

جامعة قسنطينة 03

كلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي البصري

قسم الاتصال والعلاقات العامة



تخصص اتصال وعلاقات عامة

شعبة: علوم الاعلام والاتصال

واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية

- دراسة ميدانية مقارنة -

مؤسستي صايدال و بريد قسنطينة أنموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

اعداد الطالب

ياسين مسيلي

السنة الجامعية 2024/2023



جامعة قسنطينة 3  
كلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي البصري  
قسم الاتصال والعلاقات العامة



الرقم التسلسلي: ...../2023

الرمز: .....

تخصص اتصال وعلاقات عامة

شعبة: علوم الاعلام والاتصال

واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية

- دراسة ميدانية مقارنة -

مؤسستي صايدال وبريد قسنطينة أنموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

اشراف الاستاذ

أ.د/ عادل جربوعة

اعداد الطالب

ياسين مسيلي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة قسنطينة 3 صالح بونيدر	أستاذ التعليم العالي	أد/ وداد سميثي
مشرفا ومقررا	جامعة قسنطينة 3 صالح بونيدر	أستاذ التعليم العالي	أد/عادل جربوعة
عضوا	جامعة قسنطينة 3 صالح بونيدر	أستاذ محاضر (أ)	د/ حسان حجاج
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	أد/ سمير رحمانى
عضوا	جامعة ام البواقي	أستاذ محاضر (أ)	د/ يوسف بومشعل
عضوا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر (أ)	د/ إسماعيل زياد

السنة الجامعية: 2024/2023

## تصريح شخصي:

بعد الاطلاع على أحكام الأمر رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 وخاصة المادة الثالثة منه، أصرح ان الأطروحة التي قدمتها للحصول على شهادة دكتوراه علوم من كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 3، هي نتيجة جهد شخصي احترمت فيه أخلاقيات البحث العلمي -خاصة تجنب السرقة العلمية واحترام خصوصية المبحوثين- وأتحمل مسؤولية محتوياتها، كما أعلن انه يسمح بالاقْتباس شريطة الإقرار بذلك وفق قواعد المنهجية العلمية، وأؤكد أن نص أطروحتي تمت مراجعته لغويا من قبل متخصصين

الطالب: مسيلي ياسين

## شكر وعرّفان:

الحمد والشكر لله العلي القدير على توفيقه

أتوجه بالشكر الجزيل الى المشرف الاستاد الدكتور عادل جربوعه على موافقته استكمال عملية الإشراف

كما أتوجه بخالص عبارات الامتنان والشكر والعرّفان إلى الأستاذة الدكتورة ليلي بن لطرش على مرافقتها الطبية طيلة سنوات هذا العمل

شكري موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة

## الإهداء

الى الوالدين الكريمين

الى عائلتي الكريمة

الى روح كل من فارقونا وذكراهم الطيبة تخالج صدورنا وتسكن اعماقنا

الى جدي وجدتي

الى عمتي

الى نونو

الى خالتي حورية

## المخلص:

تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية الاتصال في المؤسسة في حد ذاته، فهو أساس جميع الأنشطة ومحدد هام من محددات النجاح ومحورا لكل العمليات الإدارية في المؤسسة رسمية كانت أم غير رسمية

اعتمدنا في بحثنا على العينة العشوائية الطبقية متبعين المنهج الوصفي للوصول الى نتائج ميدانية معتمدين على الملاحظة البسيطة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات

بعد استكمال الدراسة الميدانية وجمع وتفريغ البيانات والتعليق عليها وتحليلها توصلنا الى ان كل من مؤسستي البريد وصايدال تحاولان بكافة الطرق والأساليب والتقنيات الاهتمام بالاتصال بمستوييه الداخلي والخارجي، والاستفادة من انعكاسات ذلك على فعالية ادائهما من حيث الاعتماد على متخصصين في الاتصال ودراسة الجمهور وتلبية رغباته وربط الاتصال المستمر معه والاعتماد على تكنولوجيا الاتصال وتخصيص ميزانيه كافية وكذا محاولات التكيف مع عناصر البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية ومع باقي الأنساق الفرعية للمجتمع ولكن سعيهما اعترته جملة من النقائص تمثلت ابرزها فيما يلي:

- هيمنة الإدارة العليا على الأنشطة الاتصالية على الصعيد الداخلي والخارجي بمركزية القرارات في كلتا المؤسستين وغياب جهة مستقلة مكلفة بالاتصال وعدم تخصيص ميزانية مستقلة
- نقص الاهتمام الفعلي بالاتصال الداخلي والخارجي
- نقص فعالية الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسستين بسبب عدم الاعتماد على التخطيط العلمي للأنشطة وعدم الاعتماد على تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال
- نقص التخصص في الاتصال والخبرة بالنسبة للقائمين بأعباء الأنشطة الاتصالية في المؤسستين
- عدم فعالية نظام معالجة الشكاوى والاقتراحات في المؤسستين وعدم الاستفادة منها في تحسين الأداء بالرغم من محاولات اتاحة فرص ابداء الرأي والاهتمام بانشغالات الافراد من كلتا المؤسستين
- بالرغم من تعامل المؤسستين مع وسائل الاعلام والاتصال المختلفة في اتصالاتها الخارجية في مقدمتها الإذاعة الا ان التعامل يتطلب المزيد من الدراسة والاحترافية

## الكلمات المفتاحية:

الاتصال، المؤسسة، المؤسسة الإنتاجية، المؤسسة الخدمية

## فهرس المحتويات

### الموضوع

02	التصريح الشخصي.....
03	الشكر.....
04	الاهداء .....
05	الملخص.....
06	فهرس الجداول.....
14	الفصل الأول: مقدمة.....
15	1.1. أسباب اختيار الموضوع.....
15	2.1. أهمية البحث.....
16	3.1. أهداف البحث.....
17	4.1. تحديد مشكلة البحث.....
24	5.1. تحديد مفاهيم البحث.....
27	6.1. الدراسات السابقة .....
44	7.1. المدخل النظري للبحث.....
60	8.1. فرضيات البحث.....
64	الفصل الثاني: الاتصال في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية.....
66	1-2- السوابق التاريخية لاتصال المؤسسة.....
68	2-2- مفهوم اتصال المؤسسة.....



69	.....3-2 أهمية الاتصال في المؤسسة.....
70	.....4-2 وظائف الاتصال.....
72	.....5-2 اهداف الاتصال في المؤسسة.....
74	.....6-2 عناصر الاتصال في المؤسسة.....
79	.....7-2 أنواع الاتصال في المؤسسة.....
85	.....8-2 الأطر العامة للاتصال في المؤسسة.....
87	.....9-2 عوامل نجاح العملية الاتصالية.....
90	.....10-2 خصائص الاتصال الجيد.....
93	.....11-2 معوقات الاتصال.....
101	.....12-2 التراكيب التنظيمية.....
102	.....13-2 استراتيجيات اتصال المؤسسة.....
110	.....14-2 مستويات الاتصال في المؤسسة.....
156	.....15-2 مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية.....
170	.....16-2 المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية.....
192	.....17-2 ممارسة الاتصال في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية.....
203	.....الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية.....
202	.....1.3 مجالات البحث.....
208	.....2.3 عينة البحث.....
220	.....3.3 نوع البحث ومنهجه.....

222	4.3. أدوات جمع البيانات .....
231	<b>الفصل الرابع: عرض البيانات والتعليق عليها وتحليلها</b> .....
443	<b>الفصل الخامس: خاتمة</b> .....
445	1.5. النتائج العامة للبحث.....
455	2.5. نتائج البحث على ضوء الفرضيات.....
461	3.5. نتائج البحث على ضوء الأهداف.....
466	4.5. نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.....
468	5.5. افاق البحث.....
470	<b>قائمة المراجع</b> .....
486	<b>الملاحق</b> .....
487	الملحق أ: دليل المقابلة.....
497	الملحق ب دليل الاستمارة.....
510	الملحق ج: المقال المجاز لمناقشة أطروحة الدكتوراه .....



235	توزيع أفراد العينة حسب ما يمثله اتصال المؤسسة-بريد قسنطينة-	17
236	توزيع أفراد العينة حسب الجهة المكلفة بالاتصال- صايدال-	18
238	توزيع أفراد العينة حسب الجهة المكلفة بالاتصال-بريد قسنطينة-	19
240	افراد العينة حسب أهمية الجهة المكلفة بالاتصال- صايدال-	20
242	توزيع أفراد العينة حسب أهمية الجهة المكلفة بالاتصال-بريد قسنطينة-	21
244	توزيع أفراد العينة حسب دعم المؤسسة للأنشطة الاتصالية- صايدال-	22
246	يبين توزيع افراد العينة حسب دعم المؤسسة للأنشطة الاتصالية-بريد قسنطينة-	23
248	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائم بالاتصال مؤهل للقيام بمهامه - صايدال-	24
250	توزيع افراد العينة حسب ما إذا كان القائم بالاتصال مؤهل للقيام بمهامه-بريد قسنطينة-	25
252	توزيع أفراد العينة حسب استعمال المؤسسة لمخططات الاتصال- صايدال-	26
254	توزيع افراد العينة حسب استعمال المؤسسة لمخططات الاتصال -بريد قسنطينة-	27
256	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالأنشطة الاتصالية بصورة دورية- صايدال-	28
258	توزيع افراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالأنشطة الاتصالية بصورة دورية-بريد قسنطينة-	29
264	توزيع افراد العينة حسب الطابع الغالب على الاتصال في المؤسسة- صايدال-	30
269	توزيع افراد العينة حسب الطابع الغالب على الاتصال في المؤسسة -بريد قسنطينة-	31
274	توزيع أفراد العينة حسب سبب تفضيل استعمال أنواع الاتصال- صايدال-	32
276	توزيع أفراد العينة حسب سبب تفضيل استعمال أنواع الاتصال-بريد قسنطينة-	33

278	توزيع أفراد العينة حسب استعمال وسائل الوصول الى الجماهير الداخلية والخارجية-صايدال-	34
280	توزيع أفراد العينة حسب مدى استعمال المؤسسة لوسائل الوصول الى الجماهير الداخلية والخارجية-بريد قسنطينة-	35
286	توزيع أفراد العينة حسب وسائل الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة - صايدال-	36
290	توزيع أفراد العينة حسب وسائل الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة -بريد قسنطينة-	37
294	توزيع أفراد العينة حسب تقديم شكاوى في مجال العمل- صايدال-	38
296	توزيع افراد العينة حسب تقديم الشكاوى في مجال العمل -بريد قسنطينة-	39
297	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الشكاوى تلقى اهتماما بالرد- صايدال-	40
299	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الشكاوى تلقى اهتماما بالرد-بريد قسنطينة-	41
301	توزيع أفراد العينة حسب تقديم الاقتراحات في مجال العمل- صايدال-	42
302	توزيع أفراد العينة حسب تقديم الاقتراحات في مجال العمل-بريد قسنطينة-	43
304	توزيع افراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تأخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار- صايدال-	44
306	توزيع افراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تأخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار-بريد قسنطينة-	45
308	توزيع افراد العينة حسب الوسائل التي تستعملها المؤسسة للعلاقات العامة - صايدال-	46
310	توزيع افراد العينة حسب الوسائل التي تستعملها المؤسسة للعلاقات العامة-بريد قسنطينة-	47
312	توزيع أفراد العينة حسب توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال - صايدال-	48
315	توزيع أفراد العينة حسب توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال-بريد قسنطينة-	49

317	توزيع أفراد العينة حسب ملائمة الوسائل المخصصة- صايدال-	50
319	توزيع أفراد العينة حسب ملائمة الوسائل المخصصة-بريد قسنطينة-	51
326	توزيع أفراد العينة حسب تأثير المحيط الداخلي للمؤسسة على الاتصال- صايدال-	52
328	توزيع أفراد العينة حسب تأثير المحيط الداخلي للمؤسسة على الاتصال -بريد قسنطينة-	53
331	توزيع أفراد العينة حسب أهداف الاتصال الداخلي- صايدال-	54
332	توزيع أفراد العينة حسب اهداف الاتصال الداخلي-بريد قسنطينة-	55
334	توزيع أفراد العينة حسب أبرز أشكال الاتصال الداخلي التي تبرز فيها عملية التفاعل- صايدال-	56
336	توزيع أفراد العينة حسب أبرز أشكال الاتصال الداخلي التي تبرز فيها عملية التفاعل-بريد قسنطينة-	57
338	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية يخدم الاتصال- صايدال-	58
340	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية يخدم الاتصال-بريد قسنطينة-	59
342	توزيع أفراد العينة حسب الآليات التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند الاتصال- صايدال-	60
347	توزيع أفراد العينة حسب الآليات التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند الاتصال -بريد قسنطينة-	61
352	توزيع أفراد العينة حسب الوسائل الاتصالية التي تساهم في التفاعل الإيجابي للمؤسسة - صايدال-	62

354	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوسائل الاتصالية التي تساهم في التفاعل الإيجابي للمؤسسة - بريد قسنطينة-	63
356	توزيع أفراد العينة حسب الآليات تسهل عملية التفاهم والاندماج في المؤسسة - صايدال-	64
357	توزيع أفراد العينة حسب الآليات تسهل عملية التفاهم والاندماج في المؤسسة-بريد قسنطينة	65
359	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة توظف معطيات البيئة الداخلية- صايدال-	66
362	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة توظف معطيات البيئة الداخلية-بريد قسنطينة-	67
365	توزيع أفراد العينة حسب الوسائل التي تستعمل للاتصال بالجمهور الخارجي- صايدال-	68
367	توزيع أفراد العينة حسب الوسائل التي تستعمل للاتصال بالجمهور الخارجي-بريد قسنطينة-	69
370	يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة وسائل الاتصال في الاستفادة من اقتراحات الجمهور الخارجي- صايدال-	70
372	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة وسائل الاتصال في الاستفادة من اقتراحات الجمهور الخارجي-بريد قسنطينة-	71
375	توزيع أفراد العينة حسب معطيات البيئة الخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة من اجل بناء اتصال فعال- صايدال-	72
377	توزيع أفراد العينة حسب معطيات البيئة الخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة من اجل بناء اتصال فعال-بريد قسنطينة-	73
379	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة معرفة خصوصيات الجماهير الخارجية في حفظ المؤسسة لتوازنها وتكيفها مع المحيط الخارجي- صايدال-	74
382	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة معرفة خصوصيات الجماهير الخارجية في حفظ المؤسسة لتوازنها وتكيفها مع المحيط الخارجي-بريد قسنطينة-	75

385	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة وسائل الاتصال التفاعلية في قراءة لمحيط الخارجي للمؤسسة- صايدال-	76
388	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة وسائل الاتصال التفاعلية في قراءة لمحيط الخارجي للمؤسسة-بريد قسنطينة-	77
391	توزيع أفراد العينة حسب تعامل المؤسسة مع وسائل الاعلام- صايدال-	78
393	يبين توزيع أفراد العينة حسب تعامل المؤسسة مع وسائل الاعلام -بريد قسنطينة-	79
396	توزيع أفراد العينة حسب الغرض من التعامل مع وسائل الاعلام- صايدال-	80
398	توزيع أفراد العينة حسب الغرض من التعامل مع وسائل الاعلام-بريد قسنطينة-	81
400	توزيع أفراد العينة حسب طريقة التواصل بوسائل الاعلام- صايدال-	82
402	توزيع أفراد العينة حسب طريقة التواصل بوسائل الاعلام-بريد قسنطينة-	83
405	توزيع أفراد العينة حسب استعمال المؤسسة للاتصال الاشهاري- صايدال-	84
407	توزيع أفراد العينة حسب استعمال المؤسسة للاتصال الاشهاري -بريد قسنطينة-	85
410	توزيع أفراد العينة حسب الغرض من استعمال الاتصال الاشهاري- صايدال-	86
412	توزيع أفراد العينة حسب الغرض من استعمال الاتصال الاشهاري-بريد قسنطينة-	87
424	توزيع افراد العينة حسب العراقيل التي يواجهها الاتصال في المؤسسة- صايدال-	88
430	توزيع افراد العينة حسب العراقيل التي يواجهها الاتصال في المؤسسة-بريد قسنطينة-	89
430	توزيع افراد العينة حسب الاقتراحات لتحسين الاتصال في المؤسسة- صايدال-	90
439	توزيع افراد العينة حسب الاقتراحات لتحسين الاتصال في المؤسسة-بريد قسنطينة-	91



## فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يبين مرحلة ما قبل إعادة الهيكلة	101
02	مرحلة اعداد الهيكل النسبية	101
03	يبين مرحلة الهيكلة التنظيمية التامة	102
04	يبين عناصر الرؤية الاستراتيجية	104
05	يبين التغذية الرجعية	108
06	يبين شبكة اتصال ديمقراطية	117
07	يبين شبكة اتصال اقل ديمقراطية	117
08	يبين شبكة اتصال اقل ديمقراطية	118
09	يبين الاتصال الافقي	121
10	يبين انتاج خدمة في مؤسسة خدمية	178
11	يبين نموذج جودة الخدمات	179
12	يبين التداخل الموجود بين السلعة والخدمة	191
13	يبين الاختلاف بين السلعة والخدمة	192

## الفصل الاول

### مقدمة

## 1.1. أسباب اختيار الموضوع:

### 1.1.1. أسباب ذاتية:

\* الميل والرغبة في دراسة موضوع الاتصال في المؤسسة الجزائرية.

\* تخصص الباحث يمكنه من دراسة موضوع الاتصال في المؤسسة الجزائرية.

### 2.1.1. أسباب موضوعية:

\* قابلية الموضوع للدراسة من النواحي المعرفية والنظرية والمنهجية والميدانية.

\* الأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال بأنواعه في المؤسسة ودوره المحوري في مجال الإدارة، فهو الشريان الذي يربط أقسامها ويغذي أعضائها، كما أنه السبيل إلى ضمان مرونة التعامل مع مختلف المواقف والمساعدة في عمليات تسطير وتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات وتكريس المبادئ وترسيخها سواء كان ذلك على الصعيد الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.

## 2.1. أهمية البحث:

يكتسب البحث أهمية بالغة كونه يعالج موضوع الاتصال في المؤسسة الذي يعتبر أساسا لجميع الأنشطة ومعارا هاما من معايير فعالية الأداء، فلا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال لأن أي نقص أو غياب أو تشويه للمعلومات التي يضمنها الاتصال يعني اضطراب وظائف المؤسسة ككل، لذلك يعتبر محدد هام من محددات النجاح ومحورا لكل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أم غير رسمية.

فاتخاذ مختلف القرارات وتصميم وبناء الهيكل التنظيمي ونجاح أساليب القيادة وكذا مدى التوافق والانسجام مع البيئة التنظيمية والتغير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة كلها يضمنها الاتصال، كما يمكن كذلك من إصدار التعليمات والتوجيهات والارشادات الخاصة بأداء المهام والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مختلف مشاكلهم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية بغية وضع مختلف الاستراتيجيات وتنفيذها والإمداد بالآليات الضرورية لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها ذاتيا، من هنا يمكن القول أن الاتصال في المؤسسة هو نشاط إداري له بعد إنساني واجتماعي يشمل الأساليب العقلية والنفسية والتقنيات يسعى من خلاله القائمون عليه إلى خلق التوازن

والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات لأداء المهام المنوطة بها وضمان استقرار المؤسسة وتعزيز كينونتها.

وكما هو معروف في التنظيم ان الاتصال يضم نوعان على درجة كبيرة من الأهمية هما الرسمي وغير الرسمي يساهم كل منهما بأساليبه وطرائقه في عمليات التفاعل الجماعي الذي ينتج عن اندماج الافراد وانضوائهم ضمن جماعات يؤثرون فيها وتؤثر فيهم من حيث الخصائص والسمات وأساليب علاقات النسيج الاجتماعي وعلاقات العمل ودوافع التغيير التي تحرك الجماعات من خلال استراتيجية اتصالية تبدأ من داخل المؤسسة وتصل الى محيطها الخارجي.

### 3.1. أهداف البحث:

- \* معرفة مكانة الاتصال في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية -صايدال-والخدمية -بريد قسنطينة-
- \* معرفة طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية -صايدال-والخدمية -بريد قسنطينة-
- \* معرفة الوسائل الاتصالية المستعملة في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية -صايدال-والخدمية -بريد قسنطينة-
- \* معرفة درجة اعتماد المؤسسة الجزائرية الإنتاجية -صايدال-والخدمية -بريد قسنطينة-على معطيات البيئة التنظيمية في بناء اتصالاتها
- \* معرفة المعوقات التي تواجه الاتصال في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية -صايدال-والخدمية -بريد قسنطينة-

## 4.1. تحديد مشكلة البحث:

يعد الاتصال ظاهرة إنسانية لها بعد اجتماعي ارتبطت بوجود الإنسان، كما أنه عملية تفاعل تتم بطريقة مقصودة وهادفة يعتمده البشر لتبادل الصور الذهنية التي تتشكل في عقولهم عن العالم الخارجي عن طريق رموز قد تكون صوراً أو كلمات أو إشارات إضافة إلى المعلومات والأفكار والتجارب والخبرات المكتسبة، وتتم عملية التبادل من خلال طرفي الاتصال المتمثلين في المرسل الذي يقوم بتمرير رسائل معينة بلغة مشتركة عبر وسائل مناسبة إلى المتلقي الذي يقوم بفك رموزها وفهمها ورد فعل اتجاهها - ذلك لأن السلوك الإنساني غالباً هو استجابة لمنبهات داخلية وأخرى خارجية - كما أن الاتصال ليس نشاطاً فردياً منعزلاً بل هو عملية تبادل جماعية تقاس فعاليته من خلال قدرة العملية الاتصالية على إحداث التفاعل وخلق التوافق والانسجام والفهم المشترك للمضامين المتبادلة.

فالالاتصال موجود في كل مجالات حياتنا ولا يستطيع احد منا الاستغناء عن أي شكل من أشكاله، ففي المجال التنظيمي على سبيل المثال نجد أن المؤسسات تهتم بالاتصال وتحرص على تفعيله وتحسين جودته، لأن الفروق الجوهرية بين المؤسسات الناجحة والفاشلة لا ترتبط بالدرجة الأولى بنقص أو ندرة الموارد وضعف الإمكانيات ولا بمدى ملاءمة التنظيم الإداري إنما بجودة الاتصالات الإدارية التي تعد من أهم محددات فعالية الأداء، فأصبحت المؤسسات التي تعمل في بيئة مركبة ومعقدة ومتغيرة تواجه تحديات ورهانات كبرى متمثلة في درجة امتلاك أنظمة اتصالية قوية وفعالة تمكنها من استغلال مواردها والتحكم في أقسامها وفروعها ومصالحها، لأن جودة الاتصال من شأنها خلق مناخ عمل يمكن الأفراد من تقبل المهام الموكلة اليهم وممارستها بكفاءة وتتمى لديهم الرغبة والقدرة على التعاون والإبداع والابتكار والتطوير، كما يشمل الاتصال في المؤسسة كذلك كل التفاعلات والعلاقات التنظيمية التي تعتمد فيها المؤسسة على الوسائل المتاحة لتسهيل عملها على الصعيد الداخلي وتكوين صورة ذهنية حسنة على الصعيد الخارجي تضمن لها شخصية بارزة وواضحة المعالم تميزها عن غيرها تمكنها من تحقيق مقاصدها وأهدافها وتطلعات أفرادها ومتطلبات محيطها.

لقد اهتم الدارسون والمتخصصون في علم الإدارة بالاتصال في المؤسسة وأصبحوا ينظرون إليه على أنه عنصر مهم وفعال في أداء الأنشطة، وتطورت هذه النظرة مع مذاهب وتوجهات المدارس الإدارية التي من خلالها تعاضم الاهتمام بالاتصال خاصة بعد إدراج الأبعاد النفسية والاجتماعية والثقافية ودوافع السلوكيات وطبائع وسمات الجماعات الرسمية وغير الرسمية في

المؤسسة، وتم التركيز على دور الاتصال في مختلف أوجه الأنشطة المتنوعة من تصميم واعداد الخطط والبرامج إلى تنفيذها ومراقبتها وتقييمها ثم تقويمها، ليصبح الاتصال من الركائز الأساسية للأنشطة في المؤسسة لمساهمته في خلق الانسجام وإيجاد أنجع السبل الإدارية كعمليات التسيير والإشراف وتحقيق التوافق الذي يبنى على امتلاك المعلومات من خلال بناء شبكة اتصالات سليمة وفعالة على المستوى الداخلي من جهة، وضرورة التكيف مع المحيط الخارجي والاحاطة بمختلف جوانبه الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية من جهة أخرى، لذلك أصبحت المؤسسة تشبه بالكائن الحي تقوم بنشاطات من أجل تحقيق أهدافها المسطرة في محيط يتميز بالحركية والتغيير تحاول التكيف معه ومواكبة التغيرات التي تطرأ عليه، كما أن نظام النسق المفتوح على المحيط الخارجي يحتم عليها بناء شبكة اتصالات تقوم بتحصيل المعلومات باستمرار كي تعتمدها في عمليات التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف أنشطتها.

على ضوء ما سبق يمكننا القول أن الاتصال في المؤسسة ليس غاية في حد ذاته بل هو جوهر العملية الإدارية التي يكون نجاحها مرهون إلى حد كبير بمقدرة المدير أو المسؤول على تفهم الافراد الآخرين وبمقدرة الآخرين على تفهمه، وليس من المبالغة في شيء القول بأن الاتصال هو العامل الذي يتم بواسطته توحيد الأنشطة وتسييرها وتنظيمها في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها سواء إنتاجية أو خدمية أو غيرها، إذ بواسطته يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، كما أن نجاح المدير مرهون أيضا بمدى قدرته على الاتصال تماما كقدرته على الإدارة والتسيير، فالالاتصال الجيد يساعد على جمع المعلومات والقيام بالأعمال بأفضل طريقة والحصول على تقبل السياسات والفوز بتعاون الآخرين وتسهيل عملية فهم الأفكار بوضوح وإحداث التعديلات والتغييرات المرغوبة، كما يساعد على التخطيط الإداري الفعال وممارسة العمليات الإدارية من رقابة وتوجيه وتنسيق ومتابعة وبرمجة النشاطات العادية أو الطارئة وتسيير الأنشطة الروتينية ووضع الاستراتيجيات وتنفيذها داخل وخارج المؤسسة حسب متطلبات الموقف، فالالاتصال هو العملية الرئيسية المؤثرة في سلوك الآخرين حيث أن أهم التحديات التي تواجه المديرين في الوقت الراهن هي ثورة المعلومات وتوسع دائرة الاتصالات التي جعلت الاتجاه نحو تحسين الاتصال وتفعيله على الصعيد الداخلي والخارجي حتمية لا يمكن تجاهلها أو اغفالها.

أما الاتصال الداخلي فيركز عن طريق النوع الرسمي على العمليات الإدارية التي تعنى بتسيير الشؤون اليومية للمؤسسة وحتى الحالات الطارئة التي تفرض تكثيف وزيادة حجم العمليات الاتصالية، يتم من خلاله إصدار أوامر أو قرارات عادية أو هامة أو طارئة أو توضيح مواقف أو إزالة غموض أو شرح نصوص أو تبيان طرائق عمل أو التنسيق والبحث عن سبل وآليات بلوغ الأهداف المختلفة، فيقوم الاتصال بربط قنواته داخل المؤسسة وتنتظم شبكات الاتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام ليعاد ربط هذه الأنساق الفرعية ضمن النسق الاتصالي الكلي للمؤسسة وهذا تماشياً مع منطق الأهداف الكلية والفرعية للمؤسسة، فتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة لا يتأتى إلا من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التي يفترض ان تكون متناسقة ومتكاملة ومنسجمة فيما بينها، لذلك يعمل الاتصال على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات العمل والتسيير والسعي الى معالجة اختلاف الآراء وكل أشكال الصراعات في الدرجات السلمية المختلفة، كما يعمل على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لأداء وظائفها سواء المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية بهدف معالجة المشاكل وتحسين الجودة وزيادة الفعالية، كما يساهم في إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة واستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم وتزيل الشكوك والعوائق النفسية بين مختلف درجات السلم الوظيفي من أجل استباق المشاكل قبل حدوثها وإزالة كل أسباب عدم التفاهم وتقديم التوضيحات والمعلومات في وقتها المناسب، كما يعمل على متابعة ومراقبة سير العمل وتنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة، كما يمكن من التقييم والتقويم المستمر لخطط الإدارة ورفع درجة تقبل المهام الموكلة من خلال التركيز على معالجة الصراع وتخفيف التوتر وتحديد الأدوار بهدف تحقيق الالتزام في المؤسسة وكذا التركيز على توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات والمسؤوليات بالتركيز على المسار التنظيمي من خلال متابعة الاعمال وفرض رقابة على نوعية وأساليب الأداء، - وكما هو معروف في علم الإدارة- فالاتصالات غير الرسمية أيضاً لها تأثيرها وفعاليتها على أداء المؤسسة، لأن هذا النوع من الاتصال يحمل بدوره العديد من المعلومات التي لا تستطيع الأطر الرسمية أن تحوز عليها، لذلك وجب على الإدارة الحكيمة إدراك أهمية مثل هذا المصدر وضرورة التعرف على قيادات هذه الجماعات والاحتكاك بها للاستفادة منها في تحصيل المعلومات التي تساهم في جعل أنشطة المؤسسة أكثر فعالية، كما ينبغي على المؤسسة أن تحرص على الاستمرار في التعامل مع مثل هذا النوع من المصادر من أجل تدعيم القنوات الرسمية لتحقيق مقاصدها.

وأما الاتصال الخارجي فيشمل كل الأنشطة التي تتم خارج المؤسسة سواء كانت مع الافراد أو الجماعات أو المؤسسات، ويعتبر هذا النوع على درجة كبيرة من الأهمية لما له من دور في توطيد علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية التي تتواجد فيها، فتوفر معلومات للمحيط الخارجي وتأخذ بدورها منه كل ما من شأنه أن يخدمها ويسهل عملها، ويمكن ان نجد هذا الاتصال من خلال تخصصاته المتمثلة في الإشهار الذي يعد أسلوبا تعتمد المؤسسة الإنتاجية للتعريف بمنتجاتها وتسويقه وتعتمده المؤسسة الخدمية للتعريف بخدماتها والاقبال عليها، إضافة إلى العلاقات العامة التي تعتبر أسلوبا احترافيا في العمل تنظم العلاقات والاتصالات وتضبط الحدود والحريات وتعنى بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الافراد، فالملاحظ يجد أن هناك دور تكاملي للإشهار والعلاقات العامة على عكس ما كان يراه البعض، فالإشهار يعمل على توجيه سلوك الجمهور نحو ما يخدم المؤسسة من تعديل لعادات وانماط الشراء أو الاقبال على الخدمات، وأما العلاقات العامة فتتميز بعملها على صناعة القرارات وتعزيزها والقيام ببحوث وبناء قواعد للبيانات المتعلقة بالجمهور وتوقع ردود الافعال، كما يشمل الاتصال الخارجي كذلك العلاقات مع الصحافة التي تهدف الى تعزيز كل من أنشطة الإشهار والعلاقات العامة من اجل دعم وإدارة وتحسين صورة المؤسسة.

كما تتفاعل المؤسسات بأنواعها سواء الإنتاجية أو الخدمية كنسق مفتوح مع محيطها بمختلف معطياته من حاجات ورغبات المستهلك والقيم الاجتماعية والثقافية الموجهة والمؤثرة على عملية الاستهلاك، إضافة الى وضعية السوق ومختلف المعايير البشرية والمادية والتنظيمية التي تساهم في بناء استراتيجية اتصالية تأخذ بعين الاعتبار كل هذه المعطيات المتعلقة بالمحيط الخارجي بالإضافة إلى المعلومات ووسائل المؤسسة الخاصة من هياكل ومنتجات وخدمات وأفراد كمصادر معلوماتية تساهم في توفير أرضية صلبة تشكل قاعدة معلوماتية تساعد في تصميم المضامين الاتصالية المناسبة التي تراعي انتقاء الرموز والرسائل المناسبة للجمهور بحيث تكون مفهومة ومثيرة للحاجات، تكون عبر مراحل أساسية تتمثل في مرحلة البحث التي تتم من خلالها عملية وصف وتشخيص وضعية المؤسسة، ثم مرحلة التفكير التي تتم من خلالها تحديد الاهداف وجمهورها المستهدف، ثم مرحلة التنفيذ التي يتم من خلالها تحديد محور العملية الاتصالية وفكرتها الأساسية، كمحتوى الرسائل، الوسائل المناسبة، خطة التنفيذ والميزانية.



فالمؤسسة بذلك هي في أخذ وعطاء -بحكم تفاعلها الداخلي والخارجي- تتشط وفق متغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية، تحاول من خلالها تحصيل المعلومات والمعطيات المتعلقة بمحيطها أو البيئة المتواجدة فيها لتعتمدها كمدخلات للاتصال بعضها منتظر يمكن التحكم فيه مثل الأموال والتجهيزات والمواد الأولية والبيانات الاحصائية القابلة للقياس الكمي، والبعض الآخر صعب التحكم فيه مثل الرغبات غير المعبر عنها والقيم التي تحكم أنماط السلوكيات والعادات الاستهلاكية والمستجدات غير المتوقعة، كل هذه المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات أو نتائج تتفاعل مع المحيط تترجم في شكل خدمات في المؤسسات الخدمية أو منتجات في المؤسسة الإنتاجية.

وإذا نظرنا للاتصال في مؤسسات الدول المتقدمة نجده متطور من حيث المدارس التي تلقن وتدرس وتنتظر وتؤسس لأبجدياته وقواعده أو من حيث الأساليب التي يمارس من خلالها وكذا الأنواع والوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة وترفع من درجة فعاليته ونجاعته، فهي تعتمد على للعلاقات العامة كجهاز إداري ينشط داخلها وخارجها يحرص على تنظيم وتنسيق العلاقات وتصميم الاستراتيجيات المحكمة التي تراعي الإمكانيات المادية والموارد البشرية وتتنقيد بالمسؤولية الاجتماعية والظروف المحيطة بالمؤسسة بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة وعلى وسائل الاتصال الجماهيري المتطورة، كما تحرص الدول المتقدمة كذلك على تطوير النظريات التي تدعو إلى ممارسة مكثفة وواسعة للاتصال بتخصصاته في المؤسسات كالاتصال الإشهاري الذي يعتمد القائمون عليه على وسائل متطورة تبت مضمين مصممة بشكل يحقق أهداف المؤسسة ويخدم العمال ويحفزهم ويرفع من معنوياتهم ويعزز انتماءهم، على عكس الدول النامية التي تفتقر إلى سياسات اتصالية واضحة المعالم وتنتظر إلى سياسة الاتصال على أنها من العوامل التي تكبح الحريات وتفرض القيود والرقابة ذات البعد السلبي، كما أن ممارسة الاتصال فيها تتسم بالارتجالية أي بشكل عشوائي غير منظم رغم أن السياسة الاتصالية تعد من العوامل التي تحدد النموذج الاتصالي وما يتيح من مشاركة في الاتصال، إضافة إلى نقص التشريعات التي تدعم ممارسة الاتصال والاهتمام بتطوير مرافقه وهياكله، وكذا عدم الاعتماد على التخطيط الفعال وعدم الاهتمام بالوسائل الاتصالية ولا بالأشخاص القائمين على الاتصال من ذوي الكفاءات فضلا على انها تعمل بمعزل عن المحيط الخارجي، أما فيما يخص الموارد والامكانيات المالية فهذه الدول تعاني من نقص فادح فيها الامر الذي انقص اهتمامها

بالاستثمارات في مجال الاتصال والبحث عن موارد مالية جديدة عن طريق وضع أنظمة مدروسة ومحكمة للاتصال تساعد في استغلال الإمكانيات المتاحة.

وعلى غرار الدول النامية يواجه الاتصال في الجزائر عراقيل وصعوبات تؤثر على جودته وفعالته بسبب نقص المدارس والمعاهد المتخصصة وضعف الهياكل التي تعنى به وعدم قدرة المصالح والمديريات المكلفة بتسييره على ممارسته باحترافية، فالملاحظ لواقع المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية على غرار المؤسسات الأخرى يجدها في معاناة من الأنظمة الاتصالية الضعيفة ومن قلة المتخصصين ومن تأخر واضح في استعمال التقنيات الاتصالية الحديثة بالرغم من إعادة هيكلة المؤسسات والدخول في السوق العالمية وولوج عالم المنافسة الاقتصادية، ويرجع ذلك إلى النظام الاقتصادي الجزائري الذي تميز بالاشتراكية والمركزية منذ الاستقلال ما جعله عقبة في طريق خلق ثقافة اتصالية المؤسسة، كما أن قلة المنافسة واحتكار السوق وعدم ملاءمة طرق تسيير المؤسسات وطرق توزيع المنتجات وتقديم الخدمات إضافة إلى افتقار المؤسسات الجزائرية إلى إطارات مكونين ومتخصصين في الاتصال وعدم التحكم في الأدوات والتقنيات الحديثة للاتصال من طرف الإطارات اللذين يجدون صعوبة في التكيف معه أو مواجهة نضرائهم ممن يتقنونه كلها عوامل أثرت سلبا على تقدم الاتصال وفعالته وكانت السبب في الدخول المتأخر للمعلوماتية في المؤسسة الجزائرية واستعمالها كمظهر في المكاتب في الكثير من الأحيان إضافة إلى حجز المعلومات واحتكارها، فضلا عن عدم اهتمام المؤسسات الكبير بتوحيد وثائقها ولا لمصادقية مضامينها إذ غالبا ما تكون المعلومات ناقصة وغير مضبوطة وأحيانا متأخرة، كما أن وسائل اتصالها الداخلية عادة ما تقتصر على التعليمات والمذكرات المرتبطة بالمصالح إضافة إلى الاجتماعات التي تكون جل مخرجاتها أوامر وتوجيهات وتوصيات غالبا ما تكون شفويا، كما أن معظم المؤسسات الجزائرية لا تحرص على إصدار مجلات أو دوريات تشرح خططها وتبين إنجازاتها وبرامجها وتطلعاتها وإنجازات عمالها ولا تمتلك شبكات ربط داخلية ولا خارجية ولا تستفيد من خدمات شبكة الانترنت لتيسير أعمالها، أما عن اتصالها الخارجي فالاتصال الإشهاري كأسلوب متطور في البلدان المتقدمة لم تحسن معظم المؤسسات الجزائرية استغلاله وتطويره كما ونوعا والاستفادة من ميزات التجارة والتسويقية والتنافسية، إذ اننا نجد أنه في بعض الأحيان يتم الإعلان عن منتجات غير موجودة في السوق وإن وجدت فليست

بالمواصفات المععلن عنها، إضافة إلى افتقار معظم المؤسسات الجزائرية لجهاز العلاقات العامة وعدم فعالية العلاقات مع الصحافة.

غير أن الملاحظ في الآونة الأخيرة يرى أن الأمور بدأت تتحسن خاصة بعد ولوج المؤسسات الجزائرية نظام اقتصاد السوق تدريجيا وظهور عنصر المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي، إضافة إلى بروز نية لدعم عمليات النهوض بالقطاع الاقتصادي وبالمؤسسات وتطويرها من خلال تحديث تقنيات الاتصال الداخلي والخارجي بغية التمكن من اللحاق بركب مؤسسات الدول المتقدمة وإبرام عقود شراكات وتعاون ومواكبة عولمة الاعلام والاتصال وتقنياته واساليبه وتقديم مستوى الدراسات والخطط الموضوعة.

على ضوء ما سبق ولأجل معرفة واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية ارتأينا إجراء دراسة على عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية الإنتاجية وأخرى من المؤسسات الخدمية للكشف على خصوصية الاتصال ومستوياته واساليبه ووسائله واستراتيجياته المنتهجة والعراقيل التي يواجهها، وهو ما جعلنا نطرح التساؤل الرئيس الذي يشمل الدراسة في جانبها النظري والميداني مؤداه: ما هو واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية "صايدال" والخدمية "بريد قسنطينة"؟

تندرج ضمنه أسئلة فرعية مؤداه:

- ما هي مكانة الاتصال في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية -صايدال- والخدمية -بريد قسنطينة-؟
- ماهي طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية-صايدال-والخدمية -بريد قسنطينة-؟
- ما هي أكثر الوسائل الاتصالية المستعملة في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية -صايدال-والخدمية -بريد قسنطينة-؟
- هل تعتمد المؤسسة الجزائرية الإنتاجية -صايدال-والخدمية -بريد قسنطينة-معطيات البيئة التنظيمية في بناء اتصالاتها؟
- ما هي المعوقات الاتصالية التي تواجهها المؤسسة الجزائرية الإنتاجية-صايدال-والخدمية -بريد قسنطينة-؟

## 5.1. تحديد مفاهيم البحث:

المفاهيم هي تلك الكلمات المفتاحية المتضمنة في البحث والتي نجدها في جميع مراحل وخطوات البحث، وقد حاول المهتمون إعطاءها تعاريف تكاد تكون متفقة فيما بينها من حيث أنها جملة من الرموز تعكس مضمون فكر أو موقف أو سلوك لإفراد مجتمع البحث عن طريق اللغة التي يستعملونها (غربي، 2009، ص:45) وهي مجموعة من المترادفات تحل محل ما نريد تعريفه تعطي الفهم اللازم والضروري لما نحن بصدد تعريفه، (وهبي، 1996، ص. 72)، وهي تجريدات لأحداث واقعية أو وصف مختصر لعدة وقائع، كما تعرف على أنها "الصورة الذهنية الإدراكية التي تتشكل عن طريق الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من الواقع الميداني للبحث بذلك فإن هذه التعاريف تؤكد وتتفق فيما بينها على العلاقة الموجودة بين المفهوم والواقع، (غربي، 2009، ص. 45). ويشترط في البحث العلمي تحديد المفاهيم تحديدا دقيقا واضحا بغية تيسيرها على الباحث والقارئ وتمكينهما من فهم وإدراك المعاني الموجودة في الدراسة.

## تعريف الاتصال:

- لغة: من الفعل اتصل، يتصل، اتصال ويقال اتصلوا فيما بينهم بعد خلاف أي التأموا ليقطعوا ما بينهم من خلاف، واتصل إلى بني فلان أو قبيلة فلان أي انتمى إليهم وانتسب.

(<https://www.almaany.com>) تصفح يوم 2018/01/06، على الساعة 15:15

المعلومة المبلغة أو الرسالة الشفوية أو عملية تبادل المعلومات الآراء والأفكار من خلال الكلام أو الرموز والإشارات (العبد الله، 2014، ص. 21).

- اصطلاحا: هو عملية تمرير وانتقال المعلومات والأفكار والعواطف والاتجاهات من فرد أو جماعة إلى فرد أو جماعة أخرى من خلال الرموز على اختلافها، فهو أساس كل تفاعل اجتماعي لأنه يمكن من نقل مختلف المعارف ويسهل التفاهم والانسجام بين الأفراد. (عيساني، 2008، ص. 12)، فهو فعل ورد فعل أو منبه ورجع الصدى أو استجابة عكس مفهوم الإعلام القديم الذي يفتقر إلى استجابة أو رجع الصدى أو رد فعل، فالعملية الاتصالية ينتج عنها رد فعل أو استجابة تعتبر كرجع صدى أو تغذية عكسية، (العبد الله، 2014، ص. 21).

- اجرائيا: عملية تنظيمية منظمة عفوية أو مقصودة تقوم على إرسال وتمرير مضامين متمثلة في معلومات ومعطيات وبيانات من جهة (مرسل) إلى جهة أخرى (مستقبل)، تتوحي الجهة المرسله من خلالها الوضوح والتقبل والفهم والتفاعل من طرف الافراد المستهدفين بها، ويعد الاتصال من أهم ركائز التوجيه كونه يمكن من تمرير المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة الى افراد او جماعات، بغية الاعلام أو التأثير أو إحداث التغيير الذي يخدم الأهداف المسطرة

- المؤسسة: يعد مفهوم المؤسسة هو من بين المواضيع التي تطرح غموضا في مجال البحث الاجتماعي وذلك راجع إلى التداخل الموجود بينها وبين مفهوم المنشأة والمنظمة. (شويه، 2006، ص. 04).

- لغة: مفرد مؤسسات، صيغة المؤنث لمفعول أسس، وهي منشأة تؤسس لغرض أو لمنفعة معينة تمتلك موارد تمكنها من تحقيق هذه المنفعة

(<https://www.almaany.com>) تصفح يوم 2018/01/06، على الساعة 15:00

- اصطلاحا:

"وحدة قانونية تعمل وفق مشروع مسير باستراتيجية أو سياسة أو خطة عمل محددة تتمثل في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة لجمهور الزبائن والمتعاملين تراعى فيها كلفة الإنتاج أو النشاط بعين الاعتبار"

(<https://fr.wikipedia.org>) تصفح يوم 2017/12/27، على الساعة 15:31

وتعرف أنها: "منظمات مستقلة ماديا، هدفها انتاج منتج أو تحقيق خدمة لمتعامل معين" (عرياجي، 1996، ص. 11)، ويعرفها سبنسر أنها "الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة لصالح للمجتمع أو البيئة المتواجدة بها" (شويه، 2006، ص. 09)، وتعرف كذلك على أنها: "تنظيم اقتصادي يضم موارد مادية وبشرية تتعامل وتتعاون فيما بينها لإنتاج سلع أو تقديم خدمات" (بن ساسي وقريشي، 2011، ص. 20).

اجرائيا: نسق قانوني ذو بعد اجتماعي استحدث بطرق منظمة تسوده علاقات ذات بعد إنساني وتنظيمي تتكون بين مختلف الأجزاء والاقسام والوحدات وفق نظام يخضع لهيكل لتنظيمي محدد، كما

تتعامل مع محيطها الخارجي من خلال انتاج سلع أو تقديم خدمات تراعي فيها السياسة العامة والاستراتيجية المتبعة قصد تحقيق أهدافها المسطرة

- اتصال المؤسسة:

### تعريف اجرائي

جملة العلاقات والروابط التي تشمل مجالات التفاعل التنظيمي، تكون على شكل تفاعل رسمي ومقصود للمؤسسة كقائمة بالاتصال من خلال الاعتماد على الوسائل اللوجيستية والطاقات البشرية المتاحة لتسهيل مهامها وانشطتها الداخلية وكذا تكوين صورة ذهنية حسنة، ويعمل الاتصال على تبيان شخصية المؤسسة وثقافتها وسياستها واستراتيجيتها التي تتكيف وتتسجم وتتوافق مع محيطها وتسعى جاهدة لتحقيق أهدافها التي تراعي فيها رغبات وتطلعات أعضائها والافراد المرتبطين بها.

- المؤسسة العمومية:

### تعريف اجرائي

هي مؤسسة تعود ملكيتها للدولة تقدم خدمة عمومية للمجتمع وكذا منتجات، تتميز بطابع اقتصادي أو خدماتي، تراعي المسؤولية الاجتماعية زيادة على أهدافها الربحية

\*الإنتاج: هو عملية اخراج سلعة تقدم منفعة معينة تباع وتحقق ربحا وهو الوظيفة الأساسية للمؤسسة الانتاجية (برنوطي، 2005، ص. 226)

- المؤسسة الإنتاجية:

تعريف اجرائي: هي نسق اقتصادي وقانوني وتقني ذات بعد اجتماعي تخضع لنظام لتسيير الاعمال والأنشطة التي يقوم بها الافراد حسب مسؤولياتهم، كما تشمل وسائل الإنتاج التي يحكمها النظام القائم بهدف انتاج سلعة معينة ترتبط بانتظارات الجمهور المرتبط بها او الجمهور المحتمل

- الخدمة: هي أداء يقدمه فرد الى اخر أو جهة الى أخرى، وهي مهنة يقوم بها الانسان لخدمة الاخرين متبعا نظام يبين ويسهل طرق التعامل مع المشكلات، إضافة الى مساهمته في تنمية القدرات ومعرفة الميولات وتمكين الافراد من الحصول على نمط معيشي يوافق رغباتهم وتطلعاتهم ويمكنهم من

الانسجام والتكيف والتناغم الاجتماعي، (عاطف، 2011، ص.39)، ويعد اشباع الحاجات الأساسية للأشخاص المرتبطين بالمؤسسة الخدمية هو أساس وجودها. (Brechengnac, 2007, p. 77)

وبالنسبة للمؤسسة هي مخرجاتها التي تهدف من خلالها الى تحقق منافع غير ملموسة ينتظرها الافراد المرتبطين بالمؤسسة" (الطائي والعلاق، 2009، ص. 35)، فالخدمات غير ملموسة ولا محسوسة ولا يمكن امتلاكها كما انها تعرف بواسطة الحواس أو المنفعة المقدمة للأفراد (كورتل وآخرون، 2012، ص. 47)

#### - المؤسسة الخدمية:

كما تعرف على انها وحدة قانونية مكونة من أشخاص طبيعيين أو معنويين يقومون باتخاذ مختلف القرارات بحرية يخولها القانون من اجل تقديم خدمات للمجتمع. (man et separi, 2001,p. 22)

**تعريف اجرائي:** كل مؤسسة تقدم خدمات للمجتمع بغية تلبية حاجات ورغبات جميع الافراد المرتبطين بها، يسودها نظام قانوني يحكم مجموعة الافراد الذين يتفاعلون فيما بينهم لتقديم قيمة غير مادية لإشباع حاجات الجمهور المتعامل معها بالاعتماد على وسائل مناسبة.

#### - البيئة التنظيمية:

**تعريف اجرائي:** جملة المعطيات والمتغيرات والقوى التي تتأثر بها المؤسسة بحيث لا تقدر ان تفرض رقابتها عليها ولكنها تستطيع أن تستفيد منها، وقد تكون هذه القوى اما ايجابية تعمل لصالح المؤسسة أو تكون سلبية لا تعمل لصالحها، لذلك يجب على ذوي المسؤولية وذوي سلطة اتخاذ القرارات أن يتعاملوا مع هذه القوى مهما كان مسارها أو تصنيفها، وذلك بان يستفيدوا من القوى الإيجابية ويدعموها أما القوى السلبية فيعملون على التعامل معها باحترافية تقتضي معالجتها وتخفيف حدتها وتأثيرها، وهذا لا يتأتى الا من خلال تحديدها وتحديد المتغيرات ومعرفتها وتحليلها للتمكن من معرفة تأثيراتها، بشرط أن لا يراعى فقط الزمن الحاضر بل مستقبلها من خلال اتجاهات المحتملة للمتغيرات والآثار المترتبة عنها، و تختلف ابعاد هذه القوى من الاجتماعي الى الثقافي وكذا السياسي وحتى الاقتصادي

### 7.1. الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من الخطوات التي يستفيد منها الباحث في زيادة اطلاعه وتوسيع دائرة مكتسباته ومعرفته بمختلف الاعمال والدراسات التي سبقت دراسته سواء من الناحية النظرية او الميدانية أو التجريبية الامر الذي يمكنه من معالجة موضوعه بطريقة تضمن التقيد بالمراحل العلمية والقواعد المنهجية (بن نوار، 2012، ص: 164)

#### 1.7.1. الدراسة الأولى:

تناولت الدراسة موضوع الاتصال الحداثي في المؤسسة التجارية والخدمية الجزائرية، وهي دراسة ميدانية بالمؤسسات السياحية والثقافية قام بها الطالب حجاج حسان وإشراف كل من الأستاذة بن لطرش ليلي كمشرف أول والأستاذ فانسون مايي كمشرف ثاني خلال السنة الجامعية 2015/2016، في إطار الحصول على شهادة الدكتوراه علوم تخصص الاتصال والعلاقات العامة، وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيس:

كيف تستعمل المؤسسات السياحية والثقافية الاتصال الحداثي وتقنياته لخدمة التراث الثقافي والسياحي لمنطقة قسنطينة؟

اندرجت ضمنه أسئلة فرعية مؤداها:

- ماذا يمثل الاتصال الحداثي بالنسبة للتراث المحلي للمنطقة؟
- في ماذا يخدم الاتصال الحداثي تراث المنطقة؟
- ما هي الاستراتيجيات والوسائل التي يعتمد عليها الاتصال الحداثي لتقييم وترقية التراث المحلي؟

ومن أجل الإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة ارتأى الطالب وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يمثل الاتصال الحداثي وتقنياته أنسب وأحسن استراتيجية لتنمية وتطوير قطاعي السياحة والثقافة في منطقة قسنطينة
- الفرضية الثانية: يساعد الاتصال الحداثي على عرض صورة حسنة عن التراث الثقافي والسياحي لمنطقة قسنطينة



- الفرضية الثالثة: أحسن الاستراتيجيات الاتصالية هي التي تستعمل الاتصال الشخصي كدعامة للاتصال الحداثي والتي تلجا إلى توظيف الإعلام المحلي لتقييم وترقية الثقافة لمنطقة قسنطينة.

الإدارة الحديثة تعتمد على تقريب المؤسسات من محيطها وأن الاتصال الحداثي يساهم في عملية التقارب باستعمال الحدث

إبراز دور المؤسسات الثقافية والسياحية في العمل الجمعي وما مدى تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه التراث

يساهم الاتصال الحداثي في التعريف بالتراث الثقافي والسياحي المحلي

- يساعد الإعلام المحلي والاتصال الحداثي في نشر التحسيس والتعريف بمقومات المدينة

- كثيرا ما تستعمل تقنيات وآليات الاتصال الحداثي برعاية الآداب والفنون

- تنظيم الأحداث الفنية الكبرى في المدن والمواقع السياحية للتعريف وتسويق العروض المتوفرة في المنطقة

- يساهم الاتصال الحداثي الثقافي في تنشيط المدن

- قوة هذا النوع الاتصالي وقدرته على استعمال أنواع عديدة ودعائم مختلفة للاتصال والإشهار في حدث ومكان واحد

- يمكن من استغلال الأحداث الجماهيرية وربطها بنشاطات ثقافية وسياحية لربط العلاقات مع فاعلين آخرين وجماهير مختلفة

- إن الأهداف التي يختص بها هذا النوع متعددة ولكن أهمها تأثيره على السمعة والصورة

- أصبح استعمال الاتصال الحداثي في بعض الدول الغربية كتخصص مريح في الاقتصاد ويسمى الاقتصاد الحداثي.

أما عن أسباب اختيار الموضوع فقد قسمها الطالب إلى ذاتية وأخرى موضوعية

فأما الذاتية فتمثلت في دراسة الباحث لموضوع الاتصال الحداثي في رسالة الماجستير هو الذي شجع الباحث على الخوض فيه مجددا لرسالة الدكتوراه

وأما الموضوعية فتمثلت في:

\* البحث والتقصي عن مكانة الاتصال الحداثي في قطاعي الثقافة والسياحة وكيف يمكن أن يساهم في تنمية وتطوير منطقة قسنطينة

\* الوقوف على الآليات التي تستعمل في المحافظة وتقييم التراث السياحي والتي تستعمل الحدث والرعاية في ذلك

\* البحث عن واقع استعمالات تقنيات الاتصال الحداثي في المؤسسات الثقافية والسياحية وعلاقتها بالرعاية واستغلال الأحداث

\* معرفة كيف يستعمل الاتصال والتسويق الذي يستعمل الحدث في الترويج للمناطق والعروض السياحية

\* الوقوف على كيفية استعمال الإعلام في الأحداث الثقافية وكيفية تسويق الصورة السياحية

\* معرفة الاستراتيجيات والبرامج الحديثة التي تستعمل في حالة الأحداث الكبرى والخاصة

وقد قام الباحث بهذه الدراسة للوصول إلى جملة من الأهداف حددها ولخصها فيما يأتي:

- الوقوف على استعمالات الاتصال الحداثي في المؤسسات الثقافية والسياحية

- معرفة كيفية توظيف الاتصال الحداثي لخدمة التراث المحلي

- معرفة التصور الموجود للمؤسسات الناشطة في القطاعين وكيف أثرت على طريقة تطبيقه على أرض الواقع

- المساهمة في إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال الحداثي في تنمية المنطقة وتقييم التراث المحلي

- إبراز أن الاتصال الحداثي هو استثمار في الاتصال، التسويق والإشهار

- الوقوف على الأبعاد والقيم التي يمكن أن يحملها الحدث الثقافي خدمة للتراث الثقافي والسياحي في قسنطينة

- معرفة دور الاتصال الحدثي في خلق العلاقات وإبراز دور المؤسسات الثقافية والسياحية في المحيط

- إظهار أن أحسن طريقة لتحسين الصورة وتقوية السمعة هو ربطها بالمسؤولية الاجتماعية وروح المواطنة التي يمكن أن ينشرها الحدث في محيط المؤسسة

أما فيما يخص عينة الدراسة: فقد اختار الطالب العينة القصدية وكان العدد 17 من مجتمع البحث الذي بلغ عدده 33 مبحثاً موزعين بين إطار، رئيس مصلحة، رئيس دائرة وإطار

في حين اعتمد الطالب على المنهج الوصفي والأسلوب الميداني الكيفي الذي يهدف إلى فهم الظاهرة موضوع البحث، كما ينصب هنا الاهتمام أكثر على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها والسلوكيات التي تمت ملاحظتها، لذا يركز الباحث على دراسة الحالة أو دراسة عدد قليل من الأفراد- كما يرى الطالب-.

أما فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالاتصال الحدثي فقد اعتمد على المقابلة، الاستمارة، الملاحظة وكذا تحليل وثائق المؤسسة وصور الأحداث.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- استعمال الاتصال الحدثي بمختلف تقنياته كعادة مؤسساتية في المؤسسات السياحية والثقافية، على الرغم من توظيفه كوسائل محورية لعرض وتقييم وترقية التراث السياحي والثقافي لمنطقة قسنطينة ولكن في شكله القديم والبسيط

- أغلب الوسائل الاتصالية التي تأخذ شكل الحدث أو تدور حوله في المؤسسات السياحية والثقافية التي تستهدف ترقية التراث المادي وغير المادي، والتراث السياحي لقسنطينة تكون في شكل: أبواب مفتوحة، أيام دراسية، مؤتمرات، ملتقيات، معارض، صالونات، زيارات ميدانية، مهرجانات، أحداث خاصة سواء تنظمها بنفسها أو تشارك في محافل لمؤسسات أخرى تنشط في نفس الميادين أو المجالات المشابهة لنشاطاتهم

- التقنيات الحديثة التي تأخذ شكل عمليات تيني ورعاية خاصة في مجال التراث الثقافي، المادي وغير المادي، الموجه لفائدة الجمعيات الثقافية المحلية، التي تقوم بالعديد من النشاطات بصفة دورية وفي بعض المناسبات والتظاهرات المحلية والوطنية وحتى الدولية، كعمليات الدعم والمرافقة التي تقوم بها غرفة الصناعة التقليدية والحرف ومصحة التراث على مستوى مديرية الثقافة بتخصيص أماكن للعرض وبعض التجهيزات وتقديم تسهيلات فيما يخص بعض التنقلات كما تقوم بعض المؤسسات السياحية بالتنسيق مع بعضها وبعض وسائل الإعلام في رعاية بعض التظاهرات التي تخدم قطاع الثقافة والسياحة في قسنطينة

- عمليات الدعم والمساعدة غالبا ما تقتصر على الدعم اللوجستيكي، المرافقة، طبع الدعائم الاتصالية والإشهارية التي ترافق الأحداث لان الدعم المالي يبقى من صلاحيات المديريات المركزية والوزارة

- المؤسسات الثقافية تستعمل جميع الوسائل الحديثة التي تستعمل للاتصال في العلاقات العامة بالتنسيق مع الجمعيات المحلية، المتاحف، المسارح، الحرفيين، دور الشباب، المؤسسات الإعلامية الجامعات والمدارس

- المؤسسات السياحية كثيرا ما تلجأ لاستعمال المعارض الصالونات، الأيام الدراسية الملتقيات والزيارات الميدانية

- تنوع وكثافة النشاطات الثقافية خلال الثلاث سنوات السابقة بمعدل فاق 200 نشاط ثقافي سنة 2011، 2012، 2013، في أغلبها تبرز قيمة التراث الفني، التاريخي، الثقافي، المادي وغير المادي والسياحي لمنطقة قسنطينة

- توجه الاستراتيجيات الحديثة نحو فئات جماهيرية غاية في الأهمية، سكان المدينة وخاصة الأطفال، من خلال القيام بعمليات التعريف والتحسيس بقيمة الموروثات الثقافية والسياحية التي تزرخ بها منطقة قسنطينة، كالزيارات الميدانية للمواقع السياحية، والحقيبة المتحفية التي استهدفت تلاميذ المدارس، وقافلة الكتاب التي لقيت نجاحا كبيرا تحت شعار القراءة في احتفال.

- اكتساب مهارات ومعارف في تنظيم الأحداث، على الرغم من وجود بعض النقائص على المستوى التنظيمي وأماكن تنظيم التظاهرات

- مساهمة الإعلام المحلي في إبراز التراث السياحي والثقافي لمنطقة قسنطينة من خلال المرافقة الدائمة للمؤسسات السياحية والثقافية واعتبار الإعلام شريك هام ومكمل لتقنيات الاتصال الحديث التي تعتمد في تحقيق أهدافها على ما يكتب وينشر في مختلف الوسائل الإعلامية

- التحسن النوعي للدعائم الإشهارية والاتصالية المرافقة للحدث نتيجة لزيادة الوعي من طرف المؤسسات السياحية والثقافية بأهمية هذه الدعائم في التعريف والتحسيس بأهمية التراث الثقافي المحلي والترويج للمقومات والعروض السياحية التي تتوفر عليها المدينة

- الدور الكبير لارتفاع عدد المنشآت الفندقية في التوجه نحو ثقافة الاتصال عن طريق الحدث لما تلعبه من دور في تسهيل إقامة واستضافة الوفود المشاركة في مختلف التظاهرات التي تقام في منطقة قسنطينة

- ساهمت الوسائل الاتصالية الحديثة في التعريف ونشر القيم السلوكية للمحافظة على موروثات المنطقة سياحيا وثقافيا من خلال القدرة الاتصالية للحدث في المزج بين العديد من أنواع الاتصال في نفس الوقت والمكان للاتصال الجوّاري، العمومي، المؤسساتي والتسويقي

- ساهم الاتصال الحديث في لفت انتباه نحو إعادة التفكير في آليات المحافظة وتقييم الحرف والصناعات التقليدية كصناعة الأدوات المنزلية النحاسية التي تعتبر جزءا من التراث المادي الذي يعبر عن أسلوب عيش القسنطينيين، والتي تعكف الهيئات والمؤسسات المشرفة على الحرف والصناعات التقليدية محليا ومركزيا على محاولة إعادة الاعتبار لهذا النشاط تحت إطار برامج ....، أنظمة الإنتاج المحلي الذي يهدف إلى إعطاء النحاس القسنطيني الصبغة العالمية حتى يتسنى عرضه وتسويقه بكل سهولة في جميع أنحاء العالم

-النقص الجماهيري الذي يميز تنظيم الأحداث عدا بعض الأحداث الفنية، هذا راجع للامبالاة المواطن، نقص الإعلام وثقافة التوعية

-تزايد استعمال الاتصال الحديث جاء نتيجة للاستعدادات التي تقوم بها المؤسسات السياحية والثقافية تحضيرا لسنة عاصمة الثقافة العربية 2015

-أغلب النشاطات والبرامج التي يتم التحضير لها في إطار قسنطينة عاصمة الثقافة العربية 2015 هي نشاطات حديثة وأحداث خاصة فنية، أدبية، تاريخية، تراثية، وذات أبعاد محلية، وطنية ودولية

-تشجيع ورعاية مختلف الجمعيات الثقافية المحلية التي يمكنها إثراء البرامج الحديثة المسطرة من طرف الجهات الوصية

-استعدادا لهذه السنة تم برمجت العديد من المشاريع والمنشآت كالمتاحف، قصور المعارض، أماكن الترفيه، مكتبات ومركبات سياحية

- تم تكوين لجان، هيئات ومؤسسات للإشراف ومتابعة كل ما يتعلق بتظاهرة قسنطينة عاصمة الثقافة العربية 2015.

- الاعتماد على الحدث في نشر الثقافة السياحية وتعميم السياحة الثقافية محليا، وطنيا وإقليميا

- سنة 2015 بالنسبة لقسنطينة هي سنة حديثة (الأحداث الكبرى)

- نقص الثقافة الحديثة من حيث آليات الاستعمال، طرق التحضير، التنظيم، الأطر القانونية والضريبية التي تحدد الاستعمالات والحدود على الرغم من وجودها في مختلف التشريعات الجزائرية

رغم الاختلاف الموجود بين الدراسات من حيث العنوان حيث أن الباحث في هذه الدراسة تناول موضوع الاتصال الحديث في المؤسسة الجزائرية ورغم الاختلاف في مجال الدراسة وعينتها وكذا جملة من النقاط النظرية والمنهجية إلا أن هذا لا ينفي وجود علاقة بين الدراسات مكنتنا من الاستفادة خاصة في جانبها النظري، فهي بمثابة سند ودليل في عدة مسائل نظرية خاصة فيما يتعلق بالاتصال الخارجي للمؤسسة وكذا بعض المسائل المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة، وأفادتنا هذه الدراسة في كثير من المواطن واعتمدها كمرجع في بعض الأمور النظرية.

### 2.7.1. الدراسة الثانية:

تناولت الدراسة موضوع واقع الاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية وهي دراسة ميدانية بجامعة منتوري وباجي مختار، قام بها الطالب الطاهر جغيم تحت إشراف الأستاذ الدكتور فضيل دليو خلال السنة الجامعية 2005/2006، في إطار الحصول على شهادة الدكتوراه علوم تخصص

اتصال وعلاقات عامة، جاءت دراسة الباحث في شكل مقدمة وخاتمة وعشرة فصول تم المزج فيها بين ما هو نظري وميداني وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيس مؤداه:

- هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغت مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجامعية، والعكس صحيح؟

اندرجت ضمنه أسئلة فرعية هامة حاول الباحث الإجابة عليها في سياق الدراسة مؤداه:

- ما طبيعة وخصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- وهل هو اتصال ديمقراطي مفتوح أم أنه اتصال أحادي مغلق؟

- هل لهذا الاتصال بأشكاله تأثير (دور) ايجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟

- وهل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية؟

- أين يظهر هذا التأثير أو الدور الايجابي للاتصال؟

وكانت الفرضيات التي حاول الإجابة على هذه الأسئلة هي

\*الفرضية الأولى: تستعمل المؤسسة الجزائرية لغة اتصالية فعالة في أدائها

\*الفرضية الثانية: يتصف نظام الاتصال الكتابي السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية بكونه نظاما بيروقراطيا مغلقا

\*الفرضية الثالثة: نظام الاتصال المطبق حاليا يستجيب لمتطلبات العمليات الإدارية الأساسية في المؤسسة الجزائرية

\*الفرضية الرابعة: إن استعمال المؤسسة الجامعية الجزائرية لوسائل اتصال مناسبة جعل أداءها أكثر فعالية.

\*الفرضية الخامسة: يختلف تقدير مكونات (أفراد وفئات الأسرة الجامعية) لواقع الاتصال باختلاف انتماءاتهم الفئوية.

وجاءت هذه الفرضيات في ارتباط وتكامل لتحقيق جملة من الأهداف هي كالتالي:

- تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية ومحاولة تحديد أو رسم موقعه بين أساليب الاتصال المعتمدة عمليا، وذلك حتى يمكن معرفة ما يمكن إدخاله عليه لتحسين فعاليته ومردوده.

- التعرف على أكثر الأساليب ووسائل الاتصال استعمالا في المؤسسة الجزائرية سواء من طرف المسؤولين الإداريين أو من طرف العاملين لمعرفة ما إن كان هناك انسجاما بين هذا الأسلوب الاتصالي ونمط الإدارة الذي يحكم المؤسسة.

- تحديد حجم التأثير الذي يتركه استخدام ذلك النوع من الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية على نشاط الإدارة وأداء الإداريين في مختلف العمليات الإدارية

- الكشف عن المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء

الإداري

- محاولة ضبط وتعيين طبيعة العلاقة بين أسلوب الاتصال في المؤسسة الأكثر فعالية واللغة

المستخدمة

ومن خلال هذه الجوانب يأمل الباحث في أن تكون هذه الدراسة بداية لبحوث ودراسات أكثر تعمقا تتناول الاتصال في المؤسسة بأبعاده المتعددة وأثاره على مؤسسات المجتمع الجزائري الأخرى، حتى يتسنى معرفة أسباب ومشكلات التي تقف وراء تخلف الإدارة الجزائرية وتحديد الشروط الموضوعية والمناسبة لبناء وتسيير مؤسسات جزائرية عصرية تجيد الاتصال وتعمل بقواعد الإدارة العلمية التي يتطلبها كل تقدم اقتصادي واجتماعي

وتكمن أهمية الدراسة على حد رأي الباحث في كونها عالجت موضوع الاتصال الذي يعتبر الجهاز العصبي للإدارة فمن خلاله ترد جميع المعلومات من مختلف نقاط الجهاز الإداري إلى الإدارة العامة، أو إلى مركز صناعة القرار، ومن خلاله تصدر التعليمات والتوجيهات إلى مراكز التنفيذ، كما تتوقف فعالية الإدارة على سلامة النظام الاتصالي، كما أن الاتصالات الإدارية تعتبر القاعدة الأساسية لقيام العلاقات الإنسانية واستمرارها وقوتها، كما يؤدي الاتصال إلى التعاون في العمل كما



يدعم عملية التخطيط والتنظيم وعملية اتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم ويساعد على ربط المديرين والعمال وانجاز أهداف المؤسسة فالاتصال في المؤسسة تتجلى أهميته في شتى المجالات التنظيمية والإدارية والاقتصادية والإنسانية والتقنية داخل وخارج المؤسسة.

أما عن أسباب اختيار الموضوع فقد جاءت دون الفصل بين الذاتية والموضوعية كالآتي:

- واقع الإدارة في المؤسسات الجزائرية اقتصادية كانت أم اجتماعية يكشف عن مشكلات تتعلق بسوء التنظيم وصعوبة تسيير الموارد البشرية وعدو التحكم في توظيف الإمكانيات المالية والمادية، وكذا ضعف استعمال وسائل وأساليب الاتصال وأحيانا إهمالها مما جعل هذه المؤسسات تعاني الركوض وتنتظر الزوال والتصفية.

- أما السبب الثاني فهو الدور الخطير الذي أصبح الاتصال في المؤسسة يلعبه في حل مشكلات العمل ورفع مستوى الأداء الإداري الضروري لنجاح المؤسسة وتمكنها من منافسة غيرها من المؤسسات ضمن القطاع الواحد أو على مستوى النسيج الاقتصادي والاجتماعي الوطني والدولي الذي يقوم على مبدأ المنافسة الحرة والاحتكار المكرسين لحقيقة النجاعة والريح.

أما السبب الثالث فهو افتقار المكتبة الجزائرية من جهة والمؤسسة الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى إلى البحوث والدراسات العلمية الحديثة التي تتناول بعمق وواقعية موضوع الاتصال في المؤسسة أما السبب الرابع فهو يتعلق بشخصية الباحث وميوله العلمية واهتماماته البحثية حيث أن دراسته لهذا الجانب من السلوك الإنساني والعلاقة بينه وبين الأداء الإداري الناجح ليس وليد الصدفة بل يعود إلى فترة الثمانينات وهو يؤكد ارتباط اهتمام العلمي الباحث بهذا الموضوع الشائك والمعقد.

أقام الباحث هذه الدراسة في ضوء المنظور الرمزي لدراسة الظواهر الاجتماعية ومنها الظاهرة الاتصالية الذي يندرج ضمن النموذج الوظيفي ومن خلال هذا التطور المنهجي وهذا المنظور الوظيفي (الرمزي) الذي تم من خلاله تحديد المفاهيم الأساسية لمشكلة الدراسة وضبط وتحديد مجال الدراسة

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد اعتمد الباحث على العينة الحصصية بحكم طبيعة المجتمع

الأصلي والتي قدر عددها ب:1500مفردة

في حين اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لدراسة موضوعه بالرغم من اعتماد طريقة المقارنة في كثير من المواطن من البحث

أما فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات فقد اشتملت على الاستبيان والمقابلة الحرة وكان الاستبيان الأداة الأساسية في جمع البيانات الميدانية

ورغم الصعوبات الميدانية والتوثيقية والمعرفية التي واجهت الباحث منذ البداية في إعداد هذه الدراسة من نقص المراجع الحديثة وقلة الدراسات السابقة ذات القيمة العلمية المطلوبة وقلة الإمكانيات المادية في جمع البيانات وتفريغها إلى جانب طريقة التعامل مع مجتمع البحث أو الجامعة الجزائرية فقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- الدور الكبير والحاسم الذي تلعبه لغة الاتصال أحيانا في عمل المؤسسة وأدائها
- رغم إدخال وسائل اتصال حديثة في اتصال المؤسسة إلا أن الوسائل التقليدية خاصة في الاتصال الكتابي لا تزال مستخدمة ومفضلة ولها دورها
- إن أهمية الاتصال ودوره تختلف من فئة إلى أخرى في الأسرة الجامعية وهذا حسب المركز والمستوى التعليمي والصفة التي يحملها الفرد

رغم الاختلاف الموجود بين الدراسات من حيث العنوان حيث أن الباحث في هذه الدراسة تناولت موضوع واقع الاتصال في المؤسسة الجامعية الجو رغم الاختلاف في مجال الدراسة وعينتها وكذا جملة من النقاط النظرية والمنهجية إلا أن هذا لا ينفى وجود علاقة بين الدراسات مكننت الباحث من الاستفادة من أمور عدة سواء من حيث الجانب النظري أو الجانب المنهجي

أما عن الجانب المنهجي فقد افادتنا هذه الدراسة في بناء الاستمارة، واما النظري فقد كانت للباحث سندا في عدة مسائل نظرية خاصة فيما يتعلق بالاتصال الخارجي للمؤسسة وكذا بعض المسائل المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة، واتخذت كمرجع في بعض الأمور النظرية

### 3.7.1. الدراسة الثالثة:

تناولت الدراسة موضوع الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة عنابة قامت بها الطالبة هامل مهديّة تحت إشراف الأستاذ الدكتور

فضيل دليو خلال السنة الجامعية 2001/2002، لأجل التحصل على شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيس مؤداه:

- ما هو واقع الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

اندرجت ضمنه أسئلة فرعية مؤداه:

- كيف تمارس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اتصالها الإشهاري؟

- ما هي السياسة التي تنتهجها العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

- كيف تتعامل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع الصحافة؟

- وقد سعت الباحثة من خلالها إلى تحقيق أو الوصول إلى جملة من الأهداف هي كالتالي:

- الكشف عن الخصائص الشخصية والمهنية للقائم بالاتصال الخارجي

- الكشف عن الوسائل الاتصالية المستعملة وطرق التقييم والمتابعة التي تعتمد عليها تخصصات الاتصال الخارجي

- الكشف عن الهدف من وراء تخصصات الاتصال الخارجي المتمثلة في الإشهار، العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة.

- الكشف عن التخصص الذي توليه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أكبر قدر من الأهمية مقارنة بالأنواع الأخرى.

واكتست الدراسة أهمية بالغة تمثلت في - حسب ما ذكرته الطالبة- إثراء الحقل المعرفي في مجال بحوث الاتصال في المؤسسة خاصة والبحوث الاجتماعية عامة، وكذا توجيه القائمين على المؤسسات أو المسيرين والمسؤولين وتزويدهم بمواطن القوة ومواطن الضعف والطرق المعتمدة في عملية التقييم.

أما عن أسباب اختيار الموضوع فقد قسمتها الطالبة إلى ذاتية وأخرى موضوعية، أما الذاتية فتمثلت في ميل الطالبة إلى دراسة موضوع الاتصال في المؤسسة وكذا طبيعة التخصص.

أما الموضوعية فتمثلت في: قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع الاتصال في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة، إضافة إلى عدم وضوح طبيعة العلاقة والحدود الفاصلة بين التخصصات الثلاثة للاتصال الخارجي

وتتدرج هذه الدراسة ضمن البحوث الاستكشافية التي تعتمد على منهج المسح بالعينة

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد قدر عددها ب:30 مبحوثاً من إجمالي مجتمع البحث الذي قدر ب:21279 عامل وكانت العينة من نوع كرة الثلج التي لم توضحها الطالبة بالشرح ولا من حيث كيفية ضبطها أو تحديدها.

أما فيما يتعلق بالمنهج المتبع في الدراسة فالطالبة لم تحدد المنهج من حيث النوع والخصائص، واكتفت فقط بعرض جملة من الأساليب الكمية وطرق البحث مثل المسح بالعينة.

أما عن أدوات جمع البيانات فقد تمثلت في الملاحظة بالمشاركة غير التامة -كما ذكرتها الطالبة- واستمارة المقابلة وكذا المقابلة الموجهة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نعدها فيما يأتي:

- يقوم أفراد ذوو تخصصات علمية متنوعة كالتجارية والقانونية بأعباء الاتصال الإشهاري.
- تستعمل المؤسسة في نشاطها الإشهاري الصحف بالدرجة الأولى تليها الإذاعة المحلية ثم التسويق المباشر.
- يتم تقييم مستوى الاتصال الإشهاري عن طريق سبر الرأي لمعرفة وجهات نظر وآراء الزبائن دون الاهتمام بتقييم باقي الأنواع الأخرى
- نقص نجاعة وفعالية أنشطة العلاقات العامة الذي يرجع إلى نقص الكفاءات التي تمارسها أو تزاولها.

نقص الأنشطة المتعلقة بالعلاقات مع الصحافة المسندة مهامها إلى المكلف بالاتصال وأحياناً المدير العام للمؤسسة، كما تهتم المؤسسة فقط بعنصر الخبرة المهنية أو القدرات الشخصية دوت

الاهتمام بالتخصص العلمي كما توصلت النتائج إلى أن المؤسسة تلجأ فقط إلى الصحافة المحلية دون غيرها.

رغم الاختلاف الموجود بين الدراساتين من حيث العنوان حيث أن الباحثة في هذه الدراسة تناولت موضوع الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ورغم الاختلاف في مجال الدراسة وكذا جملة من النقاط النظرية والمنهجية إلا أن هذا لا ينفي وجود علاقة بين الدراساتين مكنت الباحث من الاستفادة من الإطار النظري

أما عن الجانب النظري فقد كانت هذه الدراسة للباحث بمثابة سند ودليل في نقاط نظرية خاصة فيما يتعلق بالاتصال الخارجي للمؤسسة.

#### 4.7.1. الدراسة الرابعة:

تناولت الدراسة موضوع الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز-، قامت بها الطالبة صبرينة رماش تحت إشراف الأستاذ فضيل دليو خلال السنة الجامعية 2008/2009، في إطار الحصول على درجة الدكتوراه في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، وحاولت الطالبة التحقق من الفرضيات التي وجهت للدراسة مؤداها:

\*الفرضية الأولى: هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة (ذات دلالة إحصائية).

\*الفرضية الثانية: هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة (من وجهة نظر المبحوثين)

\*الفرضية الثالثة: هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق (من وجهة نظر المبحوثين)

\*الفرضية الرابعة: تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية

\*الفرضية الخامسة: هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية

وجاءت هذه الفرضيات في ارتباط وتكامل لتحقيق جملة من الأهداف هي كالتالي:

- معرفة مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاقتصادية داخل المؤسسة
  - معرفة مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي للمؤسسة
  - قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة
  - معرفة تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية.
  - معرفة مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.
- وتكمن أهمية الدراسة على حد رأي الباحث في الأهمية الامبريقية حيث حاولت الطالبة من خلالها تصميم خطة اتصالية فعالة يمكن أن تنتهجها المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها بنجاحة، إضافة إلى تحليل أهم مشكلة تواجهها الإدارة الحديثة والمتجسدة في معوقات الاتصال الشامل
- أما عن أسباب اختيار الموضوع فقد قسمتها الطالبة إلى ذاتية وأخرى موضوعية، أما الذاتية فتمثلت في:
- اهتمامات الطالبة بموضوع اتصال المؤسسة والفضول العلمي إلى معرفة السياسة الاتصالية التي انتهجتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعد الإصلاحات
  - الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم
- وأما الموضوعية فتمثلت في:
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا
  - قلة الدراسات التي تناولت الموضوع بالبحث في شكله
- واعتمدت الطالبة المسح الشامل في دراستها منتجة المنهج الوصفي التحليلي وبررت ذلك كونه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة بمعنى أن هذا المنهج يرتكز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية

أما فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات فقد اشتملت على الاستمارة والمقابلة الحرة، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تؤثر الفروق الفردية بين المبحوثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلقه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال وهو ما أكدته المعطيات الكمية

- إن هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجنس، اللغة، السن، التخصص

- كما توصلت الدراسة أيضا أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها، إضافة إلى أن التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على صورتها في الخارج وأن وضع وتنفيذ الخطة داخل المؤسسة كثيرا ما يتأثر ببرامج الإعلام المكتوب مما يساعد على الإلمام بكل المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية وذلك في إطار الاهتمام بكسب ثقة ورضا الجمهور

- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات ووفقا لمعايير اقتصاد السوق حيث أن هناك تخطيط ومتابعة لأداء برامج العلاقات العامة والعلاقات مع الصحافة وكذا للحملات الإشهارية إضافة إلى تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي حيث أصبحت وسيلة الانترنت هي الأكثر استخداما في هذه المؤسسة.

أما عن قياس مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية فقد أكدت النتائج أن هناك عملية تقييم لمخطط الاتصالي على مستوى المديرية والفروع بدرجة كافية ووفقا للمعايير الدولية، كما أنه بتخفيض الروابط التنظيمية يزيد من الفعالية الاتصالية حيث يعاني المبحوثين على مستوى الفروع من اختلال في نشاطهم نظرا لكون التعليمات الرئيسية تأتي من المديرية العامة وبمرور المعلومات على المستويات الإدارية يؤخر من وصولها في الوقت المحدد، مما يؤثر سلبا على اتخاذ الإجراءات الاتصالية اللازمة، مما دفعهم إلى اقتراح مبدأ التفويض في السلطة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاتصالية خاصة وأن موقعهم التنظيمي الذي لا يفرض عليهم عزلة تفاعلية يؤهلهم لاتخاذ القرارات الاتصالية الاستراتيجية.

وتقر نتائج الدراسة أن مشكلة نقص المختصين في مجال الإعلام والاتصال في هذه المؤسسة كثيرا ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها ومن الضروري بعين الاعتبار في إعداد

هذه الأخيرة عوامل بيئية تتعلق بالعادات والتقاليد والظروف الاجتماعية للجمهور النظام القانوني والاقتصادي، ومدى انتشار نسبة الأمية فيه، وكذا إدخال التقنية والمعلوماتية على الوسائل الاتصالية المعتمدة.

رغم الاختلاف الموجود بين الدراستين من حيث العنوان حيث أن الباحثة في هذه الدراسة تناولت موضوع الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ورغم الاختلاف في مجال الدراسة وعينتها وكذا جملة من النقاط النظرية والمنهجية إلا أن هذا لا ينفي وجود علاقة بين الدراستين مكنتنا من الاستفادة منها خاصة في الجانب النظري حيث اتخذت كمرجع.

### 8.1. المدخل النظري للبحث:

يقصد بالنظرية جملة المبادئ والاسس والأطر والقوانين العلمية المتكاملة والمترابطة منهجيا ومنطقيا تصاغ للوقوف على مختلف الأسباب وتحليل الظواهر المرتبطة بها ذات السياق المتصل بغية تفسيرها وفهمها (مذكور، 1975، ص. 608)، ويراها البعض بأنها نسق معقد يضم معارف تعميمية وتفسيرات للواقع بجوانبه المختلفة، كما انها ذلك الإطار الفكري الذي يضطلع بكشف الغموض والابهام الذي يشوب بعض المفاهيم والمصطلحات (عبد الرحمن، 2006، ص. 60)، وتعتبر النظرية في علم الاجتماع نسقا معرفيا يعتمد التعميم ويفسر مختلف جوانب الواقع والمجتمع، كما يمكن ان ترتبط او تختلف مع مصطلحات أخرى في بعض الوظائف او الجوانب، وقد تشمل النظرية الخطط والمحاولات الجادة التي تم التأكد من صحتها عن طريق الملاحظة العلمية والتجارب، وتضم النظرية مجموع المبادئ الأساسية للعلم وتطبيقاته المختلفة كما تبحث في سلوكات الانسان تجاه افراد المجتمع ودوافعها وأطرها) (<https://repository.nauss.edu.sa/> consulté le 16/02/2023 à 17:30)

من هذا المنطلق يتعين على الباحثين في الدراسات التي تتدرج ضمن مجالات الاعلام والاتصال بصفة عامة وفي الاتصال في المؤسسة بصفة خاصة اختيار إطار نظري يدرس من خلاله الأساليب والوسائل والمشاكل والادوار ونعتمده لتسطير الأهداف وتحديد زوايا الدراسة والتمكن من اختيار الوسائل المناسبة للدراسة وكذا المناهج الكمية والكيفية التي تخدم الدراسة إضافة الى التمكن من تبرير مختلف الاختيارات والاتجاهات والزوايا وطرائق تحليل مختلف العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات المرتبطة بالدراسة لذلك يجدر بالباحثين اختيار النظريات واعتماد المرتكزات المناسبة



التي تخدم بحوثهم وجعلها مقاربات تمكن من تنظيم الدراسة في جانبيها النظري والميداني وتوضح الطرائق وأساليب التحليل في الأطر النظرية والميدانية للدراسة

### 1.8.1. البنائية الوظيفية:

تعود بدايات الفكر الوظيفي حسب الدارسين والمفكرين الى القرن التاسع عشر حيث استمد مبادئه واصوله من مجال علم النفس والانثروبولوجيا، وكان ذلك امتدادا لأفكار افلاطون وارسطو وصولا الى ابن خلدون من خلال مؤلفات اوجست كونت، هربرت سبنسر، دوركايم (انكلز، 1988، ص. 106)، وقد ميز هذه المرحلة التأثير بالبيولوجيا اذ شبه المجتمع بالكائن الحي الذي شبع حاجاته ومتطلباته، وشبع سبنسر الكائن الاجتماعي بالكائن العضوي الى الوظيفة المطلقة على يد مالفينوسكي (1884-1945) الذي أسس لوجود مدرسة وظيفية مستقلة تعنى بدراسة الظواهر الاجتماعية وتصحيح التوجهات الفكرية القديمة (القول، 1996، ص. 369)، بعدها الوظيفة النسبية عند روبر ميرتون الذي حاول إعطاء الوظيفة معنى أكثر وضوحا ودقة وعلمية بتبيان طرائق التحليل السوسيولوجي وان الجزء يؤدي وظائفه المنوطة به، وعرف الوظيفة على انها عملية توافق النسق وتكيفه وان العراقيين تؤدي الى اختلال وظيفي وتقلل من إمكانية تحقيق التوافق والتكيف (خليل وآخرون، 2006، ص. 55)، ثم الوظيفة النسقية عند بارسونز (1902-1979) الذي يعد من اهم الذين اهتموا بدراسة الأنساق الثلاثة المتمثلة في الثقافة والشخصية والنظام الاجتماعي واكد على ضرورة التكامل بين الأنساق، واتجه الى القول ان الثقافة تجسد من خلال النظام الاجتماعي والشخصية ويرى ان النسق الاجتماعي عبارة عن نمط يحدد علاقات الافراد وحقوقهم وواجباتهم البعض تجاه الآخر (عبد المعطي، 2005، ص. 105)

يمكن القول ان الوظيفية تهتم بشكل عام بتحليل النظم والبناءات الاجتماعية المتشكلة وبمعرفة وظائفها وادوارها وتوجهاتها بغية المحافظة على النظام العام وحمايته وضمان ازدهاره وجعله مساهرا للواقع بمستجداته، وهو ما نلمسه من خلال أفكار علماء الاجتماع الغربيون ك: "ايميل دوركايم"، "هربرت سبنسر"، "اوجست كونت"، كما نجد علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرون ك: "روبرت ميرتون"، "تالكوت بارسونز" (عبد الرحمن، 2005، ص. 146)، ويلخصها بارسونز في الاتي:

-يعتبر التنظيم نسقا اجتماعيا تتدرج ضمنه انساق فرعية مختلفة سواء كانت إدارات ام قوانين ام جماعات

- كل التنظيمات تعتبر أنساقاً فرعية للنسق العام وهو المجتمع
  - تستمد التنظيمات شرعيتها من القيم الاجتماعية والثقافية التي تسود الجماعة داخل النسق العام او المجتمع
  - يسعى كل تنظيم الى تحقيق الأهداف الرسمية المحددة والمرتبطة به
  - يحوز كل تنظيم على جملة الوسائل والاليات التي تمكنه من تجاوز الصعوبات وحل المشاكل التي تعترضه على الصعيد الداخلي (بن نوار، 2010، ص ص.161-162)، وقد كان لبارسونز دور كبير في تبيان العلاقة بين وحدات وأجزاء التنظيم الاجتماعي بأنساقه الجزئية التي يتكون منها، فعلاقة الأنساق الكلية والجزئية بعضها ببعض هو اهم ما انشغل بدراسته البنائيون واعتبروا ان تكامل الوحدات الجزئية من اهم العوامل التي تساعد في تحسين أداء الوظائف المرتبطة بالأنساق الجزئية نحو تحقيق اهداف البناء الكلي أو المجتمع بصفة عامة (الدليمي، 2006، ص. 58) وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات تنظر من خلالها الى المجتمع على انه:
  - نظام متكون من عناصر مترابطة ومنظمة ومتكاملة من حيث النشاط
  - يتجه المجتمع خلال حركته نحو توازن تضمن استمراره مجموع عناصره، وفي حالة وجود اختلال في هذا التوازن تسعى القوى الاجتماعية لاستعادته (العبد الله، 2006، ص. 335)، فالنظام الاجتماعي يقوم على أساس اعتماد اجزائه المتبادل، كما ان أي تغيير قد يطرأ على بعض الأجزاء يؤدي الى تغيير باقي الأجزاء والنظم الأخرى لان أجزاء النسق الاجتماعي تتسم بالترابط والتكامل (الدليمي، 2006، ص. 58)
  - تحافظ الوظائف والانشطة المتكررة في المجتمع على استقرار النظام واستمراره وتلبية حاجاته المسطرة (العبد الله، 2006، ص. 335)، ولا يمكن باي حال من الأحوال الاستغناء عن الأنشطة التي تضمن الوظائف وتعتبر ضرورية لاستمرار هذا النظام (الدليمي، 2006، ص. 58)
- يمكن إيجاز أبرز مضامين الفكر البنائي الوظيفي النقاط الآتية:

\* التأكيد على عنصر التوازن الاجتماعي

\* دراسة الكل والوصول الى اجزائه ومكوناته

\* البناء الاجتماعي هو مجموعة أنظمة مترابطة من حيث البناء والوظيفة

\* يتكون النظام من مجموعة من أنساق من خلال اشكال نمطية

\* كل نظام يتشكل من أنماط للحاجات الاجتماعية التي توفرها الوظائف لتحقيق التوازن والترابط والتكامل في المجتمع (البياتي 2002، ص ص. 109-110).

ويعتمد مفهوم الوظيفة من عدة زوايا، فحسب ميرتون وبعض الدارسين لعلم الاجتماع هناك أربعة معان متباينة للوظيفة هي:

-**المعنى العام** (عند عامة الناس): وهو اول اعتماد لمفهوم الوظيفة الذي اعتمد في الحياة اليومية وهو ما يمارسه الأشخاص من مهام يوميا (شتى، 1993، ص. 293)

- **المعنى المهني**: ارتبط بالممارسات والأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد عندما يشغل منصب معين في منظمة معينة، يتمكن الفرد من خلال هذا المنصب من توفير متطلباته اليومية وهو ما أشار اليه الباحث الألماني "ماكس فيبر" في النظرية الاجتماعية والاقتصادية للتنظيم

**المعنى الرياضي**: يتعلق بالوظيفة المرتبطة بعلاقة المتغيرات بعضها ببعض، فمفهوم الوظيفة يعتمد مثلا لتفسير علاقة نسبة الوفايات في مكان معين بالظروف الاقتصادية (القول، 1982، ص. 204)

**المعنى السوسيولوجي**: يعتمد مفهوم الوظيفة في مجال علم الاجتماع جملة القضايا والقيم والممارسات التي نجدها في مجتمع معين، فالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع تترجم من خلال سلوكيات معينة تبين عن القيم التي تسود هذا المجتمع. (ملحم، 1993، ص. 331)

**مرتكزات الوظيفية**: ترتكز الوظيفية على ركيزتين أساسيتين هما:

- **الركيزة الأولى**: تفكيك المجتمع الى أعضاء أو وحدات رئيسية محورية ودراستها.

- **الركيزة الثانية**: التركيز على الوحدات الجزئية للمجتمع الكلي او البناء وتحليلها سوسيولوجيا، ودراسة هذه العلاقة ودورها في بناء الكل (مكاوي والسيد، 1998، ص. 125).

وتتميز الأنساق الاجتماعية بالتناسق والتكامل والترابط من اجل مماسة المهام وتأدية الوظائف على أكمل وجه ومواجهة الصعوبات والمشاكل بمراعاة جملة من الشروط نذكرها فيما يأتي:

- **تحقيق الأهداف:** لا يتسنى ذلك الا من خلال مراعاة الأولوية في القيام ببعض الوظائف او الممارسات بتدرج او ترتيب معين من اجل تحقيق اهداف التنظيم
- **التكيف:** تحاول الأنساق الاجتماعية تقديم تنازلات وتسهيلات فيما بينها حتى يتسنى لها التكيف مع متطلبات محيطها
- **المحافظة على النوع:** من خلال خلق مناخ يساعد على تخطي الصعوبات ومجابهة المشاكل والعراقيل وتسيير الازمات الداخلية
- **التكامل:** من خلال ربط الأجزاء بعضها بعض والتنسيق بينها وبين الأنساق الأخرى (لطي وزيات، 1999، ص. 07)

عموما نستطيع القول إن البنائية الوظيفية ركزت اهتمامها بدرجة كبيرة على الوظيفة واهملت البنى الخفية ومختلف العوامل المساعدة في التوافق والتفاعل والانسجام، فالاتجاهات الوظيفية تعتمد لتفسير الأدوار والوظائف الاجتماعية التي يؤديها النظام ضمن تنظيم اجتماعي او نسق باعتباره جزءا منه، فجميع الأنظمة التي تتدرج ضمن النسق الاجتماعي مرتبطة بعضها ببعض (البياتي، 2002، ص. 109)

### 2.8.1. النسقية:

برزت هذه النظرية بعد الحرب العالمية الثانية بفضل تقارب وجهات نظر واتجاهات جملة من المختصين والباحثين على اختلاف تياراتهم وانتماءاتهم ومدارسهم الفكرية وتم دمج كل من علوم البيولوجيا والإلكترونيك، وكان ذلك في الولايات المتحدة الامريكية في الاربعينات من خلال التيار السيبرنيتيكي رواده (Von bertalanffy 1950)، عالم البيولوجيا (Norbert Wiener 1948) عالم الرياضيات (Jay Forester)، المنظر (G. Bateson) عالم الأنثروبولوجيا، أما في فرنسا فقد كانت على يد جملة من العلماء في مجالات مختلفة من بينهم علماء البيولوجيا (J.I. le Moigne)، والأبستمولوجي

(Rosnay، وعلماء البيولوجيا (H.Laborit، Altan)، والمنظر في التنظيم (J. Mélése)،

(حجاج، 2015 / 2016، ص. 77)

#### أ- تعريف النسق:

لقد ظهرت عدة توجهات واجتهادات لتعريف النسق كل من زاوية معينة متباينة من حيث الدقة والوضوح من بينها التعريف الذي تبناه كل من هارتمان ولاريد مفاده: النسق هو كل يضم مجموعة أجزاء متكاملة ومتداخلة فيما بينها (hartman et larid, 1983, p. 62)

ويرى فليت على ان الأنساق تمثل جملة العلاقات المترابطة تتسم بالتبادلية والتفاعلية (كشك، 1999، ص: 110)، وهناك من يعتبره كل منظم ضمن مجموعات لتشكيل وحدات متكاملة متماسكة ومستقلة من الموجودات الحقيقية المتمثلة في مختلف العناصر المادية والبشرية وكذا تلك التي تعنى بالمعاني والمفاهيم المتمثلة في جملة الأساليب والإجراءات والقوانين والسياسات والاستراتيجيات، وهذا للتمكن من تحقيق مختلف المقاصد والاهداف والغايات والمشاريع بالاعتماد على مختلف العلاقات المتسمة بالترابط والتفاعل والديناميكية داخل بيئة تنظيمية مشتركة (Alain, McCarthy, zinc et autres, 2009, p. 29)

#### ب- خصائص النسق:

- **الانفتاح:** النسق مفتوح على باقي الأنساق الاخرى بما فيها بيئته التي يتبادل معها المعلومات والبيانات ويؤثر ويتأثر بها ومع مختلف عناصرها ومكوناتها

- **التعقيد:** النسق يتسم بالتعقيد المتدرج من الفرعي الى العام او الكلي،

- **القصود:** الأنساق الجزئية تتفاعل فيما بينها وتتبادل العلاقات والمعلومات والاتجاهات لتحقيق اهداف معينة تلتقي في مسار واحد يؤدي الى تحقيق الهدف العام الذي يسعى النسق الكلي الى تحقيقه

- **المعالجة:** وتشمل جملة المدخلات والمخرجات الناجمة عن العلاقات التي تربط الأنساق ببيئتها

- **الشمولية:** النسق الكلي يضم انساق جزئية تختلف عنه في الظاهر ولكنها تخدمه وتنشط في اطاره العام

- **التدفق:** تستفيد الأنساق من تدفق البيانات والمعلومات من اعلى الهرم لتحديد مساراتها وانشطتها بما يتوافق مع الأنساق العامة او الكلية ويضمن الانسجام والتكيف مع البيئة

-التوازن: مرتبط بمدى قيام الأنساق الجزئية بأدوارها لتمكين النظام العام للنسق الكلي من تحقيق التوازن (Boisvert, 200, p. 187)

- ردود أفعال إيجابية: بمثابة استجابات لحالات او مواقف تفرزها بعض الأنساق الأخرى تساعد على التفاعل والانسجام.

