إبراهيم إمام، العلاقات العامة والمجتمع، مرجع سابق، ص 271.

## 2- الإتصال الجماهيري:

الإتصال الجماهيري هو العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات والأفكار والإتجاهات إلى عدد كبير من الجماهير، ويتم هذا النوع بطريقة غير مباشرة ، حيث يكون المستقبلون في مكان غير محدد، يكون هذا الإتصال في أغلب الأحيان في إتجاه واحد وفي حالة وجود إستجابة لاتظهر مباشرة أثناء عملية الإتصال، ولكن يمكن أن تظهر بعد فترة.

والإتصال الجماهيري يعتبر ضرورة في العصر الحديث الذي نعيش فيه حيث تقتضي أغلب الأحوال أن يكون هذا الحوار بين طرفين غير متقابلين.

فالمجتمع المعاصر يمكن أن نطلق عليه مجتمع، المنظمات حيث حلت المنظمات محل الأفراد في مجالات التعامل المختلفة، وأصبحت هذه المنظمات تتعامل مع ملايين من الأفراد في مجالات التعامل المختلفة ، وحلت الحكومة (الدولة) كمنظمة كبرى مكان العديد من التجمعات البشرية الصغيرة كالقبائل والعشائر وغيرها وجاء ظهور وسائل الإتصال الجماهيرية ليحقق لهذه المجتمعات قدرا من التفاهم والتفاعل حيث أصبح من العسير أن تتخيل أي مجتمع بدون هذه الوسائل فالصحف الإذاعات القومية، الدولية وشبكات التليفزيون هي الأساس الذي يبنى المجتمع.<sup>1</sup>

إن حقيقة هذه الوسائل تقوم ببث العديد من الرسائل الإعلامية والإقناعية والترفيهية دون أن يتعرف موجهو هذه الرسائل على رجوع الصدى الفوري Feed back كما يقولون وهذا يؤدي إلى فقدان التفاعل الفوري بين هؤلاء القائمين بالإتصال جماهيرهم المستهدفة\* ومن هذا الإتصال.

وللإتصال الجماهيري أهمية كبيرة ومنها:

<sup>1</sup> - د. جيهان رشدي ، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1975، ص 38.

- يساهم هذا النوع من الإتصال في مخاطبة فئات واسعة الإنتشار من الجماهير في وقت واحد خاصة وأن المجتمع الإنساني لم يعد يركز على منطقة جغرافية معينة بل أصبح يتصف بالإنتشار مقابلة ما بين الأفراد من إختلاف خصائصهم.
- يساعد هذا النوع من الإتصال في تزويد أكثر قدر ممكن من المعلومات والمعارف المتنوعة مثال ذلك التليفزيون والصحف اليومية.
- يتميز بالقدرة على التوصل السريع والسهل للأفكار والمعلومات، إذ يستطيع المرسل عن طريق إستخدام وسائل الإتصال الجماهيرية بالإتصال بأعداد كبيرة من الأفراد في وقت واحد.
- يتصف الإتصال الجماهيري بأنه يوفر الوقت الجهد والمال إذا قورن بالإتصال الشخصي المباشر.
- وعلى الرغم من أهمية الاتصال الجماهيري إلا أنه لا يخلو من الصعوبات أو المعوقات في إستخدامه والتي تتمثل في مايلي:<sup>1</sup>
- إن هذا النوع من الإتصال يقوم على الاتصال من جانب واحد فقط
- لا يتيح الفرصة للمرسل أن يتعرف على مدى وصول رسالته إلى المستقبل أو مدى إستيعاب المستقبل لهذه الرسالة.
- على الرغم من أن المرسل في هذا النوع من الاتصال الذي يحدد ويختار الناس الذي يخاطبهم، إلا أن عملية الإتصال وتأثيرها تتوقف على المستقبل نفسه، أو رفضه لأي منها ويوضح الشكل (8) نموذج الإتصال الجماهيري.
- وما يميز الإتصال الجماهيري أنه يجري في وسط إجتماعي معقد ذلك أن العملية الإتصالية تتأثر باتجاهات وميول وتحيزات، و رغبات المرسل والرقيب واستجابات المستقبلين وبالمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.

1- د. غسان يعقوب، جوزيف طبش سيكولوجيا الإتصال والعلاقات الإنسانية دار المهار للنشر، بيروت، 1979، ص 99.

فقد تتعرض الرسالة من قبل الجمهور المستهدف وإلى تشويش أفكارهم وإدراكهم وبالتالي الإتصال.

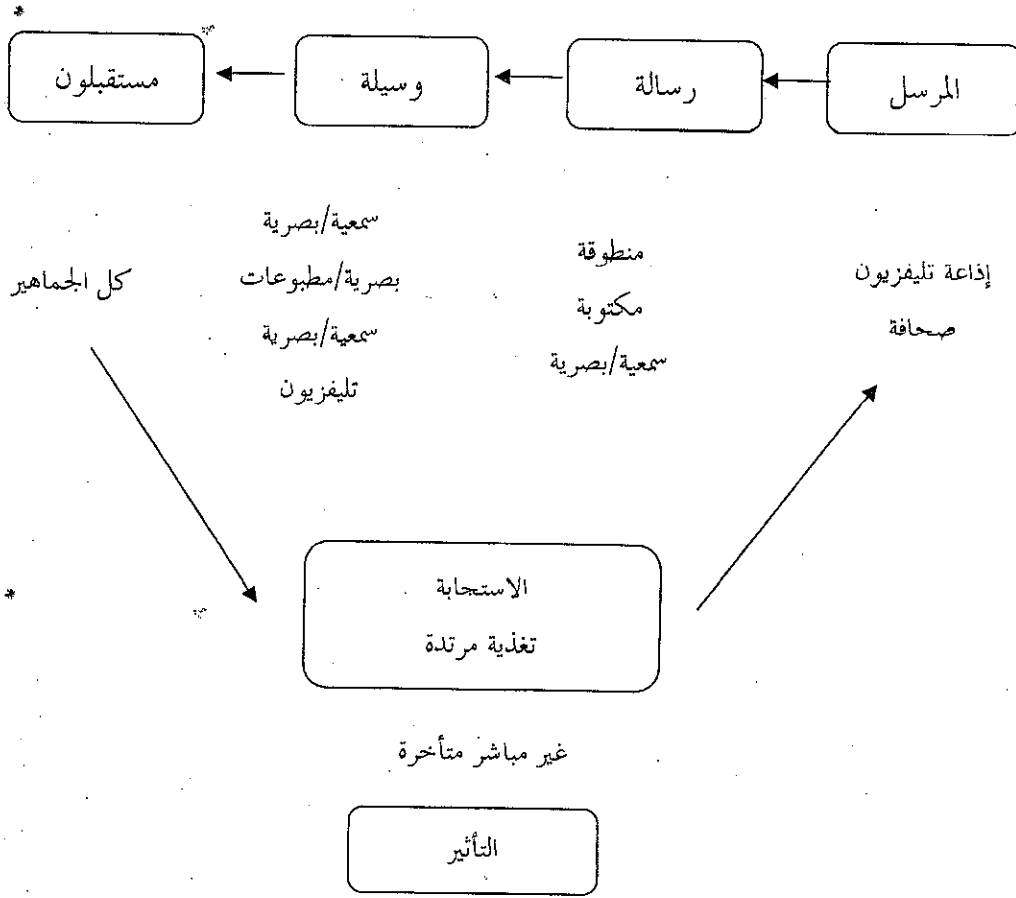
ولهذا أدى بعلماء الإتصال الجماهيري محاولتهم للبحث عن حل لهذه المشكلة وخاصة محاولة الحصول على رد الفعل Feed back الرسالة الموجهة من خلال هذه الوسائل الحديثة بأي شكل، وقد نتجت عن الجهود في تصميم بحوث القراء والمستمعين والمشاهدين وغيرهم من البحوث الخاصة بالحملات الإعلانية لمعرفة رد الفعل في وقت لاحق كما فتحت المؤسسات الإعلامية أبوابها للجماهير وخطابات القراء، والمستمعين والمشاهدين ليتعرفوا من خلال ذلك على رد الفعل Feed back المواد التي تقدم من خلال هذه الوسائل<sup>1</sup>.

كذلك يستحسن أن يراعى ذكاء المؤسسة و هذا بتحديد قدرة الأفراد على الإستيعاب والذكاء التي يتميزون بها<sup>2</sup>، و هذا لوجود المؤسسة في محيط معين لأن المؤسسة لا تستطيع أن تتطور خارج المحيط الذي تتعامل فيه مع الآخرين طالما وجود المنافسة القوية في السوق.

<sup>1</sup> - د. علي أحمد علي، روجيه السيد، الإتصالات الإدارية والجماهيرية مكتبة عين شمس القاهرة ، بدون سنة ، ص 33/32

<sup>2</sup> « Les concepts d'intelligence et donc pris au sens de la perception que chacun peut avoir de l'organisation dans laquelle il travaille : mais le concept d'intelligence est aussi perçu comme l'altitude de vigilance à l'égard de tout ce que peut émaner de l'extérieur et avoir impact sur le futur immédiat de l'entreprise ».

Voir Bruno HENRIET et François BENEAU, « audit de la communication interne », les éditions d'organisation, Paris, 1990,p53.



تغيير في : معلومات- اتجاهات- سلوك

### شكل (9) : نموذج الإتصال الجماهيري

### 3- الإتصال الجمعي:

الإتصال الجمعي هو الإتصال المواجهي الذي يقوم فيه المرسل بمخاطبة عدد غير محدد من العمال المائل أمامه في مكان معين وفي وقت محدد، ويستطيع أن يقدر بشكل تقريبي مدى تفاعلهم مع ما يقول وتأثرهم بما يقال وإذا كان نجاح الإتصال بصفة عامة يتوقف على معرفة المرسل بالمستقبل فليس من الضروري في الإتصال الجمعي أن تكون المعرفة فردية تتعلق بخصائص كل فرد على حدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - د. محمد سلامة غياري، د. السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص 115.

ويأخذ الإتصال الجمعي عدة أشكال أكثرها شيوعا وإنتشار الخطب والندوات.

1- تعتبر الخطب في المؤسسة أنجح وسائل الإتصال المستخدمة لنقل الأفكار والمعلومات إلى

الجماهير المكونة من جماعات صغيرة، كما أنه يمكن تحديد موضوع الخطبة ليلائم كل

مجموعة من الأفراد على حدة داخل المؤسسة إذا دعت الضرورة لذلك.<sup>1</sup>

2- تتنوع الندوات باختلاف الموضوعات التي تدور حولها الندوة، وهنا يجلس الرئيس على

المنصة الرئيسية للندوة (الإجتماع) المتحدثون الذين يتطلع الإستماع إليهم بإدلاء

بإقتراحاتهم وأرائهم فيما يخص شؤون وظروف العمل بصفة عامة.<sup>2</sup>

#### 4- الإتصال التنظيمي:

هو ذلك الإتصال الذي يتم داخل المؤسسات والذي يهدف إلى ضمان إنسياب

المعلومات والأفكار بأقصر درجة ممكنة من المستويات الإدارية المختلفة بين الرؤوسين، وإنتقال

رد الفعل من هؤلاء الرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.<sup>3</sup>

ويعتبر الإتصال التنظيمي إيصالا رسميا لأنه يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة — وتتبع

القنوات والمسالك التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي، ونجد في هذا النوع من الإتصال ثلاثة

إتجاهات للإتصالات الرسمية هي:<sup>4</sup>

1- إتصال هابط فهو إتصال يتجه من الرؤساء إلى رؤسيتهم ويتضمن القرارات والأوامر،

التعليمات والمعلومات بهدف التنفيذ .

2- إتصال صاعد ويتضمن عادة إجابة الرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم ومن ثم

يعرف الرؤساء مدى تنفيذ الرؤوسين لتعليماتهم وقراراتهم.

1- د. محمد سلامة غياري، د. السيد عبد الحميد عطية، مصدر سابق، ص 116.

2- د. بهجت كشك د. سلمى جمعة، الإتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية، 1988، ص 151.

3- د. بهجت كشك د. سلمى جمعه، مرجع سابق، ص 69.

4- د. محمد سلامة غياري. السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص 70.



3- إتصالات أفقية وهي التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وهذا ما تطرقنا له وقمنا بتفصيله فيما سبق.

وبعدما تعرضنا إلى بعض من أهم نماذج الإتصال ، لابد علينا ومن الضروري هنا أن نمر بالحديث عن معوقات الإتصال .

ثالثا : العوائق التي تواجه الإتصال:

عوائق الإتصال المقصود بها هنا جميع المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تؤخر إرسالها أو إستلامها، أو تغير معناها أو تقلل وتزيد في كميتها، أو هي العوامل التي تقلل من فاعلية الإتصالات وتجعلها غير مناسبة لتحقيق الغرض المطلوب.

وسوف نناقش العوائق التي تواجه الإتصالات و منها:

#### 1- اللغة المستخدمة:

إن شكل اللغة المستخدمة بين المرسل والمستقبل قد تصبح مصدر نجاح أو فشل عملية الإتصالات ، فلا شك أن اللغة هي الوسيلة الأساسية للتفاهم والتعبير في الإتصالات\*، لأن الكلمات المستخدمة قد تكون ذات معاني مختلفة أو تكون الصياغة معقدة فلا يفهم المستقبل ما يعنيه المرسل، وذلك حينما يلجأ إلى إستخدام بعض الكلمات أو العبارات أو المصطلحات المتخصصة التي قد لا يفهمها المستقبل.

وهناك أمثلة كثيرة، فهناك المصطلحات التي يستخدمها الطبيب أو الصيدلي نجدها تختلف عن المصطلحات التي يستخدمها رجل الإدارة والإقتصاد.<sup>1</sup>

كذلك نلاحظ أن الفارق الوظيفي وإختلاف الناس في المستويات الوظيفية قد يكون له أثره في إعاقه الإتصال، فلغة الوزير تختلف عن لغة المدير العام أو المدير أو رئيس القسم وعدم

<sup>1</sup> .د. سعد الدين عشاوي، أسس الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة بدون سنة، ص 261.

وضوح المعنى في ذهن السامع يعقد مشكلة إنسياب عملية الاتصالات، وخاصة عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه تنفيذ بعض الأعمال ويختار في فهمها بسبب الغموض.<sup>1</sup>

## 2- اتساع المؤسسة وتعدد مستوياتها الإدارية:

إن اتساع المؤسسة وتعدد فروعها وإنتشارها وتعدد مستوياتها الإدارية يؤثر في عملية الاتصالات، فالمسافة البعيدة بين المركز والفروع أي بين مركز إتخاذ القرارات وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات، وغالبا ما تتعرض هذه المعلومات للتعديل والتحريف، وتعدد المستويات الإدارية في المؤسسة الكبيرة الحجم يعرض المعلومات التي يتم نقلها أو تبادلها إلى عملية الترشيح والغرلة.<sup>2</sup>

## 3- الفروق الفردية في المؤسسة:

إن إختلاف الناس في رغباتهم، وإتجاهاتهم وتقاليدهم وعقائدهم وإهتماماتهم له أثر كبير في تفاوت إدراكهم وفهمهم ودراستهم للأمور فمثلا لو أن أحد المدراء أخبر أحد مرؤوسيه عن عزمه على إحداث تغييرات في القسم داخل المؤسسة ، هذه المعلومات سيختلف هذا المرؤوس في تفسيرها حسب ميوله وحاجاته وبالتالي إدراكه للأشياء كما يراها فقد يفسرها أو يفهمها على أنه سيحصل ويحدث ترقبات في القسم وأنه مرشح لها، أو بالعكس عن ذلك ربما يفسرها على أنها غير مرغوب فيه وعدم رضا عنه وإحتمال نقله إلى عمل آخر بمثابة عقوبة مثلا.<sup>3</sup>

## 4- عوائق نفسية داخل المؤسسة:

إن تدقق المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين يحددها الرئيس لتقبل أو رفض آراء وأفكار مرؤوسيه.

فالرئيس الذي يضيف بالاتصالات الى الإستخفال والاستهزاء بأراء المرؤوسين يؤثر في

منع وحجب المعلومات عنه.

<sup>1</sup> - د. سعد الدين عثماوي، أسس الإدارة، ص 262.

<sup>2</sup> - د. سعد الدين عثماوي، مرجع سابق، ص 262.

<sup>3</sup> - فهد سعود عبد العزيز، الاتصالات الإدارية، ماهيتها أهميتها - أساليبها، الرياض، 1988، ص 40.

أما الرئيس الذي يميل وينحاز إلى تقبل آراءه وأفكار المرؤوسين ويشجعهم على إبداء الإقتراحات والآراء ، هو رئيس الذي يعتبر أنه يساعد في تدفق وتميرير المعلومات منه وإليه، الإتصال الجيد عموما يحتاج إلى توفير الأمان والإطمئنان لدى المرؤوسين عند اتصاهاهم برؤسائهم ويزيد من تحفيز العامل في إعطائه جهد أكبر استجابة أعلى في صالح المؤسسة ككل.<sup>1</sup>

## 5- المبالغة في الإتصال:

إن المبالغة في الإتصال عن القدر المناسب يؤدي إلى إعاقة عملية الإتصال لأن الإفراط فيه يصبح عبئا على المتصل وقد يفوق طاقته الاستيعابية لهذا فالإعتدال في الإتصال وإستخدامه بطريقة مدروسة ومنظمة يعطي المعلومات التي ستنقل حيوية وأهمية<sup>2</sup> ومما ذكرنا في هذا الفصل يمكن من توضيحات حول الإتصال فإنه قد حقق أشواطا كبيرة وبعيدة من التطور على مستوى البحث والدراسة النظرية التجريبية، حتى تحول إلى علم متكامل يسمى حاليا علم الإتصال ، وأصبح هذا العلم يحتوي على فروض علمية ونظريات علمية ونماذج للتحليل توافرت لها إلى حد كبير المنهاجية العلمية والتجريبية.

كما أصبحت المفاهيم والتصورات والمصطلحات الخاصة بعلم الإتصال واضحة وقادرة على أن تتميز بين هذا العلم وغيره من العلوم كما توافرت لدينا فرص ومعلومات عديدة من تحديد المصطلحات وتمييزها عن مصطلحات أخرى مثل الإعلام والدعاية والمعلومات والإعلان والعلاقات العامة.

وقد اتضح من خلال دراستنا للإتصال أي هذا الفصل أن الإتصال عملية معقدة ومتساوية ولا تتقف عند مكونات العملية الإتصالية من مرسل ومستقبل ورسالة ومضمون وسيلة وتغذية ، بل أنها تتجاوز ذلك إلى التأكيد على أن فاعلية الإتصال لا تتحقق بمجرد إرسال

<sup>1</sup> فهد سعود عبد العزيز ، الإتصالات الإدارية، ماهيتها أهميتها - أساليبها ، ص 40.

<sup>2</sup> د. سعيد الدين عشاوي، مرجع سابق، ص 262.

الرسالة أو بث المضمون الإتصالي ، بل ينبغي أولا أن تكون هناك حالة من المراجعة المستمرة والمتابعة الدورية من قبل المصدر أو أن المرسل لردود فعل المستقبل ومدى إستجابة قبولاً أو رفضاً لمضمون الرسالة الإتصالية ويجب ثانياً أن يتحقق نوع من المشاركة الوجدانية \* والتآلف بين المرسل والمستقبل ، بحيث يشعر هذا الأخير أنه ليس مجرد متلقي أو مستمع أو قارئ أو مشاهد ، بل هو فاعل ومشارك ، وهكذا حتى يتحول المرسل إلى المستقبل، ويكون المستقبل مرسلًا في آن واحد.

وتبين من الدراسة أيضا أن البحوث التجريبية التي قام بها رواد الإتصال أمثال " شرام " و " شانون " و " ويفر " والنظريات التي ذكرها أو لم تتمكن من ذكرها وهي عديدة التي أدت إلى تطوير كبير من الناحية دقة المفاهيم، والمصطلحات ومن ناحية أخرى توضيح أهم مصادر الإتصال ما تزال غير قاصرة على الإتصال الجماهيري فقط رغم قوتها الكاسحة\* وتطورها المذهل في إطار ثورة المعلومات والأقمار الصناعية، وقوانين العولمة التي كسحت العالم في هذا المجال.

كما أن ما تزال توجد أهمية كبيرة لمصادر الإتصال الشخصي والمباشر مثل العلاقات الإنسانية كما شرحنا سابقا.

## الفصل الثاني

أهمية تكنولوجيا الإعلام

والإتصال في المؤسسة **NTIC**

تبدو أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة من خلال تطور وسائلها والاعتماد عليها وتأثيرها على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والسرعة في إيصال المعلومات داخل المؤسسة.

### المبحث الأول: تحديد مفهوم التكنولوجيا الإعلامية والاتصال NTIC :

في ظل التغيرات الجديدة التي فرضتها المعطيات الاقتصادية والسياسية والتطور التكنولوجي السريع ظهرت متطلبات كثيرة أفرزتها العولمة، لتفرض قوانينها في وسط المؤسسة.<sup>1</sup> وسط هذه التحولات لهذا القرن الواحد والعشرين (21) ظهرت كبيرة في الاستخدام المتزايد للإنسان والأدوات وتكنولوجيا مختلفة، من أهمها التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال NTIC التي فجرت ثورة هائلة في نظم الاتصال والمعلومات وساهمت بذلك في توجيه الاقتصاد والمجتمع الدولي إلى المزيد من التقارب ليصبح من غير الممكن أن ينعزل اقتصاد بلد في العالم عما يجري عالميا حيث أن العولمة امتدت قوانينها لتشمل كل القطاعات وخاصة منها الاقتصادية.

وكان ظهور الاقتصاد الجديد من أهم السمات المميزة لهذا العصر (عصر المعلومات) وشهد العالم تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار الأنترنت ثقافة الرقمية، وتغيير لغة المنافسة العالمية وغيرها من التحولات التي كانت بمثابة تحديات ضخمة على منظمات الأعمال.<sup>2</sup>

وانسجاما مع هذه التغيرات ، تحولت المؤسسات إلى الاهتمام بمواردها المعرفية، وابتكار مقاييس جديدة بعمليات الأعمال التي تعكس خبراتها وأخذت تتعامل مع مهني المعرفة،

<sup>1</sup> - عبد الواحد العفوي، العولمة، التحديات ، الفرص ، مكتبة مدبولي، القاهرة، 200 ،ص14.  
<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخفاف، دور تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة مجلة العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة بسكرة 2005،ص235.

والاستفادة منها ومشاركتها للآخرين داخلا وخارج المؤسسة والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات ليجعلها سهلة الاستعمال والتداول السريع للمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة.

كل هذا أدى إلى ظهور وبروز إدارة المعرفة **Knowledge management** التي أصبح لها الدور الكبير في تطوير المؤسسات والاهتمام أكثر فأكثر بالموارد البشرية، باعتبارها العمود الفقري للمنظمة وخاصة بعد التحول السريع الذي أحدثته **NTIC** وبفضل **NTIC** ثم التحول في الاقتصاد الصناعي القديم إلى الاقتصاد المعرفة الذي يعتمد على المعلومات لعملة جديدة لعصر المعلومات.

### المطلب الأول: التعريفات المختلفة بـ **NTIC**:

تظهر التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال من خلال الجمع بين الكلمة المكتوبة والصورة الساكنة ومتحركة وبين الاتصالات سلكية واللاسلكية أرضية أو فضائية ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها وإتاحتها بشكل المرغوب وفي الوقت المناسب بالسرعة اللازمة واعتماد الأسلوب الرقمي **DIGITAL** للقيام بكل هذه العمليات.<sup>1</sup>

ويرى معالي "فهمي حيزر" بأن التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشير إلى تجميع أنواع التكنولوجيات المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات.<sup>2</sup>

رغم الاختلاف الكبير في تحديد الإطار الخاص بهذه التكنولوجيات إلا أن هنالك تأكيد كبير على ضرورة تناولها بشكل مجمل ، من خلال تعريف شامل وواسع يضم المعدات،

<sup>1</sup> - أ.العربي أسامة الخولي، تكنولوجيا المعلومات ، مابين التهوين والتهويل، المستقبل العربي، العدد 260-200، ص 107-108.

<sup>2</sup> - د. معالي فهمي حيزر، نظر المعلومات ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للإسكندرية 2002، ص 253.

لبرمجيات، والخدمات، المعطيات اللامادية، وتظهر هذه التكنولوجيات من خلال ظاهرتين أساسيتين هما:

1- الجمع بين الكلمة المكتوبة والمنطوقة والصورة الساكنة والمتحركة، وبين الاتصالات السلكية، أرضية أو فضائية ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها، وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب، وبالسعة اللازمة.