- ردود أفعال سلبية: تعكس الأنساق الجزئية الجو العام الذي يسود النسق الكلي الذي يشمل العادات والتقاليد والقيم والقوانين. (لطي وزيات، 1999، ص. 73).

### ج-المرتكزات الأساسية للنسقية:

يعد التعقيد والغموض الذي يشوب السمات الحقيقية للجماعات والممارسات التي تسودها ودوافع السلوكات وحقيقة المواقف وقابلية الانسجام والتفاعل سببا في بروز الحاجة الملحة الى استحداث نظام أو نموذج يضم أساليب ومناهج تمكن من الوقوف على الأسباب الحقيقية لنشأة مختلف الروابط والاتصالات R ،Durand، 2002، p.40 والتفاعلات ضمن انساق مختلفة ومتباينة، مع مراعاة أربعة مرتكزات أساسية نوجزها في الاتي:

\* النسق مرتبط بالبيئة من حيث الموارد التي تعد مدخلات من بينها الموارد البشرية والطبيعية والمالية ومصادر المعلومات أو قواعد البيانات

\* النسق يتفاعل مع الموارد التي تحول الى مخرجات بالاعتماد على التكنولوجيا المتوفرة داخل المؤسسة

\* النسق لديه جملة المخرجات التي تشمل اما الإنتاج في المؤسسات الإنتاجية او الخدمات في المؤسسات الخدماتية ولديه مكتسبات وارباح وكذا خسائر

\* للنسق رجوع صدى تجاه البيئة المحيطة تتمثل في معلومات إضافية أو إشارة الى نقائص او تقصير او عدم انتباه كي تكون الأنشطة غير منقوصة ومعبرة عن الواقع بمعطياته، (كشك، 1999، ص. 110-111).

كما تراعي أيضا جميع متغيرات البيئة التنظيمية والاتصال التي تضم جميع العناصر المرتبطة بالمؤسسة على الصعيد الداخلي والخارجي يأخذ بها القائمون على الاتصال كمدخلات خلال عمليات

التصميم، فالمؤسسة تتفاعل مع مختلف عناصر البيئة التنظيمية التي ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً ولا تستطيع العمل بمعزل عنها، كما تعتمد على تحقيق أهدافها ومقاصدها وسياساتها واستراتيجياتها، فالقائمون على الاتصال يجب عليهم أخذ مستوى التكنولوجيا الذي يميز البيئة التنظيمية للمؤسسة بعين الاعتبار كمدخلات قبل التصميم النهائي أو المخرجات التي تشمل العمليات الإنتاجية وتعقيدها ومراحلها ومستويات التدرج في إنجازها فيما يخص المؤسسات الإنتاجية، وتشمل جميع الإجراءات والطرائق والأساليب والوسائل التي تمكن من تقديم الخدمات كما ينبغي في المؤسسات الخدمية

ويراعي القائمون على الاتصال كذلك الثقافة التي تميز البيئة التنظيمية المتمثلة في العادات والتقاليد والقيم والأعراف التي تحكم تصرفات الأفراد وتمتد إلى جوانب العمل، والتي يتم الكشف عنها من خلال ملاحظة سلوكيات الأفراد أثناء العمل ولغاتهم والتقاليد السائدة في مجال العمل، كما تراعى الالتزامات الأخلاقية مع مختلف الهيئات والمؤسسات الأخرى التي تكون لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة، إضافة إلى بعض العوامل والمعطيات الأخرى مثل حجم المؤسسات وتعقيدها الإداري وعمرها وزمن ممارستها لأنشطتها. (بن نوار، 2010، ص. 190)

وتهتم النسقية بكل من الأنساق الحية وغير الحية وتراعي انه يحمل كل منهما سمات وخصوصيات مميزة تستوجب الدراسة والتحليل، ويرى غوردن هورن ان النسقية تنتهج المنهج التحليلي الذي يتعمق في تفاصيل الأنساق على مستويات مختلفة ويجري دراسات معمقة للتمكن من الوقوف على الخصائص والسمات الحقيقية وكذا حقيقة وطبيعة العلاقات التي تنشأ ضمن هذه الأنساق والقوى التي تحكم وتوجه أجزاءها وعلاقاتها، وتدرس النسقية انساق مختلفة على مستويات مختلفة لمعرفة ما اذا كانت هذه الخصائص ثابتة أم متغيرة بتغير المستوى والظروف، ففي دراسة مختلف الظواهر تحاول هذه النظرية صياغة فرضيات أو اطارا عاما يضم نماذج ونظم تحكم هذه الظواهر كأنساق على اختلاف مستوياتها، بغية الوصول الى صياغة اطار نظري أو نموذج عام يمكن من تقنين ديناميكية الأنساق المختلفة وضبط العلاقات بين الأنساق الكلية والجزئية. (Gordan, 1969, p. 2)

والأنساق من حيث نظام الأنشطة أو العمل نوعان مفتوحة تتفاعل باستمرار ويشكل دائم مع البيئة التي ترتبط بها، اما المغلقة فهي في حالة سكون بسبب قلة أو انعدام تفاعلاتها مع بيئتها المرتبطة بها، والملاحظ للأنساق المفتوحة يجدها أحيانا ساكنة في بعض المواقف أو المراحل أو

المستويات بينما هي في الحقيقة في حالة تفاعل وحركة دائمة ولكن أجزاء النسق لكل منها فترات او مستويات سكون. تميزها عن الأجزاء الأخرى (rodway, 1989, p. 517)

### 3.8.1. التفاعلية الرمزية:

يرى البعض ان البدايات الفعلية للتفاعلية الرمزية التي تعد من المرتكزات الأساسية التي تعتمدها النظرية الاجتماعية في عمليات تحليل الأنساق الاجتماعية تعود الى الثلاثينات من القرن العشرين

https://www.facebook.com المدرسة الغربية, consulté le 22/02/2023 a 00 :48

على يد الرائد "جورج هربرت ميد" و"كولي" و"بلومر" واخرون (شيبه، 2005، ص. 88)، تعتبر من النظريات التي ساهمت في تحليل الأنساق الاجتماعية انطلاقاً من الوحدات الصغرى التي تتضمن سلوكيات الافراد وردود افعالهم لفهم الوحدات الكبرى الشاملة للأنساق والتكوينات والتشكلات الاجتماعية (الجولاني، 1997، ص. 215)، كما درست اشكال التفاعل التي تميز العلاقات الاجتماعية بين الافراد في المجتمع وكذا التفاعل الذي ينشأ بين مختلف الأنساق بالاعتماد على رموز تحمل معان مشتركة بين افراد المجتمع (شيبه، 2005، ص. 88)، ويرى جون فيسك ان الرمز يحمل دلالات معينة تختلف معانيها باختلاف الثقافات وتتفق باتفاقها، فالرموز تعتمد للتعبير عن معان موحدة بين الافراد الذين يحملون ثقافة مشتركة. (Fiske, 1987, p. 04.)، أي ان الحياة الاجتماعية نسيج مكون من شبكات معقدة تشمل جملة العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين الأفراد والجماعات بواسطة رموز اتفق عليها افراد المجتمع

https://mawdoo3.com/نشأة النظرية التفاعلية الرمزية(15: 21/02/2023 a 12 consulté le

فتصرفات الافراد وردود أفعالهم واستجاباتهم تشكل ادوارهم التي تشمل كذلك ما يتوقعه البشر بعضهم من بعض من حيث الرموز ومعانيها، وتنتم تصرفاتهم وادوارهم بالثبات والنمطية يمكن التعرف عليها من خلال دلالات الرموز والاشارات والمعاني التي يعتمدها الافراد فيما بينهم (كريب، 1999، ص. 130)، فيصبح الانشغال هنا اما على نظام الأدوار والأنساق الاجتماعية أو السلوكيات التي من خلالها تجسد الأدوار التي يقوم بها الافراد في إطار الجماعات أي الفعل ذو البعد الاجتماعي

https://www.facebook.com/ المدرسة الغربية a 22/02/2023 a 4: 900 consulté le

أ- مفاهيم مرتبطة بالتفاعلية الرمزية:



- **التفاعل:** ينتج التفاعل بين الافراد والجماعات عن طريق الاتصالات المتبادلة غير المنقطعة
- **المرونة:** وهي عكس النمطية أي ان تصرفات الفرد قد تتعدل او تتكيف مع المواقف في ازمنا مختلفة
- **الرموز:** وتشمل الحركات والاشارات والايماءات التي يعتمدها الافراد في تواصلهم مع بعضهم البعض وتأخذ ابعاد مختلفة عند الرمزيون فعند جورج ميد تتمثل في اللغة بينما "بلومر" فيراها متمثلة في المعاني والتفسيرات اما جوفمان فتتمثل في التصورات والانطباعات والصور الذهنية. (كريب، 1999، ص. 135)

### ب-اهم رواد التفاعلية الرمزية

#### \*جورج هيرت ميد:

من أشهر علماء الاجتماع الامريكان ورائد مؤسس للاتجاه التفاعلي الرمزي ولد عام 1863 وتوفي عام 1931 تعلم في كلية ابران ثم جامع هارفارد ثم جامعة برلين تأثر بأفكار ديوي ووسمل ووليام جيمس وقدم بحثا عن أفكارهم، عمل مع ديوي في جامعة شيكاغو وقد جمع له تلامذته بعد وفاته كتابا يحتوي على معظم الأفكار التي كانوا يدونونها خلال محاضراته عنوان mid self and society

consulté le 22/02/2023 a 00:48 <https://www.facebook.com/> المدرسة الغربية

يعتمد ميد في تحليله للاتصال على نوعين من الاتصال رمزي وغير رمزي، أما الرمزي فيعتمد على اللغة التي تحمل رموزها دلالات ومعان تعبر عن الأفكار والمعان والمفاهيم التي تتناقلها الافراد في الحياة، ويكون النظام الاجتماعي بذلك محصلة للأدوار والتصرفات والافعال التي يقوم بها الافراد، مع إمكانية ان تتصف المعاني بشيء من المرونة حسب الاتفاق العام والتداول بين الافراد (الجولاني، 1997، ص. 216)، اعتمدت التفاعلية الرمزية كمنظريه اجتماعية في تطورها على ركائز علمية في التفسير كونها تعالج اللهجات وطرائق استعمال الرسومات والصور والمضامين الطبيعية للتمكن من الانسجام مع الاخرين، فهي اطار مرجعي يمكن من فهم العالم الرمزي الذي ينشأ بين الافراد عن طريق التفاعلات التي تعيد خلق المعاني وتحافظ على علاقات الافراد في المجتمع بالمحافظة على رصيد التفسيرات والفهم المشترك الذي يندرج ضمن سياق اجتماعي مختلف، وهذا ما يعمل على توجيه

السلوكيات والتفاعل الذي يرتبط بالأهداف التي تسطر انطلاقاً من وجهات النظر والتفسيرات التي يمكن إيجادها في البيئة الطبيعية والرمزية

consulte le 25/02/2023 à 16 :50) نظرية التفاعل الرمزي (<https://ar.wikipedia.org/wiki/>)

ويرى ميد ان الواقع المادي موجود فعلا من خلال التعريفات الاجتماعية للفرد التي تتطور جزئياً مع الزمن، كما ان الافراد لا يستجيبون لهذا الواقع مباشرة بقدر استجابتهم للفهم الاجتماعي للواقع، والمثال على ذلك هو اعتماد الافراد في تعاملاتهم مع الواقع على ما يعرف بالفلتر الذي يضم وجهات نظر مختلفة ومتباينة، فهم لا ينتمون الى ذلك الفضاء المادي الذي يشمل الحقائق انما الى العالم الذي يضم مواضيع فقط وهناك افتراضات ثلاثة توّطر التفاعل الرمزي هي:

. يقوم الافراد ببناء المعاني من خلال تواصلهم بعضهم ببعض

. يعتبر مفهوم الذات هو الدافع الرئيس للسلوك

. توجد علاقة نوعية وفريدة بين الفرد والمجتمع

كما تجدر الإشارة أيضا الى ان السلوك الإنساني أساسه الرموز وهو مرتبط فقط بالإنسان وان الثقافة

ما هي الا نتاج أنظمة رموز توّول وتفهم بنفس المعنى داخل الثقافة المشتركة والانسان يضيفي البعد الرمزي على واقعه ويجعله يختلف عن البعد المادي ويتجاوزه منتقلا من فعل الادراك الى استقاء دلالات الرموز، والمهم ليس الرمز في حد ذاته بل فيما يعطيه إياه الانسان من دلالة ومعاني، فتصرفاته وكل ما يحيط به لا يتسم بالجمود ولا الخلو من المعاني، فالمعاني لا توجد في الشيء انما هي حصيلة ما يضيفه هو عليها من قيم اجتماعية وثقافية تتدرج ضمن الذاكرة الاجتماعية للبشر (بن كراد، 2006، ص. 162)

وهناك دراسات للتفاعلية الرمزية تختلف زاويتها حسب المختصين والدارسين فنجد على سبيل المثال جوفمان الذي يعد من المساهمين في ابراز مرتكزات الرمزية وتبيان جانبها التحليلي الاجتماعي ان البيئة الاجتماعية التي تضم عددا معينا من الافراد تصدر عنهم سلوكيات في إطار القواعد التي تحكم هذه البيئة والبيانات والمعلومات والأفكار والمعارف والرسائل التي تقدمها والاطر المرجعية المحددة للسلوكيات والموجهة لها من خلال نتاج تفاعلات الافراد وتواصلهم بعضهم ببعض، وتجدر

الإشارة هنا الى ان الأطر المرجعية والانتماءات تعد على درجة بالغة الأهمية خلال عمليات ربط المعاني بالرموز، لذلك وجب على الافراد في البداية معرفة المرجعيات والمبادئ والانتماءات وجعلها في سياق متصل لتيسير تحليل مختلف السلوكيات وفهماها. (Mucchielli, fernandez, coban, 2004, p. 07)

تعتمد التفاعلية الرمزية ان الصواب هو ما يعتقد الافراد، وان علاقاتهم وتفاعلاتهم في المجتمع او البيئة التي يعيشون بها تحدد وتسطر وفقا للدلالات والمعاني التي تنشأ بينهم من خلال تواصلهم بعضهم ببعض، فالظواهر الاجتماعية حسب التفاعلية الرمزية هي نتاج للتفاعلات المتواصلة بين الافراد، وترى التفاعلية انه من أراد فهم سلوك الجماعات يتوجب عليه فهم سلوكيات الافراد أولا وطرائق تواصلهم وتفاعلهم والوقوف في النهاية على معالم ثقافة الجماعة وتوجهاتها، وساعدت التفاعلية على الوقوف على العوامل التي تؤثر في التنظيم وكيف يتأثر الافراد بمختلف النظم والبناءات التنظيمية للمؤسسة سواء كانوا عمال عاديين ام مسؤولين، لقد لخص "بلومر" النقاط الرئيسية التي تدور حولها التفاعلية الرمزية في ثلاثة نقاط محورية تمثلت في:

. البشر غالبا ما يتعامل مع الأشياء حسب ما تظهره من معان

. المعاني الظاهرة ما هي الا نتاج تفاعل اجتماعي بين افراد المجتمع

. يمكن ان تتغير معاني الرموز باستمرار ويتوقف الامر على ما يعطيه الفرد من تأويل وتفسير (شبية، 2005، ص. 80)

ان الملاحظ للنظريتين يرى ان هناك تقاطع بين الرمزية والنسقية من حيث دراسة الأنساق الاجتماعية الا ان التفاعلية الرمزية لا تهتم بتحليل هذه الأنساق من حيث نسيج العلاقات ودوافع السلوكيات والتفاعلات الضرورية لفهم العمليات الاتصالية، فالرمزية تدرس السلوك الاجتماعي في حد ذاته وتعتمد على التفاعل اللغوي وتحليل المعاني المشتركة التي تنشأ بين الافراد الذين يدركون ادوارهم وادوار الآخرين من خلال هذا التفاعل (كريب، 1999، ص. 131)، بذلك فالرمزية تتقاطع مع منهج بارسونز في اخذ سلوكيات الافراد بعين الاعتبار وادوارهم ضمن النظم الرئيسية ولا تهتم بالتحليل العميق لهذه النظم بقدر اهتمامها بدلالات ومعاني الرموز، وترتكز على ان الفرد لا بد ان يستوعب الحياة من خلال فهمه للأدوار سواء افرادا كانوا ام جماعات ام مؤسسات من خلال شبكات وانسجة الرموز تتولد انطلاقا من المعاني والصور والدلالات والتصورات الذهنية

## 1-8-4-دراسة الاتصال في المؤسسة الجزائرية من المنظور البنائي الوظيفي والنسقي والرمزي:

## أولاً-المنظور البنائي:

\* تعد المؤسسة الجزائرية حسب المنظور الوظيفي نسقا عاما تتدرج ضمنه انساق فرعية تتمثل في جملة الإدارات الفرعية والاقسام والمكاتب التي تقوم بوظائفها بما تنص عليه القوانين واللوائح وتتكامل فيما بينها وظيفيا لأجل خدمة النسق العام، كما تعد الجماعات الرسمية وغير الرسمية التي تنشط وفق مسارات وطرق مختلفة حسب انتماءاتها هي أيضا انساقا فرعية تقوم بوظائفها لخدمة المؤسسة

\* بدورها تعتبر المؤسسة الجزائرية الإنتاجية او الخدمية نسقا فرعيا تراعي الابعاد والقوانين والعادات والأعراف الموجودة داخل المجتمع الذي يمثل النسق العام، وتقوم بوظيفتها وهي التكامل والانسجام مع باقي الأنساق الفرعية الأخرى من مختلف المؤسسات والجماعات المكونة للمجتمع لتحقيق المنفعة العامة

\* تراعي المؤسسة القوانين فيما يخص الإدارات الفرعية والاقسام والمكاتب وتخضع لقوانين تعمل وفق نظام وظيفي محكم لاجتناب الخلل الوظيفي كما توفر الامن والاستقرار لأنساقها الفرعية

\* باعتبارها نسقا فرعيا للمجتمع تحاول المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية التقيد بالقوانين والنظم الثقافية والاجتماعية والقوانين التي تضمن استقرار المجتمع بصفة عامة لان كل التنظيمات تعتبر انساقا جزية للنسق العام وهو المجتمع وتستمد المؤسسة شرعيتها بالعمل وفق القيم الاجتماعية والثقافية السائدة داخل النسق العام ولا بد ان يسعى كل تنظيم فرعي الى تحقيق الأهداف التي يسعى الى تحقيقها شرط ان لا تخل بالنظام العام الذي يفرضه النسق العام وهو المجتمع

\* ولا بد ان تتسم الوحدات الفرعية بالانسجام والتوافق والتكامل لإيجاد اليات حل المشاكل التي تنشأ عند قيام الوحدات بأنشطتها النمطية المتكررة التي يتحقق من خلالها التوازن والاستقرار والامن لا يتسنى ذلك الا من خلال مراعاة الأولوية في القيام ببعض الوظائف او الممارسات بتدرج او ترتيب معين من اجل تحقيق اهداف التنظيم

\* استخدام الوسائل المناسبة والكادرات البشرية والاستراتيجيات الاتصالية التي تضمن العمليات الإنتاجية وتقديم الخدمات والتعامل مع الازمات عن طريق أجهزة العلاقات العامة

**ثانيا- المنظور النسقي:** يفترض حسب المنظور النسقي ان تأخذ المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية بجميع معطيات بيئتها التنظيمية على الصعيد الداخلي المتمثلة في المعلومات والبيانات والسمات والخصائص التي تميز فروعها واقسامها ومكاتبها وكذلك استعداداتها وكفاءاتها البشرية وقدراتها المالية والمادية، أما على الصعيد الخارجي فينبغي مراعاة القوانين والعادات والتقاليد التي تحكم المجتمع، لان المؤسسات الجزائرية سواء كانت إنتاجية ام خدمية يجب ان تتكيف وتتفاعل مع جميع عناصر بيئتها التنظيمية لبناء استراتيجياتها وتصميم سياستها وتحقيق أهدافها، لذلك يتوجب على القائمين بالاتصال مراعاة التطور التكنولوجي والتحكم بالوسائل التكنولوجية التي تتضمنها البيئة التنظيمية وتعتمدها كمدخلات عملياتها الاتصالية قبل تصميم أي اتصال او استراتيجية او سياسة أو برنامج كمخرجات تشمل مراحل عملية الانتاج وتعقيدها والتدرج من مرحلة الى أخرى بما يناسب العمل ويحقق التفاعل مع جميع الأنساق الفرعية الأخرى فيما يخص المؤسسات الإنتاجية، أما المؤسسات الخدمية فيعمل القائمون على الاتصال بها على البحث في سبل تصميم الإجراءات والطرائق والأساليب والوسائل المناسبة للجمهور قبل تقديم أي خدمة، إضافة الى مراعاة الثقافة التي تسود البيئة التنظيمية من حيث العادات والتقاليد والأعراف والقيم التي تحكم سلوكيات الافراد وتؤثر على أدائهم، ويتم ذلك من خلال الوقوف على مرجعية الافراد ودوافع سلوكياتهم وعاداتهم وعلاقاتهم في العمل وكذلك مستويات اللغة التي يتعاملون بها او يتواصلون من خلالها، إضافة الى ضرورة مراعاة حجم المؤسسة وطاقتها واستعداداتها التكنولوجية والبشرية والمادية والمالية وخبرتها ومكانتها وكذا الالتزامات الأخلاقية اتجاه مختلف المؤسسات والمنظمات والهيئات التي تنتمي الى البيئة التنظيمية للمؤسسة

فالمنظور النسقي يقتضي اعتماد مناهج التحليل والاستقصاء لتحصيل البيانات وعوامل التوافق والانسجام والتفاعل ودراسة الأنساق بنوعيتها الحية وغير الحية ومعرفة خصائص كل منها وتأثيرات كل منها على الاخر، ومعرفة الأنساق العامة والأنساق الجزئية وتأثيرات كل منها على الأخرى إضافة الى عدم اغفال الأنساق المفتوحة التي تتفاعل باستمرار مع معطيات بيئتها التنظيمية والمنغلقة التي تميل

الى الانقطاع والتذبذب مع إمكانية ان تمر الأنساق الحية بفترات من الركود او عدم التفاعل في الظاهر ولكن بالدراسة والتحليل يتم معرفة حقيقتها وفترات سكناتها وحركتها.

على ضوء ما سبق يتضح ان نجاح المؤسسة الجزائرية الإنتاجية او الخدمية في أداء مهامها يحتم عليها ان تأخذ بعين الاعتبار جميع الموارد المالية والمادية والبشرية والطبيعية والمعطيات البيئية كمدخلات وجعلها في حالة توافق وانسجام

\* تصبح بعدها مخرجات تشمل اما الإنتاج بأساليبه ومراحله في المؤسسات الإنتاجية او الخدمات وأساليب تقديمها في المؤسسات الخدمية

\* قد تحقق المؤسسة الجزائرية أرباحا بتحقيقها التفاعل والانسجام والعمل بجميع معطيات البيئة التنظيمية

\* للمؤسسة الجزائرية كنسق عام رجع صدى تجاه البيئة المحيطة تتمثل في معلومات إضافية أو إشارة الى نقائص او تقصير او عدم انتباه كي تكون الأنشطة غير منقوصة ومعبرة عن الواقع بمعطياته.

\* كما ان المؤسسة الجزائرية ينبغي ان تكون منفتحة على باقي الأنساق الفرعية والعامية التي ترتبط بها داخل بيئة تنظيمية تتبادل معها مختلف المعلومات والبيانات والمعلومات التي تتأثر وتتأثر بها لتأخذها كمدخلات تحاول الاستعانة بها وتعديلها وفق باقي الأنساق الفرعية وتخلص الى مخرجات تراعي مختلف الخصائص والفروق وتراعي كذلك الانسجام والتفاعل الذي يبني على التأثير المتبادل

ولا تكفي بأداء الوظائف انما بالتفاعل الذي يصاحب تأدية المهام وهو أساس النجاح بالنسبة لها

### ثالثا- المنظور التفاعلي الرمزي:

حسب المنظور الرمزي فان الاتصالات في المؤسسة الجزائرية والخدمية تكون اما رمزية عمادها اللغة التي سيتحدث بها الافراد عن طريق رموز لها دلالات ومعان متعلقة بمفاهيم او قضايا معينة، ويجب على المؤسسة مراعاة هذا النظام الاجتماعي الذي يحكم تصرفات وادوار الافراد داخل المؤسسة

فاللهجات والرسومات والصور تشكل مضامين اتصالية تمكن الافراد من الفهم والانسجام مع الاخرين وعالم الرموز الذي ينشأ بين العمال في المؤسسة عن طريق تعاملاتهم يخلق تفاعل يؤدي الى تشكيل معان وفهم مشترك بين العمال من شأنه المحافظة على علاقاتهم وفهمهم المشترك للقضايا ومختلف مواقف العمل مهما اختلفت السياقات الاجتماعية ومستوياتها مما يمكن من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من خلال التفاعل الذي يوجه السلوكات ويربط بيئة العمل بالبيئة الرمزية

ان فهم المؤسسة لحاجات العمال وتحقيقها مرتبط بفهم الواقع الاجتماعي الذي يتشكل بين الافراد نتيجة علاقاتهم في العمل ورصيدهم واستعداداتهم الذهنية وما يحتويه هذا الواقع من رموز ومضامين تقتضي الدراسة والتحليل

وتنتقل الرمزية من ان تواصل الافراد واحتكاكهم بعضهم ببعض يساعد في تشكيل معاني مشتركة لأشياء مشتركة كما ان دوافع السلوك ترتبط بذوات الافراد وما تنتجه من معاني مشتركة، إضافة الى ان العلاقات النوعية التي تنشأ بين الافراد والجماعات مرتبطة بما يفرزه الاتصال بينهم وما تحمله الرموز من دلالات، فالثقافة ما هي الا نتاج نظام رمزي مشترك بين الافراد في بيئة مشتركة

لذلك وجب على القائم بالاتصال الانتباه الى ان الافراد يدركون الحقائق والمضامين المرتبطة بادراك معاني الرموز في سياق اجتماعي او ثقافي مشترك متجاوزة بذلك الواقع المادي الذي يبدو بسيطا وسهلا للفهم، كما ان المهم ليس بالرمز بحد ذاته انما بما يعطيه الافراد من معنى لان المعاني لا ترتبط بالأشياء انما بما يضيفه عليها الافراد من الابعاد الاجتماعية والثقافية

فالمؤسسة تجد نفسها في حتمية فهم البيئة الاجتماعية التي ترتبط بالبيئة التنظيمية ارتباطا وثيقا، فسلوكات الافراد تحكمها القواعد التي تتضمنها البيئة الاجتماعية وبيئة العمل كما ان الأفكار والمعارف والمعطيات والرسائل والسلوكات لها مرجعية تتشكل من خلال تفاعلات الافراد وفهمهم للمعاني المشتركة، كما أن الأطر المرجعية والانتماءات مهمة للغاية ينبغي على المؤسسة الإحاطة بها لأنها تتحكم في عمليات ربط المعاني بالرموز وجعلها في سياق متصل لتيسير تحليل مختلف السلوكات وفهمها.

على ضوء ما سبق يمكن القول ان المؤسسة الجزائرية الإنتاجية او الخدمية يجب عليها اذا ارادت فهم سلوك الجماعات ان تفهم سلوكات الافراد من خلال اتصالاتهم وتفاعلاتهم للتمكن من

الوقوف على معالم الثقافة السائدة، ومن ثم معرفة العوامل المؤثرة في التنظيم وكيف يتأثر الافراد مسؤولين ام عمالا بالقوانين والأنظمة التي تدير وفقها المؤسسة لان الافراد يتعاملون مع ما تبينه الأشياء والمواقف من دلالات ومعان مستمدة من التفاعلات الاجتماعية التي قد تتغير حسب السياق وحسب ما يعطيه الافراد من تفسيرات ومعان حسب الظروف المكانية والزمانية وحتى الظروف الاجتماعية.

### 9.1. فرضيات البحث:

إن الباحث الذي يهدف إلى تحقيق نتائج علمية موثوق في صدقيتها هو الباحث الذي ينطلق من فرضيات علمية مصاغة بشكل علمي مضبوط حتى يسهل فحصها وتحليلها والتأكد من صحتها ميدانيا، وفي هذا الصدد يرى كوهين المهتم بميدان المنهجي ان الفرضيات هي أساس أي تقدم أو تطور في مستوى البحوث العلمية، فهي بمثابة السبل التي تقود الباحثين وتوجههم الى خوض غمار البحث العلمي والاستقصاء، فهي إجابات مؤقتة عن تساؤلات الدراسة (بن نوار، 2012، ص. 171)، وهي عبارة عن تصريح يوضح العلاقة الموجودة بين متغيرين أو أكثر تمكن من التنبؤ بما سيبينه الميدان أو الواقع، (انجرس، 2006، ص. 151) وتعرف كذلك على أنها علاقة بين متغير مستقل وتابع تؤكدها او تنفيها النتائج (مصباح، 2011، ص. 33)، معيار تأكيدها ونفيها هو الميدان الذي يعتمد أي باحث من خلاله وسائل ملائمة لجمع المعطيات والبيانات والحقائق (بن نوار، 2012، ص. 172)، وانطلق بحثنا من فرضية رئيسية مؤداها:

- تولي المؤسسة الجزائرية الإنتاجية-صايدال-والخدمية-بريد قسنطينة-اهتماما كبيرا بالاتصال بمستوياته

وفرضيات جزئية مؤداها:

#### الفرضية الأولى:

- يحظى الاتصال بمكانة هامة في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية-صايدال-والخدمية -بريد قسنطينة-

مؤشراتها:

- يوجد جهاز أو قسم خاص بالاتصال ضمن الهيكل التنظيمي



- اعتماد مكلف بالاتصال ذوو اختصاص
- استعمال مخططات الاتصال.
- تخصيص ميزانية للاتصال.
- القيام بأبواب مفتوحة بصفة دورية.

#### الفرضية الثانية:

- يغلب طابع الرسمية على الاتصالات في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية-صايدال-والخدمية - بريد قسنطينة-

#### مؤشراتها:

- اتصال نازل من المستويات العليا إلى الدنيا
- اتصال صاعد من المستويات الدنيا إلى العليا
- اتصال أفقي من نفس المستوى الإداري
- اتصال تفاعلي صاعد ونازل

#### الفرضية الثالثة:

- تستخدم المؤسسة الجزائرية الإنتاجية-صايدال-والخدمية -بريد قسنطينة-وسائل اتصالية متعددة

#### مؤشراتها:

- وسائل مطبوعة: مطويات، مذكرات، تقارير، إعلانات ومطبوعات، أوامر وتعليمات، دليل العمال، إعلانات داخلية، جريدة المؤسسة
- وسائل سمعية: راديو
- وسائل سمعية بصرية: تلفزيون، أفلام

الفرضية الرابعة:

- تتفاعل المؤسسة الجزائرية الإنتاجية-صايدال-والخدمية -بريد قسنطينة-مع معطيات البيئة التنظيمية في بناء اتصالاتهما

مؤشراتها:

-الحوار: بين المرؤوسين والرؤساء وبين العمال فيما بينهم

-الإصغاء

-الاجتماعات:

-الملتقيات

-تخصيص أيام للاستقبال

-الأبواب المفتوحة

-ربط شبكات الاتصال الداخلية والخارجية

-المعارض

-الأرقام الخضراء

الفرضية الخامسة:

- تواجه المؤسسة الجزائرية الإنتاجية-صايدال-والخدمية -بريد قسنطينة-جملة من المعوقات الاتصالية.

مؤشراتها:

-معوقات بشرية: الذهنية السلبية، نقص ثقافة الحوار

- معوقات تنظيمية: عدم تحديد منصب الاتصال، عدم وجود هيئة اتصالية واضحة

- معوقات تشريعية: التشريعات التي تحد من مرونة الاتصالات ومرور المعلومات، عدم وجود

قوانين تكميلية

- معوقات تكنولوجية: نقص ثقافة استعمال التكنولوجيا، عدم التحكم في التكنولوجيا، استعمال

التكنولوجيا كمظهر.

## الفصل الثاني

### الاتصال في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية

تمهيد

يعتبر الاتصال من المواضيع الهامة في جميع مجالات حياتنا، لذ ينبغي على أي دارس ان يتناوله بجدية وعمق إذا أراد الوقوف على خصوصيته وكيفية ممارسته وانعكاساته.

وعلى غرار مجالات الحياة يكتسي الاتصال في المؤسسة أهمية بالغة من حيث تأثيراته الإيجابية على الأداء وتنفيذ الاستراتيجيات إذا امتهن بطرق علمية مدروسة ومخططة.

لذلك سنحاول في الجزء الأول لهذا الفصل التطرق للنقاط الأساسية التي تتعلق بالاتصال من حيث الجوانب المفاهيمية والنظرية، وفي جزئه الثاني التطرق للاتصال في المؤسسة بمستوياته، بعدها نختم بتناول الاتصال في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية.

## 1.2. السوابق التاريخية للاتصال المؤسسة:

يعد الصحفي الأمريكي ايفي لي او كما يلقب اب العلاقات العامة هو صاحي الفضل الكبير في استخدام أساليب وأفكار تشجع المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري على تبين استراتيجيتها وسياستها وكذا مقاصدها وأهدافها المسطرة إضافة الى الالتزام بضرورة تقديم مختلف المعلومات الضرورية للجمهور المرتبط بها بغية كسب ولائه وانتماؤه، وقد انصب اهتمام المختصين في هذه الفترة بالإعلام كأسلوب جديد للعمل في المجال التجاري واعتبروا ان مهمة الاتصال تكمن في تحصيل المعلومات الضرورية التي تتعلق بالجمهور ومعرفة اتجاهات الراي العام وكذا تعريف الجمهور بالمقابل بسياسة المؤسسة واساليبها وثقافتها(العزازي وادريس، 2004، ص. 10)

وقد أشار الجنرال الفرنسي فوش" في مذكراته الى الدور الذي يقوم به المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة، وفي بداية القرن العشرين استحدثت شركة بيجو الفرنسية أول صحيفة خاصة بالمؤسسة، كما ظهر في الولايات المتحدة الامريكية اول نسق اتصالي منظم لشركة سينقر سنة 1926، اما فرنسا فقد خصصت مصلحة صحفية للاتصال في شركتها الوطنية للسكك الحديدية عام 1937، وهناك اجماع على ان ظهور اتصال المؤسسة كان بعد الحرب العالمية الثانية عندما كانت الجيوش تصطبح مراسلين صحفيين في الحروب من اشهرهم همنقواي، بعد ذلك ظهر مكلفون دائمون بالصحافة ثم بروز الهيئات الإعلامية ذات الابعاد الاتصالية الاستراتيجية، والملاحظ ان الهيئات العسكرية قد اثرت في الاتصال وهيمنت عليه وكان الوكيل العسكري من اهم الفاعلين ومن الأسباب التي ساهمت في تكوين الأشخاص في الاتصال، بعد ذلك وتحديدا في بعد سنة 1962 اصبح العسكريون المكونين في مجال الاتصال الذي كان يطلق عليه آنذاك الاتصالات الخارجية او العلاقات العامة اصبحوا مكلفين بالاتصال في كبرى المؤسسات وقاموا باستحداث وكالات خاصة وحققوا سبق في ذلك، وشهد الاتصال بعد عام 1985 انتعاشا حقيقيا في دول الشمال بعدها الى دول الجنوب.

وقد وصف الاسباني "كراسكوسا" التطور التاريخي للجانب الميداني والتطبيقي للاتصال في المؤسسة حسب نظريته الرباعية (أربع مرات) كما يأتي:

\*مرحلة الستينيات كانت فترة الاشهر المرتبطة بالتكلفة

\*مرحلة السبعينات كانت فترة التسويق التجاري

\*مرحلة الثمانينات تحولت الى الاتصال الداخلي الذي يحرص على النوعية

\*مرحلة التسعينات التي عرفت بفترة الاتصال الشامل أو ذلك النوع الذي يشمل النشاطات والمهام والأدوات والوسائل والتقنيات التي تربط بين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، فكان بمثابة المسار الذي يتبعه الاشهار والتسويق وكذا الاتصال الداخلي والخارجي. (دليو، 2003، ص ص. 76-77).

بدأ الاهتمام بالاتصال في المؤسسات على اختلاف أنشطتها وتوجهاتها في أوائل القرن العشرين، وقد مر هذا الأخير بعدة مراحل في بدايتها ما يعرف بمرحلة جيل المؤسسات الأول الذي شمل المؤسسات الكبرى التي تشابهت هيكلتها في تلك الفترة بهيكله المؤسسات الاجتماعية والسياسية الجيش والحكومة

وتميزت هذه الحقبة برواج فكر المدرسة الكلاسيكية التي رأت ان الاتصال مقتصر فقط على اصدار الأوامر والتوجيهات من المستويات العليا الى الدنيا، واعتبر رواد هذه المدرسة(هنري فايول وفريدريك تايلور) أن الفرد العامل لا يعدو عن كونه آلة تقوم بتنفيذ العمل، وقد تعاملت هذه المدرسة مع الاتصال من ناحية الشكل والهيكل، اذ اعتبرت المؤسسة بنية متينة يوجهها او يحكمها هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات ويضبط الحريات والمهام ولم تهتمك فعليا بالاتصال الا من خلال التعليمات والضغط من اجل تحقيق اهداف المؤسسة واهملت الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد

ظهرت بعد ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية لتتدارك الخطأ الذي وقع فيه الفكر الكلاسيكي وأجرى ألتون مايو دراسات ميدانية بمصانع "هاوثورن" اثبت من خلالها ان للاتصال دورا كبيرا وتأثيرا قويا على العلاقات الإنسانية من خلال خلق دوافع للعمل والتشجيع على أداء المهام ونسج علاقات إنسانية تفاعلية قائمة على المودة والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين بعدا عن مظاهر الرسميات المفرطة بما يجعل الافراد في اريحية واطمئنان وهدوء وهو ما ينعكس إيجابا على العلاقات بينهم وبين مسؤوليهم في العمل

كما أسهمت المدرسة الحديثة للإدارة أيضا إسهامات فعلية في ميدان الاتصال، حيث ترى مدرسة النظم ان المؤسسة هي نظام تفاعلي مفتوح له بعد اجتماعي لأنه يضم افراد يملكون دوافع

واهداف مشتركة يسعون الى تحقيقها عن طريق الاتصال، كما ان توازن وارتباط عناصر الاتصال هو السبيل الى تحقيق توازن المؤسسة ككل

وقد اهتم المختصون حديثا بالجوانب النفسية والاجتماعية للاتصال انطلاقا من أفكار Drucker Peter الذي عالج الاتصال من أربعة جوانب رئيسة، الجانب الإدراكي الحسي، وجانب التنبؤات أو التوقعات والجانب الشمولي إضافة الى نقله للمعلومات وتحصيلها، لذلك اختلفت تعريفات الاتصال في المؤسسة وتعددت كل حسب منظوره وزاويته، فمن المختصين من يراه شريان المؤسسة، ومنهم من يراه أسلوبا للتمرير الرسائل بين طرفيه، لذلك يقال بان تقديم شامل للاتصال في المؤسسة ليس بالأمر الهين (بركان، 2018، ص ص. 116-117)

اما فيما يخص الشأن العربي فقد سجل تأسيس الجمعية العربية للعلاقات العامة بتاريخ 06 ماي 1965 وكان ذلك بهدف البحث في سبل تعزيز الطرائق والأساليب التي تجعل وسائل الاعلام عنصرا هاما في عمليات توجيه الراي العام والدعوة الى البناء والتشييد والإصلاح. (ادريس، 2004، ص. 13).

## 2.2. مفهوم اتصال المؤسسة:

مهما كانت طبيعة المؤسسات أو حجمها أو هدفها فإنها تملك إطارا قانونيا ينظم ويضبط أنشطتها ويحدد سلوكيات الافراد العاملين بها ويضع شروطا وضوابط لتسهيل وتنظيم الأنشطة بما يحقق الأهداف المسطرة، وكي تتحقق هذه الأهداف لا بد من وجود اتصال بين الافراد سواء كانوا رؤساء ومسؤولين او كانوا مرؤوسين، لذلك لا تستطيع أي مؤسسة ان تستمر او تزدهر أو تتفاعل مع بيئتها المحيطة بها دون الاعتماد على الاتصال سواء كان ذلك على الصعيد الداخلي ام الخارجي، فالاتصال هو بمثابة الشريان الذي يربط اطراف واقسام المؤسسة، فهو وظيفة حيوية لأنه يزود بالمعلومات التي تعتبر قاعدة أساسية في عمليات صنع القرارات واتخاذها، لذلك تسارعت اغلب المؤسسات الى استحداث اقسام ومكاتب ومصالح وأجهزة خاصة بالاتصال واصبح وظيفة مدمجة كباقي الوظائف الإدارية الاخرة كالإشهار والتسويق والتخطيط الى غير ذلك (بركان، 2018، ص. 115)

ويعرف اتصال المؤسسة على انه: عملية تمرير المعلومات والبيانات والأفكار والمعاني من شخص الى شخص اخر او مجموعة اشخاص مع مراعاة سبل تحقيق الأهداف المسطرة، ويرى Lozada vazquez.1998 أن اتصال المؤسسة هو مجموعة العلاقات التي تشمل جميع مجالات التنظيم



الذي يتفاعل أعضاؤه من خلال اشكال التعبير الرسمي والمقصود بتجنيد جميع الوسائل المتاحة قصد تسهيل أنشطتها الداخلية وإتاحة فرص تكوين صورة عمومية من خلال الكشف عن شخصية بارزة ومحددة تتكيف وتتلاءم مع محيطها وواقعها وتطلعاتها وأهدافها واحاسيس أعضائها ومتطلبات محيطها او بيئتها التي تتواجد بها (بركان، 2018، ص. 117)

### 3.2. أهمية الاتصال في المؤسسة:

ان نجاح أي مؤسسة مرهون الى حد كبير بفعالية نظامها الاتصال الذي يضمن لها تحقيق الأهداف والمقاصد، فالنظر الى اتصال المؤسسة لا ينبغي التعاطي معه على انه عمليات معزولة او مستقلة عن باقي الأنشطة الإدارية الحيوية التي لا تتجح الا بالاتصال وتبرز أهمية اتصال المؤسسة في المجالات الاتي ذكرها:

**\*الاتصال واتخاذ القرارات:** للاتصال علاقة وطيدة بعمليات صنع واتخاذ القرار لان القرار بالأساس هو مفاضلة بين البدائل المتاحة للتعامل مع المشاكل المهنية ومختلف مواقف العمل، ويشترط لاختيار البديل الاصلح والمناسب على بيانات دقيقة مفصلة ومعلومات كافية عن المشكلة التي نريد إيجاد حل لها أو الموقف الذي نريد ان نتعامل معه، لذلك يرى الباحثون في الاتصال التنظيمي ان الاتصال على درجة كبيرة من الأهمية في عمليات اتخاذ القرارات على اختلافها، فبالاتصال يتمكن الفاعلون في المؤسسة من تحصيل المعلومات وبناء قواعد بيانات صلبة تمكنهم من تصميم بدائل تتخذ افضلها كقرارات للتعامل مع المعضلات والمشاكل والأزمات

**\*الاتصال والتوجيه:** لا بد من امتلاك نظام اتصالي فعال ومصمم بطريقة تراعي الطرق الملائمة في تحصيل المعلومات وتمريرها او بثها كي يتمكن المسؤولون ام المدير او القائد من توجيه المرؤوسين، وهذا بالاعتماد على أساليب الاتصال المتاحة بهدف تحديد الأهداف العامة تحديدا دقيقا، وتبيان حدود الحريات والحقوق والواجبات التي تقع على عاتق العمال باختلاف مستوياتهم الإدارية، مع تبيان كذلك الموارد والتحفيزات والتسهيلات التي تتيحها الإدارة.

**\*الاتصال والتنسيق:** والتنسيق كما يراه المختصون في علم الإدارة هو الالمام بطرق التوفيق بين الأفكار والمهام والجهود المختلفة في المؤسسة، بالتنسيق يحول دون وقوع اصطدام او تضارب بين الأقسام والمصالح باتباع سبل جعل الجهود والاعمال في تناسق وانسجام يخدم مصالح المؤسسة

بجمهورها، ولكن التنسيق الجيد لا يتأتى الا من خلال قنوات الاتصال التي تمكن من اختصار الجهد والوقت والجهد وخلق إيجابية وفعالية للأداء.

**\* الاتصال ودوره في تدعيم العلاقات داخل المؤسسة:** تساعد العمليات الاتصالية على تدفق البيانات والمعلومات بين افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم هذه المعلومات التي من خلالها يتمكن القادة والمدراء والمسؤولين من التقرب الى الموظفين والعمال ومعرفة طبائعهم وانشغالاتهم ومشاكلهم واقتراحاتهم، ودور الاتصال هنا هو تصحيح المفاهيم والأفكار الخاطئة عن المؤسسة.

على ضوء ما سبق يتضح ان عماد كل العمليات الإدارية هو النظام الاتصالي التي يوجد بالمؤسسة، الذي كلما اتسم بالدقة والفعالية والجودة والوضوح كلما ساهم في تأدية المهام على أكمل وجه، كما ان قنوات الاتصال أو الوسائل تلعب دورا كبيرا ومهما انسيابية المعلومات وتأدية الأنشطة الاتصالية، لذلك يقال إن الاتصال ليس غاية في حد ذاته بل هو السبيل الى تنفيذ المهام الإدارية وتنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها. (كشك، 1999، ص ص. 269-270)، ويرى البعض ان الاتصال هو الشريان الذي يربط اقسام المؤسسة ووحداتها وأنشطتها ومهامها ووظائفها الإدارية، كمل ان عدم فعالية الاتصالات يؤدي الى خلق مشاكل عويصة ومعضلات قد تعصف بالمؤسسة لان أي تقصير في الاتصال قد يؤدي الى تبديد الموارد المتاحة وخفض الإنتاجية كما هو الحال في الدول النامية التي تعاني مؤسساتها في شتى القطاعات من صراعات بين اداراتها وموظفيها، لذلك يقع على عاتق المدير الإحاطة بالمشاكل واسبابها والأطراف الضالعة فيها والحرص على العمل الجدي والمستمر لإيجاد الحلول والمخارج والمنافذ (أبو النصر، 2009. ص ص. 18-19)

#### 4.2. وظائف الاتصال:

تتنوع الوظائف التي يقوم بها الاتصال بحسب حاجات الفرد والمجتمع، ومن اهم الوظائف التي يسعى الاتصال الى تحقيقها هي:

#### - الاشباع النفسي والمعنوي والاجتماعي:

يسعى الافراد الى الابعاد عن مظاهر السلبية في التعامل مع وسائل الاتصال وذلك للتمكن من اشباع رغباتهم وحاجاتهم البيولوجية او الفكرية او النفسية او العلائقية بالاستفادة من المضامين التي

تبثها هذه الوسائل، لذلك فالأفراد يقبلون على وسائل الاعلام ولا يعتزلونها لأنهم في الحقيقة يعيشون ضمن نسق اجتماعي تحكمه قيم وعادات وتقاليد وثقافة مشتركة.

وينتفع الافراد بمضامين وسائل الاعلام بما يمكنهم من اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية، فاذا تحدث شخص معين عن خبرات او تجارب قد مر بها او ما قرأه في وسائل الاتصال فانه بذلك يمرر ما يمتلكه من معلومات قد تشبع الحاجات النفسية للآخرين وتأخذ ابعادا اجتماعية، لذلك تعتبر هذه الوظيفة شاملة لباقي الوظائف كما ان التعليم يعد من السبل التي تحقق اكتساب ثقافة معتبرة وعنصر هام من عناصرها

### - التعليم والتثقيف:

من بين الوظائف التي تتحقق للفرد من خلال الاتصال هي التعليم والتثقيف، وتساهم وسائل الاعلام في تحقيق الأغراض التعليمية بطرق مباشرة من خلال البرامج ذات الطابع التعليمي والدوائر التلفزيونية المغلقة والقنوات الفضائية التعليمية، كما تساهم بطرق غير مباشرة من خلال ما تعرضه الدراما التي تجذب مختلف الجماهير على اختلاف اتجاهاتهم ومستوياتهم التعليمية والثقافية (إسماعيل، 2003، ص. 88-89).

### - التسلية والترفيه:

وفي الحقيقة ان العصر الذي نعيش فيه مليء بالتوتر والقلق يحتاج البشر الى نسيان معاناتهم وهمومهم ومختلف الصعوبات التي تعترض حياتهم اليومية (النوعرة، 2010، ص. 20) فالترفيه ليس كما يراه البعض وظيفة ثانوية للاتصال ولكن العكس هو الصحيح فالترفيه عن النفس يزيل ضغوطات العمل والبيئة،

### - اكتساب مهارات جديدة:

يستطيع الفرد من خلال العمليات الاتصالية التي يقوم بها مع الاخرين أن يكتسب مهارات لم يكن يحيط بها علما او لم يكن يتقنها، فيساعده ذلك في تعديل سلوكاته وتحسينها وتغييرها وإدخال مهارات جديدة عملية تقيده في طرق تفكيره وتعامله مع بيئته، ولكن اكتساب أي مهارة لا بد ان يسبقه تعلم يكون أساسا معرفيا يساعد الفرد في عمليات التدريب على المهارات الجديدة، صف الى ذلك

السرعة في الأداء وتعلم أساليب التفاعل والاستفادة من الآخرين وإفادتهم بما يملك، ولا يتأتى التفاعل الا من خلال اتصال الفرد بالآخرين واحتكاكه بهم. (إسماعيل، 2003، ص. 90).

#### - الحصول على معلومات جديدة:

للاتصال وظيفة إعلامية واخبارية (النوعرة، 2010، ص. 18) تمكن الفرد من الحصول على معلومات وبيانات تجعل من قاعدة البيانات التي يملكها قاعدة صلبة ومتينة، هذه القاعدة التي تمكن الفرد من صنع القرارات واجادة اختيار البدائل المناسبة لمختلف المواقف التي تصادفه فيتعامل معها بشكل لا يتضارب مع الاتجاهات الاجتماعية، ولكي يستفيد الفرد من هذه المعلومات لا بد ان يكون لديه تعرض انتقائي فلا يقبل أي معلومة كما يجب عليه حسن استعمال هذه المعلومات بما يناسب اتجاهاته وعقليته ومبادئه، وبما ان الفرد بطبعه يجتنب الغموض فانه يسعى فقط الى استقاء المعلومات التي لا يشوبها الغموض كي يجتنب الوقوع في المشاكل كما يسعى أحيانا الى العمليات العقلية التي تساعد في الموازنة وجعل المعلومات تتناسب المواقف الاجتماعية (إسماعيل: 2003، ص 92)

#### 5.2. أهداف الاتصال في المؤسسة:

يكون الفرد في اتصال دائم مع غيره طالما هو في تنظيم يشمله ويشمل غيره، ولا بد له قبل الدخول في أي عملية اتصالية ان يحدد الدوافع والاهداف من وراء اتصاله بالآخرين وتصميم مضامين اتصالية نحو متلقي ينتظر منه استجابات معينة حسب المواقف الاتصالية، وتختلف الأهداف تبعاً للوظائف التي يقوم بها الاتصال من تعليمية وإعلامية الى تثقيفية الى غير ذلك، (بركان، 2018، ص. 120) ومن بين هذه الأهداف ما يأتي:

- احداث تعديل في سلوكيات الآخرين او تغييرها وكذا تحسين البيئة المحيطة، فالمرسل يقوم بتمرير رسائله بصفة قصدية بغية التأثير في المتلقي الذي بدوره يصنف الى مقصود تصل ايه الرسائل وتتعلق به نجاح العملية الاتصالية وغير مقصود يمكن ان يتعرض للمضامين والرسائل ولا يقصده المرسل

- ادخال طرفي الاتصال في تفاعل عن طريق تبادل الأفكار والمفاهيم والآراء

- احداث تغيير اجابي في سلوك المتلقي الذي يتعلم ويتدرب على سلوكيات تحددتها المضامين

الممررة. المفلح، 2015، ص-ص: 32-33)

- ربط دوائر ومصالح المؤسسة بعضها ببعض ضمانا للتنسيق وتسهيلا لعمليات تدفق المعلومات والأفكار

- الحصول على المتعة والبهجة نتيجة للسيطرة التي يضمنها الاتصال للفرد الذي يعتبر كائنا اجتماعيا يتفاعل من هم في بيئته

- تخفيف حدة التوتر والاختلاف والصراع والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الاشاعة وهذا بتوخي الشفافية والمصادقية والمصارحة

- تنمية مهارة الكلام والاصغاء من خلال الديمقراطية ومنح فرص عادلة للأفراد

- تكوين صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة من خلال ربطها ببيئتها الداخلية والخارجية

- استحداث شبكات اتصالية تحصل المعلومات باستمرار والاستفادة منها في عمليات التخطيط وصنع القرار . (بركان، 2018، ص. 120).

ومنهم من يقسم اهداف الاتصال الى:

#### أ- اهداف متعلقة بالمرسل:

-تعديل سلوك المتلقي او تغييره حسب الموقف الاتصالي-

- نقل مختلف الأفكار والمشاعر الى المتلقي

-اعلام المتلقي وتزويده بمعلومات ونقاط لم يكن على علم بها

-جعل المتلقي يقتنع بالمضامين التي ينقلها المرسل او قيم أو اتجاهات يتبعها المرسل

بناء علاقة ثقة ومحبة بين المرسل والمتلقي

#### ب- اهداف متعلقة بالمتلقي:

-استيعاب وفهم حقيقة الاحداث وكل ما يجري في البيئة المتواجد بها

-اكتساب مختلف المهارات التي لم يكن يحيط بها

-الشعور بالارتياح نتيجة اغتنام فرص تلقي المضامين الاتصالية والاستفادة منها وتحقيق الرضى النفسي

- التمكن من التعامل مع مختلف المواقف في الحياة نتيجة التزود بالخبرات والمعلومات التي تضمنها العملية الاتصالية (عطية، 2008، ص.72)

## 6.2. عناصر الاتصال في المؤسسة:

الملاحظ ان العملية الاتصالية تشمل غالبا ثلاثة عناصر تعتبر أولية و اساسية لا يمكن الاستغناء عنها او اغفالها وهي المرسل والرسالة والمستقبل او المتلقي (دليو، 2018، ص. 27)، وهناك من يرى أن عناصر الاتصال هي أربعة أساسية تتمثل في المرسل والرسالة والوسيلة والمتلقي، وهناك من يضيف الأثر والتغذية الرجعية او الاستجابة كشرط لنجاح العملية الاتصالية. (عبد السميع، 2006، ص. 18) وتتمثل العناصر فيما يلي:

### 1- المرسل (المصدر):

وهو الجهة المسؤولة عن بدء الاتصال بناء على رغبة أو دافع أو هدف معين، كما قد تحت العملية الاتصالية من دون رغبة أو استعداد، وتتم من خلاله ترجمة الأفكار وتميرير المعلومات عن طريق رموز تترجم الى لغة مشتركة. (أبو سمرة، 2009، ص. 38)، مع الإشارة الى أن المرسل قد يكون أحيانا أيضا هو مصدر الرسالة الاتصالية وفي هذه الحالة يمكن ان يحدث خلل في الفهم او عدم وضوح الأفكار وعدم كفاية المعلومات المراد تمريرها في حالة لم يتمكن المرسل من التعبير عنها بلغة مفهومة وواضحة اما في حالة كون المرسل ليس هو المصدر فيمكن لقدراته ومهاراته وطاقاته الاتصالية ان تساعد فهم المضامين فهما جيدا. (مكاوي والسيد، ص. 45).

وهناك من الدارسين للاتصال من يرون بضرورة توافر مهارات في المصدر او المرسل تساعد في نجاح العملية الاتصالية منها ما يتعلق بوضع المضمون في كود كمهارة الكتابة والتحدث، ومنها ما يتعلق بمهارة القراءة والاستماع، ضف الى ذلك مهارة القدرة على التفكير وتقدير الأمور (الحديدي، اللبان، 2009، ص. 49)

### 2- الرسالة:

هي نتاج ما تم ترجمته من معاني وأفكار ومعطيات ومعلومات من طرف مصدر معين على شكل رموز أو لغة مشتركة بين المرسل والمتلقي يمكن استيعابها وقوة مضمون الرسالة يمكن المرسل من الوصول الى تحقيق جودة وفعالية لعملية الاتصالية تحقق المقاصد والاهداف. (النوعرة، 2010، ص. 17)، والرسالة نوعان وظيفية بمعنى تلك التي تتضمن معطيات وأفكار ومعلومات تتصف بالعقلانية (حجازي، 1990، ص. 28)، تعتمد على الاستمالات العقلية المنطقية التي يتم بناؤها وصياغتها بطرق علمية موضوعية كي يستجيب المتلقي لها (الحديدي، اللبان، 2009، ص. 5)، وتأخذ ابعادا فنية أو علمية أو قانونية أو إدارية أو اجتماعية الى غير ذلك، بمعنى ان الرسائل الوظيفية تعنى بالجانب الخارجي للرسائل الذي يأخذ طابعا موضوعيا يركز أساسا على العمل والأداء كأن يقوم المدير بتوجيه أوامر او تعليمات محددة بمضمونها واتجاهها، اما النوع الثاني فهي الرسائل العاطفية وهي تلك التي تعنى بالجوانب العاطفية للرسائل فتشمل مشاعر السرور والفرح والحزن والانفعال والهدوء وما الى ذلك من الحالات النفسية، لذلك فهذا النوع من الرسائل يعنى بالعلاقات ودوافعها النفسية ومختلف المشاعر المصاحبة للرسائل.

وتختلف وظائف كل من النوعين اذ ان الرسائل الوظيفية تصب في بوتقة الإنتاج أو تراضي جوانب الإنتاج أما العاطفية فتحمل البعد الاستهلاكي لأنها تهدف الى التأثير على العلاقات سواء توطيدها أو جعلها فاترة، فينعكس ذلك اما إيجابا أو سلبا على الإنتاج وبذلك ينصح بعدم التركيز على الإفراط في الاعتماد على الرسائل الاستهلاكية أو العاطفية (حجازي، 1990، ص. 28)،

والمشكلة المطروحة هنا هي في كيفية التعامل مع رموز الرسالة وإمكانية العثور على الافراد الذين يكونون في نفس مستوى القراءة والتفسير مع المصدر او المرسل. (حجاب، 2010، ص. 175)

ومن شروط نجاح الرسالة الاتصالية هي ان يتوخى مرسلها او مصدرها الدقة في مضامينها بأن يختار الكلمات والألفاظ المناسبة وكذا طرق صياغتها وتوظيفها، وكذلك الامر بالنسبة للرموز والاشارات والصور التي تكون على شاكلة صالحة وملاتمة للسياق العام للرسالة وان لا تحمل دلالات متناقضة او تتضمن لبسا او غموضا او مجلبة لحيرة او ريب لدى المتلقي كي يتمكن من ادراكها واستيعابها كما هي من دون أي تأويل من شأنه ان يخرجها عن أهدافها، إضافة الى وجوب تحررها من أي نوع من القيود. (أبو أصبع وأبو عرجة، 2010، ص. 19-20)

وهناك ثلاثة قواعد تتعلق بالرسالة تتمثل في:

**3- كود الرسالة:** ويشمل مجموع العناصر والتكوين، فعناصر اللغة على سبيل المثال تتمثل في جملة الحروف والكلمات التي تكون غير قابلة للتقسيم، أما التكوين فهو ذلك البناء المتكامل الذي يقوم على تجميع كافة العناصر، أما كود الرسالة فهو تلك الرموز التي إذا جمعت ووضعت بترتيب معين أصبح لها معنى لدى المستقبل، مع الإشارة الى ان أي لغة في الحقيقة تمثل كودا معيناً طالما تتضمن جملة العناصر التي تتكون من مفردات لغوية إضافة الى أساليب محددة تجمع هذه العناصر وتعطيها معنى.

**4- مضمون الرسالة:** هو متن ومحتوى الرسالة الذي يختاره المصدر بغية تحقيق مقاصده وأهدافه من خلالها، ونجد في المضمون المعلومات والمعطيات والعبارات والاقوال والاستنتاجات والخلاصات.

**معالجة الرسالة:** يقوم المصدر هنا باتخاذ مختلف القرارات حول طريقة تقديم او عرض المضمون وترميزه، فمصدر الرسالة قد يبقي على معلومات ويتجاهل أخرى، كما قد يقوم بتلخيص المضمون في البداية او في النهاية حسب المقصد مع إمكانية ذكر الحقائق او اختيار انسبها او ما يناسب السياق الذي وردت فيه الرسالة، وأحيانا تترك للمتلقى فرصة تكملة النقاط او الأمور التي لم ترد في الرسالة، وبذلك يقوم كل فرد باتخاذ القرارات التي يحقق من خلالها مقاصده وفق هوامش الحرية المتاحة له. (مكاوي والسيد، 1998، ص ص. 48-49)

**5- الوسيلة:** هي القناة التي يتم من خلالها نقل وتميرير المضامين الاتصالية أو الرسائل، قد تكون سلكية او لاسلكية مثل الهاتف والنقال والانترنت والفاكس أو وسائل تقليدية مثل البريد المباشر (العلاق، 2009، ص. 22)، ويعتقد البعض ان اختيار الوسيلة المناسبة يساعد بدرجة كبيرة في نجاح العملية الاتصالية ككل، فالكثيرون ينظرون الى الوسيلة على انها تعمل على تشكيل المضامين ولم يفصلوا بينها وبين الرسالة (فهمي، 2011، ص. 31)، ويتحكم في استخدام وسيلة الاتصال جملة من النقاط أهمها:

\* حقيقة الأفكار المطروحة وكذا المقاصد والاهداف التي نحرص على بلوغها على ضوء دراسة

بعينها



\*سمات وخصائص الجمهور المستهدف من حيث العادات الاتصالية والانماط المتعلقة به وكذلك درجة تأثره بأسلوب دون غيره من خلال وسيلة دون غيرها.

\*معادلة تكلفة الوسيلة مقارنة بأهمية الهدف المراد بلوغه

\*أهمية الفترة المتاحة بالنسبة للموضوع الاتصال

\*مزايا وإيجابيات الوسيلة المعتمدة ودرجة فعاليتها وتأثيرها على جمهور المتلقين.

مع الإشارة الى ان التشويش يحول دون تحقيق الأهداف من استخدام الوسيلة الاتصالية والتشويش نوعين الميكانيكي الذي يشمل التداخل الفني الذي يطرا بقصد او بغير قصد خلال فترة وصولها الى المتلقي مثل نقص الصوت او عيوب في صوت المرسل او استخدام ترددات غير مناسبة او ضعف بعض الحواس لدى المتلقي، ضف الى ذلك التشويش الدلالي الذي ينشأ لدى الفرد نتيجة إساءة الفهم او إعطاء تأويلات ومعاني مغايرة لمعاني الكلمات، والجدير بالذكر ان التشويش يعتبر عائق للعملية الاتصالية. (مكاوي والسيد، 1998، ص ص. 50-51)

6- المستقبل، الطرف الاخر للاتصال أو المتلقي: هو عنصر مهم من عناصر العملية الاتصالية يقوم باستقبال وتسلم الرسائل وتحليلها وتفسيرها، قد يكون فردا أو مجموعة افراد أو مؤسسة أو هيئة، وقد يتحول الى مرسل ومستقبل في نفس الوقت لان مهمته تتمثل في استقبال الرسائل وفك رموزها وتحويلها الى معان يستطيع من خلالها ابداء استجاباته او ردود افعاله نحوها.

7- فك الترميز: بما ان مضامين الرسائل الاتصالية عي عبارة عن رموز لفظية وغير لفظية لتنبه المستقبل أو طلب تفاعله ودخوله في العملية الاتصالية، وبما ان الرسائل الاتصالية لا تترجم وتفسر بالضرورة بأسلوب واحد لان جمهور المتلقين كل لديه طرقه الادراكية والذهنية المختلفة عن الاخرين في التحليل والاستيعاب وذلك مرتبط بقدراته العقلية ومستواه وخلفيته المعرفية وتجاربه وخبراته، ولنجاح العملية الاتصالية ينبغي أن يكون مجال الخبرة مشترك بين المرسل والمتلقي كي لا تخرج الرسالة عن أهدافها ومقاصدها (فرج، 2009، ص ص. 12-13).

**8- رجع الصدى:** ويقصد به عملية استجابة يتصل عليها المرسل من متلقي رسائله ينطلق منها هذا الأخير كقاعدة أو معيار يمكنه من تقرير ما إذا كان مضمون الرسالة قد حقق مقاصده، وهناك أربع حالات لرجع الصدى هي:

\* يكون رجع الصدى اما إيجابيا او سلبيا، أما الإيجابي فهو الذي يقدم الدعم للمرسل من اجل الاستمرار في تصميم المضامين وبث الرسائل، كما انه تشجيع وتعزيز للسلوكات الحالية، اما السلبى فهو الذي يثبط المرسل ويدعوه الى تعديل سلوكياته او الإقلاع عنها نهائيا وتبديلها بأخرى

\* يكون رجع الصدى اما داخلي نابع من إحساس المرسل بقيمة وجودة مضمون رسالته ودرجة تأثيرها، اما الخارجي فيتعدى ذات المرسل الى المتلقي.

\* يكون رجع الصدى أني وفوري كما هو الحال بالنسبة للاتصال المواجهي، كما قد يكون في وقت لاحق في حالة الاتصال الجماهيري.

\* يمكن ان يكون رجع الصدى حرا من كل القيود المفروضة متخذا طريقه من المتلقي الى المرسل مباشرة بدون اية عراقيل، وقد يكون مقيدا بالمرور أولا على قادة الراي أو حراس البوابة مما يجعل تحقيق الأهداف امرا مطولا وهو ما يعاب على الاتصال بالاعتماد على وسائل الاتصال الجماهيرية التقليدية

\* كما يتيح رجع الصدى للمرسل فرص قياس مدى استيعاب المتلقين للرسائل، كما يتيح للمتلقي فرص التأثير في عملية الاتصال، فمثلا إذا وجدنا ان رجع الصدى يقول بان مضمون الرسالة الاتصالية يشوبه الغموض وغير مفهوم كما يجب فان المرسل يستطيع بث الرسالة من جديد بأسلوب اخر وبمضمون أكثر تحيدا وشرحا، كما يمكن للمرسل من تغيير الوسيلة التي تم خلالها بث رسالته لكي تتحقق الأهداف والمقاصد المحددة مسبقا. (مكاوي والسيد، 1998، ص. 51-52)

**9- بيئة الاتصال والسياق الذي يتم فيه:** ونقصد بذلك المحيط والجو العام الذي يضم المعطيات النفسية والمادية والاجتماعية والثقافية التي تصاحب الاتصال، وتشمل كذلك التصورات والاحاسيس والمشاعر وطبيعة العلاقات التي تنشأ بين أطراف الاتصال، صف الى ذلك مميزات المكان وترتيبه وألوانه ودرجة حرارته مثلا. (فرج، 2009، ص. 14)، والاتصالات لا تحدث بمعزل عن بيئتها أو سياقاتها التي تكتسي أهمية بالغة كالتسياق الاجتماعي مثلا أو السياسي او الاقتصادي أو

الثقافي التي لا يمكن عزلها باي حال من الأحوال عن الاتصال على اختلاف مستوياته، فسياق الاتصال أو بيئة الاتصال هي عامل من عوامل نجاحه أو فشله، اذ كلما كانت هناك جوانب مشتركة في سياق الاتصال بين اطراف العملية الاتصالية كلما زادت فرص نجاح الاتصال وكان فعالا وحقق أهدافه، ولكن نجاح رسالة اتصالية في سياق اتصالي معين لا يعني نجاحها في جميع السياقات أو البيئات لان لكل سياق خصوصياته التي تخضع لثقافة المجتمع والظروف المحيطة (أبو اصبع، 2006، ص ص. 25-26)، فبيئة الاتصال لها تأثير قوي على جودة الاتصالات ومستواها لأن إلقاء محاضرات علمية مثلا يحتاج الى بيئة ملؤها السكون والهدوء خالية من كل مظاهر الصخب والضوضاء، كما ان السياق العام الذي يتم فيه الاتصال من حيث الرسمية مثلا أو المستوى يفرض على المرسل توشي الحذر واليقظة فيما يقول وما يفعل لان أسلوب الحديث مثلا الى الوالدين يختلف عن الحديث الى الأصدقاء (شعبان فرج، 2009 ص. 14)

## 7.2. أنواع الاتصال:

من المختصين من قسموا الاتصالات حسب الافراد المشتركين في العملية الاتصالية، وبذلك فأنواع الاتصالات هي خمسة: الاتصال الذاتي، الاتصال الشخصي، الاتصال الجمعي، الاتصال الجماهيري، الاتصال بين الثقافات.

### الاتصال الذاتي Interpersonal communication

هو عملية اتصالية تفاعلية بين الفرد ونفسه تعتبر شخصية بحتة يخاطب الانسان من خلالها ذاته (بلخيري وجابري، 2014، ص. 22)، ويشمل الأفكار والمشاعر والمظهر العام الذي ينتج بداخلنا بالضبط كما نراه ونشعر ونحس به، ويكون الفرد منا طرفا الاتصال في ان واحد أي مرسل ومتلقي لان الاتصال يكون بالداخل، وتتضمن الرسالة افكارا ومشاعرا واحاسيس تترجم عن طريق المخ الذي يعد وسيلة للاتصال ومسؤولا عن الاستجابات او رجع الصدى عندما يدرس الأفكار والمعاني والدلالات ليقبل البعض منها ويرفض البعض الاخر أو يستبدله بما هو انسب.

ويؤثر الاتصال مع الاخرين في اتصالاتنا الذاتية وذلك من خلال مظاهر الهدوء والسكينة التي قد تطرأ علينا إذا كان اتصالاتنا مع الاخرين تنسم بالهدوء والايجابية، فالتفكير في اللحظات السعيدة

التي قد يمر بها الشخص خلال اتصاله بالآخرين، والعكس إذا اتسمت العلاقة بالآخرين بالتوتر فاتصالنا الذاتي سيعرف اضطراب وتوتر. (فرج، 2009، ص. 14).

### \* الاتصال الشخصي Interpersonelle communication

عملية تبادل معلومات وأفكار وتبيان اتجاهات بطريق مباشرة تتم في اتجاهين وجها لوجه وفي مكان محدد من دون اية وساطة، ومن امثلة ذلك علاقة الطبيب بمرضاه الذين يحسون بالمعاملة الطبية من طرفه واهتمامه بهم وبصحتهم بالمقابل يجد منهم القبول والاقبال عليه وتأييده والثقة فيه، وفي هذا النوع من الاتصال يتوفر قدر كبير من رجح الصدق الفوري بما يتيح للمرسل تعديل بعض المضامين او تغييرها بما يناسب الموقف الاتصالي، كما يصل من خلاله اللفظ المنطوق الى المتلقي عن طريق حاسة السمع مثل المحاضرات والدروس والمناقشات والاجتماعات، ومن ميزاته انه اكثر أنواع الاتصال اقناعا كما انه يتيح مجالا مناسباً من الوقت ويمكن طرفي الاتصال من المواجهة وخلق جو مناسب يشجع على التفاهم والانسجام، ضف الى ذلك ان الاتصال الشخصي او المباشر يمكن من التغيير الفعلي اذا توفر الانسجام والاستماع للطرف الاخر وتقبل النقد. (حجاب، 2010، ص ص. 81-82)

### \* الاتصال الجمعي Group communication :

يتم بين مجموعة من الأشخاص على شكل اتصال مواجهي، ومن جملة ما تتسم به هذه المجموعة هي ان افرادها يتقابلون ويتناقشون في أمور متنوعة بما لديهم من معايير ومصالح مشتركة، ولكنهم بالرغم من اختلاف أهدافهم وميولاتهم الا انهم يميلون الى اتخاذ قرارات واخذ مواقف موحدة في المواضيع المطروحة للنقاش او المعالجة، اما الوسائل التي من خلالها يتم الاتصال الجمعي فهي الخطب والمحاضرات والندوات وكذا اللقاءات الجماعية.

فالخطب تعتمد الكفاءات والقدرات المتعلقة بالبلاغة وعلم اللسانيات، اما المحاضرات فتعتمد إضافة الى ما سبق على القدرات الإقناعية وتوظيف الأساليب المبنية على الحجج والبراهين المنطقية، أما الندوات في تأخذ أسلوب الاتصال ذو الاتجاهين الذي يتم من خلاله تبادل وجهات النظر والآراء ومناقشة القضايا، والندوة هي عبارة عن نقاش متكامل بين عدد من الافراد وبين جمهور محدد حول

جوانب محددة لموضوع واحد يتم فتح المجال لمناقشة جوانبه للمشاركين حسب تخصصاتهم (أبو أصبع وأبو عرجة، ص. 30)

\* الاتصال الجماهيري Mass media communication :

يتم من خلال الإذاعة والتلفزيون والصحف والمجلات والوسائل الالكترونية والأفلام والاشربة المسموعة والكتب، كما يتم عن طريق وسائط الاتصال المتعددة مثل الأقراص المرئية والمضغوطة وغيرها، مما يدل على ان الرسالة تصل الى عدد كبير غير محدد ولا محدود من المتلقين، ولكن بالرغم من الاستخدام الواسع لوسائل الاتصال الجماهيرية الا ان الملاحظ هو نقص التفاعل بين مرسل الرسالة ومستقبلها وانعدامها في بعض الأحيان، مع الإشارة الى ان الوسائل الالكترونية الحديثة كالالات التصوير الرقمية والبريد الالكتروني والهاتف المرئي وغيرها قد مكنت الافراد من الاتصال على نطاق كبير يتجاوز جميع الحدود الجغرافية والسياسة كما شكلت حلقة وصل بين مختلف الثقافات. ( فرج، 2009، ص.ص. 15-16)، وهناك من يصنف الاتصالات من حيث اللغة الى نوعين:

**1- اتصالات لفظية:** وتشمل كافة أنواع الاتصالات التي تعتمد على الالفاظ والكلمات كدعامة لتوصيل المضامين او الرسائل من المرسل الى المتلقي، ويكون اللفظ منطوقا يصل عن طريق حاسة السمع ومثال ذلك المحاضرات والحوار والنفاش والمؤتمرات والاجتماعات والمقابلات كما يكون ايضا مكتوبا (فهمي، 2011، ص. 89)، وتنقسم الاتصالات اللفظية بدورها الى نوعين:

**2- شفهي:** تمرر من خلاله الرسائل من الرسل الى المستقبل عن طريق الالفاظ التي تصل عن طريق حاسة السمع، من مميزات الاتصال الشفهي هو انه يتيح فرص المواجهة بين أطراف الاتصال ويمنح الوقت ويخلق روابط الصداقة والتعاون، كما يتيح فرص الإجابة على الأسئلة المطروحة مباشرة وجها لوجه كما يمكن الافراد من المشاركة بالآراء وتشجيع الأفكار الجديدة. (حجاب، 2010 ص. 68)، ويمكن ان تحمل نبرات الصوت المختلفة التي تنطق بها الكلمات معاني مختلفة (المفلح، 2015، ص. 31)

**3- كتابي:** تتم الاتصالات الكتابية عن طريق الكتابة التي من خلالها تمرر المعلومات والأفكار والاحبار والتعليمات والبيانات والوامر والإحصاءات الى عدد كبير من الافراد، يشترط فيه ان تكون الكتابة واضحة والعبارات واضحة خالية من الغموض تفهم الرسائل وتحقق الأهداف المرجوة، كما

يفترض على القائم بالاتصال الكتابي توخي الدقة والابتعاد عن العبارات التي تترك لبسا وغموضا إضافة الى ضرورة الاكتفاء فقط بالعبارات التي تتعلق بالأمر المهمة مثل التقارير والسجلات والمذكرات والمشورات الخ (حجاب، 2010، ص.72)

4- اتصالات غير لفظية: تشمل كل الأنواع التي لا تعتمد على اللغة اللفظية التي تشمل الإشارات والحركات والایماءات التي يعتمدها الفرد للتعبير عن أفكاره أو نقل المعلومات لطرف اخر كي يكون معه في مجال خبرة مشترك، ويقسم المختصون اللغة غير اللفظية الى ثلاث أنواع منها لغة الإشارة التي تستعمل مع الصم البكم والحركات ودلالاتها مثل الممثل على خشبة المسرح، ولغة الأشياء مثل ارتداء لباس اسود كتعبير عن الحزن. (فهمي، 2011، ص.90)، ومن الخبراء من صنف الاتصال حسب الاتجاه الى نوعين:

5- اتصال في اتجاه واحد: لا يتيح هذا النوع من الاتصال فرص اكتمال التفاعل بين طرفي الاتصال (عبد السميع، 2006، ص. 17) لذلك يطلق عليه غالبا الاتصال الناقص لأنه يأخذ مسارا واحدا من المرسل الى المتلقي من دون أي رد فعل او رجوع صدى تشير الى وصول الرسالة او درجة فهمها واستيعابها او تقبلها (فهمي، 2011، ص. 91)، نجده عموما في البرامج الاذاعية (بلخيري وجابري، 2014، ص. 31).

6- اتصال في اتجاهين: يعتمد عادة في عمليات التوجيه (عبد السميع، 2006، ص. 17)، ويطلق على الاتصالات الكاملة أي تلك التي تتيح فرصا للمرسل والمستقبل لمناقشة مضامين الرسائل واداء بآرائهم ووجهات نظرهم، وهذا يدل بان هذا النوع يتيح فرصا للتفاعل او لرجع الصدى ليتمكن المرسل من التأكد من وصول رسائله ودرجة الفهم والاستيعاب لدى المتلقين، كما يمكن أطراف الاتصال من تبادل الأدوار وتحقيق تفاعل جيد من خلال تبادل أكبر قدر ممكن من المعلومات. (فهمي، 2011، ص. 92)، ومن المختصين من صنفه حسب المستوى الى داخلي وخارجي.

7- اتصالات داخلية: تشمل كل الاتصالات التي تتم داخل نطاق المؤسسة تتم عبر مصالحها واقسامها ومكاتبها أو فروعها او عمالها على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم وقدراتهم وخبراتهم، وتكون اما اتصالات نازلة من مستويات عليا الى مستويات دنيا على شكل تعليمات وتوجيهات واوامر وقرارات، كما تكون اتصالات صاعدة من مستويات تنظيمية دنيا الى مستويات عليا على شكل تقديم

انشغالات العمال وشكاويهم وكذلك اقتراحاتهم إضافة الى طلبات ترقيات او اجازات او استفسارات، وتكون كذلك اتصالات افقية على نفس المستويات التنظيمية على شكل تنسيق بين المدراء والمسؤولين وتساور وتعاون من اجل تحقيق اهداف ومقاصد المؤسسة وتنفيذ استراتيجيتها. (أبو سمر، 2009، ص 58-59)

**8- اتصالات خارجية:** يعرفها مصطفى حجازي على انها حلقة وصل بين المؤسسة والمحيط او المجتمع الذي تتواجد به، باعتبار ان المجتمع مكون من مؤسسات مختلفة هدفها تحقيق ازدهار المجتمع عن طريق بلوغ أهدافها ومقاصدها من خلال انجاز وظائفها ومهامها المنوطة بها، ومن شروط قيام المؤسسات بأنشطتها المختلفة هو وجود ثقة متبادلة بينها وبين الجماهير المرتبطة بها، ولكن هذه الثقة لا تمنح عشوائيا او بمحض الصدفة انما تبنى على أسس متينة وتخطيط علمي مدروس يأخذ بعين الاعتبار جميع المعطيات المتاحة، فالاتصال الخارجي هو جملة العلاقات والنشاطات التي تتم على المستوى الخارجي للمؤسسة تتوخى المصادقية والموضوعية والجدية والتخطيط العلمي. (شاكر، 2015، ص. 78)، وهناك من المختصين من يصنف الاتصالات الى رسمية وغير رسمية:

**9- الرسمية:** هي فهي تلك الاتصالات التي توافق البناء التنظيمي للمؤسسة (دليو، 2018، ص. 34) أي التي تتبع النظام الاتصالي السائد وتخضع لجملة من القواعد والسياسيات المصممة كتابيا وعلنا تشمل مستويات السلطة وحدود المسؤوليات والوظائف وفق نظام اتصالي رسمي يتم بالتنظيم والدقة بوضوح طرق العمل والحقوق والواجبات وطرق التعامل مع مختلف المستويات الإدارية ويضبط الحريات والحدود (صوان، 2014، ص. 27)، مثل اصدار التعليمات والتوجيهات والقرارات والوامر من الإدارة العليا الى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، إضافة الى انشغالات العمال وشكاويهم واقتراحاتهم وطلب الحصول على اجازات او طلبات الترقيات. (أبو سمر، 2009 ص. 54)، وتنقسم الاتصالات الرسمية بدورها الى عدة أنواع نذكرها فيما يأتي:

**أ- اتصالات النازلة:** وتندرج ضمن الاتصالات الرأسية أو العمودية وهي المعروفة بميزتها في انسيابية المعلومات والأفكار والمعطيات، فهي السبيل الذي تنتهجه الإدارة العليا في تمرير التوجيهات والوامر والتعليمات والملاحظات والنصائح نحو المستويات الإدارية الأقل درجة، وتتعدد مضامين رسائل الاتصالات النازلة بين ما يكون بهدف تحقيق الأهداف العامة وتنفيذ الاستراتيجيات من خلال

الحرص على الوظائف وبين ما يعنى بالتوجيهات والنصائح التي تساعد في طرائق أجاز المهام والقيام بالوظائف، إضافة الى المضامين التي تشرح سياسة المؤسسة وتزيل الغموض عن التشريعات والمراسيم التي تتعلق بها، كما تتضمن تقييم وتقويم الأداء إضافة الى تحفيز العمال وتشجيعهم على العمل والبذل والعطاء من خلال شرح طرق التعامل مع الرسائل التي تأتي من الإدارة العليا (العلاق، 2009، ص. 102-103)، ومن بين الصعوبات التي يواجهها هذا النوع من الاتصال تعدد المستويات الإدارية التي كلما تعددت وتشعبت كلما زادت في تعقيد التنظيم الإداري الذي بدوره يؤثر سلبا على الاتصال من خلال إعاقة انسياب المعلومات والتعليمات والتوجيهات التي تمر بحواجز متعددة قبل وصولها الى المستهدفين بها (أبو سمرة، 2009 ص. 46)

**ب- اتصالات صاعدة:** وتكون من المستويات الإدارية الدنيا الى العليا، تتيح المؤسسة من خلالها الفرص للعمال للإدلاء بانشغالاتهم ومشاكلهم واقتراحاتهم وكل ما يرتبط بمجال العمل، وتنتظر المؤسسة اليها على انها ردود أفعال تجاه السياسة والقرارات وأسلوب الذي تنتهجه في التسيير، وتحصل المعلومات التي تأتي من الاتصالات الصاعدة من خلال فتح المجال للتعبير عن طريق سجل الشكاوى وسجل الاقتراحات وكذلك عقد اجتماعات دورية وممارسة اتصالات مباشرة للإحاطة بما يشغل العمال وما يدور بالمؤسسة وهي مظهر من مظاهر المرونة في التسيير والابتعاد عن الدكتاتورية والانفراد بالرأي والسلطة (العلاق، 2009، ص. 100)، ولكن ما يجدر الإشارة اليه ان في مثل هذا النوع من الاتصالات قد يتعذر على العمال الاتصال بالمسؤولين الأكثر منهم درجة كما قد تواجه طلباتهم الرفض او العرقلة من بعض الأطراف التي تعد وسيطا بين العامل ومديره كالأمانة العامة او السكرتير مثلا. (أبو سمرة، 2009 ص. 49)

**ج- اتصالات أفقية:** وتكون في نفس المستويات الإدارية تعتبر مهمة في ضمان التنسيق بين العمال ومختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة (مشاقبة، 2014، ص. 13) بهدف التقليل من مظاهر الاختلاف التي من شأنها هدر المال والجهد والوقت، كما تجرى كذلك من اجل حل بعض النزاعات دون اللجوء الى المستويات العليا وأحيانا تحت إشراف المدير وبعض العمال المشهود لهم بالكفاءة والنزاهة، وكذا البحث في سبل تحسين الاعمال والتعاون لتحسين الجودة وتعزيز التفاهم والانتماء. (العلاق، 2009 ص. 104)، ومن جملة ما يعيق الاتصالات الأفقية هو تحديد الأعضاء الذين يتصل بهم وزيادة عددهم عند الضرورة، كما ان الافراد والجماعات التي تتعامل مع بعضها على المسار



الافقي قد تختلف في الأفكار والعادات وانماط السلوك، ضف الى ذلك ان الافراد يصبح لديهم تفكير بضرورة العمل لصالح قسمهم او جماعتهم دون الجماعات الأخرى مما من شأنه التأثير على المؤسسة ككل. (أبو سمرة، 2009 ص. 52)

**10-غير الرسمية:** فهي تلك الاتصالات التي تتضمن معلومات ووجهات نظر يبديها الافراد خارج الأطر القانونية أو الرسمية التي تتبناها المؤسسة وتعمل بها (بلخيري وجابري، 2014، ص. 30)، تعتبر مكملة للاتصالات الرسمية من حيث توفير المعلومات والمعطيات التي لا يتسنى للقنوات الرسمية تحصيلها، وتستفيد الإدارة من الاتصالات غير الرسمية في تحسس ومعرفة ردود الأفعال تجاه قرارات او قوانين جديدة قبل تفعيلها او اعتمادها بصفة نهائية لتفادي صدام او عدم القبول من طرف الافراد المرتبطين بها، كما ان الجماعات غير الرسمية لها تأثير قوي على استقرار المؤسسة لذلك فمعرفة المعلومات التي تملكها القنوات غير الرسمية من شأنه تعزيز قواعد بيانات القنوات الرسمية التي لا يمكنها العمل بمعزل عن المحيط الذي يضم كذلك الجماعات غير الرسمية بما تملكه من المعلومات والمعطيات التي تجعلها جهات قوية يمكنها المساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة وتصميم الاستراتيجيات وتحديد الأهداف المحورية ومعرفة خصائص الجمهور وتحسين الاداء وضمان استقرار المؤسسة كل هذا اذا لم يتم الاستهانة بالمعلومات التي تحوزها القنوات غير الرسمية وتهميشها. (أبو سمرة، 2009 ص ص. 54-55)

## 8.2. الأطر العامة للاتصال:

للاتصال أربعة اطر أساسية تحدد فعاليته وتقرر نجاحه او فشله هي:

**2-8-1-الإطار الفني أو التقني:** يرتبط بنوع وطبيعة قنوات الاتصال المعتمدة ومدى تمكنها من نقل وتمير الرسائل التي تحمل خصائص مختلفة من حيث التصميم والأساليب والاهداف وكذلك سبل الجمع بينها بما يخدم الأغراض الفعلية للاتصال، كما ان الاطار الفني للاتصال الإداري يمر بمرحلة تتميز بالتطور السريع، ففي كل مرة يعتمد أساليب جديدة ومبتكرة كالحاسب الالي مثلا الذي احدث ثورة كبير في مجال تخزين وحفظ البيانات والمعلومات واسترجاعها وقت الحاجة، ضف الى ذلك التيليكس الذي ساعد في اختصار الوقت والمسافة وجمع بين مزايا كل من الهاتف والبرقية، فضلا عن الاتصال بالاعتماد على الأقمار الصناعية الذي خلق مفهوم القرية الكونية، كما ان الهاتف المتلفز الذي احدث ثورة في مجال الاتصالات الإدارية وطورها فيما يخص اساليبها وتقنياتها، وظهر

ما يسمى بالمعلوماتية التي طورت في الاتصالات ورفعت جودتها وفعاليتها من خلال الاستثمار في المعلومات في جميع الميادين والمجالات والقطاعات وأصبحت الحروب والمعارك والمنافسة مرتبطة أساسا بامتلاك المعلومات او الظفر بها

### 2-8-2- الإطار النفسي الاجتماعي:

من خلاله يتناول الاتصال القضايا الذاتية والتفاعلية بين الافراد والجماعات باعتبارها على درجة عالية من الأهمية في تفعيل الاتصالات، لذلك يتم البحث في جميع العمليات الادراكية والعقلية وكذا تصاميم وصياغة مضامين الرسائل وأساليب انتقاء الالفاظ والتعبير والميولات التحريرية والدوافع الذاتية التي تتفاوت من حيث العمق والشدة، كما يتناول أيضا بالدراسة العلاقات التفاعلية بين أطراف العملية الاتصالية وما يميزها من انسجام وتوافق وحتى التضارب وكل اشكال الصراع وعدم توافق الدوافع وأساليب التعامل والتعاطي مع المواقف، فالقائم بالاتصال يشغل عدة أدوار أو مواقف فهة تارة رب اسرة وتارة اخ او عم او خال، اما الجانب الإداري قد يكون رئيسا وقد يكون مرؤوسا، بالتالي فالالاتصال لا يأخذ نمطا محددًا لأنه مرتبط بالواقع والادوار الاجتماعية التي يقوم بها الفرد، كما ان بعض السمات كذلك لها تأثير على الأنماط الاتصالية مثل الجنس والسن والفروق الفردية في جوانب التعاملات والقناعات وطرق التفكير والثقافات(حجازي، 1990، ص ص. 44-45)

### 2-8-3- الإطار التنظيمي:

يعد من الجوانب المهمة للاتصال في المؤسسة لما له من تأثير على السلوكات الوظيفية للرئيس والمرؤوس (برقية وعريف، 2016، ص. 218) يشمل جميع مستويات واطر الاتصالات النفسية والاجتماعية التي تكون اما بين الافراد أو بين الجماعات، فالتعاملات في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار كل ذلك وتوجهه في خدمة المواقف في العمل، والتنظيم الإداري يضبط هذه العلاقات ويستثمر في الاستعدادات وبيحث في سبل احتواء شبكات الاتصال الموجودة ويلعب دورا مهما في جعلها تصب في خدمة المؤسسة من خلال تتبعها واعتمادها في عمليات التنسيق وحل المشاكل وتذليل الصعوبات وتوزيع الاعمال واتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها ومستوياتها، لان المدير الناجح لا يستطيع العمل بمعزل عن هذه الشبكات التي يجب عليه ان يدرسها ويتعرف على الفاعلين فيها ويحاول توجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وخدمة الصالح العام.

## 2-8-4- الإطار الثقافي:

يعتبر الإطار الثقافي اطارا عاما يشمل الأطر الثلاثة سافة الذكر ويغلب طابعه عليها، فجميع الوسائل التقنية وكذا النسيج العلائقي وأساليب التنظيم تصطبغ بصبغة الإطار الثقافي بقيمه وابعاده وانماطه وتراثه وامكاناته وكل ما يسمح به ولا يمنعه، فهذا الإطار الذي يهيمن قوالب السلوكات التي تقع داخل المؤسسات وخارجها يتدخل في جل مراحل العملية الاتصالية ومكوناتها، لذلك يهتم الدارسون بخصائصه ومميزاته بعمق ودقة لأنه بمثابة الحل والسبيل الذي يعتمده المدير أو المسؤول للوصول الى اسرار السلوكات وردود أفعال العمال وفهم العملية الاتصالية بأبعادها. (حجازي، 1990، ص ص. 45-46)

## 9.2. عوامل نجاح العملية الاتصالية:

لمعرفة عوامل النجاح العملية الاتصالية من الاحسن عرضها على ضوء عناصر الاتصال التي تعرضنا لها سابقا وهي كالتالي:

### - عوامل متعلقة بالمصدر او المرسل: من بينها:

\*أن يكون مصدر الرسائل أو مرسلها موضع ثقة لدى المتلقي: الذي يعتمدها كمعيار تقبل الرسائل وتصديقها، ولا يهم الامر ان كانت ثقة مطلقة او غير ذلك بقدر ما يهم تبني المتلقين لأفكار المرسل وتقبله للمضامين التي يبثها.

\*ان يتحلى المرسل بمهارات اتصالية: فالمرسل لا بد ان يكون متمكن من استعمال اللغة والالفاظ المناسبة، كما يجب ان يتقن أساليب وفنون الكتابة ضف الى ذلك ضرورة تمكنه من فنيات الخطابة وأساليب النقاش والحديث ومن ثم الاقناع، ولكن ذلك لا يكتمل الا بمتابعة استجابات المتلقين باستمرار نحو المضامين المقدمة لمعرفة مدى نجاح الرسائل، كما يجب ان يكون المرسل على دراية بطرق تصميم الرسائل وأساليب الاقناع واستعمال البراهين والدلائل ومعرفة دوافع واتجاهات المتلقين، كما يجب عليه كذلك معرفة ميزات الوسائل الاتصالية ومعايير اعتمادها وأساليب استخدامها بحيث تتوافق مع خصائص المتلقين(فهمي، 2011 ، ص ص. 79،80)

- **عوامل متعلقة بالرسالة:** تعد الرسالة الاتصالية جوهر العملية الاتصالية وحلقة الربط بين المرسل والمستقبل ولا يمكن لاي عملية اتصالية ان تتم من دونها (النواعرة، 2010، ص. 15) لذلك يجب ان تكون الرسالة على النحو التالي:

\*ان تصمم الرسائل بكيفية تجلب اهتمام وانتباه المتلقين وذلك بمراعاة تناسب مضامين الرسائل مع رغبات وحاجات المتلقين، لان الرسائل التي تلبى رغبات المتلقي ويجد بها ما يتوافق مع مصلحته وانتظاراته هي التي يهتم بها ويتقبلها ويتجاوب معها، فالمتلقي يملك كامل الحرية في اختياراته، وكما يرى فرونك لوثر فان قاعدة الاختيارات لها علاقة وطيدة بالفائدة التي يطمح اليها المتلقي من الرسائل، ومن الأمور الواجب مراعاتها كذلك لتكون الرسالة قادرة على لفت انتباه المتلقي هي الأسلوب الذي تصاغ به بحيث تتضمن مثيرات تضمن استمرار انتباه المتلقي وتشوقه لمتابعة ما ورد بها، صف الى ذلك الاختيار الموفق للوقت المناسب للتعرض للرسائل بحيث يتوجب على المرسل تحين فرص أوقات فراغ المتلقي والظروف الملائمة.

\*يجب ان تتناسب الطريقة التي يصيغ بها المرسل رسائله مع استعدادات وإدراك المتلقي من خلال الاعتماد فقط على الكلمات والرموز التي يتأكد من انها تحقق الهدف المنشود بان تكون لها نفس الدلالة لدى المتلقي أي الحقل الدلالي يجب ان يكون مشتركاً، فالرموز مثلاً قد يقصد بها المرسل معاني ممكن ان لا تكون نفسها لدى المتلقي، فالاتصال بين شخصين لا يعتمدان على نفس اللغة ولا يمكن ان يحقق الأهداف لان الرموز او الالفاظ المعتمدة لا تتناسب الطرفين وكذلك فيما يخص الدلالات والمعاني

\*يجب ان يراعي المرسل قبل الصياغة النهائية لرسالته الوسائل الاتصالية المتاحة او التي يمكنه الاعتماد عليها لان عدم ملاءمة الوسائل الاتصالية او نقصها قد يجعل الرسائل بدون جدوى وفي كثير من الأحيان لا تحقق الأثر المرغوب (فهيمى، 2011، ص ص. 81-82)

- **عوامل متعلقة بالمستقبل:** وهو المرسل اليه الذي يعتبر من العناصر الأساسية للعملية الاتصالية التي يتوقف عليه نجاحها من خلال فهمه للمضامين الموجهة اليه أو التأثير بها (ماهر، 2000، ص. 31) فهو يقوم بإعادة تشكيل المعنى الذي ضمنه المرسل من خلال ربط الرموز واعطائها المعنى محدد، وكلما زادت خبرة المتلقي وقدرته الاتصالية واطلاعه وكلما كان مجال الخبرة مشترك

بين المرسل والمتلقي كلما زاد ذلك في إمكانية نجاح العملية الاتصالية وتحقيقها لمقاصدها، وهناك عوامل متعلقة بالمتلقي نذكر منها:

\* تتأثر استجابة المتلقي وردود افعاله تجاه الرسالة بإطاره الدلالي او الدلالات التي يعطيها للرموز والمواقف الاتصالية، لان الحروف والرموز والاصوات تصبح جميعها بدون معنى إذا غاب الفهم والاستيعاب والادراك من طرف المتلقي، فالأفراد يملكون اتجاهات وتصورات وتفسيرات تحرك سلوكهم وردود افعالهم، وهذه التصورات تختلف من فرد لآخر حسب البيئة أو المحيط الذي يعيشون فيه بما يحمله من مستويات وثقافات وانماط مختلفة، ولكاما كان تقارب في الإطار الدلالي لطرفي الاتصال كلما حققت الرسائل هدفها.

\* درجة الادراك الحسي للمتلقي التي تؤثر بشكل كبير على نجاح العملية الاتصالية، فالمتلقي الذي يعاني من نقص او مشكل في حواسه لا يمكنه تلقي المضامين بالشكل المطلوب مهما حاول أن يوظف قدراته العقلية وينظم أفكاره ويستحضر خبراته.

\* مدى توافر دافعية من طرف المتلقي لأدراك الرسائل، فنجاح العملية الاتصالية وفهمها كما أرادها المرسل لا يمكن تحقيقه الا إذا وجدت دافعية لدي المتلقي في فهمها وحل رموزها واعطاها معنى محدد كما أراده المرسل خاصة عبر وسائل الاتصال الجماهيرية، فالإنسان بطبعه يدرك ويستوعب ويفهم فقط الأشياء التي يريد او التي يملك دوافع تجاهها او حاجات يريد اشباعها بصرف النظر ان كانت أولية أو ثانوية، وكما أسلفنا من قبل فالإنسان حر في اختياراته للرسائل التي تتوافق مع اتجاهاته وتحقق اشباعا لرغباته وشهواته.

\* تؤثر الظروف المحيطة بالمتلقي تأثيرا كبيرا على درجة تقبله للرسائل أو رفضها، فانتشار الأوبئة والامراض مثلا من شأنه تقبل الفرد لتلقي التطعيم واتباع التعليمات الصحية. (فهيم، 2011 ص 83-84)

- عوامل مرتبطة بوسيلة الاتصال: من خلالها يتم تمرير مضامين العملية الاتصالية من المصدر الى المتلقي تختار بعناية بحيث تتوافق مع مضمون الرسالة (ماهر، 2000، ص. 31)، وكما اعتمد المرسل وسائل متعددة كلما ساعد ذلك في نجاح العملية الاتصالية، لأن تعدد الوسائل الاتصالية يساهم في إمكانية الوصول الى عدد اكير من المتلقين واطاحة الفرص امامهم لاختيار

الوسائل التي تناسبهم وتتماشى مع استعداداتهم وميولاتهم وحتى رغباتهم، كما يؤدي هذا التعدد كذلك الى زيادة إمكانية تحقيق المقاصد والاهداف من العمليات الاتصالية بموافقة خصائص الوسائل لمضامين الرسائل وأساليب تصميمها وصياغتها وكذا الخصائص المختلفة للأفراد والفروق الفردية الموجودة.

وبما ان الوسائل لها مزايا وعيوب فالمرسل الذكي هو من يجند كافة الوسائل المتاحة للاستفادة من مزاياها لان الوسيلة تختلف حسب القدرة على نقل الرسائل بصورة جيدة ومحقة للأهداف، إضافة الى ان المتلقين متفاوتون من حيث قدراتهم على الادراك والاستيعاب والفهم وهذا مرتبط بالفروق الفردية التي تميزهم، فمنهم الامي والمتعلم والذكي ومنهم من يجيد القراءة والكتابة ومنهم ومن لا يجيدها ومنهم سكان الأرياف وسكان المدن، لذلك يسعى أي مرسل الى تنويع الوسائل لان الاعتماد على وسيلة واحدة فقط قد لا يمكن من مراعاة الفروق والخصائص المختلفة للأفراد وقد يفشل العملية الاتصالية ككل. (فهيم، 2011، ص ص. 84)

## 10.2. خصائص الاتصال الجيد:

عملية الاتصال هي عملية متداخلة ومتشابكة من حيث عناصرها، فهي مليئة بالرموز اللفظية وغير اللفظية المتبادلة بين طرفي الاتصال مضمونها معلومات وبيانات في إطار تختلف حسب درجة الخبرة والخلفية المعرفية والاتجاهات والثقافة، ولكل عملية اتصالية خصائص معينة تختلف باختلاف السياق والأسلوب وطرق التفاعل ودينامية الأداء ومن بين هذه الخصائص نذكر:

- **الاتصال عملية مستمرة:** يعد الاتصال سلسلة من الأنشطة غير المحدودة تتسم بالاستمرارية والحركة والتغير يجعل تحديده ووقفه للدراسة امر صعب (فرج، 2009، ص ص. 20-21)، ولا يمكن إعادة انتاج الاتصال بالطريقة نفسها لان العملية مرتبطة بجوانب مختلفة ومتغيرة باستمرار مبنية على علاقات متشابكة ومتداخلة بين الافراد وبينهم وبين بيئتهم وهو احتكاك وحوار للمهارات والتجارب والخبرات والمواقف والاحاسيس والمشاعر التي يشملها الاتصال لحظة حدوثه

• **الاتصال نظام متكامل:** يتكون الاتصال من عناصر مترابطة ومتسلسلة حسب العملية كل منها يكمل الآخر لبناء اتصال ذو مغزى وهدف، فالمرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة والتغذية الرجعية وبيئة الاتصال كلها عناصر تتكامل وتعمل وفق نظام مترابطة حلقاته كل حلقة تكمل باقي الحلقات الأخرى، فإذا بترت حلقة من هذه السلسلة أثر ذلك على الاتصال وأصبح بدون تأثير ولا جدوى

• **الاتصال تفاعلي واني ومتغير:** تبنى الأنشطة الاتصالية على تفاعل الاطراف بعضهم مع بعض، بحيث يقوم الفرد بتمرير الرسائل واستقبالها في وقت وجيز جدا، واحيانا يرسل الافراد رسائل الى الاخرين حتى قبل انتهاء الاخرين رسائلهم فلا ينتظرون بعض الأحيان انتهاء الطرف الاخر لرسالته ويبعثون هم برسائلهم دون مراعاة ذلك، ومثال ذلك شخص يحدث اخر بوقوع حادث اليم مع ضحايا ودم واصابات فيتفاعل الشخص الاخر معه حتى قبل انتهاء رسالته او القصة ويزرف دموعا تدل على تأثره مما يجعل صاحب القصة يختصر ويمكن ينهي الحكاية ليتحدث بعبارات المواساة والطمأنة وبذلك تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وانية. (فرج، 2009 ص ص. 20-21)

• **الاتصال لا يمكن ان نتراجع عنه أو نتفاداه:** لا يستطيع أي منا التراجع عن اتصالات قام بها بعد حدوثها ، بينما يستطيع فقط اذا احس بأن ما قام به لا يتناسب مع توجهاته او وافق لحظة غضب او تسرع او غير ذلك فانه يعتذر أو يحاول اصلاح ما افسده اتصالاته واحيانا نسيان العملية كليا، ولكن لا يستطيع مسحه والتعامل على انه لم يحدث، بينما هناك حالات استثنائية اين يستطيع الفرد التراجع عن اتصالاته او حذفه كأن يكتب مسؤول رسالة تحمل خطابا فيه عبارات لا تتناسب مع الوضع أو السياق او الموقف يقوم هذا الأخير قبل ارسالها الى المتلقي بقراءتها وتعديلها او حذفها نهائيا

<https://www.drmtaaher.com communication- characteristics.html/> consulté le 23/11/2023 a 10 :50

كما ان الاتصال يبني على الخبرات والتجارب السابقة، فالشخص الذي يطلب مرارا وتكرارا طلبا من جهة معينة ولا تلبى هذه الجهة حاجته فانه لا يعيد الكرة في المستقبل لنفس الغرض، وكما أسلفنا فالالاتصال لا يمكن غالبا التراجع عنه خاصة إن كان اتصالا شخصيا لان الفرد إذا تفادى الاتصال بأصدقائه قد يعرض علاقاته وصدقاته للخطر (فرج، 2009، ص. 22)

\* قد يكون الاتصال قصديا عمديا وقد يكون عفويا: ويكون ذلك في أربع حالات:

- 1- قد يحدث وان يرسل شخص رسالة الى اخر عن قصد ويتلقاها الاخر عن قصد كذلك، فيكون الاتصال في هذه الحالة مؤثرا
- 2- قد يرسل شخص رسالة الى اخر ولكن من دون قصد فيتلقاها الاخر ولكن عن قصد ومثال ذلك من يسترق السمع من محادثة اثنين
- 3- كما قد يبعث شخص معين برسالة لآخر عن قصد ولا يتأثر بها الاخر لأنه لم يعرها اهتمام او لم يكن منتبها لها فلا يتفاعل معها
- 4- قد يرسل طرفا الاتصال رسائل ويقومان باستقبال الرسائل دون قصد او عمد، ويكون ذلك خاصة في الاتصالات غير اللفظية كتعابير الوجه او نوع لباس أو مظهر أو ملامح معينة

<https://www.drmtaaher.com communication- characteristics.html/> consulté le 23/11/2023 a 11 :00

• **الاتصال يتميز بتعدد أبعاده:** يقوم البشر بالاتصال يوميا بصفة مقصودة و عفوية ولكن هذا الأخير يحمل الكثير من المعاني الصريحة والضمنية وله اهداف متعددة، فقد يتحدث صديق من أحد أصدقائه أحيانا قائلا له اخي العزيز او الحبيب اليوم لم نرك في المسجد، اظن العمل والدراسة قد ارهقتك ليلة البارحة، وهذه الرسالة تحمل أكثر من هدف ففيها ضمنية تقول بأن هذا الشخص لم يأتي لا داء الصلاة في المسجد ولكن المعنى جاء ضمنيا.

فالرسائل الاتصالية تتضمن مستويين من المعاني ومن الفهم معنى صريح ظاهر من خلال مضمون الرسالة واخر ضمني او باطن يفهم من خلال طبيعة العلاقة بين كل من المرسل والمتلقي مثل أسلوب الكلام والتأكيد على مقاطع من الحديث دون غيرها وكل ما يصاحب الكلام المنطوق من تعابير واشارات وايحاءات، لذلك يقال بان الاتصال يؤدي الكثير من الوظائف ويحقق الكثير من الأهداف (فرج، 2009، ص. 23)

وهناك من يرى بان الاتصالات الجيدة والفعالة لا بد ان تكون لها خصائص معينة نذكر منها:

**السرعة:** تعود وتيرة السرعة أو البطيء في عمليات نقل المعلومات الى مضامين الرسائل واساليبها، الا ان المعلومات التي تصل في وقتها هي اكثرها قدرة على تحقيق الأهداف المسطرة



**الارتداد:** يتعلق الامر أساسا بالاتصال المباشر الذي يعد من الأنواع التي يبرز من خلالها الارتداد السريع مقارنة بالأنواع الأخرى مثل تلك التي تعتمد على الأساليب الكتابية والمذكرات والتقارير ما يجعلها اقل فعالية واقل سرعة في الارتداد والتغذية الرجعية

**التسجيل:** ويشمل السجلات والملفات التي يمكن للقائمين بالاتصال الرجوع اليها والى المضامين الاتصالية من اجل متابعة الاعمال أو استكمالها، ولكن التسجيل يصعب في الرسائل الشفوية لانهل يمكن الاحتفاظ بها بطرق رسمية

**الكثافة:** وهي تقديم كم كبير من المعلومات في زمن قصير كالتقارير والخطابات التي يعتمد عليها في عرض المعلومات المعقدة والوقائع والخطط ومختلف نتائج الرقابة والمتابعة الدورية

**الرسمية:** ويعود ذلك الى طبيعة الرسائل واساليبها ومستوياتها ومصادرها، فهناك منها ما يستدعي الرسمية مثل الاجتماعات والتقارير واللجان المنعقدة ومنها ما يكون أقل رسمية مثل الاتصالات بين الزملاء في العمل

**التكلفة:** كلما كانت العملية الاتصالية بوسائلها ونفقاتها اقل تكلفة كلما زاد ذلك في نجاح العمليات الاتصالية، وتشمل هذه الوسائل مختلف الأدوات المكتبية والبريد والطبع ومستحقات الافراد المشاركين في هذه العملية (الزغبي ونبعة. 2014، ص ص. 31-32)

## 11.2. معوقات الاتصال:

تتنوع العراقيل والمعوقات التي يواجهها الاتصال حسب المسؤولين عنها الذين يجب على الدارسين تحديدهم بدقة، فلا يجب نسبتها الى جهة او عوامل او حلقة معينة دون دراسة علمية وتحليل علمي موضوعي دقيق، لذلك ارتأينا انه من الضروري إذا أردنا تشخيص هذه العقبات والكشف عنها ان يكون ذلك في سياق عناصر الاتصال سالفة الذكر وهي كما يأتي:

- **معوقات ومشاكل مرتبطة بالمصدر أو المرسل:** هناك عدة جوانب تجعل من المرسل عنصرا مسببا للمشاكل التي تعيق العمليات الاتصالية وذلك بالنظر الى جوانب عدة أهمها:

\* الحالة النفسية للمرسل: فشعور بالتوتر والإحباط ونوبات العصبية والهيجان التي يمكن ان تصيب المرسل في الفترة التي يبيت خلالها رسائله ممكن ان تؤثر بسلبية كبيرة على جودة الرسالة

بحيث تصل الى المتلقي وتربكه وتصرف تركيزه مما يخرج الرسالة عن دائرة اهتمامه لذلك وجب على المرسل التحكم في تصرفاته وضبط نفسه.

\* الاحكام المسبقة والافتراضات المضللة أو الخاطئة: وذلك بأن يعتقد أن رسالته واضحة ومفهومة وأنها الطريقة الصحيحة التي يجب ان تكون عليها الرسالة بينما قد يخطئ أحيانا لأنه قد أطلق حكما أو افتراضا خاطئا من دون دراسة أو تبين لان هذا الانطباع لا يتوافق دوما مع المتلقي، لذلك يؤكد المختصون على دراسات الجمهور من حيث الخصائص والسمات والفروق الفردية والثقافة الى غير ذلك، كما يشترط ان يتجنب المرسل الاعتماد على العبارات او الايماءات التي تفتح المجال للتأويل الخطأ الذي يؤثر سلبا على المضمون والجودة.

\* عدم التوفيق في اختبار توقيت مناسب للرسالة: قد تؤثر ضغوطات العمل أو الإهمال أو عدم تقدير قيمة الوقت سلبا في عملية اختيار التوقيت المناسب للرسالة، مما يخلق انطباعات وردود أفعال في غير تيار المرسل وقد يعطي المتلقي تفسيرات خاطئة وغير دقيق، فالتوقيت مهم جدا لان التوقيت المبكر أو التوقيت المتأخر كلاهما لا يخدم الرسالة ويؤثر سلبا على جودتها وقيمتها.

\* افتقار المرسل للكفاءة ومهارات الاتصال: تعد الكفاءة والمرونة والصبر والقدرة على الاتصال والجادبية من الصفات التي يجب ان يتحلى بها القائم بالاتصال أو المرسل لأنها تعزز مضمون الرسالة وترفع من جودتها، فالمرسل لا بد ان يكون ملما بفنون الاتصال ومهاراته وبأساسيات الاتصال خاصة في الاتصال اللفظي الذي عماده التعبيرات اللفظية ولغة الجسد، صياغة الجمل بعبارات غير دقيقة أو اعتماد عبارات في غير محلها او الاعتماد على تعابير صوتية أو جسدية خارجة عن نطاقها وسياقها قد يجعل من الرسائل مظلمة تحمل في طياتها إمكانيات التأويل وعد الفهم الدقيق وبالتالي تصبح عقبة من عقبات الاتصال

\*التفاوت في السلطة الوظيفية: يتجنب الكثير من الافراد المرؤوسين بعث عدد كبير من الرسائل التي تضم الكثير من البيانات والأفكار والمعلومات والمعطيات والاقتراحات والانشغالات الى رؤسائهم في العمل مخافة من ردود افعالهم او مواقفهم السلبية أحيانا، فيلجأ الافراد عادة الى تمحيص الرسائل واعدادها بشكل يفقدها الكثير من مضمونها بشكل متعمد وهذا يؤثر على الاتصال وبضيقه. (العلاق، 2009، ص ص. 151- 153)

- **معوقات متعلقة بوسيلة الاتصال:** هناك العديد من العقبات التي تواجه العملية الاتصالية وهي متعلقة بوسيلة الاتصال نذكر منها:

\*عدم التوفيق في اختيار الوسيلة المناسبة: يعد الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال من أسباب فشل العملية الاتصالية، إذ من المعروف ان طبيعة الرسالة هي التي تفرض وتحدد نوع الوسيلة ولكل مضمون وسيلة تناسبه، فالالاتصال المباشر مثلا يعتمد على الاجتماعات واللقاءات المواجهية التي تكون من خلالها التغذية العكسية انية، كما يفضل ان تكون الوسائل متجانسة وكل منها يكمل الاخر في حالة الاعتماد على أكثر من وسيلة في مضمون واحد.

\*الاستخدام الخاطئ للوسيلة: ويعود ذلك الى جهل القائمين بالاتصال بأنسب الوسائل للمضامين الاتصالية وهذا اما لإهمالهم لها او سوء التسيير، فالاستخدام الخاطئ للوسائل من شأنه افسال العملية الاتصالية واخراجها من دائرة اهتمام المتلقين.

\*تداخل وسائل الاتصال واختناقها: يعد الازدحام الذي تحدثه كثرة وسائل الاتصال سببا في فشل العملية الاتصالية وعقبة من عقبات الاتصال خاصة في الاتصالات الإلكترونية بسبب المشاكل الفنية والإدارية إذ تصل الرسائل مشوهة وقد لا تصل نهائيا، اما في الاتصال التقليدي فعبر الهاتف مثلا قد تتأخر الرسالة او تنتشوه إذا ما تعرضت لبعض الظروف المناخية.

\*سوء او ضعف وسيلة الاتصال: من الناحية الفنية او مدى إمكانية تأديتها لوظيفتها، ونجد هذا في البلدان التي لا تملك بنى تحتية للاتصالات أو تملك بنى بالية وقديمة (بلخيري وجابري، 2014، ص 53-54)

-**معوقات مرتبطة بمضمون الرسالة:** منها ما يحدث عن عمد ومنها عن غير عمد من بينها:

\***لغة الرسالة:** إذا كانت اللغة غير سليمة يكون المضمون ضعيفا ومربكا وغير مفهوم وباعثا على التأويل والتفسير الخاطئ ويعود ذلك أيضا لسوء اختيار الوسيلة الناقلة للمضمون

\***هدف الرسالة:** إذا لم تحدد الأهداف تحديدا دقيقا ولم تكن منطقية وقابلة للتحقيق شكل ذلك

عقبة في وجه الاتصال

\***الأسلوب الذي تكتب به الرسالة:** إذا كان الأسلوب غير بسيط وغير مفهوم ولا يراعي الخصائص والفروق بين الافراد فان ذلك حتما سيؤثر على جودة الاتصال

\***أسلوب نطق الرسالة وتوصيلها:** في بعض الأحيان يكون المضمون في المستوى المطلوب من حيث التصميم والإخراج غير ان طريقة توصيله او نطقه تكون دون المستوى فيؤثر ذلك على المضمون ويشوه العملية الاتصالية. (العلاق، 2009 ص.156)

#### - عوائق متعلقة بالمستقبل أو المتلقي:

يقع المرسل اليه اثناء تلقيه مضامين الرسائل الاتصالية في أخطاء تشبه تلك التي يقع فيها المرسل أحيانا (فرج، 2009 ص.177) ومن بعض ما يقع من جهة المتلقي ويعيق الاتصال يرجع الى نقص استيعاب وإدراك وفهم المتلقي للرسائل الى عوامل الانتقائية التي تشمل التعرض الانتقائي، والادراك الانتقائي، والاحتفاظ بالمعلومات بشكل انتقائي (مكاوي والسيد، 1998، ص. 47).

\***سوء التقاط الرسائل:** ويكون ذلك أحيانا بسبب التسرع في تأويل مضامين الرسائل وعدم التروي والاحذ بكل الحثيات والتفاصيل والمعطيات والاستنتاج بعد ذلك، لان المتلقي قد يحدث ان يضيف اثناء تفسيره للمضامين أشياء من عنده لاستكمال الجزء المتبقي، هذا ويمكن ان يعاني المتلقي من مشاكل حسية أو ادراكية كالانشغال بأمر تعيق عملية التلقي وفك الرموز ما يستدعي تكملة الفراغات او النقص أو الفجوات فالاعتماد على افتراضات ذاتية، كما تكون للمتلقي أحيانا عادات سيئة في الاستماع والتلقي.

\***إدراك انتقائي مفرط:** فالمتلقي يتعرض أحيانا فقط لما يختاره هو ينتقيه ويركز على ما يظنه مناسباً، وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان الى عدم التمكن من تفسير الرسائل وفك رموزها كما أرادها المرسل.

سوء ارجاع الأثر: كي يتمكن المصدر أو المرسل من بناء رسائل اتصالية فعالية لا بد من رجوع الصدى أو تغذية عكسية كي يستطيع تقويم مضامين رسائله وتعديلها وفق خصائص وتطلعات جمهور المتلقين، لذلك فالالاتصال كثيرا ما يواجه صعوبات انعدام التغذية العكسية ما يستسبب في اضطرابات وعدم نجاح العمليات الاتصالية.

\***الاحكام المسبقة والتحييزات:** وهي في الحقيقة من أخطر عقبات الاتصال، فالمتلقي قد يطلق احكاما مسبقة عشوائية ويبيدي استجابات لا تتعلق بالمضمون بل بما يراه هو وما هو مقتنع به فيصبح ادراكه مرتبط فقط بما ينتقيه ويراه مناسباً. (حجازي، 1990، ص. 157)

- **المعيقات المرتبطة برجع الصدى أو التغذية العكسية:** تعتبر التغذية العكسية عنصراً مهماً من عناصر العملية الاتصالية لأنها المعيار الذي من خلاله نقيس فعالية الاتصالات ونستطيع كذلك تقييم العملية وتقويمها وتدارك النقائص والسلبيات، ويمكن ايجازها فيما يأتي:

\* عدم متابعة سير العمليات الاتصالية وعدم الاهتمام بالنتائج المترتبة عنها

\* ايمان المرسل بان التغذية العكسية لا طائل منها وهذا نلمسه خاصة في الأنظمة الدكتاتورية التي تفرض الالتزام بالتعليمات من دون مناقشة.

\* تركيز المرسل فقط على الأهداف التي يسعى الى تحقيقها دون الاهتمام بانشغالات المتلقين وتطلعاتهم ومشاكلهم

\* ضعف البنى التحتية للاتصال وتصميمها بطرق لا تخدم الاتصال ولا تجعله باتجاهين

\* نقص الاهتمام بالمضامين غير اللفظية وكذا الایماءات والدلالات التي توحى بوصول الرسالة أو عدم وصولها

\* النظرة الفوقية للمرسل وعدم الاهتمام بآراء المتلقي ووجهات ونظرة تجاه مضمون الرسالة المقدمة وهو ما نلمسه داخل الإدارات التي تسير وفق الأنظمة الديكتاتورية والتسلطية. (العلاق، 2009، ص. 157)، ولإشارة فان رجع الصدى السلبي يفرض على المصدر او المرسل تغيير طبيعة رسائله او أشكالها أو طرق تصاميمها او أساليب كتابة مضامينها بهدف رفع إمكانية الحصول على الاستجابات المنتظرة. (مكاوي والسيد، 1998، ص. 51)

- **معوقات في بيئة الاتصال:** من الخطأ اغفال تأثير بيئة الاتصال وعدم الاخذ بمعطياتها وعناصرها وفيما يأتي نتطرق الى عناصر البيئة وما يرتبط بها من عقبات امام الاتصال:

\* طرف أو طرفين من الاتصال كلاهما لا يعي ولا يعرف الأهداف المشتركة لطرفي الاتصال

\* طرف من أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع الآخر

\* طرف من أطراف الاتصال أو كلاهما لا يعلم بوظيفة الآخر

\* طرف من أطراف الاتصال أو كلاهما لا يقدر ما يحمله الاتصال من فوائد

\* طرف من أطراف الاتصال أو كلاهما لا يقدر عواقب الاتصالات السيئة أو المبتورة أو

الردئية التي تؤدي الغرض منها (فرج، 2009، ص. 177)

\* ان بيئة الاتصال التي تتصف بالنمطية والسكون والتي لا تحفز الافراد على الابتكار والتجديد

تعتبر عائقا في نجاح العمليات الاتصالية تترتب عنها غياب التوافق والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين (رويم، 2012، ص. 56)

\* عدم توفر المعلومات المرتدة المتعلقة بالعمليات الاتصالية والتي تبين مدى تقدم ومستوى

الاتصال (فرج، 2009، ص. 177)

-معوقات تنظيمية: أهمها:

\* عدم تطابق الأنشطة مع النظام الهيكلي المصمم والمعتمد (بركان، 2018، 130)

\* عدم وجود جهة تنظيمية تجمع وتنتشر المعلومات والبيانات وتعمل على بناء استقرار اداري

الذي ينعكس إيجابا على الاتصال (فرج، 2009، ص. 178)

\* جهل الافراد لتفاصيل الاعمال الموكلة إليهم

\* عدم تحديد المسؤوليات تحديدا دقيقا بسبب عدم وضوح معالم السلطة والمسؤوليات (بركان،

2018، 130)

\*تعدد المستويات الإدارية التي تمرر من خلالها الرسائل واتساع نطاق الاشراف مما يبطئ

مرور الرسائل ويحرفها أحيانا

\* فشل الهيكل التنظيمي في تحديد الحدود والصلاحيات والاختصاصات ونقاط الاتصال

والمسارات الرسمية، مما يفرض على المسؤولين الاعتماد على القنوات غير الرسمية وهو ما يتنافى مع الأهداف والاستراتيجيات

\*قد يكون التخصص هو نفسه سببا في انخفاض جودة الاتصال فالأفراد المتجانسين من حيث اللغة والخصائص يعمدون الى تسطير اهداف ومقاصد مختلفة عن غيرهم.

\*عدم وجود نظام اتصالي فعال يبين معالم السياسة الاتصالية بوضوح وكذا الأهداف التي تسعى الإدارة تحقيقها

-**معوقات نفسية اجتماعية:** تشمل جملة الأفكار والعادات والتقاليد والمعتقدات والثقافات وانماط العيش التي تترجم من خلال سلوكيات الافراد وتحدث شرخا في علاقات الافراد بعضهم ببعض

ولتفادي ذلك يفضل تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الافراد والعمال والموظفين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية بهدف القضاء على الحواجز النفسية والاجتماعية لتحقيق المقاصد ومثال ذلك الأفراد الذين ينتمون لمجتمعات مختلفة من حيث العادات والتقاليد والثقافات وانماط العيش، فالسبيل الى تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات الكبرى للمؤسسات على اختلاف طبيعتها هو الاهتمام بالفرد وبالعلاقات الانانية الاجتماعية وخلف جو من التناغم والتفاهم والتعاون والمودة بين العمال والموظفين وبين المسؤولين. (فرج، 2009، ص ص. 178-179)

-**معوقات مشتركة عامة:** يمكن ايجازها فيما يأتي:

نقص مهارات الانصات والصبر والقراءة المتأنية والتحليل المنطقي وعدم التسرع كلها مهارات يجب ان تتوفر لدي المتلقي كي يتمكن من فهم مضامين الرسائل

\*العقبات الإدارية الناجمة عن ضعف الهياكل التنظيمية الامر الذي يعيق عمليات مرور الرسائل سواء كانت شفوية أم كتابية، فمشاكل عنق الزجاجة تعد من العقبات التي تؤثر سلبا على جودة الاتصالات

\*التفسير غير السليم لمضامين الرسائل وتشويهها أحيانا عن قصد او عن غير قصد من طرف قنوات او جهات او افراد او جماعات، ضف الى ذلك التفسير الخاطئ عن طريق حذف أجزاء من الرسائل لأسباب عدة.

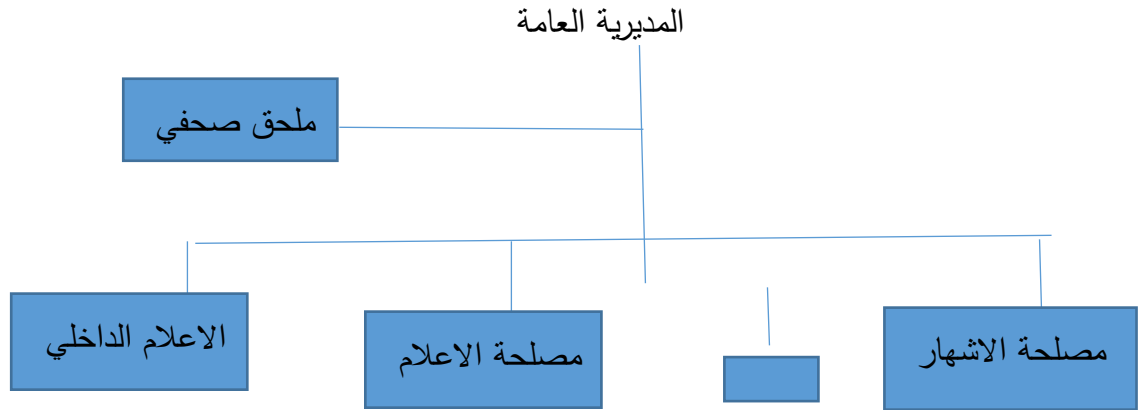
\*التباين والاختلاف على المستوى الفكري والذهني والادراكي واختلاف الثقافات والخبرات ووجهات النظر بين مرسل الرسالة ومتلقيها.

\*تعدد المصالح وتداخلها وكذا الاتجاهات المتعلقة بالجوانب الثقافية والفكرية والاقتصادية والاجتماعية بين المرسل والمستقبل (العلاق، 2009 ص. 158)

## 12.2. التراكيب التنظيمية

### 1.12.2. موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

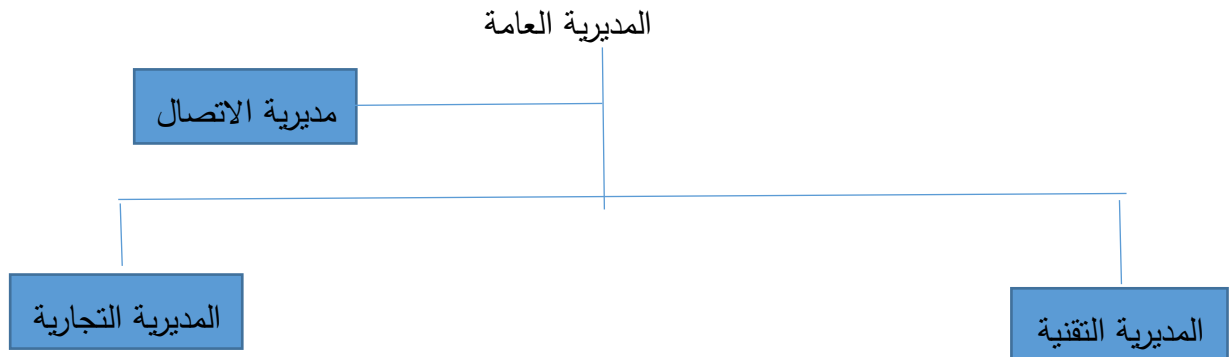
شكل رقم (01) يبين مرحلة ما قبل إعادة الهيكلة



المصدر: دليو، 2003، ص. 80

ان تعدد مصالح الاتصال واختلاف تسمياتها من شأنه ان يوقعها في تضارب وتعارض في الأنشطة والمهام والمسارات التي تسلكها كما من شأنه ان يبدد جهودها ولا يسمح بتحقيق الاهداف التي تخطها المؤسسة

شكل رقم (02) يبين مرحلة اعداد الهيكل النسبية



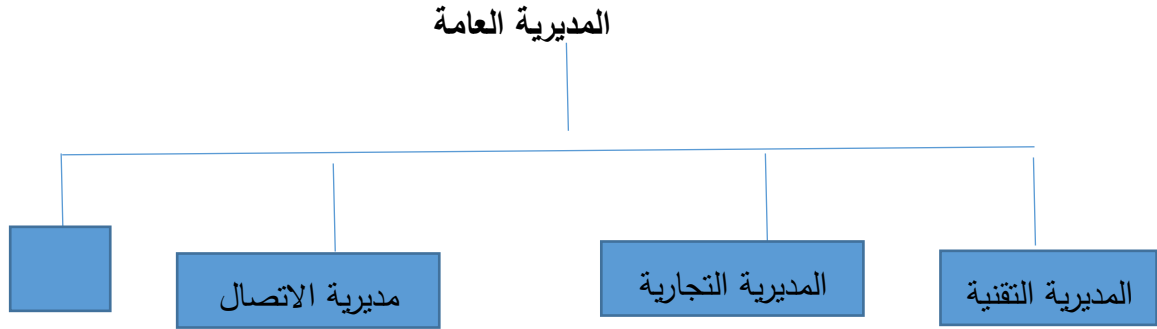
المصدر: دليو، 2003، ص. 81



في هذه الحالة تم الحاق مديرية الاتصال بالمديرية العامة قصد تقريبها من الإدارة العليا للتمكن من تفعيل الاتصال والاستثمار فيه لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ولكن الواقع ان موضعها في الهيكل يجعلها غير موازية لغيرها من المديريات وهو ما يجعلها مهمشة ويجعل أنشطتها ثانوية وغير أساسية

شكل رقم (03) يبين الهيكل التنظيمية التامة

مرحلة الهيكل التامة:



المصدر: دليو، 2003، ص. 81

في هذه الحالة وعلى خلاف الحالات السابقة نجد مديرية الاتصال في موضع موازي لباقي المديريات الأخرى وهو دليل على الأولوية والاهتمام الذي توليه المؤسسة للاتصال، الامر الذي من شأنه تحفيز القائمين على الاتصال لبذل جهود تقنية مضاعفة لتحسين الأداء ورفع الكفاءة وتبيان الدور المحوري الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة

### 13.2. استراتيجية اتصال المؤسسة

ان تحسين جودة الاتصالات ومستوياتها وفعاليتها ومعالجة المشاكل وتذليل الصعوبات يصب في مصلحة الافراد والمؤسسة والمجتمع بصفة عامة، لان الاتصال في حقيقة الامر يلعب دورا محوريا في تحصيل المعلومات وربط الافراد ومزاولة المهام وتحقيق الأهداف على اختلاف ابعادها ومستوياتها، لذلك نجد اجتهادات لبعض الخبراء في مجال الاتصال تتمثل في تصميم استراتيجيات قابلة للتجسيد على ارض الواقع هدفها رفع فالية الاتصال واحكام الرقابة على انشطته وعملياته. (العلاق، 2009 ص. 169)

### 1.13.2. تعريفها:

هي الأساليب المعتمدة او المنتهجة لتحقيق نظرة شاملة وفهم لأسباب العلاقات واستشراف للسلوكات وردود الأفعال وتحقيق لأهداف المؤسسة (هلال، 2008، ص. 11) ويتم ذلك من خلال تحديد الخيارات المتاحة والخطط المصممة والبديلة وتقييمها بموضوعية واختيار انسبها للموقف (أبو قحف، 1999، ص. 53) والاستراتيجية الاتصالية لأي مؤسسة تشمل جميع الطرائق والوسائل والأساليب التي تمكن من ربط (Grégory et Lihu, 1994, p. 90) اتصال بالبيئة قصد فهمها والتأثير عليها

### 2.13.2. خصائص الاستراتيجية الجيدة:

- الحرص على التطور وابتكار السبل المناسبة لذلك

- توخي السرعة في عملية تطبيق الإجراءات الضرورية

- ان تكون على نطاق واسع وتأثير كبير

- قابلة للتعديل بما يناسب ردود الأفعال

-تعتمد على الخطوات العلمية التي تضمن نجاحها وتتطلب من أسس نظريات معروفة وناجحة  
تحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (هلال، 2008، ص: 13)، وهناك من يرى ان الاستراتيجية الجيدة يجب ان تحرص على الريادة واستحداث أساليب وانشطة تختلف عن تلك التي يعتمدها المنافسون، كما يجب ان يراعى في الاستراتيجية الاختيار الأمثل للبدائل المتاحة من مختلف العمليات الإدارية والأنشطة الرئيسية، كما يجب ان تبرز صفة التنافسية التي يضمنها الانسجام والتناسق والتكامل بين جميع الأنشطة على اختلاف مستوياتها وانواعه (حسيني، 2000، ص. 20)

### 3.13.2. الرؤية الاستراتيجية:

تتحقق الرؤية الاستراتيجية لما تستوعب المؤسسة مضامين الرسائل والاهداف التي تتبعها مع ضرورة توافق ذلك مع معطيات البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، وتعتمد الرؤية على التخطيط العلمي الاستراتيجي لرسم الصورة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال تحديد المستوى الذي تصبو الى الوصول اليه من خلال الاعتماد على التنظيم الفعال والقيم العامة والتوجه الإيجابي(هلال، 2008، ص: 13)، ويتطلب تحقيق رؤية فعالة اجراء تغييرات في المؤسسة من حيث الهيكلة وطرق

الإنتاج والتمويل وحتى الموارد البشرية شرط ان يتفق ذلك مع الأهداف المحورية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها (عميش وبولقصيات، 2022، ص. 50)

#### 4.13.2. مؤشرات النجاح لتحقيق الرؤية:

- ما هو النموذج الذي تريد ان تكون عليه خلال عشرة أو خمس عشرة أو خمسة وعشرون سنة؟

- ما هي الكفاءات التي يجب ان تتوفر في المؤسسة لتحقيق أهدافها؟

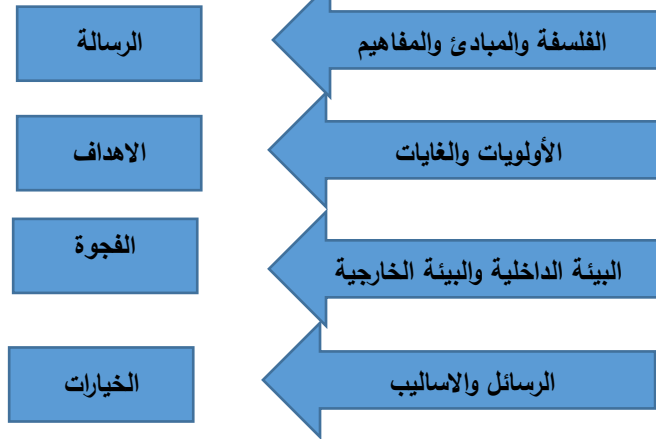
- ما هي المصادر التي تحتاجها المؤسسة من اجل تحقيق الرؤية؟

- ما هي العراقيل التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها؟

- من هم الافراد الذين يهتمون بما يدور في المؤسسة وما تمر به وطريقها نحو المستقبل؟

#### 5.13.2. عناصر الرؤية الاستراتيجية:

الشكل رقم (04) يبين عناصر الرؤية الاستراتيجية



المصدر: هلال، 2008، ص. 13

**الرسالة:** تبين الرسالة طبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسة وبين بيئتها المتواجدة بها سواء الداخلية ام الخارجية وتبين من خلالها الهدف من أنشطة المؤسسة والخدمات التي تقدمها، كما تعرض كل اهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية ومختلف الأغراض التنظيمية وساستها وفلسفتها في العمل

والقيم التي تسودها، كما تتناول في مضمونها مختلف المهام المنوطة بالمؤسسة ودورها في تحقيق الازدهار والاستقرار للمجتمع. (هلال، 2008، ص ص. 13-14)

- الفرق بين الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية: تختلف الأهداف الاستراتيجية عن باقي الأهداف الأخرى التكتيكية التشغيلية والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(01) يبين الفرق بين الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية

الهدف	الوصف	الفترة الزمنية
الاستراتيجي	هدف أساسي مبدئي ضروري لا يمكن باي حال من الأحوال التخلي عنه، يتحلى بالمرونة التي تجعله أكثر تلاؤما مع مختلف الظروف	تكون المدة الزمنية للأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى الطويل في حدود العشر سنوات
التكتيكي	وتختص بالمقاصد التي تريد المؤسسة بلوغها على المدى المتوسط، تصمم أساسا لخدمة وتكلمة الأهداف الاستراتيجية	يكون أكثر تحديدا ودقة من الأهداف الاستراتيجية وتحدد فترته الزمنية ما بين الثلاث الى خمس سنوات
التشغيلية	تسعى المؤسسة من خلاله الى الوصول الى نتائج متعلقة بالإمكانات والموارد المتاحة، والتزويد بكل المتطلبات في جميع مراحل العمل	هدف قصير المدى سنة واحدة، يتسم بالنشاط والتفصيل والدقة

مصدر الجدول: هلال، 2008، ص. 16

وقسمت هذه الاستراتيجيات الى أربع هي:

### 1- استراتيجية انشر وتأمل:

يقوم المدير من خلالها بنشر كم هائل من المعلومات وتميرها لجمهور المتلقين قصد تفعيل الاتصال وجعلها تحقق الهدف الذي وجدت من اجله، ولكن البعض يرون بان هذا النوع من الاستراتيجيات لا يعد فعالا لان الكم الهائل والضخم من المعلومات قد تدخل الغموض والتضليل

والإرباك في مضمون الرسالة وتجعله غير محدد مفتقد للدقة، مما يجعل المتلقين من عمال وموظفين ينشغلون بكثير من المعلومات التي تعتبر غير مجدية قد تفيد فهمهم الصحي والدقيق للمضامين والمعاني الحقيقية، وبالتالي فإن الاتجاه القائل بان هناك علاقة وطيدة بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال لا يعتبر دقيقا مطلقا ومعادلته غير صحيحة دائما (بركان، 2018، ص. 113)

## 2- استراتيجية أخبر ورغب:

تعتمد هذه الاستراتيجية على قيام المدير أو القائد أو المسؤول ببث أو تمرير مضامين تحتوي على كمية من المعلومات والاطار والتوجيهات والامور وغيرها ولكن بدرجة اقل إذا ما قورنت باستراتيجية انشر وتأمل ولكن تشترك معها في الهدف واحد وهو تحقيق الأهداف المسطرة، وما يميز هذه الاستراتيجية عن غيرها هو محتواها الذي يتسم بالوضوح الغنى، كما تكون مضامين الرسائل من خلالها مفهومة واضحة تجلب الانتباه وتخلق الرغبة وتعزز السلوكيات، ولكن بالرغم من محاسنها فإنها لا تعتبر على درجة كبيرة من الفعالية لأنها لا تسعى الى تحقيق الأهداف الجوهرية والحقيقية للاتصال. (العلاق، 2009، ص. 171)

## 3- استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع:

يعتبر الخبراء في مجال الاتصال ان هذه الاستراتيجية هي الأفضل مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى سألغة الذكر لأنها حسبهم على درجة عالية من الفعالية كما انها الوحيدة التي من خلالها يوفق القائمون بالاتصال في كمية المعلومات الممررة والمنقولة وبين ما تحتاجه عمليات الاتصال الناجحة من معلومات، وما يميز هذه الاستراتيجية هي انها ذات مسارين او مستويين أو اتجاهين لأنها تأخذ بعين الاعتبار بخصائص وسمات الافراد المرؤوسين خلال عمليات تصميم المضامين الاتصالية وتجعلها مدخلات لاتصالها عن طريق استطلاعات الرأي ووجهات النظر تجاه المعلومات الممررة عبر قنوات الاتصال، كما انها تهتم أيضا بالتغذية العكسية وتعتبرها تعزيزا للاتصال وعامل مهما من عوامل فعالية الاتصال، كما تعتبر المعلومات المحصل عليها من خلال ردود الأفعال بمثابة النصائح التي تأخذ بها وبالانشغالات والاقتراحات والشكاوى لتخرج الاتصال بصيغته النهائية التي تهتم بجميع الأطراف (بركان، 2018، ص. 133)

4- استراتيجية التقييد ثم التعزيز: حسب مصممي هذه الاستراتيجية فان المدير يتوجه الى الافراد الذين تحت رئاسته ويبلغهم بما يعتقد مناسباً لهم وما هم بحاجة اليه ويكون ذلك في الوقت الذي يعتقد هو مناسب

وتعتبر المعلومات في هذه الحالة مصدر قوة والاساس الذي يفترض ان لا تعطي للأفراد أو العمال دون حاجتهم اليه لذلك فالسرية والرقابة الصارمة على هذه المعلومات تعتبر أولوية الأولويات، وبسبب شح المعلومات وقلتها وصعوبة التحكم بها تبرز الاشاعات غالباً لتزافق هذه الاستراتيجية في كثير من المضامين التي تحملها الرسائل الاتصال وموضوعاتها بما يخفض من الفعالية والجودة بشكل كبير.

وفي الغالب تحرص المؤسسات على التوفيق بين هذه الاستراتيجيات الاربع وتجتهد قدر الإمكان للأخذ بمحاسن كل نوع لتفيل العمليات الاتصالية وتحسين جودتها وكذا التعامل مع مختلف المواقف في العمل، كما قد تفضل الإدارة نمطا معيناً او نوعاً معيناً وتعتمده لمزاولة اعمالها وتنظيم اتصالاتها، وليس ضرورياً ان تكون الاستراتيجية المعتمدة هي اللانجج والأفضل دوماً من حيث الفعالية والقدرة على التعامل مع مختلف المواقف الاتصالية. (العلاق، 2009 ص. 172)

تقوم المؤسسة بتصميم استراتيجية اتصالية تأخذ كل العوامل والمعطيات المرتبطة بالمحيط الخارجي بعين الاعتبار، كما تأخذ أيضاً بجميع المعلومات والوسائل التي تمتلكها من افراد وهيكل وخدمات ومنتجات لتعتمدها كمصادر للمعلومات من اجل بناء استراتيجية اتصالية تنطلق من أرضية صلبة ومتينة، لتقوم بعد ذلك بتنظيم قواعد المعلومات وتفعيلها ثم تنفيذها من خلال تصميم رسائل اتصالية ذات مضامين مفهومة جالبة للانتباه ومثيرة للرغبات والحاجات وتختار الرموز بعناية فائقة بحيث تمكن من تمرير رسائل مختلفة حسب تطلعات الجمهور المرتبط بها، وهو ما لخصه "ف، موريل" في ثلاث مراحل رئيسة تمثلت في:

-مرحلة البحث: وفيها تتم عملية وصف وتشخيص الحالة أو الوضع العام للمؤسسة

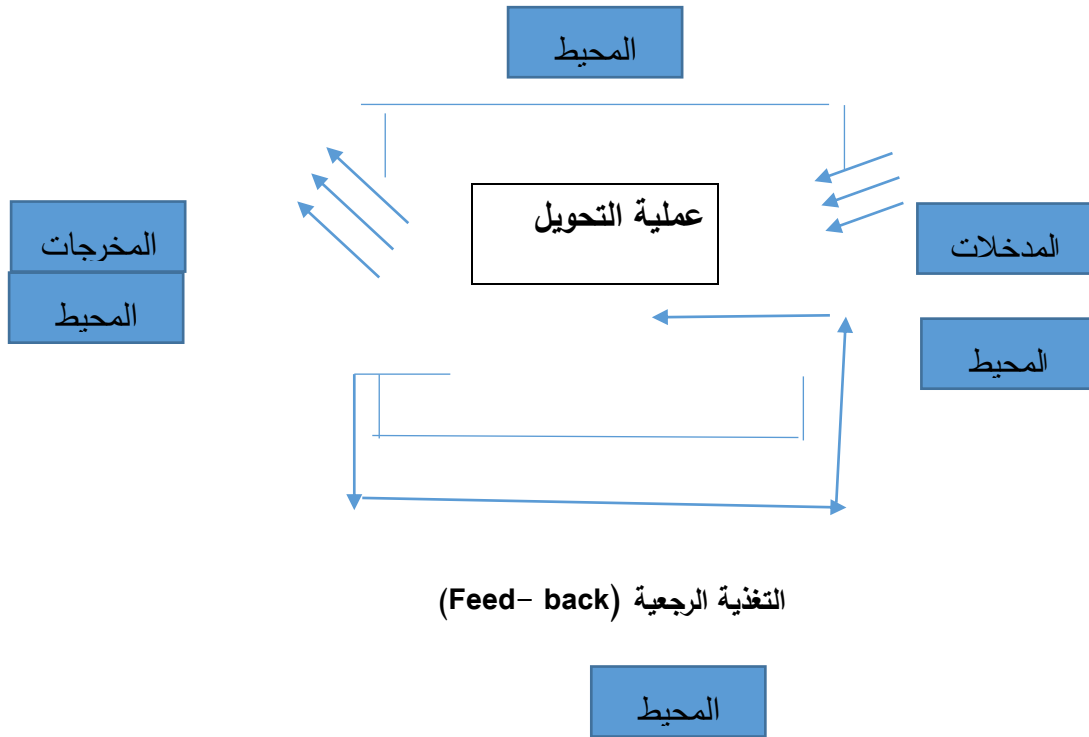
-مرحلة التفكير: وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف المادية للمؤسسة وتحديد الجمهور

المستهدف

-مرحلة التنفيذ: هنا يتم تحديد المحاور الأساسية للاتصال ومضامين الرسائل والوسائل المناسبة إضافة الى خطط التنفيذ والتجسيد والميزانية الإجمالية

تتفاعل المؤسسة مع مختلف معطيات البيئة الاتصالية على الصعيد الداخلي والخارجي وتراعي في ذلك جميع ابعاد العمليات الاتصالية في عمليات الاخذ العطاء، فتأخذ بالمعطيات المتاحة تعرف بمدخلات الاتصال البعض منها متاح منتظر يسير من حيث التحكم به مثل الموارد المالية والمادية والمواد الأولية وكل البيانات والمعطيات التي يمكن ان تحصى وتكمم، أما البعض الاخر فيصعب التحكم به او توجيهه وتكميمه مثل الطلبات غير الصريحة أو مختلف القيم المتحكممة في أنماط الاستهلاك إضافة الى كل السلوكيات التي لا تتبع من إرادة الأشخاص، كلها تعتبر مدخلات تحول الى مخرجات او نتائج تتفاعل مع البيئة بمختلف سياقاتها لتترجم بعد ذلك بمنتجات أو خدمات كما يوضحه الشكل الاتي الذي يوضح عملية تفاعل المؤسسة مع محيطها وبيئتها الاتصالية كنسق مفتوح: (دليو، 2003، ص ص. 90-91) ، والشكل الموالي يوضح عملية الاتصال من المدخلات الى المخرجات

الشكل رقم (05): يبين التغذية الرجعية



المصدر: دليو، 2003، ص. 92

والأنساق المفتوحة تتفاعل باستمرار وبشكل دائم مع البيئة التي ترتبط بها، وقد يبدو للملاحظ أحيانا انها ساكنة في بعض المواقف او المراحل او المستويات بينما هي في الحقيقة في حالة تفاعل وحركة دائمة (rodway, 1989, p. 517)

كما تعتمد الأنساق المفتوحة على ثلاث مرتكزات أساسية هي:

- استيراد الطاقة من البيئة الخارجية بهدف المحافظة على البقاء والاستمرار كالمعلومات والبيانات الضرورية والموارد المادية والبشرية والمالية تعتمد على كميات انتاج
  - التحويل الداخلي أو تحويل الطاقة المستمدة من البيئة الى منتجات وخدمات
  - المخرجات أو المنتجات والخدمات التي تصدرها المؤسسة لبيئتها قد تعتمد من طرف انساق أخرى كمدخلات وهو مبدأ التراكمية والتكامل للأنساق (كشك، 1999، ص. 136)
- فالنسق المفتوح على محيط المؤسسة سواء كانت إنتاجية ام خدمية يمكنها من التفاعل مع البيئة الموجودة بها على اختلاف معطياتها التي تتمثل عادة في حاجات المستهلك ورغباته والقيم الاجتماعية والثقافية الموجهة للاستهلاك وكذا حالة السوق من خلال العوامل البشرية والمادية والتنظيمية.
- ولكن استمرارية نشاط النسق المفتوح للمؤسسة مرهون باستمرار علاقات التبادل والتفاعل والتحكم في كل القوى والفاعلين في العمليات الاتصالية، وبفضل هذا التحكم الجيد تستطيع المؤسسة التنبؤ بما سيطرأ من تغييرات وإيجاد مختلف الحلول والاليات لمجابهتها ورسم مخططات تبين الطرق المدروسة في تسيير العلاقات والتكيف مع المحيط او بيئة الاتصال، وتلتزم المؤسسة عند تصميم استراتيجيتها الاتصالية بالأخذ بجميع مدخلات الاتصال لأنه السبيل الوحيد لتحقيق تفاعل جيد مع محيطها الداخلي والخارجي، وتقوم بعمليات اتصالية متعددة ومتنوعة من حيث الأساليب والاهداف من اجل احتواء المستهلكين والزبائن وكسب ولائه واقباله على مختلف منتجاتها وخدماتها، ولأجل ذلك تعتمد المؤسسة على الاستراتيجيات الإقطاعية التي تحقق ذلك كاستراتيجية الرغبة مثلا عن طريق الاعتماد على الاشهار الذي ينتهج أساليب الاقناع عن طريق مخاطبة العقل والنفوس، ولأجل تغيير المواقف تعتمد المؤسسة على استراتيجية الثقة بالاعتماد على أنشطة العلاقات العامة بغية تحسين صورتها العمومية في اذهان المتلقين او المستهلكين. (دليو، 2003، ص.92)



## 14.2. مستويات الاتصال:

للاتصال مستويين هما الداخلي والخارجي نبرزهما فيما يأتي:

### 1.14.2. المستوى الداخلي للاتصال (الاتصال الداخلي):

لم يرد تعريف موحد للاتصال الداخلي عند جميع الدارسين، فمنهم من يعرفه بحكم خبرته المكتسبة أو المنصب الذي يشغله في المؤسسة أو تجربته مع بعض وسائل الاتصال، ومنهم من يربطه بالغايات والاهداف والبعض بالدعامات والتقنيات ويذهب البعض الى ربطه بممارسته اليومية لأعماله وانشطته، فتعريف الاتصال الداخلي مرتبط بالأشخاص والمضامين وتطلعات الافراد وكذا بالمشاكل التي تنتظر الحل، لذلك لا يستطيع أي كان ان يحكم بأن هذا تعريف خطأ. وهذا صحيح بالرغم من ان جميع التعاريف ليست جامعة مانعة ولا تعبر عن المفهوم الحقيقي للاتصال الداخلي (mucchielli, 2002, p.7)

ويعرف على انه جملة الرسائل المتدفقة على المستوى الداخلي لأي مؤسسة يهدف الى خلق مناخ اجتماعي مستقر والحفاظ على هدوئه واستمراريته من خلال اشراك جميع الافراد وجعلهم يشعرون بأنهم يحوزون على اهتمام كبير وانهم معترف بهم"، فالاتصال الداخلي من هذا المنطلق هو استماع لانشغالات الافراد وتطلعاتهم واقتراحاتهم وتفعيل لآليات الحوار والتفاعل والانصات واخذها بعين الاعتبار في عمليات التنسيق والتخطيط، ومنهم من يذهب بالقول الى ان الاتصال الداخلي موجه لأفراد المؤسسة قصد اعلامهم وتزويدهم بمختلف الاخبار عن مؤسستهم بما في ذلك أهدافها وسياستها وطبيعة أنشطتها والتحديات والصعوبات التي تواجهها، إضافة الى تعزيز شعور الانتماء لدى الافراد مسؤولين وموظفين من اجل رفع الكفاءة وتحسين جودة الاداء (بركان، 2018، ص. 124)

ويعرفه إبراهيم عبد العزيز شيحة على انه "عملية تبادل لمعلومات وبيانات ومعطيات وأفكار بغية تحقيق الأهداف التي يتطلبها التنظيم الإداري" (شيحة، 1993، ص. 383)، وينقسم الاتصال الداخلي الى رسمي وغير رسمي:

**1-أما الرسمي:** تعرف على انها: الاتصالات التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بطرق رسمية متفق عليها ومنصوص عليها في اللوائح القانونية والتقاليد التي تحكم الأنشطة والوظائف في المؤسسة (كافي، 2018، ص. 48) فهي تلك الاتصالات التي تتم عبر القنوات الرسمية

للمؤسسة مثل اصدار التعليمات والتوجيهات والقرارات والوامر من الإدارة العليا الى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، إضافة الى انشغالات العمال وشكاويهم واقتراحاتهم وطلب الحصول على اجازات او طلبات الترفيات وفق نظام اتصالي رسمي يتم بالتنظيم والدقة يوضح طرق العمل والحقوق والواجبات وطرق التعامل مع مختلف المستويات الإدارية ويضبط الحريات والحدود. (أبو سمرة، 2009، ص. 54)، وتنقسم الاتصالات الرسمية بدورها الى عدة أنواع نذكرها فيما يأتي:

**أ- اتصالات النازلة:** وتندرج ضمن الاتصالات الرأسية أو العمودية وهي المعروفة بميزتها في انسيابية المعلومات والأفكار والمعطيات، فهي السبيل الذي تنتهجه الإدارة العليا في تمرير التوجيهات والوامر والتعليمات والملاحظات والنصائح نحو المستويات الإدارية الأقل درجة، وتتعدد مضامين رسائل الاتصالات النازلة فمنها ما يكون بهدف تحقيق الأهداف العامة وتنفيذ الاستراتيجيات من خلال الحرص على تنفيذ الخطط الموضوعية إضافة الى تجنب سلوكيات غير مرغوبة سعياً لرسم اتجاهها عاما للمهام والوظائف، كما تعنى بالتوجيهات والنصائح التي تساعد في طرائق إنجاز المهام بالوظائف، إضافة الى المضامين التي تشرح سياسة المؤسسة وتزيل الغموض عن التشريعات والمراسيم التي تتعلق بها، كما تتضمن تقييم وتقويم الأداء وكذا تحفيز العمال وتشجيعهم على العمل والعطاء من خلال شرح طرق التعامل مع الرسائل التي تأتي من الإدارة العليا (العلاق، 2009 ص ص. 102-103)، ومن بين الصعوبات التي يواجهها هذا النوع من الاتصال تعدد المستويات الإدارية التي كلما تعددت وتشعبت كلما زادت في تعقيد التنظيم الإداري الذي بدوره يؤثر سلباً على الاتصال من خلال إعاقة انسياب المعلومات والتعليمات والتوجيهات التي تمر بحواجز متعددة قبل وصولها الى المستهدفين بها (أبو سمرة، 2009، ص. 46)

**ب- اتصالات صاعدة:** وتكون من المستويات الإدارية الدنيا الى العليا، تتيح المؤسسة من خلالها الفرص للعمال للإدلاء بانشغالاتهم ومشاكلهم واقتراحاتهم وكل ما يرتبط بمجال العمل، وتنتظر المؤسسة اليها على انها ردود أفعال تجاه السياسة والقرارات وأسلوب الذي تنتهجه في التسيير، وتحصل المعلومات التي تأتي من الاتصالات الصاعدة من خلال فتح المجال للتعبير عن طريق سجل الشكاوى وسجل الاقتراحات وكذلك عقد اجتماعات دورية وممارسة اتصالات مباشرة للإحاطة بما يشغل العمال وما يدور بالمؤسسة وهي مظهر من مظاهر المرونة في التسيير والابتعاد عن الدكتاتورية والانفراد بالرأي والسلطة (العلاق، 2009، ص. 100)، لكن في مثل هذا النوع من الاتصالات

قد يتعذر على العمال الاتصال بالمسؤولين الأكثر منهم درجة كما قد تواجه طلباتهم الرفض او العرقلة من بعض الأطراف التي تعد وسيطا بين العامل ومديره كالأمانة العامة او السكرتير مثلا. ( أبو سمرة، 2009 ص. 49)

ج- اتصالات أفقية: وتكون في نفس المستويات الإدارية تجرى عادة من اجل التنسيق بين مختلف الأقسام والمكاتب بهدف التقليل من مظاهر الاختلاف التي من شأنها هدر المال والجهد والوقت، كما تجرى كذلك من اجل حل بعض النزاعات دون اللجوء الى المستويات العليا وأحيانا تحت إشراف المدير وبعض العمال المشهود لهم بالكفاءة والنزاهة، كما تجرى كذلك بهدف البحث في سبل تحسين الاعمال والتعاون لتحسين الجودة وتعزيز التفاهم والانتماء. (العلاق، 2009، ص. 104)، ومن جملة ما يعيق الاتصالات الأفقية هو تحديد الأعضاء الذين يتصل بهم وزيادة عددهم عند الضرورة، كما ان الافراد والجماعات التي تتعامل مع بعضها على المسار الافقي قد تختلف في الأفكار والعادات وانماط السلوك، صف الى ذلك ان الافراد يصبح لديهم تفكير بضرورة العمل لصالح قسمهم او جماعتهم دون الجماعات الأخرى مما من شأنه التأثير على المؤسسة ككل. (أبو سمرة، 2009، ص. 52)

جدول رقم (02): يبين وظائف الاتصال حسب الأنواع

أنواع الاتصال	الوظائف الأساسية	الوسائل الأكثر فعالية
نازل	الاعلام بتمرير وتوصيل الأوامر والمعلومات والبيانات، التحفيز بتشجيع مشاركة الافراد في المهام	الاجتماعات والمذكرات، رسائل المسؤولين، مستحقات الموظفين
صاعد	التحلي بروح المسؤولية من خلال التقيد بمسارات اهداف المؤسسة	سبب الآراء والاستقصاءات، مقابلات فردية وجماعية، سجلات وصناديق الاقتراحات الاعتماد على جريدة المؤسسة
أفقي	تنسيق الاعمال بين مختلف ادارات واقسام ومصالح المؤسسة	الاجتماعات التنسيقية وتبادل الآراء، استقبال العمال الجدد، الاعتماد على الجريدة اليومية، متابعة وحضور خطب ودروس المساجد

مصدر الجدول: بلخيري وجابري، 2014، ص. 48

2- غير الرسمية: فهي تلك الاتصالات التي تتم خارج الأطر القانونية أو الرسمية التي تتبناها المؤسسة وتعمل بها، وهي مكتملة للاتصالات الرسمية من حيث توفير المعلومات والمعطيات التي لا يتسنى للقنوات الرسمية تحصيلها، وتستفيد الإدارة من الاتصالات غير الرسمية في تحسس ومعرفة ردود الأفعال تجاه قرارات أو قوانين جديدة قبل تفعيلها أو اعتمادها بصفة نهائية لتفادي صدام أو عدم القبول من طرف الافراد المرتبطين بها، كما ان الجماعات غير الرسمية لها تأثير قوي على استقرار المؤسسة لذلك فمعرفة المعلومات التي تملكها القنوات غير الرسمية من شأنه تعزيز قواعد بيانات القنوات الرسمية التي لا يمكنها العمل بمعزل عن المحيط الذي يضم كذلك الجماعات غير الرسمية بما تملكه من المعلومات والمعطيات التي تجعلها جهات قوية يمكنها المساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة وتصميم الاستراتيجيات وتحديد الأهداف المحورية ومعرفة خصائص الجمهور وتحسين الاداء وضمان استقرار المؤسسة وهذا بعدم الاستهانة بالمعلومات التي تحوزها القنوات غير الرسمية وتهميشها. (أبو سمرة، 2009، ص ص. 54-55).

- عوامل بروز الاتصال غير الرسمي: هناك عدة عوامل تجعل الافراد يقومون باتصالات بطرق غير رسمية ضمن التنظيمات غير الرسمية وهذه الدوافع هي:
  - رغبة الافراد في اشباع رغباتهم وحاجاتهم
  - سيطرة المسؤولين في المؤسسة على قنوات الاتصال واحتكار المعلومات
  - غياب المساواة والعدالة والانصاف وانقسام الافراد الى قسمين اما موالين او معادين
  - حضر حرية التعبير والتعسف واتباع القيادة الدكتاتورية والمركزية المفرطة وعدم اتاحة فرص المشاركة امام العمال والموظفين
  - غموض مضامين وأساليب القنوات الرسمية في بعض الأحيان ما يجعل الافراد يلجؤون الى التنظيم غير الرسمي

لنترجم الاتصالات غير الرسمية في شكل لقاءات عفوية بين الزملاء في العمل أو حوارات ونقاشات بشأن مسائل تخص العمل او لا تخصه داخل أماكن العمل، إضافة الى الاتصالات المباشرة

من فرد الى اخر ما يجعل هذه الأخيرة تنتشر بسرعة وبسرية، فالاتصالات غير الرسمية لا تعتمد الأطر الرسمية وتتجاوزها وتخرقها

-سلبياته: للاتصال غير الرسمي تأثير سلبي على التنظيم كونه يؤدي الى:

\*انتشار المعلومات الناقصة والمبهمة والمغلوبة التي تؤثر سلبا على العلاقات الإنسانية وعلى فعالية الأداء.

\* يؤدي الى اضطراب العلاقات الإنسانية وخفض الروح المعنوية وظهور ردود الأفعال الانتقامية بسبب الاشاعات.

على ضوء ما سبق يتعين على المؤسسة الاستعانة بأخصائيين نفسانيين ومختصين في علم الاجتماع لتشخيص المشاكل وتحليل مضامين التنظيم غير الرسمي واساليبه وقنواته قصد الاستفادة منها في تعزيز طرائق عمل الأطر الرسمية وتقويم جهودها والعمل على تجنب الصراعات والنزاعات للممكن من الوصول الى تحقيق الأهداف العامة المسطرة (كافي، 2018، ص. 67-69)

### 3- أهمية الاتصال الداخلي:

يرى الدارسون والمختصون أن الاتصال محدد هام من محددات نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة وفق نظام اتصالي مصمم بطرق علمية ومخططة، لذلك فالالاتجاه الذي يرى بان العمليات الاتصالية في المجال الإداري هي أنشطة مستقلة عن الوظائف الادارية الحيوية هو اتجاه خاطئ كونها محور كل هذه العمليات. (كشك، 1999، ص. 268)، وتكمن أهمية الاتصال الداخلي في انه يعتني بالعامل ويمتطلباته وانشغالاته ويوفر له جميع الاليات والوسائل لممارسة مهامه ويخلق له جو من الاطمئنان ويجعله يشعر انه عنصر مهم من عناصر الإنتاج وان المؤسسة تعتمد عليه في قراراتها وانشطتها، كما يعزز الاتصال انتماء الافراد وولائهم للمؤسسة (بركان، 2018، ص. 127)، كما ان الاتصال الداخلي يساعد في ربط الرؤساء بالمرؤوسين واطلاعهم على انشغالات العمال وكل ما يخص الممارسات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة كما يساعد في معرفة وجهات نظر العمال وتقبلهم لسياسة أو أسلوب معين في التسيير إضافة الى ربط المصالح والمكاتب والإدارات بعضها ببعض (محمود واللوزي، 2008، ص. 351)، لذلك يرى المختصون في الاتصال أن الفرق الناجحة هي تلك التي تنسق فيما بينها في اتصالاتها وتتفادى العشوائية لان الأولى في نظرها هو محيطها الداخلي

الذي يجب ان تهتم به أولا لأنه يعكس صورتها وسمعتها التي تتعكس بعد ذلك على المحيط الخارجي (بركان، 2018، ص. 127)

#### 4- اهداف الاتصال الداخلي:

منها ما يتعلق بالإدارة ويتمثل في تمكين الرؤساء والقادة من الإحاطة بكل ما يدور داخل المؤسسة بصدق وشفافية بما يسهل الأنشطة والوظائف الإدارية، ومنها ما يتعلق بالعمال يتمثل في اطلاع العمال باستمرار بما يحدث بمؤسستهم واشراكهم في مختلف العمليات الإدارية والاخذ بأرائهم واقتراحاتهم بهدف خلق روح الانتماء والجماعة (الجميل، 1997، ص. 35) وهناك تقسيمات أخرى نذكر منها:

-تحصيل المعلومات وتمكينها للفرد ليستطيع معرفة مكانته ودوره والتقنيات المساعدة والأشخاص الذين يشاركونه والزمن والمكان ومجالات المشاركة في القرارات، كل ذلك يساعد الفرد على التعامل فقط مع الجهات الرسمية للحد من الاشاعات والصراعات والنزاعات، والمعلومة نوعين عملياتية متضمنة في الاتصال التوجيهي الذي يتم من خلاله ارسال التعليمات والتوجيهات والامر على المستوى الداخلي قصد تسهيل أداء الاعمال، ودافعة ترتبط بسيرورة الاتصال الداخلي هدفها الأساسي تحريك جماعات العمل.

- التنسيق والتفاعل لخلق فريق عمل مترابط ومتعاون ومشارك ومتضامن من خلال التعبئة والتحفيز.

- تبيان العلاقة بين الطلبات التي تأتي من طرف العمال الذين يريدون التعريف بانشغالاتهم واهدافهم اضافة الى العروض المرتبطة بالمؤسسة التي تمرر رسائلها وتبين مشاريعها وكذا الصورة التي تريد مشاركتها مع افرادها، ولتحقيق هذا الهدف لابد تكون العروض موافقة للطلبات ومنظمة وغير منقطعة (بركان، 2018، ص. 126)

- ترقية الافراد وحثهم على العمل والتعاون والتفاعل من خلال نشر قيم التآزر والتضامن وتعزيز الولاء للمؤسسة (جولي، 2015، ص: 67)

وهناك من ذهب بالقول الى ان للاتصال الداخلي بعض الأهداف تشترك فيها جميع المؤسسات وهي:

- تخفيف حدة الضغوطات التي تصاحب العمل في مختلف الأقسام والإدارات
- العمل على تحسين مستوى وجودة العلاقات بين الموظفين والعمال وبين الإدارة من خلال قنوات اتصال ملائمة
- توعية العمال لبدورهم المحوري في المحافظة على مؤسستهم ورفع الاقتصاد القومي (بلخيري وجابري، 2014، ص. 96)

#### 5-شبكات الاتصال الداخلي:

تشمل مسارات واتجاهات الاتصال وعمليات تنظيم العلاقات الاتصالية بجميع أنواعها بين الافراد بعضهم ببعض بهدف خلق نسيج علائقي يضمن تمرير المعلومات والتأثير المتبادل (الطنوبي، 2001، ص. 46)، فالغرض الأساسي من الاتصال هو تحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات وتيسير العمل على الافراد والتنسيق بين الاعمال والأنشطة، فيصبح الاتصال بذلك نظاما اجتماعيا معقدا ومنتشعب يحتوي على شبكات تعمل لصالح الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة من خلال تحصيل المعلومات الضرورية

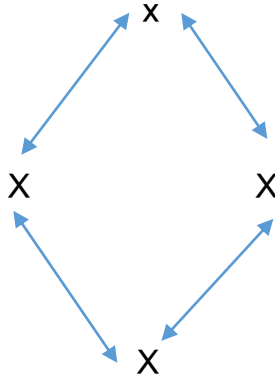
ويقصد بشبكات الاتصال الجوانب التنظيمية للعلاقات في المؤسسة بين افراد الجماعة، بمعنى ان الهيكل المعتمدة للاتصال هي التي تنظم وتحدد مستوى وطبيعة العلاقات التي تنشأ بين الافراد (بلخيري وجابري، 2014، ص. 111)، هناك من يرى ان شبكات الاتصال هي الانموذج الذي تنشأ نت خلاله العمليات الاتصالية بين افراد المجموعة (المرسي، 2002، ص. 226)

#### 6-أنواع شبكات الاتصال:

هناك خمس اهداف أساسية لشبكات الاتصال تكمن في الدقة في أداء الاعمال، السرعة في أداء وانهاء المهام، تنظيم الجماعات على المستوى الداخلي، تحديد القيادات وابرازها داخل الجماعات إضافة الى الوقوف على الحالة النفسية والمعنوية للجماعة على المستوى الداخلي، وهناك ثلاث شبكات اتصالية تتفق في كونها ذات اتجاهين وتختلف من حيث التدرج من مستوى ديمقراطية الى اخر كما يأتي (بلخيري وجابري، 2014، ص. 112):

أ-شبكة الاتصال الأولى: (الديمقراطية) وهي شبكة على درجة كبيرة من الديمقراطية لأنها تتيح فرص التفاعل للأفراد داخل الجماعة في الوقت الذي تكون في شكلها الدائري من دون تحديد لا لرئيس ولا لمرؤوس

الشكل رقم (06) يبين شبكة اتصال ديمقراطية

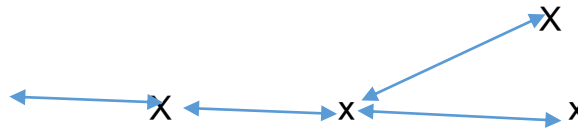


المصدر: بلخيري وجابري، 2014، ص. 112

ب-شبكة الاتصال الثانية: (أقل ديمقراطية):

وهي شبكة أقل ديمقراطية من الأولى لأنها تتيح فرصة واحدة لثلاثة افراد لتفاعل كل فرد مع فردين اخرين، بينما تتيح فرصة للباقيين كي يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط، مع الإشارة هنا الى ان تنظيم الجماعة يأتي على ثلاثة مستويات يوضح من خلالها رئيسها ولتوضيح ذلك نورد الشكل الموالي:

شكل رقم (07) يبين شبكة اتصال أقل ديمقراطية



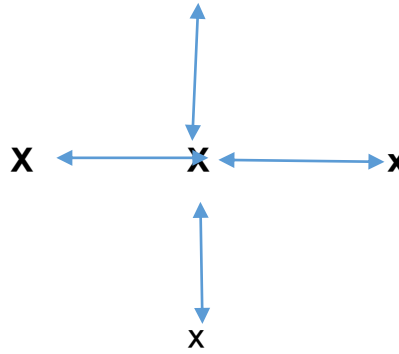
المصدر: بلخيري وجابري: 2014، ص. 113



ج-شبكة الاتصال الثالثة:

تتسم هذه الشبكة بدرجة ديمقراطية اقل مقارنة بالشبكات سالفة الذكر لأنها تتيح لكل فرد فقط فرصة وحيدة ضمن الجماعة التي ينشط معها، وتنظم هذه الجماعة على مستويين اداريين مع توضيح الرئيس فيهما عكس الشبكات الأخرى

شكل رقم (08) يبين شبكة اتصال اقل ديمقراطية



المصدر: بلخيري وسارة جابري، 2014، ص. 113

على ضوء الشبكات التي اوردناها نستطيع القول إذا اخذنا الهدف التي تتعلق بالدقة والسرعة والتنظيم الداخلي والقيادة كمؤشر للأعمال والمهام التي يجب القيام بها أو إنجازها والحالات النفسية والمعنويات ودرجة الرضا الذي يشعر به الافراد داخل الجماعة يمكن تلخيص النتائج في الاتي:

-تجعل شبكات الاتصال التوقراطية الفرد يشعر بالاستياء، ويكون الأداء أحيانا مرضيا وأحيانا غير مرضيا والامر مرهون بالمهارات والقدرات الفنية التي يحوزها رئيس الجماعة

-تؤدي شبكات الاتصال الديموقراطية بالأفراد الى الشعور بالرضا والارتياح والاستقرار النفسي، ويكون مستوى الأداء متوسطا بسبب محاولات تقريب الآراء المتضاربة، ولتوضيح أفضل نورد الجدول الموالي لتقريب المعنى (بلخيري وجابري، 2014، ص. 114)

7-معوقات الاتصال الداخلي:

- عدم دراسة طرائق تقسيمات الوحدات والمصالح داخل المؤسسة وملاءمتها للمهام المحددة لكل فئة او تقسيم (جلاب، 2016، ص. 532)

-تضارب الأفكار والاتجاهات بين مختلف الشرائح العمرية مما يفقد الافراد الرغبة وإرادة التغيير  
- تعارض المضامين وعدم موافقتها للانشغالات الحقيقية والفعلية للأفراد عاملين كانوا ام موظفين

-عدم ملاءمة الوسائل لمضامين الرسائل

- عدم ملاءمة الجو العام والظروف المحيطة بالاتصال

- نقص فعالية الهياكل وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف المنتظرة

- الغموض وغياب الأهداف الإجرائية المحددة والقابلة للقياس

- احتكار الإدارة العليا للمعلومات والبيانات واعتبارها سرية مما يثبط الاتصال ويؤثر سلبا على

جهده الرسائل. (بلخيري وجابري، 2014، ص. 115)،

- الاعتماد على لغة غير مفهومة وطرق اعتمادها غير المتداول

- الحالات النفسية والاستعدادات الادراكية حين الدخول في العمليات الاتصالية (حريم، 2010،

ص. 31)

وهناك من يصنف المعوقات حسب أنواع الاتصال كالآتي:

#### أ- معوقات الاتصال النازل:

-اعتماد الإدارة العليا غالبا على وسائل الاتصال الكتابية والميكانيكية وتهمل الرسائل الشفهية

والاتصال المواجهي وهو ما يفقد الاتصال الكثير من فعاليته وقيمه

- اعتماد المسؤولين على الفترة التي يتم من خلالها حجب بعض المضامين عن المستويات

الدنيا فيما تعتبر هذه المعلومات مؤثرة وفعالة في تحقيق الهدف الذي تسعى الإدارة اليه من خلال

الاتصالات النازلة

- نقص الوعي بالنسبة للمرؤوسين ونقص ادراكهم بان هذه المعلومات لا بد ان تصلهم وبدورهم

ينتقونها الى الدرجات الموالية وهو ما يفقد الاتصال النازل فعاليته

-نقص مصداقية المرسل وحدود سلطته ودرجة ثقة العمال به كلها تؤثر سلبا على جودة

الاتصال الهابط

-عدم التوفيق في اختيار التوقيت المناسب الطي يجب ان يتلقى فيه المستويات الدنيا مضامين

الرسائل، إضافة الى المكان والحالة النفسية التي يكون عليها المتلقي (كافي، 2018، ص ص.53-54)

- النظرة الخاطئة من الرؤساء للاتصال على انه مجرد توجيه لأوامر وتعليمات من الإدارة

العليا الى المستويات الدنيا (فرج، 2009، 180)

#### ب-معوقات الاتصال الصاعد:

هناك جملة من المعوقات تواجه الاتصال الصاعد وتحول دون تحقيق اهدافه المرجوة منه

نلخصها في الاتي:

-هيمنة المرؤوسين على العوامل التي تؤثر في اتجاه او رأي الرئيس أو محاولة ترك أثر طيب

في نفسه او توجيهه الى الظن بهم خيرا بإجراء تعديلات على مضامين الرسائل وقد يتطلب الامر

تحريفها وتزييفها

- البعد الزمني والمكاني بين المرؤوسين ورؤسائهم

-بعض التقاليد الإدارية التي تعتبر ان الاتصال يبدأ من طرف المرؤوسين وليس العكس، وبهذا

فهم يعتبرون الاتصالات النازلة هي الأساس والاتصالات الصاعدة ثانوية واقل أهمية

-عدم انفتاح الرؤساء على المرؤوسين وعدم اتباع سياسة الباب المفتوح مما يجعل المعلومات

بعيدة على الرؤساء ولا تصل في اوقاتها الصحيحة

كما ان الاتصال الصاعد يظهر من خلال الاجتماعات والتقارير وسجلات الاقتراحات، وفي هذا

النوع لا يتحدد المرسل والمستقبل وهو ما يفتح المجال أمام الشائعات عكس الاتصال النازل الذي

يعرف فيه المرسل ويحدد المتلقي وتحدد كذلك المضامين تحديدا مدروسا (كافي، 2018، ص ص.56 -

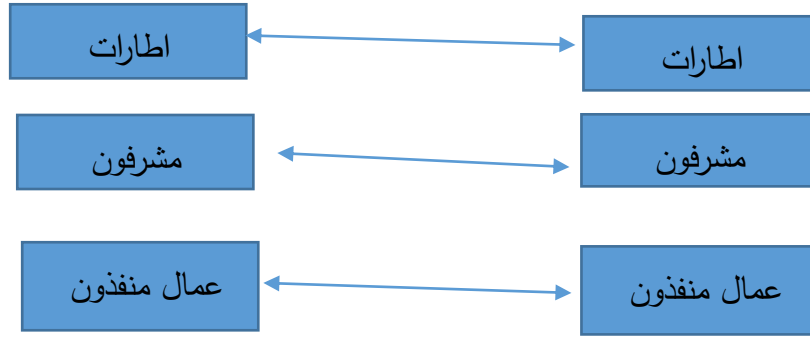
(57

ج- معوقات الاتصال الأفقي:

- تداخل الصلاحيات والاختصاصات بين الإدارات
- عدم الرغبة في مشاركة المعلومات مع الآخرين والعمل بمعزل عن المجموعة (فرج، 2009، ص. 199)

- مبدأ التخصص وتقسيم الاعمال داخل المؤسسة خلق الوانا متعددة من الولاء يصعب تجسيدها
- التعامل بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيد الإداري جعل من هذه الاتصالات تفتقد الى السرعة المطلوبة والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (09) يبين الاتصال الأفقي



المصدر: كافي، 2018، ص. 61

- الاختلافات الأيديولوجية والفكرية لدى افراد الجماعة ما يحدث اصطداما وتضارب وعد انسجام بسبب عدم قبول البعض بأمور لا تتماشى مع فكرهم واتجاهاتهم
- تفضيل البعض اخذ دور المراقب فقط دون ان يتدخل او يشارك بتقديم حلول
- الاختلاف في الأهداف التي تسعى المجموعات الى تحقيقها قد يؤدي الى انسداد قنوات

الاتصال

- تعدد مصادر المعلومات غير الرسمية من شأنه التأثير سلبا على جودة الاتصالات الأفقية

ارتفاع درجة الكره والعداية من طرف مجموعة نحو المجموعات الأخرى (كافي، 2018، ص 60-61)، وهناك من قسم عقبات الاتصال الى ثلاثة تقسيمات، عقبات مادية، عقبات شخصية، عقبات لفظية.

-**العقبات المادية:** كالأفراط في ممارسة الاتصالات او ندرتها إضافة الى التداخل الذي يحصل بين فرد واخر عند القيام بالمكالمات الهاتفية، كما ان كثرة الاجتماعات غير المجدية قد تشكل عبئا على الافراد العاملين بالمؤسسة وتعتبر مضيعة للوقت وسببا كافيا للضجر والملل وعدم الاكتراث وهو ما يخرج الاتصالات عن دائرة السيطرة ويؤثر سلبا على جودتها ولا يحقق الأهداف المسطرة.

-**العقبات الشخصية:** تتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد ومدى استطاعتهم الحكم على الأمور والمواقف بطريقة صائبة وكذا حالاتهم النفسية والعاطفية وطبائعهم وميولاتهم ونزعاتهم وقيمهم، إضافة الى التوتر والصراعات الناجمة عن اختلاف أصناف الافراد ومزاجهم وقابليتهم للتفاعل وهو ما يعرقل العمليات الاتصالية، كما ان تعدد واختلاف المستويات التنفيذية ونطاق الاشراف وعزلة كل طبقة او فئة داخل الحدود المنصوص عليها يشكل عذلة وعرقلة للاتصالات

-**العقبات اللفظية (التعبيرية):** تعتبر اللغة أداة مهمة من الأدوات المعتمد عليها في الاتصال ويمكن ان تصبح هي المعيق او العقبة الكبيرة، لان الكلمات كثيرا ما تحمل أكثر من معنى تبعا للمواقف الاتصالية، كما قد تحمل معاني ضمنية ومعاني صريحة لذلك فالتفسيرات والتأويلات الكثيرة قد تؤثر سلبا على السير الحسن للاتصالات وتفقد فعاليتها

كما ان الاختلاف في المستويات التعليمية والثقافية والتكوينية يؤدي بدوره الى الاختلاف في اعتماد الالفاظ ودلالاتها وأساليب تفسيرها وفهمها كما ان الجوانب البيئية والثقافية لها تأثير أيضا على استيعاب المضامين والوقوف على معانيها (بلخيري وجابري، 2014، ص ص. 115-116)

**8- طرق تحسين الاتصالات الداخلية:** يمكن تحسين الاتصالات الداخلية باعتماد الإجراءات

الاتي ذكرها:

\* تجنب إعطاء المعلومات الناقصة او المبهمة من طرف الإدارة العليا والتركيز على جودة المضامين بما يجعل من الرسائل الاتصالية مثيرة للاهتمام تحمل معلومات قيمة وجدية وحديثة.

\* تنظيم وتفعيل جميع قنوات الاتصال على جميع المستويات التنظيمية الصاعدة والنازلة والافقية بهدف تدفق البيانات والمعلومات

\* عدم اهمال الاتصال غير الرسمي لما له من أهمية في تمرير المعلومات (بركان، 2018، ص. 134)

\* العمل على تلبية حاجات ومتطلبات الفاعلين في الاتصال بصرف النظر عن المستويات التي يحتلونها

\* دراسة مدى فعالية الوسائل الاتصالية ومدى ملاءمتها للمضامين والاهداف

\* الاعتماد على لغة تراعي الاختلاف في المستويات التعليمية والثقافية وكذا اختلاف الزمان والمكان

\* اجراء دراسات علمية وبحوث مجدية لتصميم هياكل تنظيمية تخدم الاتصال وتشرك الجميع في هذه العملية

\* يجب ان تكون الأهداف محددة بطرق علمية وان تكون إجرائية قابلة للقياس والتعديل حسب المواقف

\* تكريس مبدأ الانصات والاستماع للطرف الاخر واخذ المضمون بعين الاعتبار لبناء اتصالات فعالة واشراك الجميع في العملية الاتصالية (بلخيري وجابري، 2014، ص ص. 116-117)

## 9.- وسائل الاتصال الداخلي:

تعتمد المؤسسة في اتصالها الداخلي على وسائل مختلفة ومتنوعة تختارها وفق معايير علمية مدروسة ومخططة، ومن هذه المعايير نجد مثلا طبيعة المعلومات وقيمتها وزمان ومكان تمريرها ضف الى ذلك خصائص المتلقين وقدراتهم واهتماماتهم وخبراتهم وتبعاً لذلك تقسم هذه الوسائل الى قسمين أساسيين؛ لفظية تتضمن أساليب شفوية مثل المقابلات والاجتماعات والندوات ومكتوبة تتضمن جملة التعليمات والاورام ولوحات الإعلانات والتقارير وجريدة المؤسسة، اما القسم الثاني فهو الاتصالات غير اللفظية.

-**اللفظية:** يندرج ضمن هذا القسم كل الأنواع التي تركز على الكلمات سواء منطوقة شفوية او مكتوبة نوضحها فيما يأتي:

-**الاتصال الشفهي:** هو النوع الذي يعتمد على الألفاظ المنطوقة سواء كانت كلمات او جمل او عبارات تحمل معاني معينة تبنى لتكون أفكار ومرتكزات أو مواضيع يريد قائم بالاتصال ارساله من بينها النقاشات والمحادثات والاجتماعات والندوات والمقابلات والبرامج التدريبية كما يتمثل أيضا في المكالمات الهاتفية.

(فرج، 2009، ص. 167)، تعتمد المؤسسة لأنها تتميز بالسرعة في توصيل المعلومات والحصول على رد فعل آني او تغذية رجعية فورية ومباشرة، كما انها تتيح فرص فهم الموظفين والعمال لان لقاء مدير مثلا مع الافراد العاملين يجعلهم يفهمون ما يريد بالضبط ويشعرهم بالانتماء والاعتزاز (جلاب، 2016، ص. 537)

-**الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:** وهو اتصال شخصي يتم بطريقة مباشرة وجها لوجه بين المرسل والمتلقي أو المستمع كالتقاءات المباشرة بين مدير أو مسؤول وبين المرؤوسين او اتصال غير مباشر عن طريق الهاتف(كافي، 2018، ص. 76)، ويعتمد عليه في المواضيع التي تتطلب شرحا وتفسيرا واجابة عن تساؤلات بصفة انية وواضحة(أبو سمرة، 2009، ص. 75) الامر الذي يتيح فرص للنقاش وتبادل وجهات النظر والأفكار والمعلومات، والاتصالات المباشرة تكون اكثر فعالية لأنها تتضمن تنبيهات واستجابات انية كما تشمل حالات الانفعال وحركات الجسد، كما يتمكن المرسل من خلالها من معرفة استجابة المتلقي مباشرة بعد توصيل رسالته، كما يمكن الحديث الشفهي من التواجد بنفس مكان المتلقي والتوجه اليه بمضامين مختلفة لذلك يعتمده القادة والمدراء لشحذ الهمم ورفع الروح المعنوية للعمال وحل مشاكلهم والتفاعل معهم وفهم استجاباتهم والتعامل معها (كافي، 2018، ص. 76)

-**الاجتماعات:** هي وسيلة هامة من وسائل الاتصال المواجهي يتيح فرص لالتقاء افراد المؤسسة من خلال جلسات يتبادلون من خلالها المعلومات والأفكار والآراء، تتيح للأعضاء المشاركين فرص ابداء الآراء والتحدث والنقاش، وتكون الاجتماعات اما بين افراد على نفس المستويات الوظيفية كما تكون بين الرئيس والمرؤوسين، ولكن الملاحظ ان الاجتماعات غير مرغوب فيها من طرف

الموظفين لاعتقادهم انها لا تلبى حاجاتهم ولا تتماشى مع الواقع والسوق الا انها تعتبر من الوسائل الداخلية بالغة الأهمية، تهتم بها المؤسسات وتعتمدها لتحصيل اكبر قدر ممكن من المعلومات وتقريب وجهات النظر حول قضية او موقف معين في العمل، يحاول منظمو الاجتماعات الوصول الى اهداف مسطرة تكمن في نشر المعلومات الجماعية التي تنتج عن التقاء وتفاعل الجماعة كذا التمكن من صنع القرارات والمفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها (بركان، 2018، ص ص. 152-153).