2- اعتماد الأسلوب الرقمي "DIGITAL" قبل هذه العمليات ويعرفها معالي "فهمي حيزر" بأنها تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيات المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني وتشمل تكنولوجيات الحاسبات الفاكس، وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات.

### المطلب الثاني: أهمية خصائص NTIC

من خلال التعاريف السابقة والمختلفة ، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تميز هذه التكنولوجيات والتي جعلتها تتمتع بقدرات عالية وتأثيرات متزايدة في مختلف المجالات.<sup>1</sup>

#### 1- التفاعلية:

أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيات يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، بالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما سمح بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات وباقي الجماعات وإدخال مصطلحات جديدة في عملية الاتصال مثل: المشاركين بدل المصادرة الممارسة ، الشائبة، التبادل....إلخ.

<sup>1</sup> - محي محمد مسعد ، ظاهرة العولمة الأوهام والحقائق ، مكتبة مطبعة الإشعاع تقنية الإسكندرية، 1999 ، ص 32.



## 2- اللاتزامنية:

وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه، ففي البريد الإلكتروني مثلاً: نجد الرسالة، ترسل مباشرة من المنتج إلى المستقبل دون الحاجة لتواجد هذا الأخير أثناء العملية، وقد يسترجعها فيما بعد<sup>1</sup>.

## اللامركزية:

وهي خاصية تسمح باستقلالية NTIC فالإنترنت مثلاً تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت على مستوى العالم بأكمله، إذ ليس هنالك عقدة واحدة أو كمبيوتر واحد يتحكم فيها، فقد تعطل عقدة واحدة أو أكثر دون تعريض الإنترنت بمحملها للخطر، ودون أن تتوقف الإتصالات عبرها<sup>2</sup>.

## قابلية التوصل:

وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الإتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع قابلية التحرك أو الحركية أي أنه يمكن للمستخدم أن يتعسن من خدماتها أثناء تنقلاته أي في أي مكان عن طريق وسائل إتصالي كثيرة مثل: الحاسب الآلي النقال الهاتف النقال....إلخ.

## قابلية التحويل:

وهي إمكانية نقل المعلومة من وسط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة أو مايسميه "علي محمد شمو" بالمقروء الإلكتروني.

## اللاجمهورية:

تعني إمكانية توجيه الرسالة الإتصالية إلى فرد واحد، أو إلى جماعة معينة بدلاً توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى

<sup>1</sup> - محي محمد مسعد، ظاهرة العولمة الأوهام والحقائق، ص 34.

<sup>2</sup> - محي محمد مسعد، مرجع سابق، ص 34.

المستهلك كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للإتصالات السواء من شخص واحد إلى شخص آخر، أو من جهة واحدة إلى مجموعة أو من الكل إلى الكل أي من مجموعة إلى مجموعة.

### الشيوع أو الانتشار:

وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن.<sup>1</sup>

### العالمية والكونية:

وهو محيط الذي تنشط فيه التكنولوجيات ، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً أن الطابع اللامركزي جعل محيط عملها هو البيئة العالمية الدولية، وبخاصة بالنظر لسهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي.

فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية من خلال ما تم ذكره/ يظهر لنا سر قوة هذه التكنولوجيات وكيف أنها استطاعت أن تندمج في مجريات الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات والحكومات على السواء أو تقوم بتحويل الأعمال التجارية والإقتصادية ، سواء بين المؤسسات مع بعضها البعض أو بين الأفراد والمؤسسات.

### المطلب الثالث: أهمية NTIC ووظائفها

في محيط اقتصادي واجتماعي يعرف تحولات عميقة وجدت المؤسسات نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة في التسيير تستدعي منها إيجاد سبل جديدة تمكنها من إستيعاب هذه المستجدات ورفع التحديات.

<sup>1</sup> - محي محمد مسعد، ظاهرة العولمة الأوهام والحقائق ،ص 35.

فانطلاقا مما أحدثته ثورة المعلومات والاتصالات في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة حيث غيرت بشكل جذري آليات ونظم الإنتاج في كثير من القطاعات الاقتصادية\*، وأنظمة التوزيع أدى ذلك إلى اهتمام المتخصصين بها ومحاولة كشف ابعادها والوصول في الأخير إلى النظر إليها بشكل يبعث على التفاؤل خاصة مع ما تقدمه من آفاق جديدة للمؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

#### أولا- دوافع اعتماد NTIC في المؤسسة:

إن إستقرار المؤسسة أصبح خاضعا لمؤشرات جديدة وأحدثتها ثورتي المعلومات والاتصال التي حملت معها متغيرات كثيرة<sup>2</sup>، أهمها فك مادية الاقتصاد وظهور ما يسمى بإقتصاد المعرفة فإقتصاد المعرفة باعتباره مرادف للتحويل والتغير، جلب معه مستجدات كثيرة، جعلت الأساليب التقليدية المعمول بها تفقد أهميتها، وتستدعي إيجاد أساليب جديدة، تسمح للمؤسسة بالتعرف على محيطها الخارجي ورصد المستجدات للتأقلم مع المتغيرات المتسارعة ، فكانت التكنولوجيات الحديثة NTIC من أهم ما اعتمده المؤسسة لمحاولة الخروج من أزمتها نظر لما تتمتع به من جودة عالية، يمكن أن تساهم في تحقيق المرونة، ودفع القدرة التنافسية وهو ما تؤكدته الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية (USA) وفرنسا (France) على 26 مؤسسة ، ثم من خلالها تحديد طرق ودواعي اعتماد NTIC في المؤسسات ويمكن تلخيصها فيما يلي:

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التنمية والإدارة، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان 2000 ،ص 194  
<sup>2</sup> - جميلة بومزال، أثر التكنولوجيا المعلومات على المؤسسة، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000، ص 22.

## 1- NTIC وسيلة للتنافس من أجل البقاء:

تواجه المؤسسة تحديات كبيرة للحفاظ على مكانتها في خريطة الاقتصاد العالمي ، خاصة مع انتشار العولمة الاقتصادية التي جعلتها مطالبة بتقديم الجديد والأفضل، عن طريق الخبرة والإبداع والابتكار لتحقيق الجودة والتنوعية.

ويقول **Peter Druker** بأن مصنع الغد سيتشكل وينظم من جل المعلومات وهو ما يفسر التنافس الذي تعرفه المؤسسات ، من أجل الحصول على أفضل المعلومات وأدقها.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية أظهرت الدراسة أن المؤسسات تتمتع بقناعة قوية قائمة على أنه لا مفر من تبني NTIC أي لا يوجد أي خيار بخصوص ذلك ، حيث أن الاستثمار في هذا المجال يعتبر بمثابة قلب نشاط المؤسسة، فاعتماد هذه التكنولوجيات هو ضرورة حتمية للحفاظ على تواجدنا سواء على المدى القصير والطويل، ويتأثر نشاط هذه التقنيات بثلاثة أفكار:

- نستطيع هذه التكنولوجيات أن تساهم في إعادة ابتكار قطاعات زائلة أو في طريقها إلى الزوال في المؤسسة.

- يجب تلبية طلبات الزبون تخوفا من الاقتصاد من التسوق

- تعتبر وسيلة للإنفراد والتميز عن باقي المنافسين الأكثر قوة

## 2- محاولة للإنفراد بالتميز والاختلاف عن طريق الخدمة:

إن غالبية قطاعات الإنتاج الصناعي تشترك في فكرة، أنه من الصعب التمييز، الاختلاف في المنتج، وهو ما استدعى التوجه نحو الخدمات وتنميتها لتحقيق الحضور الدائم والمستمر الذي يعتبر شرط أساسي للنجاح وزيادة معدل التنافسية ويبقى المنتج هو الجانب المادي لهذه الخدمات.

### 3- تزايد أهمية المعطيات غير المادية:

الإنتاجية تتطلب إدراج الأشكال اللامادية للقيمة المرتبطة بخصوصيات المستهلك، الذي يحدد الجودة والتنوعية ، طبيعة الخدمات والسرعة... إلخ والإستثمار في NTIC يهدف أكثر فأكثر إلى تنمية هذا الجانب النوعي.<sup>1</sup>

#### ثانيا: الحاجة الملحة لهذه التكنولوجيات:

تعمل الأنترنت بتحقيق أهداف المؤسسة ودفع قدرتها التنافسية ، وهو ما جعل الاهتمام بهذه التكنولوجيات من الأولويات خاصة وأنها تسمح تبادل المعارف، تحسين ظروف العمل، وعقلنة الوظائف الموجودة، وتعتبر التجارة الإلكترونية من أهم التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة وهي تشير إلى كل التعاملات التجارية التي تتم عن طريق شبكة الأنترنت التي تجعلها أداة فعلية لبلوغ الأسواق.

#### 1- ضرورة تبني التكنولوجيات:

إن مسيري (مديري) المؤسسات من أهمية NTIC، في دفع القدرة التنفسية وتحقيق الفعالية، فرغم أن التطورات الهائلة التي حققتها كانت على المستوى الكيفي الغير الملموس والذي يصعب قياسه، إلا أن الإيمان بقدرتها هو أمر مفروغ منه، حيث تتمتع NTIC بالقدرة على تقليص الركود والعجز في المؤسسة وخلق الحركية والنشاط وعن آثار هذه التكنولوجيات فهي تظهر من خلال الموارد البشرية، الإستقلالية الموظفين اللامركزية القرارات ، هيكله المؤسسة وتنمية التكوين الذاتي.

من خلال ما تم التطرق إليه تبدو أهمية تكنولوجيات المعلومات في تأدية الدور الكبير الذي تؤديه في تحديث وتطوير إدارة الأعمال وكذلك تؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف ومتنوعة في المحيط (العمل) ويمكن ملاحظة هذا من خلال أنها:

1- سعاد بوميلة، فارس بوبكر، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الإتصال على المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد، المناجمنت، جامعة تلمسان، مارس 2004، ص208.

- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.
- تساعد على زيادة قنوات الإتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
- تساعد على تحقيق رقابة فعالية في العمليات التشغيلية.
- تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية<sup>1</sup>.

## 2- وظائف NTIC في المؤسسة:

لقد فرض الإقتصاد الجديد طائفة جديدة من النشاطات المرتبطة بالإقتصاد والمعلومات زادت من أهمية NTIC ووسّعت من وظائفها في المؤسسة الاقتصادية.

وإكتسبت المؤسسة عن طريق تقنياتها المختلفة، نشاطا كبيرا يسمح لها بالإنفتاح على مختلف المستويات ، حيث أصبحت تملك وسائل متطورة تمكّنها من القيام بتحليل إستراتيجي شامل لوظائفها ونشاطاتها، إن تبادل المعلومات مع الشركاء خارج المؤسسة، سمح بزيادة الثروة والوفرة وإعطاء فكرة واضحة حول مستحداث المحيط الخارجي.

إن تنمية وتطوير الإتصالات في المؤسسة الاقتصادية يعتمد في نتائجه على بعض المحاور منها : الموظفين ، اللامركزية، القرارات، هيكل المؤسسة، وتنمية التكوين الذاتي.

من خلال ما تم التطرق إليه تبدو أهمية التكنولوجيات المعلومات في تأدية الدور الكبير الذي تؤديه في تحديث وتطوير إدارة الأعمال وكذلك تؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف متنوعة من المحيط (العمل) المتمثلة في :

(أ)- يرى أن التكنولوجيات الأترنت بأنها فرص لتشكيل شركة قوية مع الزبون، وذلك عن طريق تبادل المعلومات كفيما وكما وتبسيط المنتج المعلوماتي للسماح بإنتشاره وإستعابه من قبل

<sup>1</sup> « Au coeur de l'organisation, des technologies de l'information présentent un levier de changement extraordinaire pour reconcevoir un processus », Voir Emmanuel-Robert SALMON-Arnaud PATERYROND : « Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise », édition Economica, Paris, 1996, p05.

المستهلك ، إضافة إلى إمكانية الوصول إلى الزبون النهائي وتقاسم المعلومات في الوقت الحقيقي.

(ب) - إن القدرة على الإتصال المباشر بالشركات، وإعتماد إتصالات مستمرة بالأسواق — يسمح بإقامة نوع جديد من العلاقات القائمة على أساس، الثقة والتقارب.

(ج) - الإتصال المباشر بالمستهلك النهائي تشمل محور رئيسي لهذا التطور، حيث يسمح بتطوير الخدمات التفاعلية المدعمة للمنتوج والمحكمة له، لتقديم أفضل المعلومات عنه، الكشف عن القيمة المضافة ، مما يساعد على ربح وفاء الزبون ، وتدعيم النشاط الذي أصبح يعتمد أكثر فأكثر على بيع خدمات القيمة ، خاصة عن طريق الأنترنت.

إن التكنولوجيات الحديثة تمكن من العمل عبر الشبكة فرديا أو جماعيا فقد حولت جذريا طريقة العمل على المستويين داخليا عن طريق إنتشار العمل الجماعي، وخارجا بالعمل مع المزودين الإستراتيجيين ، أي أنها أعطت قوة أكبر للعامل، عن طريق توسيع محيط عملها المشترك.

أي بمعنى آخر أن العمل الموجود في المجتمع تتدفق فيه المعلومات بشكل واضح وبرنامج مشترك.

### المبحث الثاني: وسائل وآثار NTIC في المؤسسة

تعتبر وسائل الإعلام والاتصال الحديثة ثمرة للمعرفة العلمية ونتائج للثورة والتقنية الضخمة الذي يشهدها العالم حيث أتاحت للدول الرأسمالية الدخول في دورة إقتصادية جديدة تمنح لها إمكانيات جديدة لتحقيق التراكم الرأسمالي وقد أحدثت هذه الثورة التكنولوجية تأثيرات هائلة على أنماط الإنتاج والاستثمار والاستهلاك لهذا يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية، وبالأخص فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، والاتصال التي تشمل على الأنترنت وتكنولوجيات أقمار المواصلات والهواتف النقالة والحواسيب السرية، بالإضافة إلى تطور استخدام الإعلام الآلي غير من اتساع رقعته الجغرافية و انتشاره عبر العالم يعيش وكأنه قرية صغيرة فإن كل ما يحصل في بقعة ينتشر خبره في البقعة المجاورة، وكذلك ما يحدث في ضوء ينتشر أثره في الجزء الآخر.

ومن خلال كل ما ذكرناه تظهر نتائج العولمة التي تلعب دور كبير في التقدم التكنولوجي وتراكم دور المعلوماتية بشكل سريع ومتطور.

وسط هذه التحولات الكثيرة شهد العالم قفزات كبيرة، هائلة في استخدام التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال التي فجرت ثورة مميزة في نظم الاتصال والمعلومات، وساهمت بذلك في اندماج وارتباط مختلف الأطراف العالمية في منظومة مالية وإعلانية ومعلوماتية واحدة، ولقد ساعد على هذا الارتباط ظهور الذكاء الاصطناعي وما رافقه من التطور الكبير في مجال المعلوماتية وفعالية تكنولوجياتها خاصة بالنسبة للدول المتطورة التي استطاعت من خلال هذا التفوق التكنولوجي الدخول في دورة اقتصادية تمنح لها إمكانيات لتحقيق التراكم الرأسمالي وبالتالي التأثير على أنماط الاستهلاك والاستثمار والإنتاج مما يؤدي إلى تغيير في أساليب ومفاهيم تخطيط ومراقبة الإنتاج.



### المطلب الأول: وسائل اتصال NTIC في المؤسسة

بعدما أصبحت المعرفة والمعلومات ووسائل جديدة للتفوق والسلطة ظهرت منافسة قوية من الأسواق، جعلت المنظمات والمؤسسات تعمل على امتلاك معارف أكثر دقة وشمولية حول تطور المحيط الداخلي، والخارجي للمؤسسة، بغرض إيجاد أنجع الطرق وأفضلها لتحقيق الفعالية في وسط أصبحت فيه العناصر اللامادية عملة جديدة لاقتصاد جديد، هو اقتصاد المعرفة في ظل كل هذا كان لابد على المؤسسة أن تتبنى وتعتمد على أساليب جديدة لضمان بقائها دفع قدرتها التنافسية وهو ما سنتعرض إليه.

#### أولا : موقع المؤسسة بين الأنترنت والأترنت:

إن التكنولوجيات الحديثة هي قاعدة الإقتصاد الجديد، حيث أنها توفر المعرفة التي تعتبر العمود الفقري، وهي تسمح بتخزين معالجة وبث المعلومات بقدر هائل وبسرعة كبيرة، مما يجعلها مورد متزايد لأهمية في المؤسسة، ويؤكد الكثير من الاقتصاديين أن الإقتصاد الجديد يعادل للتقدم وهو يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة التي زادت من قوته وبخاصة بعد التطور الكبير الذي عرفته شبكة الأنترنت.

#### 1- شبكة الأنترنت:

هي مزيج من عدد كبير من الشبكات الفرعية التي تعمل بنظام مفتوح يسمح بالاتصال بين مجموعة هائلة (كبيرة) من الحواسيب وفق لغة مشتركة واحدة ، هي مراسيم TCP/ IP التي تسمح بخلق نوع من التفاعل عن طريق تبادل المعلومات بسرعة عالية وبطريقة مرنة ولا مركزية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> « Internet est l'interconnexion d'un grand nombre de réseau informatique mondiaux et régionaux, qui utilisent le même protocole de communication (ICP/IP Protocole). Il permet à des paquets de données de traverser les multiples réseaux pour arriver à la machine destinataire ».

Voir Laurent HERMEL, Anne-Louise NICOLAS, « Le multimédia, marketing et Internet », édition Economica, Paris, 1998, p110.

بمعنى أن الأنترنت تسمح بربط المؤسسة بالمحيط الخارجي فمن طريقها يمكن لكل حاسوب مربوط بالشبكة أن يصبح نافذة مفتوحة على العالم.  
بالإضافة إلى أنها قد أفرزت أساليب جديدة في العمل، كان لها الأثر الكبير في المؤسسة والتي سنتطرق إلى بعض هذا الأساليب ومنها:

#### أ- التجارة الإلكترونية:

تضم كل أشكال التعاملات التجارية التي تتم إلكترونيا عبر شبكة الأنترنت وتتم سواء بين المؤسسات، بعضها البعض أو بين المؤسسات وعملائها حيث تكون الشبكة عاملا أو أسلوبا بالزيادة القيمة أو خلقها وتلعب طبيعة الخدمة أو نوعية السلعة الدور الأكبر في تحديد النمط الأمثل الرقمية وتهدف إلى تحقيق بعض الأهداف التي تتمثل في:

أ- تحقيق الفعالية وذلك بتوسيع نطاق السوق وتلبية احتياجات العملاء.

ب-رفع الكفاءة بتخفيض التكاليف واتباع طريق جديد للتجارة.

ت-تحسين نوعية المنتج بتقاسم المعارف واكتساب الخبرات للوصول إلى الابتكار (Innovation).

من خلال ما ذكر يظهر كيف أن التجارة الإلكترونية تسمح بإيجاد سوق عظيمة افتراضية على المستوى العالمي تعمل بصورة مستمرة وهو ما أعطى بعدا جديدا للتجارة الدولية، تسمح بتخفيض التكاليف الإنتاج والإعلان، وبلوغ أسواق جديدة.

#### ب- العمل عن بعد:

يعتبر أسلوب جديد للعمل، ويعني مزاولة العامل لعمله من أي مكان كان أي بغض النظر عن المكان الذي يوجد فيه، مثال ذلك : شركة IBN في أوربا التي قامت بإقامة مبنى للعاملين يستوعب ثلث عدد العاملين، بينما ما تبقى منهم، فهو يزاول عمله من بيته ، كذلك

بالنسبة لشركة هندسية، تدير أحد أكبر مراكز الكمبيوتر في أمريكا عن طريق شخص واحد مقيم في أمريكا بينما باقي العمال يعملون في الهند.<sup>1</sup>

### ج- تطوير التصنيع:

وتهدف الشبكة الدولية إلى التطوير تكنولوجيا التصنيع، بالاعتماد على الحاسوب وباقي التكنولوجيات الأخرى التي تتمتع بالكفاءة العالية والأداء الجيد، لتحقيق أفضل النتائج إضافة إلى قدرتها الكبيرة على نقل الأفكار الجديدة وجلب الخبرات العالية ، مما يسمح برفع منتج المؤسسة وهو ما أكدته الدراسات في هذا الميدان والتي وصلت وخلصت إلى أن الصناعات التي تحقق أكبر منتج، هي تلك التي تعتمد في نشاطها على NTIC ومن أهمها الأنترنت.<sup>2</sup>

### 2- شبكة الأنترنت:

يسمح الربط بين نظم المعلومات الداخلية في المؤسسة، بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة التي أفرزتها شبكة الأنترنت، التي تمكنها من القيام بوظائف مختلفة وعالية الجودة، وهي تعبر عن حاجة المؤسسة إلى ربط جميع مصالح إدارتها وأقسامها ، من أجل خلق تماسك يسمح بتوحيد كل العناصر الكيفية للمؤسسة بما فيها المفاهيم، الأهداف العلاقات الوظيفية، الأنشطة، العمليات ، التفاعلات، المسؤوليات لبرامج التنفيذ والموازنات إضافة إلى توحيد ثقافة المؤسسة وجمع الأفكار كل هذا بالإعتماد على الأنترنت التي توفر الحقيقي. كما يقول الرئيس المدير العام لمؤسسة « Next Computer »<sup>3</sup> يقول محمد مزيان<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، آفاق جديدة في التنمية، والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة /1997، ص 342

ص 345.

<sup>2</sup> - بومائلة سعاد وفارس بويكر، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة تلمسان 2004، ص 213.

<sup>3</sup> « L'intranet a cassé les murs au sein des entreprises ».

Voir Laurent HERMEL, Anne-Lourde NICHOLAS, op.cit, p53.

<sup>4</sup> « D'une manière très simple, on peut définir l'intranet comme l'organisation du réseau informatique interne à l'entreprise selon le principe d'Internet, avec un ou plusieurs Web ».

Voir Mohamed MEZIANE, « la communication et les nouvelles techniques de l'information », édition El Ayem, 2000, p146.

مما سبق ذكره، يمكن استخلاص أهم التغيرات ، التي أحدثتها هذه التكنولوجيات في المؤسسة، التي سمحت بتحقيق بعض الأهداف والتي تتمثل في:

(أ) - سمحت بتحقيق سهولة في الاستخدام وفي التكوين عن طريق خلق وسط جماعي قائم على التكامل والترابط بين مختلف وحدات المؤسسة.

(ب) - تنمي الشعور بالانتماء عند العمال<sup>1</sup> عن طريق منحهم استقلالية كبيرة في التصرف وتوسيع قاعدة إتخاذ القرارات بما يمكنهم من المشاركة فيها

(ج) ساهمت في بناء منظمة ذكية - تسمح باتخاذ قرارات دقيقة و مناسبة ، عن طريق استغلال التدفق الهائل والسريع للمعلومات في تحقيق متطلبات الجودة.

(د) - رفع كفاءة العمال، عن طريق تمكينهم من الاتصال بأصحاب الخبرة، سواء في نفس المؤسسة أو من باقي المؤسسات الأخرى، مما يخلق جو عمل قائم على التفاعل، التعاون، وتبادل الأفكار والخبرات وهو ما يساعد على تنمية الموارد البشرية.

(هـ) - إمكانية التعاون بين المؤسسات عن طريق ربطها بالإنترنت<sup>1</sup> وهذه أهم التغيرات التي أحدثتها NTIC في المؤسسة والتي سمحت لها بالاندماج في الإقتصاد الجديد، الذي أصبح يعتمد على عنصر جديد في الإنتاج هو الفكر العلم.

إن كل ما تم توضيحه حول هذه التكنولوجيات وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية إلا أنها تبقى عديمة الفائدة إذا لم تحسن المؤسسة إستغلالها وتوظيفها، واستثمارها وهو ما أدى إلى ظهور ما يسمى بما نجمت المعرفة أو إدارة المعرفة (Knowledge Management) .

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ، 1997 ، ص 348-350.