وتعتبر الاجتماعات على درجة كبيرة من الأهمية كونها تتيح فرص التبادل الفكري وتتيح فرص تكريس الديمقراطية والمرونة في التعامل إضافة الى المساعدة على تكوين علاقات اجتماعية وروابط من شأنها ان تخلق لدى الافراد رغبة في التفكير في حلول مجدية وعملية لمشاكل العمل. (فهمي، 2011، ص ص. 112-113)، ولنجاح الاجتماعات يجب على المؤسسة مراعاة الشروط عدة أهمها:

- تحديد الأهداف التي من اجلها سينعقد الاجتماع تحديدا دقيقا
- التقيد بالمواعيد بدقة كوقت بداية الاجتماع وفرص معالجة النقاط المهمة وطريقة طرح الانشغالات والاقتراحات ومناقشة اراء الجماعة ونهاية الاجتماع في توقيته المحدد مسبقا
- تفعيل النقاش والتحلي بثقافة الحوار واجتتاب المواجهات والصراعات بين الافراد المشاركين. (بركان، 2018، ص. 153)، والاجتماعات نوعان:

-اجتماعات تبادل الخبرات: يشارك فيها عدد كبير من إطارات المؤسسة والمسؤولين يقومون بمناقشة مواضيع ويخلصون بنتائج وتوصيات تكتب على شكل تقارير لتوزع على العمال بعد ذلك في صيغتها النهائية

-اجتماعات إعلامية: تعقد على المستوى الداخلي للمؤسسة تتميز بأنها ذات طبيعة إعلامية؛ أي انها تزود جميع العمال بالمعلومات وتشرح الاستراتيجيات المتبعة والنتائج المحققة والاهداف المسطرة. (بلخيري وجابري، 2014، ص. 101)، وهناك جملة من الخطوات ينبغي مراعاتها عند عقد الاجتماعات هي:

-مرحلة الاعداد: تسبق زمن انعقاد الاجتماع يتم من خلالها تحديد موضوع له علاقة بنشاط الجماعة يحمل قيمة اجتماعية، بعد ذلك تتم دراسة الموضوع وجمع مختلف البيانات المرتبطة به في



وقت محدد، بعدها يتم تحديد موعد انعقاده ويراعى في ذلك تناسبه مع ظروف الافراد المشاركين، بعدها توجه دعوة للمشاركين ويحدد كل من رئيس هذا الاجتماع والمكلف بتسجيل النقاش والنتائج، في الأخير يتم التأكد من ملائمة المكان للاجتماع

**-مرحلة عقد الاجتماع:** يجتمع المشاركون لمناقشة المواضيع المدرجة ضمن جدول الاعمال يراعى في ذلك الالتزام بتوقيت بداية الاجتماع ونهايته، يتم بعد ذلك مناقشة المواضيع حسب الجدول والوصول الى قرارات تعتمد على رأي الأغلبية وتكرس مبدأ الديمقراطية ومنح الفرص لكل بالتساوي، ليتم في الأخير تسجيل كل مخرجات الاجتماع في محضر رسمي

**-مرحلة ما بعد الاجتماع:** يتم جرد الأعضاء الحاضرين والغائبين ثم بعد ذلك تتم متابعة مدى تنفيذ مخرجات الاجتماع من قرارات وتعليمات وتوصيات تم التوصل اليها من طرف الجماعة (فهيمى، 2011، ص. 112)

**-التقارير:** تعرف التقارير على انها عملية عرض للحقائق المتعلقة بمشكلة او نوع معين بطريقة تحليلية بسيطة ومتسلسلة يتم التطرق من خلالها الى الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج المتوصل اليها من خلال أساليب البحث والتحليل المنطقي (كافي، 2018، ص. 70)، وتعرف كذلك على انها: ملفات لتخزين المعلومات والبيانات المتعلقة بالقضايا او المواقف تحفظ لوقت الحاجة، كما تعتبر وصف دقيق لنظم المعلومات بغية التعرف على سيرورة العمل والوقوف على الأداء الفعلي (بركان، 2018، ص. 147)، وتعتبر التقارير ملخصات لموضوع أو اجتماع منعقد يسهل على الإدارة اتخاذ القرارات الرشيدة والسليمة، وتتضمن التقارير البيانات والمعلومات والمعطيات التي ترسل من أدنى المستويات وتكون التقارير اما للدراسة واما تقارير ملخصة كما يأتي:

**-تقارير دراسة:** يتضمن مجموعة حلول موجهة لإدارة المؤسسة لمعالجة موضوع شائك او عالق

**-التقرير الملخص:** يدرس وثيقة تعالج موضوع معين بغرض تلخيصها وذكر نقاطها الأساسية في صفتين أو ثلاثة على الأكثر، يتم في البداية طرح المشكلة ثم الحلول الممكنة ليخلص الى الخاتمة. (بلخيري وجابري، 2014، ص. 104)

وتكتسي التقارير أهمية بالغة بالنسبة للإدارة وتكون اما موجهة توضع بناء على توجيهات واوامر من الإدارة واما غير موجهة لرغبة معينة في التوريد بالمعلومات الضرورية لمصالح او لإدارات او لأفراد من دون أي طلب من أي جهة، برغم ذلك فان هذه المعلومات تقيد الأطراف التي توجه اليها وتستغل المعلومات التي تتضمنها في مزولة الأنشطة وتأدية المهام، كما تعتمد كمرجع من خلال سجلات مكتوبة تجرد كل ما يقع بالمؤسسة. (كافي، 2018، ص. 70)

**-المقابلات:** هي لقاء أو مواجهة بين الرئيس والمرؤوسين تهدف الى تقييم أنشطة العمال وامتصاص غضبهم وتكريس الحوار وجها لوجه لحل المشاكل وتخفيف التوتر مع الحرص على خلق مناخ تسوده الثقة والاطمئنان والتقبل والاستعداد الكامل من قبل الطرفين للحوار والتناغم، أو بين من هم في نفس المستوى التنظيمي فيقومون بالمقابلة بهدف الاحتكاك وتبادل المعلومات والخبرات من خلال علاقات في جو من الاريحية، وتعتبر المقابلات وسيلة فعالة خاصة في التعرف على حالة الافراد الذين يعملون في مشروع او وفق خطة معينة عن طريق القيام بها بصفة دورية رسمية او غير رسمية بين الافراد او الجماعات بغية التوصل الى خلق المناخ التنظيمي المناسب الذي يبين للأفراد قيمتهم والاهمية التي توليها لهم المؤسسة من اجل جعلهم يتفاعلون ويكشفون عن قدراتهم ومهاراتهم الاتصالية الكامنة. (بركان، 2018، ص. 154)

**-جريدة المؤسسة:** يعتبر المختصون ان جريدة المؤسسة وسيلة هامة جدا من وسائل الاتصال الداخلي موجهة لإعلام افراد المؤسسة، تعد وسيلة مرنة للقيام بالرقابة وتعزز شخصية وهوية المؤسسة، وتعد من الوسائل التي لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عنها لان خدمات الاتصال نادرا جدا ما لا تعتمد على جريدة المؤسسة التي تجلب المعلومات والبيانات الواضحة الموثوق بها باستمرار للنهوض بالتسيير الداخلي، تحاول جريدة المؤسسة خلق الشعور بالانتماء والولاء وتعميم ثقافة المؤسسة والعمل الدؤوب من اجل تحسين صورتها من الداخل، وترتبط أهميتها بأهمية المعلومات المتضمنة فيها بما يحفز العمل ويحثهم على أداء واجباتهم. (بركان، 2018، ص. 148-149)، تتكون في الغالب من عشرين صفحة، كما انها تعتمد في اتجاهات الاتصال الثلاثة: الهابط، الصاعد والافقي، وتعتمد عليها الإدارة لإرسال مختلف قراراتها او مخرجات اعمالها. (كافي، 2018، ص. 71)

**-مذكرات ومقترحات:** تعتبر رسائل داخلية تتضمن جملة من التعليمات والتوجيهات المنظمة للعمل، يعد وتكتب من طرف المرؤوسين الى الرؤساء والمسؤولين يوضحون العلاقات السببية

للمعضلات والمشكلات الواقعة في ال ميدان العمل والتطبيق، كما يمكن ان تصدر أيضا من طرف المسؤولين الذين يقدمون من خلالها للعمال مضامين تشرح طرق العمل وتؤكد على بعض جوانبه

لذلك يقع على عاتق المسؤولين في المؤسسة تشجيع مثل هذه الوسائل والاعتناء بها والحرص على تطويرها وتفعيلها لما لها من أهمية قصوى في التزويد بالمعلومات ومختلف انشغالات العمال والمساهمة في إعطاء بدائل وحلول للتعامل مع مختلف المواقف (بلخيري وجابري، 2014، ص. 104)

-**الملصقات:** تتضمن الملصقات المعلومات المرغوبة والمطلوبة بأساليب بسيطة غير معقدة، وتنتشر أربعة أنواع من المعلومات نلخصها فيما يلي:

-**معلومات قانونية:** يقع على عاتق المدراء في هذا النوع نشر كل المعلومات المتعلقة بالصحة والحقوق والواجبات المبدئية للعمال كما ينص عليه القانون

-**معلومات تسلسلية:** يعتمد هذا النوع لنشر معلومات مهنية واقتصادية واجتماعية تتعلق بالظروف العامة لأوجه النشاط والعمل إضافة الى المعلومات الميدانية والتطبيقية

-**معلومات تعدي المستوى المهني:** مثل برامج المساندة والمساعدة للظفر بمسكن أو عنوان وكالة سياحية يريد العامل الحصول عليها لقضاء العطلة

-**معلومات العمال:** يعتمدها العمال للتعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم، وما يعاب عادة عن واضعي الملصقات هو الصاقها في أماكن غير مناسبة أو كتابتها بخط غير واضح، لذلك يرى المختصون في الاتصال انه من الأفضل نشر المعلومات القصيرة بخط واضح وجمل مفهومة بسيطة مع الإشارة الى مكان نشر التوضيحات كي يتجه اليه العمال للحصول على توضيحات ومعلومات إضافية (بلخيري وجابري، 2014، ص. 105)

\* **الاتصال غير اللفظي:** وهي كل أوجه الاتصال التي تكون من خلال تعابير الوجه أو نظرات العيون التي تعد لغة هي الأخرى إضافة الى حركات اليدين أعضاء الجسم التي يمكن ان توجي بمعاني يراد توصيلها، كل هذه الایماءات والحركات تحمل معاني معينة حسب المواقف وتحمل دلالات عن متعددة عن الرضا أو عدمه، كما تدل على القبول والتقبل أو الرفض والنفور، الاقبال أو العزوف، ولإشارة فان الاتصالات غير اللفظية تصاحب الاتصالات اللفظية (الكلمات) وتعززها وتؤكددها، ومثال

ذلك كأن يقول مسؤول كلمات معينة يصحبها نظرات حادة من العينين وضرب على الطاولة باليدين وضرب للأرض بالرجلين كلها دلائل على ان المسؤول صارم وجدي فيما قاله. (جلاب، 2016، ص. 537)

## 15.2. الاتصال الخارجي للمؤسسة:

### 1- مفهومه:

هي المعلومات والأنشطة التي تتوجه بها المؤسسة الى المحيط الخارجي بغية تزويده بالبيانات والمعلومات المتنوعة بما يتماشى مع تنوع الجمهور الخارجي، كما تتنوع أيضا الوسائل المعتمدة، لذلك يعتبر الاتصال الخارجي على انه عملية اجتماعية لها اهداف محددة تسطر لتوضيح علاقاتها مع الجمهور بما فيه الزبائن والمستهلكين وتحسين صورتها في الازهان وتعزيز مكانتها في السوق.

كما يراعي الاتصال الخارجي أيضا حاجات الجمهور ورغباته عن طريق عمليات تحصيل المعلومات وسبر الآراء تحاول المؤسسة من خلالها بكسب جمهورها الظفر بتأييده والمحافظة عليه. (بلخيري وجابري، 2014، ص. 59)، فالالاتصال الخارجي هو عملية امداد بمعطيات وتبادل للمعلومات والبيانات وردود أفعال أو استجابات بين المؤسسة وباقي الأطراف التي تتعامل معها من موردين وموزعين وأصحاب الأسهم ومختلف الهيئات الرسمية وغير الرسمية، ويعد هذا التبادل محورا للعملية الاتصالية وسببا في وجود المؤسسة وكيونيتها (العلاق، 2009، ص ص. 111-112)، كما يرى البعض ان الاتصال الخارجي هو كل ما يندرج ضمن الاتصال والعلاقات الخارجية لمؤسسة ما تسودها ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها، هذه الثقة التي لا تأتي من فراغ أو محظ الصدفة بل تبنى على أسس صلبة وفق خطط علمية مدروسة تضمن بقاء المؤسسة وتجعل من الاتصال الخارجي عاملا مهما في بنائها. (شاكر، 2015، ص. 78)، ويمكن ان يكون الاتصال الخارجي بين المؤسسة وبين مؤسسات على المستوى الوطني او حتى العالمي مهما كانت طبيعتها وأهدافها (أبو سمرة، 209، ص. 59)

### 2- أنواعه:

يندرج ضمن الاتصال الخارجي ثلاثة أنواع هي:

-**اتصال اجتماعي:** يراه الدكتور "جمال مجدي حسنين" نسق يضم على الأقل فردين أولا وثانيا قيمة الاتصال واساسه وثالثا التفاعل الذي يرتبط بهذه القيمة (بلخيري وجابري، 2014، ص. 59)، ويراه ميشال لوني من الأساليب التي يعتمدها الفرد في التعامل مع مشاكله أو معالجتها او حلها، كما انه

عماد تغيير الآراء الى الاحسن وتعديل السلوكات المعاكسة (شاكر، 2015، ص. 78)، لا يمكن باي حال من الأحوال اغفال الدور الكبير الذي يلعبه هذا النوع لان الجانب الاجتماعي من الجوانب المهمة بالنسبة للمؤسسة ولا يمكن اغفاله او التغاضي عنه لان الجمهور كلما كبر حجمه تعاظمت معه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والزمها بوضع هيكل تنظيمي يراعي الاختلافات والاحجام وكذا يحرص على إعطاء قيمة كبيره وخاصة لجمهورها وللمجتمع بصفة عامة (بلخيري، وجابري، 2014، ص. 60)،

-**اتصال تجاري:** يشمل جميع تعاملات المؤسسة مع محيطها الخارجي المتمثلة في تسويق الخدمات والمنتجات واستدراج مختلف المتعاملين او الزبائن ودفعهم الى الاقبال على الخدمات واقتناء السلع عن طريق الأساليب الاشهارية والترويجية، من اجل ذلك يتوجب على المؤسسة ان تجعله في مكانة ومستوى راق وهو ما يعكسه مستوى الخدمات وجودة المنتجات ونوعيتها. (شاكر، 2015، ص. 78)، كما يعرفه "بيار هود" على انه مجموع الأساليب والتقنيات المعتمدة بغية بناء صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة وتتمثل هذه الأساليب في العلاقات العامة والاشهار وكذا تنشيط المبيعات، فالالاتصال التجاري يهتم بدراسات السوق والوقوف على معطياته ويقابل ذلك بالإنتاج وطرق وأساليب وتقنيات تسويقه، لان الاتصال الشخصي يعتبر غير كاف للتعريف بخدماتها وسلعها لذلك تلجأ الى وسائل الاعلام التي لها أثر واسع كالإذاعة والصحف والتلفزيون، كل ذلك بغية تزويد الجمهور بالمعلومات الكافية عن الخدمات والمنتجات وخلق الرغبة في اقتناء السلع او الاقبال على الخدمات عن طريق تصميم مضامين اشهارية تجلب الانتباه وتخلق الرغبة وتعزز سلوك الاستهلاك، فالغاية الأساسية من الاتصال التجاري هي تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة وكسب تأييد الجمهور وتقبل السوق (بلخيري وجابري: 2014، ص ص. 62-63).

-**اتصال مؤسساتي:** يشمل كافة أوجه الاتصال التي تقوم بها المؤسسة من تزويد بالأخبار والمعلومات والبيانات المتعلقة بها او بخدماتها او منتجاتها أو تعزيز كينونتها وتواجدها او ابراز مواقفها تجاه مواضيع أو احداث معينة (شاكر، 2015، ص. 79)، يعرفه "لوصادا فاسكس" على انه جملة العلاقات التي تشمل جميع مجالات التفاعل التنظيمي تقوم به في شكل تعبير رسمي ومقصود، تجند من خلاله كافة الوسائل الاتصالية المتاحة قصد تسهيل الاعمال والتمكن من تطوير صورة ذهنية عمومية حسنة وتقبل من طرف الجمهور انطلاقا من شخصية محددة المعالم تتكيف مع الواقع

والانتظارات والاحاسيس المرتبطة بأعضائها وطلبات محيطها، ويرى "جيل اشاشر" ان الاتصال المؤسساتي يضيف على أنشطة المؤسسة الشرعية المجتمعية ويمكنها من الاندماج من خلال تعزيز الجانب التجاري ودعمه بالجانب الإنساني والخدمي، كما يعتبر الاتصال المؤسساتي مهما ومناسبا لاختبار المؤشرات وتطبيق الاليات وتوظيف الوسائل التي تستطيع المؤسسة من خلالها ضبط احداثياتها مع بيئتها أو محيطها الخارجي (بلخيري وجابري، 2014، ص. ص. 61-62)، يتيح هذا النوع من الاتصال للمؤسسة إمكانية الانفتاح على المؤسسات الأخرى والتفاعل معها ومعرفة حالة السوق ومختلف العوامل البشرية والمادية والتنظيمية (دليو: 2003، ص. 91)، ويعد على جانب كبير من الأهمية نلخصها في ثلاثة أوجه:

**أ-الوجه الأول:** متعلق بالاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة وطرق تناولها لطبيعة العلاقات مثل التنافس والنمو الى غير ذلك.

**ب-الوجه الثاني:** متعلق بالأمن مثل الامتيازات المحصل عليها وتطوير العلاقات والادماج الى غير ذلك، فالمؤسسات العمومية مثلا تعمل على تحقيق المصلحة العامة التي تعتمد عليها في تصميم واعداد برامج عملها بما يحقق أهدافها.

**ج-الوجه الثالث:** يتعلق بتحليل حالة الميدان ومكونات المحيط المتمثلة في الموارد البشرية والمالية والتقنية، كما يقيم الأنشطة ويدرس أساليب التخطيط ويقيم السياسة العمومية، فيحتل الاتصال بذلك مكانة هامة لاضطلاعه بإتاحة فرص الاصغاء لمختلف رغبات وتطلعات وحاجات الجمهور وتقديم المعلومات الضرورية عن المنتجات والخدمات، ويكون الاتصال المؤسساتي فعالا عندما يتوخى الصدق والشفافية ويقدم قيمة مضافة ويهتم بتحقيق تناغم مع الجمهور المعلن عنه (بلخيري وجابري، 2014، ص. 61)

### 3-اهداف الاتصال الخارجي:

ينظر الى أي مؤسسة على انها جزء من البيئة المحيطة بها تؤثر عليها وتتأثر بها، لذلك تحرص على تكوين اتصالات خارجية مدروسة ومستمرة سواء أكان ذلك مع مؤسسات أو جماعات أو حتى افراد (كشك، 1999، ص. 268)، وتعد اهداف الاتصال الخارجي مرتبطة بشكل كبيرة بأهداف المؤسسة لان الاتصال الجيد هو السبيل لدعم الأهداف المسطرة وخلق الافاق الجديدة بحيث يحكم المتعاملون عليها من خلال درجة فعالية وجودة اتصالاتها الخارجية التي تعود بالنفع على المؤسسة

(بلخيري وجابري، 2014، ص ص. 68-69) قبل تصميم برامج الاتصالات على المستوى الخارجي ينبغي على المؤسسة تهيئة الظروف الملائمة وتحديد أهدافا إجرائية مخططة ومدروسة كالآتي:

- تزويد جمهورها بالمعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بأنشطتها واعمالها وانجازاتها والحصول على ردود أفعال (العلاق، 2009، ص. 112)، مما يساعد في جعل الأبواب موصدة امام الشائعات المغرضة (بلخيري وجابري، 2014، ص. 68)

- خلق علاقات مع المشاركين في اتصالها وبحث سبل توطيدها لبلوغ الأهداف ذات المصلحة المشتركة

- تلبية رغبات وحاجات المتعاملين من خلال توفير خدمات او سلع تتماشى مع هذه الرغبات والتطلعات

- ابرام معاهدات واتفاقيات بين كافة الأطراف ذات العلاقة (العلاق، 2009، ص. 112)

- بناء جسور الثقة بين المؤسسة والمتعاملين معها لان انها أساس كل استقرار

- تبيان نقاط تميز المؤسسة عن غيرها وحيازتها على الأفضلية

- توسيع مجالات نشاط المؤسسة والبحث في أساليب خدمات مبتكرة وتحسين جودة المنتجات واكتشاف أسواق إضافية (بلخيري وجابري، 2014، ص ص. 68-69)

ومنهم من يصنف الأهداف الى صنفين عامة تتمثل في تمرير المعلومات باعتماد الأساليب الإقناعية، وأخرى خاصة تحرص على تحقيق المنفعة الخاصة من الزبائن او المتعاملين افرادا كانوا ام جماعات (بوهدة، 2020، ص. 57)

#### 4- معوقات الاتصال الخارجي:

يواجه الاتصال الخارجي للمؤسسة عدة معوقات من شأنها إنقاص فعاليته وعدم تمكنه من تحقيق الأهداف المسطرة نذكر منها:

\* **طبيعة الجمهور:** ان انخفاض مستوى ذكاء جمهور المتلقين ونقص ثقافتهم وضعف درجة اهتمامهم قد تكون من المعوقات الأساسية للاتصال التي تحول دون تلقي الرسائل الاتصالية، كما قد

تدخل عوامل أخرى تؤثر على درجة الفهم والاستيعاب مثل الجنس والسن الى غير ذلك يجب على الخبراء اخذها بعين الاعتبار (حجاب، 2007، ص. 66)

**اتجاهات الجمهور:** يجب اخذ اتجاهات جمهور المتلقين نحو الرسائل بعين الاعتبار لان الاتجاه له أثر في طرق تلقي الرسائل، فالجمهور قد يتسم بنقص مبادلاته أو خوفه من الأفكار الجديدة قد تؤدي به الى عدم التمكن من الاستفادة من الرسائل الموجهة إليهم

**\*مدى التعرض للاتصال:** قد لا يتمكن الجمهور المقصود بالرسائل من التعرض للرسائل او الوصول اليها الذي قد يعود الى عدم نجاعة الوسائل او ضعفها او بسبي اعطاب تقنية مفاجئة كتعذر البث الإذاعي مثلا او عدم تمكن الفرد من الحصول على الوسيلة مما يجعل الرسائل لا تصل الى أهدافها المسطرة

**\* طبيعة الوسيلة الإعلامية:** في حالة عدم دراسة الوسيلة المناسبة وعدم التمكن من التحقق من عدم ملاءمة الوسيلة للموقف الاتصالي وخصائصها، لذلك وجب استخدام الوسائل القادرة على نقل الرسائل بالشكل المطلوب.

**\* طبيعة الرسالة:** قد يحدث وان تكون مضامين الرسائل صعبة ومعقدة يجعل من الصعب على المتلقين فهمها كما قد تكون مختصرة لا توفق في معالجة الجزئيات والتفاصيل، كما يمكن ان تكون فيها اطناب وطويلة تجعل القارئ المستعجل لا يستطيع الاطلاع عليها وبالتالي خروج الرسائل من دائرة الاهتمام.

**\* الاعلام المضاد:** في حالة وجود اعلام مضاد أو عكسي أو منافس للأفكار أو الخدمات أو السلع قد يشوش على الرسائل الاتصالية.

كما ان فشل أساليب الإدارة وعدم تمكنها من الوقوف على خصوصيات الجمهور وكذا دور الاتصال وعدم وضوح سياسة المؤسسة وضعف استراتيجيتها ونقص إطارات الاتصال كلها عوامل تعيق الاتصال الخارجي (بلخيري، جابري، 2014، ص ص. 70-71)



### 5- تخصصات الاتصال الخارجي:

تمارس المؤسسة اتصالها الخارجي وفق نظام مفتوح يخضع لقواعد علمية مدروسة ومخطط لها تعتمد على التنسيق المحكم والشامل لتخصصاته الثلاثة المتمثلة في الاشهار، العلاقات العامة والعلاقات مع الصحافة، ويمكن توضيحها في الآتي:

أ- الاشهار: يشمل الاشهار مجالات الترويج والتسويق الموجه لترقية المبادئ والأفكار والمعلومات والبيانات والخدمات والسلع الى غير ذلك (دليو، 2003، ص. 45)، ويعرف الاشهار على انه جملة الوسائل التقنية المعتمدة لإعلام واقناع جمهور المتلقين أو المتعاملين باقتناء سلعة أو الاقبال على خدمة (احدادي، 2014، ص. 35)، ويعرفه محمود عساف على انه: " ذلك الجهد الذي يشمل كافة أوجه النشاط الذي يعمل على توصيل أو بث مضامين رسائل إعلانية مرئية أو سمعية الى جمهور معين قصد حثه على الاقبال على الاستفادة من خدمات أو اقتناء سلع، كما يسعى من خلاله القائمون به الى جعل الافراد يتقبلون التوجهات والسياسات والأفكار التي تتبناها مؤسسة معينة" (دليو، 2003، ص. 45)، ويعرف على انه جملة أساليب الاتصال التي تقدم من خلالها معلومات وبيانات للجمهور حول مزايا خدمة أو سلعة معينة من خلال وسيلة معينة مقابل اجر معين (mucchielli, 2011, p. 07)

ويعتمد الاشهار على الاستمالات عقلية التي عمادها الاقناع وتقديم البراهين والحجج وعلى الاستمالات العاطفية التي تخاطب من خلالها الغرائز والرغبات والشهوات، وحسب "برنار كاتلات" للإشهار ثلاثة ابعاد هي:

\* **بعد استعمالي وظيفي:** ينطلق من تقنيات انتاج السلع وطرق تقديم الخدمات ويعتمد على أساليب الاقناع التي تقوم على البراهين والاستنتاجات العقلية خدمة للمنتج واستعمالاته اليومية.

\* **بعد رمزي:** من خلاله يتم طرح مختلف القيم الاجتماعية التي ترتبط بخدمة أو منتج معين

\* **بعد خيالي:** بحيث يتم التعامل مع الخدمة أو المنتج على انها تعبيراً عن حوافز معينة أو الدوافع والبواعث والمتطلبات غير العقلانية للأفراد الذين يعبرون من خلالها عن احلامهم ومستوى الحياة التي يطمحون الى بلوغه (دليو، 2003، ص. 45-46)

### - استراتيجيات الاتصال الاشهاري:

تعرف الاستراتيجية الاشهارية على انها عملية اسقاط لقواعد أو نظريات أو سياسات ذات مضامين اشهارية على الواقع تحترم فيها الحدود الزمانية والمكانية كذا عادات وتقاليد واعراف المجتمع الذي تتواجد به باتباع أساليب علمية أخلاقية (شيبه، 2011، ص. 165)، ويمارس الاتصال الاشهاري وفق استراتيجيات متنوعة نذكر منها:

-**استراتيجية الصدى (الاتصال على مرحلتين):** يتم من خلالها تمرير معلومات الى متلقين محددين بالاعتماد على دعائم مناسبة للوصول مستهدفة قادة الرأي باعتبارهم من الأطراف التي يمكنها مضاعفة الأثر الذي يحدثه الاتصال وتحقيق اكبر قدر ممكن من الأهداف، بناء على ذلك يتوجب الاهتمام بتحديد الأهداف الأولية والاساسية، ويعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات في حالة عدم توفر إمكانات مادية كبيرة

-**استراتيجية النفق:** تهدف الى حث المستهلك أو الزبون المحتمل بأساليب مباشرة كي يقبل بقوة على الخدمات والسلع، وتعتمد لتنفيذ ذلك على وسائل الاتصال المباشر كالمراسلات الشخصية والترقية المباشرة للمبيعات، ويعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات في حالات الاشهار المتعلق بسلع جديدة، وتعتبر مكلفة كونها موجهة الى جمهور محدد بدقة شديدة

- **استراتيجية الستار الدخاني (التورية):** تعتمد لمواجهة الأطراف المنافسة، يتظاهر من خلالها المعنيون بالاستثمار القوي وتخصيص ميزانية ضخمة، ذلك في الحالات التي تكون السلع والخدمات على قدر كبير من الشهرة وتعوض بذلك تكرار الحملات الاشهارية.

- **استراتيجية خلية النحل:** تحرص هذه الاستراتيجية على استهداف الجمهور برسائل توافق تطلعاته وانتظاراته عندما يكون مجتمع في مكان معين، وتتميز بنقص تكلفتها لأنها تركز على الاختيار الدقيق للجمهور وبالاعتماد على رسائل محددة مرتبطة بأحداث معينة كالمعارض أو التظاهرات

- **استراتيجية وسط النهر:** تتميز بالمبادرة في طرح البدائل واقتراح سلع جديدة أو خدمات من اجل امتلاك السوق

-**استراتيجية المضاعف:** تشمل كل أنشطة الرعاية التي تجعل المؤسسة تستفيد من الانعكاسات الاشهارية من خلال التغطيات الإعلامية الحديثة

- الاستراتيجية الابتكارية: تعمل على خلق علاقات حسنة بين المؤسسة والجمهور بهدف استقطاب جماهير جديدة بالاعتماد على أساليب الاغراء بالمنتجات الجديدة او الخدمات المبتكرة (دليو، 2003، ص. 46)، وقد يتم اللجوء الى دخول قطاع سوق جديد دون تغيير طبيعة المنتجات أو جودة الخدمات المقدمة (amerrie, 2001, p. 159)

-استراتيجية التحسين او الاحتفاظ: تعمل على المحافظة على الجمهور الذي يتلقى الخدمات ويفتتي السلع بالاعتماد على مختلف الوسائل مثل الخدمات الجوارية وتوصيل السلع الى المنازل وتنظيم رحلات ومناقشة المواضيع المهمة لجلب الاهتمام وتعزيز الولاء من خلال الاعتماد على الإعلانات غير المعتادة او الغريبة كي تبقى الإعلانات في الازهان

- استراتيجية المواجهة: تعتمد كسلاح من اجل التصدي لمحاولات تشويه صورة المؤسسة من خلال الاشاعات والاكاذيب والتلفيق والايثار الزائفة

- استراتيجية المضايقة او الاستفزاز: يعتمد هذا النوع للتأثير على الإمكانيات المادية للمنافسين من خلال الاتصال بمورديهم والضغط عليهم لتقليل المبيعات، وقد يصل الامر الى القيام بحملات يتم من خلالها ابراز نقاط الضعف في السياسة التسويقية للمنافس او التطرق الى مساوئ خدماته او منتجاته، وتعتمد هذه الاستراتيجية عادة من طرف المؤسسات التي لا تملك سياسات ابتكارية ولا قدرات على الابداع

- استراتيجية النوعية المتميزة: نجدها خاصة في المؤسسات التي تتميز بسمعة طيبة على مر التاريخ، وتعتمد هذه الاستراتيجية للمحافظة على مستوى الإنتاج ونوعيته وجودة الخدمات وأساليب راقية ومدروسة في التسويق قصد تقوية السمعة والاستمرار بوتيرة واحدة مهما برزت المعوقات والمشاكل

- استراتيجية العمل على رفع الطلب على منتجات المؤسسة: وتعتمد مختلف الأساليب التسويقية والتسهيلات من اجل زيادة الطلب على المنتجات والخدمات كالإغراء مثلا بخفض الأسعار وترقية الخدمات او بتبيان محاسن السلع (دليو، 2003، ص ص . 46-48)

\*. العوامل المساعدة على نجاح الاشهار:

اتجه البعض الى ان عوامل نجاح العمليات الاشهارية مرتبط بنجاح الرسالة الاشهارية التي يجب ان تشغل مساحة كافية وزمن مناسب في وسائل الاعلام والاتصال، أساليب فعالة وإخراج في جيد من حيث الإضاءة والرسومات والصور والصوت، كما يشترط كذلك اختيار المكان المناسب لعرض المضامين الاشهارية على ان تأتي مختصرة تعتمد على اهم الوسائل التي تحقق تأثيرا واسعا (عرب، 2023، ص. 58)

ويلخصها غريب سيد احمد في النقاط الآتية:

-**التكرار:** يعد عاملا هاما في نجاح العمليات الاشهارية وتحقيق أهدافها، لان الجمهور حينما يتعرض مرة واحدة للمضامين الاشهارية قد ينساها ولا يتذكرها، لذلك يلجأ القائمون على الاشهار الى عنصر التكرار لإتاحة فرص للجماهير العريضة للاطلاع عليه واعادته كي يبقى راسخا في اذهانهم

-**الاستمرار:** وذلك بعدم توقيف عمليان البث والنشر كي لا تنقطع العلاقة او الصلة بين مرسل الاشهار ومتلقيه مما يجعل المتلقي يعتاد على اقتناء السلع والاقبال على الخدمات التي تناولها الاشهار

-**الوقت:** من خلال ترك مجال زمني او الوقت الكاف كي تحقق العملية الاشهارية مقاصدها من دون استعجال النتائج، لان الاشهار أداة استراتيجية هامة لا ينبغي الاستهانة بها.

وتبقى طرق تصميم الرسائل الاشهارية أيضا من أسباب النجاح او الفشل، فالبناء الفني له دوره في جعل المضامين مقنعة وجذابة ومثيرة للاهتمام، كما يمارس الإشهار وفقا لقواعد تسويقية كالتي تركز على زاوية او خاصية واحدة للمنتج وتتجنب الحديث عن الخصائص المتعددة وكثرة الرسائل، لان الخدمة او السلعة التي يتقبلها الافراد وتعلق بأذهانهم تجنب الرسالة عنصر التشويش وتزيد من فعاليتها.

وقد مر الاتصال الاشهاري بثلاث مراحل كالآتي:

-**المرحلة الأولى:** الحرص على ابراز وتبيان خصائص المنتجات وتكرار الصوت والأساليب

البلاغية التي تتضمنها الرسائل الاشهارية

**المرحلة الثانية:** محاولة تصوير عالم مختلف عن عالم السلع والخدمات كإطار تصوري لها، بهدف جعل المنتجات تحمل خصائص مرجعية خيالية تجعلها تتصف بالنجومية واللمعان، خاصة وان هذه المرحلة قد واكبت التطور الكبير الذي شهده قطاع السمعي البصري

**المرحلة الثالثة:** من بداية السبعينيات شهدت هذه الفترة العودة الى التركيز على خصائص السلع ومميزاتها (دليو واخرون: 2003، ص ص. 27-28)

\*. وسائل الاشهار: يعتمد القائمون على الاشهار على جملة من الوسائل منها:

-**التلفزيون:** من الوسائل السمعية البصرية للاتصال بال جماهير مصدر قوته هو الاعتماد على الصورة والصوت معا يبيث مضامين مختلفة لجمهور كبير (العبد الله، 2014، ص. 118)، يعتمد عليه في عمليات الاشهار ذات الاستجابات المباشرة وهي نوعان:

. **برامج وعروض مطولة:** يتم الاشهار في هذه الحالة عبر قنوات تلفزيونية معينة متخصصة في بيع المنتجات في بعض الأحيان، حيث يحرص القائمين عليه على اظهار جوانب المنتجات والخدمات وتقديم مختلف المعلومات والمواصفات المرتبطة بها، كما تمنح ارقام الهواتف المتاحة لطلب المنتجات والخدمات لذلك تعرف أحيانا بقنوات التسول المنزلي

. **الاشهار ذو الاستجابات المباشرة:** تتم من خلاله عروض الاشهارات في فترات وجيزة تتراوح من الدقيقة الى الدقيقتين تقريبا لوصف السلع وذكر محاسنها وتقديم الخدمات ومميزاتها بغية اقناع الزبائن او الجمهور بصفة عامة بالإقبال عليها مع التزويد بأرقام الهواتف للطلبات

ومن مزايا الاشهار عبر التلفزيون نذكر مثلا:

- عروض الاشهار تكون محكمة وعلى درجة كبيرة من الفعالية  
- تتيح إمكانية قياس ردود الأفعال اتجاه المضامين الاشهارية في ظرف وجيز عبر مكالمات هاتفية

- تتيح التسوق بأريحية وتعتبر من الطرق التي تعتمد في المنتوجات الحديثة والمبتكرة او المطورة

ويتنبأ المختصون بان هذه الطريقة قادرة في المستقبل على تحقيق انتشار ونمو كبيرا بمساعدة الانتشار الكبير للقنوات المتخصصة في الاشهار (النواعرة، 2010، ص ص. 239-240)، ولكن الاشهارات عبر التلفزيون تكون باهظة الثمن تجعل من الافراد والمؤسسات يعزفون عنها ذلك لتكلفتها الكبيرة باعتبارها مؤسسة إعلامية ذات ميزانية ضخمة (جولي، 2015، ص: 70)

**-الهاتف:** يعد وسيلة من الوسائل المهمة في العمليات الاشهارية المباشرة، ويهدف من خلاله الى اقناع المتعاملين الحاليين والمتعاملين المحتملين على التعامل مع المؤسسة والاقبال على خدماتها ومنتجاتها، ووقد لقي الاشهار عبر الهاتف استحسانا من طرف المتعاملين من خلال العروض التي تقدم لهم خصوصا المدروسة والمخططة منها والمناسبة من حيث الوقت والأساليب والنوعية والجودة، ولك ما يعاب عليها ان التكلفة فيها تكون مرتفعة نسبيا، وهناك نوعان من الاتصالات الهاتفية هي:

. الاتصالات الصادرة (المؤسسة او القائم بالاشهار): يتم الاتصال في هذه الحالة بالمتعامل

مباشرة

.الاتصالات الواردة: وهي التي تكون لطلبات الشراء او طلبات خدمات معينة

**-الفاكس:** يعرف كذلك بجهاز الاستنساخ عن بعد وكان من أبرز وسائل البريد في مجال الاتصالات من حيث السرعة والتطور (سلام، 2022، ص. 368)، يعتمد عادة مع المستعملين الصناعيين من خلال عروض البيع المرسله والتي يجيب عنها هذا الأخير بالإقبال والشراء او العزوف والرفض (احمد النواعرة، 2010، ص. 240)

**-الإذاعة:** تعتبر من وسائل الاشهار المهمة والفعالة، والإذاعة مصطلح يطلق على عملية البث والنشر المنظم للأخبار والمعلومات والبرامج والموسيقية والاغاني ومختلف المواد الإعلامية الى جمهور غير متجانس عبر أجهزة استقبال ( الفار: 2006، ص: 16)، ويكون ذلك من خلال الاثير الذي يكون بموجات كهرومغناطيسية تستطيع اجتياز الحدود الجغرافية والسياسية وتتشارك مكع وسائل الاعلام الأخرى في حرصها على تقريب الثقافات وتكوين راي عام محلي ودولي (دليو، 2003، ص. 142)، وتسمح هذه الوسيلة بتحديد جمهور المستهلكين بدقة مثلا فترات الرجال وفترات النساء والعطل مثلا للطلاب المتدربين الى غير ذلك، كما تصمم مضامين تتوافق مع مختلف الشرائح العمرية (جولي، 2015، ص. 72)

**الصحافة:** تعني المهنة او المجال الذي يضمن جمع الاخبار والتحقق من صدقها ومصدرها ونجاعتها بعدها تحلل هذه المعطيات وتحرر ليتم تقديمها للجمهور من خلال الصحف اليومية أو الدورية (العبد الله، 2014، ص. 187)، ويختلف مفهوم الصحافة باختلاف توجهات ونيات الافراد، اذ يعتبرها البعض ميزة ومسؤولية كبيرة في نقل الاخبار والمعلومات بدقة ومسؤولية للوصول الى الحقيقة واوصولها الى الجمهور بكل مصداقية وموضوعية واحترافية، بينما يعتبرها البعض الاخر مجرد تجارة يراد منها أرباح مادية محضة، وتعرف الصحافة على انها منشور مطبوع دوري يعنى بتحصيل المعلومات والاخبار والآراء والتعليقات في مختلف مجالات الحياة من خلال دعامات ورقية مطبوعة بأعداد كبيرة موجهة للتوزيع.

واستعملت الصحافة في البلدان العربية للتعبير عن الجرائد والمجلات التي مرت بتسميات مختلفة من الحوادث او الفوائد في لبنان الى القرطاس في مصر الى الرسائل الخبرية او الأوراق الخبرية في الجزائر، لتستقر التسمية على ماهي عليها الان، اما الصحيفة فهي اليومية من حيث الصدور والاخبار الورقية من ' بالإنجليزية. Magazine review بالفرنسية و revue حيث الدعامة او التقنية، اما المجلة فهي

(فضيل دليو، 2003، ص.82)، وتعتمد الصحافة للإعلام حول الخدمات والمنتجات من ميزاتھا الانتشار الجغرافي المناسب والسعر المنخفض وتنوع مواضيعها وتخصصاتها، ومنها ما هو يومي جهوي أو يومي ومنها ما هو مهني متخصص او اعلامي (جولي، 2015، ص. 69)

**-الانترنت:** تعد الانترنت من الوسائل الحديثة ذات الاثر والفعالة في مجال الاشهارات كما انها تتميز بقدرتها على الوصول الى أكبر قدر ممكن من الجمهور وإتاحة فرص التحقق من فعالية العملية الاشهارية ومضامينها، واستحدثت مفهوما مبتكرا للزيائن يطلق عليهم اسم المستهلكين او الزيائن الالكترونيين الذين يحملون جملة من الخصائص نذكر منها إمكانية الوصول اليهم وتوجيه مضامين اشهارية اليهم في كل وقت كما يستفدون باستمرار من المعلومات المتاحة عبر شبكة الانترنت تكون كافية ووافية حول السلع والخدمات ليتمكنوا من المشاركة والتفاعل عن بعد أو عبر الهاتف، وبفضل هذه الوسيلة الحديثة ظهر ما يسمى بالولاء الالكتروني او تحصيل المعلومات والبيانات من الشبكة والنظر اليها على انها الاحسن مقارنة بالوسائل الأخرى ذلك لان الأسواق

أصبحت تملك من الذكاء واساليب التعامل مع الأوضاع والمواقف ما لا تملكه المؤسسات (النوعرة، 2010، ص. 241)

-**السننما:** وسيلة اتصال جماهيرية تعتمد اشربة سمعية بصرية تعبر عن واقع معين بغرض التعليم والتثقيف والترفيه والدعاية (العبد الله، 2014، ص. 345)، وهي وسيلة إعلامية تتيح فرص تصميم رسائل طويلة تتميز بقدرتها على جلب الانتباه، كما انها وسيلة انتقائية لها جمهور محدد، تعد من وسائل الاشهار التي تحمل قيمة معتبرة (جولي، 2015، ص. 72)، وتعتبر مكلفة جدا مقارنة بالوسائل الأخرى لأنها تتطلب مخرج ومؤلف وموسيقى وسيناريو ومونتاج، لذلك يرى المختصون ان اعتماد هذه الوسيلة في الاتصال الاشهاري ليس عمليا ما عدا في المؤسسات الضخمة (الفار، 2006، ص. 198)

-**ترقية المبيعات:** يعتمد القائلون على الاشهار هذا السلوب بغية اكتساب مستهلكين جدد وتعزيز وفاء المستهلكين الحاليين والمحافظة على سلوك الاقتناء لديهم، فضلا عن تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وترسيخها في الازهان وتشجيع المتعاملين الحاليين على التعامل مع المؤسسة والسعي الى اكتساب متعاملين جدد (هوارى واخرون، 2013، ص. 230)

-**التسويق النظري المباشر:** يتم بطرق مباشرة ويمكن من بناء علاقات شخصية بين المؤسسة والمتعاملين معها من بائعين او ممثلين عنهم أو مستهلكين حقيقيين ام احتماليين، ويعتمد القائلون عليه على الإعلانات عبر البريد والبريد الإلكتروني والهاتف والرسائل القصيرة والإعلانات الملصقة بالحافلات والمنشورات ومختلف الإعلانات الدعائية إضافة الى البيع عن طريق التلفزيون الى غير ذلك

ويراعى في التسويق المباشر كفيات توزيع المنتجات مباشرة للمستهلك او الزبون وكيفية الاتصال به سواء كان ذلك شخصا او عن طريق وسائل تكنولوجية ودعامات مناسبة بشرط ان يتم ذلك من دون وسيط، وقد تعاضمت حاجة المؤسسات لمثل هذا النوع من الاشهار لتسويق المنتجات والخدمات ذلك لنقص تكلفته مقارنة بالوسائل الإعلامية ويرجع ذلك لجملة من الأسباب كحدة المنافسة في الأسواق والتكبير حجم التوزيع والتكاليف الباهظة لبعض وسائل الاعلام (جولي، 2015، ص. 77)، هذا وتوجد وسائل أخرى مثل اللافتات والملصقات إضافة الى البريد والاشهار في أماكن البيع كأسلوب

-**الرعاية:** تشمل التضامن المعنوي والمادي والاعانات التي تقدم الى فئات اجتماعية مهمشة او معدومة كجمعيات الثقافية وجمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة الى غير ذلك، ويهدف من الرعاية



الاهتمام بالمؤلفات والمنتجات العلمية والتراث المشترك لتعزيز الانتماء والظهور بصفة المحافظ على المكتسبات المعنوية والمادية على المدى الطويل، ولكن المعنى الضمني أو المقصد الخفي هو جعل الافراد يقتنعون ان المؤسسة لها دور انساني واجتماعي وثقافي، ولا تنتظر المؤسسة أرياح فورية من العملية بل تستفيد من انعكاساتها على المبيعات ولو على المدى الطويل، ولكن خلافا لباقي الأساليب والوسائل الاشهارية فان المؤسسة في هذه الحالة تكفي بلافتات اشهارية بسيطة او الإشارة أحيانا لأصحابها في التظاهرات الكبرى (هوارى واخرون، 2013، ص ص. 227-228)

### ب-العلاقات العامة:

هي " جهود مقصودة مستمرة ومخططة على مستوى الإدارة تسعى الى الوصول الى فهم متبادل من خلال علاقات وطيدة وسليمة بين مؤسسة وجماهيرها المرتبطة بها على المستويين الداخلي والخارجي، تعتمد على الاتصال والاعلام وما يتيح من نشر للمعلومات والحقائق والأفكار بما يحقق التوافق والانسجام بين المؤسسة وجمهورها"، نلاحظ ان هذا التعريف ركز على ثلاثة نقاط هي:

- التطرق الى خصائص الجمهور ومستواه الداخلي والخارجي وضرورة التكيف معه

- وضع البرامج المناسبة لتحقيق ذلك

- الاعتماد على الوسائل الفعالة لبلوغ الأهداف

ولكن هذا التعريف لم يقدم توضيحا فيما يخص العلاقات العامة اهي مهنة او نشاط او عمل واوردها على انها جهود يقوم بها العاملون على حد السواء (عبد السميع، 2006، ص ص. 49-50)

يعرفها قاموس اوكسفورد على انها: " فن قائم على أسس علمية تحرص على الاعتماد على الأساليب والطرق الناجحة في التعامل مع مختلف المواقف في العمل بما في ذلك علاقة المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي بغية تحيقي الأهداف المسطرة بمراعاة القيم واخذ المعايير الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة التي تسود المجتمع بعين الاعتبار " (المزاهرة، 2015، ص.29)

وتعرف على انها: " من أنشطة الاتصال التي تحمل بعدا تنظيميا إداريا، تعمل على تمرير المعلومات والأفكار والمشاعر بغية تكوين انطباعات حسنة لدى جمهورها الذي يمكن ان يكون افرادا او جماعات او تنظيمات من خلال مزاوله وجهان لأنشطة الاتصال هما:

\*التركيز على الفاعلين في التنظيم بحيث يمتلكون قاعدة بيانات ومعلومات متعلقة به تحمل

بعدا إيجابيا

\*توجيه الأنشطة الاتصالية نحو المجتمع أي خارج المؤسسة لتمكن من رسم صورة إيجابية

وكسب التأييد والولاء

كما ينظر إليها على انها عمليات نشر المعلومات والحقائق والأفكار والآراء للجماهير بطرق مفسرة ومفصلة لتمكين عمليات الفهم والاستيعاب والتقبل، وهي كذلك تلك الجهود المخططة والمستمرة والنزيهة تهدف الى الوصول الى تفاعل وتناغم بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة وهو ما يعرف بالهندسة البشرية أي بحث انسب الطرق وكيفيات تصميم أساليب التعامل مع أنواع البشر

وهي كذلك من وظائف المؤسسة الحيوية تستهدف جمهور متنوع على المستوى الداخلي كالموظفين وعلى المستوى الخارجي كالمعاملين والزبائن والمستهلكين، وتحرص على التعريف بمختلف الخدمات وأساليب التسيير والتوجه بغرض رفع مستويات الفهم والتقبل والتعاون، فتصل بذلك الى تقوية الاتصالات بين الإدارة وبين الموظفين والعمال على المستوى الداخلي من جهة ومن جهة أخرى بين المؤسسة والمرتبطين بها من المقبلين على خدماتها، (الفار، 2006، ص ص. 224-225)

من خلال تعريفات العلاقات العامة نلاحظ انها تعالج جملة من الجوانب من بينها:

-**طبيعتها:** نشاط اتصالي ذو بعد اداري يسعى القائمون بها الى تعزيز العمليات الإدارية ومساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المختلفة وطرق التعامل مع مختلف المواقف في العمل لتحقيق اهداف المؤسسة ككل

-**عملية علمية:** لأنها تعتمد على التخطيط وتتبع مناهج البحث العلمي للوصول الى نتائج دقيقة توفر المعلومات الضرورية والآراء الموثوقة

- **مقاصدها:** تكوين صورة ذهنية طيبة والتعرف على الجمهور جيدا وكسب ولائه

- **عملية اتصالية:** ذات اتجاهين تعتمد على وسائل اتصالية متنوعة كالالاتصال الشخصي والكتابي الجماهيري مثل الصحافة والراديو والتلفزيون والانترنت

-جمهوريةها: نوعان داخلي يشمل جميع الموظفين والعمال المتواجدين بالمؤسسة يصنفون تبعاً لطبيعة أعمالهم ومسؤولياتهم الإدارية، وخارجي يشمل جميع المتعاملين والزبائن والمساهمين والفاعلين في المجتمع والجمعيات ووسائل الاعلام والافراد العاديين. (أبو أصعب وأبو عرجة، 2010، ص ص. 176-177).

على ضوء ما سبق نستطيع تعريف العلاقات العامة على انها: " جهود اتصالية لها بعد اداري مستمرة في المجال الإداري يقوم بها افراد مؤهلون ومختصون في الاتصال والإدارة وعلم الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع تعتمد على تخطيط علمي مدروس وموجه نحو تحقيق الأهداف المسطرة، يحرص القائمون بها على انشاء علاقات طيبة وسليمة وشفافة بين المؤسسة وجمهورها على اختلاف انواعه عن طريق الاتصالات التي من خلالها تحقق التفاعل والاقناع اللذان يساهمان في تحقيق اهداف جميع الأطراف، كما تهدف الى التوصل الى تناغم اجتماعي من خلال أنشطة المؤسسة الداخلية بنقدها نقدا بناءا يصلح الأوضاع ويقوم أساليب وطرائق العمل ومن خلال أنشطتها الخارجية التي تشمل علاقاتها مع جمهورها الخارجي الذي تتعامل معه عن طريق مختلف الوسائل المتاحة التي تساعدها على ضمان تحصيل معلومات وحقائق وأفكار وشرحها بالاعتماد على الأساليب العلمية المدروسة.

#### \*أهمية العلاقات العامة:

ظهرت الحاجة القوية الى العلاقات العامة تزامنا مع التطور الكبير والتغير الملاحظ في بنية المجتمع وهياكله وشكله وتكوينه وجوانبه الاجتماعية والاقتصادية والسياسة، واهم هذه التغيرات هي:

- تعاضم ضغط الراي العام على الحكومات وأنظمة الحكم خاصة في ظل الديمقراطية فرض عليها بحث سبل احتوائه وضمان البقاء

- كبر حجم المؤسسات على اختلاف طبيعتها وحدة المنافسة

- ظهور صراع بين القوى التي تحاول كل منها احتواء الراي العام والسيطرة عليه

- التطور الكبير الذي شهدته وسائل الاعلام وما يصاحبه من تطور فكري وعلمي

- دور العلاقات العامة الكبير في جعل الجمهور يتحلى بروح المسؤولية ويحمل صفة الإيجابية والتعاون لتعزيز أنظمة الحكم ومساندتها (المزاهرة، 2015، ص ص. 34-35)، أما فيما يخص الدول النامية فيمكن توضيح أهمية العلاقات العامة في النقاط التي ذكرها:

- التوصل الى إيجاد أساليب وقنوات اتصال فعالة للتمكن من تحديد اتجاهات الافراد وتغيير السلبية منها وكذا خلق روح المسؤولية وتعزيزها إضافة الى تصحيح النظرة التي مفادها ان الأجهزة الحكومية تتميز بالدكتاتورية الناجمة عن سوء معاملة المسؤولين وتعاليمهم وعدم كفاءتهم

- اعلام وتوعية الأفراد من اجل كسب تأييدهم وتعاونهم لإنجاح المخططات والاستراتيجية التي تعمل بها الدولة ومعرفة تطلعات الافراد ورغباتهم وحاجاتهم ورسم سياسات وبرامج بناء على ذلك لدفع عجلة التنمية وتحقيق الأهداف الحيوية

- استرجاع الثقة المتبادلة بين الدولة وشعبها ومحو الفترات العصبية التي مرت بها نتيجة لانعدام سياسة المصارحة والتعظيم الإعلامي والتضخيم والتهويل في بعض الأحيان (منصور، 2005، ص. 50-52)

#### \* اهداف العلاقات العامة:

تسعى المؤسسة من خلال العلاقات العامة الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- تعريف الجماهير المرتبطة بالمؤسسة بسياستها وثقافتها وخصائص ومميزات السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها

- تزويد الإدارة بتوجهات الجمهور وتطلعاته ورغباته وآرائه

- تصميم برامج للتصدي للصراعات او المشاكل التي قد تعترض أنشطة المؤسسة

- العمل على كسب تأييد الجماهير وتقبلها لسياسة المؤسسة واستراتيجيتها وثقافتها في العمل وبالتالي رفع درجة اقتناء السلع والاقبال على الخدمات (المزاهرة، 2015، ص ص. 36-37)، بهذا تساهم في التسويق لمنتجات والخدمات وسياستها لتصبح المؤسسة مقبولة في أوساط المجتمع الذي يشيد بها وبإنجازاتها (أبو أصبع وأبو عرجة، 2010، ص. 182)

- تصميم نظام دفاعي بأساليبه ووسائله ومضامينه في حالة تعرض المؤسسة او أي من المتعاملين معها الى المضايقة او التشويه او الاخبار الكاذبة (شبيبة، 2005، ص. 57)

- تجاوز العراقيل والعقبات التي تتجم عن سوء الفهم الذي يحمله الجمهور عنها وعن ميزات خدماتها ومنتجاتها

-توسيع أسواق المؤسسة وتطويرها ونشر أفكار مستحدثة يتقبلها الجمهور بما يتيح فرص تسويق السلع والخدمات في أسواق جديدة (أبو أصعب وأبو عرجة، 2010، ص. 182)، وإذا ربطناها بالعلاقات مع الصحافة نستطيع القول ان العلاقات العامة تهدف الى خلق علاقات طيبة مع الصحفيين وتبيان مدى جدية المؤسسة وارتادتها في تحسين المستوى والبحث في سبل الوصول الى ذلك (جولي، دس ص. 80)

#### \* وظائف العلاقات العامة:

اختلف الباحثون والمختصون والممارسون في وضع تصنيف محدد لوظائف التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة في المؤسسة مهما كانت طبيعتها او أنشطتها، اذ من المختصين من يرى ان للعلاقات العامة خمس وظائف جوهرية نلخصها في الاتي:

- **البحث:** هو نشاط فكري علمي موضوعي يتناول ظاهرة أو موضوعا محددًا بالدراسة والتحليل للوقوف على الأسباب الحقيقية التي تحكم الظواهر او العلاقات السببية بين المنبهات والاستجابات (الدليمي، 2005، ص. 42)، كما يشمل أيضا دراسات الجمهور وقياس اتجاهات الرأي العام على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة (المزاهرة، 2015، ص. 41)، كما يشمل كذلك التصوير الدقيق للعلاقات التبادلية بين المؤسسة والمجتمع بهياكله وميولات افراده واتجاهاتهم ورغباتهم وتصوراتهم للتمكن من إعطاء صورة حقيقية عن الواقع المعيش والاستعانة بمؤشرات علمية ومنطقية وبناء تنبؤات علمية في المستقبل تصف وتصور الظواهر المدروسة وتبين طرائق وأساليب جمع المعلومات والبيانات وتبويبها وتصنيفها وتحليلها بدقة (الفار، 2006، ص. 46)

- **التخطيط:** هو نشاط عقلي يعتمد في عملية الاستقادة من الإمكانيات المتاحة لتحقيق مقاصد محددة في فترة زمنية محددة (الدليمي، 2005، ص. 43)، توظف من خلاله جميع الموارد المادية والبشرية والتقنية المتاحة (الفار، 2006، ص. 66) لتنفيذ مهام تعتبر ضرورية لتوازن واستقرار المؤسسة كتحديد الأهداف والجماهير المستهدفة تحديدا دقيقا وتوزيع المهام وضبط التخصصات وتصميم

البرامج وتحديد الميزانية العامة (المزاهرة، 2015، ص. 41)، وتعتبر دراسات الجمهور من الخطوات الهامة التي تمكن من الحصول على بيانات واقعية ودقيقة تمكن من التنبؤ بالحاجات والرغبات والانشغالات والقرب من الدقة قدر المستطاع (الدليمي، 2005، ص. 43)

- **التنسيق:** من الوظائف المهمة في العلاقات العامة وينطلق من الرؤساء والمرؤوسين في الداخل وصولا الى الجماهير والمؤسسات في الخارج لتزويدهم بالمعلومات والحقائق الاخبار والإحصاءات المرتبطة بالأنشطة (المزاهرة، 2015، ص. 41) الموجهة الى الهيئات الإعلامية من اجل تمرير صورة عن المؤسسة وانشطتها ودورها في رقي المجتمع (الدليمي، 2005، ص. 44)

- **الإدارة:** ونعني بها مد يد العون وتقديم خدمات للإدارات والمصالح والأقسام والمكاتب وتبيان أساليب الإدارة وتسيير الوظائف المرتبطة بالجمهور على اختلاف انواعه ومستوياته

- **الإنتاج:** انتاج أفلام سينمائية تبين من خلالها للجمهور مستوى انتاجها وجودة خدماتها واساليبها في التسيير وزيادة الرصيد المعرفي للعمال (المزاهرة، 2015، ص. 41)

وهناك من أضاف وظيفتين على درجة كبيرة من الأهمية تمثلتا في:

- **الاتصال:** يعد من الوظائف الهامة للعلاقات العامة لأنه لا يقتصر فقط على ربط المؤسسة بالمجتمع بل يجعلها منبعا للقيم الحديثة من خلال ادماجها في المجتمع وتدعيم البعد التجاري بالبعد الإنساني والخدمي، كما يعزز الاتصال القيم التي تنتشرها المؤسسة والشخصية التي تبرز وتعرف بها (دليو، 2003، ص. 30)، وتعتمد العلاقات العامة على الاتصال كأداة في التزويد بالمعلومات بالطرق والأساليب الشفهية او الكتابية ووسائل الاتصال المختلفة الأخرى، وتتم عمليات الاتصال بين جهاز العلاقات العامة وبين باقي الإدارات وكذا المؤسسات الأخرى، ضف الى ذلك الاتصال بالمسؤولين وقادة الرأي لتحسين صورتها وتبيان دورها في خدمة المجتمع من خلال الاهتمام بالجمهور اهتماما فعليا

- **التقويم:** عملية تتميز بالاستمرارية تتزامن مع إجراءات التحضير والتصميم والتخطيط والتفسير والتحليل ويعتبر اخر مرحلة لأنشطة العلاقات العامة تأتي لتشمل كامل المراحل السابقة، فهو يمكن من معرفة مستوى البرامج والأنشطة والاعمال ومدى تلبيتها للحاجات المستمرة للجمهور بالاعتماد على

أساليب تقصي المشاكل والبحث في مواطن الضعف وتصحيحها بما يحقق الأهداف العامة، ويأتي على ثلاث مستويات:

\*تقويم يسبق عملية التنفيذ

\*تقويم يتزامن مع عملية التنفيذ

\* تقويم يلي عملية التنفيذ (الدليمي، 2005، ص. 44-45)

\* وسائل العلاقات العامة: تتمثل وسائل العلاقات العامة في الدعامات المكتوبة والسمعية البصرية إضافة الى اللقاءات والتقارير عن الأنشطة والمعارض وافلام المؤسسة والتحفيزات والاعمال الخيرية الى غير ذلك (دليو، 2003، ص. 65)، ومنهم من صنفها الى:

- وسائل سمعية: تتمثل في الإذاعة والاشرطة والاسطوانات

- وسائل سمعية بصرية: تتمثل في التلفزيون والسينما والفيديوهات إضافة الى الحاسوب

- وسائل مقروءة: تتمثل في الجرائد والمجلات والكتب والرسائل والملصقات إضافة الى النشرات

- وسائل مرئية: تتمثل في الصور الملصقات واعلانات الشوارع

كما تعتمد كذلك على بعض اشكال الاتصال المباشر المتمثلة في:

- المؤتمرات والندوات

- الخطابات والمحاضرات

- الأسواق التجارية والمعارض

- الزيارات والرحلات

ويمكن ان تعتمد أيضا على أساليب وطرق غير مباشرة من اجل تحسين صورة المؤسسة تتمثل

في:

- الجوائز والتبرعات

- المساهمة في الأنشطة الاجتماعية والبيئية

- تمويل البحوث والبرامج العلمية

- الحفلات الفنية (أبو أصبع وأبو عرجة، 2010، ص. 212)، ويمكن أيضا إضافة:

التحفيزات والتشجيعات: تتمثل في منح سفريات تحفيزية وفترات للتدريب، إضافة الى نهايات الأسبوع التي تخصص للاستجمام والمنح الدراسية ورعاية التظاهرات على اختلاف موضوعاتها والدعوات الخاصة للمشاركة في الملتقيات التجارية والامسيات التكريمية ومبادرات التدشين والافتتاح والمحاضرات وتنظيم ورشات عمل الى غير ذلك

- الاعمال الخيرية (mécénat):

تعد من الوسائل التقنية للعلاقات العامة تعمل المؤسسة من خلالها على تجنيد جميع الإمكانيات المادية والبشرية لخدمة المصلحة العامة للمجتمع كالمساعدات والدعم المقدم للمؤسسات الدينية والمساجد والتظاهرات الثقافية والقضايا الاجتماعية والدورات الرياضية الى غير ذلك، وتهدف العلاقات العامة من وراء هذا العمل الى جعل المؤسسة قريبة من المجتمع وتعزيز العلاقة بينها وبين الجمهور والاستفادة من الانعكاسات الإيجابية والصورة الذهنية الطيبة التي تتجم عن ذلك (دليو، 2003، ص.

(113)

• برامج العلاقات العامة: يميز المختصون بين نوعين اساسين هما:

-البرامج الوقائية: يعد هذا النوع من البرامج لتحقيق الأهداف طويلة المدى، لذلك نجدها محددة تحديدا جيدا ودقيقا، وتسعى الى تحقيق فهم مشترك بين المؤسسة وشرائح الجمهور المتنوعة ومشاركتها في المسؤوليات والأنشطة ذات البعد الاجتماعي، كما تحرص على التنسيق والتكامل والتناغم المستمر مع الجماهير النوعية والقضاء على كل مظهر او مصدر للتشويش او البلبلة او الاشاعة، لذلك تعرف بانها برامج طويلة المدى ومستمرة وشاملة لسياسة المؤسسة وثقافتها وجميع أنشطتها

-البرامج العلاجية: يعد هذا النوع من البرامج لتحقيق الأهداف قصيرة المدى وأحيانا للتعامل مع الازمات او الطوارئ او المشاكل المفاجئة، وتتميز هذه البرامج بالأنية مواجهة المشاكل والأزمات مواجهة سريعة وخاطفة مثل مشاكل مفاجئة او أزمات في العلاقات بين الجماهير الداخلية والخارجية



للمؤسسة، اما عن مدتها فهي قصيرة المدى يرتبط مداها بالزمن او الفترة التي تكفي لمعالجة الازمة او المشكلة التي وجدت من اجلها (أيوب واخرون، 2016، ص. 234)

### ج-العلاقات مع الصحافة:

بدأت العلاقات مع الصحافة ببداية انتشار الصحف من حوالي عام 1830، لان المؤسسات آنذاك احست بضرورة بث مضامين رسائلها تماما على طريقة رجالات السياسة، ففي الولايات المتحدة الامريكية مثلا تعتبر مرحلة 1850 نقطة انطلاق فعلية لعهد العلاقات مع الصحافة وكذا العلاقات العامة كأسلوبين مرتبطين ومتلازمين، لقد شهدت المؤسسات الكبرى أزمات اقتصادية حادة في بداية القرن العشرين ما حتم عليها الاتجاه نحو الاشهار ووكالات الصحافة لتحسين صورتها العمومية، وهو ما كان السبب في بدايات وكالات العلاقات مع الصحافة، وشهد هذا التخصص بعد خمسون سنة تطورا بارزا في الولايات المتحدة الامريكية على عكس الدول الأوروبية التي لم تصل الى التمييز بين العلاقات العامة والعلاقات مع الصحافة، ويرجع ذلك الى جملة من العوامل نذكر منها:

- تشبع الجمهور من المضامين الاشهارية ومن الاشهار كأسلوب
- تعاظم طلبات الجماهير بالتزود بالمعلومات المرتبطة بالمؤسسة ومحيطها الخدمي والتجاري
- تشابه السلع والخدمات ما فرض ضرورة تقديم معلومات إضافية حول المؤسسات ومصالحها واردة
- نقص الميزانية المخصصة لاتصال المؤسسة مما جعل العلاقات مع الصحافة تنتعش بميزانية إضافية بعد ما كانت اقل، وتجدر الإشارة الى ان العلاقات مع الصحافة ليست جزءا من العلاقات العامة كما كان يعتقد البعض سابقا، انما هي أسلوب تطور مع العلاقات العامة واتت كدعم للأنشطة الاشهارية خدمة للصحفيين والمراسلين، فالعلاقات مع الصحافة أضحت تخصصا قائما بذاته تعتمد المؤسسات تلبية للرغبات والطلبات على المعلومات من قبل المستهلكين الذين أصبحوا لا يكتفون بمضامين الرسائل الاشهارية ذات الطابع التجاري.

لقد كانت المؤسسة من خلال علاقاتها مع الصحافة تستفيد من الرسائل الإعلامية ذات الابعاد المؤسساتية في تكوين صورة ذهنية طيبة عنها واعتمادها لتسويق سلعها وخدماتها، كما استفادت أيضا

من ما تنشره الصحف عنهما ومن سمعتها وسمعة الصحفيين كذلك (دليو واخرون، 2003، ص ص. 30-31)، ولحسن استغلال فرص العمل مع الصحافة والاستثمار في هذه العلاقات يفترض ان تراعي المؤسسة أصناف الصحافة وطبيعتها وطرق كتابة العناوين وخصائصها وأساليب الكتابة وتوجهات الصحفيين كذلك، كما ان الصحافة المكتوبة أنواع منها اليومية الوطنية او الجهوية او المتخصصة ومنها اليوميات الصباحية او المسائية كما توجد أيضا مجلات عامة وأخرى متخصصة سواء كانت أسبوعية او نصف شهرية او شهرية الى غير ذلك، مع إضافة الصحافة العمومية والصحافة الخاصة في الجزائر

كما يفترض بالقائمين على الاتصال في المؤسسة معرفة مدى مقروئية كل عناوين الصحف واعداد سحبها ومرجعاتها والخصائص المهنية لقراءها واجناسهم واعامهم وتوزيعهم الجغرافي، كما ينبغي عليهم أيضا تحصيل اكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالصحفيين فيما يتعلق بتكوينهم ومستوياتهم واهتماماتهم وطبائعهم وتخصصاتهم، إضافة الى العمل على كسب ودهم وثقتهم من خلال الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة محاولة منها لإذابة جبل الجليد وتبديد الحذر والخوف المرتقب وتبيان تقارب الاهتمامات والمصالح والاهداف (دليو، 2003، ص ص. 62-63)

**1- استراتيجية المؤسسة في علاقاتها مع الصحافة:** تعتمد المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها الاتصالية على العلاقات مع الصحافة وتوليها أهمية بالغة، فالمؤسسة تعقد علاقات مع وسائل الاعلام لتنفيذ خططها وتميرير مختلف المعلومات عن السلع والخدمات لتدعيم الاشهار وربط التخصصات وفق استراتيجية شاملة، تراعي فيها المناهج المعتمدة والخصائص التقنية للوسائل المختارة، وتولي اهتمام للبيئة الموجودة فيها قبل تشخيص المشاكل التي تسودها وتبني استراتيجية على المدى الطويل تبنى من خلالها علاقات مستمرة مع الصحافة تراعى فيها التوافق والتناغم بين اهداف المؤسسة ومضامينها وجماهيرها واساليبها وسياستها مع طبيعة التعاملات مع الصحافة ومقاصدها، ويكون ذلك وفق استراتيجية نمر بثلاث مراحل هي البحث بعها التفكير والتشخيص وأخيرا التنفيذ. (دليو واخرون، 2003، ص ص. 32-33).

**2- كيفية الاعتماد على تخصصات الاتصال الخارجي للمؤسسة:** لا يوجد تخصص جيد واخر سيئ في نظر المؤسسة بل تحرص المؤسسة على التوظيف الجيد والطريقة المناسبة في التعامل مع كل تخصص بما يتناسب مع الاستراتيجية والاهداف والمقاصد، فالإشهار مثلا يعتبر أداة من الأدوات

الاستراتيجية تعتمد على المدى الطويل في معالجة مواضيعها، اما العلاقات العامة فهي الأداة التكتيكية التي تعتمد على المدى الطويل إذا تعلق الامر بالأهداف العامة او المدى القصير إذا تعلق الامر بالأهداف التي يحدد زمانها ومكانها.

وفي هذا الصدد يشبه البعض ممارسة الاتصال واستراتيجية بالفنون الحربية التي تعتمد على التكتيك والاستراتيجية التي تجمع بين ثلاثة عناصر أساسية وهي الهدف (الجمهور المستهدف) والزمن والمكان، تماما كالعلاقة التكاملية الموجودة بين الاشهار والعلاقات العامة ودورهما في تحقيق اهداف المؤسسة وتنفيذ استراتيجيتها بالرغم من بعض الاختلافات الملحوظة.

فالإشهار يتيح فرص تحسين وتعديل سلوكات المستهلكين على المدى الطويل نسبيا من تعديل العادات وانماط السلوك والثقافات المتحكمة في ذلك الى قرار الشراء، اما العلاقات العامة فتعمل على بحث سبل الوصول الى بدائل لتشارك في صنع القرارات وتسهيل المهام امام متخذه إضافة الى إمكانية التنبؤ بردود الأفعال تجاه الرسائل المبتوثة.

اما فيما يخص العلاقات مع الصحافة فتلجأ اليها المؤسسة من اجل تعزيز الأنشطة الاشهارية وانشطة العلاقات العامة خصوصا في مجال ترقية الصورة العمومية، ولكن ما يعاب على طريقة الاعتماد على الصحافة هي اعتمادها بشكل انفرادي مما يقلل من فعالية الاتصال في المؤسسة. (دليو، 2003، ص ص. 64-65)

**3- وسائل العلاقات مع الصحافة:** يقارب عددها العشر وسائل من بينها البيان الصحفي، المؤتمر الصحفي، السفر الصحفي الى غير ذلك

يمكن تقسيمها الى قسمين وسائل مكتوبة وأخرى شفوية كالآتي:

-**الوسائل المكتوبة:** تشمل البيان الصحفي، الملف الصحفي، المقال المعد مسبقا، المراسلات

**البيان الصحفي Communiqué:**

يقوم ملحق صحفي من خلاله بصياغة مقال بأسلوب صحفي يقوم من خلاله بإعلان عن حدث جديد مرتبط بالمؤسسة (بلخيري وجابري، 2014، ص. 210)، ويخضع البيان الصحفي الى شروط ومعايير منها الحرص على تقديم معلومة واحدة حقيقية وانية تحرر باختصار لا يخل بالمعنى ويجب على

خمس أسئلة هي أين، من، لماذا، متى، ماذا؟، كما يحرص كذلك على ذكر العناصر الإعلامية التي تتعلق بالحدث وادراج رأي المرسل وتعليقه على الحدث، بعدها يختم بإشهاد حرفي كخاتمة

ويتضمن البيان الصحفي العادي ما يقارب خمسة وعشرون سطرا وستون إشارة، غالبا ما يكون موجه للصحافة اليومية على عكس الملف الصحفي الذي يوجه غالبا الى الدوريات والمجلات، ويراعى في البيان الصحفي تحديد اسم الجهة المرسله والجهة المستقبلة

**الملف الصحفي:** يعالج من خلاله موضوع واحد يتطرق الى جوانبه ويقدم معلومات بخصوصه، يتم تقديمه في المناسبات الخاصة مثل المعارض والمؤتمرات الصحفية المنعقدة، يشبه في بعض جوانبه البيان الصحفي ويختلف عنه في كونه يحمل معلومات تعيش مدة أطول ولها مرجعية ومصدر، كما يراعى الشكل الذي يتم تقديمه به مقارنة بالبيان لأنه يحتوي على معلومات متنوعة وحجم أكبر، ويضم الملف الصحفي عادة بيانا ملخصا للمعلومات المهمة وتاريخ المؤسسة والاحصائيات المتعلقة بها، إضافة الى أنواع المنتجات او السلع والخدمات ومختلف التطبيقات وتحديد المسؤولين عن التسيير، ورفق الملف الصحفي الجيد بالصور التوضيحية وتتراوح عدد صفحاته بين العشرة والخمس عشرة صفحة

. **المقال المعد مسبقا:** يحرر بطلب لتغطية إعلامية لموضوع ما لا يهم ان وجد فيه امضاء المرسل ام لا ويتميز عن الاشهار بكونه مجانا (دليو، 2003، ص ص. 104-105)

**نشرات الانباء:** عبارة عن مجموعة ملخصات تتضمن انباء يعدها مكتب داخل المؤسسة مهما كانت طبيعتها ويبعث بها الى الصحف والجهات التي تهتم بالاطلاع على مضامينها (بلخيري وجابري، 2014، ص. 210)

#### -الوسائل الشفوية:-

. **المقابلة:** تتم بين صحفي وشخص اخر على شكل لقاء صحفي يحرر من خلالها تقرير بلغة بعيدة عن الغموض لينشر في وقته المناسب في الصحف او مجلات (الفار، 2006، ص. 318)، ويمكن ان تكون المقابلة أيضا مع الراديو او التلفزيون، مع الإشارة ان المقابلة صعب التحكم بها لما تحدثه من تفاعل مباشر بين أطرافها. (دليو، 2003، ص. 108)

. **الهاتف:** وسيلة اتصال غير مباشرة سريعة الأداء وسهلة الاستعمال نستطيع من خلالها ربح الوقت لأنه لا يضمن الفعالية المطلوبة كونه لا يجمع بين طرفي الاتصال ما من شأنه عدم فهم المضامين (عامر، 1986 ص. 68)، يمكنه ان يكون وسيلة لمقابلات صحفية غير حضورية مع الصحافة المكتوبة (دليو، 2003، ص. 108)

. **المؤتمر الصحفي:** ينعقد تبادل أفكار ومناقشة قضايا والوصول الى حلول يتفق عليها الحاضرون (الجوهر 2000، ص. 229) يتم مع مراسلين من مختلف الوسائل الإعلامية خاصة المجالات تستهدف جمهورا واسعا يحدد زمن ومكان انعقاده وطبيعة المدعويين (دليو، 2003، ص. 108)

. **الإفطار الصحفي:** يراعى فيه التوقيت الذي يعتبر مناسباً كونه يتم خارج أوقات العمل إضافة الى نقص تكلفته وسهولة تنظيمه كما ان جوه مريح يشجع على التفاعل وتبادل أطراف الحديث

. **الغذاء الصحفي:** يحمل نفس الابعاد النفسية والاجتماعية للإفطار الصحفي ولكنه لا يجب ان يأخذ صفة الوليمة يدعى اليها المسؤولون المباشرون في المؤسسة ورجال الاعلام ويعامل الجميع نفس المعاملة ويفرد له طاولة كبيرة مستديرة لتكريس ذلك

. **السفر الصحفي:** مرتبط بأنشطة المؤسسة يكون من يومين فأكثر ينظم لتكوين علاقات طيبة مع الصحفيين ولزيارة مراكز او إدارات متعلقة بالمؤسسة تكون خارج الوطن مثلا

. **الزيارات العملية:** بان يصطحب زبون صحفي او أكثر يتم معاينة السلع والخدمات واخذ انطباعات تميزها الموضوعية والحياد

. **تجريب السلع والخدمات:** يقوم الصحفيين بتجريب عينات من السلع وبعض الخدمات لأخذ فكرة معمقة عنها، تحرص المؤسسة من خلاله على اختيار الصحفيين الذين ينتمون الى الجرائد التقنية (دليو، 2003، ص. 108-109)

على ضوء ما سبق نستطيع القول ان تخصصات الاتصال الخارجي للمؤسسة مهمة جدا لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق المقاصد والاهداف ولكن الملاحظ لهذه التخصصات يجد انها تعاني من الغموض ونقص الفعالية نتيجة لبعض الممارسات والعوامل نذكر منها ما يأتي:

\* **الاشهار:** نقص الاهتمام به سببه الرسائل الاشهارية المفرط فيها والتي قد تخرج الرسائل من دائرة اهتمام المتلقي نهائيا وتتعكس سلبا على المنتجات والخدمات والسياسات المعلن عنها وعلى المؤسسة ككل

\* **العلاقات العامة:** نقص وعي الافراد بمفهومها وفعاليتها واهميتها في تنظيم أنشطة المؤسسة وتنفيذ استراتيجيتها والاهتمام بالفرد والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاهه

\* **العلاقات مع الصحافة:** تفتقد العلاقات مع الصحافة الى أسس نظرية مما صعب الامر على المهتمين والقائمين بالاتصال في المؤسسة وعدم إيجاد أنماط محددة لإعداد التقارير المتعلقة بالأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وكذا طرق تنظيم المعارض او المشاركة فيها أو اعداد حملات إعلانية او القيام بندوات صحفية الى غير ذلك.

وتجدر الإشارة هنا الى انه لا يوجد تخصص أحسن من تخصص او وسيلة أحسن من أخرى  
انما المفروض هو حسن استغلال التخصص وحسن توظيف الوسيلة واعتمادها لبلوغ المقاصد والاهداف وليس جعلها هي الغاية (دليو واخرون، 2003، ص ص. 34-35)

## 2-16- مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية:

شهدت المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الاستقلال عدة مراحل وفترات من التطور نحو تحقيق الأهداف العامة للبلاد من خلال تجسيد مختلف المشاريع ودفع عجلة التنمية الشاملة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية، فالدولة تنتظر للمؤسسات العمومية آنذاك على انها الأساس في تنمية المجتمع وتقدمه في كافة المجالات (بن عليّة وزيتوني، 2018، ص. 49)، وكان ذلك عبر مراحل نوجزها فيما يأتي:

### 1- مرحلة التسيير الذاتي: 1962-1970

تميزت هذه المرحلة بشلل في النمو الاقتصادي بسبب مغادرة اغلب المستوطنين من ذوي الشهادات والكفاءات على غرار الأطباء والمهندسين والمعلمين والاداريين والعمال المتمكنين وعطلت الأنشطة بغلق المصانع والمحلات وتدهور الزراعة والخدمات ما جعل الناتج القومي يتراجع بمقدار الثلث وبث البطالة في أوساط الجزائريين بما يضاهاى 75/، (علي غربي، 1999، ص: 368)، وقد تدخلت القيادة السياسية في قرارات التوظيف وطرائقه وحرصت على تكييف إدارات المؤسسات مع الأيديولوجية التي كانت تنتهجها الحكومة من خلال بيان اول نوفمبر 1954، مؤتمر الصومام 1956، برنامج طرابلس 1962، إضافة الى ميثاق الجزائر الذي حررته جبهة التحرير الوطني من خلال مؤتمرها الأول شهر أفريل 1964.

### 2- وثيقة الصومام (1956)

تميزت ببعدها الاجتماعي كان الهدف من ورائها هو تنظيم صفوف الثوريين وشحن الهمم، فقد اهتمت بالجوانب الاجتماعية للمجتمع وادوارها الفعالة في إعطاء دفعة ونفس جديد للثورة التي تمس جميع الشرائح والقطاعات في المجتمع وعملت على ان يحتضن الشعب الثورة، فالهدف الرئيس من هذه الوثيقة هو ضرورة التحرر في المجالين الاجتماعي والاقتصادي للتمكن من التحرر السياسي، وكان شغلها الشاغل هو العمل على افتكاك الاستقلال واسترجاع السيادة على كامل التراب الوطني (قطاف، 2004-2005، ص. 11)

### 3- برنامج طرابلس (1962):

أدرجت نقاط متن هذا البرنامج في العاصمة الليبية طرابلس خلال الفترة الممتدة من السابع والعشرون ماي الى غاية الرابع جوان اثنان وستون تسع مائة وألف بانعقاد مؤتمر طرابلس على يد قادة حزب جبهة التحرير الوطني وتبناه المجلس الوطني للثورة، كان التركيز من خلاله على سبل رسم سياسة اقتصادية شاملة للبلاد بعد الاستقلال، تضمنت خططا وأليات للنهوض باقتصاد البلاد بتبني مبادئ الاشتراكية ومحاربة جميع أوجه الاقطاع والاحتكار وكذا مراجعة العلاقات الاقتصادية مع الخارج، كما تم التركيز على بناء قاعدة اقتصادية صلبة وإقرار اصلاح زراعي وثورة زراعية وتأميم البنوك والتجارة الخارجية وتأميم الثروات الطبيعية وتطوير المنشآت القاعدية الصناعية الكبرى.

(Programme de tripoli, annuaire de l'Afrique du nord, 1962)

**4-ميثاق الجزائر (1964):** من مخرجات المؤتمر الأول لحزب جبهة التحرير الوطني تم من خلاله ادراج سبل الانتقال من الرأسمالية الى الاشتراكية، كما تم من خلاله التطرق الى الجوانب الاقتصادية الهامة والمستعجلة التي تركز النظام الاشتراكي بالجزائر ومحو مظاهر الاقطاع واستغلال رؤوس الأموال،

وقد أكد الحزب من خلال هذا الميثاق على ضرورة اعتماد جميع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والتوجه نحو اصلاح الزراعة من خلال اعتماد أنجع الطرق والأساليب الممكنة، كما أكد على التصنيع والرقى بالتسويق وتطوير مختلف الأنظمة البنكية والمصرفية والتخطيط والبنى التحتية وتحسين قطاع السياحة وقطاع الطاقة والثروات المعدنية.

Revue algérienne des sciences juridiques et politiques, 1964 p p. 57-58.

وما يلاحظ على هذه الفترة هو تدهور الأوضاع والفوضى والارتجالية بسبب غياب ذور الكفاءات والشهادات، كما سجل كذلك غياب التخطيط والاستراتيجية وغياب الرقابة والتوجيه، بالرغم من محاولات ادراج العمال كعامل أساسي في التسيير، ولكن مع النقائص التي ميزت التجربة الجزائرية آنذاك بالتسيير الذاتي الا انها كانت بمثابة حاجز لصد محاولات البرجوازيين للتوسع والهيمنة وبسط النفوذ والسيطرة على العمال (علي غربي، 1999، ص: 368)

#### **5-مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1971-1980:**

مهد قانون التسيير الاشتراكي لمسمى المؤسسات الاشتراكية التي عرفت بموجبه تغيرات في جانبها الهيكلي، اعتبر تاريخ نوفمبر 1971 هو تاريخ التجسيد الفعلي للنظام الاشتراكي في الجزائر



وتم ذلك إثر صدور وثيقة رسمية سميت "بميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات" التي اضطلعت بعمليات تسيير المؤسسات العمومية جماعيا بما تمليه السياسة الاشتراكية التي تحرص على اشراك العمال في العمليات الإدارية والتسيير، وتميزت هذه المرحلة بالملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ومركزية التخطيط واتخاذ القرار لتجنب الفوضى في جميع المجالات، وقد هيمن الحزب الواحد على عمليات اعداد السياسات والمراقبة والتوجيه باعتباره المخول بتحقيق المطالب الحقيقية للمجتمع ويجنبهم كل اشكال الاستغلال والبيروقراطية في التسيير (بن عليّة وزيتوني، 2018، ص ص. 50-51) وقد زامنت هذه الفترة صدور ميثاقين هما:

### 6-ميثاق الثورة الزراعية (1971):

أعلن عنه بتاريخ 08 نوفمبر 1971 من اهم مخرجات هذا الميثاق هو احداث ثورة في مجال الزراعة بالعمل على تحديث هذا القطاع وتجنيبه الطرق التقليدية المتمثلة في طرق النتاج ووسائله وسياساته، كما نص هذا الميثاق على التوزيع العقلاني للأراضي على الفلاحين المحرومين بما يضمن العدالة الاجتماعية وتحريرهم من التبعية في جميع المجالات لرؤوس الأموال او ما يسمى بالنظام الاقطاعي، كما حرص على تنظيم مختلف العلاقات التي تربط ملاك الأراضي بالمستأجرين والعمال وطرق الاستغلال العقلاني إضافة الى تدريب الفلاحين على الطرق الحديثة في الإنتاج ومرافقتهم في عمليات التسويق والبيع بما يضمن دفع عجلة التنمية والنهوض بهذا القطاع الهام.

(Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire, 1971)

### 7-الميثاق الوطني (1976): بعد إقرار الإصلاح الزراعي خلال الثورة الزراعية وتبني

المؤسسات الجزائرية النظام الاشتراكي في تسيير أنشطتها ورسم استراتيجياتها وسياساتها وتكريس مبادئ الديمقراطية والمساواة في المجتمع بجميع اطرافه يأتي هذا الميثاق ليعزز مختلف التدابير والمذاهب المتبناة حرصا على انتهاج الاشتراكية كسياسة لدفع عجلة التنمية بطرق عادلة وتعبير عن المطالب الحقيقية للشعب الجزائري بمستوياته المختلفة خاصة المحرومة منها، (الميثاق الوطني، حزب جبهة التحرير الوطني، 1976، ص. 35)، ولكن ما يعاب على الاشتراكية في جانبها التسييري خلال هذه المرحلة هو تولي المؤسسات العمومية لمهام تفوق طاقتها وفي بعض الأحيان لا تعد مهامها الأساسية او الجوهرية، ضف الى ذلك ضعف الاتصال ومركزية القرارات وعدم توافر بيانات ومعلومات كافية، كما ان الاهتمام بظروف العمل وعدم الاهتمام باليات وسبل رفع الأداء قد أثر سلبا على المؤسسة

العمومية وصعب وظائفها الرقابية وتشابكت أنشطتها الإدارية وتعددت سياستها التسييرية. (بن عليّة وزيتوني، 2018، ص. 51)

#### 8-مرحلة استقلالية المؤسسات الجزائرية:

لقد شهدت المؤسسة الجزائرية عدة تغيرات ومررت بعدة مراحل بدءا بمرحلة ما بعد الاستقلال التي تميزت بمركزية التسيير الذي فرضه النظام الاشتراكي آنذاك، وكانت تتسم ببعدها الاجتماعي والتركيز على الجوانب الاجتماعية ومسؤولياتها تجاهها واعتبرت ذلك من الأهداف المحورية بنسبة 75/ من جملة الأهداف، في حين لم تمثل الأهداف الاقتصادية سوى ما نسبته 25/، وقد انعكس ذلك سلبا على المؤسسات الاقتصادية وجعل المسؤولين في مطلع الثمانينات يفكرون في إعادة الهيكلة للتمكن من معالجة الوضع وتجنب السلبيات التي وقع فيها هذا النظام خلال فترة الستينات والسبعينات والمتمثلة في معضلات مالية ومشاكل المديونية وعدم التمكن من تغطية مصاريف الإنتاج والعمال إضافة الى عدم التمكن من تحقيق الأهداف

وقد انشغلت المؤسسات العمومية بالأنشطة التي لا تعنيها ولا تندرج ضمن نظامها ولا أهدافها، إضافة الى إشكالية مركزية القرار وانعدام الاتصالات وعدم تمكن قوانين التسيير الاشتراكي من الحفاظ على توازن المؤسسات واكتفائه فقط بتحسين ظروف العمل، وهو ما تسبب في مشاكل وصعوبات للمؤسسة خاصة في أساليب التسيير ومراقبة الوظائف والأنشطة مما جعل ما يفوق 95/ من المؤسسات تعاني حالات العجز المالي وعدم التمكن من تغطية التكاليف، كل هذا جعل الحكومة تفكر في اصلاح اقتصادي حقيقي بدأ بإعادة هيكلة المؤسسات عام 1980، وقد تمثل ذلك في إعادة هيكلة المؤسسات في الجانب المالي وإعادة النظر في ديون المؤسسات من خلال إعادة استحقاقات رجال الأعمال ومالكي الثروة وما يترتب عن ذلك من فوائد مع تصفية ما بين المؤسسات من حسابات واستحقاقات.

أما الاجراء الثاني فتمثل في حرص الدولة على إعادة الهيكلة العضوية بغرض تحويل المؤسسات التي تنتمي الى القطاع العام من الحجم الكبير الى حجم اقل وجعلها مؤسسات صغيرة ومتوسطة لتفعيل أنشطتها ورفع جودتها وكفاءتها وجعلها مختصة، وما تجدر الإشارة الى ذكره هنا هو التحسن الملحوظ لبعض المؤسسات بعد الإجراءات المطبقة من حيث النمو حيث حققت زيادة في الناتج الوطني قدر بنسبة 2.4/ سنة 1981، ثم تحسن ليصبح 4.3/ عام 1982 الى ان وصل عام 1983

الى 7.3/، ولكن هذا لا ينفي بقاء المشاكل الإدارية التي فرضت ضرورة التفكير في إجراءات إصلاحية تقتضي استقلالية المؤسسات الذي كرسه القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12/01/1988 الذي يمثل قانونا توجيهيا للمؤسسة العمومية والذي يعد من المتطلبات الضرورية لمزاولة المهام الأساسية بكفاءة عالية وبتكلفة اقل وبموجب هذا القانون أصبحت المؤسسات العمومية اما شركات ذات مسؤولية محدودة مثل المؤسسات المحلية واما شركات ذات أسهم اغلبها مؤسسات وطنية. (عربايجي، 1996، ص ص. 151-152)

### 9-مخططات التنمية في الجزائر:

يمكن التمييز بين مرحلتين لدراسة مظاهر التنمية من خلال المخططات المعتمدة للنهوض بالقطاعات الاقتصادية والخدمية في الجزائر وهي مرحلة الأحادية ومرحلة التعددية

**1-مرحلة الأحادية: (1967-1987):** عرفت الجزائر خلال هذه الحقبة الزمنية مجموعة من المخططات نذكرها على التوالي حسب الترتيب الزمني كالآتي: المخطط الثلاثي يمتد من 1967 الى 1969، المخطط الرباعي الأول يمتد من 1970 الى 1973، المخطط الراعي الثاني يمتد من 1974 الى 1974، المخطط الخماسي الأول يمتد من 1980 الى 1984، المخطط الخماسي الثاني يمتد من 1985 الى 1989.

### 2-المخطط الثلاثي (1967-1969)

وكان التركيز من خلاله على القطاع الصناعي بالدرجة الأولى، وقد خصصت الجزائر له قرابة نصف الاستثمارات بنسبة قدرت ب 49/، وهذا يدل على الإرادة القوية للمضي قدما نحو دفع عجلة التنمية للبلاد من خلال بناء قاعدة صناعية صلبة واعتبارها نقطة انطلاق للقطاعات الأخرى التي اتسمت بالضعف والهشاشة مثل التربية والتعليم والسكن والخدمات الاجتماعية وانعكس ذلك سلبا على الحالة الاجتماعية للأفراد، وتجدر الإشارة الى ان الدولة الجزائرية لم تستكمل تنفيذ الخطط بحيث عملت فقط على تنفيذ ما نسبته 87/ من بنوده ومضمونه أي ما قيمته 470 مليون دينار جزائري، ولكن الملاحظ هو ان فقط قطاع المحروقات والصناعات البتروكيمياوية تم استكمالها وتجسيده على عكس القطاعات الأخرى كالصحة والتعليم والسكن، وهذا دليل على توجه الدولة وتركيزها على الصناعات القاعدية الضخمة وعدم إيلاء أهمية كبيرة لباقي القطاعات مثل الخدمات الاجتماعية، ويفسر ذلك

بضعف الموارد وامكانيات الاستثمار ما جعل الدولة تقتض لتجسيد استراتيجيتها التتموية المستعجلة التي تنص على النظر في المشاريع الطارئة بالدرجة الأولى دون غيرها، وقد خصصت الحكومة مبلغ 11.081 دج قسمته على قطاعات متعددة حسب درجة الأهمية (هني، 2018، ص.ص. 216-217)،

### 3-المخطط الرباعي الأول (1970-1973):

تمثلت اهداف المخطط الرباعي في الوصول الى تحقيق نمو سنوي بنسبة 9/ وبحجم استثمار بقيمة 27 مليار دج، على عكس المخطط الذي سبقه (الثلاثي) الذي كما أسلفنا بلغت مخصصاته المالية فقط 11081 مليار دج، ومن الأهداف الأولية لهذا المخطط هي تفعيل استراتيجية تنمية في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية بهدف معالجة مشاكل البطالة، وقد اعدت خطط وإجراءات مدروسة ومتناسقة من اجل تكثيف عمليات الصناعة ورفع مستوياتها والاستثمار الجدي والواسع في مجال التصنيع من خلال التركيز على صناعة الحديد والصلب التي تعتبر أساس كل الصناعات الميكانيكية والمعدنية، إضافة الى الصناعات التحويلية للمواد غير الحديدية لتطوير الصناعات الكهرومنزلية والميكانيكية وتوسيعها، إضافة الى الاهتمام بصناعة الأسمدة وتطويرها من حيث أساليب وأدوات الإنتاج لأنها تعتبر ضرورية لازدهار قطاع الزراعة.(هني، 2018، ص. 217)، ويعد هذا المخطط الأسبق من حيث التنمية التي تعتمد على القطاع العام او الدولة والابتعاد عن الملكية والتسيير الفردي للمؤسسات وتكريس مبدأ مركزية القرار والسلطة (بعليكي، 1985، ص. 190)

### 4-المخطط الرباعي الثاني (1974-1977):

واكب هذا المخطط فترة ارتفاع مداخيل البلاد المالية بفضل ارتفاع سعر برميل البترول من 3.3 دولار عام 1971 الى 9.25 من شهر ديسمبر 1973، إضافة الى تزايد عمليات تصدير البترول من 23 مليون طن عام 1963 الى 42 مليون طن عام 1969 ثم 46 مليون طن عام 1972، كل ذلك ساعد الدولة في رفع تحدي التنمية الشاملة في كافة القطاعات والقطاع الاقتصادي بصفة خاصة، وقد هدفت سياسة التنمية الى تحقيق الاستقلال والنمو الاقتصادي وتلبية الحاجات الاجتماعية الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرضا والحبوحة الاجتماعية (هني، 2018، ص. 217)، واهتمت الدولة الجزائرية بالدرجة الأولى باليات رفع مستوى الإنتاج الوطني (لعويسات، 1986، ص. 39)، واعتمدت في هذه الفترة على الجوانب الاقتصادية والتصنيع واعتبرت ذلك أساس تحريك عجلة التنمية الشاملة والقضاء على مظاهر التخلف

والاحتياج والفقر وعدم التبعية للبلدان المتقدمة والحدو حدوها في التطور والفعالية، واعتمدت في ذلك على خوض تجارب تصنيعية التي تركز على التوجهات والنظريات الاقتصادية المعروفة خاصة نظريات عالم الاقتصاد الفرنسي دوبرنيس الذي اعتبر الجزائر قادرة من حيث الإمكانيات وعوامل الثروة على تحقيق أهدافها المرتبطة بالتنمية والازدهار، كما يرى ان نمط التنمية مرتبط أساسا ب03 أنواع من الصناعات اطلق عليها مجتمعة مصطلح "الصناعات التصنيعية" وهي الصناعات التي تمكن تفعيل السياسة التصنيعية وترسيخ منهاج تصنيعي جاد، كما اهتمت إضافة الى الصناعات القاعدية الضخمة المرتبطة بالمحروقات والحديد والصلب باستكمال المشاريع التي لم يتم استكمالها في المخططات السابقة وانطلقت في مشاريع جديدة خصوصا بعد تحسن سعر البترول التي أتاحت فرص تمويل الاستثمارات التصنيعية واستغلت قرار الأوبك الذي سمح برفع أسعار البترول، وقد أدى ذلك الى تحقيق ما نسبته 40/ من الناتج الإجمالي القومي وساهم بنسبة 96/ من الصادرات، وساهم أيضا بما يزيد عن نصف إيرادات البلاد الاجمالية وقدم ازيد من مائة الف منصب عمل، ولكن هذا المخطط رغم نجاحه في مجال الصناعات الثقيلة والتحويلية قد أهمل قطاع الزراعة الذي يعد من اساسيات التنمية في البلاد كما أهمل الجوانب الاجتماعية وجعلها اخر اهتمامات الدولة، وهو ما خلق مشاكل اجتماعية كبيرة بسبب صعوبات الإسكان والنقل وعدم القدرة على توفير هياكل اجتماعية وثقافية ضف الى ذلك مشكل البطالة (هني، 2018، ص ص. 217-218)

### 5-المخطط الخماسي الأول: (1980-1984):

من خلال هذا المخطط تم تجسيد وتطبيق التعليمات التي نص عليها المؤتمر الرابع للحزب الذي انعقد شهر جانفي 1979، وكان من المنتظر ان يحقق هذا المخطط استثمارات بقيمة 400 مليار دينار جزائري في قطاع الفلاحة والري وقطاع الصحة وقطاعات التكوين المهني والبناء والتعمير، ونص على اجراء إصلاحات نوعية خصوصا في مجالات التنظيم وطرائق تسيير الاقتصاد الوطني، وقد استهدفت هذه الإصلاحات استحداث مؤسسات صغيرة سهلة التسيير

كما حرص على تكثيف الجهود والدراسات للتمكن من تحقيق توزيع إقليمي مناسب ترافقه وسائل انتاج مناسبة، كما حرص كذلك على تحديد المهام والمسؤوليات وتقريب الإدارة ومراكز القرار من أماكن الأنشطة وكذا الاعتماد على الكفاءات وتحفيزها واخذ الاقتراحات والمبادرات بعين الاعتبار

كما مهد هذا المخطط للتقليل من مركزية اتخاذ القرار من خلال العمل وفق إجراءات عملية كاعتماد تقسيم اداري يقسم الولايات الى 48 ولاية والبلديات الى 1541 بلدية، إضافة الى التوجه نحو تحسين أساليب الإدارة وأنظمة الضرائب وسلم الأجور وقوانين الأسعار.

من المهتمين من لاحظ ان هذا المخطط قد نجح في مضاعفة الناتج الوطني الخام من 113 مليار دينار جزائري عام 1979 الى 225 مليار دينار جزائري عام 1984، (هني، 2018، ص. 218)، وحاول التركيز على إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات العمومية في الجزائر (تومي، 2019، ص. 429) ولكن ما يعاب عليه انه لم يتمكن من تنويع مصادر الصادرات التي اعتمدت بدرجة كبيرة على المحروقات التي يعتمد عليها بنسبة 98/ في نهاية المخطط، وبلغت الاستثمارات المرتقبة حوالي 87/، وتم خلق قرابة 720000 منصب شغل اب ما نسبته 61/ من العدد المراد بلوغه وهو 1175000 منصب، ومن النقائص الملاحظة على هذا المخطط هو عدم تمكنه من متابعة البرامج المسطرة والتحكم بها وتنفيذها كليا(هني، 2018، ص. 218)،

#### 6-المخطط الخماسي الثاني (1985-1989): ان الملاحظ لما جاء به هذا المخطط يجده تكملة

للإجراءات والاهداف التي سطرت خلال المخطط الأول (تومي، 2019، ص. 431) وارتكز على نقطتين أساسيتين هما:

أ-النمو الديمغرافي: والذي نتج عنه تزايد في الحاجات والمتطلبات الاجتماعية التي واكبت الظروف الاقتصادية المحلية والعالمية الصعبة بسبب تدهور أسعار النفط في السوق العالمي ما جعل الدولة تعجز عن تغطية وتمويل المشاريع والأنشطة المتضمنة في المخطط، كما ان عدم التمكن من الوفاء بالوعد المقدمة لفئات المجتمع جعلها تنور ضد الدولة وتنتفض للمطالبة بالحقوق وهو ما وقع سنة 1988.

ب-الاهتمام بالإنتاج: من خلال الاهتمام بأساليبه ووسائله وتذليل الصعوبات ومعالجة المشاكل والعراقيل للتمكن من بلوغ نجاحات واستثمارات تمكن من التحكم في المبادلات المالية وتوازنها لتحقيق استقلالية في اتخاذ القرارات وتصميم السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية.

والملاحظ ان هذا المخطط حرص على تحسين المجال التنظيمي من خلال ضبط الأسعار ودراسة المداخل والضرائب والمدخرات ودراسة إمكانيات القروض، إضافة الى متابعة هيكلة

المؤسسات المالية من النواحي اللوجستكية والمالية بغرض تمكين مؤسسات الدولة من تحقيق استقلاليتها التي شرع فيها عام 1987، ولكن خلال الفترة الزمنية لهذا المخطط لوحظ تراجع في وتيرة التشغيل ولم تتعدى المناصب المتاحة 265 ألف منصب من مجموع 720 ألف أراد المخطط بلوغها، أي بنسبة لا تتعدى 37/، وتواصل هذا التراجع في التشغيل ليصل سنة 1989 إلى 76 ألف منصب فقط، ويعود ذلك إلى نقص الإيرادات المالية وهو مؤشر خطير وعامل من عوامل بروز المشاكل والأزمات الاجتماعية والاقتصادية، كما تراجعت وتيرة الاستثمار العمومي وتراجع معدل النمو إلى أدنى مستوياته، وشهدت البلاد عام 1987 مشاكل وعراقيل في التحصل على قروض إضافية من أجل الحصول على المواد الغذائية، ووسائل الإنتاج والتجهيز ما كان السبب الأساسي في الانسداد الاجتماعي وسوء الحالة الاجتماعية للفراد ما جعل الدولة تتوجه نحو إعادة التنظيم الاقتصادي والتعامل بحزم مع المؤسسات المالية وترشيد النفقات لتحقيق التثبيت الاقتصادي عام 1989 إضافة إلى تعديل الهياكل خلال الفترة الممتدة من 1995 إلى 1998. (هني، 2018، ص ص. 218-219)

**7-مرحلة التعددية (1989-2014):** شهدت هذه الفترة مجموعة مخططات هدفت إلى دفع عجلة التنمية في البلاد وهي حسب ترتيبها الزمني على التوالي: التنمية خلال التسعينات، مخطط التنمية للفترة الممتدة من 2001 إلى 2004، مخطط التنمية للفترة الممتدة من 2005 إلى 2009، مخطط التنمية للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014.

**8-التنمية خلال التسعينات:** تميزت هذه الفترة باستكمال الإصلاحات في المجالات الاقتصادية ومواصلة إرادة التنمية والرقي بالبلاد رغم الظروف الصعبة التي كانت عليها البلاد من اقتصاد ضعيف وهشاشة النسيج الاجتماعي نتيجة عدم قدرة الدولة على الوفاء بوعودها في تحسين الوضعية الاجتماعية والاقتصادية للمواطنين، ما جعلها تحاول تدارك الموقف واتخاذ الإجراءات السريعة للتوجه نحو اقتصاد السوق رغم تكاليف الانفاق المرتفعة للتكفل بالجوانب الاجتماعية

وحرصت الدولة الجزائرية خلال هذه الفترة على إقامة علاقات تعاون مع المؤسسات المالية العالمية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي كي تستعين بها في الإصلاحات التي قررت إجرائها وكذا في عملية الانتقال من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق أو نظام اقتصادي رسمالي، وأقل ما يقال عن محاولات الإصلاح هذه أنها تزامنت مع وضع سياسي عصيب وغليان شعبي وانسداد لقنوات

الحوار وهذا بعد صدور دستور 1989 المنادي بالتعددية السياسية والحزبية، وقد اتخذت الجزائر بداية سنة 1989 حملة من الإجراءات نلخصها في الآتي:

- إصلاحات في كل من قطاع الصناعة والزراعة
- اصلاح نظام التسعير
- فصل الخزينة العمومية عن مجال التمويل
- الغاء دعم الدولة لبعض المواد الغذائية تدريجيا في النصف الثاني من عام 1992 ماعدا المواد واسعة الاستهلاك مثل الدقيق والخبز والحليب
- التطهير المالي لبعض المؤسسات العمومية التي تعاني من مشاكل في تغطية تكاليفها

واهم ما يجدر الإشارة إليه في هذه الفترة هو انتقال الجزائر من الاقتصاد الموجه الى اقتصاد السوق، كما انتقلت من نظام الحزب الواحد الى التعددية السياسية والحزبية ما نتج عنه بعد ذلك انفجار للجهات الاجتماعية وبروز جماعان إرهابية حاولت الجزائر التصدي لها، كما وقعت الجزائر في ازمة مالية حادة ولجأت الى المديونية التي تفرص قيودا واجندات تخدم الطرف الدائن، وهو ما جعل الجزائر تتخذ قرارات بصفة ارتجالية وغير مدروسة مثل التسرع في خصخصة مؤسساتها، وتراجعت وتيرة التنمية وبرزت أزمات خانقة مثل السكن والبطالة ونقصت الاستثمارات وسوء الخدمة الاجتماعية (هني، 2018، ص ص. 219-220)

#### 9-مخطط التنمية (2001-2004):

يعتبر برنامجا لدعم لانعاش الاقتصاد الجزائري (مسعي، 2012 ص. 147) خصصت له الدولة غلاف مالي قدر ب: 525 مليار دج قسم منها خصص للتنمية المحلية قدر بقيمة 129 مليار دج وقسم اخر فاق 90 مليار دج لتنمية الموارد البشرية بالاعتماد على عائدات المحروقات، وقد شرعت الدولة في هذه الفترة في العمل الاستثمار في البنى القاعدية وخلق مناصب عمل، وقررت الدولة تقديم دعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الفلاحية وإنعاش القطاع الاقتصادي والنظر في اليات التنمية البشرية واستكمال المشاريع طور الانجاز ومتابعتها بصفة جدية



ومن اهم إنجازات الدولة من خلال هذا المخطط هي:

- خفض حدة البطالة من 29.3/ الى 23.3/ عن طريق توفير أكثر من مليون ومائة ألف منصب شغل
- متابعة عمليات بناء السكنات منها قرابة ستة مائة ألف سكن تم إنجازها وزهاء مائتين وستة وخمسون ألف قيد البناء
- تشييد 19546 ابتدائية منها 149 داخلي .336 مطعم للنصف الداخليين، إضافة الى 563 متوسطة و232 ثانوية
- توفير قرابة عشرون ألف مقعد بيداغوجي وبناء 180 معهد للتكوين المهني
- توفير ازيد من 230000 مقعد بيداغوجي جامعي وزهاء 90000 مرقد
- تشييد ثماني مستشفيات وقرابة 150 عيادة متعددة الخدمات إضافة الى 548 قاعة للعلاج
- بناء تسعة سدود ومائة ملعب ومائتي قاعة متعددة الرياضات
- تعبيد ثلاثة الاف طريق مهترئ ومد أربع الاف كلم من الطرق الجديدة
- إضافة الى تخصيص ما قيمته 2300 مليار دج للتجهيز وتحقيق استثمارات بقيمة 3700 مليار دج وتحقيق نمو بسيط خلال الخمس سنوات قدر ب: 3.8/ . (هني، 2018، ص. 220)

#### 10-مخطط التنمية (2005-2009):

واصلت الحكومة خلال هذه الفترة مجهوداتها لدعم النمو بمخصصات مالية جاورت 8705 مليار دج شملت مخصصات البرنامج الذي سبقه بغلاف مالي قدر ب 1216 مليار دج وقدر الغلاف الإجمالي خلال سنة 2009 ب: 9680 مليار دينار وتم ذلك بعد إعادة دراسة المشاريع قيد الإنجاز وأخرى إضافية (مسي، 2012 ص. 147)، كل ذلك كان بهدف دفع عجلة النمو وإنعاش الاقتصاد الوطني والاهتمام بأدوات الإنتاج وتقوية البنى التحتية كي تستطيع الانفتاح على السوق العالمية، إضافة الى حرصها على القيام بمشاريع لتطوير البنى التحتية التي تعتبر مهمة للتنمية في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية نذكر منها:

أ-البنى التحتية المرتبطة بالطرقات: تجسيد مشروع الطريق السريع شرق غرب إضافة الى الطريقين العرضيين للهضاب والجزائر العاصمة وتهيئة الطرقات الساحلية والطريق الذي يشق الصحراء، إضافة الى صيانة ومعالجة حالة الطرقات الرديئة

ب-البنى التحتية للمطارات: استكمال انجاز مطار الجزائر وزيادة قدرات استيعاب مطارات عنابة ووهران وبرج باجي مختار وسطيف وبناء مطارين بالبيض والشلف كما تم تحويل مطار حاسي مسعود خارج منطقة البترول

ج-البنى التحتية في المجال البحري: حرصت الحكومة على صيانة الهياكل القاعدية وتحديثها وكذا تأهيل الموانئ النفطية وبناء مرفأ إضافي للحاويات بميناء الجزائر وتهيئة ميناء جيجل وتخصيص مكان للحاويات وميناء متعدد الخدمات ببجاية وتوسيع ميناء وهران، كما اهتمت بتحديث الموانئ من خلال تخصيص سلطات مرفئية وتخصيص ارصفة وإعادة صيانة أجهزة الشحن والملاحة وتجديدها إضافة الى الاعتماد على الاعلام الالي في عمليات التسيير، واستحدثت قوانين تضبط علاقات التجارة وحسنت ظروف استقبال المسافرين وتطوير أجهزة المراقبة

د-البنى التحتية المرتبطة بخطوطك السكك الحديدية: تم استكمال وتمديد خط عرضي يربط ولايات الهضاب العليا ومد خط حلقي جنوب حاسي مسعود الى الجلفة عبر تقرت، وكذا تجديد الخط المنجمي الشرقي ومد خط ثاني يربط الثنية بتيزي وزو كما تم تجديد شبكة الجزائر العاصمة (هني، 2018، ص ص ص. 220-221)

**11-المخطط التنموي (2010-2014):** حاولت الدولة من خلال هذا المخطط الدفع بعجلة التنمية والاهتمام أكثر بالجانب الاقتصادي وتحسين المستوى المعيشي للسكان وتحقيق متطلباتهم ورغباتهم (بن محمد، 2020، ص. 47) حيث قامت بالتزويد بالغاز الطبيعي والكهرباء للسكنات الريفية والتزويد بالماء الصالح للشرب وتحلية مياه البحر، كما أنجزت دور الشباب والمرافق المرتبطة بها من ملاعب وقاعات متعددة الرياضات، كما اهتمت الدولة أيضا بقطاعات الثقافة والاتصال والشؤون الدينية والمجاهدين، كما جعل برنامج خاص لانعاش الاستثمارات العمومية وتنميتها وخصص 40/ من عائداته لتحسين الخدمات العمومية واستكمال تجهيز وتشبيد الهياكل القاعدية الأساسية، كما تم الاهتمام بالبيئة والاقليم وتحسين قطاعات الضرائب والعمل والتجارة وتحسين جودت خدمات الجماعات المحلية، كما تم الاهتمام بالفلاحة وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنح قروض لتمكين خلق

مناصب الشغل وتحقيق المشاريع الجادة مثل الصناعات البتروكيمياوية والزراعة والمشاريع الإنتاجية، كما اهتمت الدولة بدعم قطاع البحث العلمي وتعميم التعليم وإدخال الاعلام الالي، اما فيما يتعلق بالسكن والشغل والصحة فقد خصص هذا المخطط ما قدره 350 مليار دج لتعزيز فرص خلق مناصب شغل وادماج الحاصلين على الشهادات الجامعية ومراكز التكوين وحرص هذا المخطط على توفير 3ملايين منصب شغل، اما الصحة والسكن فقد استهدف هذا المخطط توفير زهاء المليونين سكن خلال خمس سنوات، اما قطاع الصحة فقد تم انشاء مراكز استشفائية متخصصة وقاعات العلاج وعيادات متعددة الخدمات وخصص لذلك غلاف مالي قدر ب: 619 مليار دج (هنى، 2018، ص ص. 222-223)

## 12-المركزية واللامركزية في المؤسسة:

أ-المركزية: تتمثل في جعل سلطة الإدارة والقرار والاتصال والتسيير بيد شخص واحد مثل المدير او هيئة عليا تمنع جميع المصالح التي دونها ان تتدخل بالقرارات، ويهدف هذا الأسلوب في الإدارة الى تنميط الأنشطة الإدارية وتوحيد سلطة القرار وتعميمها على جميع الفروع والاقسام، وتهدف المركزية في المؤسسات الى الاستغلال العقلاني للموارد والمخصصات المالية وبالتالي الحد من التبذير، كما تمنع الأقسام والفروع من التعسف الإداري في حالات منح الصلاحيات والتفويض، ولكن المركزية أحيانا تعد أسلوبا غير فعال لأنه تمنع الانسيابية والمرونة في الأنشطة والتنسيق الجيد بين الصالح والفروع والاقسام خاصة اذا تعلق الامر بالمؤسسات الضخمة (قاسمي وفراطسة، 2020، ص. 58)

ب-اللامركزية: في المؤسسات الكبيرة لا ينفرد المسؤول الأول عادة بالقرار انما يتشارك مع جميع أعضاء المؤسسة كل حسب منصبه وكفائه ومدى تقديمه لقيمة مضافة في مختلف المواقف في العمل لتمكين الجميع من المساهمة في حل المشاكل ويتم اتخاذ القرارات في مثل هذا الأسلوب في التسيير حسب اختلاف المستويات وكذا حسب أهمية القضايا المطروحة (عراجي، 1996، ص. 16)

\*المؤسسة ومحيطها: تتأثر المؤسسة بجملة من العوامل الجغرافية السياسية والقانونية كونها وحدة اقتصادية مندمجة مع محيطها وواقعها كالكائن وفيما يأتي شرح لبعض منها:

-العامل الجغرافي: ان حسن اختيار الموقع الجغرافي للمؤسسة من شأنه التأثير إيجابا على نشاطها، فالمنطقة الساحلية مثلا تعتبر استراتيجية مهمة عكس المناطق النائية او التي يصعب

الوصول إليها، ولكن مع مرور الوقت استطاع الانسان ان يتأقلم مع العوامل الجغرافية بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في تذليل الصعوبات الطبيعية كعمليات التشجير والاعتماد على الادوية غير الطبيعية وبناء السدود والموانئ من اجل تحسين الظروف العامة التي تميز محيط المؤسسة (عرباجي، 1996، ص ص. 21-22)

**-العامل الديموغرافي:** يعد الانسان هو الأساس في الأنشطة الاقتصادية فهو الذي يفكر ويبدع وينتج ويتحكم في الآلات ويسيرها، فالمؤسسة لا تستطيع ان تستغني عن العنصر البشري خاصة الشاب منه القادر على تحمل أعباء الاعمال والإنتاج والبذل، كما تحتاج أيضا للكبار في السن الذين تتوفر لديهم الخبرة والتجربة وتحتاج لذوي المستويات العلمية كذلك الذين يبحثون في السبل العلمية لتطوير المؤسسة

**-العامل المتعلق بوسائل النقل:** ان المؤسسة في حركيتها وديناميكيته وانشطتها المستمرة والمختلفة تحتاج الى وسائل نقل تمكنها من القيام بمهامها على أكمل وجه مثل عمليات التموين بالمواد الأولية وعمليات التسويق الى غير ذلك، فوسائل النقل مثل الطرق المعبدة والموانئ المتطورة والمطارات والسكك الحديدية تعتبر ضرورية جدا لتمكن المؤسسة من الازدهار وتحقيق أهدافها

**-العامل السياسي والقانوني:** يشمل النظام القضائي والجبايي والتجاري المعتمد وطبيعة المؤسسات الحكومية وطبيعة السياسات المنتهجة (دودين، 2014، ص. 43)، لان المناخ السياسي الذي تنشط به المؤسسة يلعب دورا هاما في توجيهها وضبط أنشطتها وصلاحيته، فالنظام الرأسمالي مثلا ينص على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج والموارد ويحتم على المؤسسة تحمل نتائج قراراتها، عكس النظام الاشتراكي الذي ينص على الملكية الجماعية للموارد ووسائل الإنتاج بمعنى ان الدولة هي التي تملك هذه الوسائل وتتحكم بها، وتخضع جميع المؤسسات الى قرارات فوية تحدد أنشطتها وتوجه جهودها، ولكن ما يلاحظ على الانظام الاشتراكي هو انه يمنع الابداع والمبادرات ويشجع على النمطية في العمل والخمول وهو ما أدى بكثير من المؤسسات الى الإفلاس والفسل، على ضوء ما سبق يمكن القول بان المؤسسة تتأثر بالقوانين والقواعد التي يفرضها النظام التذي تعمل به، فهي تطبق القوانين المفروضة عليها فيما يخص أنشطتها والتشريعات المتعلقة بالعمل والقوانين الجبائية التي تضبط الأمور المالية للمؤسسة. (عرباجي، 1996، ص. 22)

-العامل العلمي والتقني: يشمل مستوى تطور العلم والمعرفة والتكنولوجيا وكثافة البحوث الميدانية والتطبيقية ومدى توفر الوسائل المناسبة (دودين، 2014، ص. 43)، فالعوامل العلمية والتقنية دورا بارزا في إنتاجية المؤسسة ومردوديتها خاصة لما تعمل على تطوير الجوانب البشرية ورفع مستواها عن طريق القيام بالبحوث المستمرة والتكوين الذي تقدمه إضافة الى تحديث وتطوير وسائل الإنتاج وتزويد المؤسسة بالات حديثة تزيد في الإنتاجية وتخفف التكاليف وتحسن النوعية وتخفف الضغط.

إذا اخذت البلدان النامية هذه العوامل بعين الاعتبار انعكس ذلك إيجابا على اقتصادها واستطاعت من خلاله العمل وفق خطط تنموية تدريجيا تقودها نحو الازدهار والنمو وتخرجها من تخلفها، وهذا لا يتأتى الا إذا اهتمت بتنمية قطاعها وتطويره وتوسيع رقعة أسواقها واتباع التطور التكنولوجي للتمكن من تسويق السلع والخدمات واكتساب مكانة مرموقة فقي السوق (عراجي، 1996، ص. 23)

## 2-16- المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية:

المؤسسة حسب البنائية الوظيفية هي نسق اجتماعي فرعي أو جزئي مفتوح يتأثر ببيئته الخارجية المرتبطة بها ويؤثر فيها، وينشط ضمن نسق اجتماعي أكبر منه هو المجتمع، ولكن المؤسسة تختلف عن باقي الأنساق الأخرى كونها تسعى الى تحقيق اهداف واضحة ومحددة، وتتنظر اليها البنائية على انها

وحدة ذات بعد اجتماعي، تتشكل داخلها علاقات إنسانية ومهنية قد تكون رسمية او غير رسمية يسعى الافراد داخلها الى تحقيق اهداف مشتركة من خلال الأنشطة التي يزاولونها في جو ملؤه التعاون والانسجام والتكامل، تقسم الأنشطة والمهام على الافراد حسب التخصص والخبرة والكفاءة، يسودها نسق مفتوح ومستمر يساهم في الحفاظ عليها وتعزيز مكانتها داخل محيط العلم (شنوف، 2019، ص.

65) ونميز بين نوعين من المؤسسات العمومية في الجزائر الإنتاجية والخدمية

أولا: المؤسسة الإنتاجية:

هي نسق اقتصادي وقانوني وتقني ذات بعد اجتماعي تخضع لنظام لتسيير الاعمال والأنشطة التي يقوم بها الافراد حسب مسؤولياتهم وتشمل كذلك وسائل الإنتاج التي يشملها النظام القائم بهدف انتاج سلعة معينة (عبود، 1982، ص. 58)، تقوم بوظيفة أساسية وهي الإنتاج الذي يعد نشاطا رئيسيا واسباسيا لوجود المؤسسة الإنتاجية واستمرارها وازدهارها، ويمكن الإنتاج من اشباع حاجات ومتطلبات الافراد في المجتمع لذلك يرتبط نجاح المؤسسات الإنتاجية بمدى تحقيقها لحاجات الافراد المرتبطين بها ومدى اعتمادهم عليها في ذلك، وتعرف عملية الإنتاج على انها كل عملية او نشاط او مجهود ينتج منفعة موجهة لجهة معينة تحقق بها المؤسسة ربحا من خلال عمليات البيع. (برنوطي، 2005، ص. 226)، وتخضع وظيفة الإنتاج الى نظام يحكم عمليات استخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لخلق منتجات حسب طلبات الافراد والمجتمع بصفة عامة (عامر وقنديل، 2011، ص. 17)

**1- مفهوم الإنتاج:** يعرف الإنتاج على انه جملة الأنشطة التي تعتمد على وسائل تكنولوجية معينة بغية احداث تحول او تغيير لأشكال الموارد الأولية الى سلع بطريقة مقصودة مع مراعات المواصفات والميزات المحددة مسبقا من خلال أنظمة الإنتاج المختلفة (العلي، 2000، ص. 25)، وينظر اليه كذلك على انه نظام فرعي في المؤسسة يعمل على تحويل المدخلات من مواد أولية الى مخرجات تتمثل في السلع او المنتجات، ويعتبر البعض الإنتاج عملية لأنه يشمل جميع الأنشطة والمراحل والمستويات التي تمر بها العملية الإنتاجية ويعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية (الفياض وقعادة، 2010، ص. 19)، ويشترط ان تراعي المؤسسة في عملياتها الإنتاجية أربعة نقاط أساسية هي

- الحرص على اتباع مواصفات المنتجات المحددة
- التقيد بإنتاج الكمية المحددة بالقدر المدروس
- احترام برامج الإنتاج وتوقيتها
- الحرص على عدم تبديد الأموال والجهود بإنتاج السلع بأقل تكلفة دون المساس بجودتها (حمود وفاخوري، 2009، ص. 36)

## 2- نظام الإنتاج:

يشمل عمليات تحويل الموارد المتاحة لدى المؤسسة الى منتجات او سلع ويعرف على انه جملة العناصر المتكاملة والمترابطة وفق منهج معين يسعى الى تحويل مختلف المدخلات الى سلع او منتجات (محسن والنجار، 2006، ص. 04) ويتكون هذا النظام من 06 عناصر هي: معدون، مدخلات، عمليات التحويل، مخرجات، مستهلكين او زبائن، رجع الصدى.

**-معدون (مجهزون):** هم الافراد او الجهات التي تعنى بإعداد وتجهيز الموارد والمستلزمات التي تمثل المدخلات، ويكون المعدون اما طرفا داخل المؤسسة ام خارجها ولكن ذلك لا يهم بقدر أهمية ان تكوت للمؤسسة علاقة طيبة معهم لتقادي مشاكل الكميات ومواعيد التسليم أو الجودة لان ذلك يؤثر على عملية الإنتاج وجودته

**-المدخلات:** يشترط ان تخضع المدخلات لرقابة ومعالجة قبل اعتمادها وتشمل الموارد التي تدخل في عمليات الإنتاج والتحويل كالمواد الأولية والآلات والعمال المتحكمين بها وكذا مختلف المعطيات والبيانات التي تشملها عملية الإنتاج، (محسن والنجار، 2006، ص ص 4-5)،

**-عمليات التحويل:** تختلف أنظمتها حسب الوظائف الإدارية (بن عنتر، 2011، ص. 69)، وتشمل مختلف الإجراءات والمراحل التي يتم من خلالها تحويل المدخلات الى مخرجات أي الموارد الى سلع أو منتجات (محسن والنجار، 2006، ص. 7)

**-المخرجات:** تعتبر نتيجة لجميع عمليات مزج عناصر الإنتاج ومكوناته (بن عنتر، 2011، ص. 68) أي انها محصلة العمليات التحويلية التي تخضع لنظام انتاج مدروس ومحدد (محسن والنجار، 2006، ص. 7)، وتساهم المخرجات الى حد كبير في استمرار الأنساق الجزئية وتقبلها من طرف النسق العام كما انها يمكن ان تصبح مدخلات في انساق أخرى (كشك، 1999ص. 128)

**-الزبائن:** وهي الجهة المستهدفة من خلال عمليات الإنتاج، تراعي المؤسسة مختلف حاجاتها ورغباتها قبل تصميم السلع (محسن والنجار، 2006، ص. 8)، ترتبط به أنشطة الانتاج وتوجد بوجوده ومن دونه لا طائل منها، لأجل ذلك ينبغي على المؤسسة بناء علاقات وطيدة وطيبة مع زبائنها (هاري واخرون، 2013، ص. 86)

**-رد الفعل او التغذية الرجعية:** عملية استجابة المرسل اليه الى المرسل (فرج، 2009، ص. 13) وتشمل ردود الأفعال أو ما يترتب على مراحل الإنتاج، تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار في تدارك

النقائص وتعزيز خططها (محسن والنجار، 2006، ص. 8)، لأنها معيار هام من معايير التي يقاس عليها في معرفة مدى تحقيق نظام الإنتاج في مؤسسة ما لأهدافه (بن عنتر، 2011، ص. 71)

### 3-أنواع أنظمة الإنتاج: يمكن التمييز بين أربعة أنواع من أنظمة الإنتاج هي:

- **نظام الإنتاج المستمر:** يتم من خلال هذا النظام انتاج منتج واحد وبكميات معتبرة توجه نحو التخزين، غالبا ما تكون هذه المنتجات بمواصفات ثابتة مثل الاسمنت والسكر وغير ذلك

- **نظام الإنتاج الواسع:** يتم من خلاله انتاج جملة من المنتجات تحمل نفس المواصفات وبكميات ضخمة مثل مجال السيارات والأجهزة الكهربائية، بحيث تعمل المؤسسة على إعادة ترتيب وتنظيم عمليات الإنتاج ومستلزماتها كالقوالب والمعدات دون أدني تغيير في سياسة الإنتاج او تكاليفه

- **نظام الإنتاج حسب الطلب:** في هذا النظام يراعي المصنع احتياجات وطلبات المستهلكين دون تغيير في مواصفات وميزات السلع مثل صناعة الأثاث والملابس الجاهزة

- **نظام الإنتاج بالدفعات:** ويعرف بنظام الإنتاج المتقطع يتم من خلاله عرض المنتجات بالدفعات تخضع لجدول زمني وكميات ومواصفات مدروسة ونجدها في بعض المنتجات مثل الصابون ومعجون الاسنان (الفضل ومحمد، 2010، ص. 37-38)

### 4-تحليل الإنتاج:

من خلاله تعمل المؤسسة على تشخيص المشاكل والنقائص التي يمكن ان تعتري عملية الإنتاج، ويكون ذلك بتطبيق رقابة عامة تمكن من التحقق من مدى بلوغ الأهداف المسطرة وإنجاز للمشاريع وانتهاج للسياسات والاستراتيجيات المصممة، فتحليل الإنتاج يمكن المؤسسة الإنتاجية من اجراء تقييم عن طريق التقييم والرقابة التي تساعد على الوصول الى مقارنة النتائج المحصل عليها واتخاذ الإجراءات الضرورية لعلاج النقائص وتفاديها في المستقبل

### 5-اهداف تحليل الإنتاج:

\* البحث في سبل تحسين الأداء

\* اكتشاف النقائص التي يمكن ان تعتري النشاط



\* تحقيق اهداف المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق

## 6-أنواع تحليل الإنتاج:

ينقسم تحليل الإنتاج الى قسمين:

التحليل المستقبلي: يتخذ المسؤولون من خلال هذه العملية إجراءات قبل معرفة نتائج التشخيص

التحليل اللاحق: تسمح للمسؤولين من معرفة كل ما يرتبط بموقف معين او عملية او نشاط او

حالة او وضعية حصلت وترتبت عنها نتائج

## 7-مراحل تحليل الإنتاج: لهذه العملية 05 مراحل هي:

جمع المعلومات ومراقبتها8: مرحلة مهمة واولية قبل الشروع في أي نشاط

مقارنة المعلومات: يتم خلالها المفاضلة بين المعلومات البدائل المتاحة

اجراء التجارب: ذلك للتأكد من صحة الاختيارات

تحديد حجم التأثير: وهي عملية قياس الأثر ونتيجة الخيارات

تعميم النتائج المتوصل اليها (الحاج، 2008، ص ص. 164-165)

## 8-الفرق بين أنظمة الانتاج وانظمة الخدمات

تقدم أنظمة انتاج السلع منتجات مادية ملموسة تتيح إمكانية قياسها وتكميمها بينما أنظمة الخدمات تقدم خدمات غير ملموسة تتيح فرص قياسها او تكميمها لأنها تركز على اراء واحكام الأشخاص الذين يقدمونها وكذا فهمها واستيعابها وتقبلها، كما ان أنظمة الإنتاج تركز على مواردها والتسهيلات المتاحة في عمليات الإنتاج بينما تعتمد أنظمة الخدمات على تميز بعض افرادها وقدرتهم على تقديم خدمات في مستوى تطلعات الافراد أو المتعاملين (ماضي، 1999، ص. 24)

## 9-استراتيجية الإنتاج: تكون مرتبطة باستراتيجية المؤسسة ويتم اشراك المدير والمسؤولين عن

دوائر الإنتاج في اعداد الاستراتيجية الإنتاجية للعديد من الأسباب نذكر منها:

- عقلنة عمليات اتخاذ القرار وزيادة فعالية المشاركين وتحسين أدائهم

- تمكين المسؤولين من الوقوف على جميع جوانب عمليات الإنتاج وجمع معلومات عنها وتوقع ما يترتب عن ذلك

- تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة عن طريق تطوير الخطط الاستراتيجية وضمان تنسيق وتكامل بين الفاعلين فيها

- ترسيخ مبدأ التكاتف والتآزر والتعاون والتكامل بين جميع مصالح واقسام ومكاتب المؤسسة (الفياض وقداة، 2010، ص ص. 55-56)

### 10-عوامل ضعف الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية:

الإنتاجية هي قدرة المؤسسة على تحقيق مخرجات من المدخلات المتاحة خلال فترة زمنية معينة

https : // www.vie- publique.fr/fiches/- qu'est-ce que la productivité. Consulté le 15/11/2023 à 23 :03

وهناك من يربطها بالعمل ويعتبرها العلاقة الموجودة بين حجم الإنتاج ودرجة العمل او قيمته او المورد البشري باعتباره عنصرا من عناصر المدخلات، والإنتاجية في المؤسسة نوعين أو مستويين، الأول إنتاجية العمل الإداري أو التنظيمي يرتبط بالأفراد المسؤولين عن العمليات الإدارية من تخطيط وتنسيق ورقابة والثاني يرتبط بطبيعة نشاط المؤسسة ويشمل جميع الأنشطة التنفيذية (الشرقاوي والحناوي، 1990، ص. 22)، وهناك عاملين اساسين لضعف إنتاجية المؤسسات الجزائرية هما العوامل الداخلية والخارجية

أ-العوامل الداخلية: هي جملة العراقيل التي تقلل من إمكانيات توظيف الموارد والكفاءات والجهود المتاحة وتؤثر على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة نذكر منها ما يأتي:

- نقص جدوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة بسبب تعقيد الهيكل التنظيمي وغموض حدود نطاق الاشراف والمسؤوليات وتداخلها.

- نقص كفاءة اليد العاملة المتمثلة في الإطارات والكفاءات التي تتناسب الأنشطة والمصالح فضلا عن عدم انتهاج المؤسسة الجزائرية سياسة واضحة المعالم في التوظيف أحيانا وعدم توعي الموضوعية في التسيير

- نقص الامن الصناعي الذي يعتبر خطرا حقيقيا على مقومات الإنتاج في المؤسسة لانه يتسبب في تعطيل وتيرة الإنتاج والمشاكل الأمنية على جميع المستويات
- نقص كفاءة التسيير الإداري خاصة من ناحية التوظيف وعدم مراعاة شروط ومقاييس التوظيف من كفاءة ونزاهة والتزام
- نقص تكوين الإطارات والعمال الذي لا نجده في المؤسسات الجزائرية ويؤثر سلبا على كفاءات العمال وقدراتهم الإنتاجية.
- اتباع الأساليب التقليدية في التسيير والمتمثل في الخطط والاستراتيجيات السياسات التسييرية التي لا تراعي الأساليب العلمية الحديثة ولا تحرص على الرقابة المستمرة والتقييم الفعال.
- ب-العوامل الخارجية:** ونعني بها مكونات محيط المؤسسة الخارجي من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية وكذا الطبيعية نذكر منها ما يأتي:
- ضعف الخيارات التكنولوجية لان مشكلة المؤسسات الجزائرية الحقيقة لا تتمثل في قلة الموارد المالية انما في عدم توفيقها في الاعتماد على الوسائل التكنولوجية المتطورة والمناسبة في عمليات الإنتاج.
- الوضع الاقتصادي العام للبلاد الذي يركز في الإنتاج على المواد الأولية المستوردة وغياب حماية فعالية للاستثمارات والاقتصاد الوطني من الاخطار الخارجية
- تحديد مستوى الأسعار الذي تتحكم به جهات خارجية عن المؤسسة والذي ينبغي ان يكون محفزا وتنافسيا لزيادة الإنتاجية وتفاذي توجه المستهلكين الى المنتجات المستوردة في حالة تدني الجودة
- اختيار موقع المؤسسة لان الاختيار السليم والمدروس للمؤسسة قد يقلل من مصاريفها ويزيد من فرص انتاجيتها

- مشاكل التمويل لان المؤسسات العمومية الجزائرية مرتبطة بالدولة من حيث مصادر تمويلها وهو ما سبب لها مشكلات التضخم وعدم القدرة على تمويل المشاريع في مواعيد محددة ودقيقة بسبب عدم استقلاليتها في الجوانب المالية. (هزشي، 2008، ص ص. 173-175)

### ثانيا: المؤسسة الخدمية:

هي جميع مؤسسة تضطلع بتقديم خدمات للمتعاملين مثل المستشفيات والفنادق والمطاعم والمؤسسات التعليمية وغيرها (عابد، 2019، ص. 469)، هناك من يراها متشابهة مع المؤسسات الإنتاجية في اتباعها لنظام انتاج للخدمات يعنى بالتنظيم والإنتاج والتنسيق بين كافة العناصر البشرية واللوجستية كما ان المؤسسة الخدمية تحرص على مستويات من الجودة والنوعية لها خصائص تجارية ويتكون نظام انتاج الخدمات من العناصر الآتية:

-الزبون: ويطلق عليه أيضا مصطلح المستهلك ترتبط به الخدمات وتوجد بوجوده ومن دونه لا طائل منها، لأجل ذلك تحرص المؤسسة الخدمية على بناء علاقات وطيدة وطيبة مع زبائنها

-الدعم المادي": يجب ان يغطي الدعم المادي جميع متطلبات ولوازم انتاج الخدمات سواء كان ذلك بطرائق مباشرة او غير مباشرة

-الممثلين المباشرين: وهم كافة الافراد الذين تكون لديهم اتصالات مباشرة مع الزبائن

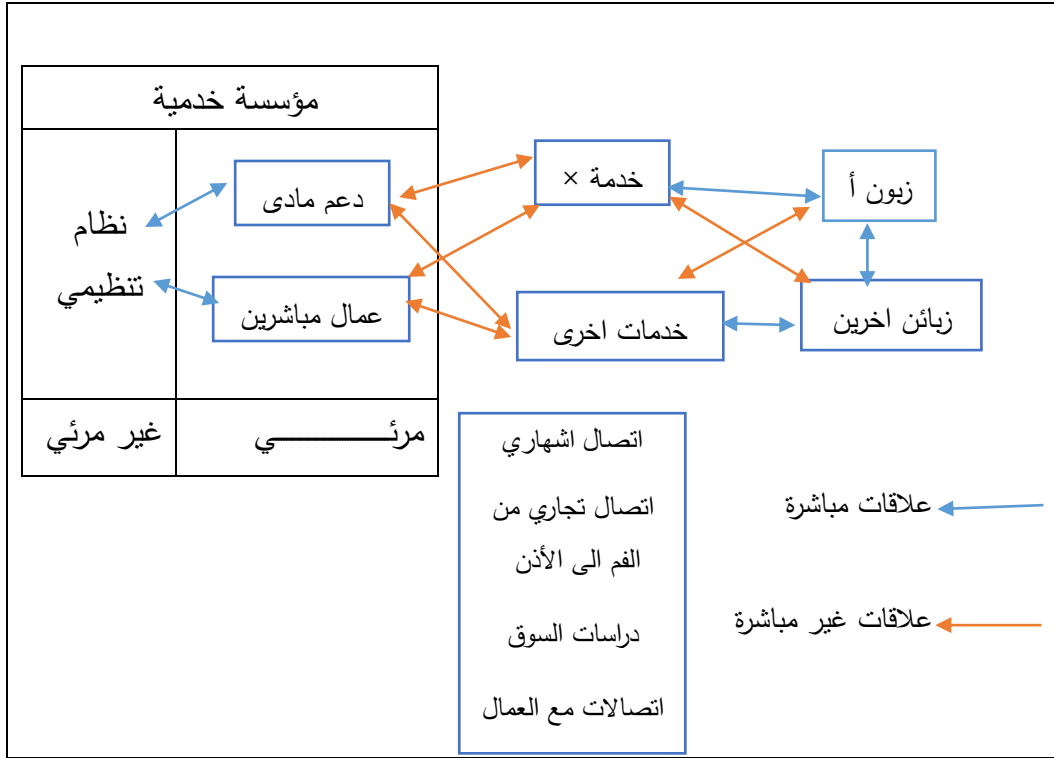
-الخدمة: هي نتيجة العملية التفاعلية التي تدخل فيها العناصر سائلة الذكر، تقوم بها المؤسسة لتلبية متطلبات وحاجات المستهلكين وتحقيق الأرباح والاهداف المرتبطة بها

-أساليب التنظيم الداخلي: نقصد به الطرائق المناسبة لتسيير مختلف مصالح واقسام المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها ومقاصدها

-الزبائن المحتملين: لان الخدمات موجهة في الحقيقة الى المستهلكين المحتملين وغير المحتملين، والزبون غير المحتمل هو الذي لا يستهدف مباشرة من طرف المؤسسة ولكن يمكن ان يتأثر بأحد المستهدفين ويصبح بدوره زبونا أو مستهلكا (هوازي واخرون، 2013، ص. 86)

ولتقريب الفهم وتوضيح الفكرة نورد الشكل الآتي:

شكل رقم (10) يبين انتاج خدمة في مؤسسة خدمية



المصدر: هواري واخرون، 2013، ص. 86

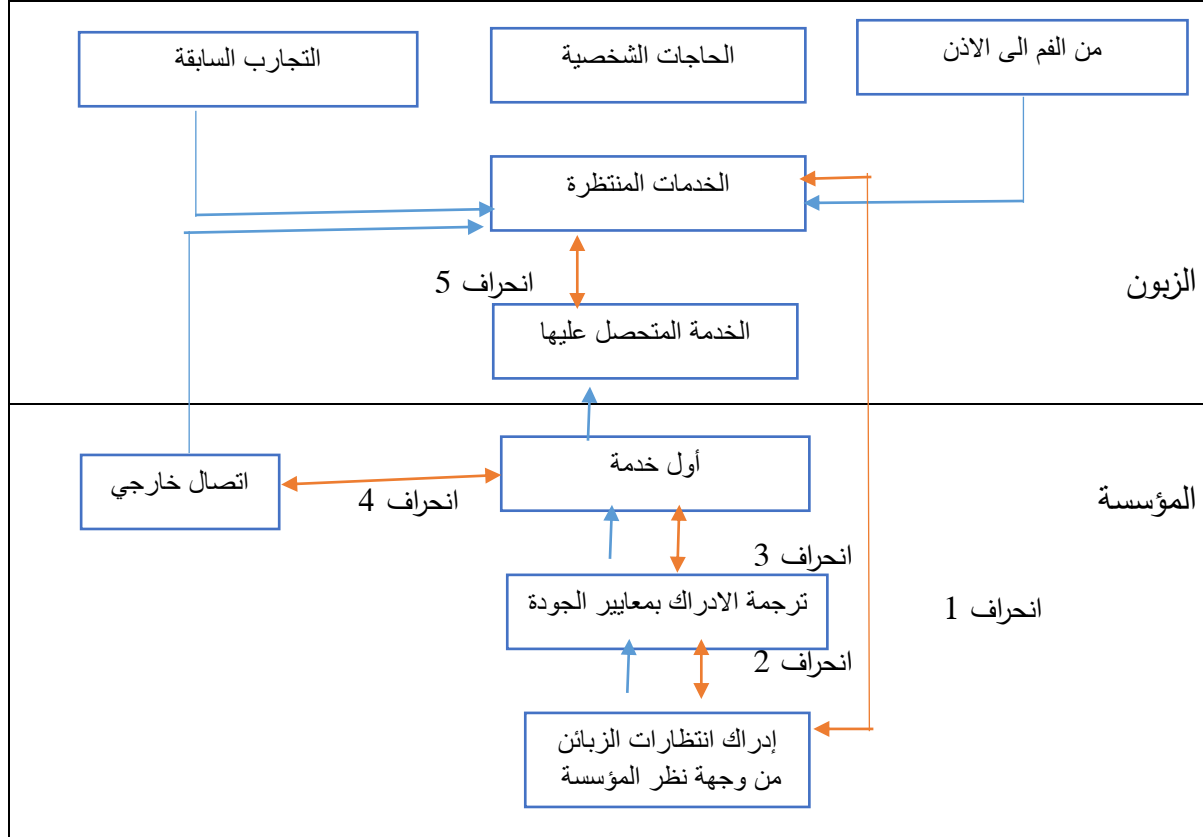
من الشكل السابق يتضح ان الزبون (أ) على سبيل المثال إذا ذهب الى وكالة مصرفية معينة قصد التحصل على قرض معين (خدمة X) فانه وبمجرد وصوله الى هذه الوكالة تعرض عليه او يصادف مجموعة من الخدمات التي لم يكن ينتظرها، كما يلاحظ سلسلة من المباني من حوله والديكورات والعمال والآلات الى غير ذلك، وقد يدخل في اتصالات مع الموظفين او عمال الوكالة ولبيكنه لا يستطيع ملاحظة النظام الإداري وأساليب الإنتاج التي تحكم الأنشطة وتضبطها.

### 1- الخدمات ومحدداتها:

ترتبط اهداف المؤسسة الخدمية ارتباطا وثيقا بتحقيق قبول ورضا لدى المتعاملين اتجاه الخدمات المقدمة من حيث معايير الجودة وطرق التقديم ومراعاة الأحوال النفسية والتوجهات (عابد، 2019، ص. 474)، وتبرز جودة الخدمات المقدمة في أي مؤسسة من خلال اجراء مقارنة بين ما يتوقعه المستهلك وما يتطلع اليه من مستوى ومآبين شعوره بعد ما يقوم باستهلاك الخدمة عكس المنتج الذي نلاحظه من خلال مظهره المادي، وتتعلق الجودة في هذه الحالة بالمواصفات المادية والمهنية، وفي الشكل

الموالي توضيح لجودة الخدمة التي تعتبر علاقة بين منافع يتحصل عليها الزبون خلال استهلاكه للخدمة وبين تطلعاته واعتقاداته قبل استهلاكها (هوارى وآخرون، 2013، ص ص. 86-87)

الشكل رقم (11) يوضح نموذج جودة الخدمات



المصدر: هوارى وآخرون، 2013، ص. 87

يوضح الشكل أعلاه ستة تطلعات للزبون اتجاه الخدمة تتمثل في الآتي:

- **من الفم الى الاذن:** تتمثل في المعلومات والايخبار والأفكار والبيانات التي تنقل عن طريق

الأفراد، يصعب مراقبتها والتحكم فيها وتؤثر بشكل كبير على سمعة المؤسسة

- **التجارب السابقة:** تشمل كافة التجارب والخبرات التي تملكها المؤسسة وتمكنها من التنبؤ

بجودة خدماتها

- **الاتصال الخارجي:** يتضمن جميع اشكال وأنواع الاشهارات التي تعتمدها المؤسسة الخدمية،

ونتحدث هنا عن الاشهار الذي تقوم به الوكالات المتخصصة إضافة الى قيام المؤسسة بالإشهار

لنفسها وخدماتها وسياساتها وثقافتها في التسيير مثلا

- الحاجات الفردية: تختلف من فرد لآخر حسب التطلعات والمستويات والثقافات والخبرات وحسب مستويات الاشباع وطبيعتها

هذا ويتضح من خلال الشكل أعلاه خمس أنواع من العراقيل التي تعيق جودة الخدمات هي كالآتي:

- انحراف وعدم تطابق إدراك المؤسسة مع إدراك الزبون: لا تستطيع المؤسسة معرفة ما ينتظره منها الزبون او المستهلك كما انها لا تستطيع أيضا معرفة وجهات نظرهم حول جودة الخدمات المقدمة

- انحراف بين ادراكات المؤسسة وبين معايير الجودة: ويقع عندما تعمل المؤسسة وفق معايير غير مدروسة وأحيانا غير واضحة وغير مناسبة

- انحراف بين معايير الجودة وبين فعالية الخدمات: ويحدث عندما يكون العمال غير مستعدين لأداء أعمالهم او اصابهم شيء من الإرهاق او الخمول إضافة الى تناقض او تضارب بين الأوامر والتوجيهات التي تأتي من الإدارة كما يمكن ان يحدث كذلك في حالات تعطل المعدات والاجهزة

- انحراف بين أداء المؤسسة وبين الاتصال خارجي: ذلك لان الزبائن يتعلقون بالوعود التي يتلقونها من مضمين الاشهار الذي تقوم به المؤسسة

- انحراف بين الخدمة التي قدمت للزبون وبين انتظاراته: وهو بمثابة حوصلة الانحرافات التي ذكرناها سلفا، فهو يوضح الفروق بين ما ينتظره الزبون وما يجده على ارض الواقع (هوارى واخرون، 2013، ص ص. 88-89)

**2-محددات تقييم جودة الخدمات:** تحرص المؤسسات الخدمية على كسب تأييد ورضا المتعاملين معها وتحقيق الميزة التنافسية وهذا لا يتأتى الا إذا كانت الخدمات على درجة عالية من الجودة التي ترتبط بمحددات ومعايير (عابد، 2019، ص. 474) نذكر منها:

\* سهولة التحصل على الخدمة: مع تجنب التأخير وجعل الزبون ينتظر كي لا يمل

\* الاعلام: بمعنى ان تحرص المؤسسة على اعلام الزبون بالأسلوب واللغة التي يفهمها

\* المجاملة: يجب ان يتسم العاملين بالحلم واللطف وان يحترموا الاخرين

- \* الكفاءة: لان الكفاءة من المحددات التي تساعد على أداء الخدمة على أحسن حال
- \*المصادقية: يجب ان تحرص المؤسسة على التحلي بالشفافية والمصارحة من اجل بناء جسور ثقة بينها وبين زبائنها
- \* النجاعة: ونعني بها فعالية الطرائق التي يتم من خلالها تقديم الخدمات بحيث يتوافق مع انتظارات الزبائن
- \* سرعة رد الفعل: بمعنى ان يتفاعل العمال مع الزبائن ويحرصوا على التجاوب السريع مع المشاكل التي تعترى عملية تقديم الخدمة

\* الامن: يعد الامن شرط أساسي اثناء تقديم الخدمة

\* التجسيد: بمعنى ان تتطابق مستويات الجودة مع المنتجات المرتبطة بالخدمات

\* فهم الزبائن: ويشمل كل الجهود التي تبذل من قبل المؤسسة لفهم الزبون والاحاطة باحتياجاته، وتجدر الإشارة الى ان تقييم الزبائن لمحددات الجودة يتفاوت من فرد لآخر حسب الشخصية والعادات والتقاليد والذواق الى غير ذلك (هوارى واخرون، 2013، ص ص. 89-90)

**3-خصائص الخدمات:** من بين العوامل التي تتحكم في الاقبال على الخدمات من طرف المتعاملين هي خصائصها التي تميزها عن المنتجات او السلع، فالمتعامل يسهل عليه اقتناء سلعة معينة مقارنة بالخدمة لان السلع يمكنه رؤيتها ولمسها والتأكد من جودتها بسهولة (عابد، 2019، ص. 467)

تختلف الخدمات وتتنوع حسب طبيعتها وأهدافها فمنها ما يقصد إصابة فائدة معينة ومنها ما لا يقصد الربح والمنفعة بقدر ما يهدف الى تقديم منفعة للمجتمع، كما توجد أيضا خدمات إدارية وأخرى تجارية، وتتميز الخدمات عن السلع أو المنتجات المادية بأربع خصائص (هوارى واخرون، 2013، ص. 76) كالاتي:

**Intangibility** -اللاملموسية



من الصعب تحسس الخدمات أو تذوقها أو شمها أو رؤيتها قبل اقتنائها وهو جوهرها وما تتميز به عن السلع، لذلك قبل التحصل على الخدمات ينبغي التعرف على جهات النظر الأشخاص الذين يملكون تجربة، كما ان تكرار اقتناء الخدمة قد يخلق خبرة لدى المستهلك ولكن تبقى عملية اقتناء الخدمة غير محددة وغير معروفة لديه لأنه يتعامل مع اللاملوس، وقد ذهب ويلصطون عام 1972 الى ان الخدمة تتسم اللاملوسية الكلية مثل خدمات الحماية والامن والمتاحف والتأمين، في حين توفر شيء مادي ملموس كما هو الحال في الخدمات المالية وكذا محلات التجزئة (الضمور، 2008، ص ص. 22-23) ولتوضيح المضمون اكثر نورد الجدول الاتي:

جدول (03): يمثل درجة تصنيف الملموسية

درجة الملموسية	خدمات المنتج	خدمات المستهلك
الخدمات المتميزة باللاملوسية الكاملة والاساسية	أنظمة الاتصالات، الامن، الحماية، التمويل وعمليات اندماج المؤسسات والاكتساب	النقل، المتاحف، التعليم، وكلاء التوظيف، المزدادات العلنية، الترفيه والتسليية
الخدمات التي تمنح قيمة مضافة للسلع الملموسة	تصميم الاغلفة والعبوات، التأمين، الإعلانات، الاستثمارات الهندسية، عقود الصيانة	التأمين، التنظيف، التصليح والعناية الفردية
الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة	البنوك، النقل، المستودعات، وكلاء النقل، محلات الجملة	الاعمال الخيرية، العقارات، خدمات البريد، محلات التجزئة، العقارات

مصدر الجدول: الضمور، 2008، ص. 23

وفيما يأتي بعض الخصائص التي تتدرج ضمن اللاملوسية والتي تميز السلع عن الخدمات

هي:

- الخدمات لا يمكن لمسها
- ليس من السهل ضبط معايير أو أنماط محددة للخدمات
- عملية تسويق الخدمات تقصي انفصال الملكية
- عمليتي انتاج واستهلاك الخدمات يكونان متلازمين فير قابلتين للفصل

- لا يمكن تجريد او تخزين الخدمات

- يختلف دور الوسطاء في عمليات تسويق الخدمات عن تسويق السلع

- لا بد للعميل ان يتواجد بمكان تقديم الخدمة او ان يذهب مقدم الخدمة للعميل لأنه جزء من

عملية الإنتاج (كورتل، 2009، ص. 92)

### -التلازمية Inseparability:

هي درجة ارتباط الخدمة بالجهة أو الفرد الذي يقدمها لذلك ينبغي حضور طالب الخدمة اثناء تقديمها كما هو الحال في الاتصالات المباشرة المتقدمة لان الخدمة توجه مباشرة الى جسم من يستفيد منها، كما هو الحال بالنسبة لخدمات الحلاقة أو الخدمات الطبية او التجميل الى غير ذلك (العلاق والطائي، 2007، ص. 44)، لذلك تحمل الخدمة طابع انساني لان من يقدمها هو جزء منها لا يمكن باي حال من الأحوال استبداله بغيره لتعلق درجة الإنتاج او جودتها بمهارة الفرد وقدرته على أدائها، فجودة الاستشارات القانونية مثلا تتوقف على براعة المحامي، وجودة صيانة السيارة مرهونة ببراعة الميكانيكي، لذلك نجد ان الخدمة متلازمة مع مؤديها وهو مالا نجده في عمليات انتاج السلع المادية التي يمكن لمنتجها الانفصال عن موزعها او مستهلكها (هوازي واخرون، 2013، ص ص. 76-77)، ويدل تزامن انتاج الخدمة مع استهلاكها على ان أداء الخدمات يتأثر بالعامل الإنساني على ثلاث مستويات:

\*بيئة الإنتاج والاستهلاك

\* الافراد المشاركين في العملية

\* المستهلك أو العميل (كورتل، 2009، ص: 93)

### -عدم التماثل والتجانس في طرق تقديم الخدمة variability:

ونعني بذلك عدم قدرة مقدم الخدمة في غالب من الأحيان على تنميط عمليات تقديمها بمعنى انه لا يستطيع ان يلتزم على الدوام بتماثل وتجانس الخدمات التي يقدمها كما لا يستطيع ان يضمن مستوى محدد للجودة كما هو الحال عليه في عمليات انتاج السلع لان في الخدمات يكون الانسان هو

الأساس أي مقدمها ومنتقيا، وهو ما يصعب عمليات التنبؤ بالمستوى الذي ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها (العلاق والطائي، 2007، ص. 45)، وتكمن صعوبة تنميط الخدمات لجملة من الأسباب من بينها:

\* تأثير المستهلك على نوعية الخدمة لأنه يشارك في عمليات الإنتاج والاقتناء وتحديد جودتها ونوعيتها

\* تؤثر المبالغ المالية على جودة الخدمة

\* تأثير البائع على جودة ونوعية الخدمات لان جودة وجبة معينة تختلف من طباح لأخر حتى وان حاولوا تنميط الطرق وتوحيد المكونات (هوارى واخرون، 2013، ص. 77)

-قابلية التلف والفناء perishability:

تتميز الخدمات بالهلامية بمعنى انها غير قابلة للتخزين، كما انه كلما زاد مستوى لا ملموسية الخدمة كلما قلت إمكانيات تخزينها، فالخدمات التي تحمل صفة الهلامية لا يمكن حفظها كمخزون وهو ما يخفف من تكاليف الإيداع والتخزين في المؤسسات الخدمية، لذلك يرى البعض ان خاصية الهلامية تحمل في طياتها جانبا إيجابيا بالمقابل هناك من يراها أكثر سلبية وتعقيدا لان المؤسسات مجبرة على مجابهة تقلبات الطلب على الخدمات أو تغطية واستيعاب مستويات الطلب المرتفعة وتكييفها مع عدد العمال (الضمور، 2008، ص ص. 29-30)

-الملكية: Ownership

لا يمكن نقل ملكية الخدمات مثلما هو الحال في السلع المادية التي يمكن لمقتنيها استهلاكها كاملة أو تخزين جزء منها أو حتى بيعها حين الانتهاء منها، بينما يستطيع المستفيد من الخدمة غالبا استعمالها لوقت محدد فقط ككراء سيارة أو غرفة في فندق الى غير ذلك، كما انه يدفع فقط ثمن ما تحصل عليه من الخدمات أو المنافع بطريقة مباشرة (كورتل، 2009، ص. 96)

كما تجدر الإشارة الى انه مؤخرا أصبح المهتمون يفرقون بين السلع والخدمات وكذا خصائصها انطلاقا من الجوانب الوظيفية (الضمور، 2008، ص. 30)، وفيما يلي جدول يبين بعض المشاكل الناجمة عن مميزات الخدمة وسبل معالجتها

جدول رقم: (04) يبين بعض من المشاكل الناجمة عن مميزات الخدمة وسبل معالجتها

الخصائص	بعض من التطبيقات	سبل المعالجة
اللاملموسية	صعوبة توافر العينات القيود المفروضة على عمليات التسويق والترويج	الحرص على تحقيق الفوائد رفع درجة ملموسية الخدمة اعتماد الأسماء التجارية اعتماد التوصية الشخصية في عملية تسويق الخدمات إنقاص التعقيدات التي تصاحب الخدمة رفع درجة الشهرة
التلازمية	يفترض تواجد مقدم الخدمة عملية البيع المباشرة نطاق الخدمات محدود	تطوير أنظمة عرض وتقديم الخدمة السرعة في الإنجاز والأداء التحلي بروح الجماعة والعمل الجماعي
عدم التجانس والاختلاف	معرفة مقدم الخدمة وزمنها صعوبة التأكد من النوعية	اختيار موظفين أكفاء والحرص على تدريبهم المراقبة المستمرة والتنسيق
الفناء والزوال	تذبذب في طلبها واستحالة تخزينها	البحث في سبل إيجاد توازن بين العرض والطلب من خلال تخفيض الأسعار في حالات انخفاض الطلب او الاعتماد على الحجوزات
الملكية	السماح للمستهلك باستعمال الخدمة من دون امتلاكها	إبراز خاصية عدم الملكية من خلال استحداث نظام دفع

مصدر الجدول: الضمور، 2008، ص. 31

4-تصنيف الخدمات: توجد تصنيفات عدة للخدمات منها المبسط ومنها المتعمق فالتصنيف الأول يوضح أنواع الخدمات الشائعة والثاني يتعمق في بنية الخدمات وطبيعتها وخصائصها ولتفصيل أكثر نذكرهما بالشرح كما يأتي:

- التصنيف المبسط: هناك من الخدمات ما نستطيع تصنيفها وفق الأسس الاتي ذكرها:

-حسب نوع السوق (أو الزبون):

-خدمات استهلاكية: تشمل جميع الأنواع التي تهدف لتلبية حاجات فردية او شخصية كخدمات قطاع السياحة والصحة والاتصالات والنقل والحلاقة والتجميل الى غير ذلك

-خدمات مؤسسات: تشمل جميع الخدمات التي تهدف الى تلبية حاجات المؤسسات كالاستشارات الإدارية ومجال المحاسبة وصيانة الآلات والمعدات والبنائيات، كما ان هناك خدمات يتم تقديمها مقابل ثمن محدد لجميع المستهلكين والمؤسسات على حد سواء ولكن بطرائق متباينة وأساليب تسويق مختلفة، فطلبات تنظيف السجاد عن طريق أسلوب البيع الشخصي يصبح عملية اقتصادية في حالات التعامل مع المؤسسات بينما يختلف في حالات أصحاب المنازل والشقق

#### -حسب مستوى كثافة العمل:

. خدمات تركز على كثافة قوة العمل: كخدمات التجميل مثلا والحلاقة وخدمات رعاية الأطفال والتربية والتدريس وكذا الخدمات الاكلينيكية

. خدمات تركز على المتطلبات المادية: كخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات النقل بأنواعها والاطعام وغسل السيارات وبيع العتاد الى غير ذلك

#### -حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

. خدمات تعتمد على الاتصال الشخصي العال: كخدمات التأمين وخدمات السكن وخدمات النقل الجوي والخدمات الطبية الى غير ذلك

. خدمات تعتمد على الاتصال الشخصي المنخفض: كخدمات البريد وخدمات المواقف الالية للسيارات وخدمات الصراف الالي الى غير ذلك

. خدمات تعتمد على الاتصال الشخصي المتوسط: مثل خدمات المطاعم التي تقدم وجبات سريعة وخدمات المسرح الى غير ذلك

#### • حسب الخدمة اللازمة لأداء الخدمات:

أ-الخدمات المهنية: كخدمات المستشارين والمحامين والأطباء والصناعيين والخبراء وذوو المهارات الذهنية والبدنية

ب-الخدمات غير المهنية: كخدمات الاعتناء بالحدائق، وحراسة المباني الى غير ذلك. (العلاق والطائي، 2007، ص ص. 46-47)

\* **التصنيف المعمق:** يتضمن طرق مختلفة يمكن ان تعتمد في عملية تصنيف الخدمات نلخص أهمها في الاتي:

-**خدمات قابلة للتسويق مقابل خدمات غير قابلة للتسويق:** يميز هذا التصنيف بين نوعين من الخدمات منها ما يقبل التسويق مثل تلك التي تتحكم بها معطيات اقتصادية وبيئية واجتماعية تأتي منافعها من ميكانيزمات لا تتقيد بمعطيات او حالة السوق، ومنها ما لا تقبل التسويق بحكم بعض الثقافات والعادات لدى المجتمع مثل الاعتناء بالأطفال على سبيل المثال، إضافة الى تلك الخدمات التي لم تعتبر يوما قابلة للتسويق حتى غيرتها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وأصبحت قابلة للتسويق مثل خدمات الطرق السيارة التي اصبح السائقون ملزمون بدفع رسوم مقابل استعمالها

-**خدمات مقدمة لمستفيد نهائي مقابل أخرى مقدمة لمشتري صناعي:** يستفيد من الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي افراد يستعملونها لذواتهم ولا تترتب عنها أي منافع اقتصادية مهما كان نوعها، اما خدمات المشتري الصناعي نجدها موجهة لمؤسسات تعتمد عليها من اجل انتاج سلع او مواد ذات منافع اقتصادية، كما توجد خدمات موجهة الى كل من المستفيد النهائي والمشتري الصناعي على حد سواء بما يخلق تحديا اخر يتمثل في التمكن من التوفيق بين البرامج التسويقية لتغطية حاجات المجموعتين

-**ثقل عنصر الخدمة نسبيا في العملية الاجمالية المتمثلة في عرض او تقديم المنتج:** إذا نظرنا الى المنتجات نجد معظمها مركب من سلع وخدمات، ويمكن تصنيف هذه الأخيرة تبعا للدور الذي تقوم به، وهناك ثلاثة أنواع منها خدمات صرفة (كورتل، 2009، ص ص. 84-85) في حالة وجود دليل ضعيف او انعدامه على توافر عناصر ملموسة في بنية او تكوين الخدمة مثل خدمات المتعلقة بالاستشارات القانونية او بوليس التأمين ، كما نجد مجموعة أخرى من الخدمات تحرص على منح السلع الملموسة قيمة مضافة نجدها خاصة في الحالات التي يريد من خلالها صاحب السلعة بإضافة ميزة او قيمة لمنتجه او سلعته بان يضيف مثلا منافع خدمية تزيد من قيمة سلعته كالضمانات التي

تقدمها مؤسسة مثلا بعد عملية البيع(العلاق والطائي، 2007، ص. 50) ، امات المجموعة الثالثة فتهتم بإضافة قيمة جوهرية للسلع (كورتل، 2009، ص. 85)، ويسهل هذا النوع من الخدمات عمليات التوصيل من أماكن الإنتاج الى المكان الذي يتواجد به المستفيد (العلاق والطائي، 2007، ص. 50)

**-خدمات ملموسة مقابل أخرى غير ملموسة:** ونستطيع ملاحظة مستوى ملموسية الخدمات المعروضة من خلال 03 مصادر رئيسية هي:

\* تلك السلع الملموسة التي تعرض وتستهلك من طرف المستفيد وتكون

\* المكان او البيئة المادية التي تنتج وتستهلك فيها الخدمة

\* البراهين الملموسة التي تقدم من خلالها الخدمة

وعندما يكون للسلع جانب كبير في عملية عروض الخدمات فان كل ما يطبق من طرائق تسويق على السلع ممكن ان يطبق أيضا على الخدمات، كما ان العناصر الملموسة في عرض الخدمة لا تتكون فقط من السلع المتبادلة ولكن للبيئة المادية باع كبير في عمليات العرض والتسويق، ويمكن أيضا للأفراد ان يطلعوا على طرق وأساليب انتاج الخدمات من خلال الفرص التي تتاح لهم (كورتل، 2009، ص. 86)، ويلاحظ المهتمون ان خاصية اللاملموسية قد تفقد الافراد بعض من الثقة في جودة الخدمات وتخلق لديهم شكوك وعدم استقرار في الآراء ما ينعكس سلبا على عمليات الشراء، لذلك تحرص الجهات المختصة في التسويق على تدارك ذلك عن طريق التركيز على الدلائل والقرائن الملموسة اثناء عروض الخدمات، كما تبحث في سبل خلق وترسيخ علامات تجارية قوية في الازهان جعلها ضمانات وتعتمدها من اجل تبيان جودة الخدمات واكتساب الثقة والولاء (العلاق والطائي، 2007، ص. 52)

**-درجة مشاركة المستفيد في عمليات انتاج الخدمات:** هناك أنواع من الخدمات تقتضي

المشاركة التامة للمستفيدين وأخرى تكفي فقد بدور بسيط من اجل تفعيل عملية الإنتاج، وتجدر الإشارة الى انه في النوع الأول يجب ان تجتمع انتاج الخدمة وعرضها أو تقديمها في وقت واحد، فتأخذ بذلك الطابع التفاعلي مثل عمل الحلاق الذي يتبادل اطراف الحديث مع الزبون اثناء تقديم الخدمة بالإجابة على جملة من الأسئلة المرتبطة بمهنته مثل محاسن تسريحة معينة او مساوئ أخرى، فيربط الزبون في هذه الحالة عملية انتاج الخدمة بنتائجها (كورتل، 2009، ص. 87)

ولأنه من الصعب الاعتماد على معايير محددة وثابتة في عمليات انتاج الخدمات وكذا خاصية اللاملموسية للخدمات تسعى المؤسسات التي تنشط في مجال تسويق الخدمات الى تخفيض درجة مشاركة المستفيدين في مراحل العملية الإنتاجية عن طريق تبسيط انتاج الخدمات واتباع الاتصالات عن بعد بالاعتماد على البريد والهاتف والانترنت ووسائل التكنولوجيا الحديثة (العلاق والطائي، 2007، ص. 53)

#### -درجة عدم التجانس أو التماثل:

تصنف الخدمات من خلال بعدين هما:

أ-درجة اختلاف المعايير المعتمدة وبعدها عن المألوف في عمليات الإنتاج الخدمات وعرضها  
ب-درجة الاختلاف الذي تتميز به الخدمات واساليبها في تلبية رغبات وحاجات المستفيدين المحددين

#### -نمط تقديم الخدمة:

هناك نمطين تقد من خلالهما الخدمات وهما:

أ-الحالات التي تتم من خلالها تقديم الخدمات بشكل مستمر ولكن من خلال سلسلة من عمليات منفصلة

ب-إمكانية تقديم الخدمات بشكل عرضي أو من خلال علاقة مستمرة تجمع صاحب الخدمة بالمستفيد منها

وتجدر الإشارة الى ان استمرار العلاقة بين مورد الخدمة وبين المستفيد منها هي التي تضمن عمليات استمرار تقديم الخدمات التي تكتسي أهمية بالغة في الحالات الاتي ذكرها:

-الحالات التي يكون انتاج الخدمة واستهلاكها غير مرتبط بفترة محددة بل مستمر وغير منقطع ومثال ذلك برامج الرعاية الطبية

- الحالات التي يتم الاستفادة من الخدمات بعد فترة زمنية طويلة مثل الخدمات المتعلقة بالجانب المالي



- في الحالات التي يصادف المستفيد من الخدمة مخاطر مدركة

-نمط الطلب:

من الممكن ان تصنف الخدمات تبعا للزمن وللنمط الذي تطلب من خلال، فقليل من الخدمات يتم طلبها بشكل ثابت على مر الزمن اذ غالبا ما يكون متذبذب ومختلف يوميا او اسبوعيا أو موسميا او دوريا، كما قد لا يتم توقعه



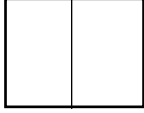

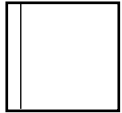

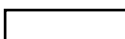
-خدمات تستند على قوة العمل وأخرى على المعدات:

تقتضي بعض الخدمات الاعتماد على أساليب وطرق انتاج كثيفة من حيث العمل، كما ان الخدمات التي تعتمد على قوة العمل وكثافته تختلف عن تلك التي تعتمد على الآلات في عرضها وتقديمها، وإذا أجرينا مقارنة بسيطة نجد ان النوع الأول يمكن من تقديم خدمات أكثر توافقا ومواءمة لتطلعات وانتظارات المستفيد بدرجة عالية مقارنة بالنوع الثاني

5-أهمية الخدمة بالنسبة للمستفيد:

بعض من الخدمات يتم اقتناؤها بصفة مستمرة ودائمة تكون قيمتها منخفضة يتم استهلاكها بسرعة غالبا ما تقتنى بشكل عفوي أو نابع عن رغبة أو نزوة معينة دون تفكير أو تخطيط، تمثل جزءا صغيرا من نفقات المستفيد تعرف بالخدمات السريعة، كما توجد أيضا خدمات تدوم لفترات طويلة لا يتم اقتناؤها الا بعد تفكير ودراسة معمقة لذلك لا يكون الاقبال عليها بشكل دوري (كورتل، 2009، ص 87-88)

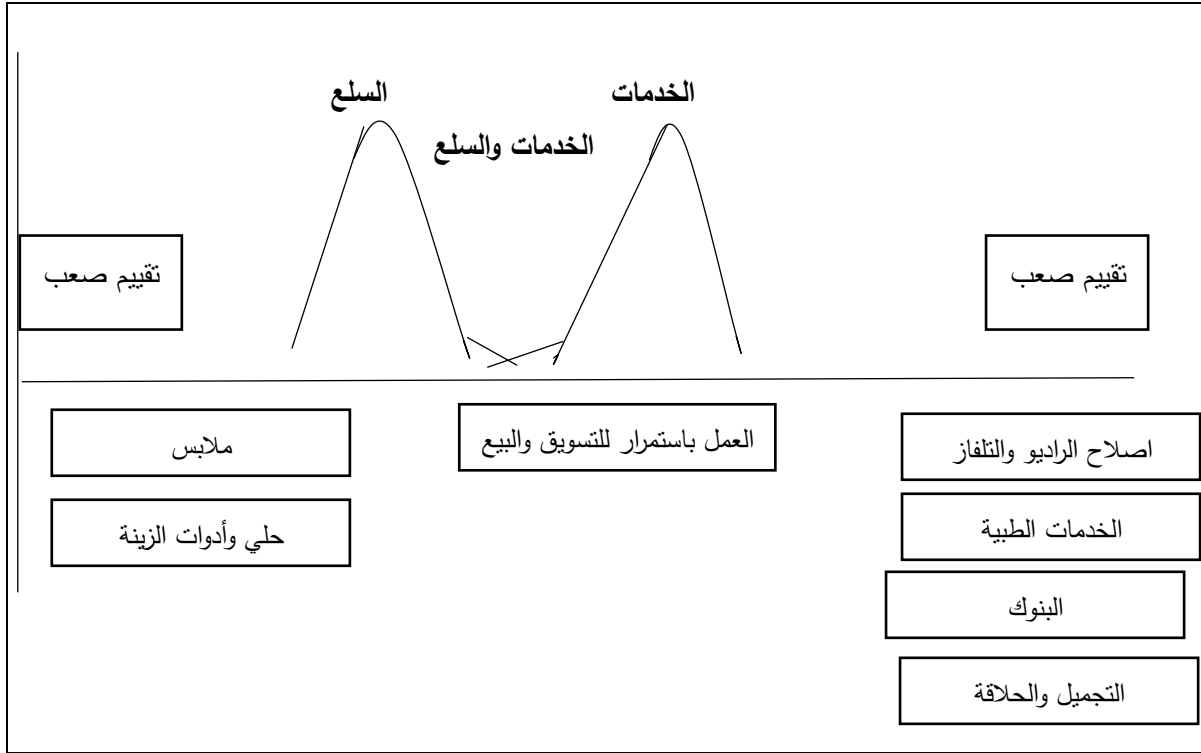
الشكل رقم (12) يبين التداخل الموجود بين السلعة والخدمة

قريب من السلعة الصافية	سلعة كثيفة ترافقها خدمات	مزدوج	خدمات كثيفة ترافقها السلع	قريب من الخدمة الصافية
				
ملابس	سيارة أجرة	مأكولات	نقل جوي	طب عام
				الجانب الملموس أو مظهره المادي 
				الجانب اللاملموس أو خاصية اللاملموسية 

Darmon et autres, 1990, p. 09

من خلال الشكل يتضح ان مجال الطب العام يرتكز بدرجة كبيرة على الخدمات مع وجود جزء صغير من السلع ذات الطبيعة المادية، كذلك بالنسبة لمجال النقل الجوي مع اختلاف طفيف هو وجود المنتج المادي بشكل أكثر بقليل، بينما نجد تساوي بين الجزء المادي الملموس والجزء غير المادي غير الملموس أي بين السلعة والخدمة في حالة تقديم المأكولات، ويغلب طابع الملموسية بالنسبة لسيارات الأجرة وكذا الملابس التي تكاد خاصية الملموسية تكون منعدمة أي تغلب طابع السلعة بشكلها المادي على الخدمة

شكل رقم (13) يبين الاختلاف بين السلعة والخدمة



Kotler et Dubois, 1997, p : 464.

من خلال الشكل أعلاه يمكننا القول ان هناك فعلا تقارب وتقاطع بين السلع والخدمات، فنجد مثلا الحالات التي يكون فيها العمال هم مصادر البيانات والمعلومات يحضر الاتصال المباشر بقوة ويغيب المظهر المادي أي خاصية الملموسية، بينما يضعف الاتصال الشخصي في الحالات التي تكون فيها البيانات والمعلومات غير صادرة عن العمال وتحضر خاصية الملموسية او المظهر المادي أي السلع.

## 2-17- ممارسة الاتصال في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية:

تميز اقتصاد الجزائر ابان الحقبة الاستعمارية بالرأسمالية، وكانت الجزائر سوقا يصرف فيه الفرنسيون بضائعهم وسلعهم، وكانت وكالة "هافاس" الشركة الام الموجودة باريس تسيطر على نظام الإعلان في الجزائر بما منع ظهور الاشهار كنشاط اتصالي، وكانت فرسنا تعد كل ما يرتبط بالعمليات الاشهارية كم حيث مضامينها وأساليبها وأشكالها ووسائلها.

وفي هذه الفترة عرف الاتصال في المؤسسة انتعاشا ملحوظا خاصة الاتصال الخارجي الذي مقياسه الوحيد هو الاستعمار الفرنسي، واعتمد كمصدر تمويل مهم للجيش الفرنسي آنذاك قبل ان تتغير الأمور بعد الاستقلال، لكن الجزائر وجدت نفسها في معاناة كبيرة بسبب التخلف في جميع القطاعات ونقص الوسائل والأساليب الحديثة والخبرة والطاقت المؤهل، وعلى غرار القطاعات الخرة انعكس ذلك سلبا على مجال الاشهار بسبب نقص النصوص القانونية المنظمة لعمليات الاشهار وكذا الموارد المالية والبشرية والارتجالية في الممارسة ونقص الاستراتيجيات الفعالة والسياسات المدروسة وتخلي كبرى الوكالات الاشهارية على الدعم والتمويل، كل ذلك أدى الى توقف الى محاولة او مبادرة للإشهار، مع تسجيل بقاء "هافاس" بمفردها تهيمن على جميع عمليات الاشهار وتقوم بها لفائدة الشركات الجزائرية او الأجنبية، ولكن الأمور تغيرت بعد صدور اول يومية وطنية ناطقة باللغة العربية عام 1963 نشأت معها الوكالة الوطنية للنشر والاشهار، ولم يتم الاعتراف بها كمؤسسة قائمة بذاتها يشرف عليها الحزب الواحد الى غاية سنة 1965.

بعدها ظهرت وكالات اشهار في الخفاء اتصفت بمحدودية النشاط وغياب التجربة والخبرة، اعتمدت على اللوحات الاشهارية التي تمكن من الريح على حساب اقتصاد الوطن، كما لوحظ ذلك الفراغ القانوني الذي ينظم الأنشطة الإعلامية والاشهارية ما جعلها تفشل بسبب عملها وسط جو من الفوضى والارتجالية والعشوائية.

لقد اثرت تغيرات الأنظمة الاقتصادية آنذاك بشكل كبير على الاتصال في المؤسسات الجزائرية، ففي فترة النظام الاشتراكي اعتبر الإشهار نشاطا مهما و ضعيفا بسبب مواجهته لصعوبات عدة في استقطاب الجمهور واقناعه بالإقبال على السلع او الخدمات إضافة الى بروز الحاجة الى تسويق المنتجات، وظل الحال على ما هو عليه الى غاية الشروع في مخططات التنمية (67-96) من خلال المرسوم (276/37) الذي انشئت من خلاله الوكالة الوطنية للنشر والاشهار التي تمثل الجهاز الرسمي للدولة الذي يعنى بالإشهار، وقد عد هذا التاريخ بمثابة بداية اتصال المؤسسة الجزائرية والاشهار كتنخصص.

وبالتخلي عن النظام الاشتراكي شرعت الجزائر تدريجيا في عمليات الإصلاح تمهيدا للعمل وفق سياسة اقتصاد السوق الذي يفرض أنظمة إعلامية واتصالية واقتصادية متطورة من حيث الأساليب والوسائل والاستراتيجيات (رماش، 2009/2008، ص ص. 222-223)

### 1- خصوصية الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية:

لم ترقى المؤسسة الجزائرية بعد الى مصاف الدول المتقدمة التي تهتم باتصالاتها الداخلية بنفس الدرجة التي تهتم بها بمواردها وارباحها ومكانتها في السوق، ولعل ذلك راجع الى جملة من العوامل نذكر منها:

\* مركزية القرار وعدم احترام القوانين الداخلية للمؤسسة وانتشار البيروقراطية التي تعرقل الأنشطة

\* عدم تحديد مسؤوليات الافراد تحديدا دقيقا وعدم الاتجاه نحو تفويض السلطة كإجراء لتدارك

النقائص

\* نقص المرونة في الاتصالات والعلاقات بين مختلف مستويات التنظيم

\* غياب الانسجام بين صناعات القرار بمجلس الإدارة وبين التنظيمات العمالية بسبب انسداد

قنوات الاتصال الداخلية (شريفى، 2013، ص. 30)

\* نقص المعلومات الكافية التي تبنى عليها القرارات وبالتالي عدم اتخاذ قرارات رشيدة

\* اتخاذ القرارات بصفة فردية غالبا ما يزعزع الثقة ويؤثر على مصداقية إدارة المؤسسات

الجزائرية (طالب وحليمى، 2021، ص. 182)

\* غياب التخصص وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

\* عدم تثمين جهود الافراد الشرفاء والاكفاء داخل المؤسسة مما يؤثر سلبا على نفسياتهم في

العمل (شريفى، 2013، ص. 30)

### 2- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية:

اقتصرت وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسات الجزائرية على الاجتماعات والتعليقات

والتوجيهات والمذكرات المرتبطة بالمصالح، كما ان غالبية الأوامر الموجهة للأفراد تكون شفاهية

إضافة الى عدم امتلاك معظم المؤسسات لجريدة المؤسسة، ونقص الاهتمام بشبكات الأنترانات

وضعف تدفق الانترنت الذي يؤثر سلبا على الأنشطة الاتصالية (دليو، 2003، ص. 39)

### 3- تخصصات الاتصال الخارجي في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية:

#### أولاً: الاتصال الأشهاري

إذا نظرنا إلى الدراسات التي تناولت الأشهار في الجزائر نجدها قليلة جداً خاصة التجاري منه لأنه نشاط محتكر من طرف الدولة، يفترق إلى قوانين واضحة بشأن تسويق السلع والخدمات (شبايكي وحفيظ، 2017، ص. 86)، فالجزائر لم تهتم فعلياً بالأشهار خاصة قبل التسعينات بسبب توجهها الاشتراكي بعد الاستقلال، فقد احتكرت الدولة جميع الأنشطة التجارية والاقتصادية ولم تسمح بالمنافسة وأهملت هذا النوع الاتصالي واعتبرته مجال لا ينتج، فلم يظهر منذ الاستقلال قانون للأشهار كونه لا يخدم السياسة العامة للبلاد آنذاك (فريخ، 2016، ص. 385)، ومن بين أنواع الأشهار المعتمدة في الجزائر نجد:

أ- **الاتصال الإداري والقانوني:** هي ما يميز نظام الأشهار في الجزائر، وقد اعتمد هذا النوع في المؤسسات العمومية الجزائرية في مجال الصحة والزراعة والنقل ومؤسسة سونلغاز، ويأتي بصيغ محددة تنشره الإدارة مثل المزايدات والمناقصات وقرارات الحجز وغيرها (عرب، 2018، ص. 57-58)

ب- **الأشهار التجاري:** يشمل الإعلانات والمنشورات والدعايات والبيانات والعروض والتعليمات الموجهة لتسويق سلعة أو خدمة بالاعتماد على دعوات سمعية أو سمعية بصرية (سي يوسف، 2021، ص. 953) يشمل جميع الأنشطة ذات الطابع التجاري يسير في اتجاه واحد يقوم به التجار الخواص في أغلب الحالات (عرب، 2018، ص. 58)، ويتضمن هذا النوع أسلوب من أساليب الدولة في تكريس سياستها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (شبايكي وحفيظ، 2017، ص. 93)

ج- **الأشهار المتخصص:** يختلف الأشهار من حيث الغرض والأسلوب حسب اختلاف سمات وخصائص الجمهور الجزائري، وهذا لتوسيع دائرة الاتصال حتى تشمل جميع المستويات والشرائح في الوطن بالاعتماد على الجرائد الجهوية التي تعبر كل منها على خصائص وسمات سكان الرقعة الجغرافية التي تغطيها (عرب، 2018، ص. 58)

د- **الأشهار المحسوس (الملموس):** اندثر هذا النوع من قائمة الأشهارات في الجزائر في مطلع التسعينات لأنه لا يوافق الرغبات الحقيقية للمستهلكين والمتعاملين، فالجزائريين أصبحوا عقلانيين في

انفاقهم وواقعيين لا يتقون بالصور والرموز بقدر ثقتهم بالأشياء الملموسة والحقائق والمعطيات الواقعية التي لا تصطبغ بالعاطفة. (عرب، 2018، ص. 58)

#### ه-الوكالة الوطنية للنشر والاشهار(ANEP)

بعد الاستقلال كان من الواجب على الدولة الجزائرية بناء استراتيجية تنموية شاملة في كافة المجالات من بينها الاشهار الذي يندرج ضمن وظائف الاتصال الذي بادرت الدولة بالاهتمام به من خلال الصحافة والاعلانات وبدأ من خلاله الاشهار يظهر شيئا فشيئا كأسلوب لدفع التنمية في المجالات الاقتصادية والإعلامية والاجتماعية، وهو ما خلق الحاجة الى استحداث الوكالة الوطنية للنشر والاشهار وكان ذلك عام 1967، اضطلعت بمفردها بجميع الأنشطة الإعلامية تحت هيمنة الدولة على السوق الاعلانية والاشهارية، وفي عام 1968 حددت المهام والوظائف والمسؤوليات من خلال المراسيم والقرارات الوزارية التي تقدم شروحات مفصلة لسياسة الدولة في مجال الإعلان، وقد كيفت مختلف النصوص التنظيمية مع اهداف كل مرحلة من مراحل تطور الوكالة(عرب، 2018، ص. 58)

#### 1-سوق الاشهار داخل (ANEP)

وصلت سوق الإعلان سنة 1996 حسب الاحصائيات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للنشر والاشهار الى ما قيمته 963 مليون دج، منها 713 مليون مخصصة للتلفزيون أي ما نسبته 21/، و 50 مليون دج مخصصة للإذاعة وهو ما نسبته 05/، بذلك فقد حققت الوكالة ما قيمته 407 مليون دج وهو ما نسبته 42/ على ضوء الأرقام المقدمة نستطيع القول أن الإعلان عبر التلفزيون هو مطلب السوق الأول لما لهذه الوسيلة من تأثير بقوة الصورة والصوت معا (رماش، 2009/2008، ص ص. 229-230)،

أما فيما يخص الصحافة فقد قدمت الوكالة الوطنية للنشر والاشهار تقريرا لسنة 1998 أن المداخيل الاشهارية للصحافة الوطنية في الجزائر قدرت ب 997مليون دج مسجلة ارتفاع بنسبة /14.34

إذا ما قورنت بسنة 1997 حيث بلغت 854 مليون دج بارتفاع قدر ب 28.49/ مقارنة بعام 1996. (قادم، 2022 ص. 418)

## 2- سوق الاشهار خارج (ANEP)

حققت السوق الوطنية للإعلان خارج الوكالة ما يعادل 401 مليون دج عام 1995، اما الوكالات

الاعلانية التي تنتمي للقطاع الخاص فلم تفق نسبة 1/، ذلك بسبب ارتفاع عناوين الصحف

والمطابع

التابعة للقطاع الخاص وتم تدعيم أنشطة المطابع بأنشطة إعلانية للاستفادة من انعكاساتها ومدخيلها إضافة الى الحد من الاحتكار وتلبية مطالب المعلنين ورغباتهم، مع ذلك تواصل سوق الإعلانات خارج الوكالة تحسنا بدليل انها حققت ما يقارب 461 مليون دج كرقم اعمال عام 1998 وهو ما يمثل 46/ من مجموع سوق الإعلانات الوطنية

كما بينت الإحصائيات المقدمة من طرف الوكالة ان المؤسسات الدولة قد ساهمت بما نسبته 41.81/ من حصة سوق الإعلان متبوعة بالقطاع الخاص بما نسبته 32.17/، في حين حقق القطاع العمومي ما نسبته 15.31/ وهي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بالقطاع الخاص ويرجع ذلك الى عدم استقرار أوضاعها (رماش، 2009/2008، ص ص. 231-232)

### و- معوقات الاتصال الاشهاري في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية:

\* عدم وضوح حقيقة الاشهار بالنسبة للقائمين عليه في المؤسسات الجزائرية، مما سبب اغفال الأسباب الحقيقية التي تجعل المستهلكين يفضلون اشهارا دون اخر

\* غياب بحوث المبيعات التي تحلل المعطيات وتتنبأ بمستقبلها (مبني، 216، ص. 246)

\* غياب فضاء سمعي بصري يتسع للأنشطة الاشهارية

\* ندرة السلع والخدمات في السوق الجزائرية التي تحتاج الى الاشهار وتطوره

\* نقص الاعلنة المالية المخصصة للأنشطة الاشهارية في المؤسسات الجزائرية (شبايكي وحفيظ،

2017، ص. 95)

\* غياب تقاليد الاتصال الاشهاري في الجزائر

\* عدم التمكن من دراسة الدوافع النفسية والاجتماعية للمتعاملين والمستهلكين



- \* عدم تحديد اهداف الحملات الاشهارية تحديدا دقيقا بسبب غياب تصنيف اجتماعي واضح
- \* عدم التمكن من الوقوف على طبيعة العلاقة بين المتعاملين والمستهلكين وبين وسائل الاعلام والاتصال
- \* نقص المختصين في مجال الاشهار الامر الذي ميع العمليات الاشهارية وجعلها تقتصر على اشكال تقليدية
- \* عدم تمكن القائم بالاتصال الاشهاري من تقديم براهين وحجج مقنعة تتوافق والتطور الذي ميز الاشهار في دول العالم المتقدم (عراب، 2018، ص ص. 60-61)
- ثانيا: ممارسة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية: تعاني العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية من جملة من المعوقات التي تحد من فعاليتها من بينها:
  - \* غموض مفهوم العلاقات العامة لدى ادارات المؤسسات العمومية الجزائرية سواء كانت إنتاجية ام خدمية وعدم امتلاك ثقافة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية
  - \* تداخل الصلاحيات والاختصاصات وحدود المسؤوليات بين المصالح الإدارية (دريس، 2015، ص. 237)
  - \* مركزية سلطة القرار وعدم اتاحة فرص المشاركة او طرح المواضيع للنقاش (بوخناف، 2011/2010، ص. 205)
  - \* تقتصر العلاقات العامة على وظائف معزولة مفككة غير منسقة تفتقر الى الفعالية من حيث التفصيل في مهام التنظيم (منصوري، 2007، ص. 277)
  - \* غياب التخطيط المبني على أسس علمية منهجية تراعي الموارد المتاحة
  - \* غياب استراتيجية حقيقة للعلاقات العامة تشمل الوسائل والأساليب المناسبة والفعالة في ممارسة الأنشطة
  - \* عدم الاعتماد على اشخاص مؤهلين في ممارسة أنشطة العلاقات العامة من حيث التخصص والخبرة

(نبيل، 2015، ص. 240) لأنها تتطلب كفاءات جامعية ومهنية يوصلون المعنى الحقيقي للعلاقات العامة عن طريق الممارسة العلمية والسليمة والفعالة لأنشطتها المختلفة على جميع المستويات (منصوري، 2007، ص. 277)

### 1- سبل تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية:

\* إعطاء العلاقات العامة مكانة هامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتمكينها من ممارسة مهامها بكل حرية دون وضعها تحت وصاية او تصرف أي ادارة أخرى

\* تكريس مبدأ تعاون الادارات مع إدارة العلاقات العامة لتسهيل مهامها (مسيلي، 2008، ص. 283)

\* اتباع الشفافية والمصارحة واجتتاب احتكار المعلومات من طرف الإدارة العليا لتمكين كافة افراد المؤسسة من الحصول على البيانات والمعطيات التي ترتبط بالأنشطة المختلفة (منصوري، 2007، ص. 278)

\* الحرص على خلق مناخ ديمقراطي تسوده قيم العدالة والمساواة بين افراد المؤسسة وتثمين الجهود والمبادرات (دريس، 2015، ص. 239)

\* الاهتمام بالعنصر البشري لأنه أساس كل أنشطة العلاقات العامة (منصوري، 2007، ص. 278)

\* اجراء دورات تكوينية لتوعية الافراد بأهمية العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة (حواوسة، 2018، ص. 172)

\* رفع المخصصات المالية التي تنماشى وتكافئ الأنشطة المختلفة للعلاقات العامة

\* الاهتمام بالاتصال الداخلي من حيث الجمهور والوسائل الاتصالية مثل سجلات الاقتراحات والشكاوى إضافة الى القيام باجتماعات دورية تقييمية لأنشطة المؤسسة ولمعالجة المشاكل والانشغالات (مسيلي، 2008، ص. 283)

\* تقريب المواطن من المؤسسة وتكريس مبدأ المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة (دريس، 2015، ص. 238)

\* الاهتمام بالتخطيط ووضع خطط قابلة للتنفيذ تراعي الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة بالمؤسسة (مسيلي، 2008، ص. 283)

\* اعتماد الأبواب المفتوحة على المؤسسة لتعزيز الاتصال الخارجي وكذا الزيارات المنظمة

\* الاهتمام بالعلاقات مع وسائل الاعلام المختلفة (منصوري، 2007، ص. 278)

\* ربط المؤسسات بمراكز البحث والتكوين والجامعات والمؤسسات التعليمية المختلفة (مسيلي، 2008، ص. 283)

ثالثا: علاقة المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية مع وسائل الاعلام:

أ- علاقة المؤسسة بالصحافة المكتوبة: تعد الصحافة المكتوبة من موارد المال بالنسبة للمؤسسة، وعلى غرار وسائل الاعلام تجرعت الصحافة المكتوبة من كأس الاحتكار فيما يخص أنشطتها الاتصالية بسبب الوكالة الوطنية للنشر والاشهار الى غاية ظهور الوكالات الخاصة التي اتاحت لها فرص التعامل معها ومع المتعاملين الاخرين، وبرزت المؤسسات الصحفية بعناوين مختلفة من خلال أنشطتها الاتصالية التي حاولت من خلالها ان تحوز على اهتمام المتعاملين والقراء، وتم تسجيل خلال ديسمبر 1996 نسب مختلفة تبعا لعنوان الجريدة وسعرها كالآتي:

الوطن	El watan	بنسبة	13/
الحرية	Liberté	بنسبة	12.2/
المجاهد	El moudjahid	بنسبة	10.7/
الحقيقة	L'authentique	بنسبة	09.8/
الخبير	El khabar	بنسبة	09.1/
عناوين أخرى		بنسبة	44.5/ (رماش، 2009/2008، ص. 240)

ب- علاقة المؤسسة الجزائرية بالتلفزيون: يعد التلفزيون الوطني اهم جهاز اعلامي في الجزائر، هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي

تحت وصاية وزير الاعلام، يضطلع بمهام عدة محددة بدقتر شروط يقطن جميع النشاطات التي تكون أحيانا تبليغيه وأحيانا توعوية تثقيفية وتوجيهية لا تخرج عن اطر معينة محددة، وقد تم بسط السيادة على التلفزيون الجزائري في 28/10/1962، وعرف تحولات عدة من مؤسسة البث الإذاعي والتلفزيوني الى مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الى غاية صدور المرسوم رقم 86-147 المؤرخ ب 01/06/1986 الذي أنشأت بموجبه المؤسسة العمومية للتلفزيون <https://www.ministerecommunication.gov.dz>

Consulté le 07/12/2023 a 00 :02

ولم يكن تعامل المؤسسة الجزائرية مع التلفزيون الا خلال مطلع التسعينات، وتم اصدار قرارات ومراسيم وزارية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 101-91 الصادر بتاريخ 20/04/1991، تم من خلاله وضع شروط للتعامل مع التلفزيون الوطني الجزائري تضمنتها التعليمات الاتي ذكرها:

\* يوقع معن الرسائل الاشهارية أو المفوض بصفة قانونية اتفاقا أمام الإدارة التجارية يلتزم من خلاله باحترام جميع القوانين وعدم الاخلال بالأنظمة سارية المفعول التي تحكم الاشهار والقبول بالشروط المدونة في المرسوم التنفيذي رقم 101-91 الصادر في 20/04/1991

\* يمنع التلفزيون الجزائري تمرير المضامين الاشهارية التي تتنافى مع الآداب العامة والأخلاق وكذا كل اشهارات الكحول والتبغ أو الدعاية لأي توجه ديني أو سياسي إضافة الى الاشهارات الكاذبة أو المخادعة او التي لا تحترم قواعد المنافسة الشريفة والقانونية

\* يختص قسم الإدارة التجارية للمؤسسة الوطنية للتلفزيون الجزائري وحده بتقرير بث مضامين معينة لا تتناسب مع سياسته العامة

\* يجب ان تتوافق مضامين الرسائل الاشهارية مع معايير الإنتاج والمعايير التقنية

\* سحب الأشرطة الممولة من طرف المعلن في مدة أقصاها 30 يوما بعد نهاية بث الحملة الاشهارية، وفي حالة أي تجاوز للمدة القانونية من حق قسم الإدارة التجارية للتلفزيون الوطني عدم تحمل مسؤولية ضياع الأشرطة او تلفها (رماش، 2008/2009، ص. 241)

## ج-علاقة المؤسسة الجزائرية بالإذاعة:

تحرص الإذاعة الجزائرية على اعلام المواطنين بكل ما يرتبط بجوانب الحياة سواء كان ذلك على الصعيد الوطني او العالمي، كما تسهم في ترقية الاتصالات على اختلاف مضامينها وتكريس قيم التسامح والديمقراطية وتقبل الاخر وتشجيع التعددية، إضافة الى حرصها على الدفاع على الثقافة الوطنية ومقوماتها وترسيخ الهوية الوطنية.