### المطلب الثاني: آثار NTIC على المؤسسة

إن الاعتماد المتزايد على NTIC كان له الأثر الكبير في المؤسسة<sup>1</sup> حيث أصبحت تغيرات في مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالإنتاج، التنظيم والموارد البشرية. لقد أعطت محاولة إدراج تكنولوجيا المعلومات في مجال الإنتاج، ثمارها، خاصة في الدول الصناعية فالإرتباط القوي بين الإنتاج المرن وهذه التكنولوجيات ، ظهر من خلال تزايد الإهتمام بتقنيات ظهرت حديثا مثل أنظمة الصناعة المرنة، التي ترتبط بتكنولوجيا المعلومات وتستعين بها في تطوير العمليات الصناعية.<sup>2</sup>

فرغم أن حجم النفقات والإستثمارات في أنظمة المعلومات لا يزال محدودا، إلا أنها تعد عنصرا أساسيا لإنتاجية المؤسسة ، خاصة تلك التي تعتمد التدفق الحر للمعلومات بين العمال ، مما يسمح برفع إنتاجية العمل، وهو ما تؤكدُه النتائج الجيدة التي حصلت عليها، الكثير من المؤسسات والتي تبين الدور الكبير التي تلعبه NTIC في تحقيق الفعالية.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية ، منيع الإقتصاد الجديد، ارتفعت نسبة الإنتاج من 2% في الإقتصاد القديم إلى 35% في الإقتصاد الجديد وحسب ما تقدم به Robert J Gordon باحث في العلوم الاقتصادية فإن نمو الإنتاج بعدما كان يقدر ب 1,13% ما بين 1927 و 1995 ارتفع إلى 2,5% بين 1995 و 1999 كمتوسط سنوي. مع النتائج المحصل عليها في ميدان التجارة.

وبفضل NTIC أدت هذه الأخيرة إلى التحول من التخصص وتقسيم العمل كسمة أساسية للتنظيم في عصر الصناعة إلى نمط تنظيم يقوم على التكامل التعاون ، كأساس إنتاج المعلومات هو التجمع، أساس الاستخدام هو المشاركة.

<sup>1</sup> « Cependant, seul les entreprises qui ont pris l'initiative d'intégrer ces nouvelles technologies vont prendre de la distance et acquérir plus d'expérience et d'apprentissage ». Voir Colloque international , « Management des savoirs et développement des compétences », Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Tlmeccn, 14-15 Décembre 2002.

<sup>2</sup> - محي محمد مسعد، مرجع سابق، ص 19.

كذلك بالاعتماد على NTIC استطاعت المؤسسة أن تتحرر من قيد الزمان والمكان فبعدها كانت السرعة تعوق حركة أداءها أصبحت الآن تستمر كمورد هام وأساسي قوي لتحقيق المنافسة واكتساب الفرص.

وكذلك سمحت هذه التكنولوجيات الجديدة أو الحديثة بإحداث تغيير كبير في التنظيم الهيكلي للمؤسسة، حيث أصبح أكثر حركية، أمام النظم الجامدة والساكنة فأصبحت نظماً مرنة ومتغيرة، أدت بالانتقال من نظم الرقابة والضبط إلى نظم الضبط الذاتي.

ساعدت أيضاً اللامركزية وتعدد مراكز اتخاذ القرار وتقليص المستويات الرأسية، على التوسع في توزيع المهام والاختصاصات أفقياً، بين فرق ووحدات عمل تملك صلاحيات كاملة ، بدلا من توزيع السلطة رأسياً.<sup>1</sup>

ومن بين التغييرات الهيكلية التي أحدثتها هذه التكنولوجيا ، تلك المرتبطة بالتوظيف ، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على مجموعات صغيرة تنشط بشكل مرن وتستفيد من التدفق السريع للمعلومات في رفع كفاءتها، خاصة وإن الموارد البشرية أصبحت تمثل قلب المؤسسة.

وأهم ما أحدثته هذه التكنولوجيا على الموارد البشرية ، الاتجاه نحو المزيد من الاستقلالية للعمال، حيث أصبحت المعلومات وسيلة تمكنهم من اتخاذ القرار المناسب.

إن أهمية المعلوماتية وقيمتها ازدادت بسرعة كبيرة وخاصة بعد أن أصبحت المؤسسة تعتمد في الأساس على المعطيات اللامادية، كرأس مال الفكري، أكثر من اعتمادها على المعطيات المادية.

إن الوسائل التي توفرها هذه التكنولوجيات ، يمكن أن تكون أدوات مهمة للتكوين:

- توفر التكوين الذاتي عبر الأنترنت والأنترنت.

- تعطي مقاييس جديدة لتحديد الكفاءة.

<sup>1</sup> - علي سليمان، الإدارة العامة في العالم العربي وتحديات عصر المعلومات الكلمة ، العدد 16 ، دار الصفاة للنشر والتوزيع ، بيروت، 1997 ، ص 33.

ومن هنا يمكن للعامل أن يستمر في تكوين نفسه كلما استدعى الأمر ذلك، كما أنها تمتع العامل باستقلالية متزايدة واستفادته من تقاسم المعلومات، ينمي لديه الإحساس بالانتماء. من خلال ذلك — يظهر كيف أن التكنولوجيات الحديثة أصبحت أمرا واقعا من خلال اندماجها في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة حيث أصبحت تمثل قلب استثماراتها.

فالمفكر G Kersenti قام بدراسة في هذا الميدان وبالتحديد حول أثر أنظمة المعلومات الاتصالات على الإنتاجية في 25 بلد من OCDE وذلك من سنة 1957 إلى سنة 1997 وتوصل إلى نتائج أن هذا الأثر كبير وعظيم وفاق كل التوقعات وقد توصل أيضا إلى ثلاث استنتاجات محددة للفرص التي تسمح بقياسه وهي:

(أ) — إن إستراتيجية المعلوماتية للمؤسسة هي معرفة كيفية توحيد الأفكار المختلفة مع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

(ب) — إن السرعة في اعتماد NTIC من قبل هذه الدول (OCDE) دليل على أهميتها وقدرتها الكبيرة على دعم النمو والإنتاج.

(ج) — لقد سمحت المعلوماتية، وعلى وجع الخصوص الشيكات بفتح وتطوير أسواق جديدة واعتماد أساليب متطورة في العمل يكشف عن إمكانية استغلال هذه التكنولوجيا في خدمة المؤسسة، وإيجاد عوامل إنتاج جديدة تمكنها من الحفاظ على نشاطها وقوتها.

ومما ذكر فيما يخص آثار التكنولوجيا لإعلام والاتصال فقد أحدثت هذه الأخيرة أثر كبير وتغيرات عميقة المستويات، خاصة فيما يتعلق بتنظيم المؤسسات وطرق الإنتاج وكذلك الموارد البشرية ويمكن تلخيص هذه الآثار في إثنين:

أولاً — الآثار الإيجابية:

ساعدت الشركات على تحقيق قدر كبير من المرونة الإنتاجية، والتقليل من النفقات مع تقدير طرق جديدة وهياكل تنظيمية جديدة لتصميم المنظمات.

- التقليل من الإتصالات الشخصية المباشرة الوجود شبكة إتصال بسيطة بين الشركات ، وهذا ما يساهم في تخفيض تكاليف التنقل وغيرها وكذلك تكاليف الإقامة.
- تحقيق تكامل عالمي لأسواق رأس المال من خلال وضع ترتيبات وإجراءات أكثر مرونة لضمان حركة رأس المال مع المستوى العالمي<sup>1</sup>.
- زيادة الإختراعات والتجربة من الإنتاجية والتي تؤدي إلى تخفيض التكاليف والأسعار وزيادة المنتجات الأمنية (الصحية) وبالتالي ارتفاع الاستهلاك.
- تطبيق التجارة الإلكترونية التي تشتمل تبادل أشياء ذات قيمة بين طرفين أو أكثر من خلال وسائل الإلكترونية غالبا ما تكون الأنترنت مما يحقق الميزة التنافسية وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء وتحسين العلاقات مع الموردين.
- تنمية قدرات الأفراد من خلال اكتساب المعلومات الهادفة وأخذ قرارات أجمع وأفضل.

#### ثانيا- الآثار السلبية:

- قد تنتج بعض الآثار السلبية عن التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- في كثير من الصناعات يتقلص الإنتاج لتوظيف الأفراد إن كانت تكنولوجيا الإعلام والاتصال مفيدة بالنسبة للمنظمات، التي تستخدمها وبالتالي يكون هناك أشخاص لم تتيح لهم الفرصة والحظ في الحصول على منصب عمل بسبب هذه التكنولوجيات .
- عامل الأنترنت قد تسمح لبعض المتشددين والمعارضين بنشر أفكارهم ودعواتهم وتكون هناك صعوبات كبيرة لمواجهة التحريض على العنف والعنصرية والجنس.
- التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال تجعل العلاقات بين المتعاملين أقل إنسانية كعلاقة الطبيب بالمريض أثناء الجراحة من بعد .

<sup>1</sup> د.بن سعيد محمد، التكنولوجيا، المعلومات، الإتصالات و التنمية الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسبير، جامعة سيدي بلعباس، أفريل 2006، ص150.



- يرى البعض بأن السيادة الوطنية أصبحت مهددة نظرا لحرية تحرك المعلومات الإتصالات والأموال عبر الحدود الوطنية<sup>1</sup> كما هو الشأن بالنسبة للخصوصية الثقافية التي باتت مهددة بتفوق اللغة الإنجليزية عبر الهيمنة التي تقودها الولايات المتحدة الأمريكية.

- سمحت التكنولوجيات الجديدة بظهور النقيود الإلكترونية وهي تتمثل تهديدا للسيادة النقدية.

- في بعض الأحيان الحكومات تجد نفسها أمام مشكل كبير والذي تشمل في فرض الرقابة في إطار حقوق المستهلك والصالح العام دون المساس بالحرية والتفتح.

من خلال ما تم التطرق إليه تظهر لنا مختلف الآثار المترتبة عن هذه التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال البحث استطاعت أن تندمج في مختلف المجالات سواءا على المستوى الأفراد والحكومات والمؤسسات على الرغم من بعض السلبيات فإن تكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تساهم في رفع مستوى الأداء وكذا استخدام الأمثل لطاقات البشرية وتقليص الإجراءات الإدارية، وتنظيمها تنظيما دقيقا، وبصفة عامة تهدف هذه التكنولوجيات الجديدة لتحقيق<sup>2</sup>:

- 1- خفض تكاليف تعقيد الإنتاج إزالة الميزة التنافسية الناجمة عن إقتصاديات الحجم.
- 2- توفير المعلومات الدقيقة، والحديثة بدعم لإتحاد القرار.
- 3- جعل الإتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة.
- 4- تعزيز المساءلة والتنافسية مما يؤدي إلى تقليل نوع الأخطاء والتزوير.
- 5- تقديم خدمات أفضل للموظفين والمراجعين مما ينعكس إيجابيا على التنظيم.
- 6- القضاء على هدار الوقت والجهد والموارد.

<sup>1</sup> - محمد منصف تطار، النظام المصرفي الجزائري والصرافية الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، جوان 2002، ص 188.

<sup>2</sup> - إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة مارس 2005، ص 317.

7- زيادة كفاءة إستغلال المخزون.

و هكذا أصبح الإهتمام بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال، على نشاط عدة دول، فالعامل أصبح يعيش فترة تحول من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي و من المجتمع التكنولوجي جامد إلى مجتمع متحرك، و من اقتصاد وطني إلى اقتصاد عالمي، و من الهياكل السلمية إلى الهياكل الشبكية من المركزية إلى اللامركزية، من التعاون إلى الإستقلالية الفردية من السلطة التنفيذية إلى السلطة المشاركة.

فالدول المتقدمة تتقدم بوتيرة أسرع تصاعديا في تطبيق التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال على عكس الدول السائرة في طريق النمو، و هذا ما يطرح حاليا تقسيم جديد للمجتمع العالمي ضمن مصطلح التقسيم الرقمي الذي يصف الفجوة بين القادرين في الحصول على المعلومات و المعرفة و غير القادرين على الحصول عليها.

و لهذا لابد من العمل على إيجاد حلول للتغلب على التقسيم الرقمي الموجود في البلدان عبر العالم، بغض النظر عن مقارنة البلدان المتطورة و البلدان المتخلفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Pr.Bendiabdellah ABDESSALLAM, Djillali BENABOU , « Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne », revue économie et management , n°03, Université de Tlemecn, p51.

## المبحث الثالث : رهانات أو تحديات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وأثرها على

### المؤسسة

لفترة زمنية قد مضت ، كانت مشكلة الباحثين القائمين إلى العلم والمعرفة ، تتمثل في صعوبة التوصل إلى المعلومات المطلوبة و ذلك بسبب قلتها أو بسبب صعوبة الوصول إليها ، وكانت المصادر الأكثر اهتمام التي يركز عليها هؤلاء تتمثل في المكتبات الدولية و المحلية و الموسوعات ، الأرشيف و التقارير و الدراسات المتنوعة للحصول على المعلومات واقتناعها ، ومع التطورات التي وقعت في هذا الميدان و ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المتطورة و سرعة انتشارها و تطورها لدى مختلف الفئات تغير الوضع و أصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة حول الاختيار الصحيح للمعلومات المطلوبة وسط عدد كبير من المراجع و الوثائق المتوفرة ، خاصة تلك الموجودة ضمن شبكة المعلومات الدولية و المتمثلة في الإنترنت .\*

و خلال الفترة الأخيرة أي السنوات الأخيرة ، و بالتزامن مع هذه التطورات أي مع ثورة المعلوماتية و الاتصالات الهائلة ، و وصولها إلى كل فرد و مؤسسة في المجتمع بتكلفة أقل ما يمكن ، أدى إلى بروز تعابير علمية جديدة و حديثة الوجود و المتمثلة في " إدارة المعرفة " و " اقتصاد المعرفة " و " مجتمعات المعرفة " .

و من خلال ما ذكرناه يمكن أن نأخذ الارتكاز على التعريف من بين التعاريف المختلفة و الغير المحددة للمعرفة و بسبب كثرة التعريفات و تنوعها و لعدم شمولها في تعريف واحد و مانع واحد.<sup>1</sup>

فبعض الباحثين يتحدث عن المعرفة بوصفها مجموعة البيانات و المعلومات التي يمكن استقاؤها و الحصول عليها من مصادر مختلفة و آخرون ينظرون إلى المعرفة بشمولية أوسع

<sup>1</sup> - أ. علاوي عبد الفتاح ، أ. القرني عبد الرحمان ، أ. علاوي محمد لمين ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدول حول اقتصاد المعرفة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة بسكرة ، 2005 ، ص 304 .

نطاقا، فيعتبرونها نتائج عناصر مختلفة أهمها ، البيانات وهي المادة الخام للمعلومات ، وكذلك المعلومات التي تعتبر عبارة عن بيانات مصنفة ، منقحة لتخدم هدفا محددًا و التي تعبر ذو مصداقية عالية و المهارات والخبرات اللازمة للحصول على المعلومات والبيانات و تحليلها وفهمها واستخدامها بشكل دقيق و أمثل .

و هكذا بأن المؤسسات الحديثة المعاصرة تواجه تغيرات كبرى و سريعة في إيقاعها وبما يعكس متطلبات أعمال جديدة تستوجب استجابتها السريعة و التي يمكن ضمائها من خلال استخدام المؤسسات إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تكاملها مع منظومة المعلومات والمعرفة التي تمتلكها وتكوين ذاكرة وعقل المؤسسة كقوة تضمن تحقيق المنافسة و البقاء والتطور.<sup>1</sup>

و لهذا فإن الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال مجموعة عناصر تعمل على ابتكار المعرفة والحصول عليها و خزنها و مشاركتها و نشرها في داخل المؤسسة و خارجها وهكذا يعتمد على إدارة المعرفة و التي سوف نتطرق إليها فيما بعد .

### المطلب الأول: إدارة المعرفة : Knowledge Management

قبل التطرق إلى إدارة المعرفة لا بد علينا أن نعطي كمفهوم إلى المعرفة و لهذا ذهب الكثير من المفكرين والباحثين في هذا الميدان في العصر الحديث باعتباره عصر المعرفة أو عصر ثورة المعرفة بعدما تداخلت أنواع المعرفة و مجالاتها في جميع الجوانب الحياتية المعاصرة وجاءت المعرفة في المورد بأنها علم دراسة مدى اطلاع شخص أو فهمه ، إدراك ، إصلاح .<sup>2</sup>

\* تعني المعرفة أيضا فهم مؤكد لأحد الأشياء و كل ما يدركه ويستوعبه العقل من خبرة عملية و مهارة .

<sup>1</sup> - أستاذ عبد الكريم الخناق ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة المعرفة ، كلية الاقتصاد و التسيير ، جامعة بسكرة ، 2005 ، ص 235 .  
<sup>2</sup> - د. الحميدي ، نجم عبد الله ، السامرائي ، سلوي أمين ، العبيد عبد الرحمن ، نظم المعلومات الإدارية ، مدخل معاصر ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 506 .

و تعتبر المعرفة المورد الأساسي في المؤسسات و مرتكز لأنشطة المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة و المثلى كالتنبؤ و التصميم ، التخطيط و التشخيص و كافة الأحكام الهندسية و هي تعبير عن الحقائق ، المصطلحات الفنية ، التصنيفات ، التقنيات المحدودة حسابات وإحصائيا بسيطة .

و تتوقف المعرفة على البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لتصبح قادرة على توصيل الفهم ، التجربة ، التعلم المتراكم والخبرة عند تطبيقه على مشكلة جارية أو نشاط.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مفهوم إدارة المعرفة :

إن معرفة المؤسسات لا تعبر عن تكتيكات و علوم ملموسة ، وإنما هي تعبري عن جميع المظاهر السلوكية لهذه المؤسسات .

ومن الباحثين من يؤكد على أن قيمة مؤسسات اليوم تكمن من موجوداتها غير المادية وأن الخاصية الرئيسية لهذه المؤسسات تكمن في إدارتها لهذه الموارد والذي يشمل بإدارة المعرفة التي تمتلكها. و كذلك يقصد بإدارة المعرفة " هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلف للمعرفة و تكوينها"<sup>2</sup>.

و كذلك يقصد بها أنها عمليات تراكم و ابتكار المعرفة بكفاءة و إدارة قاعدة معرفة المنظمة لحزن المعرفة و الإفادة من مشاركة المعرفة لتطبيقها بفاعلية .

<sup>1</sup> - أ.د سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص243.

<sup>2</sup> - أ.د سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص244.

و يرى باحثون آخرون ، يركزون على أن مسؤولية إدارة المعرفة بإدارة رأس المال الفكري للمؤسسة باعتبارها مصطلح يشير إلى إدارة الموجودات الفكرية وذلك لارتباط المعرفة بالعنصر الأساسي ، استعراضها في أذهانهم و سلوكياتهم .

هكذا تعد إدارة المعرفة من إحدى المفاهيم الإدارية التي شهدتها السنوات الأخيرة و التطور التكنولوجي في مجال الإعلام والاتصال و انعكاسه على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة .

و في هذا النطاق يقول عماد عبد الوهاب الصباغ فيما يخص إدارة المعرفة " مصطلح يستخدم لوصف أي منا للحقيقة " و يضيف بوصف المعرفة على أنها "مجموعة من النماذج التي تضيف خصائص متعددة و سلوكيات ضمن نطاق محدد و يمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو خزنها في وثائق أو في منتجات أو عمليات " <sup>1</sup>

و من خلال ما سبق ممكن أن نذكر بعض أنواع المعرفة منها :

### المطلب الثالث : أنواع المعرفة

#### \* إدارة المعرفة :

#### 1- المعرفة الضمنية :

و التي يصعب نقلها أو تحويلها للآخرين إلا بصعوبة و التي تشمل في المهارات التي يمتلكها الأفراد و التي يمكن إيجادها داخل عقل و قلب كل فرد و قد تكون معرفة فنية أو إدراكية.

<sup>1</sup> - عماد عبد الوهاب الصباغ ، علم المعلومات ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2000 ، ص106.

## 2- المعرفة الظاهرية :

و هي عبارة عن معلومات و قرارات و مستندات إجراءات و معايير خاصة بالمؤسسة و التي يمكن إيجادها في أرشيف المؤسسة، يمكن أفراد المؤسسة الوصول إليها بسهولة واستخدامها في الندوات و الاجتماعات بين جميع الموظفين ، يقول أحد الباحثين بين نوعين من معرفة عندما قال "إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول " و هذا ما يؤكد على صعوبة تضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة ، و لهذا تعتبر المعرفة نتاج لعنصر عديدة ، من أهمها :

### أ-البيانات :

فهي عبارة عن مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة في إبرازها وتقديمها دون أحكام مسبقة و تصبح هذه المجموعة من البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتحليلها ووصفها في إطار واضح و مفهوم .

### ب- المعلومات :

فهي عبارة عن بيانات تكون لها مصداقية و يتم تقديمها لغرض محدد و يتم بذلك تطويرها و ترقى و تصل إلى مكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة و تقسيم النتائج أو لغرض الاتصال عن طريق المشاركة في الحوار و القرارات .  
فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار أو محتوى واضح و محدد و دقيق و ذلك من أجل استخدامها في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة و يمكن تقديم المعلومات في أشكال مختلفة منها الكتابية و الصورية و غيرها من الوسائل المستعملة .

### ج- القدرات :

أن المعرفة تحتاج إلى قدرة تعمل على صنع معلومات من البيانات المتوفرة التي يتم الحصول عليها و تحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها و الاستفادة منها من طرف جميع

الأفراد لدى يجب أن تتوافر للأفراد قدرات لتحليل وتفسير المعلومات و استخدامها في إطار صحيح يعود بالنفع على المؤسسة .

فالأفراد داخل المؤسسة إذا لم تتوافر فيهم هذه القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل على المعلومات المتوفرة لديهم فحينئذ نصل إلى نتيجة أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة أو غائبة .

#### (د) - الإتجاهات

يشكل عنصر الإتجاهات عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة و تعتبر المحركات الرئيسية لتحفيز الأفراد في الإبداع و المشاركة في اتخاذ القرار فيما بينهم داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: إدارة المعلومات

يعتبر حقل منظم يعمل على توفير الأمان والسرية التامة للمعلومات وإيصالها حقيقة ومحكمة فيما يخص اتخاذ القرارات اللازمة كذلك هي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا عالية و حديثة تعمل على مساعدة الأفراد في تحقيق الأهداف لدى إدارة المعلومات و لها دورا مهما تلعبه في فعاليات المعرفة المختلفة في المؤسسة من خلال مساهمتها في خلق قاعد بيانات المعرفة ، وجمعها و تصنيفها و تطوير مركز المعرفة و استخدامها في مختلف النشاطات للمؤسسة ، ومن خلال ذلك نجد علاقة و تداخل عميق في صالح المؤسسة بين إدارة المعرفة و إدارة المعلومات حيث يعتبران عنصرا متكاملان يعتمدان على بعضهما البعض .

إذ تنفق المعرفة في داخل الأعمال ، بالاستفادة و الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة رئيسية من وسائل المعرفة الحديثة ، وكذلك عن طريق بناء قاعدة معلومات متينة و خبرات فردية و جماعية متفاعلة في بعضها البعض و مستمرة بفعالية قوية بهدف اتخاذ

<sup>1</sup> - د. علاوي عبد الفتاح، القرني عبد الرحمن، علاوي محمد لحسن، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، مجلة الإقتصاد و المناجنت، جامعة بسكرة، 2005، ص307.



القرارات الصحيحة و حل جل المشاكل المطروحة و توفير قنوات علمية تعتمد على الاتصال داخل المؤسسة من أجل استطاعة هذه الأخيرة في البقاء و قوتها في المنافسة ضمن أو في وسط يسود فيه المنافسة والبقاء .

فمن خلال التحديات الحديثة و مواجهتها و مواصلة تنمية اقتصادياتها وتأهيلها للدخول في المنافسة و الاهتمام الأكثر بالتكنولوجيا الحديثة أي لها علاقة قوية بالتنمية ، فالتكنولوجيا في شكل آلات و تجهيزات تقنية تسهل الإتقان في الأعمال و الإسراع فيها و التكنولوجيا في شكل معارف تقنية و علمية تمكن من تطوير مختلف المؤسسات القطاعات الخدمات و جل النشاطات الاقتصادية<sup>1</sup> .

و لهذا يمكن حل جل المشاكل المطروحة على مستوى المؤسسة والبحث عن إيجاد الحلول الناجعة داخل المؤسسة. ضمن هذه التحديات و ما ينتج عنها من آثار يتطلب استثمار الوقت بأقل تكلفة واستخدام المعرفة الجديدة وتحويلها إلى سلع و خدمات جديدة مع التحسين السريع و المستمر في المنتجات بطرق التصنيع والدخول إلى الأسواق بطريقة فعالة في ظل المنافسة القوية السائدة و لهذا لا بد على المؤسسات الاعتماد على التقدم التكنولوجي والاستفادة منه فالاستثمار في رأس المال البشري أو بطريقة أخرى الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار في التقدم التكنولوجي عنصران متكاملان حيث التقدم التكنولوجي يساعد على زيادة فعالية العنصر التي تساعد على النمو و تطوير المؤسسة و من خلال ذلك يمكن السيطرة على مركز القرار في ظل التحديات السائدة ، فالولايات المتحدة الأمريكية فهي تضحي بكل شيء للاحتفاظ هيمنتها و سيطرتها الدولية على تحويل شبكات الاتصال العالمية الجديدة إلى سوق تجارية رئيسية فهي تقاوم و تسارع بقوة كي تبقى على تفوقه التقني والعلمي الذي

<sup>1</sup> - محمد سعيد أوكيل ، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1994 ص 4 .

يسمح لها السيطرة على هذه الشبكة<sup>1</sup> ، لأن التفوق التقني خاصة في مجال التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، و كيفية الوصول إليها ، لأن هذه التكنولوجيات لها القدرة على ترك أثر برنامج متكامل ، فالمعلومات تعتبر مكون مهم في كل ظاهر التنمية ، والتكنولوجيا لا بد من استخدامها بشكل فعال بالإضافة إلى ضرورة معرفة الأجهزة و البرمجيات التي تدخل ضمن الشروط المسبقة لنقل المعلومات .

و لهذا لا بد على المؤسسات الأقل تطورا أن تستفيد أكثر من هذه التكنولوجيات الجديدة لأن التحدي التكنولوجي الحالي يفرض على كل مؤسسة وضع استراتيجيات شاملة تتعلق بالبحث والتطوير والعمل على خلق منتجات جيدة ذات نوعية عالية و جودة ممتازة ، وتطوير المنتج بأقل تكلفة ممكنة .

فالتغيرات التكنولوجية أصبحت تمثل إحدى أهم المتغيرات العالمية المؤثرة والقوى التي تسيطر على التكنولوجيات الجديدة و ذلك للحفاظ على موقعها وتقدمها و تنميتها .  
فالثورة المعلوماتية و شبكة الاتصالات عبر الأقمر الصناعية سحت بتحويل العولمة إلى قوة فعالة لغرض البقاء الأقوى من خلال الممارسة الاقتصادية المحكمة.

لقد انعكس الاهتمام بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على نشأة عدة دول ، فالعالم أصبح يعيش فترة تحول من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي و من مجتمع تكنولوجي جامد إلى مجتمع متحرك و من اقتصاد محلي إلى اقتصاد عالمي ، ومن الهياكل السيلمية إلى الهياكل الشبكية ومن المركز اللامركزية من التعاون إلا الاستقلالية الفردية من سلطة التمثيلية إلى سلة المشاركة<sup>2</sup> فالدول المصنعة المتطورة تتقدم أسرع تصاعديا في تطبيق التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال على عكس الدول النامية ، وهذا أدى إلى تقسيم جديد للمجتمع

<sup>1</sup> - رجيم نصيب ، ظاهرة الفقر ، آثارها على التنمية الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد و المناجمنت ، 2003 ، عدد 2 ، ص 193 .

<sup>2</sup> - Pr , Bendiabbellah Abdesslam , Djillali Benabou "Impact des NTIC Dur les structures et comportements de l'entreprise moderne " Revue économie et management , université de Tlemcen ,2004 ,N°03,P51

العالمي ضمن ما يدعى التقسيم الرقمي الذي يصف الفجوة بين القادرين على الحصول على المعلومات و المعرفة و الغير القادر على الحصول عليها فيما بين المؤسسات.

و لذا لا بد أن تكون هناك جهود للتغلب على التقسيم الرقمي الذي يوجد داخل البلدان نفسها فيما بين المؤسسات دون الأخذ بعين الاعتبار المقارنة بين البلدان المتطورة أو المتخلفة لدى فإن التحولات المتسارعة في المحيط الاقتصادي العالمي الجديد كشفت عن متغيرات اقتصادية هامة مسبب مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالمعرفة التي احتلت أهمية كبيرة في هذا العصر و أصبحت تعامل على أنها إحدى أهم مكونات رأس المال البشري الذي يعتبر العنصر الذي يبتكره و يقوم بالتجديد و يضمن الاستمرار و التفوق الدائم بعد تحقيق للاستثمار المستمر نتائج الفكر الإنساني<sup>1</sup> ، و على ضوء التغيرات التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية و الثورة التكنولوجية أصبح لا بد على المؤسسات أن تستند على التكنولوجيا الجديدة بمختلف الطرق الممكنة وذلك من أجل بقائها و منافستها للمؤسسات ضمن السوق الدولية .

<sup>1</sup> - أ. بن سعيد محمد ، التكنولوجيا ، المعلومات، الاتصالات والتنمية الاقتصادية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، كلية الاقتصاد و علوم التسيير جامعة سيدي بلعباس 2006 ، ص 163.

# الفصل الثالث

## دراسة تطبيقية

- القرض الشعبي الجزائري « CPA » -

## مقدمة:

لا نستطيع أن نعرض نتائج البحوث في المؤسسات في الدول المتقدمة و نجري تطبيقها على المؤسسات الجزائرية، لأن لمؤسساتنا واقعها و موقعها يختلف جذريا عن المؤسسات في الدول المتطورة، حيث أنه بعد الاستقلال كل شيء كان يسيّر مركزياً دون إدماج مشاركة العمال في اتخاذ القرار.

لهذا شرعت الجزائر في الإصلاحات و تم فشلها عدة مرات و انعكست الإصلاحات على المؤسسة. هذا ما أدى بالباحثين الجزائريين إلى دراسة الأسباب التي أدت إلى فشل هذه المؤسسات رغم توفير جميع الوسائل المادية و الوسائل التكنولوجية المتطورة و رؤوس الأموال الضخمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

في هذا الجزء سنحاول أن نعطي لجانب الاتصال قدرا معينا من الاهتمام خاصة و أن مشكلة المؤسسات في مشكلة التسيير و لا يمكن أن يكون التسيير ناجحا دون وجود إعلام و اتصال فعال يحقق أهداف المؤسسة.

و في هذا الصدد أخذنا مؤسسة مصرفية جزائرية تمارس نشاطها و المتمثل في تقديم الخدمات أي منتوجاتها عبارة عن خدمات تقدم إلى المستهلك و إيجاد الطرق المناسبة فيما يخص الاتصال ما بين الأفراد داخل البنك و انعكاساته على السوق اتجاه الزبائن و مختلف شرائح المجتمع. و البنك الموضوع للدراسة و التحليل هو الفرض الشعبي الجزائري.

و الهيكل التنظيمي للمؤسسة نجده في الملحقات.

### المبحث الأول : لمحة تاريخية عن القرض الشعبي الجزائري (CPA)

لقد أنشأ هذا البنك (CPA) بمرسوم رقم 66-366 بتاريخ 29 ديسمبر 1966 برأسمال قدره 15 مليون دينار جزائري، و كان القانون الأساسي لهذا البنك قد تم إعداده بمرسوم رقم 67-78 بتاريخ 11 مارس 1967، و ذلك من أجل تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة.

هذا البنك هو مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، وصل رأسمال (CPA) في سنة 2007 إلى 29,3 مليار دج، مقرها الاجتماعي يقع بـ 02 شارع العقيد عميروش - الجزائر و شعاره "بنك في استماعكم" (Banque à votre écoute).

و تطور رأسمال القرض الشعبي الجزائري على شكل التالي:

السنة	قيمة رأسمال
1966	15 مليون دج
1983	800 مليون دج
1992	5.6 مليار دج
1994	9.31 مليار دج
1996	13.6 مليار دج
2000	21.6 مليار دج
2005	25.3 مليار دج
2007	29.3 مليار دج

حيث يبلغ عدد مستخدمي البنك حوالي 4515 مستخدم من ضمنه أكثر من 1259 مستخدم حاملين لشهادات جامعية و معاهد عليا و يمكن توزيعهم على الشكل الآتي:

▪ إطارات 47 %.

▪ أعوان تحكم 37 %.

▪ تنفيذ 16 %.

و لهذا وضع البنك سياسة فيما يخص التكوين للموارد البشرية، مما جعل التكوين يمس جل المصالح على مستوى الشبكة البنكية للقرض الشعبي الجزائري CPA حيث بلغ عدد المستفيدين من التكوين أكثر من 2377 مستخدم على مستوى كل مؤسسة خلال سنة 2004 و هذا ما قامت به مديرية المستخدمين على مستوى المركزي.

و خصص أصحاب اتخاذ القرار على مستوى هذه المؤسسة المالية غلafa ماليا لتغطية نفقات التكوين من إيواء و نقل و تكوين بيداغوجي بغلاف مالي بلغ 99 مليون دج خلال سنة 2004<sup>1</sup> و يعمل دائما أصحاب اتخاذ القرار على تطوير هذا الجانب على ضوء متطلبات السوق.

إن هذا البنك يحتوي على شبكة تتكون من 128 وكالة بنكية على المستوى الوطني، يشرف عليها 15 مجموعة استغلال، تمثل الشبكة للقرض الشعبي الجزائري. و من ضمن هذه المجموعات مجموعة استغلال تلمسان.

إن مجموعة استغلال تلمسان تشرف على 08 وكالات موجودة في غرب البلاد و يشرف على هذه المجموعة الاستغلال 85 إطار، 83 مكلفين بالتنفيذ و 17 منفذين. و ضمن

<sup>1</sup> مجلة القرض الشعبي الجزائري، تقرير سنة 2004، مكتبة DMC ، 2004.

المجموعة توجد وكالة رقم 408 الموجودة بشارع السلم بتلمسان، و هي التي تمنا في دراستنا و سنحاول إعطاء بعض الأرقام عنها و طريقة الاتصال داخلها.

إن وكالة تلمسان تتكون من مجموعة الأفراد البالغ عددهم 37 موظف. أغلبهم أو بالأحرى أكثر من 2/3 لهم مستوى جامعي.

تكمّن وظيفة هذه الوكالة في تلبية خدمات الزبائن من مختلف الشرائح في المجتمع، فهناك اتصال بين مختلف المصالح على مستوى البنك أكثره كتابياً و بالاعتماد في بعض الأحيان على الاتصال اللفظي بين الرؤساء و المرؤوسين من أجل خدمة الزبون و ذلك من أجل إعطاء الصورة الحقيقية للعمليات البنكية التي يمنحها لربائنه، سواء كان بالنسبة للعمليات اليومية العادية التي يقوم بها البنك مثل سحب الشيكات و دفع السيولة أو فيما يخص منح القروض بمختلف أنواعها.

و لهذا فإن البنك يعمل كل ما في وسعه من أجل تطوير الوسائل فيما يخص الإعلام الآلي و سرعة التنفيذ، و تطوير الوسائل الحديثة فيما يخص عملية الاتصال داخل المؤسسة الذي يؤدي في النهاية إلى تلبية حاجات الزبائن.

يعتبر القرض الشعبي الجزائري مختصاً في بعض المجالات فهو يلعب دور رائد من أجل تحقيق وتطوير المجالات: الصناعات التقليدية، مجال الفنادق و السياحة، الصيد البحري، و هذا عن طريق منح مختلف أنواع القروض لمختلف هذه القطاعات التي ذكرناها.

من أهم المساهمين الأساسيين لبنك ( CPA ) في الجزائر هي:

▪ Holding الصناعات المختلفة: 31,25%.



- Holding الكيمائية، البتروكيميائي: 31,25%.
- Holding الصناعة و الصناعة الغذائية: 18,75%.
- Holding الخدمات: 18,75%.

#### الأدوات المستخدمة في الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذه المؤسسة الاقتصادية على عدة أدوات و هي متعددة، و من

بينها:

#### 1. الاستمارة:

و هي طريقة مجدية اعتمدها في دراستنا بحيث تمكن المستخدم (الأفراد) الإجابة عن الأسئلة التي طرحت عليه بكل جدية و راحة دون أن نعرف الأسماء، و للحصول على نتائج قريبة من الواقع إلى حد كبير دون ضغوط.

إن العدد الإجمالي للاستمارات هو 37 حسب عدد الموظفين الموجودين في الوكالة، والذين يقومون بتأدية خدمة الزبائن، و اعتمدنا في هذا الإطار على وضع الأسئلة بأسلوب سهل إلى حد كبير حتى تسهل الإجابة و تكون مفهومة من طرف الجميع.

إن عدد الاستمارات التي تم توزيعها كان 37 استمارة، و أجاب كافة المستخدمين على الأسئلة التي احتوتها الاستمارة.

## 2. المقابلة ( الحوار):

قمنا بزيارة ميدانية على مستوى الوكالة بصدد الدراسة، و تمت مقابلات مع بعض الموظفين و المسؤولين و ذلك للحصول على بعض المعلومات التي تهمنا في البحث، و نخلصنا أن الاتصال الداخلي لهذه المؤسسة يلقي عراقيل بسبب عدة عوامل و التي تؤثر سلباً على تسييرها و صعوبة في تنفيذ الأوامر.

## 3. العنصر الإحصائي:

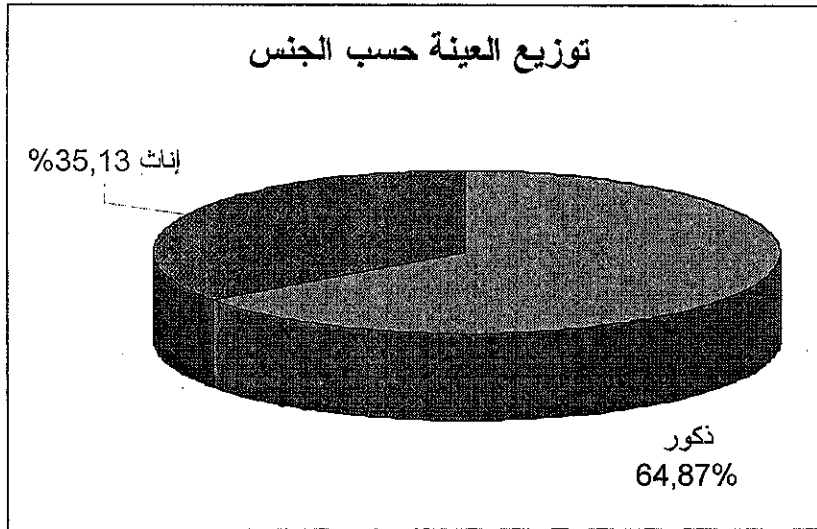
بعدها استجوبنا الأفراد على مستوى الوكالة عن طريق الاستمارات، تحصلنا على بعض الأرقام و النتائج لتقييم الظاهرة التي هي بصدد البحث، و هنا قمنا ببعض الأساليب الرياضية والإحصائية و تحليلها، و هو الحصول على التكرارات و النسب المئوية و مقارنتها.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول : تحليل نتائج الدراسة

الجدول (1) : توزيع المستخدمين حسب الجنس:

المجموع	إناث	ذكور	
37	13	24	التكرار
%100	%35,13	%64,87	النسبة

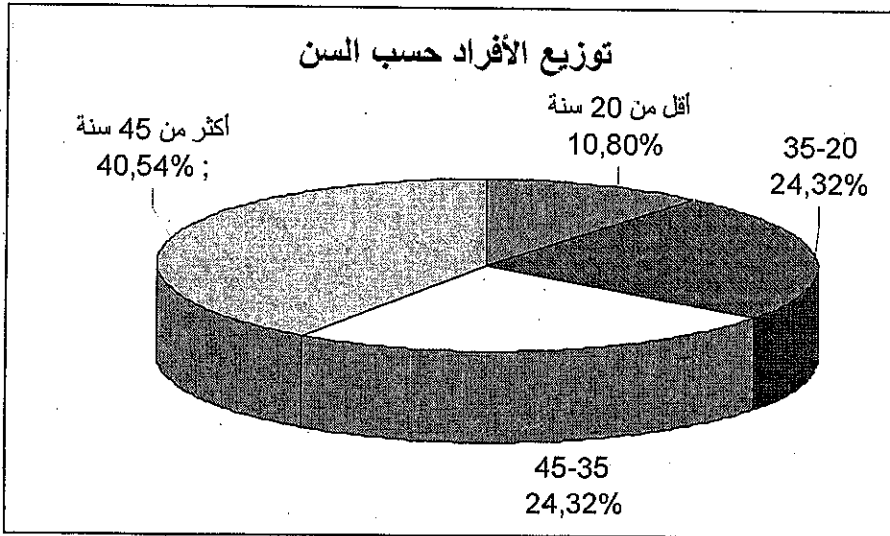


الشكل (1) : التوزيع حسب الجنس

نظرا لتوزيع العينة المطروحة للدراسة حسب الجنس، فإننا نلاحظ أنه يوجد تمثيل قوي لفئة الذكور داخل المؤسسة و المقدر بحوالي 64,87%، أما فيما يخص فئة الإناث فتمثل حوالي 35,13% من مجموع عدد الموظفين الموجودين داخل المؤسسة. فبالمقارنة نلاحظ أنه يوجد عدد الذكور أكبر و يفوق عدد الإناث تقريبا بالضعف.

الجدول (2) : توزيع المستخدمين حسب السن:

المجموع	أقل من 20 سنة	20 - 35	35 - 45	أكثر من 45 سنة	النسبة المئوية
37	04	09	15	09	
%100	%10,80	%24,32	%40,54	%24,32	

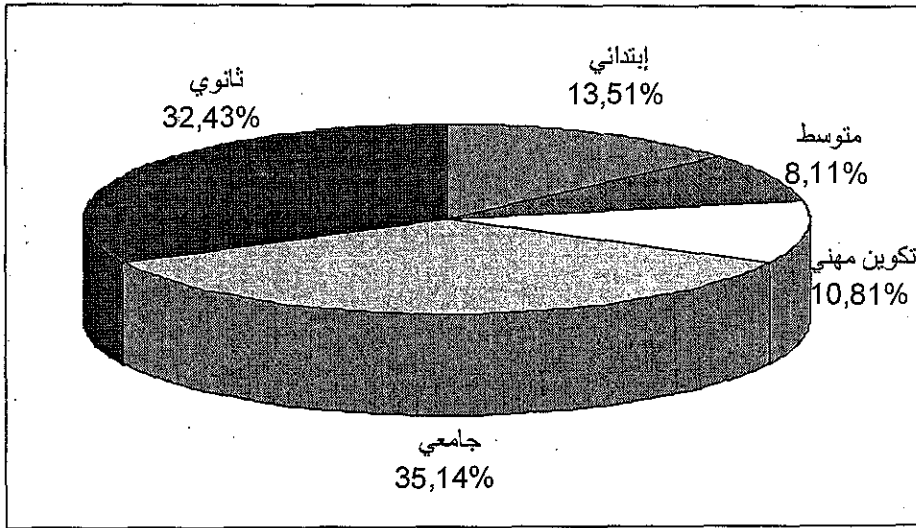


الشكل (2) : التوزيع حسب السن

يتبين لنا أن فئة الموظفين في المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى 45 سنة، وهذا يبين أن الأغلبية هم شباب ذو خبرة و هذا ما يساعد في تسهيل و تمرير المعلومات و علاقات العمل و التفاهم بطريقة سريعة و فعالة مما تساعد على عملية الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول (3) : لتوزيع حسب المستوى التعليمي:

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	تكوين مهني	ابتدائي	التكرار
37	13	12	03	04	05	
%100	%35,14	%32,43	%8,11	%10,81	%13,51	النسبة المئوية



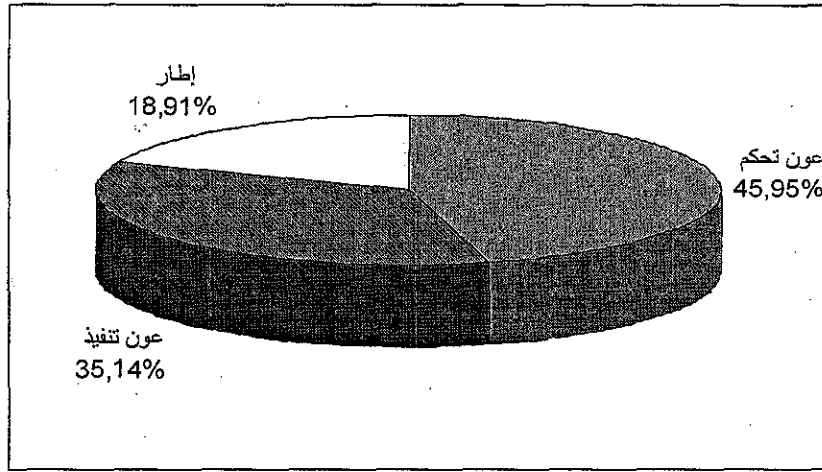
الشكل (3) : التوزيع حسب المستوى التعليمي

تبيّن لنا من الشكل البياني أن نسبة المستوى الجامعي تعتبر أعلى نسبة داخل المؤسسة والبالغة حوالي 35,14%، يليها نسبة 32,43% التي تمثل عدد الموظفين الذين لديهم المستوى الثانوي.

إذن أغلبية عدد الموظفين هم ذوي المستوى الجامعي و الثانوي و الذي يمثل  $3/2$  من مجموع عدد الموظفين و الذي يؤدي بالضرورة إلى تسهيل عملية الاتصال الداخلي فيما بينهم و تمرير المعلومات بطريقة سريعة تؤثر بالإيجاب على المؤسسة.

الجدول (4) : توزيع المستخدمين حسب الوظيفة:

التكرار	اعوان تحكم	اعوان تنفيذ	إطار	المجموع
17	13	7	37	
%45,95	%35,14	%18,91	%100	

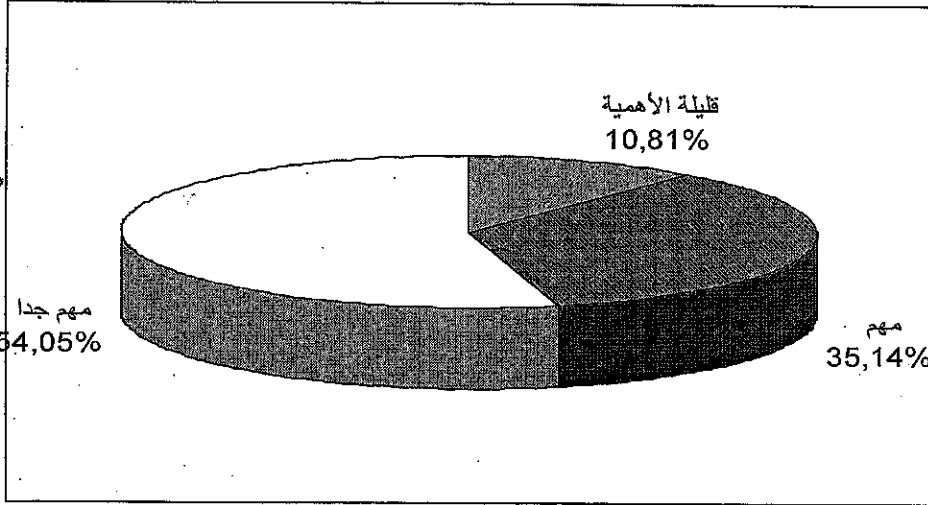


الشكل (4) : توزيع العينة حسب الوظيفة

يبين الشكل البياني أن التمثيل الطائفي على تمثيل العمال يتمثل في أعوان التحكم و المقدر بنسبة 45,95% من أفراد العينة، في حين أن إطارات التنفيذ تمثل نسبة 35,14% من مجموع الأفراد، أما الإطارات التي تقوم على تسيير الوكالة و التنسيق فيما بين كل الموظفين فتتمثل حوالي 18,91% و هي نسبة لا يستهان بها مقارنة بالنسبتين اللتين تمثلان أعوان التحكم و إطارات التنفيذ. هذا يبين لنا أن مهمة الإطارات التي تسهر على تسيير شؤون المؤسسة لديها كفاءة و تجربة لإيصال المعلومات بطريقة سريعة و مفيدة لمختلف أفراد المؤسسة.

الجدول (5) : توزيع المستخدمين حسب الأقدمية

المجموع	أكثر من 10 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	من سنة إلى 5 سنوات	أقل من سنة	التكرار
37	20	08	04	05	
%100	%54,05	%21,62	%10,81	%13,51	النسبة المئوية



الشكل (5) : توزيع المستخدمين حسب الأقدمية

يتبين لنا من الشكل البياني أن نسبة 54,05% تمثل نسبة المستخدمين الذين يشتغلون بهذه الوكالة وأن لديهم فترة طويلة في العمل و يتميزون بخبرة عالية بحيث تؤثر تأثيرا كبيرا على المؤسسة سواء بالإيجاب أو بالسلب، و بذلك هؤلاء لديهم تقنيات خاصة فيما يخص تمرير المعلومات لبعضهم البعض و إعطاء فعالية كبيرة للاتصال، كذلك نلاحظ هؤلاء جلهم إطارات في البنك.