<https://www.ministerecommunication.gov.dz> زيارة يوم 2023/12/07 على الساعة 23:22

وتجدر الإشارة الى ان الاتصال بالإذاعة الجزائرية احتكرته الوكالة الوطنية للنشر والاشهار على غرار باقي الوسائل الإعلامية الأخرى، الا ان الدولة فضلت ارخاء الحبل قليلا وترك هامش من حرية الممارسة الإعلامية للإذاعة وهو ما أتاح فرص ظهور ما يعرف بالإذاعات المحلية التي تعاملت مع المؤسسات الجزائرية المرتبطة بمجال تغطيتها، وقد شهد اتصال المؤسسة الجزائرية بالإذاعة العديد من العراقيل والنقائص بسبب نقص التجربة وقلة الخبراء إضافة الى تفضيل المؤسسات للوسائل السمعية البصرية بدرجة اكبر مقارنة بالإذاعة لما تتميز به من قوة استقطاب وجلب للجماهير والتأثير فيهم بالاعتماد على الصورة والصوت معا (رماش، 2009/2008، ص ص. 241-242)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تمكنا من الوقوف على أهمية الاتصال عموما وأهميته في المؤسسة الجزائرية على وجه الخصوص، وذلك لما تطرقنا للاتصال وأهميته ووظائفه ووسائله والقائمين عليه في المؤسسة الجزائرية إضافة إلى العراقيل التي تحد من فعاليته وتحول دون تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المسطرة.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية

### 3-مجالات البحث وعينته

#### 3-1-مجالات البحث:

#### 3-1-1-المجال المكاني:

#### أ-صايدال:

النشأة ومراحل التطور: هي مؤسسة اقتصادية عمومية جزائرية ذات أسهم تأسست عام 1982 برأس مال في يقارب 2500 مليون دج، وهي مجمع صيدلاني جزائري مهمته الرئيسية هي انتاج كل ما يتعلق بالمنتجات الصيدلانية وتسويقها والبح في سبل تحديثها وتطويرها كي تصبح صالحة للاستهلاك البشري والبيطري، تأسست بعد عملية إعادة الهيكلة التي عرفها قطاع الصيدلة في الجزائر، تفرعت كوحدة إنتاجية من الشركة الوطنية للأدوية بموجب المرسوم 82-161 الصادر في شهر أفريل 1982، وغيرت عام 1984 بمسما جديد هو المؤسسة العمومية الاقتصادية صايدال تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبيتروكيماوية.

وفي عام 1985 تغيرت تسمية المؤسسة الوطنية للأدوية الصيدلانية الى صايدال واستحدثت مصانع لها في الدار البيضاء والحرش وقسنطينة، وأصبحت صايدال في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي ادرجتها الوزارة على القطاع مؤسسة اقتصادية عمومية، وتغير نظامها الأساسي بما يسمح لها بالمساهمة في العمليات الإنتاجية والصناعية والتسويقية المرتبطة بالتزاماتها تجاه المجتمع، وخلال عام 1997 الى 1998 اعيدت هيكلتها لتصبح مجمع انتاجي وصناعي يضم ثلاثة فروع

وشهدت صايدال خلال عدة سنوات تطورات نوضحا في الاتي

-1999: استحداث مركز للبحث والتطوير بهدف دعم جانبها التكنولوجي ورسم سياسة تنمية لصناعة الادوية الجينية، وارتفعت حصتها لرأس مال سوميديال سنة 2009 الى قرابة 95/

- 2010: ضمت صايدال اليها ما نسبته 20/ من رأسمال (ايبيرال) ومن رأسمال (طافكو) لترتفع من

38.75/ الى 44.51/ (دواس، 2021/2020، ص ص. 87-88)



-2011: ارتفعت حصة صايدال في حصة ابيبيرال الى 60/ مع استحداث فروع جديدة في كل من قسنطينة، البلدية، عنابة، تلمسان، الشلف، وهران والعاصمة

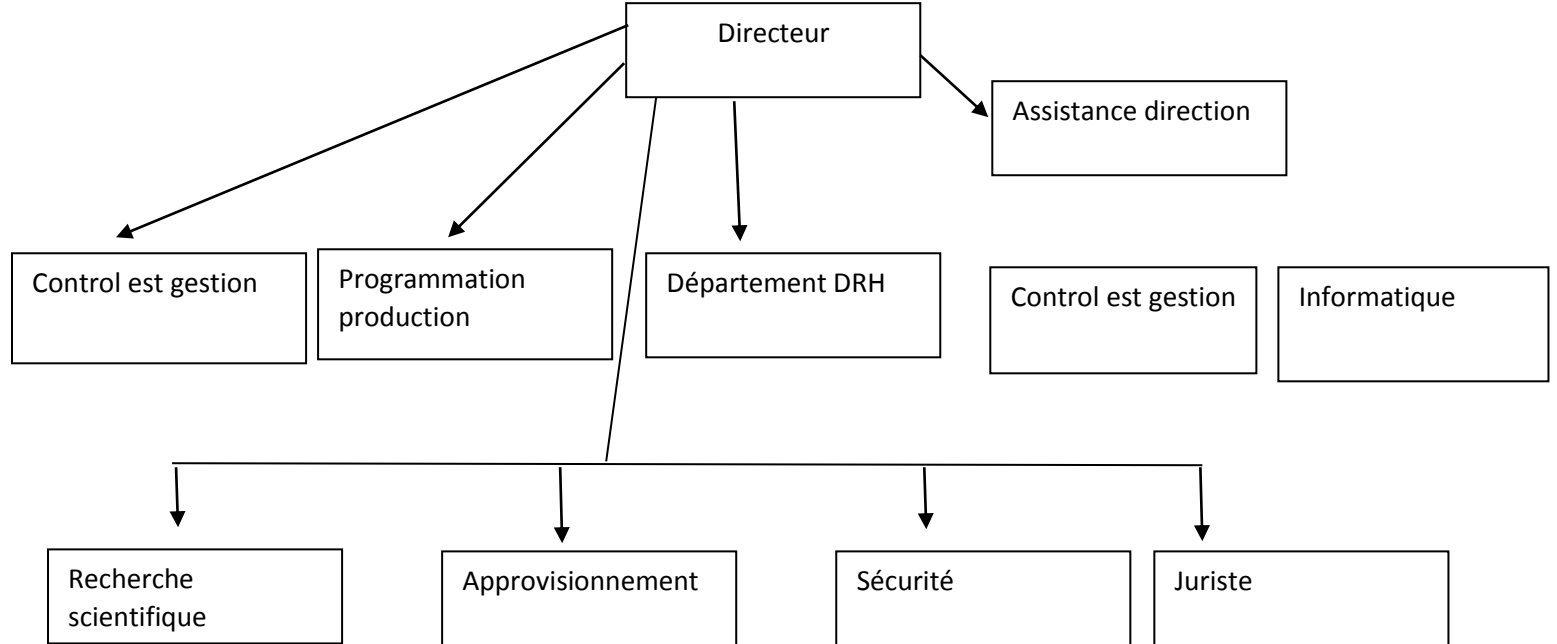
-أفريل 2012: وقعت صايدال عقدا مع المختبر الدانماركي (نوفو نورديك) لإنتاج الانسولين، وفي شهر سبتمبر أنشأت صايدال شراكة مع الشركة الكويتية وصندوق الاستثمار الوطني بهدف صناعة ادوية ضد السرطان

2014: ادمجت فروع صايدال - اونتيبوتيكال وفارمال وبيوتيك

2016: ارتفع رأسمال صايدال في ابيبيرال الى ما يقارب 99.99/

صايدال قسنطينة: شرعت صايدال في مزاوله اعمالها في فرعها بقسنطينة بالمنطقة الصناعية بالوصوف سنة 2003، وفي أفريل 2005 تم تدشين مصنع الانسولين التابع لفارما من طرف السيد رئيس الجمهورية الجزائرية (مصدر من المؤسسة)

الهيكله التنظيمية لمجمع صايدال-قسنطينة-



المصدر: مؤسسة صايدال -قسنطينة-

مديريات صايدال قسنطينة: تضم مؤسسة صايدال مجموعة من المصالح كالآتي:

-مكتب المدير: مكاف بتسيير المؤسسة والتنسيق مع الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة

-الأمانة العامة: التنسيق مع المدير والجمهور الداخلي والخارجي وتنظيم اللقاءات وتدوين الاعمال

-مكتب المراقبة والتسيير: مراقبة الأنشطة وكل ما يتعلق بالسياسة التسييرية للمؤسسة والتنسيق مع

المصالح الاخرى

-مكتب تنظيم وبرمجة الإنتاج: نشر مخططات الإنتاج اليومية والاسبوعية والشهرية

-مكتب الموارد البشرية: الاهتمام بشؤون العمال من عطل واجازات وتعويضات، يعمل بالتنسيق مع

المدير

-مكتب الاعلام الالي: يضم الأجهزة والبرامج المعلوماتية وتخزين البيانات وتوزيعها

-مكتب البحث العلمي: يهتم بالبحوث العلمية في مجال الصيدلة وأساليب العمل

-مكتب التموين: يهتم بتزويد المؤسسة بالمعدات والموارد الاولية

-مكتب الشؤون القانونية والمنازعات: يهتم بكل ما يتعلق بالشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة

بالجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة

-مكتب الامن: مهمته حفظ الامن داخل المؤسسة وتدوين كل مايلج ويخرج من المؤسسة.

ب-بريد الجزائر: عرفت مؤسسة بريد الجزائر مراحل عدة منذ فترة الاستعمار الفرنسي الى ما

بعد الاستقلال، ففي عام 1910 قامت فرنسا ببناء قصر البريد المركزي دام تشييده الى غاية 1913م،

أطلق عليه مسمى " البريد الجديد" وقد غيرت الجزائر اسمه بعد استقلالها ليصير سنة 1985 " بريد

الجزائر"

لقد ورثت الجزائر شبكة بريد ضعيفة بعد استقلالها لم تستطع تغطية جميع تراب الوطن ولا تلبية

متطلبات الافراد، ولم تتعدى مكاتب البريد نهاية سنة 1962 الى 826 مكتبا في الخدمة، الا ان الجزائر

حاولت تطوير هذا القطاع وكانت الانطلاقة سنة 1965 حيث حرصت على زيادة مراكز الفرز وانشاء

مراكز جديد للصكوك البريدية بمدينة وهران وقسنطينة بهدف تخفيف الضغط على بريد الجزائر العاصمة

وبتاريخ الخامس من اوت عام الفين قامت الجزائر بإصلاحات في قطاع البريد والمواصلات تمثلت في فصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات بإنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي اضطلعت بتسيير قطاع البريد (عابد منيرة، 2019 ص. 475)

\* **المديرية الولائية لبريد الجزائر-قسنطينة-**: هي مؤسسة عمومية خدمية ذات طابع تجاري منبثقة من إعادة تنظيم وزارة البريد والمواصلات سابقا والتي أصبحت تعرف باسم وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال وفق الإصلاحات والمساعي لعصرنة القطاع، شرعت في أداء مهامها في جانفي 2003 بمقرها الكائن بوسط مدينة قسنطينة شارع 01 نوفمبر 1954 تعد واحدة من بين 51 مديرية ولائية للبريد على مستوى الوطن تحرص على تسيير المصالح البريدية عبر ولاية قسنطينة وتجسيد المخططات المحددة من طرف المديرية العامة لتطوير القطاع

\* **وظائفها:** تقوم المؤسسة بوظائف مرتبطة بنشاطها ومواردها وسياستها مثل نقل المراسلات الشخصية والرسمية، ارسال المراسلات التلغرافية، اصدار وأداء الحوالات وكذا مسك الحسابات البريدية الجارية، كما تقوم بإصدار الطوابع البريدية وغيرها من علامات المخالصات، تسديد المعاشات، جمع الأموال لفائدة المديرية العامة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إضافة الى جمع رؤوس الأموال لدى مصالح الصكوك البريدية

تمتلك جملة من المؤهلات ساعدتها على أداء أنشطتها تتمثل في تنظيمها المركزي والمحلي المحكم الذي ساعدها على تلبية رغبات وطلبات المتعاملين معها، اتفاقيات جماعية حسنت المردودية وحفزت العمال وحسنت اداءهم ضف الى ذلك استقلاليتها في التسيير (مصدر من المؤسسة بريد الجزائر قسنطينة)

\* **الأدوات والأنظمة التكنولوجية المستخدمة في الخدمات البريدية:**

-خدمات الحساب البريدي الجاري: تشمل عمليات الدفع الفوري والسحب عن المنظور والاطلاع على الرصيد والامر بالدفع إضافة الى طلب الصكوك البريدية

-خدمة الانترنت: تم ادخال موقع الانترنت الخاص بالبريد عام 2005 قصد الاستفادة من

خدمات البريد [www.poste.dz](http://www.poste.dz)

-خدمة راسيمو: وهي تحميل الالكتروني يوفر الدفع المسبق لشركة موبيليس إمكانية القيام بعمليات عن بعد من خلال الحساب البريدي الجاري للزبائن

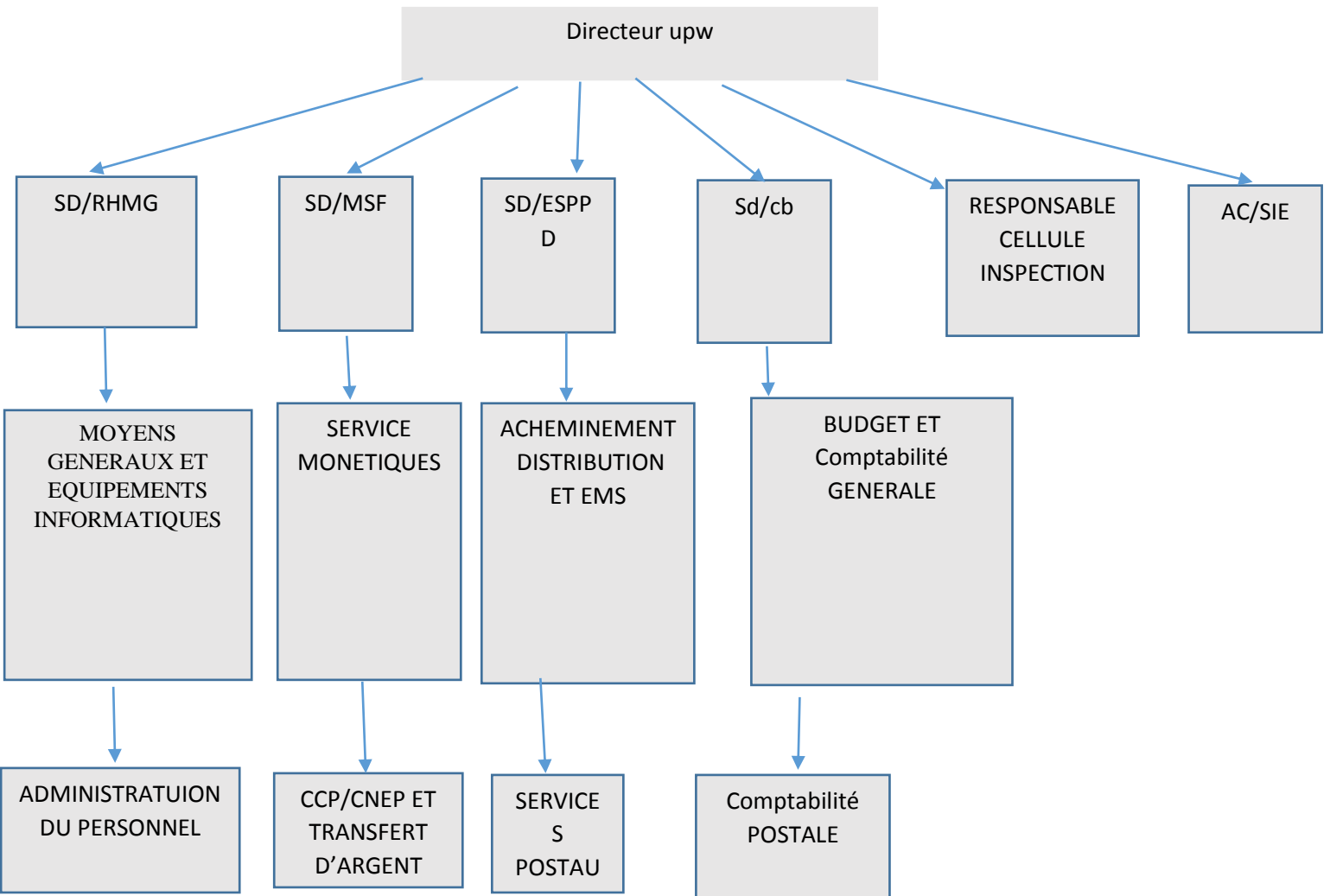
-الأجهزة والأدوات التكنولوجية المستعملة: البطاقات المغناطيسية والموزع الآلي للأوراق

ونهاي التسديد الالكتروني

-الأنظمة التكنولوجية المستعملة: نظام المقاصة الالكترونية، نظام التحويل الالكتروني

للأموال، النظام البريدي الدولي، النقطة البريدية الجوارية (مصدر من مؤسسة بريد الجزائر-قسنطينة-)

الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لبريد الجزائر-قسنطينة-



المصدر: مؤسسة بريد الجزائر -قسنطينة-

- مصالـح ومكاتب الوحدة الولائية للبريد قسنطينة: تضم هذه الوحدة عدة مصالـحـا هي:

**\*خـلية التفتيش**

\* مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة: تضم مكتبا للموارد البشرية ومكتبا للوسائل العامة

ومصلحة الشؤون الاجتماعية

**\*المصلحة المالية والمحاسبة**

\*مصلحة الاستثمار البريدي: تضم مكتبا للاستثمار البريدي ومكتبا للمالية والمحاسبة وكذا

المصلحة التجارية ونوعية الخدمة وترقية المنتج الإعلامي

**3-1-2-المجال الزمني:**

يقصد به المدة الزمنية التي قضاها الباحث لإجراء دراسته الميدانية من بداية الاستطلاع والاستكشاف والملاحظة بأنواعها الى نهاية البحث.

لقد بدأت الدراسة الميدانية لمؤسسة صايدال والبريد لولاية قسنطينة بعد الزيارات الاستكشافية التي قمنا بها في شهر أفريل 2017 دامت حوالي 20 يوما مقسمة بين المؤسستين حاولنا من خلالها معرفة المؤسستين مجال الدراسة عن كثب من حيث جو العمل والنشاطات والخدمات، كما حاولنا الاحتكاك ببعض المسؤولين والعمال من أجل خلق بعض الثقة والقبول للتمكن من الحصول على إجابات للأسئلة المعدة وبعد عرض الاستمارة على أساتذة بالقسم قمنا بتجربتها على مجموعة من افراد مجتمع البحث في الفترة الممتدة من 1 الى 30 ماي 2017، شرعنا بعدها في التصحيح بالاعتماد على نصائح بعض الأساتذة الى ان اعتمدناها في شكلها النهائي، وبدأنا توزيع الاستمارات النهائية على المؤسستين في الفترة الممتدة من 1 جوان الى 10 جويلية 2017

**3-1-3-المجال البشري:**

**مجتمع البحث:** هو مجموعة مفردات يستهدفها الباحث للقيام بدراسته، ويعرف بأنه المجتمع الكلي للدراسة التي يجريها أي باحث ويريد تعميم نتائج الدراسة على جميع مفرداته، ولكن الباحث يتجه نحو تركيز جهوده البحثية ومهاراته في تحصيل المعلومات على المجتمع المتاح الذي يمكنه الوصول اليه والدنو منه كي يتسنى له تحصيل البيانات التي يريد الوصول اليها وذلك لصعوبة الإحاطة بجميع

مفردات مجتمع البحث الكلي بشرط أن يحمل جميع خصائص المجتمع الكلي المستهدف ويمثله ويتمكن من تلبية ما تقتضيه الدراسة ومقاصدها يطلق عليه العينة، (عبد الحميد، 2004، ص. 130) وهو كذلك: "المجتمع الذي يشمل ويضم كل مفردات وعناصر الظاهرة قيد الدراسة (راضي، 2015، ص. 208).

**3-2-العينة:** هي الطريقة التي يختار من خلالها الباحث الجزء الذي سيجري عليه دراسته، وتعد خطوة بالغة الأهمية من خطوات البحث العلمي كونها تمكن من الكشف عن مدى التوافق والارتباط بين المشكلة البحثية وأهداف البحث وأدواته من جهة وكذا مدى مهارات واستعدادات الباحث وتحكمه في الخطوات من جهة أخرى

ويقصد بالعينة كل عدد مناسب من مجتمع البحث الأصلي يتم اختياره من طرف الباحث باحترافية وموضوعية يراعي المواصفات العلمية، فإذا كانت المشكلة البحثية مثلا تدرس اتجاهات المعلمين في مكان أو بلاد معينة فان مجتمع البحث هو جميع المعلمين في تلك البلاد، وعليه فان دراسة هذه الأعداد الكبيرة أمر صعب وتسهيلا للعملية يقوم الباحث باختيار عدد مناسب من المجتمع الأصلي يطلق عليه اسم عينة البحث، ففي تحليل التربة أو الماء أو الدم نأخذ عينة صغيرة تحمل نفس خصائص الكل وتحقق نفسه الهدف (عمر، 2009 ص:111). وتعرف على أنها: "جزء من مجتمع البحث الأصلي، يختاره الباحث بعدة أساليب (الجبوري، 2013، ص. 125) فهي جزء من المجتمع الكلي للدراسة يحتوي على جملة من العناصر يتم اختيارها بطريقة تضمن انها تحمل جميع صفات مجتمع البحث، وهذا ما يسمح للباحث بالاستغناء عن تناول كل مفردات المجتمع الأصلي بالدراسة (النجار واخرون، 2008، ص. 86)،

واعتمدنا في بحثنا هذا العينة العشوائية الطبقية التي يقسم الباحث من خلالها مجتمع البحث الى طبقات تشمل فئات او اقسام تتشارك في خصائصها وتكون متوافقة ومتجانسة وقائمة بذاتها، ثم يقوم بسحب عدد معين ممثل لكل طبقة على حدى بالطرق الملائمة، ويشترط ان يكون عدد مجتمع البحث معلوم ودقيق وكذا الاعداد التي تضمها كل طبقة(بن نوار، 2012، ص. 193)، اذا كان مجتمع الدراسة يضم 100 تلميذا الذكور 70 والاناث 30 فينبغي على الباحث أن يسحب عددا من الفئتين او الطبقتين المقسمتين حسب فئة الجنس بنسبة واحدة دون الاهتمام بالنتيجة يكون ذلك حسب الأسلوب

العشوائي البسيط او المنتظم (عبد العزيز، 2011،ص. 148) وتتوضح الرؤية من خلال المثال الموالي الذي تم فيه تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات متجانسة حسب الوظيفة كالتالي

جدول رقم (05) يبين حساب العينة

صايدال:	بريد الجزائر:
فئة الإطارات: $147 = 100/50 * 73.5$ أي 73 مبحوثا	فئة الإطارات: $143 = 100/50 * 71.5$ أي 72 مبحوثا
فئة عمال التحكم: $70 = 100/50 * 35$ مبحوثا	فئة عمال التحكم: $173 = 100/50 * 346$ مبحوث
فئة عمال التنفيذ: $62 = 100/50 * 31$ مبحوثا	فئة عمال التنفيذ: $211 = 100/50 * 105.5$ أي 105 مبحوثا

جدول رقم (06) يبين تمثيل افراد العينة -صايدال

التمثيل	العدد	التكرارات
73	147	الإطارات
35	70	عمال التحكم
31	62	عمال التنفيذ
<b>139</b>	<b>279</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

جدول رقم (07) يبين تمثيل افراد العينة-بريد قسنطينة-

التكرارات	العدد	التمثيل
الإطارات	143	72
عمال التحكم	346	173
عمال التنفيذ	211	105
المجموع	700	350

مصدر الجدول: هذا البحث

مقارنة بين بيانات الجدولين: نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدولين أعلاه أن عدد الإطارات تقريبا متساو لدى المؤسستين ولكن عدد عمال التحكم وعمال التنفيذ مرتفع في مؤسسة البريد مقارنة بصايدال وربما يعود ذلك الى اختلاف أسس التوظيف ومتطلباته لدى المؤسستين

جدول رقم (08) يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس-صايدال-

الجنس	التكرارات		الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
ذكر	37	50.68	28	80.00	04	12.90	69	49.64		
أنثى	36	49.32	07	20.00	27	87.10	70	50.36		
المجموع	73	100	35	100	31		139	100		

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء النتائج المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الاناث يفوق بقليل عدد الذكور حيث بلغت نسبة الاناث 50.36/ بينما بلغت نسبة الذكور: 49.64/ من اجمالي عدد المبحوثين



جدول رقم: (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس - بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		التكرارات	الجنس
		ك	ك	ك	ك	ك	ك		
66.29	232	75.24	79	63.58	110	59.72	43	ذكر	
33.71	118	24.76	26	36.42	63	40.28	29	أنثى	
<b>100</b>	<b>350</b>	100	<b>105</b>	100	<b>173</b>	100	<b>72</b>	المجموع	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء النتائج المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور يفوق عدد الاناث حيث بلغت نسبة الذكور 66.29/ بينما بلغت نسبة الاناث ما نسبته: 33.71/ من اجمالي عدد المبحوثين

**مقارنة بين بيانات الجدولين:** من خلال بيانات الجدولين نلاحظ ان في مؤسسة صايدال تفوق

نسبة الاناث فيها نسبة الذكور قليلا بينما في البريد نسبة الاناث تفوق كثير نسبة الذكور

جدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن-صايدال-

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		اطارات		التكرارات السن
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
11.51	16	03.23	01	05.71	02	17.80	13	28-18
46.04	64	64.52	20	25.72	09	47.95	35	38-28
34.53	48	29.02	09	68.57	24	20.55	15	48-38
07.92	11	03.23	01	/	/	13.70	10	48 فما فوق
<b>100</b>	<b>139</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>73</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة 48-38 حيث قدرت ب: 41.14/ من إجمالي عدد المبحوثين، تليها فئة 38-28 بنسبة: 37.71/، ثم 48 فما فوق بنسبة: 12.29/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة 28-18 قدرت ب: 09.14/ من إجمالي عدد المبحوثين.

من خلال فروق السن الملاحظة نستطيع القول أن للمؤسسة نية في الاستفادة من كافة الشرائح العمرية لان كل منها له تأثير على طرائق وأساليب الاتصال، فتركيبية الموارد البشرية المتنوعة هي تأكيد على إرادة المؤسسة في المضي قدما نحو توظيف فئة الشباب الذي يتمتع بالحيوية والطاقة التي تميزه عن غيره من ذوي الفئات الأخرى، إضافة الى أن الشباب قادر على تحمل أعباء تسيير مختلف المصالح والانشطة، الا أن التوجه نحو توظيف العناصر الشابة لا يعني بالضرورة تهميش العناصر المتقدمة في السن أو الاستغناء عنها لأنها قادرة هي أيضا على البذل والعطاء، كما أنها تمتلك خبرة وتجربة تمكنها من تسيير بعض المصالح التي تتطلب معرفة جيدة لطبيعة العمل، كما أنها تساهم في نقل الخبرة والتجربة والمعرفة الى الاطارات الشابة التي لا تزال في بداية المشوار.

جدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن -بريد قسنطينة-

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		اطارات		التكرارات السن
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
09.14	32	11.43	12	11.56	20	/	/	28-18
37.43	131	42.86	45	32.37	56	41.67	30	38-28
41.14	144	41.90	44	36.99	64	50	36	48-38
12.29	43	03.81	04	19.08	33	08.33	06	48 فما فوق
<b>100</b>	<b>350</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>173</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة 38-48 حيث قدرت ب: 41.14/ من اجمالي عدد المبحوثين، تليها فئة 28-38 بنسبة: 37.43/، ثم 48 فما فوق بنسبة: 12.29/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة 18-28 قدرت ب: 09.14/ من اجمالي عدد المبحوثين.

يبين تباين السن الملاحظ سياسة المؤسسة في الاستفادة من كافة الشرائح العمرية لأن لفروق السن تأثير على الاتصال، فالتغيرات التي طرأت على تركيبة وبنية الموارد البشرية ماهي الا تأكيد على التوجه الجديد للمؤسسة نحو توظيف فئة الشباب، وحسب ما صرح به المسؤولين فهذه الفئة قادرة على تحمل أعباء المهام والوقوف على السير الحسن لمختلف المصالح، والعملية تتطلب حيوية وطاقة يمتلكها العنصر الشاب، الا أن التوجه نحو توظيف الفئات الشابة لا يعني تهميش أو الاستغناء عن الفئات العمرية ذات السن الكبير التي لا زالت بدورها قادرة على البذل والعطاء كما أنها تمتلك خبرة وتجربة تمكنها من تسيير بعض المصالح التي تتطلب المعرفة الجيدة بالقطاع أو طبيعة العمل، إضافة

الى مساهمتها في نقل الخبرة والتجربة والمعرفة الى الاطارات الشابة التي لا تزال في بداية الطريق وبحاجة الى النصح والإرشاد والتوجيه.

**مقارنة بين بيانات الجدولين:** من خلال البيانات المحصل عليها من الجدولين نستطيع القول أن كل من المؤسستين تمتلكان العنصر الشاب الذي يمكنهما من أداء الاعمال بحويوية وديناميكية معا الإشارة الى ان صايدال تمتلك العنصر الشاب اكثر اذا ما قورنت بالبريد وهذا يعود الى سياسة التوظيف وحاجات المؤسسة وطبيعة عملها.

جدول رقم (12) يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي-صايدال-

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		اطارات		التكرارات المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
/	/	/	/	/	/	/	/	ابتدائي
12.23	17	19.35	06	14.29	05	08.22	06	متوسط
41.73	58	80.65	25	68.57	24	12.33	09	ثانوي
46.04	64	/	/	17.14	06	79.45	58	جامعي
<b>100</b>	<b>139</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>73</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

من خلال بيانات الجدول أعلاه لاحظنا انعدام مستوى الابتدائي وقد احتلت فئة الجامعيين الصدارة ممثلة بنسبة 46.04/ من اجمالي عدد المبحوثين موزعين على الطبقات كالتالي 79.45/ من عدد الإطارات، 17.14/ من عدد عمال التحكم، تليها فئة الثانوي بنسبة 41.73/ من اجمالي عدد المبحوثين، موزعة بنسبة 12.33/ من عدد الإطارات، 68.57/ من عدد عمال التحكم، 80.65/ من عدد عمال التنفيذ، ثم في الأخير تأتي فئة المتوسط بسبة 12.23/ من اجمالي عدد المبحوثين موزعة بنسبة 08.22/ من عدد الإطارات، 14.29/ من عدد عمال التحكم، و19.35/ من عدد عمال التنفيذ.

على ضوء ما سبق يمكن القول ان أغلبية أفراد العينة يملكون مستويات علمية تمكنهم من بناء اتصالات أساسها فهم العملية الاتصالية وأهدافها ومضمونها وانعكاساتها على الافراد والمؤسسة داخلها وخارجها. وهذا راجع الى أن صايدال تسعى تدريجيا الى توظيف الكفاءات وحاملي الشهادات الجامعية في إطار سياسة الدولة التي تقتضي ادراج العناصر الشابة وحاملي الشهادات في نفس الوقت.

جدول رقم (13) يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
/	/	/	/	/	/	/	/	ابتدائي
23.43	82	01.90	02	46.24	80	/	/	متوسط
48.29	169	84.76	89	39.88	69	15.28	11	ثانوي
28.28	99	13.34	14	13.88	24	84.72	61	جامعي
<b>100</b>	<b>350</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>173</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

من خلال بيانات الجدول أعلاه لاحظنا انعدام مستوى الابتدائي، أما فئة الثانوي فقد احتلت الصدارة ممثلة بنسبة 48.29/ من اجمالي عدد المبحوثين موزعين على الطبقات كالتالي 15.28/ من عدد الإطارات، 39.88/ من عدد عمال التحكم، تليها فئة الجامعي بنسبة 28.28/ من اجمالي عدد المبحوثين، موزعة بنسبة 84.72/ من عدد الإطارات، 13.88/ من عدد عمال التحكم، 13.34/ من عدد عمال التنفيذ، ثم في الأخير تأتي فئة المتوسط بسبة 23.43/ من اجمالي عدد المبحوثين موزعة بنسبة: 46.24/ من عدد عمال التحكم، و 01.90/ من عدد عمال التنفيذ.

على ضوء ما سبق يمكن القول ان أغلبية أفراد العينة يملكون مستويات علمية تمكنهم من بناء علاقات جوهرها فهم مضامين وأهدافها العملية الاتصالية وانعكاساتها على الافراد والمؤسسة على

الصعيدين الداخلي والخارجي، كما تساعدهم في تحليل مضامين الرسائل الاتصالية وفهمها والتكيف مع مختلف المستجدات المتعلقة بالأساليب والسياسات الاتصالية، فضلا على أنها تساهم في تحسين نوعية الاتصالات لإن فعالية الاتصال لا تقاس بكمية الاتصالات بل بنوعيتها، ويرجع السبب في ذلك حسب مصادر من المؤسسة الى أن العديد من المهام والوظائف التي كانت في وقت مضى تسند الى أشخاص من ذوي المستوى المتوسط والثانوي أصبحت تدريجيا تسند الى حاملي الشهادات الجامعية، وهذا راجع الى سياسة المؤسسة والدولة في تحقيق استراتيجيات تعتمد على الشباب - كما سبق التحقق منه في الجدول السابق - وكذا ذوي الكفاءات العالية للنهوض بالمؤسسة والقطاع بصفة عامة.

### مقارنة بين بيانات الجدولين:

يمكن القول من خلال النتائج المحصل عليها ان كل من مؤسسة بريد الجزائر ومؤسسة صايدال يعتمدان في ممارسة انشطتهما على كفاءات ذات مستويات علمية، مع ملاحظة أن المستوى التعليمي مرتفع في صايدال مقارنة بالبريد لارتفاع حاملي الشهادات الجامعية أكثر من المستويات الأخرى وهذا راجع الى شروط التوظيف وطبيعة العمل حسب ما صرح به المسؤولين في المؤسستين.

جدول رقم(14) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل-صايدال-

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		اطارات		التكرارات الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
25.91	36	25.81	08	08.57	03	34.24	25	أقل من 10 سنوات
45.32	63	35.48	11	71.43	25	36.99	27	10-20
21.58	30	38.71	12	20.00	07	15.07	11	20-30
07.19	10	/	/	/	/	13.70	10	30- فما فوق
<b>100</b>	<b>139</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>73</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المتضمنة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للفئة المحصورة في المجال 10-20 قدرت ب: 45.32/ من اجمالي عدد المبحوثين، تليها فئة ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات بنسبة: 25.91/، ثم فئة الخبرة من 20-30 بنسبة: 21.58/، بينما سجلت أضعف نسبة لذوي الخبرة من 30 فما فوق بنسبة: 07.19/ من اجمالي عدد المبحوثين.

على ضوء البيانات المحصل عليها نستطيع القول بان أفراد العينة لديهم أقدمية كل في مجال عمله، اكتسبتهم خبرة مهنية ساعدتهم في الإحاطة بما يدور داخل وخارج المؤسسة، فالخبرة لان هذه الأخيرة من عوامل المساعدة عي فهم مضامين الرسائل الاتصالية عن طريق أساليب التحليل والتفسير، هذا وتمكن الخبرة كذلك الافراد من تكييف وتطوير أساليب التعامل مع مختلف المواقف الاتصالية في العمل وحسن التصرف والتعامل مع الاحداث العارضة وتحمل النتائج المترتبة عن السلوكات، أما من الناحية العلمية فإجابات المبحوثين ذوي الخبرة عن الأسئلة المطروحة غالبا ما تكون اكثر موضوعية ودقة جدية ودقة وأكثر قربا من الواقع، وقد علمنا من مصادر في المؤسسة أن الدولة في سياستها التنموية تحاول الإبقاء على ذوي الاقدمية للإشراف على ذوي الفئات العمرية الشابة وتأطيرهم وتوجيههم.

وفي الأخير نقول بأن عنصر الاقدمية والخبرة الذي يتمتع به افراد العينة إضافة الى الطاقة الشبانية والمستوى التعليمي كلها عوامل تساهم في جودة الاتصالات وتحسين الأداء والاحاطة بما يدور بالمؤسسة.

جدول رقم (15) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل -بريد قسنطينة-

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		اطارات		التكرارات الإقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
32.29	113	19.05	20	52.60	91	02.78	02	أقل من 10 سنوات
49.42	173	72.38	76	30.06	52	62.51	45	10-20
15.72	55	08.57	09	13.87	24	30.56	22	20-30
02.57	09	/	/	03.47	06	04.17	03	30- فما فوق
<b>100</b>	<b>350</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>173</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المتضمنة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للفئة المحصورة في المجال 10-20 قدرت ب: 39.42/ من إجمالي عدد المبحوثين، تليها فئة ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات بنسبة: 32.29/، ثم فئة الخبرة من 20-30 بنسبة: 15.72/، بينما سجلت أضعف نسبة لذوي الخبرة من 30 فما فوق بنسبة 02.57/ من إجمالي عدد المبحوثين.

نستنتج من البيانات المحصل عليها ان أفراد العينة يملكون أقدمية في مجال العمل مكنتهم من اكتساب خبرة مهنية تساعدهم على فهم القضايا المتعلقة بالمؤسسة فهما جيدا، كما أن عنصر الخبرة يمكن من تحليل وفهم الرسائل والمضامين الاتصالية فهما دقيقا، ويطور طرق التعامل مع المواقف الاتصالية في العمل، فضلا على أن الإجابات عن الأسئلة المطروحة تكون بطريقة دقيقة وجدية، وكذلك حسن التعامل مع الاحداث وتحمل النتائج المترتبة عن السلوكات وحسن التصرف، وحسب مصادر من المؤسسة أن الدولة تحاول من خلال سياستها التنموية الإبقاء على ذوي الاقدمية لتوجيه الشباب الذين هم في بداية مشوارهم.



وإذا ربطنا ذلك بالسن نجد أن اغلبية افراد العينة هم شباب بمعنى أن العنصر الشاب والاقدمية والمستوى الدراسي هي عوامل تساعد في الفهم الجيد للعمل ومختلف ما يدور بالمؤسسة وكذا امتلاك قدرات على الاتصال وفهم الاخر.

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدولين نلاحظ أن كل من أفراد مؤسسة صايدال ومؤسسة بريد قسنطينة يملكون خبرة مهنية تسهل عليهم تأدية المهام وتحسن من مستوى أدائهم، مع الإشارة الى أن مؤسسة صايدال فاقت بها نسبة الخبرة مقارنة بمؤسسة البريد وهذا راجع حسب مصادر من المؤسسة الى أنها تبقي على ذوي الخبرة لطبيعة العمل التي تتطلب ذلك.

## 3-3- نوع البحث ومنهجه:

## 3-3-1- نوع البحث:

يندرج بحثنا ضمن البحوث الوصفية التي تصف موضوع ما كما هو عليه في الواقع من حيث السمات والخصائص العامة والتفصيلية، ويشمل كل من المتغيرات والعناصر والعلاقات والمؤثرات بالاعتماد على المنهج العلمي في جميع خطوات وإجراءات البحث، وتعد البحوث الوصفية من المراحل المتقدمة في سلم البحوث الاستطلاعية ويطلق عليها أحيانا اسم البحوث التشخيصية لأنها غالبا ما تستهدف عمليات تحديد تكرارات حدوث ظاهرة معينة سواء كانت مستقلة أو مرتبطة بالظواهر الأخرى، ويستعين الباحث غالبا بفروض كإجابات مؤقتة عن التساؤلات، ويلجأ الباحث الى البحوث الوصفية في حالة توفر كم مناسب وكاف من المعطيات والمعلومات والبيانات المتعلقة بالمواضيع التي يريد دراستها، مع غياب الاوصاف الدقيقة والحقائق المرتبطة بطبيعة الظاهرة وكيفية حدوثها وكذا العلاقات السببية والمتبادلة بين مختلف المتغيرات سواء كان هذا الغياب كلي او نسبي ( عبد العزيز، 2011، ص- ص. 56-57) والأمر لا يقتصر فقط على عمليات جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها وتحليلها بطرائق علمية معمقة ودقيقة بل تتجاوزها الى تفسير النتائج المحصل عليها بما يجعل عملية الوصف مرتبط بالمقارنة، فضلا عن الاعتماد على مختلف أساليب القياس والتصنيف والتفسير كي تكون الاستنتاجات لها قيمة علمية ومعبرة عن حقيقة الظاهرة المدروسة (صابر وخفاجة، 2002، ص: 87). الأمر الذي يسهل فهم الظاهرة بطريقة صحيحة ومدى إمكانية التنبؤ بحدوثها في المستقبل (النجار والزغبى، 2008، ص: 34).

يجب ان تنقيد كل دراسة بمنهج في التفكير يراعي معايير محددة فيما يتعلق بزوايا النظر الى البحوث بحيث لا تتضارب ولا تتناقض المعايير والزوايا التي من خلالها تتم عملية التصنيف، ومن خلال تعدد الطرائق والمناهج يتسنى للباحث الحصول على وصف تفصيلي ودقيق للظواهر، ويمكن للدراسة الواحدة بان توصف بأكثر من صفة كما يمكنها ان أن تندرج ضمن أكثر من نوع واحد من أنواع المناهج البحثية (عمر، 2009، ص. 68) ويعد المنهج ضرورة تقتضيها أي دراسة أو أي نشاط أو بحث علمي كونه السبيل والطريق الذي يعتمد عليه الباحث خلال مختلف الخطوات والمراحل التي يتبعها في دراسته للتمكن من تحصيل البيانات وتصنيفها وتحليلها تفسيرها كي يخلص في النهاية الى نتائج علمية تتسم بالموضوعية (زكي، 1962، ص. 10)

## 3-3-2- منهج البحث:

يعرف المنهج على أنه: "مجموعة الأساليب الاستقصائية المستعملة في تحصيل واستخراج البيانات من مصادرها الاصلية وغير الاصلية وكذا المادية والبشرية والفكرية والبيئية، تنظم بطرائق محددة تجعلها مترابطة ومنظمة بما يسهل عمليات الشرح والتفسير والتعليق والتحليل (مصباح، 2011، 2010، ص. 11)، كما يعرف على انه: " الطريق المتبع من طرف أي باحث في دراسته التي يتم من خلالها تحديد المفاهيم العامة والاطار العام ومجتمع البحث وجميع البيانات الضرورية وذلك بتبيان مصادرها وكيفية تحصيلها إضافة الى تحديد مجالات الدراسة وتبيان الطرق المتبعة في تحليل البيانات (إمام، 2008، ص: 72)، كما يعرفه البعض بأنه: " الطريقة التي يتعامل من خلالها أي باحث مع القواعد المعرفية أو قواعد البيانات المتاحة بغية تحقيق الأهداف العامة لدرسته انطلاقا من تحصيل المعلومات وتصنيفها وتبويبها وتحليلها على ضوء التساؤلات أو الفرضيات الموجهة للدراسة وصولا الى صياغة النتائج النهائية التي يفسرها الباحث ويضبطها ويعممها ويتمكن من خلالها من التنبؤ بحالها في المستقبل تنبؤا علميا" (عبد الحميد ، 2004، ص: 15)، وهو ذلك الأسلوب الذي يتبعه الباحث لتقصي الحقائق المرتبطة بالظواهر وإيجاد التفسيرات اللازمة لها (بكر، 2013، ص: 06)، وقد اعتمدت في دراستي الموسومة ب: " واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية" على المنهج الوصفي الذي يعتمد عليه في مجال العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية، ويقوم على الملاحظة بأنواعها وكذا عمليات الإحصاء والتصنيف مع تفسير جميع العمليات المتبعة، ويعد المنهج الوصفي من اكثر مناهج البحث العلمي مناسبة وملاءمة للواقع الاجتماعي لأنه السبيل لفهم مختلف الظواهر والوصول الى خصائصها وسماتها ويأتي على مرحلتين، أما المرحلة الأولى فهي للاستكشاف والصياغة تمر بدورها على ثلاث خطوات أساسية تتمثل في تلخيص تراث العلوم الاجتماعية المتعلقة بموضوع الدراسة، والاحتكام والاعتماد على من يملكون خبرات علمية تجاه موضوع الدراسة بعدها يتم تحليل حالات ترفع من فهمنا وادراكنا للمشكلة البحثية، أما المرحلة الثانية فتكرس لتشخيص ووصف البيانات المحصل عليها من اجل الوقوف الفعلي على العلاقة السببية الموجودة بين متغيرات الموضوع (العسكري، 2004، ص: 06)، وهو الدراسة التحليلية والتفسيرية للظواهر الموجودة في المجتمع تعمل على تحديد وضبط مختلف السمات والخصائص والابعاد، كما توظف العلاقة السببية الموجودة بين مكوناتها بغية الوصول الى الوصف العلمي الدقيق والمتكامل (حامد، 2008، ص: 44)، وقد تم اختيارنا للمنهج الوصفي لاعتبارات نحصرها فيما يلي:

\*لأنه أسلوب البحث العلمي الذي يمكن من تطبيق واضفاء الطرق العلمية على البحث ومراحله

ينطلق الباحث من خلاله من مرحلة الشعور بالمشكلة البحثية الى مرحلة تحديدها وضبطها

\*لأنه يحدد الفروض الموجهة للدراسة والتي يعتمدها الباحث كقاعدة مهمة بينه وبين من

يطلعون على الدراسة.

\*لأنه يمكن من تحديد مجتمع الدراسة وبيبين حالات الاعتماد عليه أو على العينة

\*لأنه يبين أدوات جمع البيانات التي يستعين بها الباحث في تحصيل البيانات والمعلومات

كالملاحظة بأنواعها واستمارة الاستبيان والمقابلة.

\*لأنه يمكن من جمع البيانات وتبويبها وتصنيفها وتحليلها على ضوء الفرضيات الموجهة

لِلدراسة

\*لأنه يمظكن من الاستنتاجات وتعميم النتائج التي يصل اليها الباحث في حدود ما تسمح به

المعطيات المتاحة للدراسة (عمر، 2009، ص ص:71-72)

### 3-4- أدوات جمع البيانات:

تعد عمليات جمع البيانات من الخطوات الهامة في البحث العلمي لان الباحث من خلالها

يتمكن من الإحاطة بجميع جوانب دراسته ويتمكن من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات

ومن ثم الوصول الى نتائج علمية، ولكن اختيار هذه الأدوات لا يكون بطريقة عشوائية بل تحكمه

ضوابط واعتبارات مثل طبيعة الموضوع والتوجه العام للدراسة وخصائص الجمهور المستهدف الذي

تعتبر همزة الوصل بينه وبين الباحث.

### 3-4-1-الملاحظة:

من خلالها يتمكن الباحث من معاينة الظاهرة عن كثب في سياقها وكما هي في ظروفها

الطبيعية كما يتمكن من مراقبة سلوكات واستجابات وتصرفات الافراد، وكذا نمط حياتهم ومختلف

انشغالاتهم ومشاكلهم اليومية (بن مرسللي، 2007 ص:203)، كما تعرف على انها ارتباط وتفاعل

حسي مقصود يتم بطريق منظمة ومنتظمة ودقيقة للوقائع والظواهر والاحداث والأشياء بغية تحليل

العلاقة السببية التي تحكمها والقوانين التي تخضع لها" (بخوش، 1999، ص: 10)، كما أنها إدراك

قصدي وهادف لظاهرة معينة مرتبطة بموضوع البحث يقوم بها الباحث بطريقة موضوعية، كأن يقوم بالمشاهدة بعدها يسجل ما تحصل عليه من معلومات دون إضفاء ذاتيته أو تحريرها وفق رغباته وميولاته وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاعتماد فقط على محصلة حواسه وطاقاته وقدراته وان يراعي الأهداف العامة للبحث بتوخي الربط المنطقي والموضوعي بينها وبين ما يلاحظه، كون الظاهرة المدروسة لا تدرس في سياق منعزل على البيئة التي تتواجد بها (بن نوار، 2012، ص. 40)، وتصبح الملاحظة فعالة في تحصيل البيانات والمعلومات إذا توافرت فيها الشروط الآتية:

\* لا تحمل الا أغراض علمية لبحوث تستند الى فرضيات وليست مجرد اشباع فضول

\*تمارس وفق خطة منطقية منظمة وقابلة للتنفيذ

\*تسجل جميع الملاحظات بدقة ويقظة

\*يتم اخضاعها للتدقيق والمراجعة كي تضمن المصدقية في النتائج المحصل عليها

\* يعتمد الباحث على الملاحظة في حالة عزوف المبحوث عن الإجابة أو إعطاء معلومات كما تعتمد كآخر حل للإحاطة بالمعطيات والمعلومات المتعلقة بالبيئة والمظهر والجوانب التي لا يستطيع الباحث الاستفسار عنها أو طرح أسئلة بخصوصها (حجاب، 2006، ص. 145).

\* أنواع الملاحظات:

أ-الملاحظة البسيطة:

يعتمدها الباحث في الدراسات الاستطلاعية لأنها الاهتمام بسلوك أفراد المجتمع بدون مشاركتهم فيه مشاركة فعلية، يحرص القائم بالملاحظة على ترك المواقف على طبيعتها أو كما هي في الواقع دون أدنى تدخل منه لتأثير أو التغيير، ونجد الملاحظة البسيطة في الحياة العادية لأي باحث بصدد معالجة ظاهرة أو موضوع معين سعيا منه للوقوف على سلوكيات لها علاقة باهتمامه وتفكيره، وهذا يمكنه من بناء افتراضات وطرح تساؤلات دون التأثير على الموقف أو السير العادي للسلوكيات على اختلافها، ويقوم الباحث بذلك بغرض الرصد الدقيق للمتغيرات المحورية والاساسية وكذا بواعث ودوافع السلوكيات بغية التحقق من وجود الظاهرة المدروسة وجودا فعليا (مصباح، 2010-2011، ص:127)

ب-الملاحظة بالمشاركة:

تعد الملاحظة بالمشاركة من الأساليب المهمة في تحصيل المعلومات والمعطيات من المحيط أو البيئة الاجتماعية المتناولة بالدراسة، ويقوم الباحث من خلالها بمشاركة يوميات الناس وما يمرن به من ظروف ومواقف ليلاحظهم مع إمكانية تقاسم أوج النشاط والعمال خلال فترة تقتضيها أو تتطلبها الدراسة بغية تحصيل المعلومات والبيانات التي تخدم البحث، ويشترط على الباحث أن ينتمي للجماعة التي هو بصدد دراستها وأن يتفاعل ويتجاوب معها بطرق عادية دون تكلف بحيث يمر بنفس المؤثرات والظروف التي يمر بها أعضاؤها بشرط إخفاء هويته الحقيقية وعدم الكشف عنها حتى يتمكن من ضمان التلقائية والعفوية في سلوكات الافراد من دون تصنع او تكلف، ويعتمد هذا النوع من الملاحظات خاصة في البحوث ذات الطابع الميداني بغرض الوقوف على الظروف الاجتماعية والمعيشية للمبحوثين والمشاركة في أعمالهم وانشطتهم اليومية ومعرفة عاداتهم وتقاليدهم ومعتقداتهم واهدافهم وطموحاتهم، كما ان الباحث لا يكتفي فيها بملاحظة الجوانب السطحية لمجتمع دراسته بل يتعمق في الذاتيات والخصوصيات وفي مختلف الجوانب النفسية للأفراد بهدف تحصيل المعلومات الشاملة التي تمكن من صياغة النتائج صياغة دقيقة ومعبرة فعلا عن مجتمع البحث او العينة المدروسة (بن نور، 2012، ص ص. 179-180) مع الإشارة اننا لم نعتمد على الملاحظة بالمشاركة بطريقة فعلية لان الزيارات التي قمنا بها والملاحظات التي اجريناها واحتكاكنا بالعمال كان بهدف معرفة الجو العام بمؤسستي صايدال والبريد وكذا معرفة خصائص وسمات افراد العينة

### 3-4-2-المقابلة:

تعد من الأدوات المهمة في تحصيل المعلومات من ميدان الدراسة، فهي تمكن الباحث من تحصيل المعلومات وتصنيفها وتبويبها وتحليلها تحليلا قريبا من الواقع يساعد في صياغة نتائج علمية موضوعية تساعد على التعرض لجميع جوانب الموضوع المدروس، وتتم على شكل لقاء يجمع الباحث بمبحوثه لكي يتمكن من التأكد من دقة المعلومات المحصل عليها مباشرة من دون وساطة او مساعدة من طرف اخر من خلال ملاحظة مختلف التعابير غير اللفظية من انفعالات ورضى وتقبل وتعابير الوجه وحركة اليدين وتعبير الجسد وما الى ذلك من السلوكات التي يقوم بها المبحوث، مما يجعل من عملية اختبار الفروض الموجهة للدراسة على درجة عالية من الجودة والفعالية (محبوب، 2008، ص:165). وهناك من يراها عملية اجتماعية بامتياز لأنها تجري بين الباحث الذي يطرح الأسئلة ويحصل الإجابات والمعلومات ويقوم بتصنيفها والمبحوث الذي يقدم المعلومات بالإجابة عن الأسئلة المطروحة، لهذا الغرض يعتمد الباحثون على أداة المقابلة في الدارسات الميدانية التي يتم فيها

تحصيل المعلومات من مصدرها الأصلي، كما أن المعلومات لا يتم معرفتها دون اللجوء الى الميدان الذي يعبر عن واقع المبحوث وظروفه وسياقه العادي والظروف التي يتأثر بها والتفاصيل النفسية ومعالم الشخصية والدوافع والقيم والمعتقدات (بن نوار، 2012 ص:180). وتعرف على انها مواجهة بين طرفين يتم فيها احتكاك وتفاعل، بحيث يحرص القائم بالمقابلة على تقصي المعلومات ورصد مختلف تعابير وسلوكيات الطرف الذي يجرى معه القابلة دون اهمال الآراء والمعتقدات وكذا طرق التفكير، ومنه فالمقابلة حسب التعريف هي:

\*عملية تبادل بين طرفين أو فردين أو المعبر عنهما بالباحث والمبحوث تتم من خلالها ملاحظة ما يطرأ على المبحوث من تغيرات وانفعالات وتغيرات.

\*تتم المقابلة بين الباحث والمبحوث في مواقف مرتبطة بزمن واحد

\*تجرى المقابلة وفق مسار مخطط ومقصود يتمثل في تحقيق الأهداف التي أجريت من اجلها وتختلف عن الأحاديث العفوية التي تكون عفوية وغير المقصود ولا تؤدي أي غرض (سلاطينية، 2009، ص ص. 104-105)

كما توجد تصنيفات أخرى للمقابلة من طرف المختصين وهذا حسب طبيعة واهداف الدراسة التي تملك تأثير على المعلومات المحصلة والعينة المستهدفة، ولكن أقرب التصنيفات التي تتوافق مع خصائص الدراسات المتعلقة بالجمهور المتلقي هو ذلك الذي يتم على أساس الأساليب المستخدمة اثناء المقابلة وكذلك حسب الدور الذي تلعبه المقابلة بصرف النظر عن عدد المقابلات التي تجرى أو وقتها

#### أ- المقابلة المقتنة: Structured interview:

هي ذلك النوع من المقابلات الذي يحدد مسبقا جميع اجراءاته وخطواته واساليبه واسئلته بحيث لا يستطيع القائم بالمقابلة أن يحيد عن المسار العام المحدد، لان اسئلتها تصاغ وترسم مسبقا فلا يسمح بالتعديل ولا التغيير أو التصحيح لان الأسئلة تعتبر مغلقة غير قابلة للنقاش، الا في الحالات القليلة التي يعتمد فيها الباحث على الأسئلة ذات النهايات المفتوحة بغرض الاستفسار او طلب توضيح أو الاطلاع ومعرفة الدوافع والاسباب

## ب-المقابلة غير المقننة:

تتسم المقابلات غير المقننة بطابع مرن فيما يخص ادارتها وطرح الأسئلة والحوار والنقاش في إطار المقاصد الأساسية التي نظمت من اجلها، ففيها يترك الباحث لمبحوثه الحرية في التعبير عن أفكاره وآرائه واحاسيسه ومعتقداته بحيث يتم من خلالها الكشف عن معالم الشخصية وطبائع السلوك والخصائص النفسية في جو خال من القيود او الضوابط (عبد الحميد، 2004، ص. 396) ويعتمد نجاح المقابلات غير المقننة بشكل كبير على إمكانيات ومهارات وكفاءة الباحث والمبحوث في ان واحد إضافة الى مدى توافر الوسائل المساعدة والوقت المتاح وكذا إمكانيات الباحث المادية واللوجستية (دويدري، 2000، ص:325). وتجدر الإشارة الى ان عدد الأسئلة الموضوعة في هذا النوع من المقابلات يكون قليل توضع فقط بغرض توجيه الحوار والحديث الذي يحاول من خلاله القائم عليها التعمق في أسرار شخصية المبحوث وتفكيره وشعوره ونفسيته ودوافعه وتوجهاته، ويتطلب هذا النوع مهارات عالية في التحكم بها وادارتها وتوجيهها وطلب المشورة من المبحوث فيما يخص المواضيع المحددة للنقاش وكذا خلق مناخ تكيف وانسجام بين الأسئلة وأساليب الحوار والجو العام للمقابلة، وتعرف كذلك بالمقابلة غير الموجهة عندما يكون هدفها الأول الوقوف على الأفكار والاتجاهات والدوافع والمعتقدات من خلال الحوار والنقاش في جو من الانسجام والمرونة والراحة النفسية التي تمكن المبحوث من اخذ حريته المطلقة في التعبير عن ما يجول بخاطره وتبيان دوافعه وافكاره التي يكتشفها الباحث من خلال النقاش (عبد الحميد، 2004 ص. 396)

## 3-4-3-الاستمارة:

تعد الاستمارة أداة للولوج في اتصال بالمبحوثين حيث يطرح الباحث على المبحوث جملة من الأسئلة المرتبطة والمرتبطة والمتسلسلة والمرتبطة بالمشكلة البحثية بغية معرفة سلوكيات واتجاهات الافراد انطلاقا من اجاباتهم المحصل عليها (أنجرس، 2004-2006، ص. 204) وتعرف على أنها تلك القائمة من الأسئلة التي يكونها الباحث بدقة وموضوعية وعلمية بحيث يراعي فيها عناصر الارتباط بالموضوع والاهداف العامة للدراسة، تطرح فيما بعد على مجموعة من المبحوثين منتقاة بطرق علمية تراعي تمثيلها لمجتمع الدراسة بغية الحصول على إجابات تحمل معطيات وبيانات ومعلومات تفيد في تبيان العلاقة بين الأسباب والنتائج ونزير الغموض عن جوانب الظاهرة المدروسة (بن مرسل، 2007-2009، ص. 220)



ومن الشروط الواجب توفرها في متن الاستمارة الجيدة هي أن يحرر بلغة بسيطة سهلة الفهم والاستيعاب وخالية قدر الإمكان من المصطلحات العلمية ذات التخصص، يراعي فيها الباحث طريقة عرض الأسئلة بطريقة تجنبه الاطناب والتكرار كي لا يمل منها المبحوث، ويشترط ان تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بموضوع الدراسة وأن لا تستعمل الا لأغراض البحث العلمي، تتكون من أسئلة متسلسلة يعبر عنها بجمل قصيرة وواضحة تحمل فكرة واحدة لكي لا تشتت انتباه المبحوث كما يشترط أن تتجنب التكرار الا في حالة ما اذا أراد الباحث اختبار صدق إجابات معينة أو قريبا من الحقيقة (غربي، 1999، ص ص. 118،119). ليتم توزيعها بعد ذلك اما بالبيد أو عن طريق البريد أو المجلات والصحف ليقوم المبحوث بالإجابة عليها واعادتها للباحث

### 3-4-4- الوثائق والسجلات:

تعد بدورها من الأدوات المهمة والاساسية في عمليات تحصيل المعطيات والمعلومات التي يحتاجها الباحث في دراسته خاصة ما تعلق بالزمن الماضي، لأنه يتمكن من خلالها من الحصول على كل ما يخدم دراسته من معلومات، مع ملاحظة ان الباحث يجب عليه توخي الدقة واليقظة والحذر من البيانات التي يحصلها من الوثائق والسجلات التي قد تكون متحيزة لسياسة أو جهة أو طرف معين.

### 3-4-5- الأدوات المساعدة أو الثانوية:

ويقصد بها جميع الأدوات التي يستعين بها الباحث في تحصيل وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع دراسته، وما تجدر الإشارة اليه هو أنه بالرغم من أنها لا تضاهي الأدوات المنهجية التي سبق ذكرها الا أن الباحث ينبغي ان يشير اليها بدقة ووضوح وان يبرز أوجه الاستفادة منها، وتتمثل في الأساليب والتقنيات الإحصائية وأجهزة التسجيل أو التصوير وغيرها (غربي، ص. 124)

## الفصل الرابع:

عرض البيانات والتعليق عليها وتحليلها

تمهيد:

قمنا من خلال الفصل الأخير للدراسة بتبويب البيانات التي تحصلنا عليها من الميدان وعرضها والتعليق عليها وتحليلها وتبيان دلالاتها وابعادها استنادا الى الجانب النظري وكذا اللقاءات التي اجريناها مع بعض افراد العينة، وتعد هذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية لأنها من مرتكزات البحث العلمي وضرورياته لان البيانات المحصل عليها تساعد في الوصول الى أجوبة عن التساؤلات وتبيان العلاقة بين مشكلة الدراسة وأهدافها والفروض الموجهة للدراسة.

بعد ذلك شرعنا في معالجة البيانات كميًا وكيفيًا، أما الطريقة الكمية فكانت من خلال حساب النسب المئوية للجداول التي تكون إما بسيطة تعالج البيانات التي تتعلق بسؤال واحد وإما مركبة تعالج البيانات التي تتعلق بسؤالين أو أكثر، وأما الطريقة الكيفية فتم من خلالها وصف البيانات وتفسيرها وتحليلها وربطها مع بعضها البعض ومع ما تطرقنا له في الإطار النظري لتأتي المرحلة الأخيرة وهي استخلاص النتائج.

## المحور الاول

جدول رقم (16) يبين توزيع افراد العينة حسب ما يمثله الاتصال-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات
26.61	37	25.80	08	34.28	12	23.28	17	مجرد عملية نقل للمعلومات
15.11	21	25.80	08	00	00	17.80	13	وظيفة عادية
58.28	81	48.38	15	65.71	23	58.90	43	نشاط مهم
100	139	100	31	100	35	100	73	المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

من خلال إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اعتبروا أن الاتصال هو نشاط مهم بالنسبة للمؤسسة وهو ما نسبته 58.28/ من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، تليها فئة من يرى أن الاتصال هو مجرد عملية لنقل المعلومات وهذا بنسبة: 26.61/، فيما كانت أقل نسبة هي 15.11/ للمبحوثين الذين يرون بأن الاتصال هو وظيفة عادية.

تدل البيانات المحصل عليها من خلال الجدول أعلاه أن الاتصال هو نشاط مهم ومحوري بالنسبة لمؤسسة صايدال، فهو يساعد على ترشيد القرارات وإشراك العمال في عمليات صنع القرار وتصميم الاستراتيجيات والسياسات التي تنظم الأنشطة والمهام كما يمكن من تسيير الازمات والتنبؤ بها والأهم من ذلك هو الاستثمار في العنصر البشري واستعمال هذه القدرات والطاقات لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

نستنتج على ضوء البيانات المحصل عليها أن أغلبية افراد مؤسسة صايدال على درجة كبيرة من الوعي بأهمية الاتصال ودوره في تطوير وتحسين الأداء وكذا ربط المكونات الداخلية للمؤسسة ببعضها البعض وتدعيم علاقتها بالبيئة المحيطة بها سواء على الصعيد الداخلي أم الخارجي، كما ذهب البعض الى القول إن الاتصال في المؤسسة ينظر اليه كمعيار من معايير التقدم، فالتكنولوجيا والأموال لا تكفي وحدها لتطوير المؤسسة إذا وجد خلل في الاتصال.

جدول رقم (17) يمثل توزيع افراد العينة حسب ما يمثله اتصال المؤسسة-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات
ك	/	ك	/	ك	/	ك	/	الاحتمالات
70	20	05	04.76	50	28.91	15	20.83	مجرد عملية لنقل المعلومات
57	16.28	20	19.05	20	11.56	17	23.62	وظيفة عادية
223	63.72	80	76.19	103	59.53	40	55.55	نشاط مهم
<b>350</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>173</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

من خلال إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اعتبروا أن الاتصال هو نشاط مهم بالنسبة للمؤسسة وهو ما نسبته 63.72/ من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، تليها فئة من يرى أن الاتصال هو مجرد عملية لنقل المعلومات وهذا بنسبة: 20.00/، فيما كانت أقل نسبة هي 16.28/ للمبحوثين الذين يرون بأن الاتصال هو وظيفة عادية.

نستنتج مما سبق أن افراد المؤسسة وواعين بأهمية الاتصال في المؤسسة لأنه يساعد على ربط المكونات الداخلية للمؤسسة ببعضها البعض وتدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها، فمن خلال حديثنا مع بعض أفراد العينة لاحظنا انهم مدركين لأهمية الاتصال بالمؤسسة لأنه حسبهم وظيفة حيوية وأساسية تساهم في تحسين الأداء وربط الرؤساء بالمرووسين، كما يرون بان الاتصال يمكن من نقل المعلومات والبيانات عبر جميع وحدات المؤسسة، كما يسهل العمليات الإدارية الأخرى من اشراف ومتابعة ورقابة وتنسيق وتقييم وتقويم الأنشطة، فضلا على انه عملية فعالة لمواجهة الشائعات سواء على مستوى محيط المؤسسة الداخلي أو الخارجي، وهناك من ذهب الى القول بان الاتصال الفعال يعزز روح الانتماء ويعزز ثقة العامل بالمسؤول وثقة العمال ببعضهم ببعض وهذا ما سينعكس إيجابا على الأداء ويرفع فعاليته.

مقارنة بين بيانات الجدولين: إذا عقدنا مقارنة بين البيانات من خلال إجابات المبحوثين وما حصلنا عليه من معلومات من خلال المقابلات الحرة التي أجريناها مع أفراد العينة في كل من مؤسسة صايدال ومؤسسة البريد نستطيع القول بأن الأفراد على وعي بأهمية الاتصال ودوره المحوري في تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية لأن معظم أفراد العينة في المؤسستين يرون بان الاتصال هو نشاط مهم.

جدول رقم(18) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجهة المكلفة بالاتصال -صايدال-

التكرارات		الاطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	تابعة للإدارة العليا	45	61.64	12	34.28	20	64.51	77	55.39
	مكتب	/	/	05	14.28	03	9.68	08	5.75
	مصلحة	10	13.70	05	14.28	03	9.68	18	12.95
	خلية	10	13.70	07	20	00	00	17	12.24
	ملحق بالموارد البشرية	06	8.22	05	14.28	04	12.90	15	10.79
	المجموع	71	97.26	34	97.14	30	96.77	135	97.12
لا		01	01.37	/	/	/	/	01	0.72
	لا أدري	01	01.37	01	2.85	01	3.23	03	2.16
	المجموع	73	100	35	100	31	100	139	100

مصدر الجدول: هذا البحث

أما عن إجابات المبحوثين فالجدول أعلاه يبين أن اعلى نسبة أجابت بنعم؛ أي بوجود جهة مكلفة بالاتصال داخل المؤسسة وذلك بنسبة: 97.12/ من اجمالي عدد المبحوثين، منها 55.39/ اجابوا بأن الجهة المكلفة بالاتصال تابعة للإدارة العليا، وما نسبته 12.95/ أجابوا بأنها مصلحة، ونسبة

12.24/ أجابوا بأنها خلية، ونسبة 10.79/ أجابوا بأنها ملحق بالموارد البشرية بينما كانت الفئة الأدنى هي للمبحوثين الذين أجابوا بأنها مكتب وقدر ذلك بنسبة: 05.75/ من اجمالي عدد المبحوثين،

أما فئة المجيبين ب: لا أي بعدم وجود جهة مكلفة بالاتصال فقد سجلت بنسبة: 00.72/ من اجمالي عدد المبحوثين بينما ما نسبته 02.16/ من اجمالي عدد المبحوثين ليست لديهم إجابة -لا أدري-.

نستنتج مما سبق أن هناك خلل في توزيع الوظائف داخل المؤسسة، فالنسبة الأكبر أجابت بأن الإدارة العليا هي التي تقوم بالاتصال في المؤسسة وبالتالي عدم وجود جهة محددة مختصة قائمة بذاتها مكلفة بالاتصال وهو ما يشير الى غياب التوزيع الرشيد والعقلاني للمهام مما أثر على فعالية الأداء، وما لاحظناه من خلال إجابات المبحوثين هو أن أغلبهم مطلعين على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما البقية القليلة فقد لاحظنا عدم اطلاعها على مختلف أقسام المؤسسة ويرجع ذلك حسب البعض منهم الى عدم الاهتمام بتفاصيل العمل بقدر الاهتمام بالعمل في حد ذاته، أما البعض الآخر فيرجع ذلك الى أن الإدارة لا تتيح فرصا للاطلاع على هذه التفاصيل ، وحسب أجوبة بعض المسؤولين في المؤسسة فإدارة المؤسسة تهتم بقدر كبير فقط بالعمل وتهمل الاتصال ولا تؤمن بأنه وظيفة حيوية وأن به تسهل وتتطور الوظائف الأخرى لذلك لا تهتم باستحداث جهة مختصة بالاتصال لها كافة الصلاحيات على الأقل في الوقت الراهن.



جدول رقم (19) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجهة المكلفة بالاتصال-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
37.71	132	31.43	33	34.68	60	54.16	39	تابعة للإدارة العليا	أ
06	21	5.71	06	08.67	15	/	/	مكتب	
/	/	/	/	/	/	/	/	مصلحة	
06.85	24	3.81	04	07.78	10	13.90	10	خلية	
10.28	36	16.19	17	03.47	06	18.05	13	ملحق بالموارد البشرية	
<b>60.85</b>	<b>213</b>	57.14	<b>60</b>	52.60	<b>91</b>	<b>86.11</b>	<b>62</b>	المجموع	
30.28	106	24.76	26	40.46	70	13.89	10		ب
08.85	31	18.10	19	06.94	12	/	/		لا أدري
<b>100</b>	<b>350</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>173</b>	<b>100</b>	<b>72</b>		المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للمجيبين بنعم أي بوجود جهة مكلفة بالاتصال داخل المؤسسة وذلك بنسبة: 60.85/ من إجمالي عدد المبحوثين، منها 37.71/ أجابوا بأن الجهة المكلفة بالاتصال تابعة للإدارة العليا، وما نسبته 10.28/ أجابوا بأنها ملحق بالموارد البشرية، ونسبة 06.85/ أجابوا بأنها خلية، بينما كانت الفئة الأدنى هي للمبحوثين الذين أجابوا بأنها مكتب وقدّر ذلك بنسبة: 06.00/ من إجمالي عدد المبحوثين، أما فئة المجيبين ب: لا أي بعدم وجود جهة مكلفة بالاتصال فقد سجلت بنسبة: 30.28/ من إجمالي عدد المبحوثين في حين أن ما نسبته 08.85/ من إجمالي عدد المبحوثين ليست لديهم إجابة -لا أدري- وهي نسب ضعيفة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

على ضوء ما سبق نستطيع القول أن هناك خلل في توزيع الوظائف داخل المؤسسة، فأكبر نسبة أجابت بأن الإدارة العليا هي التي تقوم بالاتصال، كما أقرروا بعدم وجود جهة محددة مختصة قائمة بذاتها مكلفة بالاتصال وهو ما يؤثر سلبا على توزيع المهام وكذا فعالية الأنشطة، وما لاحظناه من خلال إجابات المبحوثين هو أن أغلبهم مطلعين على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما الأقلية الذين لم نلمس لديهم الاهتمام بالاطلاع على ما يجري بالمؤسسة بمختلف أقسام فيرجعون ذلك الى الهوة الموجودة بين الرئيس والمرؤوس والبعض الآخر لا يهتم بالتفاصيل بقدر الاهتمام بالعمل في حد ذاته.

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء النتائج المحصل عليها من خلال الجدولين نستطيع القول بأن أفراد العينة في كل من المؤسستين يقرون بوجود جهة مكلفة بالاتصال تضطلع بها الإدارة العليا، وهو خلل في توزيع المهام حسب إجابات أفراد العينة من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها.

جدول رقم (20) يبين توزيع افراد العينة حسب أهمية الجهة المكلفة بالاتصال -صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
23.42	93	16.21	18	24.75	25	27.02	50	تساهم في مرونة سير المعلومات داخل المؤسسة	ب
16.62	66	20.72	23	22.77	23	10.81	20	تسهل ربط الافراد بالإدارة	
15.36	61	20.72	23	17.82	18	10.81	20	تساهم في شرح سياسة المؤسسة	
15.86	63	24.32	27	5.94	06	16.21	30	تساعد في العملية التسويقية	
9.31	37	0.90	01	5.94	06	16.21	30	تساهم في الوصول الى الجمهور الخارجي (زيائن ومتعاملين اقتصاديين)	
6.80	27	00	00	6.93	07	10.81	20	تساهم في ربط العلاقة مع وسائل الاعلام	
12.09	48	16.21	18	14.85	15	8.11	15	تساعد في تحسين صورة المؤسسة	
<b>99.49</b>	<b>395</b>	<b>99.09</b>	<b>110</b>	<b>99.01</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>185</b>	<b>المجموع</b>	
0.51	02	0.90	01	0.99	01	/	/	لا	
<b>100</b>	<b>397*</b>	<b>100</b>	<b>111*</b>	<b>100</b>	<b>*101</b>	<b>100</b>	<b>*185</b>	<b>المجموع</b>	

مصدر الجدول: هذا البحث

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن الجهة المكلفة بالاتصال مهمة نظرا لما تقوم به من وظائف وهذا بنسبة قدرت ب: 99.49/ موزعة على جملة من الأجوبة منها ما نسبته 23.42/ بالنسبة للمجيبين بأن أهمية الجهة المكلفة بالاتصال تكمن في أنها تساهم في مرونة سير المعلومات داخل المؤسسة، تليها نسبة 16.62/ اجابوا بان أهميتها تكمن في ربط الافراد بالإدارة، أما بالنسبة لبقية الإجابات فقد جاءت متقاربة النسب وهي تساعد في العملية التسويقية، تساهم في شرح سياسة المؤسسة، تساعد في تحسين صورة المؤسسة، تساهم في الوصول الى الجمهور الخارجي من زبائن ومتعاملين خارجيين، فقد جاءت نسبها على التوالي: 15.86، 15.36، 12.09، 09.31/ ، أما النسبة الضئيلة فقد قدرت ب: 06.80/ بالنسبة للذين أجابوا بأن أهميتها تكمن في أنها تساهم في ربط العلاقة مع وسائل الاعلام.

أما المجيبين بلا أي ان الجهة المكلفة بالاتصال غير مهمة بالنسبة للمؤسسة فقد قدرت نسبتهم ب: 0.51/ من اجمالي عدد الإجابات وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج أن المبحوثين واعين بأهمية الجهة المكلفة بالاتصال حتى وان كانت تابعة للإدارة العليا وغير مستقلة، لأنه وعلى الرغم من تبعيتها وعدم استقلاليتها عن الإدارات الأخرى فهي تؤدي وظائف هامة ولها دور محوري في ربط مختلف أقسام المؤسسة، وكذا في عملية التنظيم والتخطيط المسبق الذي يساعد على تنظيم الاتصالات داخل وخارج المؤسسة وضبطها وتوجيهها للاستفادة منها سواء كان ذلك لمصلحة العمال او لتطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ولكن من خلال المقابلات الحرة التي أجريناها مع بعض أفراد العينة تبين أن الإدارة العليا لم تستطع بعد ضبط وتنظيم والتحكم في العملية الاتصالية تحكما "احترافيا" لان الاتصالات أحيانا تمارس بطرق عشوائية وأحيانا ينقصها التنظيم والتخطيط الجيد والمسبق، فالاتصال حسبهم لا بد أن يخضع لمتابعة مستمرة تتضمن التخطيط والتنسيق والاشراف المستمر دون انقطاع لتحقيق استراتيجية اتصالية تعود بالمنفعة على العمال والأداء وهناك من أفراد العينة من يرى بأن نقص التحكم في الاتصالات والاشراف عليها هو ما يفسح المجال أمام بعض الاتصالات غير الرسمية التي تشجع الدعاية والاشاعات.

جدول رقم(21) توزيع افراد العينة حسب أهمية الجهة المكلفة بالاتصال-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
18.49	181	16.76	60	24.52	91	12	30	تضمن مرونة سير المعلومات داخل المؤسسة	نعم
13.48	132	11.73	42	18.86	70	8	20	تسهل عملية ربط الافراد بالإدارة	
16.85	165	16.20	58	12.66	47	24	60	تساهم في شرح سياسة المؤسسة	
13.48	132	14.24	51	11.05	41	16	40	تساعد في العملية التسويقية	
12.97	127	15.92	57	10.78	40	12	30	الوصول الى الجمهور الخارجي (زبائن ومتعاملين اقتصاديين)	
09.50	93	8.38	30	11.59	43	8	20	ربط العلاقة مع وسائل الاعلام	
15.22	149	16.76	60	10.51	39	20	50	تساعد في تحسين صورة المؤسسة	
<b>100</b>	<b>979</b>	<b>100</b>	<b>358</b>	<b>100</b>	<b>371</b>	<b>100</b>	<b>250</b>	<b>المجموع</b>	
/	/	/	/	/	/	/	/		لا
<b>100</b>	<b>979</b>	<b>100</b>	<b>358</b>	<b>100</b>	<b>371</b>	<b>100</b>	<b>250</b>	<b>المجموع العام</b>	

مصدر الجدول: هذا البحث

أما عن إجابات المبحوثين فالجدول أعلاه يبين أن اعلى نسبة أجابت ب: نعم أي -أن الجهة المكلفة بالاتصال مهمة نظرا لما تقوم به من وظائف -وهذا بنسبة قدرت ب: 100/ موزعة على جملة من الأجوبة كالآتي:

فئة المجيبين بأن أهمية الجهة المكلفة بالاتصال تكمن في أنها تساهم في مرونة سير المعلومات داخل المؤسسة بنسبة: 18.49/، تليها فئة من اجابوا بان أهميتها تكمن في أنها تساهم في شرح سياسة المؤسسة بنسبة: 16.85/، بعدها فئة المجيبين بأنها تساعد في تحسين صورة المؤسسة بنسبة: 15.22/ ثم فئة من أجابوا بأنها تسهل عملية ربط الافراد بالإدارة وفئة المجيبين بأنها تساعد في العملية التسويقية بنسبة: 13.48/، بعدها فئة المجيبين بأن أهميتها تكمن في المساهمة في الوصول الى الجمهور الخارجي - زبائن ومتعاملين اقتصاديين- بنسبة: 12.97/ من اجمالي عدد الإجابات.

أما النسبة الضئيلة فسلجت لفئة من أجابوا بأن أهميتها تكمن في أنها تساهم في ربط العلاقة مع وسائل الاعلام قدرت ب: 09.50/ من اجمالي عدد الإجابات.

على ضوء البيانات المحصل عليها نستطيع القول أن أفراد العينة يقرون بأهمية الجهة المكلفة بالاتصال حتى وان لم تكن مستقلة وتابعة للإدارة العليا لما لها من وظائف وأدوار محورية في المؤسسة، لان الاتصال حسبهم لا يمارس بطرق ارتجالية عشوائية بل بتنظيم وتخطيط مسبق يساعد على تنظيم الاتصالات داخل وخارج المؤسسة وضبطها وتوجيهها للاستفادة منها سواء كان ذلك لمصلحة العمال او لتطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن خلال حديثنا مع أفراد في المؤسسة لاحظنا وعيهم بأن الاتصال مادام على درجة كبيرة من الأهمية في تصريف أعمال وشؤون المؤسسة فلا بد من تنظيمه وجعله في حركية مستمرة غير منقطعة بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية لأنه السبيل الأمثل لتحقيق الأهداف المسطرة، ولكنهم بالمقابل يرون بأن هناك نقص في تأطير الاتصال وتنظيمه حيث أن بعض الاتصالات تكون عشوائية أحيانا ينقصها التنظيم والتخطيط، ويرجعون السبب في ذلك أن الإدارة العليا لا تستطيع التوفيق الكلي بين مهامها الإدارية ومهام التخطيط للاتصال وتنظيمه والاشراف عليه ومراقبة مساراته.

**مقارنة بين بيانات الجدولين:** نستطيع القول من خلال البيانات المحصل عليها من الجدولين أن أفراد العينة في كل من المؤسستين يقرون بأهمية الجهة المكلفة بالاتصال بالنسبة لجميع الأنشطة الاتصالية على الصعيد الداخلي والخارجي رغم عدم استقلاليتها وارتباط مهامها بالإدارة العليا، وتكمن هذه الأهمية حسب المؤسستين في ضمان مرونة سير المعلومات بالدرجة الأولى لأن ذلك ينعكس إيجابا على الأنشطة الإدارية الأخرى.

جدول رقم (22) يبين توزيع افراد العينة حسب دعم المؤسسة للأنشطة الاتصالية -صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
21.21	105	12.82	15	25.00	30	23.25	60	مصاريف طبع المطويات	نعم
18.58	92	11.96	14	23.33	28	19.38	50	تغطية تكاليف الأنشطة الاتصالية	
04.44	22	08.55	10	01.67	02	03.87	10	نفقات الومضات الاشهارية	
17.37	86	22.22	26	12.50	15	17.44	45	تكريمات العمال المتقاعدين	
14.55	72	18.80	22	8.33	10	15.50	40	تحمل تكاليف الاحداث الخاصة	
20.20	100	21.37	25	25.00	30	17.44	45	تجهيز المؤسسة بوسائل اتصال مختلفة	
<b>96.36</b>	<b>477</b>	<b>95.73</b>	<b>112</b>	<b>95.83</b>	<b>115</b>	<b>96.90</b>	<b>250</b>	<b>المجموع</b>	
01.41	07	01.71	02	00.83	01	01.55	04		
02.23	11	02.56	03	03.33	04	01.55	04		لا أدري
<b>100</b>	<b>495</b>	<b>100</b>	<b>117</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>258</b>		<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

يبين الجدول أعلاه أن اعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن المؤسسة تدعم مختلف الأنشطة

الاتصالية وهذا ما نسبته 96.36/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أعلى نسبة كانت للمجيبين بان المؤسسة تتكفل بمصاريف طبع المطويات بنسبة قدرت ب:21.21/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها مباشرة الفئة التي اجابت بأن المؤسسة تدعم الأنشطة الاتصالية من خلال تجهيز المؤسسة بوسائل اتصال مختلفة وهو ما نسبته: 20.20/ من اجمالي عدد الإجابات، ثم فئات من يرون بان الدعم يتم من خلال: تغطية تكاليف الأنشطة الاتصالية، تكريمت العمال المتقاعدين، تحمل تكاليف الاحداث الخاصة، بنسب هي على التوالي: 18.58/، 17.37/، 14.55/ ، وقد سجلت اضعف نسبة تمثلت في 04.44/ بالنسبة لفئة المجيبين بنفقات الومضات الاشهارية.

أما عن المجيبين بلا أدري أي للذين لا يملكون إجابة فقد قدرت بنسبة 02.23/ فيما قدرت نسبة المجيبين بلا بنسبة: 01.41/ من اجمالي عدد الإجابات وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم

نستج أن المؤسسة تدعم مختلف الأنشطة الاتصالية التي تقام بها وهذا من خلال مخصصات مالية أو ميزانية مناسبة تغطي تكاليف كافة المهام والأنشطة الاتصالية تماما كدعمها لباقي الوظائف الادارية الحيوية بها، تحدد فيها احتياجات الاتصال من تجهيز وتوفير لمختلف الوسائل الاتصالية المناسبة والمتطورة قدر المستطاع-لأنها تسهل الاتصال وتنظمه وترفع من حجمه وفعاليتها -الى الاهتمام بالقائمين بالاتصال من حيث التكوين والتشجيع وتوفير كافة المستلزمات لتسهيل مهامهم.

كما تهتم كذلك بالإشهار الذي يعمل على ربط الصلة وتوطيد العلاقة بين المؤسسة وجمهورها، فمن خلاله تقدم مختلف المعلومات التي تتعلق بها بطلب أو بغير طلب من الجمهور وكذلك عن منتجها وخصائصه ومميزاته قصد تقديمه للزبائن وتشجيع الاستهلاك لتحافظ المؤسسة بذلك على مكانتها في السوق واستقرارها، كما تدل الاجابات أن هناك وعي لأفراد العينة بقيمة الاهتمام بالاتصال وطرق التكفل بأنشطته والقائمين به ومدى تكفل المؤسسة بالجوانب اللوجستية المتمثلة في مختلف وسائل الاتصال التي تسهل الاتصالات وتزيدها مرونة كما تزيد من فعاليتها.

ولكن من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها مع بعض أفراد العينة تبين لنا أنه على الرغم من تكفل المؤسسة بالإنفاق على الأنشطة الاتصالية يبقى ذلك غير كافي، ومثال ذلك حسب آرائهم نقص التكوين في الاتصال وكذا عدم استحداث مكتب خاص بتنظيم الاتصال وتجهيزه بمختلف التجهيزات،



وحسب وجهات نظرهم فان مؤسسات القطاع العام لا تهتم كثيرا بالإشهار لان كل نفقاتها هي عبئ على الدولة وبالتالي هذا يعد سببا في الخمول وعدم الاكتراث في كثير من الأحيان، وهذا ما أثر سلبا على المؤسسة فبدل تطويرها لنفسها والحصول على إيرادات بمجهوداتها وكفاءتها هي تكتفي بالاعتماد على الدولة وتقوت الفرصة أمام محاولات الابتكار والاجتهاد.

جدول رقم (23) يمثل توزيع افراد العينة حسب دعم المؤسسة للأنشطة الاتصالية-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
12.26	110	12.61	41	07.26	22	17.47	47	مصاريف طبع المطويات	نعم
13.60	122	14.77	48	15.84	48	09.66	26	تغطية تكاليف الأنشطة الاتصالية	
14.04	126	15.07	49	06.27	19	21.56	58	نفقات الومضات الاشهارية	
13.38	120	13.84	45	09.90	30	16.73	45	تكريمات العمال المتقاعدين	
11.03	99	12.30	40	05.94	18	15.24	41	تحمل تكاليف الاحداث الخاصة	
23.18	208	20.61	67	33.99	103	14.13	38	تجهيز المؤسسة بوسائل اتصال مختلفة	
87.51	785	89.32	290	79.20	240	94.79	255	المجموع	
5.46	49	03.08	10	10.24	31	02.97	08		لا
07.03	63	07.69	25	10.56	32	02.24	06		لا أدري
100	897	100	325	100	303	100	269		المجموع العام

مصدر الجدول: هذا البحث

أما عن إجابات المبحوثين فالجدول أعلاه يبين أن أعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن المؤسسة تدعم مختلف الأنشطة الاتصالية وهذا ما نسبته 87.51/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أعلى نسبة كانت للمجيبين بان الدعم يتم من خلال التجهيز بوسائل اتصال مختلفة قدرت ب: 23.18/، نفقات الومضات الاشهارية بنسبة: 14.04/، ثم فئة من يرون بان الدعم يتم من خلال تغطية تكاليف الأنشطة الاتصالية بنسبة: 13.60/، بعدها مباشرة تكريمت العمال المتقاعدين بنسبة: 13.38/، ثم التكلفة بمصاريف طبع المطويات بنسبة: 12.26/ من إجمالي عدد الإجابات، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بأن هذا الدعم يكون من خلال تحمل تكاليف الاحداث الخاصة قدرت ب: 11.03/ من إجمالي عدد الإجابات، أما فيما يخص المجيبين ب: لا أدري أي للذين لا يملكون إجابة فقد قدرت بنسبة 07.03/، فيما قدرت نسبة المجيبين ب: لا ب: 05.46/ من إجمالي عدد الإجابات وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج أن المؤسسة تنفق على الأنشطة الاتصالية التي تقام بها مثلها مثل الوظائف الادارية الحيوية الأخرى، وهذا عن طريق تخصيص دعم أو ميزانية خاصة ومدروسة تحدد فيها احتياجات الاتصال من تجهيز وتوفير لمختلف الوسائل الاتصالية المناسبة والمتطورة قدر المستطاع-لأنها تسهل الاتصال وتنظيمه وترفع من حجمه وفعاليته - الى الاهتمام بالقائمين بالاتصال من حيث التكوين والتشجيع وتوفير كافة المستلزمات لتسهيل مهامهم، كذلك من خلال التكلفة بالإشهار الذي يساعد على ربط الصلة بين المؤسسة وجمهورها والتعريف بها وبخدماتها وتوجيهها نحو الاستهلاك وبهذا تحافظ المؤسسة على توازنها واستقرارها وتعزز مكانتها في السوق. ومن جهة أخرى تدل النتائج أن هناك وعي لأفراد العينة بضرورة الاهتمام بالاتصال من حيث تنمية المهارات مثل تكاليف تكوين العمال وكذا الجانب اللوجستي من مختلف الوسائل والمعدات التي تسهل وترفع من فعالية الاتصال.

ولكن من خلال المقابلات الحرة التي جمعنا ببعض أفراد العينة وجدنا أنه على الرغم من إنفاق المؤسسة على الأنشطة الاتصالية وتكفلها بها يبقى ذلك غير كافي، ومثال ذلك حسبهم هو نقص التكوين في الاتصال وكذا عدم استحداث مكتب خاص بتنظيم الاتصال وتجهيزه بمختلف الوسائل، وحسبهم آراءهم فان المؤسسة على غرار مؤسسات القطاع العام لا تهتم كثيرا بالإشهار لان كل نفقاتها هي عبئ على الدولة وبالتالي هذا يعد سببا في الخمول وعدم الاكتراث في كثير من الأحيان.

مقارنة بين بيانات الجدولين: نستطيع القول من خلال بيانات الجدول أن كل من أفراد العينة في كل من المؤسستين يقرون بأن هناك دعم للأنشطة الاتصالية، تتمثل بالدرجة الأولى في تجهيز المؤسسة بوسائل اتصال مختلفة بالنسبة لبريد الجزائر وفي مصاريف طبع المطويات بالنسبة لصايدال، وحسب مصادر من المؤسستين فذلك يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية في الاستفادة من الاتصالات في العمليات الإدارية وتحسين مستوى الأداء.

جدول رقم (24) يبين توزيع افراد العينة حسب ما إذا كان القائم بالاتصال مؤهل للقيام بمهامه-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
17.82	100	15.92	25	17.65	30	19.23	45	مختص في الاتصال	نعم
11.94	67	12.10	19	15.29	26	09.40	22	متمكن من اللغة	
19.61	110	19.11	30	14.11	24	23.93	56	لديه قدرة على الحوار	
19.25	108	19.11	30	14.12	24	23.08	54	لديه قدرة على الاقناع	
14.08	79	13.37	21	19.41	33	10.68	25	يجيد نقل المعلومات والاورامر	
10.16	57	14.01	22	10.59	18	07.26	17	لديه مصداقية	
06.24	35	05.73	09	08.23	14	05.13	12	يتمتع باللباقة	
99.11	556	99.36	156	99.41	169	98.72	231	المجموع	
00.89	05	00.64	01	00.59	01	01.28	03	لا	لا
100	561	100	157	100	170	100	234	المجموع العام	

مصدر الجدول: هذا البحث

أما عن إجابات المبحوثين فالجدول أعلاه يبين أن اعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن القائم بالاتصال في المؤسسة مؤهل للقيام بمهامه وهذا ما نسبته: 99.11/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

اعلى نسبة كانت أن القائم بالاتصال لديه قدرة على الحوار بنسبة: 19.61/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها الإجابات الأخرى بنسب متقاربة تمثلت في لديه قدرة على الاقناع، مختص في

الاتصال، يجيد نقل المعلومات والامور، متمكن من اللغة، لديه مصداقية، بنسب على التوالي قدرت ب: 19.25، /17.82، /14.08، /11.94، /10.16، فيما سجلت أدنى نسبة قدرت ب: 06.24/ للمجيبين بأن القائم بالاتصال يتمتع بلباقة.

أما عن المجيبين بأن القائم بالاتصال غير مؤهل للقيام بمهامه فقد سجلنا نسبة ضئيلة جدا قدرت ب: 00.89/ من اجمالي عدد الإجابات.

على ضوء ما سبق نستنتج أن المؤسسة توظف أشخاص يمتلكون مستويات وكفاءات ومهارات تؤهلهم للقيام بالاتصال، فهي تترك الدور الكبير الذي يلعبه هؤلاء الأشخاص في إنجاح مختلف العمليات الاتصالية، كما لاحظنا وعي لدى بعض أفراد العينة بخصوصيات ومواصفات رجل الاتصال المناسب، فمن خلال المقابلات الحرة التي أجريناها أفادنا البعض منهم بأن المكلف بالاتصال هو عنصر رئيسي في نجاح العمليات الاتصالية مثله مثل العمليات الإدارية والأنشطة الأخرى التي تتطلب أيضا الكفاءة والمهارة والخبرة والتجربة، فالمكلف بالاتصال هو من يحدد الطريقة التي ستكون عليها الرسالة الاتصالية من حيث المضمون وأسلوب تمريرها وكذا الوسائل التي من خلالها يتم بثها أو إيصالها للأفراد فمهارة المكلف بالاتصال في تصميم الرسالة وتمريرها من خلال أساليب ووسائل مناسبة هي عوامل هامة لنجاح الاتصال في المؤسسة، كما لا يمكن اغفال دور المتلقين كذلك من خلال الجدية في التعامل مع الرسائل وفهمها وتطبيقها أو التفاعل مع مضامينها، ويشترط في المكلف بالاتصال حسبهم القيام بدراسات للجماهير واستطلاعات للرأي لكي يتمكن من الحصول على بيانات ومعلومات عن الافراد من صفاتهم الشخصية الى سلوكياتهم ودوافعها الى علاقاتهم الاجتماعية ومستوياتهم الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ليصمم بعدها رسائل تتوافق مع هذه الخصوصيات لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف الاتصالية المسطرة، لان الاتصال حسبهم يأخذ بعين الاعتبار السلوكات والفروق الفردية بين الافراد وانتماياتهم المختلفة والفروق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كمدخلات ويصمم في النهاية الرسالة بصيغتها النهائية وبأساليبها ووسائلها المناسبة كمرجات للاتصال وهو حسبهم ما سيجعل الاتصال فعال وناجح.

ولكن بالرغم من مواصفات رجل الاتصال الناجح التي تحصلنا عليها من خلال بيانات الجدول أعلاه الا أن بعض أفراد العينة يرون بأن المكلف بالاتصال يتصرف أحيانا بارتجالية ويطلق احكام مسبقة ويتبنى معلومات ممكن لم يتحقق منها ويصمم رسائل لا تتوافق مع خصائص الجمهور

وهو ما كان في كثير من الأحيان أحد أهم الأسباب في فشل العمليات الاتصالية في المؤسسة أو كما وصفوها بالعمليات الاتصالية العشوائية.