المطلب الثاني: تقييم الاتصال الداخلي مع العلاقات الداخلية للعمل

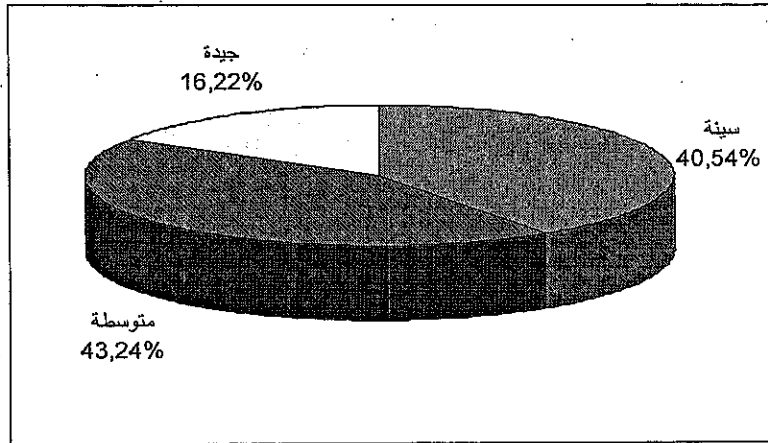
1. تقييم العلاقات الداخلية للعمل:

استجابات المستخدمين للسؤال 1: كيف تقيم علاقتك المهنية مع مسؤولك و زملائك؟

الجدول (6) : استجابات المستخدمين

أ- مع مسؤولك:

النسبة المئوية	متوسطة	جيدة	المجموع
40,54%	43,24%	16,22%	37
سيئة	متوسطة	جيدة	التكرار
15	16	06	37
%40,54	%43,24	%16,22	%100

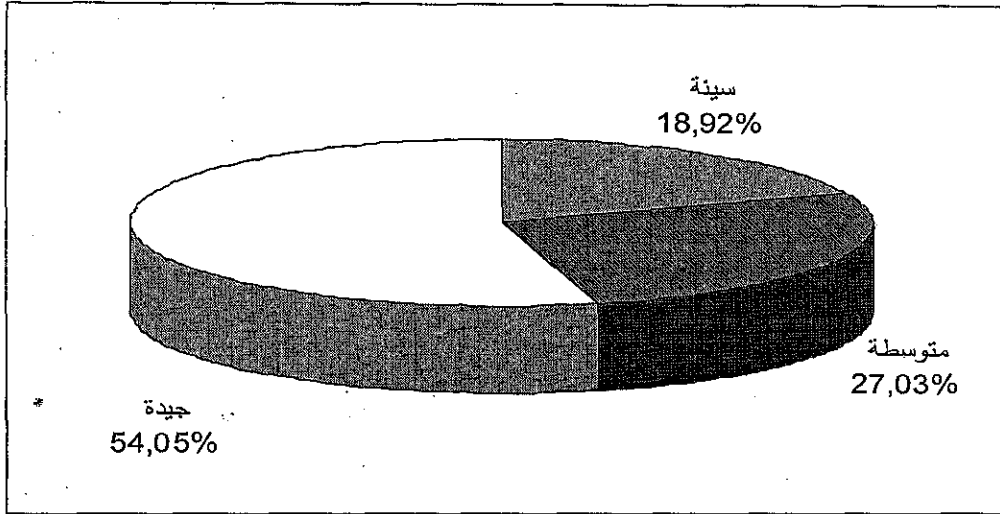


الشكل (6): علاقات العمل مع مسؤولك

الجدول (7) : استجابات المستخدمين

ب- مع زملائك:

التكرار	سيئة	متوسطة	جيدة	المجموع
07	10	20	37	
%18,92	%27,03	%54,05	%100	



الشكل (7): علاقات العمل للمستخدمين فيما بينهم

من خلال الرسم البياني الأول يتبين لنا أن نسبة 43,24% من المستخدمين داخل المؤسسة يجدون أن العلاقة بين المستخدمين و مسؤوليهم تعتبر متوسطة إلى حد ما، هذا ما يؤثر على عملية الاتصال الداخلي بحيث يجعله بطيء في تمرير المعلومات و وصولها متأخرة، أما النسبة التي تليها و التي تقارب 40,54% و تعتبر نسبة عالية إلى حد ما فهي سيئة وهي تؤثر

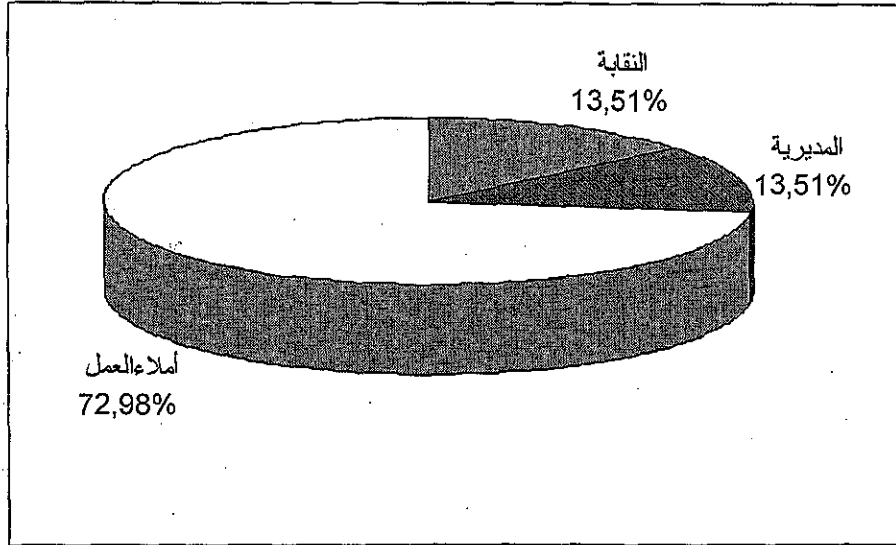
على تسيير المؤسسة بطريقة سهلة، و لهذا يجب معالجة هذا الوضع الذي يؤثر على المؤسسة بطريق سلبية و إيجاد الحلول المناسبة، أما نسبة 16,22% فتمثل العلاقة الجيدة الموجودة بين المستخدمين و المسؤولين و هي نسبة ضعيفة مقارنة بالمتوسطة و السيئة، و لهذا فإن المسيّرين يعملون على تحسين هذه العلاقة حتى تعود بالنفع على المؤسسة خاصة فيما يخص عملية الاتصال الداخلي.

أما الرسم البياني الثاني الذي يمثل علاقات المستخدمين فيما بينهم فيتبين لنا أن نسبة 54,05% تمثل العلاقة الجيدة فيما بين المستخدمين و تعاملهم مع الزبائن و هذا مهم جدا لأن البنك يعتبر مؤسسة ذات مهمة تتمثل في تقديم خدمة جيدة للزبون، أما نسبة 27,03% فتمثل العلاقة المتوسطة بين العمال و هذا لا يؤثر كثيرا على المؤسسة و على عملية الاتصال، أما نسبة 18,92% فتمثل العلاقة السيئة الموجودة بين الأفراد و هذا لا يؤثر تأثيرا كبيرا مقارنة بالنسبتين ( الجيدة والمتوسطة) و لهذا نلاحظ أن عملية علاقات العمل فيما بين المستخدمين تعتبر جد إيجابية إلى حد كبير، و أنها تساعد في عملية الاتصال و تمرير المعلومات فيما بين المستخدمين مقارنة بين العلاقة الموجودة بين المستخدمين و المسؤولين. لذا نلاحظ أن هناك صراع موجود بين المسؤولين والمستخدمين داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا سلبيا على تمرير المعلومات و على عملية الاتصال الداخلي وعلى مردودية المؤسسة ككل و هذا الذي سوف يعالج في المستقبل حسب الاستجابات التي أجريتها داخل المؤسسة.

▪ استجابات المستخدمين للسؤال 2: هل تحصل على المعلومات بصفة عامة عن طريق:

الجدول (8): استجابات المستخدمين للسؤال 2

التكرار	النقابة	المديرية	زملاء العمل	المجموع
5	5	5	27	37
%13,51	%13,51	%13,51	%72,98	%100



الشكل (8) : الطريقة المفضلة للمستخدمين في الحصول على المعلومات

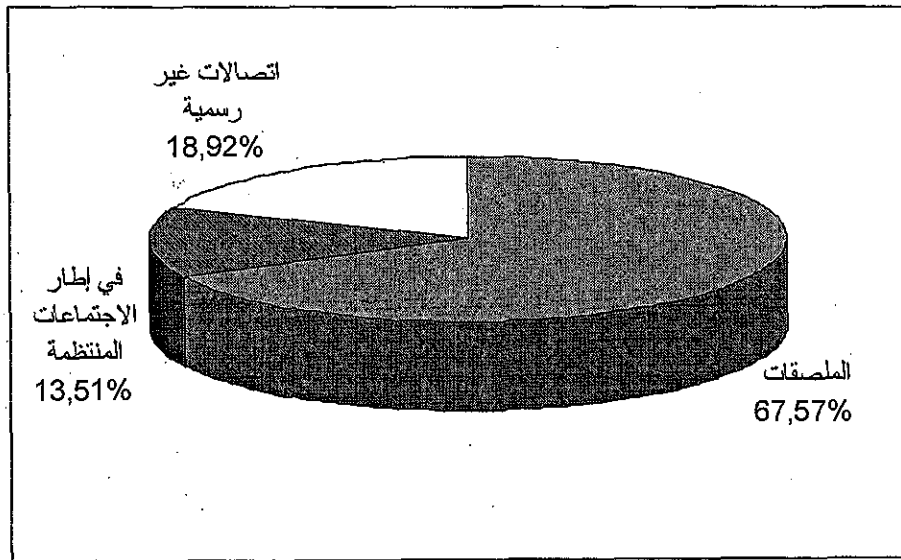
يتبين لنا من الشكل البياني أن نسبة 72,98% الممثلة للمستخدمين ، أن المعلومات التي يحصلون عليها تأتي عن طريق الزملاء و هذا ما يبين أن الاتصال الداخلي نوعا ما بطيء بينما المعلومات التي تأتي عن طريق النقابة أي من طرف ممثلي العمال و عن طريق المديرية ( الإدارة) فتمثل 13,51% لكل منها، هذا ما يؤدي إلى أن المعلومات التي بحوزة المديرية و المسؤولين لا

يعطيها إلى الموظفين وهذا ما يجعل العلاقة بين الموظفين والمسؤولين غير جيدة و هذا ما يؤثر سلبا على المؤسسة.

▪ استجابة المستخدمين للسؤال 3: كيف تحصل على المعلومات بصفة عامة؟

جدول (9): استجابة المستخدمين للسؤال 3

المجموع	اتصالات غير رسمية (عن طريق اصدقاء العمل)	في إطار الاجتماعات المنتظمة	الملصقات	
37	07	05	25	التكرار
%100	%18,92	%13,51	%67,57	النسبة المئوية



الشكل (9): الحصول على المعلومات

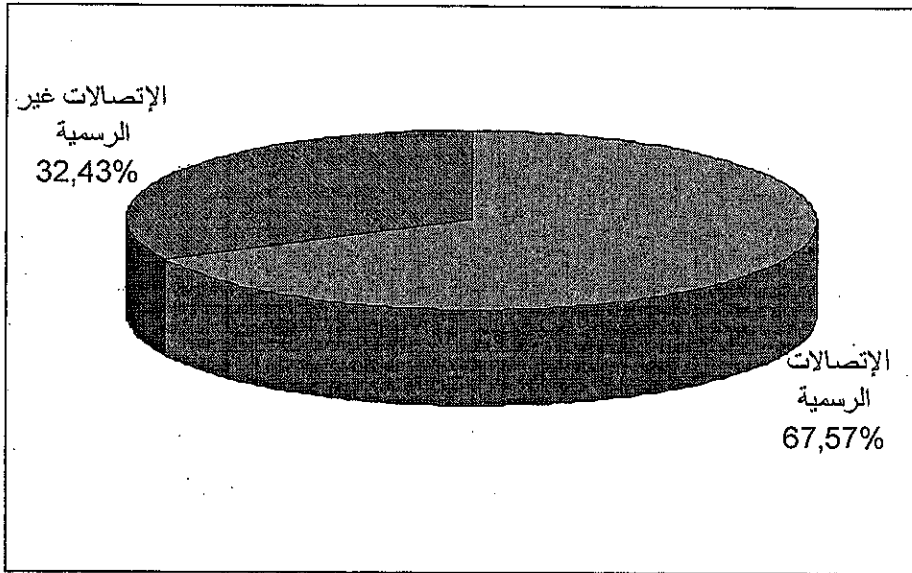
من خلال الرسم البياني نلاحظ ان المعلومات التي يحصل عليها المستخدمين داخل المؤسسة تأتي عن طريق الملصقات، و التي تمثل نسبة عالية و هي 67,57%، و في أغلب

الأحيان تصلهم متأخرة و لهذا لا يهتمون بها مهما كانت طبيعتها أو هدفها، أما نسبة 18,92% فتمثل المعلومات التي تصل عن طريق أصدقاء العمل و هذا يؤثر سلبا على المؤسسة بمعنى أنها تأتي من خارج المؤسسة و هذا ما يؤدي إلى أن الموظفين يفقدون الثقة في مسؤوليهم داخل المؤسسة، أما نسبة 13,51% فتمثل المعلومات التي تصل عن طريق الاجتماعات المنتظمة فهي ضعيفة و هذا يبين أن الاجتماعات قليلة و تُنظم مرة في الأحيان بطريقة عفوية و هذا يؤثر سلبا على المؤسسة بحيث أن العلاقة الموجودة بين المسؤولين و الموظفين غير طبيعية و غير جيدة.

- استجابات المستخدمين للسؤال 4: هل تحصل على المعلومات عن طريق هيكل الاتصالات الرسمية أو الاتصالات غير الرسمية؟

الجدول (10) استجابة المستخدمين للسؤال 4

المجموع	الاتصالات غير الرسمية	الاتصالات الرسمية	التكرار
37	12	25	
%100	%32,43	%67,57	النسبة المئوية



الشكل (10) : طبيعة الإتصال التي يتلقاها منها المستخدمين المعلومات

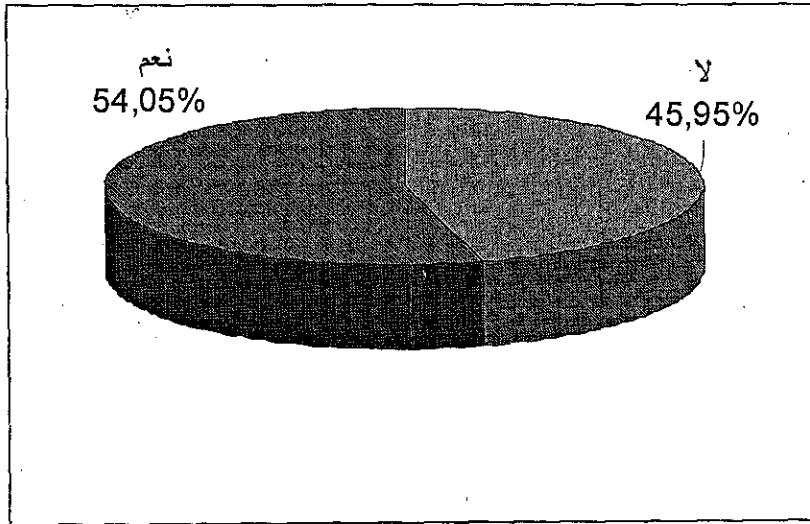
نلاحظ من الرسم البياني أن نسبة 67,53% من المستخدمين العينة يحصلون على المعلومات عن طريق القنوات الرسمية بينما نسبة 32,47% تتلقى المعلومات عن طريق هيكل الاتصال غير الرسمي، من هنا نستنتج أن قنوات الاتصال داخل المؤسسة تعتبر مهمة داخل هذه الوكالة البنكية ووصولها إلى الأفراد بطريقة رسمية، بينما يجب مراعاة الفجوة من الناحية الغير رسمية الموجودة و نسبتها مهمة إلى حد ما، و لهذا يجب معالجتها من طرف المسؤولين و العمل

على إيصال المعلومات عن طريق القنوات غير الرسمية و تحسين الهيكل التنظيمي و تطوير وخلق ميكانيزمات داخل المؤسسة لتطوير الهيكل التنظيمي و تطويره فيما يخص الاتصال و إدخال التكنولوجيات الجديدة من أجل زيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

▪ استجابات الأفراد للسؤال 5: هل أنت راض عن الاتصال داخل المؤسسة؟

الجدول (11): استجابات الأفراد للسؤال 5

التكرار	نعم	لا	المجموع
17	20	37	
%45,95	%54,05	%100	



الشكل (11) : رضا المستخدمين على الاتصال داخل المؤسسة

من الرسم البياني يتبين لنا أن نسبة 54,05% من المستخدمين غير راضين عن مستوى الاتصال الداخلي لمؤسستهم، أما نسبة 45,95% فتمثل نسبة الموظفين الراضين عن الاتصال

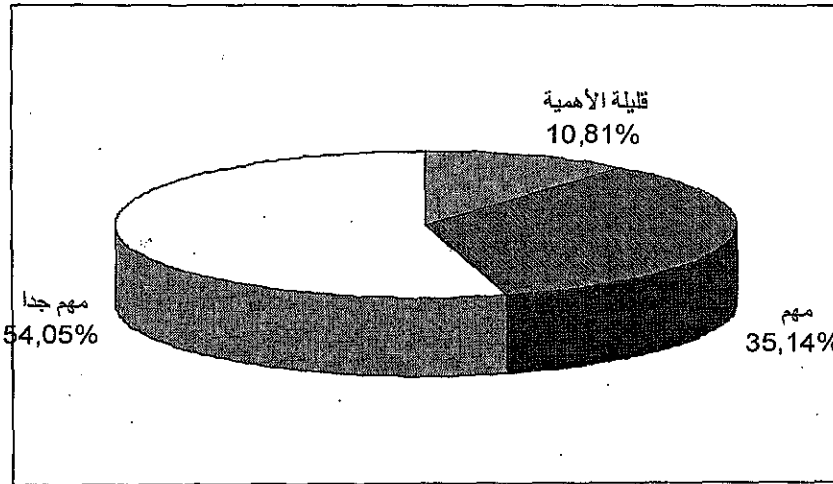


الداخلي لمؤسستهم، من هنا نستنتج أن فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة موجود و لكن غير كافي بحيث لا يحقق رضا الموظفين لدى المؤسسة.

▪ استجابة المستخدمين للسؤال 6: ما درجة أهمية الاتصال بالنسبة لك؟

الجدول (12) : استجابات المستخدمين للسؤال 6

المجموع	مهم جدا	مهم	قليلة الأهمية	التكرار
37	20	13	04	
%100	%54,05	%35,14	%10,81	النسبة المئوية



الشكل (12) : أهمية الإتصال لدى المستخدمين

نلاحظ أن نسبة 54,05% من الموظفين ترى للاتصال الداخلي أهمية كبيرة جدا في المؤسسة وتأثيرها على مردودية العمل، بينما نسبة 35,14% ترى أن الاتصال مهم و هو أيضا

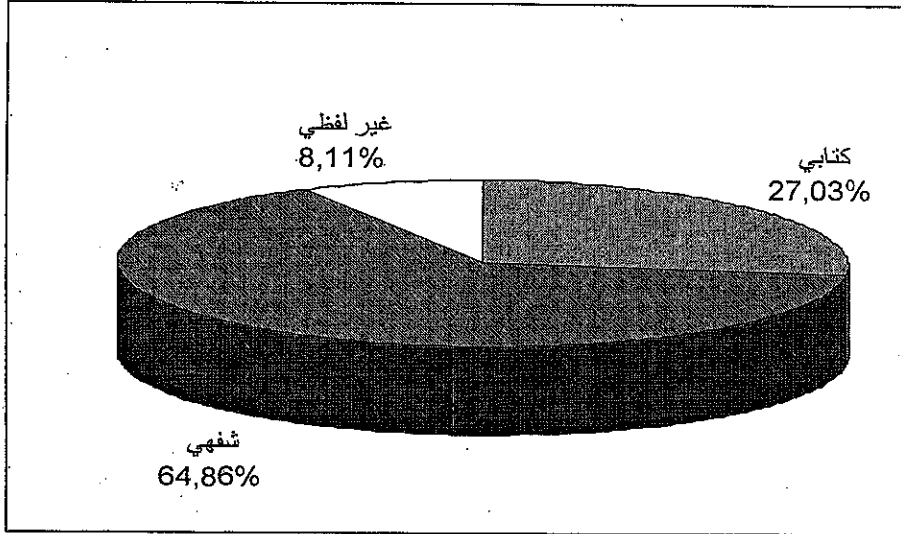
يعطي أهمية للاتصال الداخلي، بينما كانت نسبة 10,81% تعتبر أن الاتصال الداخلي لا توجد له أهمية داخل المؤسسة.

من هنا نستنتج أن وعي العمال موجود و يدركون أن للاتصال الداخلي أهمية كبيرة في تطوير المؤسسة و تحسين مردودها.

■ استجابة المستخدمين للسؤال 7: ما هي الطريقة الفعّالة للاتصال داخل المؤسسة؟

الجدول ( 13 ) : استجابات المستخدمين للسؤال 7

التكرار	كتابي	شفهي	غير لفظي	المجموع
10	24	03	37	
%27,03	%64,86	%08,11	%100	



الشكل (13): طريقة الإتصال

من خلال الرسم البياني يتبين لنا أغلبية المستخدمين بصدد الدراسة يقولون أن الطريقة الفعّالة للاتصال هي التي تقدم على شكل شفهي و المقدرة بنسبة 64,86%، بحيث أن المعلومات التي تنقل عن الطريقة الشفهية تكون سريعة و فعّالة و تطبق بطريقة سريعة و ذات مردودية عالية، أما النسبة المقدرة بـ 27,03% فيرون أن الطريقة المفضلة هي الكتابي و هنا يتطلب أن يكون لدى الأفراد مستوى تعليمي لا بأس به و هو بطيء في الانتقال بالمعلومات بين

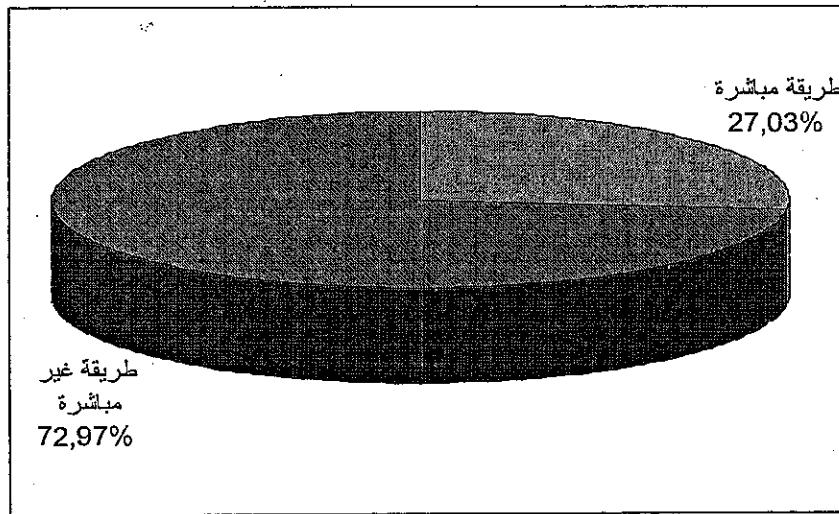
الأفراد، أما النسبة الضعيفة و الغير اللفظية و المقدرة بـ 8,11% يرون أن الطريقة الفعّالة للاتصال هي الغير اللفظية و هي نسبة يمكن تجاهلها. من هنا نستنتج أن مستخدمي المؤسسة يرون في الوسائل الشفهية هي الطريقة الفعّالة للاتصال التي تعمل على تحسين مردودية العمال و تأثيرها الإيجابي على المؤسسة.

ومن خلال محاورتنا للمستخدمين داخل المؤسسة وجدنا أن الإطارات يفضلون الطرق الكتابية نظرا للمستوى التعليمي لهذه الفئة و قدرتهم على القراءة و الكتابة بالإضافة إلى ملاحظتنا أنّها تعمل و تتعامل بالطريقة الإدارية الكلاسيكية، أي كل شيء يقدم يجب أن يكون مكتوبا، أما أعوان التحكم و أعوان التنفيذ فيرون أن الطريقة الشفهية هي الأفضل و يرجع ذلك إلى المستوى التعليمي الذي يملكونه بحيث وجدنا أن هذه الفئة لديها صعوبة في الكتابة و بالتالي تفضل طريقة الاتصال أن تقدم على شكل شفهي و هذا موجود بكثرة في المؤسسات المصرفية الجزائرية. أما الأفراد الجدد داخل المؤسسة فيفضلون طريقة الحوار و التعليمات و التوجيهات التي تقدم لهم، و يعتبرون الوسائل الشفهية هي الفعّالة بالنسبة للاتصال الداخلي أكثر من الطريقة الكتابية و هذا ما استخلصناه من خلال الحوار و الاستجابات التي قمنا بها.

▪ استجابة المستخدمين للسؤال 8: ما هي الطريقة التي تتصل بها بالمدير؟

الجدول (14) : استجابات المستخدمين للسؤال 8

المجموع	طريقة غير مباشرة	طريقة مباشرة	التكرار
37	27	10	
%100	%72,97	%27,03	النسبة المئوية



الشكل (14): الطريقة المفضلة للاتصال عند المدير

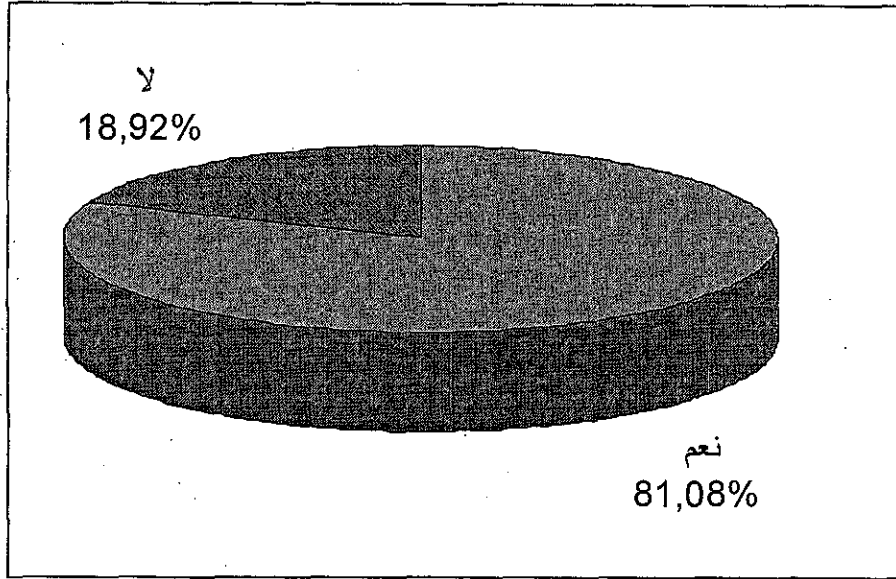
من خلال الشكل البياني نلاحظ أن الاتصال غير المباشر مع المدير هو السائد داخل المؤسسة والذي يمثل 72,97%، أما نسبة 27,03% فتمثل نسبة الاتصال المباشر مع المدير.

نلاحظ أن الاتصالات التي تقوم مع المدير تعتبر غير مباشرة بحيث نجد هناك حواجز في هذا الإطار تعرقل في تمرير المعلومات و في بقاء وصول التعليمات في وقتها، بحيث في أغلب الأحيان نجد أن أعوان التحكم و أعوان التنفيذ لا يستطيعون الاتصال بالمدير مباشرة دون المرور بطرق أخرى وهذا ما يؤثر في اتخاذ القرارات التي تتطلب السرعة و الإجابة في حينها.\*

▪ استجابة المستخدمين للسؤال 9: هل يؤثر الصراع داخل المؤسسة على فعالية الاتصال؟

الجدول (15): استجابات المستخدمين للسؤال 9

المجموع	لا	نعم	
37	7	30	التكرار
%100	%18,92	%81,08	النسبة المئوية



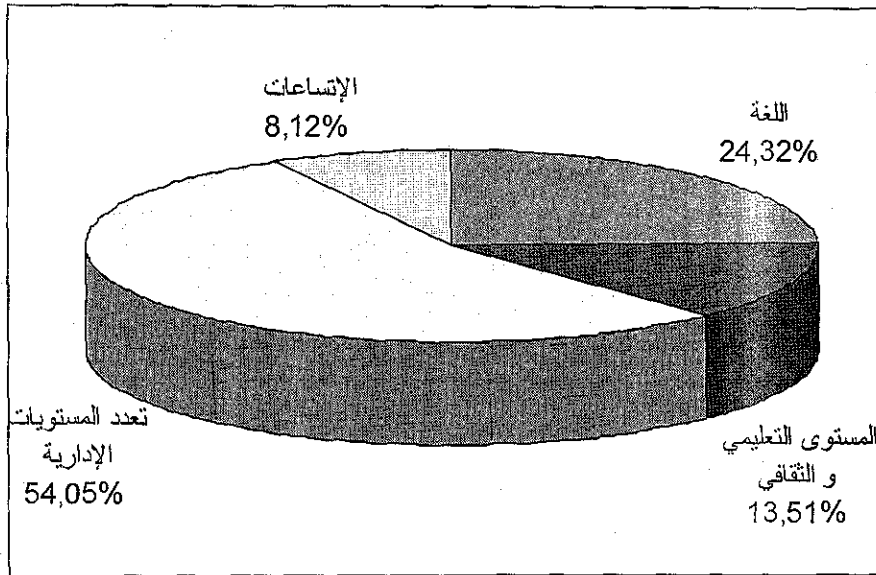
الشكل (15): اثر الصراع على فعالية الاتصال داخل المؤسسة

من خلال الرسم البياني نجد أن نسبة 81,08% من أفراد العينة يرون أن الصراع داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا سلبيا على الاتصال و على فعاليته بينما نسبة 18,92% تقول أن الصراع لا يؤثر على فعالية الاتصال و هذا قول غير مقنع و غير مبرر فالصراع يعتبر عنصرا خطيرا على المؤسسة و لهذا فالانطباع الجيد يؤدي بدرجة عالية للوصول إلى فعالية الاتصال داخل المؤسسة و هذا ما لاحظناه من جانب أغلبية موظفي أفراد العينة المطروحة للدراسة و التي تعمل للقضاء على الصراع و التقليل منه حتى لا يصبح خطرا كبيرا داخل المؤسسة.

▪ استجابة المستخدمين للسؤال 10: ما الذي يعرقل مختلف اتصالاتك داخل المؤسسة؟

الجدول (16) : استجابات المستخدمين للسؤال 10

المجموع	الإشاعات	عدد المستويات الإدارية	المستوى التعليمي والثقافي	اللغة	التكرار
37	3	20	5	9	
%100	%08,12	%54,05	%13,51	%24,32	النسبة المئوية



الشكل (16): معوقات الاتصال الداخلي

من الرسم البياني نجد أن نسبة 54,05% و المتمثلة في عدد المستويات الإدارية تعتبر من معوقات الاتصال الداخلي و هو العائق الرئيسي بالمؤسسة، و هذا ما يفسر بالبيروقراطية السائدة في تنظيم المؤسسة و بالتالي تؤدي إلى طول فترة وصول المعلومات إلى الأفراد و كلما زاد خط الإيصال طولا كلما زاد للنشر و بالتالي المعلومات التي تصل ممكن أن تكون بها أخطاء و هذا ما يصعب تصحيحها.

أما عامل اللغة فيمثل 24,32% و هو ما يمكن أن يكون عاملا يعرقل عملية الاتصال بحيث في البنوك كل شيء يكتب و يقدم باللغة الفرنسية و نجد أغلبية الموظفين لا يملكون مستوى بهذه اللغة بحيث كل التكوينات في الجامعات و المعاهد تقدم باللغة العربية و عندما يدخل إلى مؤسسة مصرفية يصطدم الفرد بمشكل فيجد كل شيء يسير و يكتب بالفرنسية و هذا ما يعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة على هذه الفئة. أما المستوى التعليمي و الثقافي و المقدر بنسبة 13,51% لا يعتبر من معوقات الاتصال بحيث نجد كل أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي لا بأس به و المتمثل بالثانوي و الجامعي.

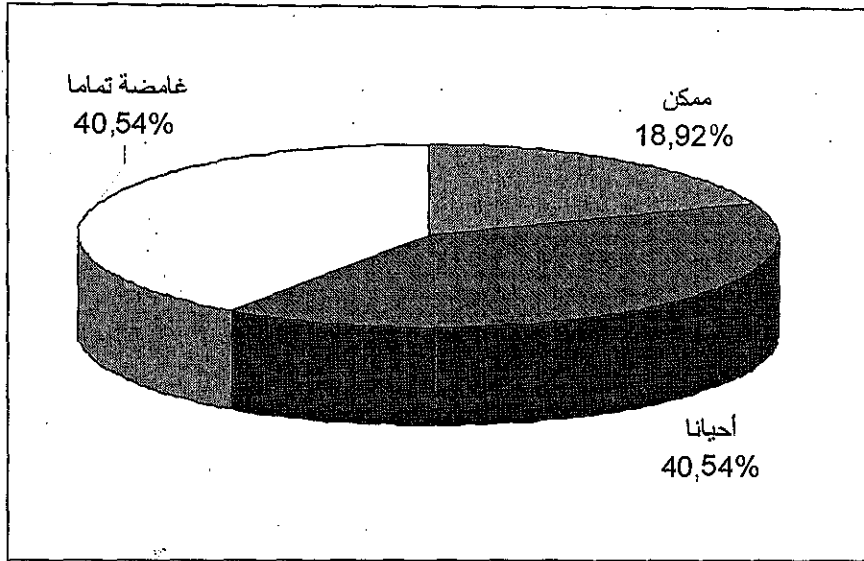
أما الإشاعات و المقدر بـ 8,12% فإنها نسبة ضعيفة فلا تؤثر على الاتصال داخل المؤسسة و بالتالي لا يمكن اعتبارها من معوقات الاتصال داخل المؤسسة.



▪ استجابة المستخدمين للسؤال 11: هل لديك معلومات عن أهداف و سياسات المؤسسة؟

الجدول ( 17 ) : استجابات المستخدمين للسؤال 11

المجموع	غامضة تماما	أحيانا	ممكن	التكرار
37	15	15	7	
%100	%40,54	%40,54	%18,92	النسبة المئوية



الشكل (17): درجة وضوح أهداف وسياسات المؤسسة

من الشكل البياني نلاحظ أن نسبة 40,54% تمثل أفراد العينة بأن أهداف و سياسة المؤسسة لا يمكن الاضطلاع عليها و أن كل شيء مركزي يأتي من المديرية العامة و هذا شيء صعب جدا المشاركة فيه أو حتى الحصول عليه، أما نسبة 40,54% فتمثل المستخدمين الذين يقولون [أنه ممكن في بعض الأحيان إدراك الأهداف و سياسات المؤسسة، هذا صعب في المؤسسات المصرفية في الجزائر، أما نسبة 18,92% فإنهم يجهلون تماما أهداف و سياسات

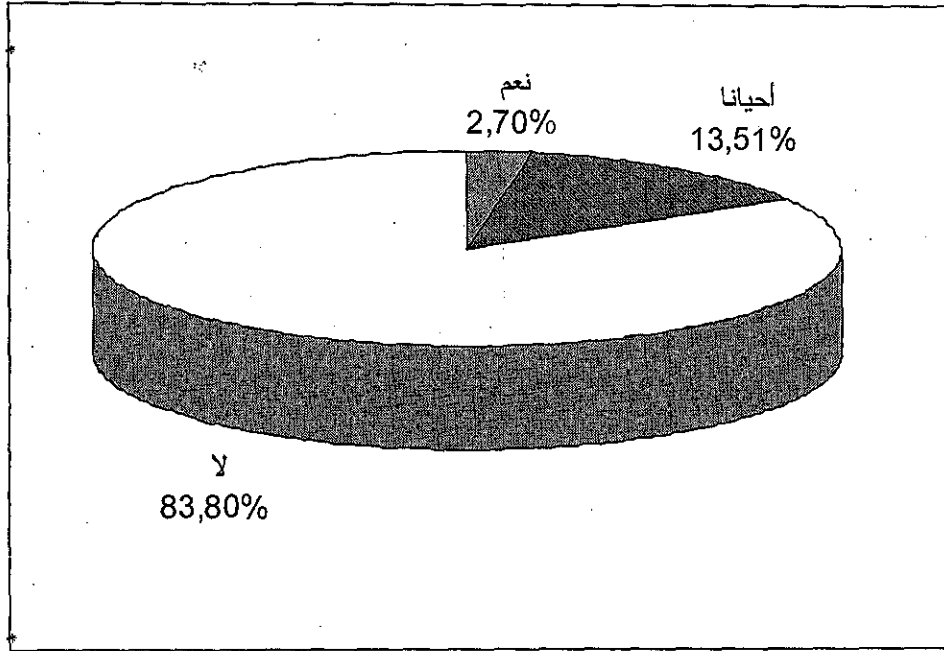
المؤسسة. من هنا نستنتج أن المستخدمين يجهلون كثيرا الأهداف و السياسات المستطرة من طرف الشركة الأم في الهيئات المركزية و بالتالي تجعل فعالية الاتصال داخل المؤسسة غامضة و في بعض الأحيان غير موجودة تماما.

من هنا يتضح لنا أن عدم وضوح الأهداف و عدم إدراكها من طرف المستخدمين يؤثر سلبا على المؤسسة بحيث يؤدي بالضرورة إلى ضياع الجهود التي يبذلها الأفراد، الأمر الذي يقود بالوقوع في العديد من الخطاء أثناء فترات العمل، و لهذا لا بد على المؤسسة و على أصحاب اتخاذ القرارات أن يضعوا استراتيجية واضحة في هذا المجال حتى نجعل من فعالية الاتصال دورا إيجابيا فيما يخص استمرارية العمل بطريقة صحيحة تخدم مصلحة المستخدمين و المؤسسة في آن واحد.

▪ استجابة المستخدمين للسؤال 12: هل تمنح لك الفرصة في اتخاذ القرار المناسب؟

الجدول ( 18 ) : استجابة المستخدمين للسؤال 12

المجموع	لا	أحيانا	نعم	التكرار
37	31	5	1	
%100	%83,80	%13,51	%02,70	النسبة المئوية



الشكل (18) : إمكانية المشاركة في اتخاذ القرار

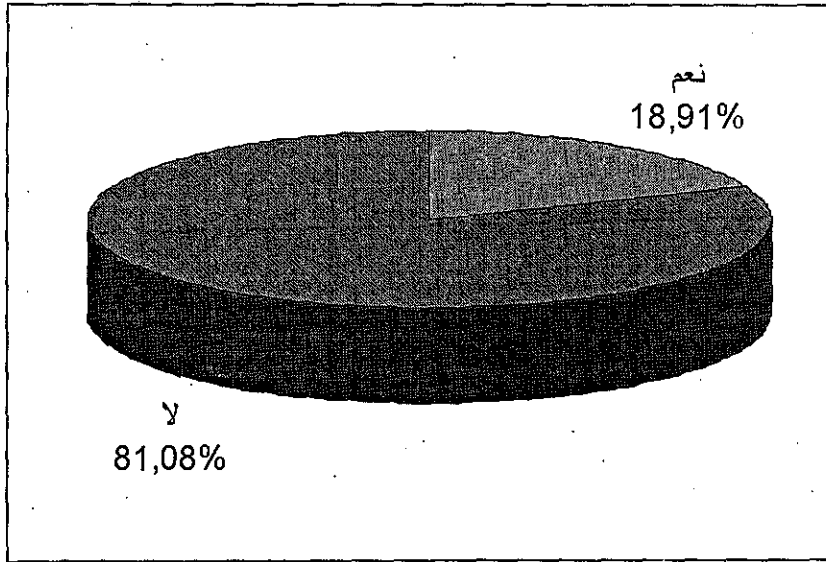
من الشكل البياني يتضح لنا أن أغلبية الموظفين لا يستطيعون المشاركة في اتخاذ القرارات داخل هذه الوكالة، و هذه نسبة عالية جدا حيث تعكس آراء جل أفراد العينة المتمثلة بنسبة

83,72%، فالقرارات كلها تأتي من أعلى هرم الهيكل التنظيمي فمثلاً فيما يخص منح القروض بشتى أنواعها فإن القرار النهائي للموافقة على منح قرض إلى زبون معين تأتي من أعلى الوكالة أي حتى مدير الوكالة لا يستطيع اتخاذ القرار فهو ينتظر الموافقة من مدير المجموعة و هذا الأخير في بعض الأحيان لا يستطيع اتخاذ قرار في منح قرض معين فهو ينتظر الموافقة المركزية أي من الرئيس المدير العام PDG، و لهذا نلاحظ أن جل القرارات تأتي من أعلى سلطة في الهرم التنظيمي للمؤسسة وبالتالي فإن المشاركة للمستخدمين غير ممكنة، و هذا ما يفسر أن فعالية الاتصال ضعيفة و بالتالي تجعل الاتصال الداخلي للمؤسسة في بعض الأحيان معدوماً و هذا ما يؤثر سلباً على استمرارية المؤسسة في منحها الصورة الجيدة لدى الزبائن و لدى المستهلك بصفة عامة.

- استجابة المستخدمين للسؤال 13: إذا ترك لك المجال للاستقلالية هل يمكن لك المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الجدول (19): استجابة المستخدمين للسؤال 13

نعم	لا	المجموع	
5	32	37	التكرار
%18,92	%81,08	%100	النسبة المئوية



الشكل (19) : إمكانية المستخدمين من تحقيق أهداف المؤسسة في ظل نوع من الإستقلالية

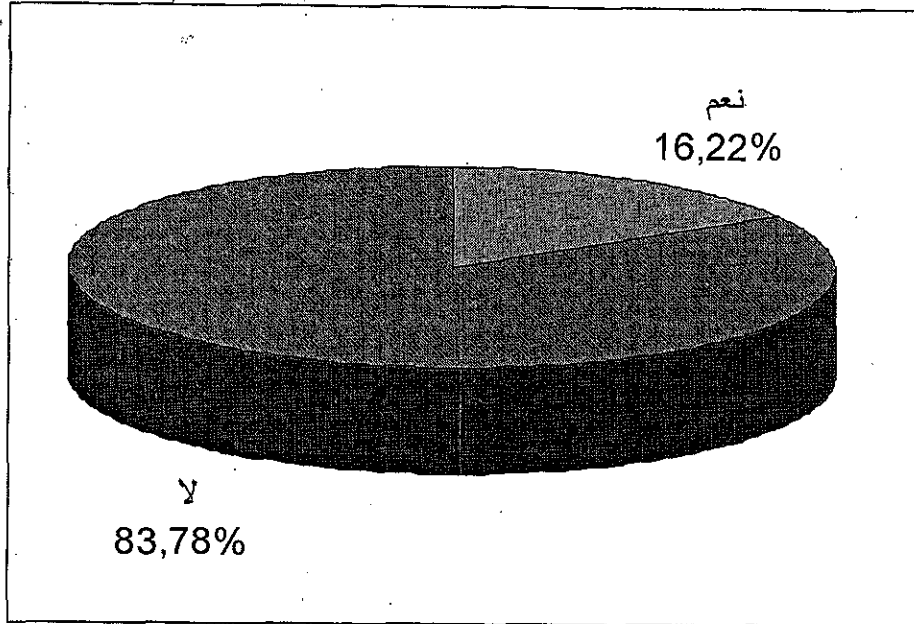
من خلال الشكل البياني فإننا نلاحظ أن نسبة 81,08% من أفراد العينة المطروحة للدراسة ترى أنه و لو أعطيت لها الاستقلالية لا تستطيع المساهمة في أهداف المؤسسة لأن فعالية الاتصال ضعيفة جدًا داخل البنوك و أن القرارات كلها مركزية و أن البنوك في الجزائر ما زالت تعمل بطريقة كلاسيكية و أن الإصلاحات التي تقوم بها الدولة غير مجدية و لم تحقق شيء من

الإجابة فيما يخص الإصلاحات، و لهذا فمساهمة الأفراد غير ممكنة في ظل النظام الذي تعتمد عليه البنوك في تسييرها، بينما يتبين لنا أن نسبة 18,92% من أفراد العينة ترى أنه لو تعطى لها الفرصة في الاستقلالية لما ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة أي هذا يعطي للأفراد في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة. من هنا نستنتج أن مساهمة المستخدمين و استقلالهم في تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بالإصلاحات و تطوير النظام البنكي و إعطاء الفرصة للأفراد داخل الوكالات أي إشراكهم في اتخاذ القرارات المناسبة والعمل على اللامركزية حتى تتحقق فعالية الاتصال داخل الوكالات البنكية.

▪ استجابة المستخدمين للسؤال 14 : هل تمنح لك الفرصة في اتخاذ القرار المناسب؟ \*

الجدول (20) : استجابة المستخدمين للسؤال 14

المجموع	لا	نعم	
37	31	6	التكرار
%100	%83,78	%16,22	النسبة المئوية



الشكل (20) : المشاركة في اتخاذ القرار المناسب

من الرسم البياني فإنه يتبين لنا أن نسبة 83,78% من أفراد العينة يرون أن اتخاذ القرار هو بيد الإدارة المركزية و لا يستطيع أي أحد داخل المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرار المناسب، و هذا ما يعرقل فعالية الاتصال و بالتالي فعالية المؤسسة بحيث يعتبرون كل شيء يأتي من أعلى، بينما هناك نسبة 16,22% من تمثيل المستخدمين يعتبرون أن المساهمة في اتخاذ القرار داخل

المؤسسة يكون ممكنا و لكن يرون ذلك في القرارات البسيطة أي في عمليات بنكية عادية و ليس في قرارات مهمة كترقية الموظف من منصب عمل إلى منصب أعلى أو فيما يخص تكوين بعض الموظفين أو الموافقة على منح القروض بمختلف أنواعها. من هنا نستنتج أن أغلبية المستخدمين يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار غير ممكن و كل القرارات تبقى مركزية.

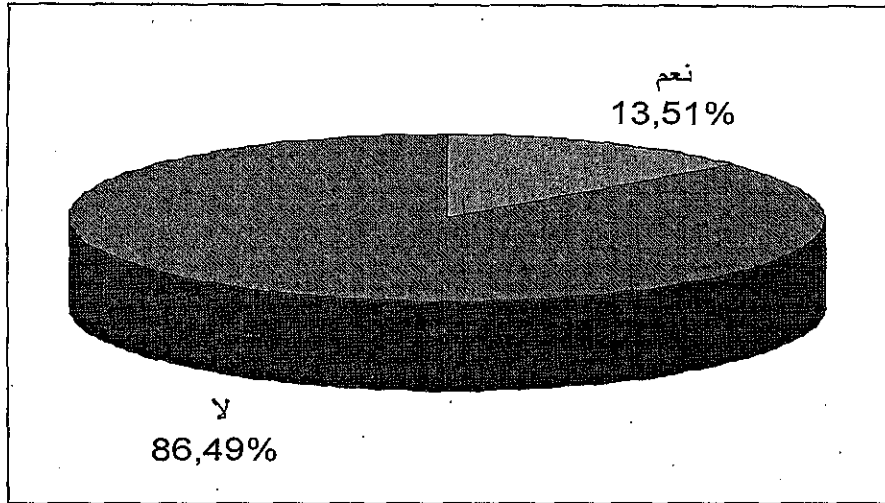
و لهذا نجد عدم وجود مرونة في التنظيم أو بالأحرى في الهيكل التنظيمي، مما يبين عدم وجود التشاور على الأهداف و السياسات التي نريد تحقيقها، حيث تعتبر الأهداف و السياسات قواعد ثابتة في نظر المسؤولين بحيث يرون بأنه لا بد الوصول إليها مهما كانت الصعوبات سواء كانت فعالية الاتصال موجودة أو غير موجودة، و هذا خطر يهدد فعالية المؤسسة ككل.



▪ استجابة المستخدمين للسؤال 15: هل تتلقى الشكر و التقدير عندما تساهم في تحقيق هدف أو أداء عمل للمؤسسة؟

الجدول (21) : استجابة المستخدمين للسؤال 15

المجموع	لا	نعم	
37	32	5	التكرار
%100	%86,49	%13,51	النسبة المئوية



الشكل (21): إمكانية تلاقي الشكر و التقدير من المسؤولين

يتبين من هذا الشكل البياني أن نسبة 86.49% من مجموع مستخدمي الوكالة لا يتلقون الشكر و التقدير من مسؤوليه ، و هذا خلال تأدية مهامهم أو عند مساهمتهم في تحقيق أهداف جيدة تعود بالنفع على المؤسسة، مما جعلهم يعتقدون أن العمل داخل المؤسسة أصبح روتينيا.