جدول رقم (25) يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائم بالاتصال مؤهل للقيام بمهامه -بريد قسنطينة

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
19.83	192	14.12	60	24.33	92	24.24	40	مختص في الاتصال	نعم
10.02	97	06.82	29	10.58	40	16.97	28	متمكن من اللغة	
12.39	120	16	68	10.58	40	07.27	12	لديه قدرة على الحوار	
10.95	106	16.23	69	06.88	26	06.66	11	لديه قدرة على الإقناع	
11.36	110	17.17	73	06.08	23	08.48	14	يجيد نقل المعلومات والاورامر	
12.50	121	14.35	61	11.64	44	09.69	16	لديه مصداقية	
08.57	83	07.06	30	10.58	40	07.87	13	يتمتع باللباقة	
<b>85.64</b>	<b>829</b>	<b>91.76</b>	<b>390</b>	<b>80.68</b>	<b>305</b>	<b>81.21</b>	<b>134</b>	<b>المجموع</b>	
10.12	98	06.59	28	11.91	45	15.15	25		لا
04.24	41	01.65	07	07.41	28	03.64	06		لا أدري
<b>100</b>	<b>968</b>	<b>100</b>	<b>425</b>	<b>100</b>	<b>378</b>	<b>100</b>	<b>165</b>		<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

أما عن إجابات المبحوثين فالجدول أعلاه يبين أن اعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن القائم بالاتصال في المؤسسة مؤهل للقيام بمهامه وهذا ما نسبته: 85.64 / من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

اعلى نسبة كانت أن القائم بالاتصال مختص في الاتصال بنسبة: 19.83/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها الإجابات الأخرى بنسب متقاربة تمثلت في لديه مصداقية، لديه قدرة على الحوار، يجيد نقل المعلومات والوامر، لديه قدرة على الاقناع، متمكن من اللغة بنسب على التوالي قدرت ب: 12.50، /12.39، /11.36، /10.95، /10.02، فيما سجلت أدنى نسبة قدرت ب: 08.75/ للمجيبين بأن القائم بالاتصال يتمتع بلباقة.

أما عن المجيبين ب: لا أو أن القائم بالاتصال غير مؤهل للقيام بمهامه فقد سجلت نسبة 10.12/، ونسبة: 04.24/ من اجمالي عدد الإجابات لفئة المجيبين ب: لا أدري أو الذين لا يملكون إجابة، وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تحرص على توظيف كفاءات للقيام بأعباء الاتصال لإدراكها بالدور المهم والمحوري الذي يلعبه القائم بالاتصال في نجاح العمليات الاتصالية في المؤسسة، فمن خلال اراء بعض افراد العينة (مسؤولين وعمال) إثر المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم توصلنا الى أن براعة القائم بالاتصال على تصميم رسائله وقدرة المتلقي على فهمها والتعامل معها هو أساس العمليات الاتصالية، لان القائم بالاتصال يمكن أن يختار أساليب تتوافق مع عقليات وتوجهات المتلقين وكذا وسائل اتصالية يتقبلها المتلقي، كما أن القائم بالاتصال الجيد حسبهم هو ذلك الذي يستطيع اقناع المتلقين بأهمية المضامين أو الرسالة الاتصالية ومن خلالها بناء علاقة ثقة بينه وبين المتلقين، وهذا بشرط أن تتوفر لدى القائم بالاتصال قاعدة بيانات بمثابة محصلة لدراسات لجمهور المتلقين من الناحية النفسية والاجتماعية والاقتصادية ليصمم بعد ذلك رسائله بما يتوافق مع خصائص المتلقين، لذلك وجب عليه التحلي بالصبر والتمتع بالخبرة والكفاءة والمصداقية والشفافية وتوظيف جميع خبراته ومهاراته لإنجاح العملية الاتصالية.

**مقارنة بين بيانات الجدولين:** نستطيع القول من خلال بيانات الجدولين أعلاه أن كل من أفراد العينة بالمؤسستين يقرون بأن القائم بالاتصال مؤهل للقيام بمهامه، ويتمثل بالدرجة الأولى في أنه مختص في الاتصال بالنسبة لبريد الجزائر وفي أن لديه القدرة على الحوار ولديه قدرة على الاقناع بنسبتين متقاربتين بالنسبة لصايدال.

جدول رقم (26) يبين توزيع افراد العينة حسب استعمال المؤسسة لمخططات الاتصال -صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
13.70	57	09.80	10	21.93	25	11.00	22	نشر ثقافة المؤسسة
05.53	23	07.84	08	06.14	07	04.00	08	مرافقة نشاطات الاتصال
20.43	85	22.55	23	19.30	22	20.00	40	تنفيذ سياسة المؤسسة
19.47	81	19.61	20	09.65	11	25.00	50	المحافظة على صورة المؤسسة
21.15	88	14.70	15	20.17	23	25.00	50	تسويق المنتجات
10.10	42	17.64	18	14.03	16	04.00	08	خلق علاقات جديدة
<b>90.38</b>	<b>376</b>	<b>92.16</b>	<b>94</b>	<b>91.23</b>	<b>104</b>	<b>89.00</b>	<b>178</b>	المجموع
05.05	21	06.86	07	03.51	04	05.00	10	لا
04.57	19	00.98	01	05.26	06	06.00	12	لا أدري
<b>100</b>	<b>416</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>100</b>	<b>114</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	المجموع العام

مصدر الجدول: هذا البحث

أما عن إجابات الباحثين فالجدول أعلاه يبين أن اعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن المؤسسة تستعمل مخططات للاتصال وهو ما نسبته: 90.38/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة كانت لتسويق المنتجات بنسبة 21.15/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها فئة من اجابوا بأن المؤسسة تستعمل مخططات الاتصال لتنفيذ سياسة المؤسسة وهو ما نسبته: 20.43/، أما

باقي الإجابات فقد جاءت بنسب متقاربة كالآتي: المحافظة على صورة المؤسسة بنسبة: 19.47/، نشر ثقافة المؤسسة بنسبة: 13.70/، خلق علاقات جديدة بنسبة: 10.10/، اما أضعف نسبة فقد كانت لفئة المجيبين بمرافقة نشاطات الاتصال قدرت ب: 05.53/ من اجمالي عدد الإجابات.

فيما قدرت نسبة المجيبين بلا أي أن المؤسسة لا تستعمل مخططات الاتصال بنسبة: 05.05/، وفئة من لم تكن لهم إجابة قدرت ب: 04.57/ من اجمالي عدد الإجابات.

على ضوء البيانات المحصل عليها نستنتج أن المؤسسة تستعمل مخططات الاتصال لتنظيم كافة انشطته وممارستها باحترافية بعيدة عن العشوائية أو الارتجالية، لأن مخططات الاتصال تستعملها المؤسسات المتقدمة لتحقيق أكبر قدر ممكن من التكيف مع محيطها، كما تستعملها لقراءة معطيات البيئة الاتصالية بغية المحافظة على استقرارها وتوازنها، فمخططات الاتصال تأخذ بجميع عناصر عملية الاتصال أو القائمين به وجمهور المستهدف والرسالة الاتصالية بأنواعها وكذا الوسائل الاتصالية المناسبة.

أما المكلف بالاتصال فهو عنصر مهم جدا في نجاح العملية الاتصالية يجب أن تتوفر لديه جملة من المؤهلات تحدثنا عنها سابقا، وأما الجمهور المستهدف فهو من يتلقى الرسائل وفي هذا الصدد يجب أن يحيط القائم بالاتصال بجميع خصائص المتلقي وسماته كالحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والاقتصادي والثقافي وكذا دوافع سلوكاته وجوانبه النفسية كي تتوافق الرسالة بمضامينها واساليبها مع خصوصياته وتلبي رغباته، وأما وسائل الاتصال فلا بد أن تتناسب مع طبيعة الرسائل والمضامين الاتصالية وكذا خصائص الجمهور على أن تضمن التفاعل الذي من شأنه تقييم العملية الاتصالية ككل.

كما تساعد مخططات الاتصال كذلك المؤسسة على اتخاذ القرارات وترشيدها عن طريق وضع خطط منهجية للحصول على مختلف المعلومات الصحيحة والدقيقة والكافية عن بيئة الاتصال، إضافة الى أنها تساهم في إيجاد مختلف الطرائق التي تساعد المؤسسة في كسب تأييد جمهورها وتسويق منتجاتها.



كما تأخذ كذلك في الحسبان جميع تكاليف ونفقات العمليات الاتصالية وتخصص لها ميزانية مناسبة متغيرة حسب حجم الاتصالات بغية تحقيق أكبر عدد ممكن من الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية التي تعمل وفقها المؤسسة.

ولكن بالرغم من الأهمية القصوى لمخططات الاتصال وبالرغم من إجابات معظم أفراد العينة الذين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد مخططات الاتصال في ممارسة مهامها الاتصالية الا أننا توصلنا من خلال المقابلات التي قمنا بها مع بعض أفراد العينة من مسؤولين وعمال الى أن هذه المخططات لا تطبق ولا تحترم ولا يعمل بها، فهي مفروضة من الإدارة المركزية تتصف بالتمطية ولا تسمح لأي كان بمناقشتها أو تعديلها، كما أن بعض العمليات الاتصالية في المؤسسة تتم بارتجالية أحيانا ووفق ما يقرره ويراه القائم بالاتصال دون مراعاة للظروف المحيطة به.

جدول رقم(27) يبين توزيع أفراد العينة حسب استعمال المؤسسة لمخططات الاتصال-بريد قسنطينة-

التكرارات		الاحتمالات		الاطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
				ك		%		ك		%	
نعم	نشر ثقافة المؤسسة	26	17.93	62	18.34	24	11.37	112	16.13		
	مرافقة نشاطات الاتصال	10	06.90	34	10.06	20	09.47	64	09.22		
	تنفيذ سياسة المؤسسة	24	16.55	56	16.56	32	15.16	112	16.13		
	المحافظة على صورة المؤسسة	25	17.24	51	15.08	41	19.43	117	16.86		
	خلق علاقات جديدة	20	13.79	24	07.10	30	14.22	74	10.66		
	المجموع	105	72.41	227	67.15	147	69.66	479	69.02		
لا		10	06.90	50	14.80	30	14.22	90	12.97		
لا أدري		30	20.69	61	18.05	34	16.12	125	18.08		
	المجموع	145	100	338	100	211	100	694	100		

مصدر الجدول: هذا البحث

أما عن إجابات المبحوثين فالجدول أعلاه يبين أن اعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن المؤسسة تستعمل مخططات للاتصال وهو ما نسبته: 69.02/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة كانت المحافظة على صورة المؤسسة بنسبة 16.86/ من إجمالي عدد الإجابات، تليها فئة من اجابوا بأن المؤسسة تستعمل مخططات الاتصال لنشر ثقافة المؤسسة وتنفيذ سياسة المؤسسة بنفس النسبة قدرت ب: 16.13/، خلق علاقات جديدة بنسبة: 10.66/، اما أضعف نسبة فقد كانت لفئة المجيبين بمرافقة نشاطات الاتصال قدرت ب: 09.22/ من إجمالي عدد الإجابات.

فيما قدرت نسبة المجيبين بلا أي أن المؤسسة لا تستعمل مخططات الاتصال بنسبة: 12.97/، وفئة من لم تكن لهم إجابة قدرت ب: 18.08/ من إجمالي عدد الإجابات وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

من خلال البيانات المحصل عليها نستنتج أن المؤسسة حريصة على استعمال مخططات وبرامج للاتصال قصد تنظيمه والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية في الممارسة لإبراز شخصية المؤسسة التي تعمل باحترافية، فمخططات الاتصال تساعد المؤسسة على حسن التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي كما تساهم كذلك في حفظ المؤسسة لتوازنها واستقرارها من خلال القراءة الدقيقة والصحيحة والمستمرة لكل معطيات البيئة الاتصالية، فهي تأخذ بعين الاعتبار كل عناصر الاتصال انطلاقا من المكلفين أو القائمين به الذين يعتبرون مفتاح من عوامل نجاح الاتصال الى الجمهور المستهدف الذي ينبغي أن يدرس وتعرف جميع خصائصه والمضامين الاتصالية التي يراد تمريرها والتي ينبغي أن تتوافق مع خصائصه ورغباته عبر مختلف الوسائل الاتصالية التي تضمن عملية التفاعل لمعرفة ردود أفعال الجمهور وتقييم العملية الاتصالية ككل، كما تعالج وتدرس كذلك تكايف الاتصال من خلال ميزانية تخصصها المؤسسة لتغطية كل نفقاته، وبذلك توجه جميع الجهود الاتصالية الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

كما تساعد مخططات الاتصال كذلك المؤسسة في اتخاذ القرارات وترشيدها عن طريق وضع خطط ممنهجة للحصول على مختلف المعلومات الصحيحة والدقيقة والكافية عن بيئة الاتصال، إضافة الى أنها تساهم في إيجاد مختلف الطرائق التي تساعد المؤسسة في كسب تأييد جمهورها وتسويق خدماتها. بالرغم من الإجابات التي تقر معظمها بأن المؤسسة تستعمل مخططات للاتصال تساعد في ضبط وتفعيل اتصالاتها الا أن بعض من أفراد العينة ومن خلال المقابلات الحرة التي أجريناها معهم صرحوا بأن هذه المخططات تأتي من المديرية العامة في الجزائر العاصمة وبدورها تأخذها من الوزارة

الوصية وبالتالي فهي نمطية غير قابلة للتغيير أو التعديل كما أنها لا تخدم الاتصال في بعض الأحيان ولا يعتمد عليها في المؤسسة اعتمادا كليا فهناك عدد معتبر من الأنشطة الاتصالية تقوم بها الإدارة العليا المكلفة بالاتصال بطرق عشوائية أو ارتجالية بعيدة عن التخطيط والدراسة.

**مقارنة بين بيانات الجدولين:** نستطيع القول من خلال بيانات الجدولين أعلاه أن أفراد العينة في كل من المؤسستين يقررون باستعمال مخططات الاتصال وعدم ممارسته بعشوائية، ويتمثل ذلك بالدرجة الأولى بهدف المحافظة على صورة المؤسسة بالنسبة لبريد الجزائر وفي تسويق المنتجات عن طريق اتصال مخطط منظم بالنسبة لمؤسسة صايدال.

جدول رقم (28) يبين توزيع أفراد العينة ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالأنشطة الاتصالية بصورة دورية-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
53.49	100	39.22	20	69.77	30	53.76	50	نعم	لأنها مبرمجة من طرف المديرية
18.18	34	31.37	16	09.30	04	15.05	14	لا	لأنها مكتملة لسياسة المؤسسة الاتصالية والتسويقية
22.99	43	29.41	15	18.60	08	21.51	20	لا	عادة مؤسساتية
<b>94.66</b>	<b>177</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>97.67</b>	<b>42</b>	<b>90.32</b>	<b>84</b>		<b>المجموع</b>
04.81	09	/	/	02.33	01	08.60	08	لا	
0.53	01	/	/	/	/	01.08	01	لا أدري	
<b>100</b>	<b>187</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>93</b>		<b>المجموع العام</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

أما عن إجابات المبحوثين فالجدول أعلاه يبين أن أعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن المؤسسة تقوم الأنشطة الاتصالية بصفة دورية وهو ما نسبته: 94.66/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

هناك من أجاب بأن المؤسسة تقوم بالأنشطة الاتصالية بصورة دورية لأنها مبرمجة من طرف المديرية وهو ما نسبته: 53.49/، وهناك من أجاب بأنها عادة مؤسساتية بنسبة: 22.99/ ثم فئة المجيبين بأنها مكملة لسياسة المؤسسة الاتصالية والتسويقية وهو ما نسبته 18.18/ من إجمالي عدد الإجابات.

فيما قدرت نسبة المجيبين بلا أي بأن المؤسسة لا تقوم بالأنشطة الاتصالية بصورة دورية بنسبة: 04.81/، وكان عدد الذين لا يملكون إجابة مقدرين بنسبة: 0.53/ من إجمالي عدد الإجابات.

على ضوء البيانات المحصل عليها نستنتج أن المؤسسة تؤمن بمبدأ التخطيط قبل التنفيذ وكذلك أن الفوضى والارتجالية لا تخدم الاتصال ولا تطوره، لذلك نراها تحرص على القيام بأنشطتها الاتصالية بصفة دورية مستمرة غير منقطعة، فالأنشطة الاتصالية ليست مناسبة ولا حديثة فهي مستمرة باستمرار الأنشطة الحيوية والاساسية في المؤسسة، وأي انقطاع أو خلل سينعكس سلبا على الوظائف الأخرى.

ولكن وعلى الرغم من الإجابات المحصل عليها من الجدول أعلاه والتي مفادها أن المؤسسة تمارس أنشطة اتصالية بصفة دورية ومستمرة وأن ذلك مرهون بكيانها، الا اننا لاحظنا من خلال المقابلات الحرة التي أجريناها مع بعض أفراد العينة أن المواظبة على الأنشطة الاتصالية في المؤسسة والتي تعني الاستمرار وعدم الانقطاع وكذلك الفعالية في الأداء لم تأتي أكلها ولم تحقق أهدافها، فحسب آرائهم أن هناك مشاكل في ممارسة الاتصال وتحديد وتسطير أهدافه، فالاستمرارية حتى وان وجدت لا تعني الفعالية، كما ان الاهتمام بالاتصال هو حكر فقط على مستويات إدارية معينة إضافة الى أن مخططات الاتصال والتعليمات المتعلقة بها تتم بطريقة فوقية أي انها مفروضة من الإدارة المركزية تتسم بالنمطية ولا تتمتع بالمرونة، أي أن المجال لا يتاح لأي كان لاقتراح تعديل أو تغيير في طرائق الاتصال وهو ما يعارض المبادئ العامة للاتصال في مؤسسة

جدول رقم (29) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالأنشطة الاتصالية بصورة دورية-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
28.48	178	23.66	40	28.57	88	33.78	50	نعم	لأنها مبرمجة من طرف المديرية
23.36	146	18.34	31	21.75	67	32.43	48	لا	لأنها مكتملة لسياسة المؤسسة الاتصالية والتسويقية
21.28	133	19.52	33	22.73	70	20.27	30	لا	عادة مؤسساتية
<b>73.12</b>	<b>457</b>	<b>61.53</b>	<b>104</b>	<b>73.05</b>	<b>225</b>	<b>86.48</b>	<b>128</b>		<b>المجموع</b>
16.80	105	17.76	30	19.48	60	10.14	15	لا	
10.08	63	20.71	35	07.47	23	03.38	05	لا أدري	
<b>100</b>	<b>625</b>	<b>100</b>	<b>169</b>	<b>100</b>	<b>308</b>	<b>100</b>	<b>148</b>		<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء الإجابات المحصل عليها من الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن المؤسسة تقوم بالأنشطة الاتصالية بصفة دورية وهو ما نسبته: 73.12/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

هناك من أجاب بأن المؤسسة تقوم بالأنشطة الاتصالية بصورة دورية لأنها مبرمجة من طرف المديرية وهو ما نسبته: 28.48/، وهناك من أجاب بأنها مكتملة لسياسة المؤسسة الاتصالية والتسويقية وهو ما نسبته 23.36/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بأنها عادة مؤسساتية قدرت ب: 21.28/ من إجمالي عدد الاجابات

فيما قدرت نسبة المجيبين بلا أي بأن المؤسسة لا تقوم بالأنشطة الاتصالية بصورة دورية بنسبة: 16.80/، أما عدد الذين لا يملكون إجابة فقدرت بنسبة: 10.08/ من اجمالي عدد الإجابات وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج من خلال البيانات المحصل عليها أن المؤسسة تؤمن بأن الارتجالية والفوضى لا تطور أي مجال لذلك تعمد الى القيام بالأنشطة بصفة دورية غير منقطعة كي ترسخ المفهوم الحقيقي للاتصال في المؤسسة ولكي توظفه لخدمتها، فالأنشطة الاتصالية ليست فقط مناسبة أو حديثة مرتبطة بمناسبات أو أحداث معينة، بل حيوية مستمرة مرتبطة بالأنشطة والوظائف الحيوية الأخرى في المؤسسة.

بالرغم من أن اغلبية أفراد العينة أجابوا بان المؤسسة تقوم بالأنشطة الاتصالية بصفة دورية الا اننا ومن خلال اراء بعض المبحوثين من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها تبين أن هذه الأنشطة لا تخدم العمال بصفة عامة وانما تخدم مصالح معينة باعتبار أن هذه الأنشطة وتصميمها وطرائق الاتصال هي مفروضة من طرف الإدارة المركزية، لذلك يرون أنها أنشطة سطحية لا تخدم الاتصال ولا تهتم بمدى تأديته لوظائفه الحيوية على اكمل وجه، كما يرون بان الاتصال في المؤسسة هو على مستويين اتصال المسؤولين وهو ما يعتنى به واتصال العمال الذي يلقي درجات أقل بكثير من الاهتمام والعناية.

**مقارنة بين بيانات الجدولين:** نستطيع القول من خلال بيانات الجدولين أعلاه أن أفراد العينة في كل من المؤسستين يقرون بأن الأنشطة الاتصالية تقام بصفة دورية ويرجع ذلك بالدرجة الأولى الى أنها مبرمجة من طرف الإدارة العليا للمؤسستين.

خلاصة المحور:

صايدال:

من خلال بيانات المحور الأول توصلنا الى ما يلي:

\* الاتصال نشاط مهم بالنسبة للمؤسسة وهو ما عبر عنه أغلبية افراد العينة بنسبة: 58.28/ من

اجمالي عدد الافراد

\* هناك جهة مكلفة بالاتصال في المؤسسة وهو ما اجاب عنه ما نسبته: 97.12/ من إجمالي

عدد أفراد العينة، كما أجابوا أن هذه الجهة تابعة للإدارة العليا للمؤسسة بنسبة قدرت ب: 55.39/ من

اجمالي عدد الافراد

\* هذه الجهة تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لنشاط المؤسسة بنسبة إجابة قدرت

ب: 99.49/ أي كل أفراد العينة، وتكمن هذه الأهمية بالدرجة الأولى حسبهم في أنها تضمن مرونة

سير المعلومات داخل المؤسسة بنسبة إجابة قدرت ب: 23.42/ من اجمالي عدد الافراد،

\* تقوم المؤسسة بدعم مختلف الأنشطة الاتصالية بنسبة إجابة قدرت ب: 96.36/ من اجمالي

عدد الافراد، وتمثل هذا الدعم بالدرجة الأولى في مصاريف طبع المطويات بالدرجة الأولى بنسبة

إجابة قدرت ب: 21.21/، وكذا تجهيز المؤسسة بوسائل اتصال مختلفة بنسبة إجابة قدرت ب: 20.20/

من اجمالي عدد الافراد.

\* القائم بالاتصال مؤهل للقيام بمهامه بنسبة إجابة قدرت ب: 99.11/ من اجمالي عدد أفراد

العينة، ويرجع ذلك حسبهم الى أنه لديه القدرة على الحوار بالدرجة الاولى بنسبة إجابة قدرت ب:

19.61/، وكذا لديه القدرة على الاقناع بنسبة إجابة قدرت ب: 19.25/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* تستعمل المؤسسة مخططات للاتصال بنسبة إجابة قدرت ب: 90.38/ من إجمالي عدد

الإجابات، بهدف تسويق المنتجات بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 16.86/ من اجمالي عدد

الإجابات.

\* تقوم المؤسسة بالأنشطة الاتصالية بصورة دورية وهو ما نسبته 94.66/ من إجمالي عدد الإجابات، هذا لأنها مبرمجة من طرف الإدارة بنسبة إجابة قدرت ب: 53.49/ من إجمالي عدد الإجابات.

-البريد:

من خلال بيانات المحور الأول توصلنا الى ما يلي:

\* يعد الاتصال نشاط مهم بالنسبة للمؤسسة وهو ما عبر عنه أغلبية افراد العينة بنسبة: 63.72/ من إجمالي عدد الافراد

\* هناك جهة مكلفة بالاتصال في المؤسسة وهو ما اجاب عنه ما نسبته: 60.85/ من إجمالي عدد أفراد العينة، كما أجابوا أن هذه الجهة تابعة للإدارة العليا للمؤسسة بنسبة قدرت ب: 37.71/ من إجمالي عدد الافراد

\* هذه الجهة تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لنشاط المؤسسة بنسبة إجابة قدرت ب: 100/ أي كل أفراد العينة، وتكمن هذه الأهمية بالدرجة الأولى حسبهم في أنها تضمن مرونة سير المعلومات داخل المؤسسة بنسبة إجابة قدرت ب: 18.49/ من إجمالي عدد الافراد، كما يرى اخرون بأنها تساهم في شرح سياسة المؤسسة بنسبة إجابة قدرت ب: 16.85/ من إجمالي عدد الافراد.

\* تقوم المؤسسة بدعم مختلف الأنشطة الاتصالية بنسبة إجابة قدرت ب: 87.51/ من إجمالي عدد الافراد، وتمثل هذا الدعم بالدرجة الأولى في تجهيز المؤسسة بوسائل اتصال مختلفة بنسبة إجابة قدرت ب: 23.18/ من إجمالي عدد الافراد.

\* القائم بالاتصال مؤهل للقيام بمهامه بنسبة إجابة قدرت ب: 85.64/ من إجمالي عدد أفراد العينة، ويرجع ذلك حسبهم الى أنه مختص في الاتصال بالدرجة الاولى بنسبة إجابة قدرت ب: 19.83/ من إجمالي عدد الإجابات.

\* تستعمل المؤسسة مخططات للاتصال بنسبة إجابة قدرت ب: 69.02/ من إجمالي عدد الإجابات، بهدف المحافظة على صورة المؤسسة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 16.86/، وكذا نشر ثقافة المؤسسة وتنفيذ سياستها بنفس النسبة إجابة قدرت ب: 16.13/ من إجمالي عدد الإجابات.



\* تقوم المؤسسة بالأنشطة الاتصالية بصورة دورية وهو ما نسبته 73.12/ من اجمالي عدد الإجابات، هذا لأنها مبرمجة من طرف الإدارة بنسبة إجابة قدرت ب: 28.48/ من اجمالي عدد الإجابات.

### ملخص المقارنة:

\* إذا عقدنا مقارنة بين البيانات المحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين وبالاستعانة بالمعلومات المستقاة من المقابلات الحرة التي اجريناها مع أفراد العينة في كل من مؤسسة صايدال والبريد نستطيع القول بأن الافراد على وعي بأهمية الاتصال ودوره المحوري في تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية لأن معظم أفراد العينة في المؤسستين يرون بان الاتصال هو نشاط مهم، كما توصلنا الى وجود جهة مكلفة بالاتصال تضطلع بها الإدارة العليا وهو ما اعتبره الافراد في كل من المؤسستين خلل في توزيع المهام، كما توصلنا الى أن هذه الجهة المكلفة بالاتصال هي مهمة بالنسبة لجميع الأنشطة الاتصالية على الصعيد الداخلي والخارجي رغم عدم استقلاليتها وارتباط مهامها بالإدارة العليا، وتكمن هذه الأهمية حسب المؤسستين في ضمان مرونة سير المعلومات بالدرجة الأولى لأن ذلك ينعكس إيجابا على الأنشطة الإدارية الأخرى، كما توصلنا الى أن هناك دعم للأنشطة الاتصالية تتمثل بالدرجة الأولى في تجهيز المؤسسة بوسائل اتصال مختلفة بالنسبة لبريد الجزائر وفي مصاريف طبع المطويات بالنسبة لصايدال، وحسب مصادر من المؤسستين فذلك يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية في الاستفادة من الاتصالات في العمليات الإدارية وتحسين مستوى الأداء، كما توصلنا الى أن القائم بالاتصال مؤهل للقيام بمهامه ويتمثل ذلك بالدرجة الأولى في أنه مختص في الاتصال بالنسبة لبريد الجزائر وفي أن لديه القدرة على الحوار ولديه قدرة على الاقناع بنسبتين متقاربتين بالنسبة لصايدال، كما توصلنا الى أن المؤسستين تستعملان مخططات الاتصال ولا تمارسناه بصفة عشوائية وذلك بهدف المحافظة بالدرجة الأولى على صورة المؤسسة بالنسبة لبريد الجزائر وبهدف تسويق المنتجات عن طريق اتصال مخطط منظم بالنسبة لمؤسسة صايدال، كما توصلنا الى الأنشطة الاتصالية تقام بصفة دورية في كل من المؤسستين لأنها مبرمجة من طرف الإدارة العليا.

## المحور الثاني

جدول رقم (30) يبين توزيع افراد العينة حسب الطابع الغالب على الاتصال في المؤسسة -صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		التكرارات		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات		
06.82	53	06.49	15	07.86	18	06.31	20	أوامر من الإدارة	اتصال نازل من الإدارة الى العمال	رسمي
08.75	68	05.19	12	09.17	21	11.04	35	توجيهات وتعليمات		
06.56	51	08.23	19	05.24	12	06.31	20	معلومات تخص سياسة العمل		
<b>22.14</b>	<b>172</b>	<b>19.91</b>	<b>46</b>	<b>22.27</b>	<b>51</b>	23.66	<b>75</b>	<b>المجموع</b>		
09.14	71	07.79	18	07.86	18	11.04	35	شكاوى	اتصال صاعد من العمال الى الإدارة	
05.28	41	04.76	11	06.55	15	04.73	15	اقتراحات		
05.28	41	05.63	13	03.49	08	06.31	20	تقارير خاصة بالعمل		
03.47	27	04.33	10	02.62	06	03.47	11	مشاركة في اتخاذ القرار		
04.25	33	05.63	13	03.06	07	04.10	13	طلب الحصول على معلومات تخص العمل		
<b>27.41</b>	<b>213</b>	28.14	<b>65</b>	23.58	<b>54</b>	<b>29.65</b>	<b>94</b>	<b>المجموع</b>		
09.01	70	08.66	20	09.61	20	09.46	30	تعاون في العمل بين الاقسام	اتصال افقي في نفس المستوى	
06.43	50	06.06	14	07.42	17	05.99	19	حل المشاكل دون اللجوء الى المستويات العليا		

08.62	67	06.93	16	10.04	23	08.83	28	تنسيق العمل وتوحيد الجهود	
07.08	55	07.79	18	07.42	17	06.31	20	تحقيق التكامل في العمل	
<b>31.15</b>	<b>242</b>	29.44	<b>68</b>	33.62	<b>77</b>	30.60	<b>97</b>	<b>المجموع</b>	
<b>80.69</b>	<b>627</b>	<b>77.49</b>	<b>179</b>	<b>79.48</b>	<b>182</b>	<b>83.91</b>	<b>266</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	
03.73	29	03.90	09	04.37	10	03.15	10	مناقشة ضغوطات ومشاكل العمل	إجراءات رسمية
02.57	20	03.46	08	02.18	05	02.21	07	مناقشة مشاكل شخصية	
01.54	12	01.30	03	01.75	04	01.58	05	مناقشة أمور عائلية	
02.70	21	04.33	10	02.62	06	01.58	05	تبادل المعلومات ووجهات النظر	
<b>10.55</b>	<b>82</b>	<b>12.99</b>	<b>30</b>	<b>10.92</b>	<b>25</b>	<b>08.52</b>	<b>27</b>	<b>المجموع</b>	
04.25	33	04.76	11	05.24	12	03.15	10	ضرورة يقتضيها العمل في المؤسسة	الاتيين معا
04.50	35	04.76	11	04.37	10	04.42	14	كل منهما يكمل الاخر	
<b>08.75</b>	<b>68</b>	<b>09.52</b>	<b>22</b>	<b>09.61</b>	<b>22</b>	<b>07.57</b>	<b>24</b>	<b>المجموع</b>	
<b>100</b>	<b>777</b>	<b>100</b>	<b>231</b>	<b>100</b>	<b>229</b>	<b>100</b>	<b>317</b>	<b>المجموع العام</b>	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بالاتصال الرسمي قدرت ب: 80.69/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بالاتصال الرسمي الأفقي في نفس المستوى الإداري قدرت ب: 31.15/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة بدورها على جملة من الاحتمالات، أكبر فئة اجابت بان الاتصال الأفقي يمارس للتعاون بين الأقسام في العمل بنسبة: 09.01/ من إجمالي عدد الإجابات، تليها فئة المجيبين بانه تنسيق للعمل وتوحيد للجهود بنسبة: 08.62/ ثم تحقيق التكامل في العمل

بنسبة: 07.08/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين ب حل المشاكل دون اللجوء الى المستويات العليا قدرت ب: 06.43/ من اجمالي عدد الإجابات.

تليها فئة المجيبين بالاتصال الرسمي الصاعد من العمال الى الإدارة بنسبة: 27.41/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة بدورها على جملة من الاحتمالات منها: أكبر نسبة لفئة المجيبين بالشكاوى قدرت ب: 09.14/، ثم كل من فئة المجيبين بالاقترحات وفئة التقارير الخاصة بالعمل بنفس النسبة قدرت ب: 05.28/، تليها فئة طلب الحصول على معلومات تخص العمل بنسبة: 04.25/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بال مشاركة في اتخاذ القرار قدرت ب: 03.47/ من اجمالي عدد الإجابات.

بعدها فئة المجيبين بالاتصال الرسمي النازل من الإدارة الى العمال وتعد أضعف نسبة قدرت ب: 22.14/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة بدورها على جملة من الإجابات تأتي في مقدمتها فئة المجيبين بأن الاتصال الرسمي النازل يكون في شكل توجيهات وتعليمات بنسبة: 08.75/، تليها فئة المجيبين بأنه عبارة عن أوامر من الإدارة العليا بنسبة: 06.82/، بينما أضعف نسبة سجلت لفئة المجيبين بمعلومات تخص سياسة العمل بنسبة: 06.56/ من اجمالي عدد الإجابات.

أما عن الفئة الموالية حسب التدرج في النسب فقد سجلت لفئة المجيبين بأن المؤسسة فيها كذلك اتصال غير رسمي بنسبة: 10.55/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة على كالتالي:

أكبر نسبة ترى ان الاتصال غير الرسمي موجود في المؤسسة ل مناقشة ضغوطات ومشاكل العمل قدرت ب: 03.73/، تليها فئة من يرون بان من خلال الاتصال غير الرسمي يتم تبادل المعلومات ووجهات النظر بنسبة: 02.70/، ثم فئة مناقشة مشاكل شخصية بنسبة 02.57/، بينما سجلت أضعف نسبة للمجيبين ب: مناقشة أمور عائلية قدرت ب: 01.54/ من اجمالي عدد الإجابات.

أما عن الفئة الموالية حسب التدرج في النسب فقد سجلت لفئة المجيبين بأن المؤسسة فيها كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي معا - الاثنتين معا- بنسبة: 08.75/ من اجمالي عدد الإجابات وهي أضعف نسبة إذا ما قورنت بالنسبتين السابقتين -الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي- وهي موزعة كالاتي:

أكبر نسبة كانت لفئة المحبيين بأن كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي يكملان بعضهما قدرت ب: 04.50، تليها فئة ضرورة يقتضيها العمل في المؤسسة بنسبة: 04.25/

على ضوء المعطيات المحصل عليها نستنتج أن الاتصال الرسمي هو النوع الغالب في المؤسسة خاصة الأفقي بالدرجة الأولى؛ أو ذلك الذي يتم من خلاله تعاون العمال والموظفين فيما بينهم في الأقسام والعمل على توحيد الجهود لحل المشاكل دون اللجوء الى المستويات العليا أو الإدارة العليا، كما نجد أيضا الاتصال الصاعد الذي يكون من المستويات الدنيا الى المستويات العليا أو من الموظفين والعمال الى المسؤولين؛ أو ذلك الذي يتمثل في شكاوى العمال واقتراحاتهم ومختلف التقارير واحيانا طلب الحصول على معلومات تخص العمل، كما يتضمن كذلك اسهامات العمال والموظفين في اتخاذ مختلف القرارات في المؤسسة عن طريق ابداء آراءهم ووجهات نظرهم تجاه قرارات تتخذها الإدارة العليا، ونجد كذلك الاتصال النازل أو الهابط الذي يكون من الإدارة الى العمال أو ذلك الذي يتضمن مختلف التوجيهات والامور التي تتعلق بالعمل وكذا المعلومات التي تخص بها الإدارة العمال مثل مواقيت معينة او احداث أو دعوات لحضور مواعيد خاصة بالإدارة الى غير ذلك.

فالمؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الاتصال الرسمي لتحقيق أهدافها وتعزيز استراتيجيتها العامة وتعتبره الأسلوب المناسب لتشخيص المشاكل وإيجاد مختلف الطرق لمعالجتها، وإصدار الأوامر والتوجيهات واسداء النصح للعمال وتحفيز العمال وتشجيعهم على تحسين الأداء من خلال حثهم على البذل والعطاء، كما أن بعض المسؤولين يعتبرون الاتصال الرسمي هو الأنسب للتأثير في العمال وقيادتهم ومنهم من يعتبره كذلك الأنسب لتحديد أساليب العمل والوسائل المناسبة وكذا طرق التعامل مع العمال.

ولكن وعلى الرغم من الأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال الرسمي وكذا الدور الكبير الذي يلعبه في تحقيق الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف الا أن الاتصال غير الرسمي كذلك يكتسي أهمية بالغة من جهة وخطورة كبيرة من جهة أخرى.

أما الأهمية فتتمثل في أنه يتضمن كما هائلا من رسائل ومعلومات سريعة الانتشار تمرر بين عدد كبير من الافراد تتميز بالمرونة في نقلها وتبادلها، كما أن قنواته تعتبر الأقصر والاسرع إذا ما قورنت بالاتصالات الرسمية لأنها لا تتقيد لا بقواعد ولا بقوانين ولا بتعليمات لاعتمادها على الوسائل

الشفهية أكثر من الوسائل الأخرى، كما أن الاستجابة أو التغذية العكسية من خلاله تكون سريعة وفي بعض الأحيان انية لان الافراد يجدون كامل الحرية في التعبير ويحسون بالتححرر من كل القيود الإدارية.

أما الخطورة فتكمن في اهمال المؤسسة في غالب الاحيان لهذا النوع من الاتصال الذي يعتبر مصدرا لمعلومات لا يستهان به سواء تعلق الامر بالعمل أو بالعمال وانشغالاتهم وميولاتهم الى غير ذلك، فإذا أهمل الاتصال غير الرسمي وشبكاته فذلك اهمال لبنك مهم للمعلومات وأسلوبا فعالا في تحصيلها وعاملا مهما يساهم في تعزيز اتصالاتها الرسمية وتنفيذ استراتيجيتها وتحقيق سياستها العامة، لذلك ينحتم على المؤسسة احتواء الاتصال غير الرسمي والتحكم فيه خدمة لمصالحها ومصالح العمال في نفس الوقت لأن من خلاله تتاح فرص عديدة للعمال لمناقشة ضغوطات ومشاكل العمل وتبادل المعلومات ووجهات النظر وكذا مناقشة المشاكل العائلية والمشاكل الشخصية، كما يفتح المجال من خلاله للتعبير والادلاء بمعلومات ممكن أن تحجب عن المؤسسة في حال اتباع الأساليب الرسمية.

ولكن وعلى الرغم من الإجابات المحصل عليها والتي مفادها ان المؤسسة تهتم بالاتصال الرسمي بالدرجة الاولى وكذا الأنواع الاتصالية الأخرى ولكن بدرجة اقل الا أن بعض المبحوثين ومن خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم صرحوا بان الإدارة تستعمل الاتصال الرسمي لفرض القوانين وتوجيه العمال في الكثير من الأحيان، كما أن بعض المسؤولين يفرطون في استعمال الرسمية التي تجهض العميات الاتصالية وتفشلها في بداياتها، هذا وصرح بعض أفراد العينة من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم أن المؤسسة لا تهتم بالاتصال غير الرسمي حق الاهتمام لأنها تهمل الجماعات غير الرسمية ولا تحاول كسب تأييدها واحتواءها بالتحاور معها لجعلها عنصرا مهما في تحصيل المعلومات وتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة وتحقيق الأهداف المسطرة.

جدول رقم (31) يبين توزيع افراد العينة حسب الطابع الغالب على الاتصال في المؤسسة -بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		التكرارات		الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
11.84	244	9.83	82	12.39	102	14.88	60	أوامر من الإدارة	اتصال نازل من الإدارة الى العمال	رسمي
13.98	288	11.75	98	14.58	120	17.36	70	توجيهات وتعليمات		
9.37	193	4.79	40	12.27	101	12.90	52	معلومات تخص سياسة العمل		
<b>35.19</b>	<b>275</b>	<b>26.37</b>	<b>220</b>	<b>39.24</b>	<b>323</b>	<b>45.16</b>	<b>182</b>	<b>المجموع</b>		
6.65	137	10.79	90	3.03	25	5.45	22	شكاوى	اتصال صاعد من العمال الى الإدارة	
3.88	80	4.07	34	3.15	26	4.96	20	اقتراحات		
4.66	96	3.83	32	3.64	30	8.43	34	تقارير خاصة بالعمل		
2.28	47	2.39	20	2.43	20	1.73	07	مشاركة في اتخاذ القرار		
4.32	89	5.15	43	4.86	40	1.48	06	طلب الحصول على معلومات تخص العمل		
<b>21.79</b>	<b>449</b>	<b>26.25</b>	<b>219</b>	<b>17.13</b>	<b>141</b>	<b>22.08</b>	<b>89</b>	<b>المجموع</b>		
3.88	80	2.39	20	4.86	40	4.96	20	تعاون في العمل بين الاقسام	اتصال افقي في نفس المستوى الإداري	
5.82	120	9.83	82	3.88	32	1.48	06	حل المشاكل دون اللجوء الى المستويات العليا		
7.66	158	10.67	89	6.07	50	4.71	19	تنسيق العمل وتوحيد الجهود		



7.57	156	10.19	85	6.80	56	3.72	15	تحقيق التكامل في العمل	
<b>24.95</b>	<b>514</b>	<b>33.09</b>	<b>276</b>	<b>21.62</b>	<b>178</b>	<b>14.88</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>	
<b>81.94</b>	<b>1688</b>	<b>85.73</b>	<b>715</b>	<b>78.01</b>	<b>642</b>	<b>82.13</b>	<b>331</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	
3.49	72	3.95	33	4.73	39	/	/	مناقشة ضغوطات ومشاكل العمل	فئة رسمي
1.94	40	2.39	20	2.43	20	/	/	مناقشة مشاكل شخصية	
1.21	25	1.79	15	1.21	10	/	/	مناقشة أمور عائلية	
2.23	46	2.39	20	3.16	26	/	/	تبادل المعلومات ووجهات النظر	
<b>8.88</b>	<b>183</b>	<b>10.55</b>	<b>88</b>	<b>11.54</b>	<b>95</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>المجموع</b>	
4.75	98	1.79	15	4.98	41	10.42	42	ضرورة يقتضيها العمل في المؤسسة	الأتين معا
4.41	91	1.91	16	5.46	45	7.44	30	كل منهما يكمل الآخر	
<b>9.17</b>	<b>189</b>	<b>3.71</b>	<b>31</b>	<b>10.44</b>	<b>86</b>	<b>17.86</b>	<b>72</b>	<b>المجموع</b>	
<b>100</b>	<b>2060</b>	<b>100</b>	<b>834</b>	<b>100</b>	<b>823</b>	<b>100</b>	<b>403</b>	<b>المجموع العام</b>	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بالاتصال الرسمي قدرت ب: 81.94/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بالاتصال الرسمي النازل من الإدارة الى العمال قدرت ب: 35.19/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة بدورها على جملة من الإجابات تأتي في مقدمتها فئة المجيبين بأن الاتصال الرسمي النازل يكون في شكل توجيهات وتعليمات بنسبة: 13.98/، تليها فئة المجيبين بأنه عبارة عن أوامر من الإدارة العليا بنسبة: 11.84/، بينما أضعف نسبة سجلت لفئة المجيبين بمعلومات تخص سياسة العمل بنسبة: 09.37/ من إجمالي عدد الإجابات.

تليها فئة فئة المجيبين بالاتصال الرسمي الاقفي في نفس المستوى الإداري قدرت ب: 24.95/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة بدورها على جملة من الاحتمالات، أكبر فئة اجابت بان الاتصال الأفقي يمارس للتنسيق في العمل وتوحيد الجهود بنسبة: 07.66/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها فئة المجيبين بانه تحقيق للتكامل في العمل بنسبة: 07.57/، ثم حل للمشاكل دون اللجوء الى المستويات العليا بنسبة: 05.82/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين ب التعاون بين الأقسام في العمل قدرت ب: 03.88/ من اجمالي عدد الإجابات.

تليها فئة المجيبين بالاتصال الرسمي الصاعد من العمال الى الإدارة بنسبة: 21.79/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة بدورها على جملة من الاحتمالات حيث سجلت أكبر نسبة لفئة المجيبين بالشكاوى قدرت ب: 06.65/، ثم فئة المجيبين التقارير الخاصة بالعمل بنسبة: 04.66/، تليها فئة طلب الحصول على معلومات تخص العمل بنسبة: 04.32/، بعدها المجيبين ب الاقتراحات بنسبة: 03.88/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بالمشاركة في اتخاذ القرار قدرت ب: 02.28/ من اجمالي عدد الإجابات.

أما عن الفئة الموائية حسب التدرج في النسب فقد سجلت لفئة المجيبين بأن المؤسسة فيها كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي معا - الاثنيين معا- بنسبة: 09.17/ من اجمالي عدد الإجابات وهي موزعة كالاتي:

أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بأن كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي ضرورة يقتضيها العمل في المؤسسة بنسبة: 04.75/، تليها فئة المجيبين بان كل منهما يكمل الاخر بنسبة: 04.41/.

أما عن الفئة الموائية حسب التدرج في النسب فقد سجلت لفئة المجيبين بأن المؤسسة فيها كذلك اتصال غير رسمي بنسبة: 08.88/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة بدورها على جملة من الاجابات

أكبر نسبة ترى ان الاتصال غير الرسمي موجود في المؤسسة لمناقشة ضغوطات ومشاكل العمل قدرت ب: 03.49/، تليها فئة من يرون بان من خلال الاتصال غير الرسمي يتم تبادل المعلومات ووجهات النظر بنسبة: 02.23/، ثم فئة مناقشة مشاكل شخصية بنسبة 01.94/، بينما سجلت أضعف نسبة للمجيبين ب: مناقشة أمور عائلية قدرت ب: 01.21/ من اجمالي عدد الإجابات.

نستنتج مما سبق أن الاتصال الرسمي هو أكثر أنواع الاتصال الموجودة في المؤسسة وان المؤسسة تعتمد عليه اعتمادا كبيرا في تنفيذ استراتيجيتها، فهو كل الاتصالات التي تأخذ طابع الرسمية وتتم من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية تتمثل في الاتصالات الهابطة وهي كل الاتصالات التي تكون من أعلى الى أسفل، أي من الإدارة العليا الى الدنيا، حيث تتسبب من خلالها التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات من الرؤساء الى المرؤوسين وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة والنشرات المتضمنة لأهداف المؤسسة من طرق الاتصال النازل، فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم، واما الاتصالات الصاعدة فهي تلك التي تكون من اسفل الى أعلى أي من الإدارة الدنيا للعليا، واغلب هذه الاتصالات تتضمن تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين الى الإدارة العليا والتي كلما زادت كلما أدى ذلك الى كفاءة المنظمة وزيادة انتاجياتها، ويهدف هذا المستوى من الاتصال الى زيادة فرص مشاركة العاملين واعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا، ويتوقف نجاح مثل هذا الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحات واءراء العاملين ولا ينجح الا اذا اعتمد المدير سياسة الباب المفتوح.

من خلال ما تقدم يتضح لنا الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي إذا طبق تطبيقا صحيحا فإننا نرى انه سيعزز ارتباط العامل في المؤسسة ويزيد من انتاجيته وبالأخص حينما يشعر ان المؤسسة جزء منه وهو جزء منها، وعلى الإدارة تفهم اراء العاملين في كافة المستويات الإدارية والاستماع لمقترحاتهم وذلك لضمان فعالية الاتصال وإنجاز الأهداف والبرامج المستهدفة.

وهناك الاتصالات الأفقية التي تكون بين العمال في مختلف الإدارات والمصالح داخل المؤسسة من نفس المستوى الإداري بغية إيجاد تنسيق في الاعمال، ويعد من الأنواع المعروفة والموجودة لتحقيق التنسيق بين الجهود وعدم اهدار الجهد والمال والوقت، وحسب المختصين فان هذا النوع من الاتصال تعمل به المؤسسات لأنه يمكن من تحقيق الانسجام والتكامل بين الأقسام وكذا التلاحم والتكافل بين افراد المؤسسة الواحدة بما يحقق الاستراتيجية العامة والاهداف المسطرة (فرج، 2009، ص. 161-162)

وما تجدر الإشارة اليه هو ان بالرغم من شيوع الاتصال الرسمي في المؤسسة الا ان ذلك لا يعني بالضرورة عدم وجود الاتصالات غير الرسمية التي لا تخضع للقانون الداخلي للمؤسسة ولا السلم

الإداري وتتم خارج القنوات الرسمية التي تنظم الاتصال ويسير وفقها، ويعتمد الاتصال غير الرسمي على مدى صلابة العلاقات الشخصية التي تنشأ بين الافراد في المؤسسة الواحة وحتى المديرين وقادة الرأي والمسؤولين من الخارج، ويتم اللجوء اليه بغية تسهيل القضايا التنظيمية واختصار الوقت وتحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات، شعبان (فرج، 2009 ، ص. 63)

ومن خلال المقابلات الحرة التي أجريناها مع بعض أفراد العينة تبين أن الاتصال الرسمي حسب آرائهم يؤدي دورا مهما في المؤسسة من حيث إيصال المعلومات والقيام بالأعمال ووضع السياسات والخطط وتقسيم الاعمال كما يربط مختلف أقسام ومديريات وأجزاء المؤسسة وينسق بينها ويضمن تنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة ولكن المشكل المطروح في المؤسسة حسبهم هو الإفراط في الرسمية أحيانا وجعلها حصانة للمسؤول على حساب العامل البسيط وهو من شأنه إعاقة الاتصال والتأثير على الأداء العام وهذا ما أدى الى لجوء البعض الى الاتصال غير الرسمي ضنا منهم أنه السبيل لقضاء حاجاتهم وتلبية رغباتهم، والمشكل أن المؤسسة لا تبحث في سبل السيطرة أو التحكم في الاتصال غير الرسمي الذي هو على درجة كبيرة من الأهمية لأنه يحمل معلومات كبيرة يمكن الاستفادة منها وخدمة الاتصال الرسمي لتحقيق الأهداف العامة المسطرة، كما صرح البعض أن المؤسسة لا تجعل من أولوياتها الاهتمام بالفرد وبمصالحه لذلك لا تهتم بالاتصال غير الرسمي لأنها تعتبره لا قانوني في حين أن الكثير من العمال يتجهون اليه للتنفيس عن همومهم ولبحث فرص قضاء الحاجات التي لم تحققها الأطر الرسمية.

**مقارنة بين بيانات الجدولين:** على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدولين أعلاه نلاحظ

أن أفراد العينة في المؤسستين يرون بأن الاتصال الرسمي بأنواعه هو الغالب بالدرجة الأولى، ففي مؤسسة صايدال فقد كان رسمي أفقي في نفس المستوى الإداري بالدرجة الأولى تمثل في التعاون في العمل بين الأقسام، أما البريد كان رسمي نازل بالدرجة الأولى تمثلت غالب الإجابات في أنه متضمن لمختلف التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة العليا،

جدول رقم (32) يبين توزيع أفراد العينة حسب سبب تفضيل استعمال أنواع الاتصال-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات		الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
21.77	106	23.52	24	23.21	26	20.51	56	عادة مؤسساتية	رسمي	
8.83	43	08.82	09	12.5	14	07.32	20	التحكم في هذا النوع الاتصالي		
15.81	77	14.71	15	17.86	20	17.72	42	نقص ثقافة استعمال الأنواع الأخرى		
09.65	47	08.82	09	04.46	05	12.09	33	أكثر نجاعة وفعالية		
10.06	49	10.78	11	07.14	08	10.99	30	أكثر رسمية		
09.45	46	06.86	07	04.46	05	12.45	34	يختصر الجهد والوقت		
<b>75.56</b>	<b>368</b>	<b>73.53</b>	<b>75</b>	<b>69.64</b>	<b>78</b>	<b>78.75</b>	<b>215</b>	<b>المجموع</b>		
06.57	32	06.86	07	08.03	09	05.86	16	جمع المعلومات	غير رسمي	
05.74	28	05.88	06	06.25	07	05.49	15	فشل القوانين الداخلية		
05.74	28	06.86	07	08.03	09	04.39	12	عدم قدرة المسؤول على احتواء الأشخاص		
06.37	31	06.86	07	08.03	09	05.49	15	نقص فعالية الاتصال الرسمي		
<b>24.44</b>	<b>119</b>	<b>26.47</b>	<b>27</b>	<b>30.36</b>	<b>34</b>	<b>21.25</b>	<b>58</b>	<b>المجموع</b>		
<b>100</b>	<b>487</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>100</b>	<b>112</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	<b>المجموع النهائي</b>		

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بالاتصال الرسمي هو المفضل من حيث الاستعمال من طرف المؤسسة قدرت ب: 75.56/ من إجمالي عدد الإجابات، أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بأن هذا التفضيل سببه أن استعمال الاتصال الرسمي أنه عادة مؤسساتية قدرت ب: 21.77/ من إجمالي عدد الإجابات

أما فيما يخص الاتصال غير الرسمي فإنه أقل تفضيلاً كأسلوب في العمل وقد أجاب على ذلك ما نسبته 24.44/ من إجمالي عدد الإجابات ولكنه رغم ذلك يساعد في جمع المعلومات بنسبة إجابة قدرت ب: 06.57/، ويعوض نقص فعالية الاتصال الرسمي بنسبة قدرت ب: 06.37/ من إجمالي عدد الإجابات.

تدل البيانات المحصل عليها على أن الاتصال الرسمي هو المفضل من حيث الاستعمال بالنسبة لمؤسسة صايدال وذلك لما يحمله من مميزات تجعل منه الأسلوب أو النوع الأكثر ملاءمة للعمل، بحيث يمكن من تحصيل المعلومات وجمع البيانات من مختلف المستويات الإدارية العليا والدنيا كل بطرائق ووسائل مدروسة، كما يوضح التشعب الموجود في مصادر وسبل المعلومات ويسعى الى تبيانها وإزالة اللبس والغموض الذي يشوبها، فينسق بين الجهود ويتعامل مع مختلف الذهنيات والعقليات والتوجهات والاستعدادات والأفكار التي يحملها الافراد، كما يمكن من إيجاد مختلف الأساليب في التعامل مع البيئة الخارجية التي تتواجد بها المؤسسة ويضبط العلاقات ويحددها وينظمها ويقننها، كما يسهل طرق العمل ويساعد في حل مختلف المشاكل التي تعترض العمل على اختلاف المستويات الإدارية، كما يعمل على تسيير الازمات التي يمكن ان تعصف بالمؤسسة، إضافة الى انه يمكن من تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف من خلال ترشيد استغلال الموارد والطاقات، فضلا عن اشراك الجميع في عمليات صنع القرارات المتعلقة بالأنشطة والمهام وفق نظام مدروس مخطط له يضمن الحقوق والواجبات وطرق التعامل مع مختلف المواقف في العمل ويكرس مبدأ المسؤولية الاجتماعية تجاه الافراد.

على ضوء ما سبق نستنتج أن صايدال تفضل الاتصال الرسمي كأسلوب لمزاولة أنشطتها الاتصالية التي تنظم وتسهل المهام الإدارية والوظائف الحيوية، فصايدال تدرج الاتصال الرسمي ضمن أولوياتها في العمل وكذا سياستها الاتصالية وتعتمده كنوع اتصالي مهم وفعال لتصريف أعمالها وتنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

جدول رقم (33) يبين توزيع أفراد العينة حسب سبب تفضيل استعمال أنواع الاتصال -بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات		الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
22.23	207	23.20	55	20.40	101	25.63	51	عادة مؤسساتية	رسمي	
12.57	117	9.70	23	13.33	66	14.07	28	التحكم في هذا النوع الاتصالي		
19.12	178	18.98	45	18.18	90	21.60	43	نقص ثقافة استعمال الأنواع الأخرى		
09.88	92	08.43	20	10.50	52	10.05	20	أكثر نجاعة وفعالية		
08.37	78	08.02	19	08.89	44	07.53	15	أكثر رسمية		
08.27	77	07.59	18	07.88	39	10.05	20	يختصر الجهد والوقت		
<b>80.45</b>	<b>749</b>	<b>75.95</b>	<b>180</b>	<b>79.20</b>	<b>392</b>	<b>88.95</b>	<b>177</b>	<b>المجموع</b>		
09.56	89	12.24	29	09.90	49	05.53	11	يتيح حرية التعبير	غير رسمي	
09.13	85	10.97	26	10.10	50	04.52	09	يتيح فرصة التعبير عن الانشغالات		
08.86	08	0.84	02	0.80	04	01.01	02	يكمل نقائص الاتصال الرسمي		
<b>19.55</b>	<b>182</b>	<b>24.05</b>	<b>57</b>	<b>20.80</b>	<b>103</b>	<b>11.05</b>	<b>22</b>	<b>المجموع</b>		
<b>100</b>	<b>931</b>	<b>100</b>	<b>237</b>	<b>100</b>	<b>495</b>	<b>100</b>	<b>199</b>	<b>المجموع النهائي</b>		

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بالاتصال الرسمي هو المفضل من حيث الاستعمال من طرف المؤسسة قدرت ب: 80.45/ من إجمالي عدد الإجابات، أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بأن هذا التفضيل سببه أن استعمال الاتصال الرسمي هو عادة مؤسساتية قدرت ب: 22.23/ من إجمالي عدد الإجابات

أما فيما يخص الاتصال غير الرسمي الذي يعد أقل تفضيلاً في العمل مقارنة بالرسمي فقد أجاب على ذلك ما نسبته 19.55/ من إجمالي عدد الإجابات، ولكنه رغم عدم تفضيله من طرف المؤسسة كأسلوب في العمل يضمن حرية التعبير بنسبة إجابة قدرت ب: 09.56/ ويتيح فرص التعبير عن الانشغالات بنسبة قدرت ب: 09.13/ من إجمالي عدد الإجابات.

تدل البيانات المحصل عليها من خلال الجدول أعلاه المتضمن إجابات أفراد العينة على أن الاتصال الرسمي يمكن من القيام بالاتصالات والأنشطة بطريقة مقصودة ومنظمة ومدروسة ومخططة لتحقيق الأهداف العامة التي تم تسطيرها، كما يضمن تمكين مزاولي الأفراد لوظائفهم بطرق تضع الحقوق والواجبات وتضع حدوداً للصلاحيات والحريات التي تتعلق بالمستويات الإدارية والسلطة الممنوحة وامكانيات التفويض، كما يضمن الاتصال الرسمي الاهتمام بالعمال البسطاء وسبل تحقيق رغباتهم والاستماع إلى انشغالاتهم وتحصيل مشاكلهم واقتراحاتهم وفق نظام مخطط ومدروس خال من العشوائية والارتجالية ذلك بغية عدم تمييع العمليات الاتصالية والاستفادة منها قدر الإمكان، فالالاتصال الرسمي يسعى عموماً إلى العمل الممنهج الذي يمكن من تحقيق الأهداف العامة وتنفيذ الاستراتيجية المتبعة من خلال تنظيم الأعمال وتنسيق الجهود لضمان عدم تداخلها وهدر الموارد والوقت والمال، وهذا لا يتأتى إلا من خلال نظام اتصالي متين يبنى على قواعد وقوانين تنظيمية تراعي خصائص الأفراد وطبيعة عمل المؤسسة والقوانين والعادات والثقافات والاستعدادات.

نستنتج على ضوء ما سبق أن مؤسسة البريد تفضل الاتصال الرسمي كأسلوب في العمل ذلك لأنه عادة مؤسساتية تنتهج وترى فيه السبيل إلى مزاوله المهام وبناء استراتيجية فعالة تخدم المصالح العامة ويحقق الوظائف الإدارية كتنسيق الأعمال والجهود ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات والقيام بالأعمال وتقييم وتقويم الأنشطة في مدة زمنية معينة ومدروسة ومخططة.



مقارنة بين بيانات الجدولين: على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدولين أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة في كل من المؤسستين يرون بأن الاتصال الرسمي هو المفضل من حيث الاستعمال في المؤسسة لأن ذلك في الحقيقة عادة مؤسساتية في العمل، أما فيما يخص الاتصال غير الرسمي فقد أجاب أفراد العينة بأنه أقل تفضيلاً في كل من المؤسستين مقارنة بالرسمي ولكنه بالرغم من ذلك يضمن حرية التعبير بالنسبة للبريد ويساعد في جمع المعلومات بالنسبة لصايدال.

جدول رقم(34) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى استعمال المؤسسة لوسائل الوصول الى الجماهير الداخلية

والخارجية-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
32.24	98	23.81	20	35.29	30	35.56	48	خلق علاقات بين الجمهور الداخلي والخارجي	ك
13.16	40	16.67	14	11.76	10	11.85	16	تسيير أزمات	
15.13	46	22.62	19	14.12	12	11.11	15	اعلام الشركاء	
28.95	88	28.57	24	32.94	28	26.67	36	التسويق	
<b>89.47</b>	<b>272</b>	<b>91.67</b>	<b>77</b>	<b>94.12</b>	<b>80</b>	85.19	<b>115</b>	<b>المجموع</b>	
10.53	32	08.33	07	05.88	05	14.81	20		لا
/	/	/	/	/	/	/	/		لا أدري
<b>100</b>	<b>304</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>85</b>	<b>100</b>	<b>135</b>	<b>المجموع العام</b>	

مصدر الجدول: هذا البحث

الجدول أعلاه يبين أن أعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن المؤسسة تستعمل وسائل اتصال مختلفة للوصول الى الجماهير الداخلية والخارجية وهو ما نسبته: 89.47/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أعلى نسبة كانت للمجيبين بأن المؤسسة تستعمل وسائل اتصال داخلية وخارجية لخلق علاقات بين الجمهور الداخلي والخارجي وهو ما نسبته: 32.24/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها من اجابوا بأن ذلك يكون من التسويق وهو ما نسبته: 28.95/، ثم لإعلام الشركاء وكان ذلك بنسبة: 15.13/، فيما سجلت اقل نسبة وهي للمجيبين بأن ذلك يتم بغية تسيير الازمات وهو ما نسبته: 13.16/ من اجمالي عدد الإجابات، فيما قدرت نسبة المجيبين بلا أي من يرون بأن المؤسسة لا تستعمل مختلف وسائل الاتصال وهذا بنسبة: 10.53/، فيما لم نسجل أي نسبة لفئة من لا يملكون أي إجابة.

على ضوء ما سبق نستنتج أن المؤسسة تعتمد على وسائل اتصال مختلفة ومتنوعة في جميع اتصالاتها على الصعيد الداخلي والخارجي، فالتركيز على وسيلة واحدة قد لا يخدم الاتصال ولا يجعله فعالا لذلك تعتمد المؤسسة الى تكثيف عدد الوسائل في العملية الاتصالية الواحدة لتحقيق الأثر وبلوغ الأهداف، كما يمكن التنوع في وسائل الاتصال كذلك من تحسين الأداء واختصار الوقت وبلوغ الأهداف في ظرف قياسي، ويعود حرص المؤسسة على تنوع الوسائل الاتصالية كذلك الى أن وسائل الاتصال كل منها يملك جمهوره الخاص به وبالتالي فاذا أرادت المؤسسة احتواء أكبر قدر ممكن من الجمهور فعليها أن تعتمد على كل الوسائل التي يفضلها هذا الأخير ويعتمد عليها في الحصول على المعلومات، فتسيير الازمة مثلا يتطلب السرعة والدقة في الأداء لأنه في بعض الأحيان لا تسمح الظروف بالخطأ أو التماطل في معالجة هذه الازمة وبالتالي التركيز على المشاكل وتنوع الوسائل هو الكفيل بحل المشاكل وتسيير الازمات بفعالية وسرعة في الأداء.

ولكن من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها مع أفراد العينة توصلنا الى أن المؤسسة رغم حرصها على تنوع وكثافة الوسائل الاتصالية الا أنها في بعض الأحيان تختار وسائل لا تتناسب مع مضامين الرسائل الاتصالية، كالمواضيع مثلا التي تستدعي اتصال مباشر مثل التحقيق في أمر معين يخص عامل في المؤسسة، نجد المسؤولين مثلا يستعملون وسائل كتابية أو غيرها من الوسائل غير المباشرة بدلا من الاستدعاء وممارسة الاتصال المباشر الذي يعد أقوى أنواع الاتصالات اقناعا لأنه يمكن القائم بالاتصال من فهم الأحداث فهما جيدا، وأحيانا قد يختار القائمون على الاتصال بعض

الوسائل التي لا يناسبها الوقت المتاح لها، ففي حالة الازمات مثلا تستعمل المؤسسة الوسائل غير التفاعلية والتي تتطلب مدة زمنية، في حين أن الازمة يجب أن تجند لها الوسائل التي يكون فيها رجع الصدى فوري لحل المشاكل في وقت قياسي، كما تستعمل المؤسسة أحيانا وسائل غير متجانسة تحدث تضارب في أساليب الاقناع وطريقة العمل مما يؤثر سلبا على العمليات الاتصالية، وفي بعض الأحيان تستعمل المؤسسة بعض الوسائل التي لا تتماشى مع اتجاهات أو قدرات المكلف بالاتصال خاصة اذا كان هذا الأخير لا يحسن استخدام تلك الوسائل أو لا يتحكم بها كما ينبغي.

جدول رقم(35) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى استعمال المؤسسة لوسائل الوصول الى الجماهير الداخلية

والخارجية-بريد قسنطينة

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
25.39	160	25.75	60	27.34	70	21.27	30	خلق علاقات بين الجمهور الداخلي والخارجي	نعم
16.34	103	17.16	40	17.18	44	13.47	19	تسيير أزمات	
10.79	68	16.30	38	03.90	10	14.18	20	اعلام الشركاء	
18.09	114	21.45	50	12.50	32	22.69	32	التسويق	
<b>70.63</b>	<b>445</b>	<b>80.68</b>	<b>188</b>	<b>60.93</b>	<b>156</b>	<b>71.63</b>	<b>101</b>	<b>المجموع</b>	
15.87	100	10.73	25	15.62	40	24.82	35		لا
13.49	85	08.59	20	23.43	60	03.54	05		لا أدري
<b>100</b>	<b>630</b>	<b>100</b>	<b>233</b>	<b>100</b>	<b>256</b>	<b>100</b>	<b>141</b>		المجموع العام

مصدر الجدول: هذا البحث

أما عن إجابات المبحوثين فالجدول أعلاه يبين أن أعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن المؤسسة تستعمل وسائل اتصال مختلفة للوصول الى الجماهير الداخلية والخارجية وهو ما نسبته: 70.63/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أعلى نسبة كانت للمجيبين خلق علاقات بين الجمهور الداخلي والخارجي وهو ما نسبته: 25.39/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها من اجابوا بأن ذلك يكون من أجل التسويق وهو ما نسبته: 18.09/، ثم لتسيير الازمات بنسبة: 16.34/، فيما سجلت أضعف نسبة للمجيبين بأن ذلك يتم لإعلام الشركاء وهو قدرت ب: 10.79/ من اجمالي عدد الإجابات.

فيما قدرت نسبة المجيبين بلا أي-من يرون بأن المؤسسة لا تستعمل مختلف وسائل الاتصال- بنسبة: 15.87/، أما لا أدري أو -من لا يملكون أي إجابة- فقد كانت نسبتهم 13.49/ من اجمالي عدد الإجابات.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تحرص على استعمال جميع وسائل الاتصال المتاحة لتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجيتها، هذا لأنها تنطلق من مبدأ انه من اجل احتواء أكبر قدر ممكن من الجمهور يجب تجنيد كافة وسائل الاتصال لتحقيق الغايات لان لكل وسيلة اتصال جمهورها الخاص بها، كما أنه لكل وسيلة خصائص معينة تجعلها تصلح لأعمال معينة دون أخرى، كما تحرص المؤسسة على استعمال أكثر من وسيلة في عملية اتصالية واحدة لزيادة كفاءة وفعالية الاتصالات وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف.

ولكن المقابلات الحرة التي اجريناها مع بعض أفراد العينة افرزت عن سوء اختيار الوسائل المناسبة من طرف الإدارة العليا لبعض المواقف الاتصالية واستخداماتها الخاطئة أثرت سلبا على نوعية الاتصالات ونجاعتها، لان عدم التوفيق في اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة والفعالة قد يفشل العملية ككل أحيانا، إضافة الى ان الوسائل الاتصالية غير المتوافقة وغير المتجانسة والمتكاملة قد تؤثر بدورها على العمليات الاتصالية بالمؤسسة لذلك يجب ان تراعى مضامين الرسائل والمواقف الاتصالية في اختيار الوسائل، فالاتصال المباشر على سبيل المثال يفرض نوع معين من الوسائل والأساليب الاتصالية كالاتصالات واللقاءات المباشرة وجها لوجه كي تكون الاستجابة ورجع الصدى فوريين، لذلك فالاعتماد على أسلوب او وسيلة اتصالية غير مناسبة في العمليات الاتصالية قد

يجهض العملية ويفشلها، كما ان الاستعمال الجيد للوسيلة الاتصالية قد يرفع من جودة العمليات الاتصالية ففي بعض الأحيان قد تتوافر الوسائل التكنولوجية والمتطورة في حين تستخدم بطرق خاطئة من طرف القائمين بالاتصال مما يؤثر سلبا على العملية الاتصالية ويحيدها عن مسارها المحدد حتى وان كان مضمونها جيدا (العلاق، 2009، ص: 154-155)

**مقارنة بين بيانات الجدولين:** على ضوء النتائج المحصل عليها من الجدولين أعلاه نستطيع القول ان كل من المؤسستين تحرصان على الاعتماد على الوسائل الاتصالية التي تضمن إمكانية الوصول الى الجماهير الداخلية والخارجية وتوطيد العلاقة بينها بما يضمن استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، مع الإشارة الى أن اهتمام المؤسسة ينبغي ان يبدأ من الداخل بتحسين الوضع وظروف العمل ثم الانتقال الى المحيط الخارجي الذي لا ينبغي اغفاله كونه مصدر مهما للمعلومات المرتبطة بالمنتجات أو الخدمات المقدمة.

خلاصة المحور:

توصلنا من خلال بيانات هذا المحور الى ما يلي:

صايدال:

\* الطابع الغالب على الاتصال في المؤسسة هو الاتصال الرسمي بنسبة: 80.69/ من اجمالي عدد الإجابات، تمثل في الاتصال الافقي بالدرجة الأولى وهو ما نسبته 31.15/ من اجمالي عدد الإجابات، وقد تمثل حسب الإجابات في تعاون في العمل بين الاقسام بالدرجة الأولى وهو ما نسبته: 09.01/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى الاتصال الرسمي هو المفضل كأسلوب للعمل لدى المؤسسة وذلك بنسبة إجابة قدرت ب: 75.56/ من ادد الإجابات، ويرجع ذلك حسب أفراد العينة الى أنه عادة مؤسساتية بنسبة إجابة قدرت ب: 21.77/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* تستعمل المؤسسة مختلف الوسائل للوصول الى الجماهير الداخلية والخارجية وهو ما نسبته: 89.47 / من اجمالي عدد الإجابات، ويرجع ذلك حسبهم حرص المؤسسة على خلق علاقات بين الجمهور الداخلي والخارجي بالدرجة الأولى وهو ما نسبته: 32.24/ من اجمالي عدد الإجابات.

-البريد:

\* الطابع الغالب على الاتصال في المؤسسة هو الاتصال الرسمي بنسبة: 81.94/ من اجمالي عدد الإجابات، تمثل في الاتصال النازل بالدرجة الأولى وهو ما نسبته 35.19/ من اجمالي عدد الإجابات، وقد تمثل هذا الاتصال النازل حسب الإجابات في التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة بالدرجة الأولى وهو ما نسبته: 13.98/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* الاتصال الرسمي هو المفضل كأسلوب للعمل لدى المؤسسة وذلك بنسبة إجابة قدرت ب: 80.45/ من ادد الإجابات، ويرجع ذلك حسب أفراد العينة الى أنه عادة مؤسساتية بنسبة إجابة قدرت ب: 22.23/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* تستعمل المؤسسة مختلف الوسائل للوصول الى الجماهير الداخلية والخارجية وهو ما نسبته: 70.63/ من اجمالي عدد الإجابات، ويرجع ذلك حسبهم الى نية المؤسسة في خلق علاقات بين الجمهور الداخلي والخارجي بالدرجة الأولى وهو ما نسبته: 25.39/ من اجمالي عدد الإجابات.

#### خلاصة المقارنة:

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدولين أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة في المؤسستين يرون بأن الاتصال الرسمي بأنواعه هو الغالب بالدرجة الأولى، ففي صايدال فقد كان رسمي أفقي في نفس المستوى الإداري بالدرجة الأولى تمثل في التعاون في العمل بين الأقسام، أما البريد كان رسمي نازل بالدرجة الأولى تمثلت غالب الإجابات في أنه متضمن لمختلف التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة العليا، كما يرى كل من أفراد العينة في المؤسستين أن الاتصال الرسمي هو الأسلوب الأكثر تفضيلاً في العمل لأنه عادة مؤسساتية. ، كل من مؤسستي بريد الجزائر وصايدال تحرصان على الاعتماد على الوسائل الاتصالية التي تضمن إمكانية الوصول الى الجماهير الداخلية والخارجية وتوطيد العلاقة بينها بما يضمن استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، مع الإشارة الى أن اهتمام المؤسسة ينبغي ان يبدأ من الداخل بتحسين الوضع وظروف العمل ثم الانتقال الى المحيط الخارجي الذي لا ينبغي اغفاله كونه مصدر مهما للمعلومات المرتبطة بالمنتجات أو الخدمات المقدمة.

## المحور الثالث



جدول رقم (36) يبين توزيع أفراد العينة حسب وسائل الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة - صايدال -

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		التكرارات		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات		
08.92	92	09.36	25	09.44	27	08.37	40	منشورات حائطية	وسائل كتابية	تلف
07.47	77	04.49	12	08.74	25	08.37	40	مذكرات		
07.86	81	08.99	24	07.69	22	07.32	35	تقارير		
09.99	103	07.49	20	09.79	28	11.51	55	مراسلات ادارية		
07.27	75	05.62	15	06.99	20	08.37	40	اعلانات		
05.72	59	04.49	12	04.55	13	07.11	34	سجل الاقتراحات		
07.47	77	11.24	30	03.50	10	07.74	37	سجل الشكاوى		
<b>54.70</b>	<b>564</b>	<b>51.69</b>	<b>138</b>	<b>50.70</b>	<b>145</b>	<b>58.79</b>	<b>281</b>	<b>المجموع</b>		
04.07	42	04.49	12	03.15	09	04.39	21	شاشة تليفزيونية للعرض	وسائل سمعية بصرية	
06.50	67	11.24	30	06.99	20	03.56	17	لوحات الكترونية		
<b>10.57</b>	<b>109</b>	<b>15.73</b>	<b>42</b>	<b>10.14</b>	<b>29</b>	<b>07.95</b>	<b>38</b>	<b>المجموع</b>		
06.79	70	04.49	12	06.99	20	07.95	38	شبكات الكترونية داخلية	وسائل الكترونية	
04.17	43	00.75	02	05.59	16	05.23	25	البوابات الالكترونية		

								للمؤسسة	
05.63	58	05.62	15	06.64	19	05.02	24	البريد الالكتروني	
02.13	22	01.87	05	02.80	08	01.88	09	الشبكات الالكترونية الخارجية	
<b>18.72</b>	<b>193</b>	<b>12.73</b>	<b>34</b>	<b>22.03</b>	<b>63</b>	20.08	<b>96</b>	<b>المجموع</b>	
02.04	21	00.37	01	03.50	10	02.09	10	الحاجب	وسائل بشرية
05.63	58	11.24	30	04.90	14	02.93	14	ممثل العمال	
01.45	15	/	/	01.75	05	02.09	10	المكلف بالاتصال	
04.85	50	08.24	22	04.20	12	03.35	16	إطار بالموارد البشرية	
<b>13.97</b>	<b>144</b>	<b>19.85</b>	<b>53</b>	14.34	<b>41</b>	10.46	<b>50</b>	<b>المجموع</b>	
97.96	1010	100	<b>267</b>	<b>97.20</b>	<b>278</b>	<b>97.28</b>	465	<b>المجموع الجزئي</b>	
00.87	09	/	/	01.40	04	01.05	05	لا	
01.16	12	/	/	01.40	04	01.67	08	لا أدري	
<b>100</b>	<b>1031</b>	<b>100</b>	<b>267</b>	<b>100</b>	<b>286</b>	<b>100</b>	<b>478</b>	<b>المجموع العام</b>	

مصدر الجدول: هذا البحث

أما عن إجابات المبحوثين فالجدول أعلاه يبين أن اعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن المؤسسة تستعمل وسائل اتصال مختلفة وهذا ما نسبته 97.96/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

اعلى نسبة حسب التدرج في النسب كانت لفئة للمجيبين بان المؤسسة تستعمل وسائل اتصال كتابية قدرت ب: 54.70/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة بدورها على جملة من الإجابات هي كالآتي:

أعلى نسبة كانت لفئة المجيبين بالمراسلات الإدارية قدرت ب: 09.99/ من إجمالي عدد الإجابات، تليها منشورات حائطية بنسبة: 08.92/، ثم التقارير بنسبة: 07.86/، بعدها كل من المذكرات وسجل الشكاوى بنفس النسبة قدرت ب: 07.47/، تليها الإعلانات بنسبة: 07.27/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بسجل الاقتراحات قدرت ب: 05.72/ من إجمالي عدد الإجابات.

أما الفئة الموالية حسب التدرج في النسب فكانت للمجيبين بأن المؤسسة تستعمل وسائل إلكترونية بنسبة: 18.72/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة بدورها على عدد من الإجابات كالآتي:  
أعلى نسبة كانت لفئة المجيبين بأن الوسائل الإلكترونية التي تستعملها المؤسسة في الاتصال تتمثل في

شبكات الكترونية داخلية قدرت ب: 06.79/ من إجمالي عدد الإجابات، تليها فئة المجيبين بالبريد الإلكتروني بنسبة: 05.63/، ثم البوابات الإلكترونية للمؤسسة بنسبة: 04.17/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بالشبكات الإلكترونية الخارجية قدرت ب: 02.13/ من إجمالي عدد الإجابات

أما الفئة الموالية حسب التدرج في النسب فكانت للمجيبين بأن المؤسسة تستعمل وسائل بشرية بنسبة: 13.97/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة بدورها على عدد من الإجابات كالآتي:  
ممثّل العمال بنسبة: 05.63/، تليها فئة المجيبين بإطار بالموارد البشرية بنسبة: 04.85/، ثم الحاجب بنسبة: 02.04/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بالمكلف بالاتصال بنسبة: 01.45/ من إجمالي عدد الإجابات.

أما الفئة الموالية حسب التدرج في النسب فكانت للمجيبين بأن المؤسسة تستعمل وسائل سمعية بصرية بنسبة: 10.57/ من إجمالي عدد الإجابات -وهي أضعف نسبة- موزعة بدورها على جملة من الإجابات كالآتي:

لوحات الكترونية بنسبة: 06.50/، تليها شاشة تليفزيونية للعرض بنسبة: 04.07/ من إجمالي عدد الإجابات.

أما فيما يخص المجيبين بلا أو أن المؤسسة لا تستعمل وسائل اتصال فقدرت نسبتهم ب: 0.87/، بينما قدرت فئة من لا يملكون إجابة -لا أدري- بنسبة: 01.16/ من اجمالي عدد الإجابات وهي نسب ضئيلة جدا إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الوسائل الكتابية أكثر من الأنواع الأخرى فهي تعتمد على المنشورات الحائطية والمراسلات الإدارية والمذكرات وسجل الشكاوى وسجل الاقتراحات التي تسهل عملية التدوين والتوثيق، هذا لان بعض الإدارات أو المؤسسات لا تعترف الا بالوثائق الاصلية ولا تقبل غير الاصلية في بعض الأحيان، كما أن الوسائل الكتابية تتيح إمكانية ارسال مضمانيها الى عدد كبير من الافراد والمؤسسات دون أن يطرأ عليها أي تشويش أو تغيير مع اتاحة فرص الرجوع اليها والى الاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل، كما تتيح كذلك إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية مع إمكانية استخدام الصور والرسوم والجداول وغيرها بشكل متقن، هذا فضلا على أن الرسائل الكتابية يمكن صياغتها بتأن واستحضار كافة المعلومات المراد ارسالها، كما أنها تعطي وقت كاف للمتلقي لفهم الرسالة التحريرية وتمكنه من الإجابة عليها بوضوح وتأن. (العلاق، 2009، ص ص. 92-93)

تشير البيانات المحصل عليها في جدول سابق أن الاتصال الرسمي هو الغالب في المؤسسة، ويشير الجدول أعلاه أن الاتصالات الكتابية هي أكثر أنواع الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة وكنتيجة نستطيع القول أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الرسمي الذي يعتمد بدوره على الاتصال الكتابي وهو ما تحدثنا عنه في الجانب النظري وأكدته الجانب الميداني.

ولكن هذا لا ينفى أن المؤسسة تعتمد كذلك على وسائل أخرى ولكن بدرجة أقل مثل الوسائل البشرية مثل المكلفين بالاتصال أو الحاجب أو أشخاص يمكنهم الدخول في عمليات اتصالية بين العمال والمسؤولين وهم من يملكون علاقات في المؤسسة، كما تعتمد كذلك على الوسائل الالكترونية بغية تطوير أساليب وتقنيات الاتصال، إضافة الى الوسائل السمعية البصرية التي من شأنها الرفع من مستويات الاقتناع وهذا بالاعتماد على كل من الصوت والصورة معا.

ولكن بالمقابل نجد أن أفراد العينة يرون من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم أن محاولة المؤسسة التنويع في وسائلها الاتصالية لرفع جودة الاتصالات وزيادة فعاليتها لم توفق في

تحقيق أهدافها المسطرة، لأن الوسائل الكتابية التي تعتمد عليها المؤسسة اعتمادا كبيرا لا تخضع للتجربة والتقييم كما أنها لا تتوافق غالبا في تصميمها مع خصائص ورغبات وتطلعات العمال لذلك وجب على المؤسسة ان تدرس هذه المضامين دراسة علمية جادة قبل أن توجهها للعمال، كما يرى أفراد العينة كذلك أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة للتطور التكنولوجي الحاصل في العالم لأنها لا تهتم بالاتصال الإلكتروني الذي أصبح معيارا هاما من المعايير التي تقاس بها تطور الدول بمؤسساتها، كما أن القطاع العمومي في الجزائر مازال يسير بطرق تقليدية تتسم بالانتمية تنقصها المرونة وهذا بسبب المركزية التي لا تخدم الاتصال في المؤسسة.

جدول رقم (37) يبين توزيع أفراد العينة حسب وسائل الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة - بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		التكرارات		الاحتمالات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
09.62	210	09.48	62	10.64	110	07.66	38	07.66	38	منشورات حائطية	وسائل كتابية
03.89	85	01.53	10	02.42	25	10.08	50	10.08	50	مذكرات	
04.21	92	05.50	36	03.48	36	04.03	20	04.03	20	تقارير	
11.45	250	10.70	70	12.57	130	10.08	50	10.08	50	مراسلات ادارية	
07.60	166	05.35	35	10.83	112	03.83	19	03.83	19	اعلانات	
05.81	127	04.43	29	07.74	80	03.63	18	03.63	18	سجل الاقتراحات	
07.82	168	07.95	52	06.38	66	10.08	50	10.08	50	سجل الشكاوى	
<b>50.27</b>	<b>1098</b>	<b>44.95</b>	<b>294</b>	<b>54.06</b>	<b>559</b>	<b>49.40</b>	<b>245</b>	<b>49.40</b>	<b>245</b>	<b>المجموع</b>	
03.30	72	01.68	11	03.97	41	04.03	20	04.03	20	شاشة تيليفزيونية للعرض	وسائل

06.59	144	08.87	58	04.84	50	07.26	36	لوحات الكترونية	
<b>09.89</b>	<b>216</b>	10.55	<b>69</b>	08.80	<b>91</b>	11.29	<b>56</b>	<b>المجموع</b>	
07.78	170	06.73	44	07.74	80	09.27	46	شبكات الكترونية داخلية	وسائل الالكترونية
04.07	89	01.53	10	03.97	41	07.66	38	البوابات الالكترونية للمؤسسة	
05.91	129	10.55	69	03.09	32	05.65	28	البريد الالكتروني	
0.92	20	/	/	01.93	20	/	/	الشبكات الالكترونية الخارجية	
<b>16.68</b>	<b>408</b>	18.81	<b>123</b>	16.73	<b>173</b>	22.58	<b>112</b>	<b>المجموع</b>	
01.74	38	02.75	18	01.93	20	/	/	الحاجب	
06.82	149	07.34	48	06.87	71	06.05	30	ممثل العمال	وسائل بشرية
03.34	73	04.89	32	03.97	41	/	/	المكلف بالاتصال	
04.90	107	05.35	35	03.77	39	06.65	33	إطار بالموارد البشرية	
<b>16.80</b>	<b>367</b>	20.34	<b>133</b>	16.54	<b>171</b>	12.70	<b>63</b>	<b>المجموع</b>	
<b>95.65</b>	<b>2089</b>	<b>94.65</b>	<b>619</b>	<b>96.13</b>	<b>994</b>	<b>95.97</b>	<b>476</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	
00.87	19	/	/	/	/	03.83	19	لا	
03.48	76	05.35	35	03.87	40	00.20	1	لا أدري	
<b>100</b>	<b>2184</b>	<b>100</b>	<b>654</b>	<b>100</b>	<b>1034</b>	<b>100</b>	<b>496</b>	<b>المجموع العام</b>	

مصدر الجدول: هذا البحث

أما عن إجابات المبحوثين فالجدول أعلاه يبين أن أعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن المؤسسة تستعمل وسائل اتصال مختلفة وهذا ما نسبته 95.65/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أعلى نسبة حسب التدرج في النسب كانت لفئة للمجيبين بأن المؤسسة تستعمل وسائل اتصال كتابية قدرت ب: 50.27/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة بدورها على جملة من الإجابات هي كالآتي:

أعلى نسبة كانت لفئة المجيبين بالمراسلات الإدارية قدرت ب: 11.45/ من إجمالي عدد الإجابات، تليها منشورات حائطية بنسبة: 09.62/، ثم سجل الشكاوى بنسبة: 07.82/، بعدها سجل الاقتراحات ب: 05.81/، تليها التقارير بنسبة: 04.21/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين المذكرات ب: 03.89/ من إجمالي عدد الإجابات.

أما الفئة المئوية حسب التدرج في النسب فكانت للمجيبين بأن المؤسسة تستعمل وسائل بشرية بنسبة: 16.80/ من إجمالي عدد الاجابات موزعة بدورها على عدد من الإجابات كالآتي:

ممثل العمال بنسبة: 06.82/، تليها فئة المجيبين بإطار بالموارد البشرية بنسبة: 04.90/، ثم المكلف بالاتصال بنسبة: 03.34/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بالحاجب بنسبة: 01.74/ من إجمالي عدد الإجابات.

أما الفئة المئوية حسب التدرج في النسب فكانت للمجيبين بأن المؤسسة تستعمل وسائل الكترونية بنسبة: 16.68/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة بدورها على عدد من الإجابات كالآتي:

أعلى نسبة كانت لفئة المجيبين بأن الوسائل الالكترونية التي تستعملها المؤسسة في الاتصال تتمثل في

شبكات الكترونية داخلية قدرت ب: 07.78/ من إجمالي عدد الإجابات، تليها فئة المجيبين بالبريد الالكتروني بنسبة: 05.91/، ثم البوابات الالكترونية للمؤسسة بنسبة: 04.07/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بالشبكات الالكترونية الخارجية قدرت ب: 0.92/ من إجمالي عدد الإجابات.

أما الفئة الموائية حسب التدرج في النسب فكانت للمجيبين بأن المؤسسة تستعمل وسائل سمعية بصرية بنسبة: 09.89/ من اجمالي عدد الإجابات وهي أضعف نسبة موزعة بدورها على جملة من الإجابات.

لوحات الكترونية بنسبة: 06.59/، تليها شاشة تليفزيونية للعرض بنسبة: 03.30/ من اجمالي عدد الإجابات.

أما فيما يخص المجيبين بلا أو أن المؤسسة لا تستعمل وسائل اتصال فقدرت نسبتهم ب: 0.87/، بينما قدرت فئة من لا يملكون إجابة -لا أدري- بنسبة: 03.48/ من اجمالي عدد الإجابات وهي نسب ضئيلة جدا إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الوسائل الكتابية أكثر من الأنواع الأخرى فهي تعتمد على الاتصال الذي يقيد الأفكار والمعلومات عن طريق الكتابة المتضمنة للكلمات أو عن طريق الرموز وتوزيعها على مستوى الافراد، والاتصالات الكتابية هي سلاح ذو حدين قد تكون إيجابية إذا اتبعت أسلوب الدقة في التعبير والوضوح كي تصلح ان يعتمد عليها في الوثائق القانونية والرسمية كما انها قد تكون سلبية اذا لم تتصف بالدقة وتصبح عبئ على كاهل المؤسسة، ومثال ذلك التعليمات والتوجيهات والوامر والتقارير والوامر وكذا كتيبات المؤسسة ومختلف السياسات واللوائح والدليل الذي القانوني الذي يعتمده العمال وما الى ذلك. (فرج، 2009، ص. 167)

وإذا ربطنا بين بالبيانات المحصل عليها سلفا والتي مفادها أن الاتصال الرسمي هو الغالب في المؤسسة وبين بيانات الجدول أعلاه نجد أن الاتصال الرسمي يعتمد أساسا على الأسلوب الكتابي كما جاء في الجانب النظري للدراسة، ولكن هذا لا ينفي اعتماد المؤسسة ولو بدرجة اقل على الوسائل الأخرى مثل البشرية من خلال الاعتماد على اشخاص يكونون محاور للاتصال مثل القائم بالاتصال أو الحاجب أو أي شخص يكون له علاقات مع الآخرين، كذلك الوسائل الالكترونية التي من شأنها تعزيز الاتصال بين أفراد المؤسسة سواء مسؤولين أو عمال، وتعتمد كذلك على الوسائل السمعية البصرية لما لها من تأثير على الاتصال فهي تسهل من الاتصال وتوسع دائرته كما أنها ترفع من درجة الاقناع بالاعتماد على الصوت والصورة معا.



بالرغم من اعتماد المؤسسة على وسائل اتصالية متنوعة في مقدمتها الوسائل الكتابية الا أنه ومن خلال المقابلات الحرة التي أجريناها مع بعض أفراد العينة تبين أنه رغم التنوع الموجود في الوسائل الاتصالية الا أنها لا تخدم الاتصال ولا تفعله كما يجب حسب اراء أفراد العينة، كما يرى البعض أن اعتماد المؤسسة للوسائل الكتابية ينقصه دراسة علمية جادة للمضامين الكتابية وأساليبها وطرق تقديمها للمتلقين، إضافة الى نقص اهتمام المؤسسة بالتكنولوجيا من خلال نقص الاهتمام بالاتصال الالكتروني الذي أصبح معيارا هاما من معايير تقدم المؤسسات، وأضاف البعض بان المؤسسات الجزائرية والقطاع العمومي خاصة مازال يسير بطرق تقليدية نمطية غير مرنة ومركزية لا تخدم الاتصال في المؤسسة.

مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدولين أعلاه نلاحظ أن كل من المؤسستين تستعملان وسائل اتصالية متعددة في مزاوله مختلف الأنشطة والمهام، في مقدمتها الوسائل الكتابية التي تتمثل في المراسلات الإدارية بالدرجة الأولى.

جدول رقم (38) يبين توزيع افراد العينة حسب تقديم الشكاوى في مجال العمل -صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
57.55	80	64.52	20	71.43	25	47.95	35	رسالة تظلم	ن
21.58	30	19.35	06	11.43	04	27.40	20	صندوق الشكاوى	
04.32	06	/	/	02.86	01	06.85	05	شخص معين (وسيط)	
<b>83.45</b>	<b>116</b>	<b>83.87</b>	<b>26</b>	<b>85.71</b>	<b>30</b>	<b>82.19</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>	
16.55	23	16.13	05	14.29	05	17.81	13		لا
100	139	100	31	100	35	100	73	المجموع العام	

مصدر الجدول: هذا البحث

أما عن إجابات المبحوثين فالجدول أعلاه يبين أن أعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن أغلبية أفراد العينة يقدون شكاوى بطرق معينة وهو ما نسبته: 83.45/ من اجمالي عدد المبحوثين موزعين كالآتي:

أعلى نسبة كانت للذين يقدمون شكاويهم عن طريق رسالة تظلم قدرت ب: 57.55/ من اجمالي عدد المبحوثين، تليها نسبة الذين يقدمونها عن طريق صندوق الشكاوى ب: 21.58/ بينما سجلت أضعف نسبة للذين يقدمون شكاويهم عن طريق شخص أو وسيط معين حيث قدرت ب: 04.32/ من اجمالي عدد المبحوثين، في حين سجلنا نسبة للمجيبين بلا أو للذين لا يقدمون شكاوى قدرت ب: 16.55/ من اجمالي عدد المبحوثين.

على ضوء ما سبق نستنتج أن المؤسسة تنتهج سياسة الاستماع وإتاحة فرص طرح الانشغالات والشكاوى باعتمادها نظام محدد يضمن للعمال فرصا عادلة لطرح شكاويهم ومشاكل عملهم والالتزام بمناقشتها ومحاولة إيجاد حلول لها، مما يجعل العمال يقبلون على هذا النظام ويطرحون مشاكلهم بالطريقة التي تحددها الادارة من باب اليقين بأنه سيتم التكفل بها وحملها محل الجد ومعالجتها، وهذا ما يخلق روح المسؤولية لدى العامل ويعزز من انتمائه وحرصه على التفاني في عمله وتقديم المزيد من الجهد لتطوير المؤسسة وتحقيق قيمة مضافة لها.

في حين كانت بعض الآراء مخالفة للبيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه، إذ يرى بعض أفراد العينة من خلال المقابلات الحرة التي جمعناها بهم أن نظام الشكاوى في المؤسسة لا يليق بمكانة المؤسسة في السوق ولا بسمعتها حيث أن هذا النظام يتعامل مع العديد من الشكاوى سطحيا فقط ولا يحاول إيجاد حلول جذرية وجدية، فالنظام مصمم فقط كعادة مؤسساتية ولعدم حدوث مشاكل مع العمال، كما أن المؤسسة حسبهم لا تشجع العمال على تقديم انشغالاتهم ولا تتبع سياسة النظام المفتوح والمصارحة والشفافية، وهو الاشكال الذي ممكن أن يدخل المؤسسة في أزمة ثقة بينها وبين عمالها وهو ما يؤثر سلبا على أدائها مستقبلا.