و ترى نسبة 13.51% أنها تتلقى التقدير و الشكر من الرؤساء عند ما يقومون بمهمة تعود بالفائدة على المؤسسة.

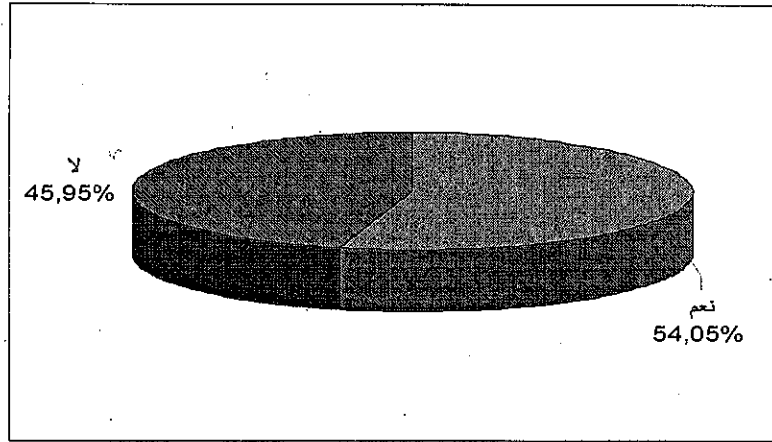
نستنتج من هنا أن للاتصال دور كبير في المؤسسات الإقتصادية و هو ما ليس معتمدا بشكل كبير في المؤسسات البنكية على اعتبار أن فعالية الإتصال ضئيلة بين مستخدمي البنوك و رؤسائه وهو ما يجعل المؤسسة تفتقر إلى الفعالية ، الأمر الذي جعل من النظام المصرفي المنتهج في الجزائر و القائم على تنفيذ القرارات دون مشاركة المستخدمين أمرا يجب تجاوزه خاصة في ظل سعي المؤسسات المالية في الجزائر إلى التعامل مع المستثمرين الأجانب و الذي يشكل أمرا ضروريا لإعطاء دفع للإقتصاد الوطني.

لهذا لا بد من مراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسات المصرفية في الجزائر حيث نلاحظ، كما هو مبين في الملحقات، أن هذا النظام يقوم على التنفيذ من أعلى إلى أسفل أو بمعنى آخر فهو يقوم على الإتصال الهابط أو النازل و الذي يعتمد في الأساس على تنفيذ الأوامر الصادرة من الرئيس داخل الهيكل التنظيمي لمؤسسة القرض الشعبي الجزائري.

■ استجابة المستخدمين للسؤال 16 : هل تعتبر المعلومات التي تصلك من رؤسائك تسمح لك بطريقة ناجحة في نشاطك اليومي؟

الجدول (22) : استجابة المستخدمين للسؤال 16

الجموع	لا	نعم	
37	17	20	التكرار
%100	%45,95	%54,05	النسبة المئوية



الشكل (22) : استجابة المستخدمين للمعلومات التي تصل من الرؤساء

من الشكل البياني يتضح لنا أن نسبة 54,05% من أفراد العينة المطروحة للدراسة لديها فكرة أن المعلومات التي تصل من الرؤساء تسمح لهم بأداء العمل بطريقة ناجحة أي أنهم يعتبرون أن هناك فعالية كبيرة للاتصال تسمح بنجاعة النشاط اليومي للمؤسسة، بينما ترى النسبة الأخرى من الأفراد و المقدره بنسبة 45,95% أن المعلومات التي تصل من الرؤساء تبقى غير كافية و غير فعّالة بحيث يعتبرون أنه رغم وصول المعلومات إلى المرؤوسين لا يؤثر شيئا في

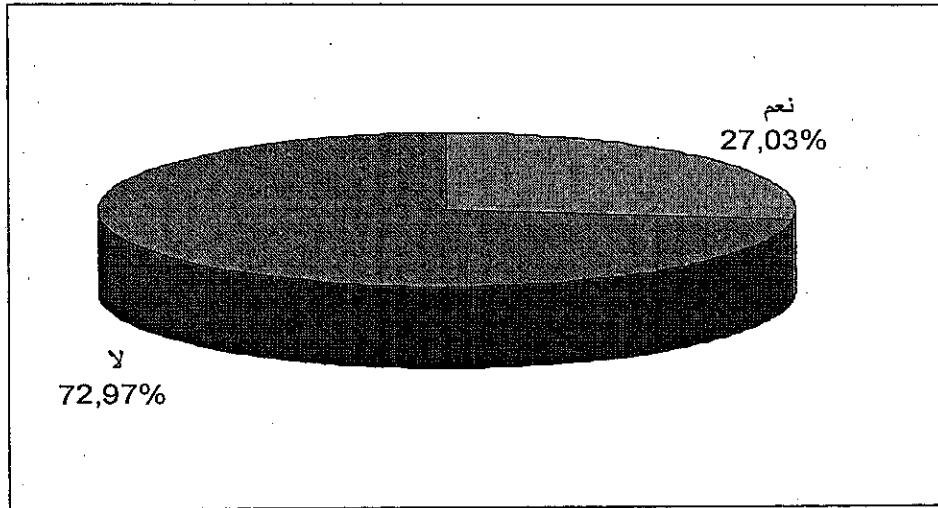
طريقة العمل و لا في النشاط اليومي للمؤسسة ما دام أن القرارات كلها تأتي من أعلى هرم التنظيم و تبقى هذه المعلومات مجرد كلام و توجيهات لا تؤثر في فعالية المؤسسة.

▪ استجابة المستخدمين للسؤال 17: هل تعتبر مؤسستك مُسيّرة بطريقة ناجحة أو غير

ناجحة؟

الجدول (23): استجابة المستخدمين للسؤال 17

التكرار	نعم	لا	المجموع
10	27	37	
%27,03	%72,97	%100	



الشكل (23) : رضا المستخدمين في نجاعة تسيير المؤسسة

من الشكل البياني فإن نسبة 72,97% الممثلة للمستخدمين هي الأغلبية من عدد المستخدمين يرون أن الطريقة المعتمدة في تسيير مؤسستهم سلبية بحيث ما زالت تعتمد على

الطرق الكلاسيكية في عملية الاتصال و تمرير المعلومات، بمعنى آخر يعتبرون الطريقة المتبعة في تسيير المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات و آراء و ملاحظات الأفراد و أن كل القرارات تأتي من أعلى الهرم التنظيمي ويعتبرون الطرق المتبعة ثقلاً و تنقص من فعالية الاتصال و بالتالي تنتج عنها السلبيات الكبيرة في فعالية المؤسسة و انعكاساتها السلبية الخطيرة اتجاه الزبائن، أما نسبة 27,03% الممثلة لأفراد المؤسسة ( الوكالة) تعتبر أن الطريقة مسيرة بطريقة ناجحة رغم انخفاض النسبة مقارنة مع النسبة الأولى، وهؤلاء يستطيعون التأثير في فعالية الاتصال و بالتالي تأثيرها على فعالية المؤسسة.

من هنا نستطيع أن نستنتج أن المستخدمين الذين يرون أن المؤسسة مسيرة بطريقة ناجحة ويعتبرون أن الاتصال الداخلي موجود و تأثيره إيجابي على فعالية المؤسسة لديهم أغراض و مصالح شخصية بحيث لا يبحثون عن نجاعة المؤسسة و إنما يبحثون على ما يهمهم للعلاقات الشخصية مع مرؤوسيههم دون مراعاة المصلحة العامة للمؤسسة، هذا على عكس المستخدمين الممثلين للمستخدمين الذين يعتبرون أن مؤسستهم لا تستطيع تأدية مهامها في ظل اتصال داخلي هش و في وسط بنكي يسوده التنافس الشديد و التطور التكنولوجي السريع.

و لهذا لا بد على البنوك أن تعمل على إدخال التقنيات الحديثة في مجال الاتصال الداخلي حتى تستطيع إعطاء فعالية المؤسسة و القيام بتكوين المستخدمين سواء كانوا مسيرين أو أعوان تنفيذ ، أو أعوان تحكم في هذا المجال من أجل إعطائهم الفرصة في تطبيقها ميدانيا و التخلص من الطرق القديمة في عملية الاتصال و مشاركة جل المستخدمين في إعطاء الاقتراحات المناسبة التي تتماشى مع متطلبات العصر و بالتالي خلق فعالية قوية للاتصال و انعكاساتها على فعالية المؤسسة بالإيجاب.

### ملاحظات و اقتراحات:

لقد قمنا بدراسة تحليلية للأرقام من خلال نتائج الاستمارة التي طرحت على الأفراد داخل الوكالة، و كانت النتائج غير مرضية بحيث لا تخدم مصلحة المؤسسة من خلال عملية الاتصال التي تقوم عليه المؤسسة، و لهذا لاحظنا أن الاتصال له فعالية غير كافية و بالتالي فعالية المؤسسة كانت غير جيّدة و لهذا فعلى المؤسسة أن تعمل في المستقبل على تحقيق بعض الاقتراحات:

1- بد على أصحاب القرار في أعلى الهيكل التنظيمي أو بالأحرى لا بد على مجلس إدارة القرض الشعبي الجزائري إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الحالي، و إجراء تعديلات على مستوى كل الهيئات بحيث لا بد من خلق مصلحة خاصة بالاتصال على مستوى كل وكالة و تكليف فرد معيّن بالاتصال داخلها حتى تحقق فعالية للاتصال و بالتالي تحقق فعالية للمؤسسة.

2- العمل على وضع استراتيجية بعيدة المدى تعمل على تشجيع العمل الجماعي و خلق جو لتطوير الاتصال الداخلي فيما بين المستخدمين و انعكاساته الإيجابية على المؤسسة.

3- لاحظنا من خلال الاستجابات التي أجرينها مع المستخدمين أن المسيرين في المستوى العلى ( المديرية العامة) لا يقومون بزيارات ميدانية على مستوى الوكالات و لا حتى على مستوى المجموعة الاستغلال، و هذا ما يبيّن أنه موجود انقطاع دائم بين المرؤوسين و رؤسائهم و لهذا لا بد على المسيرين القيام بزيارات ميدانية حتى يعرفون من الأفراد مشاكلهم و آرائهم واقتراحاتهم حتى تخلق نوعا من الاتصال الداخلي و لو كان شفهيًا يخدم مصلحة المؤسسة وإزالة الإشاعات التي يمكن أن تصل إلى أعلى سلطة من الهيكل التنظيمي، و هذا يعطي فعالية للاتصال و يحفز الأفراد على الأداء الأمثل للعمل اتجاه

مختلف شرائح المجتمع. و بهذه الطريقة تكون المديرية العامة قد خلقت قنوات للاتصال و أتاحت الفرصة للاتصال بين مختلف المستويات الإدارية و في الاتجاهات الإيجابية للمؤسسة، و هذا ما يعمل على خلق التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة.

4- لا بد على أصحاب اتخاذ القرار من العمل على تنظيم لقاءات و اجتماعات دورية في مواعيد معينة، بحيث يطرح فيها المواطنون داخل المؤسسة و خاصة أعوان التنفيذ و أعوان التحكم ورؤساء المصالح مشاكلهم و طلباتهم و اقتراحاتهم أمام صانعي القرار، و الاستماع لآرائهم و مقترحاتهم حتى يعالجون المساوئ و تفادي الوقوع في السلبيات في المستقبل و تصليحها.

5- الاعتماد على تدريب العاملين تدريباً توجيهياً يساهم في تعريفهم بالمؤسسة و أهدافها و مهامها الرئيسية، و اضطلاعهم على حقوقهم و امتيازاتهم من جهة و واجباتهم و مسؤولياتهم من جهة أخرى، بالإضافة باضطلاعهم على أهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

6- تنظيم دورات تكوينية مستمرة فيما يخص الاتصال الداخلي للموظفين و ذلك لتحفيزهم على العمل من أجل تطوير المؤسسة و تحقيق الأهداف المسطرة و كذلك تحسين المنتج المتمثل في تحسين أداء الخدمة اتجاه الزبائن و إعطاء الصورة الحقيقية و الإيجابية لمؤسستهم.

7- لا بد على المؤسسة البنكية من تطوير وسائلها فيما يخص الاتصال و ذلك بإدماج عامل الإنترنت و الأترنت حتى تسهل من عملية تمرير المعلومات بصفة مستمرة و بسرعة بحيث تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة و هذا يبقى دائماً من اختصاص أصحاب اتخاذ القرار و المتمثل في مجلس إدارة البنك.

8- لا بد من إعطاء الأفراد رواتب تتماشى مع متطلبات السوق و تعادل أجور موظفي البنوك الأجنبية بحيث تعمل على تحفيزهم و ذلك بمنحهم امتيازات مادية و علاوات تعمل على تحفيز المستخدمين في أداء مهامهم و تخدم مصلحة المؤسسة و تحقق أهدافها، فالعنصر المادي يبقى دائما هو العنصر الرئيسي في فعالية المؤسسة.



خاتمة

## خاتمة :

في ظل العولمة والنظام الدولي الجديد، فإن الاتصال الداخلي أصبح من الأهداف الأساسية التي أصبحت المؤسسات الجزائرية تعمل على تطويرها وإدخالها في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة حتى تؤثر في المحيط الموجود فيه وأصبحت تهتم به اهتماما عميقا.

ولهذا أصبحت ضرورة تثير اهتمام المسيرين على مستوى المؤسسات الاقتصادية ، وأصبح كل مسير يرى النجاح في بناء وإيجاد علاقات مهنية قوية وهذا بالبحث عن أفضل الطرق وأنجع الوسائل المعلوماتية لتوفير الشروط الضرورية للعامل وتحفيزه على العمل وإنتاجيته وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي يريدون تحقيقها.

وهذا لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق وضع إستراتيجيات بعيدة المدى تعمل على تحفيز كافة الأفراد وتطوير الاتصال الداخلي داخل المؤسسة وذلك بوضع سياسات واضحة من أجل تحقيق الأهداف والمشاركة الجماعية فيما يخص اتخاذ القرارات.

لقد أصبح من الضروري على أصحاب اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الموجودة، وإيجاد أساليب حديثة على المستوى الإدارة تنظم العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية، وذلك بإجراء تعديلات في السياسة في مجال الاتصال الداخلي المتبع بشكل يمكنها من الإستمرارية والتطور في وسط التغيرات الهائلة والسريعة يوميا، هذا حتى تثبت المؤسسات الجزائرية أنها لها وجود ومكانة ضمن المؤسسات القوية الموجودة في السوق الدولي، وذلك فيما يخص إعطاء الصورة الحقيقية لها والتعريف بمنتجاتها وتبين بأن ذلك راجع إلى كفاءة أفرادها والعلاقات المرنة الموجودة داخل التنظيم.

ولهذا فإن الهدف من البحث في تحديد أهداف ، آلية تفعيل وظيفة الاتصال الداخلي من أجل تحقيق فعالية المؤسسة لا بد على المؤسسة أن تحقق بعض الآليات فيما يخص عملية الاتصال، و بالتالي فيما يخص اتخاذ القرارات، والتي يمكن حصرها في بعض النقاط .

يعتبر الاتصال أنه عملية مبنية على تبادل الآراء والأفكار والخبرات بين مختلف الأطراف أو الأفراد داخل المؤسسة ، وهذا حسب الهيكل التنظيمي الموجود، وذلك عبر الوسائل المختلفة المتبعة في هذا الاتصال من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة من طرف أصحاب اتخاذ القرار وهذا تماشيا مع التطورات الحديثة ، حيث أن يؤدي الاتصال إلى نقل المعلومات الآراء إلى الطرف الآخر بطريقة سريعة وإيجابية تعمل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة وذلك باستعمال الأشكال المختلفة والمناسبة بالنسبة للمؤسسة.

كذلك يعتبر الاتصال الداخلي على أنه مجموعة من المبادئ، التطبيقات بحيث تعمل على تحقيق العمل الجماعي، والمشاركة الفردية وتسهيل عملية ونشر حركة المعلومات والاستماع إلى الاقتراحات المقدمة من طرف أغلبية الأفراد وأخذها بعين الاعتبار فيما يخص اتخاذ القرار .

نظرا للنطق السريع في الميدان المعلوماتي الذي يعرفه العالم أصبح من الضروري على المؤسسات الجزائرية اللجوء إلى الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال نظرا لما لها من إيجابيات في تفعيل المؤسسة وتحقيق الأهداف المناسبة تزيد من فعالية المؤسسة.

ولهذا لا بد على أصحاب اتخاذ القرار مشاركة جميع أفراد المؤسسة في الإستفاد : من التكنولوجيا الحديثة للإعلام، الاتصال، ذلك عن طريق تكوينهم في هذا الميدان وتنظيم المحاضرات والندوات والتعريف بهذا العنصر الحيوي والإيجابي من قبل خبيرا في هذا المجال.

لهذا لا بد من إدخال التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة وتطويره حيث يعمل ويساعد على تطوير فعالية المؤسسة بحيث نجد هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال الداخلي وفعالية المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل والإيجابية ومن هنا يمكن استنتاج أن في غياب فعالية الاتصال الداخلي لا يمكن من تحقيق فعالية المؤسسة والعكس صحيح ولهذا لا بد على تطبيق وإيجاد جميع الوسائل لتحسين وتطوير الاتصال الداخلي داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف.

إن غياب أو عدم وضوح سياسة وأهداف لدى الأفراد هذا يؤدي إلى وجود نظام اتصال غير فعال بحيث لا يستطيعون إعطاء مشاركتهم وآرائهم و مقترحاتهم لأنهم لا يدركون ويتجاهلون أهداف المؤسسة التي يعملون من أجلها ولهذا لا بد على الأفراد من معرفة الأهداف التي يعملون من

أجلها حتى يبقى للاتصال دور فعال داخل المؤسسة كذلك تواجه عملية الاتصال معوقات عديدة تعمل على تشويش وعدم وصول المعلومات في وقتها المناسب، هذا ما ينعكس على فعالية الاتصال الداخلي سلبيا.

ولهذا لا بد على أصحاب إتخاذ القرار الأخذ بعين الاعتبار معوقات الاتصال و التخلص منها أو التعليل من تأثيرها على الاتصال الداخلي حتى تحقق الاتصال الفعال وبالتالي على فعالية المؤسسة إيجابيا هذا يؤدي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة في الوقت المناسب ولاسيما في ظل التطور التكنولوجي الحديث الذي يهده عالم الاتصال والتحديات .

إن فعالية المؤسسة تقاس في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التي وصلت إليها مقارنة بسياستها التي اقترحتها في الماضي ولهذا لا بد الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل التي تؤثر فيها ومن بين هذه العوامل ومنها سياسة المؤسسة وعوامل تتعلق بالرؤساء وقدراتهم على التأثير على الأفراد وكذلك التركيبة للهيكل التنظيمي الذي تنتهجه المؤسسة.

وبعد تحليلنا لدراسة الجانب التطبيقي داخل المؤسسة المصرفية تبين لنا أن المؤسسة تعتمد في تسييرها على الأسلوب القياس أكثر مما يستخدم الاتصال الشفهي وهذا الأخير هو المفضل لدى الأفراد وكذلك لاحظنا أن الاتصال النازل أو الهابط هو المهيمن على الغالب بحيث نلاحظ كل الأوامر والقرارات والتوجيهات تأتي من أعلى الهيكل التنظيمي المعنى آخر أن كل ما يصل إلى الأفراد (الوكالة) على المستوى الوكالات هو قرارات مركزية ولا يستطيع أي شخص أن يرفضها أو عدم تطبيقها، وهذا يؤثر سلبا على الأفراد بحيث لا يسمح بنشر وتدعيم المبادرات الشخصية أو الفردية، بل يضعها في نطاق تنفيذي يعمل على تطبيق الأوامر مهما كانت أهميتها.

ولهذا على أصحاب إتخاذ القرار على مستوى القرض الشعبي الجزائري إجراء تعديلات فيما يخص الاتصال الداخلي وبالتالي في منح بعض الصلاحيات للوكالات وخلق منصب أو مكتب الاتصال الداخلي على مستوى كل وكالة وهذا الذي لا نجده في هيكل التنظيمي الحالي حتى تعطي وتمنح الفرص للأفراد بمشاركة في الأهداف والسياسة لها ولهذا لا بد من إبراز أهمية الاتصال الداخلي لدى الأفراد وذلك من خلال التكوين وعقد الندوات لشرح جانب تسيير والتنظيم وعدم التركيز

على الجوانب التقنية فقط وكذلك التركيز على تحفيز الأفراد على العمل الجماعي وتبادل الرؤى وتدعيم الثقة فيما بينهم.

كذلك لابد من توظيف والاستفادة من الاتصالات غير الرسمية التي تخدم مصلحة المؤسسة والتحقيق الأهداف بحيث تكون لها دور إيجابي في فعالية المؤسسة.

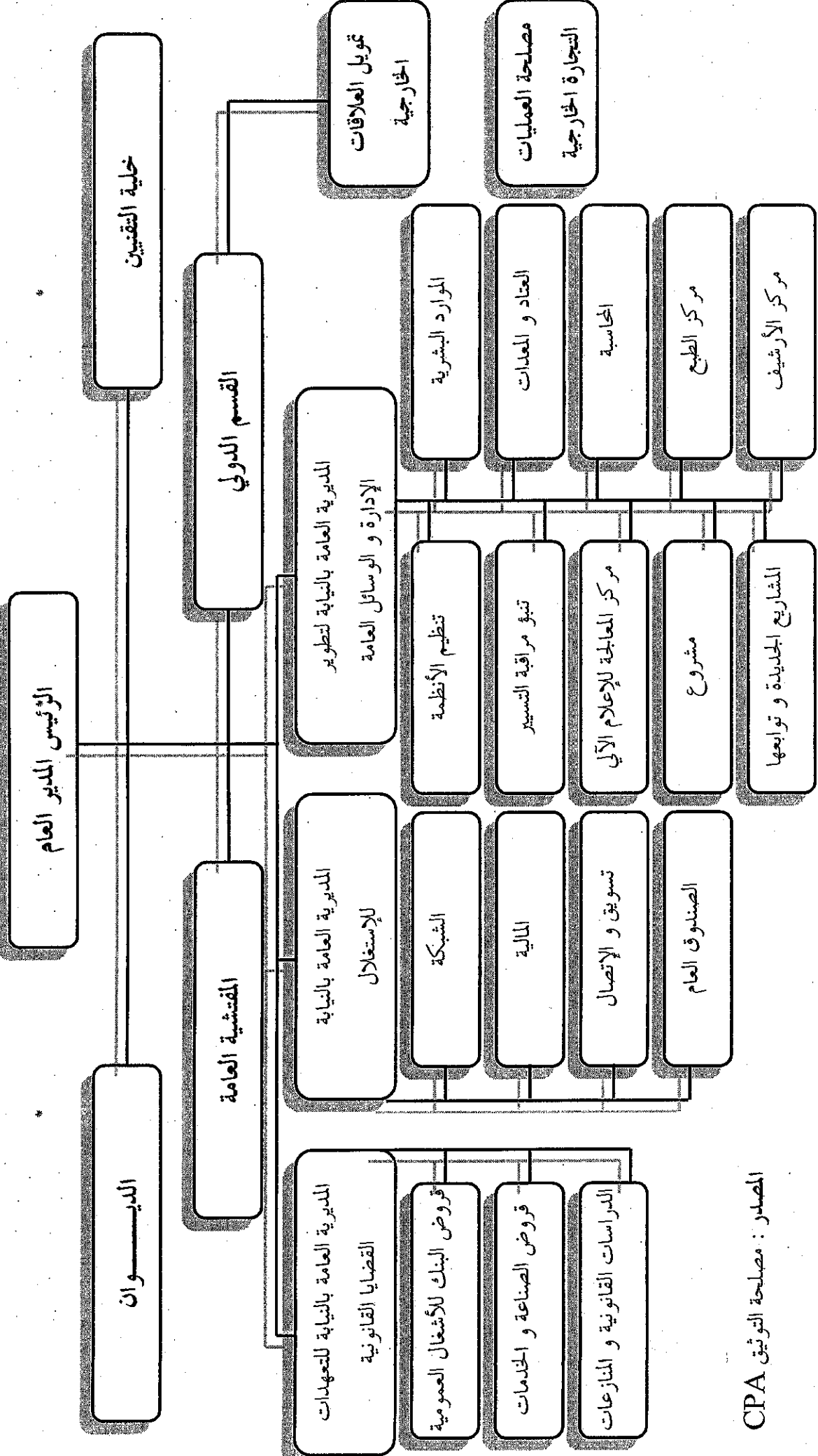
لابد على أصحاب إتخاذ القرار القيام بالزيارات الميدانية لهدف تفعيل التواصل من المرؤوسين وتشجيعهم ورفع معنوياتهم الذاتية والاستماع لآرائهم واقتراحاتهم وهذا من أجل خلق ثقافة حوار فيما بين الأفراد (رؤساء ومرؤوسين) وهذا من أجل تحقيق فعالية الاتصال يعمل على تحقيق الأهداف.

لابد على أصحاب إتخاذ القرار إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المطبق بحيث نلاحظ أنه يعتمد على القرارات وتطبيقها من أعلى إلى أسفل وعدم منافستها، وهذا مما يقلل من فعالية المؤسسة بحيث في CPA نجد مديرية مختصة في الاتصال إلا أنها لا تقوم بالدور الفعال بحيث نجد دورها غير فعال الذي لابد من خلق مصلحة اتصال داخل كل وكالة بنكية بحيث تخدم مصلحتها بشكل إيجابي حتى تستطيع أداء مهمتها المنتظرة: بحيث تؤخذ الآراء والمقترحات للأفراد في نفس المكان للعمل وهذا مما يسهل عملية الاتصال الداخلي وهنا لابد الاعتماد على استعمال كل طريق ووسائل الاتصال الداخلي المناسبة واشتراك جل الأفراد حتى لا يشعر الآخريين بالتهميش وحثهم على استخدام الوسائل للاتصال والتكنولوجيا المتطورة وبأشكالها المختلفة وتوفيرها لديهم لتدريبهم عليها، التعود على استعمالها وهذا بالضرورة سيؤدي إلى بعث وغرس ثقافة للأفراد من أجل تحسين مستواهم في هذا الميدان والعمل على غرس في ذهنهم مفهوم فعالية للاتصال الذي بدوره يرتكز على تطوير الاتصال الداخلي وهذا بفهم وتوضيح أهداف المؤسسة التي لابد تحقيقها ومقارنتها بالأهداف الاتصال التي تحققت والعمل على مواصلة العمل من أجل تطوير وسائل الاتصال الداخلي، وزيادة فعاليتها التي بدورها تزيد في تطوير المؤسسة وقدرتها على المنافسة الشديدة.

وخلاصة القول يمكن القول أن الاتصال الداخلي يعتبر من أهم الركائز الإنسانية التي تعتمد عليها المؤسسات في فعاليتها ، ولهذا أصبح له دور كبير في تفعيل المؤسسة ولا يمكن تجاهله ويبقى للباحثين في هذا الميدان مجال كبير لإسهامهم ضمن التحديات الحديثة للإعلام والاتصال.

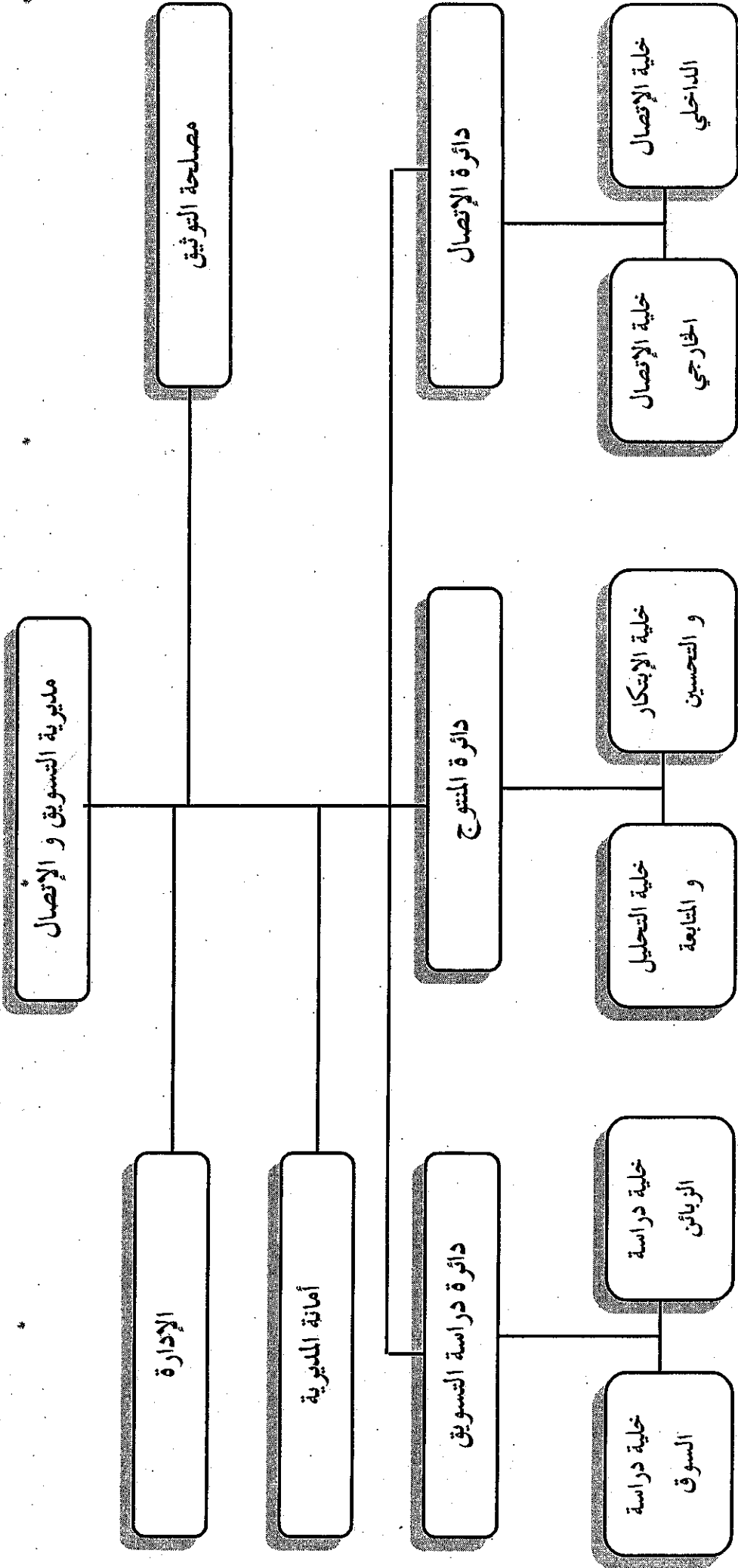
الملاحق

المهكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري



المصدر : مصلحة التوثيق CPA

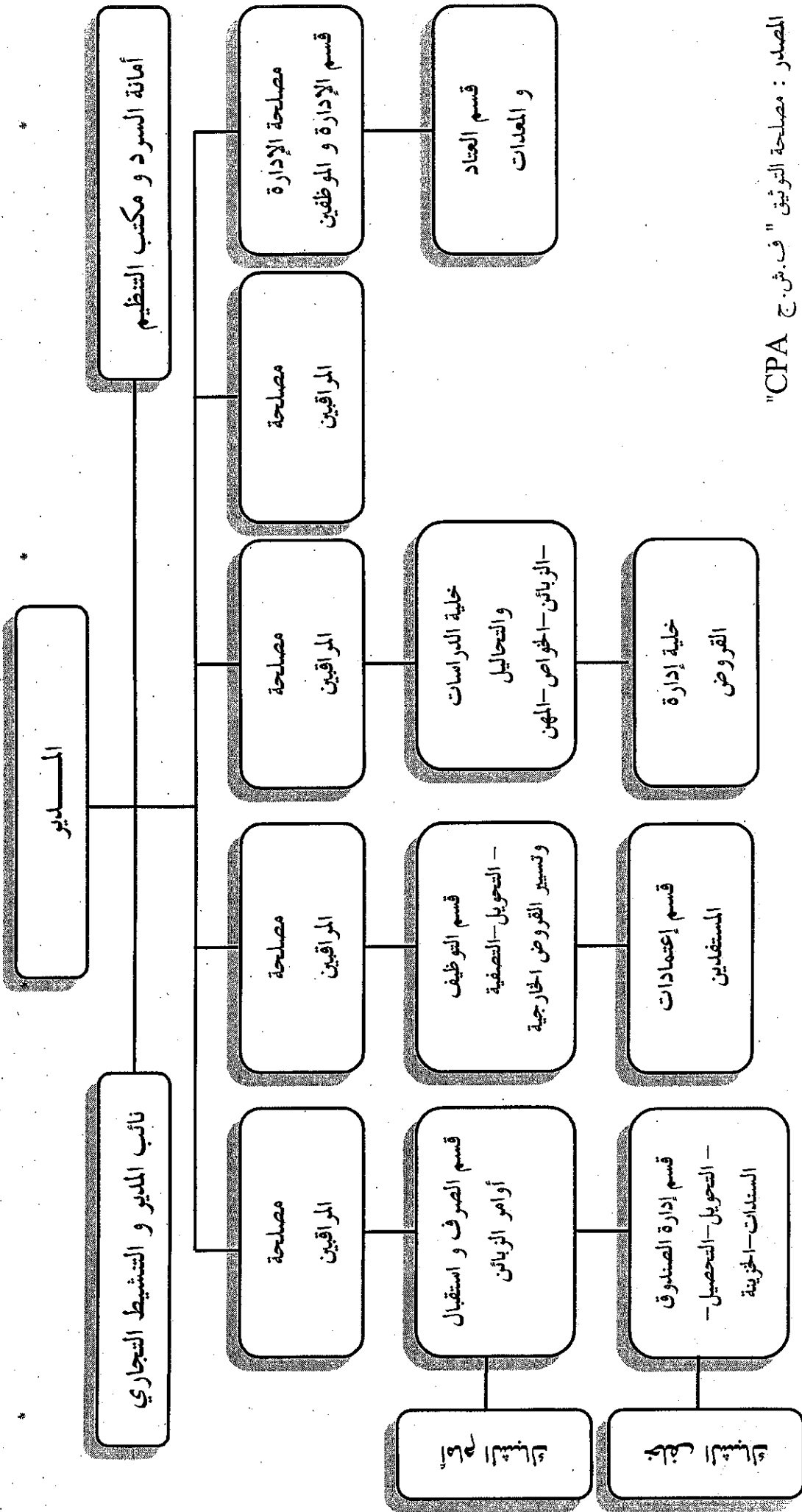
المهيكل التنظيمي لمديرية التسويق و الإتصال DMC



المصدر : مصلحة التوثيق CPA



الهيكل التنظيمي لوكالة تلمسان " 408 "



المصدر : مصلحة التوثيق " ف.ش.ج CPA "

الهيكل التنظيمي لمجموعة الإستغلال



المصدر : مصلحة الأرشيف "CPA"

## نموذج الإستمارة المعروضة على الموظفين

### QUESTIONNAIRE

#### معلومات شخصية

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- السن :

أقل من عشرين سنة

من 20 إلى 30 سنة

أكثر من 45 سنة

من 30 إلى 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

تكوين مهني

مستوى ثانوي

مستوى جامعي

4- الوظيفة:

إطار

إطار تنفيذ ( Cadre de maîtrise )

عون تحكم ( Agent de maîtrise )

5- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

6- كيف تقيم علاقتك المهنية مع:

- مستولك:  جيّدة  متوسطة  سيّئة
- زملائك:  جيّدة  متوسطة  سيّئة

7- هل تحصل على المعلومات بصفة عامة عن طريق:

ممثلي العمال ( النقابة )

المديرية

زملاء العمل

8- كيف تحصل على المعلومات بصفة عامة:

الملصقات

Par note de service

في إطار الاجتماعات المنظمة

اتصالات غير رسمية ( عن طريق أصدقاء العمل )

9- هل تحصل على المعلومات عن طريق:

هيكل الاتصالات الرسمية

الاتصالات غير الرسمية ( عن طريق أصدقاء العمل )

10- هل أنت راض عن الاتصال داخل المؤسسة؟

نعم

لا

11- أهمية الاتصال بالنسبة لك:

قليلة الأهمية

مهم

متوسط الأهمية

مهم جداً

12- ما هي الطريقة الفعالة للاتصال داخل المؤسسة:

كتابي

شفهي

غير لفظي

13- ما هي الوسيلة التي نتصل بها بالمدير؟

الهاتف

مباشرة

14- هل يؤثر الصراع داخل المؤسسة على فعالية الاتصال؟

نعم

لا

15- ما الذي يعرقل مختلف اتصالاتك داخل المؤسسة؟

اللغة

المستوى التعليمي

تعدد المستويات الإدارية

الإشاعات

16- هل لديك معلومات عن أهداف و سياسات المؤسسة؟

واضحة

غامضة

بعض المعلومات

17- هل تمنح لك الفرصة في اتخاذ القرار المناسب؟

نعم

لا

أحيانا

18- إذا ترك لك المجال للاستقلالية هل يمكن لك المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم

لا

19- هل تمنح لك الفرصة في اتخاذ القرار المناسب؟

نعم

لا

20- هل تتلقى الشكر و التقدير عندما تساهم في تحقيق هدف أو أداء عمل المؤسسة؟

نعم

لا

21- هل تعتبر المعلومات التي تصلك من الرؤساء تسمح لك بطريقة ناجحة في نشاطك اليومي؟

نعم

لا

22- هل تعتبر مؤسستك مسيرة بطريقة:

ناجحة؟

غير ناجحة

شكراً على مساهمتكم معنا.

# قائمة المراجع و المصادر

## المراجع باللغة العربية

- 1- إبراهيم إمام، العلاقات العامة و المجتمع، مكتبة الأنجلو-المصرية، القاهرة، 1968.
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ( مدخل بناء المهارات)، الطبعة السابعة- الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
- 3- أحمد صقر عاشور، آفاق جديدة في التنمية و التدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.
- 4- بهجت كشك، سلمى جمعة، الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، 1989.
- 5- جيهان رشدي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1975.
- 6- الحميدي نجم عبد الله، العبيد عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، دار وائل، عمان الأردن، 2005.
- 7- حنفي محمود سليمان، العملية الإدارية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، دون سنة نشر.
- 8- سعد الدين عشناوي، أسس الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 9- صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها و مناهجها، القاهرة، 1973.
- 10- عبد الرحمن عزة، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 11- عبد الكريم درويش و ليلا تكو، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو-مصرية، القاهرة، 1976.
- 12- عبد الواحد العفوي، العولمة، التحديات، الفرص، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2000.
- 13- العربي أسامة الخولي، تكنولوجيا المعلومات، ما بين التهوين و التهويل، المستقبل العربي، العدد 200/260.
- 14- عسان يعقوب، جوزيف طش، سيكولوجيا الاتصال و العلاقات الإنسانية، دار المعار للنشر، بيروت، 1979.



- 15- علي أحمد علي، رقيه السيد، الاتصالات الإدارية الجماهيرية، مكتبة عين شمس، القاهرة،  
دون سنة نشر.
- 16- علي سليمان، الإدارة العامة في العالم العربي و تحديات عصر المعلومات الكلمة، دار  
الصفوة للنشر و التوزيع، بيروت، 1997.
- 17- علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، الجزء الأول، القاهرة، 1975.
- 18- عماد عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان،  
الأردن، 2000.
- 19- فؤاد الشيخ، و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، 1995.
- 20- فضيل ليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- 21- فهد سعود عبد العزيز، الاتصالات الإدارية، ماهيتها، أهميتها، أساليبها، الرياض،  
1988.
- 22- محمد القريوتي، مهدي زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، الطبعة الثالثة، دار الشروق  
للنشر، عمان، 1993.
- 23- محمد أمين عودة، مشكلة و معوقات الاتصالات الإدارية ( القضايا و الاستراتيجيات)،  
مطبوعات جامعة الكويت، دون سنة نشر.
- 24- محمد سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية،  
الجزائر، 1994.
- 25- محمد سلامة غباري و السيد عبد الحميد عطية، الاتصال و وسائله بين النظرية و التطبيق،  
المكتب الجامعي ، الاسكندرية، 1991.
- 26- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج،  
دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.

- 27- محمود الشكرجي، إدارة المشاريع الصناعية، مطابع دار الكتب، الطبعة الأولى، الجزء الأول، بيروت، 1967.
- 28- محمود عبد الموالي، علم الاجتماع في ميدان العمل التنظيمي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1984.
- 29- محمود عساف، أصول الإدارة، جامعة المنصورة، 1976.
- 30- محي محمد مسعد، ظاهرة عوالة الأوهام و الحقائق، مكتبة مطبعة الإشعاع تقنية، الإسكندرية، 1999.
- 31- مختار حمزة، سمية علي خليل، السلوك الإدارية، دار المجمع العملي، 1978.
- 32- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، بيروت، 1997.
- 33- معالي فهمي حيضر، نظر المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية للإسكندرية، 2002.
- 34- موسى اللوزي، التنمية و الإدارة، دار وائل للطباعة و النشر، عمان 2000. \*

## المراجع باللغة الفرنسية

- 1- ALAIN MILON, MICHELLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises, Bréal, Paris, 1996.
- 2- ALEX MUCCHIELLI, « L'art d'influence », édition Armand Colli, Paris, 2000.
- 3- BENDIABDELLAH Abselam, « Stratégies et techniques de communication d'entreprise », Cours de 1ère année Magister, Université de Tlemcen, 2006.
- 4- BERNARD MAYER, « Les pratiques de communication de l'enseignement supérieur à la vie professionnelle », édition Armand Colli, Paris, 2000.
- 5- BRUNO HENRIET et FRANÇOIS BUNEAU, « Audit de la communication interne » les éditions d'organisation, Paris, 1990.
- 6- EMMANUEL ROBERT SALMON, ARNAUD PATEYROND, « Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise », édition economica, Paris, 1996.
- 7- FANELLY NGUYEN-THANH, « La communication : une stratégie a service de l'entreprise », édition economica, Paris, 1991.
- 8- JEAN PIERRE CITAUX, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », édition Armand Colli, Paris, 1998.
- 9- LAKHDAR SIKIOU, « Gestion des ressources humaines », 2ème édition des Boeck, Bruxelles, 2001.
- 10- LARENT HERMEL, ANNE LAURE NICOLAS, « Le multimédia marketing et Internet », édition economica, Paris, 1998.
- 11- MOHAMED MEZIANE, « La communication et les nouvelles techniques de l'information », édition El ayem, 2000.

12- PATRICK D'HUMIERES, « Management de la communication d'entreprise », édition Eyrolles, Paris, 1994.

13- THERY LIBAERT, « La communication d'entreprise », édition economica, Paris, 1998.

14- THEVENET M.J, « La communication interne au-delà de la falaise... »  
Revue française de marketing, 1988.

## مذكرات ماجستير

- 1- حسناء راشد النعيمي، أهم معوقات الإتصالات الإدارية في المنظمات العامة مع تطبيق على غرفة تجارة و صناعة أبو ظبي، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد، العلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1997.
- 2- جميلة بومزال، أثر التكنولوجيا المعلومات على المؤسسة، مذكرة تخرج ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2000.
- 3- رجم نصيب، ظاهرة الفقر، آثارها على التنمية الإقتصادية، مجلة الإقتصاد و المناجمت، العدد 2، 2003.

## مقالات

- 1- سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات، و الإتصالات في عمليات إدارة المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، 2005.
- 2- سعاد بومايلية، فارس بوبكر، أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الإتصال على المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد و المناجمت، جامعة تلمسان، مارس 2004.
- 3- بن سعيد محمد، تكنولوجيا المعلومات، الإتصالات و التنمية الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سيدي بلعباس، أفريل 2006.
- 4- محمد منصف تطار، النظام المصرفي الجزائري، و المصرفية الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، جوان 2002.
- 5- إبراهيم بخي، صناعة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و علاقتها بالتنمية و تطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.
- 6- علاوي عبد الفتاح، القرني عبد الرحمن، علاوي محمد أمين، تكنولوجيا الدول حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، 2005.
- 7- رجيم نصيب، ظاهرة الفقر، آثارها على التنمية الاقتصادية، مجلة الإقتصاد و المناجمت، العدد 2، 2003.
- 8- Colloque international, « Management des savoirs et développement des compétences », Faculté des sciences, économiques et de gestion, université de Tlemcen, le 14 et 15 Décembre 2002.
- 9- BENDIABDELLAH Abdsallem, « Impact des NTIC dur les structures et comportements de l'entreprise moderne », Revue économie et management, université de Tlemcen, 2004.

## الفهرس

إهداء

كلمة شكر

1

مقدمة

### الفصل الأول : الأشكال المختلفة للاتصال و دورها في خدمة المؤسسة

- 12 المبحث الأول : مفاهيم عامة للاتصال
- 13 المطلب الأول : تعاريف مختلفة للاتصال
- 14 المطلب الثاني : الرهانات الإستراتيجية للاتصال
- 17 المبحث الثاني : النظريات الأساسية للاتصال
- 17 النظرية الأولى : نظرية هارولد لاسويل عن الإتصال:  
Lasswell Model
- 19 النظرية الثانية: نظرية " شانون: و" ويفير "  
Shannon et weaver
- 21 النظرية الثالثة : نظرية شرام Schramm Model
- 22 النظرية الرابعة: مدرسة باولو آلتو Paolo Alto
- 23 النظرية الخامسة: النظرية العامة للأنساق والمقاربة لتأويلية
- 25 المبحث الثالث : أهمية و أهداف الاتصال الداخلي
- 25 المطلب الأول : أهمية الاتصال و دوره في إنجاح المؤسسة
- 34 المطلب الثاني : أهداف الاتصال الداخلي
- 38 المبحث الرابع : أنواع و أشكال الاتصال الداخلي في المؤسسة
- 38 المطلب الأول : أنواع الاتصال في مجموعة صغيرة الحجم

- 41 المطلب الثاني : أنواع الاتصال حسب درجة الرسمية وغير الرسمية
- 43 المطلب الثالث : أنواع الاتصال الداخلي حسب اتجاه تدفق المعلومات
- 47 المطلب الرابع : أنواع الاتصال و درجة تأثيرها

## الفصل الثاني : أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة NTIC

- 61 المبحث الأول: تحديد مفهوم التكنولوجيا الإعلام والاتصال NTIC
- 62 المطلب الأول: التعريفات المختلفة بـ NTIC
- 63 المطلب الثاني: أهمية خصائص NTIC
- 65 المطلب الثالث: أهمية NTIC ووظائفها
- 71 المبحث الثاني: وسائل وآثار NTIC في المؤسسة
- 72 المطلب الأول: وسائل اتصال NTIC في المؤسسة
- 75 المطلب الثاني: آثار NTIC على المؤسسة
- 82 المبحث الثالث : رهانات أو تحديات تكنولوجيايات المعلومات و الاتصال  
وأثرها على المؤسسة
- 83 المطلب الأول: إدارة المعرفة : Knowledge Management
- 84 المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
- 85 المطلب الثالث : أنواع المعرفة
- 87 المطلب الرابع: إدارة المعلومات

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية - القرض الشعبي الجزائري « CPA »

- 91 مقدمة
- 92 المبحث الأول : لحة تاريخية عن القرض الشعبي الجزائري ( CPA )
- 97 المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة



97	المطلب الأول : تحليل نتائج الدراسة
103	المطلب الثاني: تقييم الاتصال الداخلي مع العلاقات الداخلية للعمل
132	المطلب الثالث :ملاحظات و اقتراحات
135	خاتمة
139	الملاحق
147	قائمة المراجع و المصادر
	الفهرس

## **Résume**

Le thème de ce travail de recherche est axé sur le rôle que ne cesse de jouer la communication dans l'entreprise, car il est impossible pour l'entreprise de réaliser ses objectifs sans qu'il n'existe au sein de ses diverses structures une communication caractérisée par la transparence.

Delà il est important de s'adapter avec les nouvelles techniques de la communication, tel que les NTIC qui sont devenu indispensable pour l'entreprise moderne.

Pour la réalisation de notre travail empirique, nous avons choisi la CPA comme modèle d'une institution financière.

## **Abstract :**

The object of this research is based on the increasing role of the communication in the entreprise. It is generally agreed that it is impossible for the company to achieve its objectives without communication transparency for its various structures.

Thereafter, it is important to cope with new communication technologies evolution such as ICTs which seem to be essential for modern business.

In order to achieve our empirical work, the CPA has been chosen as a model of banking institution.

## **ملخص**

يتمحور موضوع هذا البحث حول الدور المتزايد الذي تلعبه الإتصالات على مستوى المؤسسة. هناك اجماع على استحالة تحقيق المؤسسة لأهدافها دون شفافية على مستوى هياكلها. إن مسابرة تقنيات الإعلام و الإتصال أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات الحديثة. من أجل تحقيق العمل التطبيقي تم اختيار بنك القرض الشعبي الجزائري كنموذج للمؤسسات المصرفية.

تجليد

مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع

07 73394265 / 040411796 / 048 546607