جدول رقم (39) يبين توزيع أفراد العينة حسب تقديم شكاوى في مجال العمل-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
42.28	148	38.09	40	40.46	70	52.77	38	رسالة تظلم	ن
26	91	33.33	35	26.59	46	13.89	10	صندوق الشكاوى	
04.85	17	04.76	05	03.46	06	08.33	06	شخص معين (وسيط)	
<b>73.14</b>	<b>256</b>	<b>76.19</b>	<b>80</b>	<b>70.52</b>	<b>122</b>	<b>75</b>	<b>54</b>	<b>المجموع</b>	
26.86	94	23.81	25	29.48	51	25	18		لا
<b>100</b>	<b>350</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>173</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>المجموع</b>	

مصدر الجدول: هذا البحث

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن أعلى نسبة أجابت ب: نعم أي أن أغلبية أفراد العينة يقدمون شكاوى بطرق معينة وهو ما نسبته: 73.14/ من إجمالي عدد المبحوثين موزعين كالاتي:

أعلى نسبة كانت للذين يقدمون شكاويهم عن طريق رسالة تظلم قدرت ب: 42.28/ من إجمالي عدد المبحوثين، تليها نسبة الذين يقدمونها عن طريق صندوق الشكاوى ب: 26/، بينما سجلت أضعف نسبة للذين يقدمون شكاويهم عن طريق شخص أو وسيط معين حيث قدرت ب: 04.85/ من إجمالي عدد المبحوثين، في حين سجلنا نسبة للمجيبين بلا أو للذين لا يقدمون شكاوى قدرت ب: 26.86/ من إجمالي عدد المبحوثين وهي نسبة ضئيلة إذا ما قدرت بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تعمل وفق نظام يتيح فرص للعمال لطرح شكاويهم التي تتضمن انشغالاتهم ومشاكلهم المتعلقة بالعمل من أجل مناقشتها وإيجاد حلول لها، كما أنها تملك نية في تعزيز روح الانتماء ومسئوليتها في العمل تجاه العمال هذا من جهة، ومن جهة أخرى وحسب مصادر من المؤسسة توصلنا الى أن العمال يؤمنون بأن المؤسسة التي تتيح فرص طرح الشكاوى

والمشاكل والانشغالات هي مؤسسة في المستوى الذي يتطلعون اليه، لذلك هم يقبلون على طرح شكاويهم بالطريقة التي تحددها الادارة من اجل حل القضايا المتعلقة بالعمل وتجنب الوقوع في مشاكل تؤدي الى أزمات مستقبلية نتيجة الاحتقان ونقص الاتصال.

بينما توصلنا من خلال اراء بعض أفراد العينة إثر المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم الى أن المؤسسة رغم محاولتها التقرب من العمال وتحسين نوعية وجودة الاتصالات الا أنها تفتقر الى نظام اتصالي مفتوح فعلا على انشغالات وشكاوى العمال وهو دليل على افتقار المؤسسة للمرونة في تسيير الاتصالات، كما أن المؤسسة لا تشجع العمال على التعبير عن آرائهم وتقديم شكاويهم بالطريقة الكافية لأنها حسبهم مقصرة في قضية الاستماع ومناقشة الانشغالات.

#### مقارنة بين نتائج الجدولين:

على ضوء النتائج المحصل عليها من خلال الجدولين نلاحظ أن أفراد العينة في كل من المؤسستين يقدمون شكاوى مرتبطة بالعمل الى الجهات المختصة ويكون ذلك عن طريق رسائل تظلم بالدرجة الأولى في المؤسستين على حد سواء.

جدول رقم (40) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الشكاوى تلقى اهتماما بالرد-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
50.86	59	38.46	10	46.67	14	58.33	35	دائما	نعم
26.72	31	30.77	08	16.67	05	30.00	18	أحيانا	
11.21	13	11.54	03	16.67	05	08.33	05	نادرا	
<b>88.79</b>	103	80.77	21	80.00	24	96.67	58	<b>المجموع</b>	
<b>11.20</b>	13	19.23	05	20.00	06	03.33	02		لا
<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>60</b>		<b>المجموع العام</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم أي بأن شكاوهم تلقى اهتماما بالرد بنسبة: 88.79/ من اجمالي عدد المبحوثين موزعة كالاتي:

أعلى نسبة سجلت كانت للمبحوثين الذين أجابوا ب: دائما أي بأن شكاوهم دائما تجد اهتما ويرد عليها قدرت ب: 50.86/، تليها نسبة من أجابوا بأن ذلك يتم أحيانا وهو ما نسبته: 26.72/، بينما سجلنا أضعف نسبة وهي خاصة بالمبحوثين الذين أجابوا بنادرا قدرت ب: 11.21/ من اجمالي عدد المبحوثين.

أما فيما يخص المجيبين بلا أو الذين لا تلقى شكاويهم اهتماما بالرد فقد قدرت نسبتهم ب: 11.20/ من اجمالي عدد المبحوثين.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن إدارة المؤسسة تهتم بالرد على شكاوى العمال لأنها تدرك انه لا فائدة من استحداث نظام لتلقي او تشجيع تقديم الشكاوى دون الرد عليها، لان ذلك من شأنه افساد العمليات الاتصالية بين الإدارة والعمال وفقدان الإدارة لفعاليتها ومصداقيتها وكذا انتماء العمال وثقتهم بها، فعدم الاكتراث بظروف العمال أو حالاتهم الاجتماعية أو الصعوبات التي تواجههم داخل العمل أو خارجه والاهتمام فقط بتوجيه الأوامر يعتبر درب من دروب الدكتاتورية والبيروقراطية التي تركز فقط على الأهداف التي تسعى إدارة المؤسسة الى تحقيقها دون الاهتمام بالعمال او ظروفهم أو انشغالاتهم أو تصوراتهم أو أفكارهم، وهذا ما من شأنه جعل الاتصال باتجاه واحد، من جهة أخرى فان النظرة الفوقية التي يرى بها المسؤول الموظف او العامل لا تشجع الاتصال ولا تعزز الثقة بل تخلق هوة وأزمة ثقة بين الطرفين.

لذلك تسعى المؤسسة الى انتهاج الطرق العلمية والحديثة في الإدارة والتسيير بإتاحة فرص متكافئة لجميع العمال للتعبير عن آرائهم ومشاكلهم وكل ما يواجههم في العمل على الصعيد الداخلي أو الخارجي، وتحرص على الاستماع الى شكاوى العمال دون استثناء او مفاضلة بين أي منهم لتناقشها فيما بعد بجدية وعزم على إيجاد الحلول الممكنة لمختلف الانشغالات في زمن محدد معلوم يندرج ضمن نظام رسمي للشكاوى يعبر عن الثقافة الاتصالية للمؤسسة ويحقق استراتيجيتها كما يكرس السياسة العامة للدولة الرامية الى تطوير قطاع الصحة باتباع الطرق الحديثة والعلمية وهذا لا يتأتى الا اذا تمكنت المؤسسة من القيام باتصال فعال يضمن جميع الحقوق والواجبات للأفراد العاملين بها.

ولكن ورغم الإجابات المبينة من خلال الجدول أعلاه والتي مفادها أن المؤسسة تحرص على تقديم ردود وتوضيحات لمختلف شكاوى العمال باتباع طرق مختلفة الا اننا ومن خلال المقابلات الحرة

التي قمنا بها مع بعض افراد العينة تبين ان رغم حرص المؤسسة الدؤوب على الرد على الشكاوى الا ان ذلك لا يتصف بالاستمرارية، فالاهتمام المنقطع وغير المستمر من شأنه ان يفقد المؤسسة ثقة عمالها وانتمائهم مما يؤثر سلبا على المؤسسة ويحول دون تحقيق أهدافها واستراتيجيتها العامة.

جدول رقم(41) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الشكاوى تلقى اهتماما بالرد-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
05.46	14	06.25	05	05.73	07	11.11	06	دائما	نعم
46.87	120	62.50	50	32.78	40	55.55	30	أحيانا	
23.43	60	08.75	07	36.89	45	14.81	08	نادرا	
<b>77.34</b>	198	77.50	<b>62</b>	75.40	<b>92</b>	81.48	<b>44</b>	المجموع	
22.65	58	22.50	18	24.60	30	18.52	10	لا	
100	256	100	80	100	122	100	54	المجموع	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم أي بأن شكاوهم تلقى اهتماما بالرد بنسبة: 77.34/ من اجمالي عدد المبحوثين موزعة كالآتي:

أعلى نسبة سجلت كانت للمبحوثين الذين أجابوا ب: أحيانا أي بأن شكاوهم أحيانا تجد اهتماما ويرد عليها وهو ما نسبته 46.87/، تليها نسبة من أجابوا بأن ذلك يتم نادرا وهو ما نسبته: 23.43/، بينما سجلنا أضعف نسبة وهي خاصة بالمبحوثين الذين أجابوا دائما قدرت ب: 05.46/ من اجمالي عدد المبحوثين.

أما فيما يخص المجيبين بلا أو الذين لا تلقى شكاويهم اهتماما بالرد فقد قدرت نسبتهم ب: 22.65/ من اجمالي عدد المبحوثين وهي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة الإجابة بنعم.

نستنتج من خلال الإجابات أن شكاوى العمال تلقى اهتماما بالرد من طرف الإدارة بدرجة كبيرة حسب تصريحات المبحوثين وان دل هذا على شيء انما يدل على أن إدارة المؤسسة تحاول جاهدة المضي قدما نحو الأفضل للمؤسسة والمشي على خطى مؤسسات الدول المتقدمة التي تشجع عمالها على التعبير عن انشغالاتهم وطرح مشاكلهم في العمل عن طريق شكاوى تحدد مسارها وطرقها ضمن استراتيجيتها، كما تعمل على إعطاء فرصا اصغاء ومناقشة متساوية كما تضمن تقديم ردودا مفصلة ومقنعة وشاملة على انشغالاتهم وتساؤلاتهم في زمن محدد ضمن نظام رسمي للشكاوى يدعم الثقافة الاتصالية للمؤسسة ويكرس استراتيجيتها، وحسب مصادر من المؤسسة يأتي هذا لتدعيم سياسة الدولة المتمثلة في تطوير قطاع البريد والمواصلات والعمل وفق استراتيجية الدولة في تطوير مؤسساتها والعمل بما تمليه قواعد الإدارة الحديثة فالمؤسسة على وعي بأن الإدارة الجيدة للاتصالات من شأنها أن تتعكس إيجابا على أدائها.

ولكن إذا تطرقنا الى التفاصيل نجد أن اهتمام الإدارة غير كاف لأنه لا يكون دائما أو بصفة مستمرة، فصفة الاستمرارية في الاهتمام مربوطة بالاستمرارية في مزاولة النشاط، فالاهتمام المتذبذب بشكاوى العمال من شأنه أن يتسبب في مشاكل وانسداد في قنوات الاتصال وفقدان العامل للثقة في الإدارة وحصول أزمات ثقة مستقبلا ممكن أن تؤثر سلبا على المؤسسة.

كما توصلنا من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها مع أفراد العينة الى أنه رغم نظام الشكاوى المصمم من طرف المؤسسة لاستقبال شكاوى العمال ودراستها والرد عليها الا أن عدد كبير من العمال يشكون من عدم الاهتمام بانشغالاتهم الا أحيانا، في حين أن الاتصال الفعال والمثمر حسبهم هو الذي يكون بصفة مستمرة ودائمة لعمليات التقرب من العمال والاستماع إليهم والى انشغالاتهم ومشاكلهم والبت فيها، كي يحس العامل بان المؤسسة لها مسؤولية تجاهه وأنها حريصة على تحسين ظروفه قدر المستطاع.

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء النتائج المحصل عليها من خلال الجدولين نلاحظ أن أفراد العينة في كل من المؤسستين أجابوا بأن الشكاوى التي يطرحونها تتلقى اهتماما بالرد من طرف الإدارة ولكن هذا الرد

يكون في مؤسسة البريد دائما أما مؤسسة صايدال فيكون أحيانا، وان دل هذا على شيء انما يدل على أن اهتمام البريد بالرد على الشكاوى أكثر من صايدال.

جدول رقم (42) يبين توزيع أفراد العينة حسب تقديم الاقتراحات في مجال العمل-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
26.62	37	16.13	05	34.29	12	27.40	20	طلب خطي	نعم
20.86	29	19.35	06	22.86	08	20.55	15	سجل الاقتراحات	
25.90	36	25.81	08	22.86	08	27.40	20	شخص معين	
<b>73.38</b>	<b>102</b>	<b>61.29</b>	<b>19</b>	<b>80.00</b>	<b>28</b>	<b>75.34</b>	<b>55</b>	المجموع	
<b>26.62</b>	<b>37</b>	<b>38.71</b>	<b>12</b>	<b>20.00</b>	<b>07</b>	<b>24.66</b>	<b>18</b>		لا
100	<b>139</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	100	<b>35</b>	100	<b>73</b>		المجموع العام

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم أي ان الأغلبية تقدم اقتراحات في مجال العمل وهو ما نسبته: 73.38/ من اجمالي عدد المبحوثين موزعين بنسب مقاربة كالتالي:

أكبر نسبة سجلت هي لدى المجيبين بالطلب الخطي أي الذين يقدمون اقتراحاتهم في شكل طلب خطي قدرت ب: 26.62/ من اجمالي عدد المبحوثين، تليها فئة المجيبين بشخص معين أي الذين يستعينون بشخص معين في تقديم اقتراحاتهم قدرت نسبتهم ب: 25.90/، فيما سجلت فئة المجيبين بسجل الاقتراحات أضعف نسبة قدرت ب: 20.86/ من اجمالي عدد المبحوثين.

أما فيما يخص المجيبين ب: لا أو الذين لا يقدمون اقتراحات في مجال عملهم ب: 26.62/ من اجمالي عدد المبحوثين وهي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة الإجابة بنعم.



على ضوء ما سبق نستنتج ان العمال يقومون بتقديم اقتراحاتهم المرتبطة بالعمل الى إدارة المؤسسة بطرق تضبطها هذه الأخيرة وفق نظام يضمن الاستماع الى الاقتراحات وتجميعها ومعالجتها حالة بحالة حسب تصريح بعض المبحوثين، ويحرص على ضمان التكافؤ في الفرص والعدل في التعاطي مع هذه الاقتراحات بموضوعية وشفافية دون اعتبارات ذاتية او تابعة لمصالح معينة ومن ثم الرد على أصحابها من طرف اشخاص مؤهلون وذوو خبرة واتصال بالعمال، ويكون الرد اما باعتماد الاقتراح كحل للمشاكل التي تواجه المؤسسة او كطرق جديدة في العمل.

فالمؤسسة بذلك تجعل من العامل عنصرا مهما في عملية التنمية والتطور، وتمنع بذلك إمكانية دخول الأطراف الأخرى من الأشخاص الداعين للفتنة او الدعاية أو حتى وسائل الاعلام والمؤسسات الأخرى التي يمكن ان تستغل بعض المعلومات او العمال لضرب المصالح، لذلك تركز المؤسسة على الفرد وتعمل على التقرب منه باستمرار وتعزز انتمائه وتعمل على جعله محورا لكل العمليات الاتصالية بإنشاء نظام اتصالي للاقتراحات مفتوح على الجميع دون استثناء او تمييز.

جدول رقم (43) يبين توزيع أفراد العينة حسب تقديم الاقتراحات في مجال العمل-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
26.28	92	03.81	04	36.41	63	34.72	25	طلب خطي	نعم
18.28	64	33.33	35	14.45	25	05.55	04	سجل الاقتراحات	
06.57	23	07.61	08	06.35	11	05.55	04	شخص معين	
<b>51.14</b>	<b>179</b>	44.76	<b>47</b>	57.22	<b>99</b>	45.83	<b>33</b>	المجموع	
<b>48.86</b>	171	55.24	58	42.78	74	54.17	39		لا
<b>100</b>	<b>350</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>173</b>	<b>100</b>	<b>72</b>		المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أزيد من نصف افراد العينة بقليل اجابوا بنعم أي أنهم يقدمون اقتراحات في مجال العمل وهو ما نسبته: 51.14/ من اجمالي عدد المبحوثين موزعين بنسب متقاربة كالتالي:

أكبر نسبة سجلت هي لدى المجيبين بالطلب الخطي أي الذين يقدمون اقتراحاتهم في شكل طلب خطي قدرت ب: 26.28/ من اجمالي عدد المبحوثين، تليها فئة المجيبين بسجل الاقتراحات بنسبة 18.28/. فيما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بشخص معين أي الذين يستعينون بشخص معين في تقديم اقتراحاتهم قدرت ب: 48.86/ من اجمالي عدد المبحوثين وهي نسبة متقاربة مع نسبة الإجابة بنعم.

على ضوء ما سبق نستنتج ان العمال يقدمون اقتراحات لإدارة المؤسسة في مجال العمل وفق نظام محدد تسعى المؤسسة من ورائه الى تشجيع العمال على تقديم كل اقتراحاتهم في مجال العمل وتضمن لهم فرص متكافئة وعادلة من الاستماع والمناقشة وتقديم الردود في أوقات محددة معلومة قصد تقريب العامل من الإدارة وجعله يحس انه عنصر مهم في تقدم ونجاح واستمرار المؤسسة، كما ان نظام الاقتراحات المفتوح لكل العمال دون استثناء من شأنه تعزيز عنصر الانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة يتجسد ذلك من خلال التفاني في خدمتها وبذل اقصى الجهود، كما تؤمن المؤسسة حسب تصريحات بعض المسؤولين بان الاقتراب من العمال والاختصاص باقتراحاتهم هو أساس نجاحها فهي تجعل من الفرد عنصرا أساسيا في بناء استراتيجيتها وأهدافها بإشراكه في مناقشة سياستها العامة وقراراتها المحورية ، فالفرد حسبها عنصر مهم جدا تبنى عليه الاستراتيجية العامة وهذا محاولة منها للمشي على خطا المؤسسات في الدول المتقدمة التي تهتم بالفرد وانشغالاته واقتراحاته وسلوكاته بالاعتماد على علوم الاجتماع وعلوم النفس والتنمية البشرية لدراسة مختلف سلوكيات الافراد ومعرفة ادق التفاصيل للتمكن من التنبؤ بردود افعالهم المستقبلية انطلاقا من المعلومات المتوفرة.

في حين صرح بعض افراد العينة خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم ان الكثير من العمال لا يقنون ثقة كبيرة في ان المؤسسة ستأخذ باقتراحاتهم وتجعلها منها دعما او اختيارات في صنع القرارات أو تصميم الاستراتيجية العامة التي تتبعها ذلك لبعد إدارتها عن العمال وعدم اشراكهم الفعلي في القرارات المحورية التي تتعلق بمصيرها.

مقارنة بين بيانات الجدولين: على ضوء النتائج المحصل عليها من خلال الجدولين نلاحظ أن أفراد العينة في كل من المؤسستين أجابوا بأنهم يقدمون اقتراحات في مجال العمل مع الإشارة الى أن نسبة تقديم الاقتراحات في صايدال كان مرتفعة مقارنة بالبريد، وربما يعود ذلك الى وعي افراد العينة بأهمية المشاركة في تصميم السياسة الاتصالية لمؤسستهم وتشجيع نظام الاقتراحات حسب تصريحات بعض المسؤولين، أما عن طريقة تقديم الاقتراحات فيتم عن طريق طلب خطي بالدرجة الأولى في المؤسستين مع الإشارة الى تقارب النسب في مؤسسة صايدال.

جدول رقم (44) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تأخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار-صايدال-

التكرارات		الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	دائماً	18.18	10	/	/	10.53	02	11.76	12
	أحياناً	36.36	20	46.43	13	36.84	07	39.22	40
	نادراً	09.09	05	25.00	07	15.79	03	14.71	15
	المجموع	63.64	35	71.43	20	63.16	12	65.69	67
لا		36.36	20	28.57	08	36.84	07	34.31	35
	المجموع العام	100	55	100	28	100	19	100	102

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت كانت لفئة المجيبين ب: نعم أو الذين صرحوا بأن اقتراحاتهم تحظى باهتمام الرد وقدرت نسبتهم ب: 65.69/ من اجمالي عدد المبحوثين موزعة كالآتي:

أكبر نسبة كانت للمجيبين ب: أحيانا أي أن اقتراحاتهم يرد عليها أحيانا وهو ما نسبته: 39.22/ من اجمالي عدد المبحوثين، تليها فئة من أجابوا بنادرا قدرت ب: 14.71/، فيما سجلت أضعف نسبة ب: 11.76/ من اجمالي عدد المبحوثين وهي تخص المجيبين ب: دائما.

أما فيما يخص المجيبين ب: لا أو الذين لا تلقى اقتراحاتهم ردا فقد قدرت نسبتهم ب: 34.31/ من اجمالي عدد المبحوثين.

على ضوء ما سبق نستنتج ان اقتراحات العمال تحظى باهتمام من طرف المؤسسة وتؤخذ بعين الاعتبار لأن الادارة تهدف من وراء ذلك الى تفعيل الاتصال وخلق جو سليم من خلال وضع سياسة اتصالية واضحة المعالم تحرص على تحقيق الاستراتيجية العامة واشباع حاجات العمال والمؤسسة في ان واحد وجعل أهداف هذه الأخيرة تتوافق مع اهداف عمالها وتخدم مصالحهم، كما ان النظام الاتصالي الذي يأخذ بالاقتراحات ويرد عليها هو في الحقيقة يفتح المجال امام العمال للمشاركة في مختلف العمليات الإدارية والادلاء بأرائهم واقتراحاتهم حتى تكون لهم مساهمة فعالة في تحقيق سياسة اتصالية متكاملة يشترك في تجسيدها كل من الفاعلين في الإدارة والعمال على حد سواء.

كما تحرص المؤسسة على بناء نظام اتصالي متكامل وفعال بالاعتماد على اخصائين اكفاء في الاتصال لوضع التصاميم ورسم السياسة الاتصالية من اجل تحديد طرق واساليب الاتصال وتحديد وسائله وتحليل رسائله ومضامينه ودراستها دراسة معمقة لإخراجها بشكل يتوافق مع خصائص المتلقين، وهذا لا يتأتى الا من خلال جهة مستقلة مسؤولة عن الاتصال في الهيكل التنظيمي تعمل على ربط الإدارات والتنسيق بين مختلف اقسامها وكذا ربط المؤسسة بالبيئة الداخلية المتواجدة بها بصفة خاصة لان الاتصال الفعال هو الذي يبني داخل المؤسسة.

وإذا رجعنا الى الجانب النظري للدراسة نجد أن عملية الاتصال هي مدخلات ومخرجات فمن ضمن هذه المدخلات هي اقتراحات العمال التي يتوجب على المؤسسة اخذها بعين الاعتبار والاهتمام بها والرد عليها لتكون المخرجات او الشكل النهائي للنظام الاتصالي مبني على أرضية صلبة تراعى فيه خصائص وارهء الجمهور لتكون أكثر ارتباطا به وأكثر فعالية.

ولكن وبالرغم من البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه والتي تفيد بان المؤسسة تأخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار وترد عليها الا انه ومن خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها مع عدد

من افراد العينة توصلنا الى ان طريقة الرد لا تتسم بالاحترافية والموضوعية ذلك لان إدارة المؤسسة قد ترد أحيانا عل بعض الاقتراحات بردود لا تتوافق مع الاقتراحات او انها أحيانا تأخذ بآراء بعض الافراد تكون لهم علاقة بالإدارة حتى وان لم تكن الأنسب والأنجع والأفضل من بين الاقتراحات المقدمة وبهذا تكون المؤسسة تعمل بطرق بعيدة عن الاحترافية والموضوعية التي تقتضي معالجة الرد على الاقتراحات التي تخدم المؤسسة بشكل كبير دون الاهتمام بالاعتبارات الذاتية او طبيعة علاقاتهم بالأفراد بل بمستوى اقتراحاتهم ومدى خدمتها للمؤسسة.

جدول رقم (45) يبين توزيع افراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تأخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار-بريد قسنطينة

التكرارات		الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	دائما	03.33	01	06.06	06	02.13	01	4.46	08
	أحيانا	51.52	17	40.40	40	23.40	11	37.98	68
	نادرا	15.15	05	03.03	03	08.51	04	06.70	12
	المجموع	69.70	23	49.49	49	34.04	16	49.16	88
لا		30.30	10	50.51	50	65.96	31	50.84	91
	المجموع العام	100	33	100		100	19	100	102

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت كانت لفئة المجيبين ب: لا أو الذين صرحوا بأن اقتراحاتهم لا تحظى باهتمام الرد وقدرت نسبتهم ب: 50.84/ من اجمالي عدد المبحوثين، أما نسبة المجيبين بنعم فقد سجلت نسبتهم ب: 49.16/ موزعة كالآتي:

أكبر نسبة كانت للمجيبين ب: أحيانا أي أن اقتراحاتهم يرد عليها أحيانا وهو ما نسبته: 37.98/ من اجمالي عدد المبحوثين، تليها فئة من أجابوا بنادرا قدرت ب: 06.70/، فيما سجلت أضعف نسبة

ب: 04.46/ من اجمالي عدد المبحوثين وهي تخص المجيبين بـ دائما، مع الإشارة أن نسبة الإجابة بلا قد فاقت بقليل نسبة الإجابة بنعم.

نستنتج من خلال المعطيات أن المؤسسة لم تستطع أن تأخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار والاستفادة منها بدرجة كبيرة ، وحسب بعض المقابلات الحرة مع المبحوثين توصلنا الى أن المؤسسة مازالت تفتقد الى المرونة في التعامل وفي طريقتها في التسيير، إذ أقر البعض أن المؤسسة لا تولي اهتمام فعلي لاقتراحات العمال ولا لجعل الفرد جزء أساسيا في بناء استراتيجيتها بإهماله واهمال اقتراحاته وعدم الاستفادة منها، فبالرغم مما صرح به بعض المسؤولين على أن المؤسسة تعمل جاهدة لجعل الفرد جزءا مهما في بناء استراتيجيتها وانها تعتمد على الطاقات البشرية وتأخذ بأرائها واقتراحاتها الا أن هذه المعطيات لا تعبر فعلا عن الواقع، إذ نلاحظ الاشكال المطروح في نظام الاقتراحات والاختذ بها والاستفادة منها، بل وذهب البعض الى أن المؤسسة تأخذ فقط باقتراحات أفراد معينين حتى وأن لم تكن هي الأفضل والانسب من بين الاقتراحات المقدمة وهذا ما يناقض الاحترافية في الممارسة.

بالرغم من محاولات المؤسسة العمل بالطرق الحديثة التي تعتبر الفرد أساس نجاح الاتصال وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات الا ان هذا المستوى لم تبلغه بعد، ذلك لان إدارة المؤسسة لا ترد على اقتراحات العمال باستمرار ولا بشكل منتظم وفق نظام يضمن التحديد المسبق لتقديم الاقتراحات ومدة معالجتها وتاريخ الرد عليها، فالعملية حسبهم تتم في كثير من الأحيان وفق طرق عشوائية ارتجالية، وقد يرد على البعض ولا يرد على البعض الاخر لعدة اعتبارات مثلا القرب من الإدارة او معرفة مسبقة بأحد المسؤولين او صلة قرابة او ما شابه ذلك، وفي حالة تقديم الرد فذلك يكون شكليا فقط في الكثير من الأحيان دون الاختذ به او تامين العملية وذلك فقط لاجتناب الاحتجاج او الاستفسار، وبذلك يبهر العمال ابتعادهم عن الإدارة ونقص الاتصالات التي تتعلق مباشرة بالعمل وكذا الافتقار الى الشعور بالانتماء للمؤسسة.

مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء النتائج المحصل عليها من خلال الجدولين نلاحظ أن أفراد العينة في مؤسسة صايدال أجابوا بأن الإدارة تأخذ الاقتراحات بعين الاعتبار ويكون ذلك أحيانا بينما البريد أجابوا بان اقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار ولكن بمستوى أكثر ما يقال عنه أنه متوسط ويكون ذلك أحيانا

جدول رقم (46) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوسائل التي تستعملها المؤسسة للعلاقات العامة-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
08.19	53	08.41	09	07.14	11	08.55	33	الأبواب المفتوحة
10.34	67	06.54	07	09.74	15	11.66	45	المؤتمرات
10.34	67	10.28	11	07.79	12	11.40	44	الملتقيات
13.60	88	18.69	20	12.34	19	12.69	49	الاجتماعات
12.36	80	08.41	09	12.99	20	13.21	51	الندوات
14.99	97	13.08	14	18.18	28	14.25	55	الاتصال المباشر
17.93	116	25.23	27	19.48	30	15.28	59	الاتصال الكتابي
12.21	79	09.35	10	12.34	19	12.95	50	الاتصال الالكتروني
<b>100</b>	<b>647</b>	<b>100</b>	<b>107</b>	<b>100</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>386</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت كانت لفئة المجيبين بان الوسائل المستعملة في العلاقات العامة هي وسائل الاتصال الكتابي بالدرجة قدرت ب: 17.93/ من اجمالي عدد الإجابات، إضافة الى الاتصال المباشر بنسبة: 14.99/، ثم الاجتماعات بنسبة 13.856/ والاتصال الإلكتروني بنسبة 12.21/ من اجمالي عدد الإجابات.

تدل البيانات المحصل عليها أن وسائل الاتصال الكتابي هي المعتمدة بالمؤسسة بشكل أكبر مقارنة بباقي الوسائل الأخرى في أنشطة العلاقات العامة لأنها تتيح فرص توثيق القرارات والاجتماعات والقوانين التي تنظم أنشطة المؤسسة وتمكنها من بناء نظام اتصالي متين يتوخى الدقة والشمولية من خلال السجلات والدفاتر التي تعتمد لتوثيق البيانات والمعلومات والرجوع إليها وقت الحاجة واعتمادها كدليل أو كشاهد، كما تعتمد المؤسسة على الاتصال الكتابي من أجل بناء سياسة موحدة وثابتة وتأسيس مبادئ راسخة تسير وفقها.

على ضوء ما سبق نستنتج أن صايدال تسعى إلى الاهتمام بالعلاقات العامة على اعتبارها نشاطا هاما وحيويا وعاملا من عوامل التقدم والكفاءة في العمل، كما انها محدد من محددات الاحترافية في الأداء لأنها تنظم الاعمال وتصمم الاستراتيجيات وتساعد في تسطير الأهداف وشرح السياسة الاتصالية لذلك تخصص لها وسائل اتصال تراها مناسبة وفعالة تمثلت في الوسائل الكتابية التي تمكن من تنفيذ الاستراتيجيات كما رأينا سلفا وتنظم الاعمال وتوزع المهام.

ولكن الاعتماد المبالغ فيه على الأساليب المباشرة والوسائل الكتابية حسب بعض افراد العينة يجعل من المؤسسة عاجزة على اللحاق بركب التكنولوجيا وبمستوى المؤسسات المتقدمة التي تعتمد على الوسائل التكنولوجية والأترنت لما تتميز به من فعالية وسرعة في الأداء وقدرة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف.



جدول رقم (47) يبين توزيع افراد العينة حسب الوسائل التي تستعملها المؤسسة للعلاقات العامة - بريد قسنطينة -

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
11.85	166	09.42	42	13.87	101	10.13	23	الأبواب المفتوحة
07.57	106	08.07	36	07.01	51	08.37	19	المؤتمرات
08.78	123	08.52	38	08.65	63	09.69	22	الملتقيات
17.20	241	17.49	78	16.90	123	17.62	40	الاجتماعات
08.14	114	06.95	31	08.65	63	08.81	20	الندوات
12.42	174	15.92	71	09.75	71	14.10	32	الاتصال المباشر
20.20	283	19.95	89	19.28	144	22.03	50	وسائل الاتصال الكتابي
13.85	194	13.67	61	15.38	112	09.25	21	وسائل الاتصال الالكتروني
100	1401	100	446	100	728	100	227	المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت كانت لفئة المجيبين بان الوسائل المستعملة في العلاقات العامة هي الوسائل الكتابية بالدرجة قدرت ب: 20.20/ من اجمالي عدد الإجابات، إضافة الى الاجتماعات بنسبة: 17.20/، ثم وسائل الاتصال الالكتروني بنسبة 13.856/ من اجمالي عدد الإجابات.

وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على جملة من وسائل الاتصال في مقدمتها الوسائل الكتابية من اجل مزولة أنشطة العلاقات العامة التي تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لأنها جهود اتصالية في مجال الإدارة تعتمد على التخطيط العلمي المستمر والدراسة التي تهدف لبناء علاقات متينة قائمة على التفاعل والافئاع لتحقيق انسجام بين المؤسسة وافرادها وبينها وبين المجتمع بأطيافه، كما تعمل لمشاكل الإدارة وامدادها باستمرار بالمعلومات الضرورية وتساعد على معرفة واجبتها تجاه الافراد المرتبطين بها.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بالعلاقات العامة وتعتمد عليها كأسلوب احترافي لتصريف شؤونها ومزاولة مهامها والاهتمام بالجوانب الإدارية وتنظيمها وكذا الجوانب الإنسانية والاجتماعية للأفراد وتسعى للحفاظ عليها والتحلي بالمسؤولية تجاهها، فتعتمد الى اختيار الوسائل الاتصالية التي تراها مناسبة وفعالة للقيام بمهام العلاقات العامة في مقدمتها الوسائل الكتابية التي تستفيد من مزاياها في تمرير الأوامر والمستجدات والشروحات ومخططات وطرائق العمل وكذا النتائج المحققة.

ولكن رغم ذلك فالاعتماد الكبير على الأسلوب الكتابي والوسائل الكتابية لا يواكب التطور الحاصل في مجال الاتصال في المؤسسات المتقدمة، فحسب بعض افراد العينة فان مواكبة التكنولوجيا والاستفادة من مزاياها ودورها في تفعيل أنشطة العلاقات العامة أصبح امرا ضروريا، لان الاعتماد الكبير على الوسائل الكتابية التي أصبحت حسبهم طرق تقليدية قد يثبط العزائم والجهود ويبطئ عجلة التقدم.

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء النتائج المحصل عليها من خلال الجدولين نلاحظ أن أفراد العينة في كل من المؤسستين أجابوا بان الوسائل المعتمدة في العلاقات العامة هي الاتصال الكتابي بالدرجة الأولى، مع ملاحظة أن البريد تعتمد على الاتصال الالكتروني كذلك لتدعيم الاتصال المباشر بقدر أكبر بقليل من صايدال.

جدول رقم (48) يبين توزيع أفراد العينة حسب توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال - صايدال -

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
05.02	55	05.96	14	04.45	11	04.89	30	الأبواب المفتوحة	داخية
03.19	35	03.40	08	02.43	06	03.42	21	المؤتمرات	
02.65	29	02.13	05	04.05	10	02.28	14	الملتقيات	
09.22	101	12.34	29	07.69	19	08.63	53	الاجتماعات	
02.55	28	02.98	07	03.64	09	01.95	12	الندوات	
08.49	93	11.49	27	09.72	24	06.84	42	الاتصال المباشر	
10.86	119	12.77	30	13.36	33	09.12	56	الاتصال الكتابي	
05.93	65	03.83	09	06.48	16	06.51	40	الاتصال الالكتروني	
47.90	525	54.89	129	51.82	128	43.65	268	المجموع	
11.95	131	12.34	29	12.96	32	11.40	70	الأبواب المفتوحة	خارجية
07.66	84	05.11	12	08.91	22	08.14	50	المؤتمرات	
07.12	78	04.68	11	06.07	15	08.47	52	الملتقيات	
01.82	20	03.40	08	0.81	02	01.63	10	الاجتماعات	
04.11	45	02.55	06	02.02	05	05.54	34	الندوات	
05.57	61	05.11	12	04.05	10	06.35	39	الاتصال المباشر	
07.66	84	06.85	16	09.31	23	07.33	45	الاتصال الكتابي	
06.20	68	05.11	12	04.05	10	07.49	46	الاتصال الالكتروني	
52.10	571	45.11	106	48.18	119	56.35	346	المجموع	
<b>100</b>	<b>1096</b>	<b>100</b>	<b>235</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>100</b>	<b>614</b>	<b>المجموع</b>	

على ضوء النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت كانت لفئة المجيبين بان المؤسسة تعتمد على الأبواب المفتوحة بالدرجة الأولى في الاتصال الخارجي وذلك بنسبة: 11.95/ من اجمالي عدد الإجابات، بينما يرى ما نسبته: 10.86/ من اجمالي عدد الإجابات أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الكتابي بالدرجة الأولى في اتصالها الداخلي.

وهذا ان دل على شيء انما يدل على أن وسائل الاتصال تنقسم حسب مستوى ومجال الاستعمال فمنها ما يصلح للاتصال الداخلي ومنها ما يصلح للاتصال الخارجي، والمعيار في ذلك هو مضامين هذه الرسائل التي تختلف من مضامين توجه للجمهور الداخلي وأخرى توجه الى الجمهور الخارجي كما تخضع كذلك الى طبيعة المعلومات والأفكار المراد تمريرها والمقصد من ذلك، كما تراعي سمات وخصائص المتلقي ومدى تفضيله لوسيلة دون أخرى وطرق التأثير فيه، إضافة الى تكلفة الوسيلة وسرعتها وفعاليتها في تمرير الرسائل وتحقيق الأهداف في اقل وقت ممكن، فوسائل الاتصال التي تخصص للمستوى الداخلي يراد من خلالها الوصول الى الجمهور الداخلي من خلال تزويده بمختلف المعلومات عن طرائق العمل وعن السياسة الداخلية للمؤسسة وابلاغه بالأوامر والتعليمات والتوجيهات المرتبطة بالعمل كما تخصص كذلك لاستقبال الشكاوى ومعالجتها والرد عليها وتحصيل الاقتراحات التي يقدمها الافراد والاستفادة منها في ميدان العمل، اما الاتصال الخارجي فهو ذلك الذي يتم بين المسؤولين من قادة ومدبرين مع أطراف من خارج المؤسسة يمكن ان يكونوا من نفس المستوى الإداري او مع مؤسسات إعلامية أو مستهلكين الى غير ذلك، وتساهم الاتصالات الخارجية في تحسين جودة الاتصال وفعاليتها والاستثمار في الموارد والإمكانات وتحسين صورة المؤسسة.

نستنتج على ضوء ما سبق أن النظام الاتصالي الذي تتبعه صايدال يقسم وسائل الاتصال حسب مستوى الاعتماد او الاستخدام داخلي وخارجي، فعلى المستوى الداخلي تعتمد على وسائل الاتصال الكتابي بالدرجة الأولى المتمثلة في التقارير التي ترفع يوميا لوصف أحوال المؤسسة وظروف العمل، والاورام التي تبعث بها الإدارة أو ملخصات الاجتماعات أو المنشورات الحائطية أو السجلات كوسيلة سهلة للتواصل بالجمهور الداخلي بتكلفة اقل بكثير من باقي الوسائل الأخرى تتمكن المؤسسة من الاعتماد عليها فيما بعد كوثائق أو كقرائن رسمية للتعامل مع مختلف المواقف، كما تعتمد كذلك على الاتصال المباشر الذي تدعم به الوسائل الكتابية باعتباره اقوى أنواع الاتصال تأثيرا وفعالية.

أما على المستوى الخارجي فتعتمد بالدرجة الأولى على الأبواب المفتوحة التي تمكنها من تقديم نفسها للجمهور الخارجي والتعريف بأنشطتها وادائها واقسامها ومصالحها والدور الذي تقوم به في خدمة المجتمع.

ولكن هذه الوسائل المعتمدة تعتبر غير كافية، فحسب تصريحات بعض افراد العينة من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم فان المؤسسة تفتقد الى مجالات أو دوريات يستطيع من خلالها الجمهور الخارجي معرفة المؤسسة معرفة جيدة والاطلاع على المعطيات والمعلومات التي يريدها، كما ان الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة للاتصال يعتبر غير كاف سواء تعلق ذلك بالاتصال الداخلي أو الخارجي.

جدول رقم (49) يبين توزيع أفراد العينة حسب توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال - بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
04.14	94	01.28	09	04.09	41	07.83	44	الأبواب المفتوحة	داخية
01.10	25	00.99	07	0.90	09	01.60	09	المؤتمرات	
02.64	60	02.70	19	3.09	31	1.78	10	الملتقيات	
10.62	241	09.94	70	11.86	119	09.25	52	الاجتماعات	
02.42	55	02.98	21	01.20	12	03.91	22	الندوات	
10.18	231	10.09	71	10.97	110	08.90	50	الاتصال المباشر	
12.60	286	11.65	82	13.96	140	11.39	64	الاتصال الكتابي	
05.24	119	05.54	39	04.49	45	06.23	35	الاتصال الالكتروني	
<b>48.96</b>	<b>1111</b>	<b>45.17</b>	<b>318</b>	<b>50.55</b>	<b>507</b>	<b>50.89</b>	<b>286</b>	<b>المجموع</b>	
13.07	300	12.64	89	14.95	150	10.85	61	الأبواب المفتوحة	خارجية
05.35	123	04.55	32	05.08	51	07.12	40	المؤتمرات	
07.05	160	07.95	56	06.18	62	07.47	42	الملتقيات	
01.59	36	02.27	16	0.90	09	01.96	11	الاجتماعات	
05.24	119	06.25	44	03.99	40	06.23	35	الندوات	
03.70	84	02.98	21	04.19	42	03.74	21	الاتصال المباشر	
08.95	203	10.23	72	0.10	101	05.34	30	الاتصال الكتابي	
05.86	133	07.95	56	04.09	41	06.41	36	الاتصال الالكتروني	
<b>51.04</b>	<b>1158</b>	<b>54.83</b>	<b>386</b>	<b>49.45</b>	<b>496</b>	<b>49.11</b>	<b>276</b>	<b>المجموع</b>	
<b>100</b>	<b>2269</b>	<b>100</b>	<b>704</b>	<b>100</b>	<b>1003</b>	<b>100</b>	<b>562</b>	<b>المجموع</b>	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت كانت لفئة المجيبين بان المؤسسة تعتمد على البواب المفتوحة بالدرجة الاولى في الاتصال الخارجي وذلك بنسبة: 13.07/ من اجمالي عدد الإجابات، بينما يرى ما نسبته: 12.60/ من اجمالي عدد الإجابات أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الكتابي بالدرجة الأولى في اتصالها الداخلي.

وهذا يدل على ان هناك وسائل تصلح دون غيرها لنوع اتصالي دون اخر لذلك تدرس المؤسسة مستويات اتصالاتها وجمهورها المستهدف ومدى ملاءمة الوسيلة للمضامين الاتصالية والاثر الذي تحدثه والاهداف المراد تحقيقها من وراء ذلك، فوسائل الاتصال الداخلي تعتمد على المؤسسة على المستوى الداخلي للوصول الى جمهورها الداخلي لتمرير رسائل ومضامين مختلفة كالقرارات والتوجيهات والتعليمات كما تتيح فرص المشاركة في تصميم استراتيجية المؤسسة أو المشاركة في صنع القرار، ويعد الاتصال الداخلي مهما جدا لأنشطة المؤسسة لأنه السبيل لتحصيل وبث المعلومات بين أفراد المؤسسة مسؤولين كانوا أم عمال، كما يساعد على التخطيط العلمي الذي يعتمد في سلامته على دقة وصحة المعلومات المتاحة والمحصلة، أما الاتصال الخارجي الذي يعتبر هو الاخر مهما لتحقيق الاستقرار والتكيف مع المحيط الذي تتواجد به المؤسسة تعتمد للوصول الى الجماهير الخارجية التي تتعامل معها سواء كانت افراد أو مؤسسات وتعتمد على وسائل اتصال تتناسب مع سياستها الاتصالية ومع المضامين المراد تمريرها وكذا مع خصائص وسمات الجمهور الخارجي كالاستعدادات والمستويات التعليمية والثقافية والمراكز في المجتمع الى غير ذلك.

على ضوء ما سبق نستنتج أن مؤسسة البريد توظف وسائل اتصال مختلفة وتميز بين نوعين من الاتصال وتجعل لكل نوع وسائل تناسبه وتحقق مقاصده، فتعتمد في اتصالها الداخلي على وسائل الاتصال الكتابية بالدرجة الأولى والتي يعتبرها افراد العينة على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تتيح فرص توثيق البيانات والمعلومات والقرارات والمطالب وتقارير الاجتماعات وتسهل عمليات وصولها الى كافة الافراد وتمكن الجميع من الرجوع اليها اذا اقتضت الضرورة، كما ان المضامين الكتابية عادة ما تتصف بالدقة والشمولية يستطيع العمال الاستفادة منها خاصة الذين يعتمدونها في انجاز الاعمال بدقة لأنها تمنحهم الوقت الكاف وتمكنهم من اتباع الخطوات أو المغزى وفهمه بتأن وامعان، فضلا على أنها تصل الى اكبر عدد من الافراد ويستطيع المرسل إعادة صياغتها أو إضافة أو حذف ما يراه مناسباً، وحسب افراد العينة فان هذا النوع نجده خاصة في الاتصال الرسمي النازل من الإدارة الى العمال لأنه يوثق مضامين التعليمات والتوجيهات والوامر والاعلانات بينما يكون بصفة اقل في الاتصالات الصاعدة من العمال الى الإدارة لان العمال بطبعهم لا يريدون الإفصاح عن معلومات دقيقة تخص العمل او تخصصهم بصفة رسمية خوفا من ان تستعمل هذه المعلومات كسلاح ضدهم في وقت من الأوقات، كما تعتمد في اتصالها الخارجي على الأبواب المفتوحة بالدرجة الأولى التي يرى

افراد العينة أن المؤسسة تقوم من خلالها بإتاحة فرص للجمهور الخارجي بالولوج اليها وزيارة اقسامها ومصالحها ومكاتبها بهدف ربط علاقات معه وإزالة كل العوائق والصعوبات وتقديم نفسها للسوق والتعريف بأنشطتها وافتكاك مكانة في المجتمع عن طريق المصارحة والشفافية ووضع الجمهور الخارجي في الصورة الحقيقية، ويعتبر الباب المفتوح من الوسائل المهمة في الوصول الى الجمهور الخارجي وكسب تأييده وولائه، فضلا على تقبل المجتمع بأطيافه للمؤسسة بشرط ان أن تتجنب خداع الجمهور او تظليله او تقديم معلومات زائفة أو غير مطابقة للواقع وأن تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية .

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء النتائج المحصل عليها من خلال الجدولين نلاحظ أن أفراد العينة في المؤسستين أجابوا بان أكثر الوسائل ملائمة للاتصال هي وسائل الاتصال الالكتروني بالدرجة الأولى، مع ملاحظة أن صايدال تعتمد على الندوات وكذا الاتصال المباشر بينما تعتمد البريد على الاتصال المباشر وكذلك الاجتماعات

الجدول رقم (50) يمثل توزيع أفراد العينة حسب ملائمة الوسائل المخصصة - صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
14.29	116	11.69	18	15.27	31	14.73	67	المؤتمرات	
13.05	106	09.74	15	14.29	29	13.63	62	الملتقيات	
13.17	107	12.99	20	10.84	22	14.29	65	الاجتماعات	
15.02	122	15.58	24	14.78	30	14.94	68	الندوات	
14.90	121	17.53	27	14.29	29	14.29	65	الاتصال المباشر	
13.79	112	14.29	22	14.78	30	13.19	60	الاتصال الكتابي	
15.76	128	18.18	28	15.76	32	14.94	68	الاتصال الالكتروني	
<b>100</b>	<b>812</b>	<b>100</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>203</b>	<b>100</b>	<b>455</b>	<b>المجموع</b>	

مصدر الجدول: هذا البحث



من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت كانت لفئة المجيبين بان أكثر الوسائل المستعملة ملائمة هي الاتصال الالكتروني قدرت ب: 15.76/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها الندوات بنسبة: 15.02/ بعدها الاتصال المباشر بنسبة: 14.90/ من اجمالي عدد الإجابات.

تدل البيانات المحصل عليها ان الاتصال الالكتروني هو انسب الوسائل في ممارسة الاتصال في المؤسسة، ولكن هذه الممارسة لا تقتصر كلياً على وسيلة واحدة دائماً بل على عدة وسائل يراعى فيها التوافق مع مختلف المضامين والمواقف الاتصالية، كما تراعى المدة الزمنية المتاحة والممكنة وكذا توافق ميزات هذه الوسائل مع خصائص ومواصفات الأشخاص القائمين على الاتصال.

وتعد عملية اختيار وسائل الاتصال من الخطوات الهامة لنجاح العمليات الاتصالية وتجسيد نظام اتصالي فعال يتيح للأفراد فرص مشاركة الفاعلين في المؤسسة في عمليات صنع القرار من خلال ابداء وجهات النظر تجاه القضايا المشتركة، كما يمكن المؤسسة من تكوين شبكات داخلية وخارجية للاتصال تمكنها من تحصيل البيانات والمعطيات، ويمكن الافراد من التحرر من مختلف القيود الإدارية التي تفرضها بعض الأساليب التسييرية بغية التخفيف من درجات التعقيد الإداري، لذلك تحرص المؤسسات التي تعي أهمية الاتصال على تفادي الوسائل التي لا تخدم عناصر العملية الاتصالية المتمثلة في المرسل والمضمون الاتصالي والمستقبل، الامر الذي يحتم عليها تدريب الافراد القائمين بالاتصال على استخدامها بطرق صحيحة وتبيان مزاياها وعيوبها وتلقينهم طرق الاستفادة من الخدمات التي تتيحها وميزات كل وسيلة وافضليتها عن باقي الوسائل في بعض المضامين أو المواقف الاتصالية، وكذا طرق معالجة المشاكل التي قد تطرأ على الوسيلة اثناء الاستخدام، كما يفترض ان يستطيع القائم بالاتصال ان يميز بين الوسائل التي تستخدم للمضامين والمواقف الروتينية العادية وتلك التي تستخدم للمواقف الطارئة التي تتطلب التدخل ورد الفعل الفوري، لان مضمون الرسائل في كثير من الأحيان هو الذي يحدد نوع الوسيلة المستخدمة بحيث يتوافق مع وسائل دون غيرها، لذلك وجب على القائم بالاتصال اختيار احسنها وانسبها لتحقيق الأهداف المسطرة.

نستنتج على ضوء ما سبق أن افراد العينة بمؤسسة صايدال يحيطون علماً بما يدور بمؤسستهم ويدركون ان حسن اختيار الوسيلة الاتصالية من اهم الخطوات لنجاح العمليات الاتصالية سواء داخل أو خارج المؤسسة، كما يدركون أن الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال هو السبيل الى خدمة مصالح

المؤسسة وتعزيز النظام الاتصالي المعتمد، لذلك يرى الافراد ان الاعتماد على الاتصال الالكتروني من شأنه تحسين جودة الاتصالات وتحقيق الاستراتيجية العامة التي تسيير وفقها المؤسسة.

الجدول رقم (51) يمثل توزيع أفراد العينة حسب ملاءمة الوسائل المخصصة - البريد -

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
13.98	262	11.27	70	15.74	147	14.12	45	المؤتمرات
14.73	276	14.81	92	15.42	144	12.54	40	الملتقيات
15.26	286	14.65	91	15.52	145	15.67	50	الاجتماعات
10.35	194	15.46	96	06.42	60	11.91	38	الندوات
15.69	294	15.30	95	15.85	148	15.98	51	الاتصال المباشر
13.87	260	12.88	80	14.89	140	12.54	40	الاتصال الكتابي
16.12	302	15.62	97	16.06	150	17.24	55	الاتصال الالكتروني
<b>100</b>	<b>1874</b>	<b>100</b>	<b>621</b>	<b>100</b>	<b>934</b>	<b>100</b>	<b>319</b>	المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت كانت لفئة المجيبين بان أكثر الوسائل المستعملة ملاءمة هي الاتصال الالكتروني قدرت ب: 16.12/ من اجمالي عدد الإجابات، ثم الاتصال المباشر بنسبة: 15.69/ بعدها الاجتماعات بنسبة: 15.26/ من اجمالي عدد الإجابات.

وهذا يدل على أن وسائل الاتصال تتماشى مع المضامين والرسائل الاتصالية، فحسب بعض التصريحات يجب أن تتناسب مع المضامين والمواضع المعالجة والمدة الزمنية الممكنة إضافة الى توافقها مع خصائص ومواصفات الأشخاص القائمين على الاتصال، مع إمكانية تفضيل وسيلة على أخرى أو تقديمها أو تأخيرها أو الاستغناء عنها في بعض المواقف الاتصالية.

ويعد اختيار وسائل الاتصال من الخطوات الهامة المحددة لفعالية الاتصال الذي يعتبر عنصرا مهما من عناصر التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة، لأنه يتيح للأفراد إمكانية المشاركة في صنع القرار من خلال ابداء وجهات النظر وتبادل المعلومات بشكل مستمر، كما يمكن المؤسسة من استحداث شبكات للاتصال داخلية وخارجية تضمن تحصيل المعلومات والبيانات والمعطيات من خلال ضم واحتواء أكبر قدر ممكن من الافراد، كما يسهل عمليات ابداء الآراء ويمكن من التحرر من القيود الإدارية التي تفرضها عادة الأساليب الرسمية في التسيير، إضافة الى مساهمته في التخفيف من درجات التعقيد الإداري من خلال تخفيض المستويات الإدارية.

ومقارنة بالأنواع الاتصالية الأخرى يعد الاتصال الالكتروني حسب افراد العينة اكثرها أهمية وتأثيرا وفعالية لأنه يمكن المؤسسة من البروز والتميز في أدائها، كما يعتبر معيارا هاما من معايير التي تقاس بها درجة تفاعل المؤسسة مع محيطها سواء الداخلي ام الخارجي، ومن شدة اعتماد المؤسسات الحديثة على الاتصال الالكتروني أصبحت تعرف بالمؤسسات الإلكترونية التي تركز أساسا على السرعة والدقة في تنفيذ المهام.

على ضوء ما سبق نستنتج أن افراد العينة على دراية بما يجري في المؤسسة من جهة، وعلى وعي بضرورة الاستفادة من الوسائل الاتصالية في تصريف شؤون المؤسسة والقيام بالأنشطة الحيوية والعادية على أكمل وجه، كما أن التركيز على الوسائل التكنولوجية الحديثة في ميدان الاتصال هو السبيل المناسب لتطوير الاتصال وتحسين جودته وتسهيل طرق انجاز الاعمال بجاهزية ودقة وسرعة.

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء ما سبق نستطيع القول ان أفراد العينة في كل من المؤسسات يرون بأن أكثر الوسائل المستعملة ملائمة هي وسائل الاتصال الالكتروني لأنه أكثر حداثة ومواكبة للتكنولوجيا، ويأتي بعده الاتصال المباشر بالنسبة للبريد، بينما تأتي الندوات والاتصال المباشر في مؤسسة صايدال.

خلاصة المحور:

من خلال البيانات المحصل عليها من هذا المحور توصلنا الى ما يلي:

-صايدال:

\*تستعمل المؤسسة وسائل اتصال مختلفة وهو ما أجاب عنه المبحوثين بنسبة قدرت ب: 97.96/ من اجمالي عدد الإجابات، تمثلت هذه الوسائل بالدرجة الأولى في الوسائل الكتابية بنسبة قدرت ب: 54.70/، من بينها المراسلات الإدارية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 09.99/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* يقدم الافراد شكاوى في مجال عملهم بنسبة إجابة قدرت ب: 83.45/ من اجمالي عدد أفراد العينة، عن طريق رسائل التظلم بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 57.55/ من اجمالي عدد الافراد.

\* تلقى الشكاوى المقدمة طرف الافراد تلقى اهتماما بالرد بنسبة إجابة قدرت ب: 88.79/ من اجمالي عدد الافراد، ويكون ذلك دائما بنسبة إجابة قدرت ب: 50.86/ من إجمالي عدد افراد العينة

\* يقدم الافراد اقتراحات في مجال عملهم بنسبة إجابة قدرت ب: 73.38/ من اجمالي عدد الافراد، ويكون ذلك عن طريق طلب خطي بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 26.62/ من اجمالي عدد الافراد.

\* هذه الاقتراحات تؤخذ بعين الاعتبار حيث صرح بذلك ما نسبته: 65.69/ من اجمالي عدد الافراد، ولكن ذلك يكون أحيانا بنسبة إجابة قدرت ب: 39.22/ من اجمال عدد الافراد.

\* الوسائل المستعملة في العلاقات العامة هي وسائل الاتصال الكتابي بالدرجة قدرت ب: 17.93/ من اجمالي عدد الإجابات، إضافة الى الاتصال المباشر بنسبة: 14.99/، ثم الاجتماعات بنسبة 13.856/ والاتصال الإلكتروني بنسبة 12.21/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* تعتمد المؤسسة على الأبواب المفتوحة بالدرجة الأولى في الاتصال الخارجي وذلك بنسبة: 11.95/ من إجمالي عدد الإجابات، بينما يرى ما نسبته: 10.86/ من إجمالي عدد الإجابات أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الكتابي بالدرجة الأولى في اتصالها الداخلي.

\* أكثر الوسائل المستعملة ملائمة هي الاتصال الإلكتروني بنسبة إجابة قدرت ب: 15.76/ من إجمالي عدد الإجابات، تليها الندوات بنسبة: 15.02/ بعدها الاتصال المباشر بنسبة: 14.90/ من إجمالي عدد الإجابات.

#### -البريد:

\* تستعمل المؤسسة وسائل اتصال مختلفة وهو ما أجاب عنه المبحوثين بنسبة قدرت ب: 95.65/ من إجمالي عدد الإجابات، تمثلت هذه الوسائل بالدرجة الأولى في الوسائل الكتابية بنسبة قدرت ب: 50.27/ من إجمالي عدد الإجابات، من بينها المراسلات الإدارية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 11.45/ من إجمالي عدد الإجابات.

\* يقدم الافراد شكاوى في مجال عملهم بنسبة إجابة قدرت ب: 73.14/ من إجمالي عدد أفراد العينة، عن طريق رسائل التظلم بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 42.28/ من إجمالي عدد الافراد.

\* تلقى الشكاوى المقدمة طرف الافراد اهتماما بالرد بنسبة إجابة قدرت ب: 77.34/ من إجمالي عدد الافراد، ولكن هذا الرد يكون أحيانا بنسبة إجابة قدرت ب: 46.87/ من إجمالي عدد افراد العينة

\* يقدم الافراد اقتراحات في مجال عملهم بنسبة إجابة قدرت ب: 51.14/ من إجمالي عدد الافراد، ويكون ذلك عن طريق طلب خطي بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 26.28/ من إجمالي عدد الافراد، ولكن هذه الاقتراحات لا تؤخذ بعين الاعتبار كما ينبغي حيث صرح بذلك ما نسبته: 50.84/ من إجمالي عدد الافراد، بينما أجاب ما نسبته 49.16/ أن هذه الاقتراحات تؤخذ بعين الاعتبار ولكن ذلك يكون أحيانا بنسبة إجابة قدرت ب: 37.98/ من إجمالي عدد الافراد.

\* الوسائل المستعملة في العلاقات العامة هي الوسائل الكتابية بالدرجة بنسبة قدرت ب: 20.20/ من اجمالي عدد الإجابات، إضافة الى الاجتماعات بنسبة: 17.20/، ثم وسائل الاتصال الالكتروني بنسبة 13.856/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* تعتمد المؤسسة على البواب المفتوحة بالدرجة الاولى في الاتصال الخارجي وذلك بنسبة: 13.07/ من اجمالي عدد الإجابات، كما تعتمد على الاتصال الكتابي بالدرجة الأولى في اتصالها الداخلي بنسبة إجابة قدرت ب: 12.60/ من اجمالي عدد الإجابات أن المؤسسة.

\* أكثر الوسائل المستعملة ملاءمة هي الاتصال الالكتروني بنسبة إجابة قدرت ب: 16.12/ من اجمالي عدد الإجابات، ثم الاتصال المباشر بنسبة: 15.69/ بعدها الاجتماعات بنسبة: 15.26/ من اجمالي عدد الإجابات.

#### ملخص المقارنة:

توصلنا من خلال مقارنة بيانات المحصل عليها من جداول مؤسسة صايدال وجداول مؤسسة البريد الى ما يلي:

كل من مؤسسة صايدال ومؤسسة البريد الجزائر تستعملان وسائل اتصالية متعددة في مزولة مختلف الأنشطة والمهام، في مقدمتها الوسائل الكتابية التي تتمثل في المراسلات الإدارية بالدرجة الأولى.

أفراد العينة في كل من المؤسستين يقدمون شكاوى مرتبطة بالعمل الى الجهات المختصة ويكون ذلك عن طريق رسائل تظلم بالدرجة الأولى في المؤسستين على حد سواء.

أفراد العينة في كل من مؤسسة البريد ومؤسسة صايدال أجابوا بأن الشكاوى التي يطرحونها تتلقى اهتماما بالرد من طرف الإدارة ولكن هذا الرد يكون في مؤسسة البريد دائما أما مؤسسة صايدال فيكون أحيانا، وان دل هذا على شيء انما يدل على أن اهتمام البريد بالرد على الشكاوى أكثر من صايدال.

أفراد العينة في كل من المؤسستين أجابوا بأنهم يقدمون اقتراحات في مجال العمل مع الإشارة الى أن نسبة تقديم الاقتراحات في صايدال كان مرتفعة مقارنة بالبريد، وربما يعود ذلك الى وعي افراد

العينة بأهمية المشاركة في تصميم السياسة الاتصالية لمؤسستهم وتشجيع نظام الاقتراحات حسب تصريحات بعض المسؤولين، أما عن طريقة تقديم الاقتراحات فيتم عن طريق طلب خطي بالدرجة الأولى في المؤسستين مع الإشارة الى تقارب النسب في مؤسسة صايدال.

أفراد العينة في مؤسسة صايدال أجابوا بأن الإدارة تأخذ الاقتراحات بعين الاعتبار ويكون ذلك أحيانا، أما البريد فأجابوا بان اقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار ولكن بمستوى أكثر ما يقال عنه أنه متوسط ويكون ذلك أحيانا، أما

\* أفراد العينة في مؤسسة البريد وصايدال أجابوا بان الوسائل المعتمدة في العلاقات العامة هي الاتصال الكتابي بالدرجة الأولى، مع ملاحظة أن البريد تعتمد على الاتصال الالكتروني كذلك لتدعيم الاتصال المباشر بقدر أكبر بقليل من صايدال.

\* أفراد العينة في المؤسستين أجابوا بان أكثر الوسائل ملائمة للاتصال هي وسائل الاتصال الالكتروني بالدرجة الأولى، مع ملاحظة أن صايدال تعتمد الندوات والاتصال المباشر والبريد تعتمد الاتصال المباشر والاجتماعات

\* يرى أفراد العينة في كل المؤسستين بأن أكثر الوسائل المستعملة ملائمة هي وسائل الاتصال الالكتروني لأنه أكثر حداثة ومواكبة للتكنولوجيا، تأتي الندوات والاتصال المباشر في مؤسسة صايدال. بينما يأتي بعده الاتصال المباشر بالنسبة للبريد

## المحور الرابع



الجدول رقم (52) يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير المحيط الداخلي للمؤسسة على الاتصال -صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
21.10	96	20.00	20	24.49	24	20.23	52	المستوى التعليمي	نعم
16.92	77	17.00	17	20.41	20	15.56	40	التحفيزات والتسهيلات المتاحة	
16.48	75	15.00	15	15.31	15	17.51	45	نوعية وسائل الاتصال	
15.60	71	16.00	16	15.31	15	15.56	40	القابلية للاتصال والحوار	
12.31	56	16.00	16	10.20	10	11.67	30	الاقدمية في العمل.	
10.99	50	10.00	10	10.20	10	11.67	30	القوانين الداخلية.	
93.40	425	94.00	94	95.92	94	92.22	237	المجموع	
06.59	30	06.00	06	04.08	04	07.78	20		لا
100	455	100	100	100	98	100	257		المجموع العام

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بنعم أي بأن معطيات المحيط الداخلي للمؤسسة تؤثر على الاتصال فيها وهو ما نسبته 93.40/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة كانت لفئة المستوى التعليمي أي أن المستوى التعليمي هو المعطية التي تؤثر بشكل كبير على الاتصال هو ما نسبته: 21.10/ من إجمالي عدد الإجابات، تليها من أجابوا بالتحفيز

والتسهيلات المتاحة بنسبة: 16.92/ ثم نوعية وسائل الاتصال بنسبة: 16.48/ ثم القابلية للاتصال والحوار بنسبة: 15.60/ من اجمالي عدد الإجابات، فيما سجلت أضعف نسبة وهي متعلقة بطبيعة القوانين الداخلية قدرت ب: 10.99/ من اجمالي عدد الإجابات.

أما المجيبين ب: لا أو الذين يرون بأن معطيات المحيط الداخلي للمؤسسة لا تؤثر على الاتصال فقد كانوا أقل بكثير من نسبة المجيبين بنعم وقدرت نسبتهم ب: 06.59/ من اجمالي عدد الإجابات.

على ضوء ما سبق نستنتج ان افراد العينة يدركون أن المحيط الداخلي للمؤسسة يؤثر على الاتصال أو على نظامها الاتصالي الذي لا يعمل كنسق مغلق متكون من مجموعة أجزاء او مكونات تتفاعل مع بعضها اثناء القيام بالمهام بل هو نسق مفتوح على المتغيرات البيئية التي تدعمه إذا اخذت بعين الاعتبار وقد تضعفه إذا لم تؤخذ بعين الاعتبار في ممارسة الاتصال، فالبيئة الداخلية للمؤسسة بمتغيراتها وخصائصها تؤثر على الاتصال ولا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها والاستفادة منها الا إذا اخذتها بعين الاعتبار قبل تصميم اتصالاتها وهذا بالتعرف على جيع المتغيرات وتحديدتها وتحليلها وتفسيرها وفهمها لمعرفة تأثيرها الحقيقي على الاتصال

فالاتصال كنظام مفتوح في المؤسسة لا بد أن يأخذ كل هذه المتغيرات بعين الاعتبار كمدخلات للاتصال، فالمستوى التعليمي مثلا يعتبر معيارا مهما في تحديد مستوى الاتصالات واساليبها ونوعيتها وجودتها كما ان قوانين الاتصال الداخلية التي من المفروض ان توضع لتدعيم الاتصالات وزيادة فعاليتها كذلك تؤخذ بعين الاعتبار كي يلتزم بها كاطار قانوني يضبط جميع الاتصالات بالمؤسسة، كذلك قابلية العمال للاتصال من عدمها او ثقافتهم الاتصالية ومدى ايمانهم بالدور الكبير والمحوري الذي يلعبه الاتصال في تمرير المعلومات وربط أجزاء المؤسسة ببعضها ببعض وتسهيل المهام ، كذلك بالنسبة للتسهيلات والتحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة هي كذلك تؤثر على نوعية الاتصال اذ ان التحفيز المادي او المعنوي هو بمثابة دافع للاتصال وربط العلاقات ومناقشة أمور العمل مع المسؤولين والموظفين في المؤسسة، كما ان الاقدمية في العمل من شأنها ان تؤثر على نوعية الاتصالات حيث انها تتيح الخبرة وتعلم كيفية التعامل مع مختلف المواقف الاتصالية، إضافة الى الدور المهم التي تلعبه وسائل الاتصال التي يشترط ان تكون ملائمة ومناسبة لطبيعة الاتصال ومضامينه او رسائله، فكلما كانت متعددة ومناسبة كلما اثر ذلك إيجابا على نوعية الاتصالات وزاد

من فعاليتها وحققت بذلك المؤسسة استراتيجيتها وأهدافها، كل ما سبق يعتبر مدخلات للاتصال تساعد في تصميمه اما المخرجات فهو الشكل النهائي للاتصال الذي يراعي كل هذه المتغيرات ويستفيد منها لان الاتصال مثل الكائن الحي الذي يتأثر بمحيطه.

الجدول رقم (53) يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير المحيط الداخلي للمؤسسة على الاتصال -البريد-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
21.91	257	16.78	70	24.66	127	24.89	60	نعم	المستوى التعليمي
14.49	170	16.30	68	15.53	80	09.12	22		التحفيزات والتسهيلات المتاحة
12.70	149	15.34	64	08.54	44	17.01	41		نوعية وسائل الاتصال
15.00	176	16.30	68	13.20	68	16.59	40		القابلية للاتصال والحوار
13.29	156	14.86	62	11.65	60	14.10	34		الاقدمية في العمل
15.85	186	14.62	61	17.67	91	14.10	34		القوانين الداخلية
<b>93.27</b>	<b>1094</b>	<b>94.24</b>	<b>393</b>	<b>91.26</b>	<b>470</b>	<b>95.85</b>	<b>231</b>		<b>المجموع</b>
06.73	79	05.76	24	08.74	45	04.15	10	لا	
<b>100</b>	<b>1173</b>	<b>100</b>	<b>417</b>	<b>100</b>	<b>515</b>	<b>100</b>	<b>241</b>		<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بنعم أي بأن معطيات المحيط الداخلي للمؤسسة تؤثر على الاتصال فيها وهو ما نسبته 93.27/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة كانت لفئة المستوى التعليمي أي أن المستوى التعليمي هو المعطية التي تؤثر بشكل كبير على الاتصال هو ما نسبته: 21.91/ من اجمالي عدد الإجابات، ويعود ذلك الى اهتمام المؤسسة التدريجي بالمستوى التعليمي ودوره الكبير في بناء الاتصال وتحسين نوعيته من خلال اشخاص ذوى مستوى في التفكير والتحليل والنقاش وردود الأفعال هذا من جهة ومن جهة أخرى فالإجابة المرتفعة لخيار المستوى العلمي تدل على وعي أفراد العينة بدور المستوى التعليمي في التأثير على طريقة الاتصال ومدى التفاهم والانسجام وعلى فعالية الاتصال ونوعيته

تليها من أجابوا القوانين الداخلية بنسبة: 15.85/ وهذا يدل على أن القوانين الداخلية أيضا لها تأثيرها على الاتصال ويعود ذلك الى أهمية القوانين التي تساهم في مرونة الاتصالات وتدققها من خلال كافة المسارات والاتجاهات هابطة ونازلة وافقية، وكذلك تلك التي تحاول التقليل من المركزية وتقتصر خطوط الاتصال وكذا تلك التي تلغي بعض الادارات أو الإجراءات التي من شأنها عرقلة الاتصال في المؤسسة

ثم القابلية للاتصال والحوار بنسبة: 15.00/ وحسب نقاشات مع أفراد العينة فقد ربطوه بالجانب البشري أي الذهنية وطرق التفكير، لان الافراد الذين لا تكون لديهم قابلية للاتصال يتسببون في إعاقة العمليات الاتصالية، كما أن قابلية الاتصال حسب أفراد العينة تأتي من الثقافة الاتصالية التي يجب أن تنتشع بها المؤسسة إدارة وعمالا.

ثم التحفيزات والتسهيلات المتاحة بنسبة: 14.49/ ان نظام التحفيزات والتسهيلات من شأنه التأثير ايجابا على مرونة وفعالية الاتصالات في المؤسسة لأنه حسب بعض تصريحات العمال يشجع العمل على البذل والعطاء ويعزز لديه عنصر الانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعتبرها مصدر قوت له وبالتالي وجب عليه الحفاظ عليها.

ثم الاقدمية في العمل بنسبة: 13.29/ كما سبق وأن أشرنا أن للأقدمية كذلك تأثير على الاتصال من حيث الطريقة والنوعية، فالفرد الذي يملك الاقدمية يملك مفاتيح واجابات عن بعض القضايا التي تعتبر مستعصية بالنسبة للعاملين الجدد، فالخبرة مهمة جدا في التعامل مع مختلف المواقف في العمل فيما سجلت أضعف نسبة وهي متعلقة نوعية وسائل الاتصال قدرت ب: 12.70/ من اجمالي عدد الإجابات بالرغم من أنها جاءت الأخيرة من حيث نسبة الإجابة الا أن وسائل الاتصال لها أهمية

بالغة في التأثير على الاتصال كونها تسهل الاتصال وتختصر في الوقت والجهد وتعمل على زيادة الفعالية وتحسين النوعية.

أما المجيبين ب: لا أو الذين يرون بأن معطيات المحيط الداخلي للمؤسسة لا تؤثر على الاتصال فقد كانوا أقل بكثير من نسبة المجيبين بنعم وقدرت نسبتهم ب: 06.73/ من اجمالي عدد الإجابات وهي نسبة ضئيلة جدا إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم ويعود ذلك الى أن بعض المبحوثين غير مهتمين بالاتصال ولا بالدور الذي يلعبه الاتصال في تحسين الأداء وتسهيل المهام وقد لاحظنا لامبالاتهم بموضوع الاتصال.

نستنتج أن المحيط الداخلي للمؤسسة له تأثير كبير على الاتصال لان الاتصال مثل الكائن الحي يؤثر ويتأثر، فهو من جهة يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة اذا مورس بطريقة صحيحة مبنية على أسس وبرامج وتخطيط علمي مثله مثل باقي الوظائف الإدارية الأخرى، ويتأثر بجملة من المعطيات مثل المستوى التعليمي الذي يحدد فعالية ونوعية وجودة الاتصالات والقوانين الداخلية التي من شأنها تذليل كل الصعوبات وإزالة كل العراقيل والصعوبات التي تواجهها في المؤسسة هذا أن كانت هذه القوانين طبعاً موضوعاً لتدعيم الاتصال وزيادة فعاليته، ثم القابلية للاتصال وهي ترجمة سلوكية لثقافة المؤسسة الاتصالية اذ كل ما كان الافراد يؤمنون بالدور الكبير الذي يلعبه الاتصال كلما اعتبروه سياسة ومنهجاً في العمل، أما التحفيزات والتسهيلات فهي أيضاً تتساهم في تعزيز الاتصال وتحسينه اذ صرح لنا بعض المصادر أن الفرد الذي يستفيد من تحفيز سواء مادي أو معنوي يساعده على البذل والعطاء وينمي فيه روح المسؤولية تجاه المؤسسة، أما الاقدمية فهي حسب بعض المصادر هي عنصر مهم يساعد الافراد على انجاز الاعمال بطريقة جيدة وكذا تجاوز الصعوبات بخيرة ميدانية، إضافة الى الدور الكبير الذي تلعبه وسائل الاتصال أي كل ما كانت وسائل متعددة ومناسبة كلما سهل ذلك من الاتصال وساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء النتائج المحصل عليها من خلال الجدولين نلاحظ أن أفراد العينة في كل من المؤسستين أجابوا بأن للمحيط الداخلي تأثير كبير على الاتصال، ويرون بأن المستوى التعليمي للعمال

له تأثير على الاتصال بالدرجة الأولى، وحسبهم فانه كلما ارتفع المستوى التعليمي للأفراد كلما أثر ذلك إيجابا على جودة وفعالية الاتصالات.

الجدول رقم (54) يمثل توزيع أفراد العينة حسب اهداف الاتصال الداخلي-صايدال-

التكرارات		الاظهارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
حل ومعالجة النزاعات الداخلية		65	24.07	30	24.00	20	16.26	115	22.20
تسيير الازمات		50	18.52	20	16.00	30	24.39	100	19.30
نشر ثقافة التفاعل والحوار		60	22.22	25	20.00	30	24.39	115	22.20
تنظيم العمل		46	17.04	24	19.20	22	17.89	92	17.76
تحقيق التكامل في العمل		49	18.15	26	20.80	21	17.03	96	18.53
المجموع		270	100	125	100	123	100	518	100

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للمجيبين بأن من اهداف الاتصال هي حل ومعالجة النزاعات الداخلية ونشر ثقافة التفاعل والحوار وهذا بنسبة 22.20/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها من يرون بأن الهدف هو تسيير الازمات وهذا بنسبة: 19.30/، ثم من يرون بأن الهدف هو تحقيق التكامل في العمل وهو ما نسبته: 18.53/، فيما سجلت أضعف نسبة للمجيبين ب: تنظيم العمل وقدرت ب: 17.76/ من اجمالي عدد الإجابات مع الإشارة فقط لان الإجابات كانت متقاربة النسب.

على ضوء ما سبق نستنتج ان افراد العينة على وعي بأن الاتصال لا يمارس عبثا انما لتحقيق اهداف مسطرة وفق الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وبلوغ هذه الأهداف حسب إجابات بعض

المبحوثين اثر المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم لا يتأتى الا من خلال وجود قابلية للاتصال لدى الافراد في المؤسسة وان تكون هناك قواسم مشتركة بين العمال فيما بينهم وبينهم وبين الإدارة او المسؤولين، كما لا بد من توافر وسائل اتصالية تناسب المضامين الاتصالية لان الوسيلة غير المناسبة يمكن ان تفشل العملية الاتصالية حتى وان كان المضمون على درجة كبيرة من الأهمية والجودة والتأثير، كما يشترط كذلك ان تكون لغة مشتركة بين الأطراف ويكون الاتصال مضبوط بقواعد تنظم الممارسة والاخلاقيات وان يكون للاتصال مغزى وقصد معين وليس الاتصال من اجل الاتصال في حد ذاته.

وفي الأخير يمكن القول إنه إذا تحققت هذه الشروط يتمكن الاتصال من تحقيق أهدافه المسطرة في المؤسسة كمعالجة وحل مختلف النزاعات الداخلية التي تنشأ إثر الاحتكاك، كما يمكن ان يعبر الاتصال عن الثقافة الاتصالية للمؤسسة التي تركز على الحوار والتفاعل، فضلا عن تسيير ومعالجة مختلف الازمات التي يمكن ان تمر بها المؤسسة، إضافة الى تحقيق التكامل في العمل وتنظيمه وتحسين الأداء.

الجدول رقم (55) يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهداف الاتصال الداخلي-البريد-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
20.69	280	22.95	98	18.6	112	22.87	70	حل النزاعات الداخلية	
18.70	253	19.21	82	18.87	117	17.64	54	تسيير الازمات	
22.98	311	23.65	101	25.80	160	16.34	50	نشر ثقافة التفاعل والحوار	
21.58	292	17.33	74	24.19	150	22.22	68	المحافظة على استقرار المؤسسة	
16.03	217	16.86	72	13.06	81	20.91	64	تسهيل الاعمال	
<b>100</b>	<b>1353</b>	<b>100</b>	<b>427</b>	<b>100</b>	<b>620</b>	<b>100</b>	<b>306</b>	<b>المجموع</b>	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للمجيبين بأن من اهداف الاتصال هي نشر ثقافة التفاعل والحوار بنسبة 22.98/ من اجمالي عدد الإجابات، المحافظة على استقرار المؤسسة بنسبة: 21.58/، ثم حل النزاعات الداخلية بنسبة: 20.69/، بعدها تسيير الازمات بنسبة: 18.70/، فيما سجلت أضعف نسبة للمجيبين ب: تسهيل الاعمال قدرت ب: 16.03/ من اجمالي عدد الإجابات مع الإشارة فقط لان الإجابات كانت متقاربة النسب.

مما سبق يمكن القول أن إجابات المبحوثين عبرت الى حد ما عن أهداف الاتصال وحسب تصريح بعض المسؤولين فأن تحقيق الأهداف المسطرة لا يمكن الا بالعمل على تفعيل الاتصال وتحسينه كميا من حيث الزيادة في عدد الاتصالات لتحقيق الانسجام والتفاعل ونوعيا من خلال اتصالات ذات مغزى وذات هدف معين لتحقيق المنفعة العامة، لان الاتصال ليس غاية في حد ذاته بل هو عملية لتنفيذ جميع المهام الإدارية لتحقيق الأهداف المسطرة لان كل العمليات الإدارية تعتمد على النظام الاتصالي لذلك وجب تحديد قنواته وتوضيحها لتسهيل عملية تمرير المعلومات والاورام والردود ومختلف الإجراءات الإدارية وضمان فعاليتها، وحسب نفس المصادر فأن المؤسسة تسعى من خلال السياسة التنموية والتطويرية للدولة الى ترسيخ مبدأ الاتصال كعامل أساسي لتطوير العمل وتحسن الاداء لتحقيق الاستراتيجية الموضوعة.

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء النتائج المحصل عليها من خلال الجدولين نلاحظ أن أفراد العينة في كل من مؤسسة صايدال ومؤسسة البريد أجابوا بأن الاتصال الداخلي لا يتم بطريقة عشوائية بل يسعى الى تحقيق جملة من الأهداف تمثلت حسب أفراد العينة للبريد في نشر ثقافة التفاعل والحوار بالدرجة الأولى وكذا المحافظة على استقرار المؤسسة وحل النزاعات الداخلية، أما صايدال فتمثلت الأهداف في حل ومعالجة النزاعات الداخلية ونشر ثقافة التفاعل والحوار بالدرجة الأولى، وكذا تسيير الازمات ثم تحقيق التكامل في العمل حسب ترتيب نسب الإجابات.



الجدول رقم (56) يمثل توزيع أفراد العينة حسب أبرز أشكال الاتصال الداخلي التي تبرز فيها عملية التفاعل-

صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات
36.04	102	18.42	14	40.58	28	43.48	60	الاجتماعات
29.68	84	39.47	30	20.29	14	28.98	40	التكريمات
24.73	70	26.31	20	31.88	22	20.29	28	النشاطات الرياضية
09.54	27	15.79	12	07.25	05	07.25	10	الرحلات الترفيهية
<b>100</b>	<b>283</b>	<b>100</b>	<b>76</b>	<b>100</b>	<b>69</b>	<b>100</b>	<b>138</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أبرز أشكال الاتصال الداخلي التي تبرز فيها عملية التفاعل حسب المبحوثين كانت بالدرجة الأولى الاجتماعات وهو ما نسبته: 36.04/ من إجمالي عدد الإجابات، تليها التكريمات بنسبة 29.68/ ثم النشاطات الرياضية بنسبة: 24.73/، أما أضعف نسبة فكانت للرحلات الترفيهية حيث قدرت ب: 09.54/ من إجمالي عدد الإجابات.

وفي هذه الأرقام دلالة على ان كل شكل من اشكال الاتصال يحقق درجة مختلفة من التفاعل وان كل مؤسسة تسعى لاختيار انسبها وفق سياستها الاتصالية واتجاهاتها وقناعاتها، كما تدل الأرقام كذلك على ان الاجتماعات هي أكثر اشكال الاتصال تحقيقا للتفاعل لأنها تعتمد على الاتصال المباشر فتضمن المشاركة والالتقاء والتفاعل من خلال تبادل التجارب والخبرات ووجهات النظر المختلفة حول موضوع ذو صلة بالاجتماع، وتتيح فرص تسليط الضوء على القضايا ذات الاهتمام المشترك ومناقشتها وإيجاد حلول مجدية، كما تمكن من التواصل ومناقشة الأفكار والاقتراحات وتساعد على الوصول الى قرارات جماعية موضوعية بطريقة احترافية، كما تتيح الفرص للأفراد الذين تنقصهم

الخبرة من الاحتكاك بمن هم اكثر خبرة وتجربة لأخذ العبر وتعلم طرق العمل، إضافة الى ان الاجتماعات تمكن الرؤساء من الوصول الى المرؤوس واذابة حائط الجليد وتبيان السياسة العامة وشرح مختلف طرق وأساليب العمل ورفع المعنويات من خلال اتاحة فرص المشاركة في صنع القرار.

كما ندل الأرقام أيضا على ان التكريمات هي أيضا شكل من الاشكال التي تضمن التفاعل بمؤسسة صايدال لان الحوافز تلعب دورا مهما جدا في خلق التفاعل بين افراد المؤسسة الواحدة وكذا رفع الإنتاجية وتخفيف التكاليف من خلال الامتتان وتقدير الجهود المبذولة، لان اشباع الحاجات النفسية للأفراد من احترام وتقدير من شأنها ان تجعل من الفرد متحمسا للعمل يفكر بإيجابية ويغار على مؤسسته ومستعدا لبذل جهودا مضاعفة اذا اقتضى الامر، فالمؤسسات الحديثة بعد التفوق الكبير والاهتمام بالوسائل وطرق الإنتاج وتطويرها توصلت الى ان الانسان هو أساس أي تقدم بالتالي يأخذ الاهتمام به ضرورة قصوى لان ذلك سينعكس إيجابا على الجوانب الأخرى، كما ان التكريمات والتحفيزات التي يتلقاها العمال نظير جهودهم تعتبر تجسيدا للعدالة الموجودة داخل المؤسسة تتمكن خلال ترسيخها من تجنب الازمات الممكنة وخلق روح الانتماء والولاء وتوجيه سلوكيات العمال نحو خدمة السياسة العامة والأهداف المسطرة.

على ضوء ما سبق نستنتج أن مؤسسة صايدال تسعى من خلال الاتصالات التي تقوم بها الى تحقيق التفاعل الذي يعتبر جوهر الاتصال، فتعتمد بالدرجة الأولى على الاجتماعات التي تمارس فيها الاتصال المباشر الذي يحقق أكبر قدر ممكن من التفاعل، وتقوم بإتاحة فرص متكافئة للأفراد أو الأعضاء المشاركين لتقديم انشغالاتهم واقتراحاتهم مع التركيز على المواضيع الموجهة للدراسة والمناقشة وتختار لغة وأساليب تتناسب مع مستويات الافراد، كما تعتمد على نظام التحفيزات من خلال التكريمات التي تخص بها العمال الذين يبذلون جهودا في العمل لأجل كسب تأييدهم وولائهم ورفع انتاجيتهم وتجنب أزمات اتصالية في المستقبل، وحسب تصريحات بعض افراد العينة -من خلال المقابلات الحرة التي جمعنا بهم- فان الحوافز تعد من العوامل المهمة في تحقيق الفعالية ورفع الإنتاجية وتحسين الأداء، فالفرد بحاجة ماسة الى اعتراف المسؤولين أو المؤسسة بصفة عامة بما يبذله من مجهودات وما يتكبده من معاناة وحرصه على تحقيق الأفضل، فتقدير الاخرين لما يقدمه الفرد واعترافهم بمجهوداته يجعله يمضي قدما نحو تحقيق الأفضل ويحدث في نفسه مشاعر الفخر والاعتزاز والنية في البذل والعطاء قدر الإمكان، لان قدرات ومهارات وكفاءة الافراد قد لا تكفي وحدها

في بعض الأحيان في تحقيق الأهداف اذا افتقدت المؤسسة الى نظام للحوافز يشدذ الهمم ويرفع المعنويات وكذا درجة قبول السياسات واستخراج الطاقات الكامنة الموجودة داخل الافراد، والحوافز نوعان منها المادية كالتعويضات التي يستفيد منها العامل بصفة مباشرة من زيادات في الأجور أو تعويضات ممنوحة أو مكافآت مالية، ومنها المعنوية المتمثلة في توفير الامن والحماية التامة للأفراد اثناء العمل وكذا منحهم الثقة وشكرهم والثناء على كل سلوك مرغوب يقومون به إضافة الى اشراكهم في عمليات صنع القرارات المرتبطة بالمؤسسة لتحقيق الانتماء والولاء.

الجدول رقم (57) يمثل توزيع أفراد العينة حسب أبرز أشكال الاتصال الداخلي التي تبرز فيها عملية التفاعل-البريد-

التكرارات		الاحتمالات		الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
69	35.94	165	37.50	70	23.86	304	32.86				
61	31.77	140	31.83	92	31.40	293	31.68				
42	21.87	75	17.04	89	30.38	206	22.27				
20	10.42	60	13.63	42	14.33	122	13.19				
<b>192</b>	<b>100</b>	<b>440</b>	<b>100</b>	<b>293</b>	<b>100</b>	<b>925</b>	<b>100</b>				

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أبرز أشكال الاتصال الداخلي التي تبرز فيها عملية التفاعل حسب المبحوثين كانت بالدرجة الأولى الاجتماعات وهو ما نسبته: 32.86/ من إجمالي عدد الإجابات، تليها التكريمات بنسبة 31.68/ ثم النشاطات الرياضية بنسبة: 22.27/، أما أضعف نسبة فكانت للأيام الدراسية حيث قدرت ب: 13.19/ من إجمالي عدد الإجابات.

وهذا يدل على أن درجة التفاعل لا تكون نفسها في جميع اشكال الاتصال وأن منها ما يحقق تفاعل ومنها ما لا يحققه، من جهة أخرى فان التفاعل يكون حسب طبيعة الوسيلة والأسلوب وخصائص الجمهور وكذا السياسة الاتصالية للمؤسسة، كما تدل النسب على أن الاجتماعات هي

أكثر أشكال الاتصال التي تحقق التفاعل لأنها تعقد بطريقة مدروسة ومخططة ودورية من طرف مجموعة من الفاعلين تمكن من الوصول إلى قرارات تخدم المؤسسة من خلال إتاحة فرص للأعضاء المشاركين لتقديم أفكارهم وجهات نظرهم وأفكارهم وتقديراتهم، وتعد مخرجات هذه الاجتماعات بمثابة خارطة الطريق التي تتبع قبل وضع الأنظمة الاتصالية والسياسة العامة والقرارات المحورية، كما تتيح الاجتماعات للأفراد باختلاف مستوياتهم الإدارية والثقافية والعلمية فرص الالتقاء وبناء علاقات تعارف وعمل وصداقات وتخلق روح الجماعة وتعزز الانتماء والمشاركة وتجعل الأفراد يشعرون بأن القرارات المتخذة هي نتاج تفاعل جميع الأفراد وأن الأخذ بأمر مسؤول أو فرد واحد يعتبر دربا من الدروب المركزية والدكتاتورية في العمل.

كما تعد التكريمات التي تقوم بها المؤسسة لأفرادها كذلك سبيل من سبل التفاعل الذي يتحقق بين المسؤولين والعمال، فالتكريم يدفع الأفراد إلى بذل جهد مضاعف ويدعوهم للثقة والإخلاص في العمل وإتقانه كما أنه رسالة مباشرة من المسؤولين إلى العمال مضمونها الامتثال والرضا والقبول والاعتراف بالجهود المبذولة، فالتكريم هو إشارة على حرص المؤسسة الدائم على تقييم مستويات الأفراد وإدائهم ومستوى الجهود المبذولة.

على ضوء ما سبق نستنتج أن مؤسسة البريد تهتم بتحقيق التفاعل من العمليات الاتصالية القائمة بها وتختار أنسب الأشكال التي تضمن ذلك من خلال اعتمادها على الاجتماعات التي تحرص فيها على التقاء الأفراد عمالا ومسؤولين والمشاركة في مناقشة أمورهم والبث في قضاياها وصنع القرارات التي تهمها وتحدد مصيرها، كما تعتمد على التكريمات التي تعتبرها كذلك على درجة من الأهمية لأنها تسعى من خلالها إلى إذابة حائط الثلج بين العمال والمسؤولين وكذا إلى رفع درجات التفاعل وقبول السياسات وطرائق التسيير، كما تسعى من خلالها إلى تصحيح نظرة بعض العمال الخاطئة أحيانا بأن من يكذب ويقتن عمله ويقدم مجهودا إضافيا لصالح العمل كمثل ممن يقدمون أدنى مستويات الأداء.

ولكن حسب تصريح بعض أفراد العينة فالاجتماعات قد تأخذ مسارا عكسيا لأن المسؤول الأول عن الاجتماع أحيانا ما يفشل في تسيير وتوجيه اجتماعه وفق أهدافه وتوجهاته إذا لم يكن على درجة كبيرة من الوعي والحزم والاحاطة بخصائص الأفراد وسلوكياتهم، كما تكون فيها سيطرة واستغلال للنفوذ والمنصب من طرف بعض المسؤولين الذين يهيمنون على الكلمة ولا يتركون مجالاً للآخرين،

## الفصل الرابع

### عرض البيانات وتحليلها والتعليق عليها

وقد يكون مستوى الافراد المشاركين اقل من مستوى القضايا المناقشة إضافة الى الاحاديث الجانبية التي يخوض فيها الافراد التي تكون سببا في تميع جهود الاجتماع وعدم النقاش ومعالجة القضايا المطروحة بجدية، كذلك كثرة عدد المشاركين من شأنه ان يحدث تشويش وتداخل في الطرح والمشاركة، إضافة الى أن بعض افراد العينة يعتبرون ان الاجتماعات الروتينية المنعقدة هي مضيعة للوقت واستنزاف لطاقات وموارد المؤسسة دون جدوى.

### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء النتائج المحصل عليها من خلال الجدولين نلاحظ أن أفراد العينة في كل من المؤسستين أجابوا بأن اشكال الاتصال الداخلي التي يبرز فيها التفاعل هي الاجتماعات بالدرجة الأولى ثم التكريمات والحوافز التي تخص بها المؤسسة عملها.

الجدول رقم (58) يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية يخدم الاتصال-

صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
25.69	74	07.27	04	35.29	30	27.03	40	ابراز الثقافة الحوارية للمؤسسة	3	
36.11	104	50.91	28	36.47	31	30.40	45			إعطاء صورة مؤسسة تعمل باحترافية
18.75	54	20	11	14.12	12	20.95	31			خلق علاقات جيدة مع الجماهير الخارجية
09.03	26	16.36	09	09.41	08	06.08	09			ربط الجمهور الداخلي بالخارجي
89.58	258	94.54	52	95.29	81	84.46	125			المجموع
10.42	30	05.45	03	04.70	04	21.62	23		لا	
100	288	100	55	100	85	100	148		المجموع العام	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بنعم أي أن توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية يخدم فعلا الاتصال وهي النسبة المرتفعة أذ قدرت ب: 89.58/ من اجمالي عدد الاجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت للمجيبين ان توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية يعطي صورة للمؤسسة التي تعمل باحترافية حيث قدرت ب: 36.11/ تليها فئة المجيبين ابراز الثقافة الحوارية للمؤسسة بنسبة: 25.69/، ثم فئة المجيبين بخلق علاقات جديدة مع الجماهير الخارجية بنسبة: 18.75/، بينما سجلت أضعف نسبة للمجيبين بربط الجمهور الداخلي بالخارجي قدرت ب: 09.03/ من اجمالي عدد الإجابات.

أما المجيبين ب: لا أو الذين يرون بأن توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية لا يخدم الاتصال فقد قدرت نسبتهم ب: 10.42/ من اجمالي عدد الإجابات وهي نسبة ضئيلة أذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج من خلال البيانات التي تحصلنا عليها من الجدول أعلاه أن المؤسسة بتوظيفها للأشكال التفاعلية قد ساهمت في تحسين الاتصال، فالتفاعل يعطي معنى وهدفا لعملية تبادل المعلومات والآراء والبيانات كما يضمن أي عملية اتصالية استجابة تخدم الأهداف العامة، فالمؤسسة مثلا من خلال الاتصال التفاعلي الإيجابي لأفرادها تستطيع اختيار انسب الطرق الاتصالية والأساليب المؤثرة والفعالة انطلاقا من المعطيات المتحصل عليها من استجابات الجمهور، كما يعطي هذا الأخير كذلك صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة التي تعمل باحترافية وتبتعد عن الارتجالية والعشوائية في اختيار اساليبها وسياستها الاتصالية وتحديد أهدافها بدقة وبطريقة مخطط لها، إضافة الى أنه يبرز الثقافة الحوارية للمؤسسة التي تؤمن أن لغة الحوار هي الحل الوحيد لتصميم اتصالات تتناسب مع جميع الأطراف، كما يخلق علاقات مع الجماهير الخارجية ويساعد على توطيدها واشباع الرغبات والحاجات بتزويد الجمهور بالحقائق والبيانات، فضلا على أنه يمكن من ابرام اتفاقيات لتبادل المنفعة ويساعد في عملية ربط الجمهور الداخلي بالخارجي وخلق انسجام بينهما وتبادل للمنافع لخدمة الصالح العام.

ولكن على الرغم من حرص المؤسسة على توظيف الاشكال التفاعلية والاستفادة منها حسب البيانات المحصل عليها الا أن تصورات بعض افراد العينة قد لا تتوافق مع هذا الطرح، فمن خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها مع بعض أفراد العينة صرح البعض أن الاشكال التفاعلية التي توظف على أنها تخدم الاتصال وتكرس الاحترافية في العمل لا تؤدي الغرض المطلوب لان التفاعل الحقيقي حسبهم هو الذي يأخذ فعلا بآراء الطرف الاخر ويصمم طرق وأساليب اتصال حتى يختار وسائل تتوافق مع جميع أطراف الاتصال بينما المؤسسة توظف هذه الاشكال صوريا فقط، كما أن قياس التفاعل هو من اختصاص اشخاص مختصين فعلا في الاتصال وهو ما تفتقده المؤسسة.

الجدول رقم (59) يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية يخدم الاتصال -  
بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
29.39	174	30.21	58	28.57	68	29.62	48	ابرار الثقافة الحوارية للمؤسسة	7
16.55	98	14.58	28	17.23	41	17.91	29	إعطاء صورة مؤسسة تعمل باحترافية	
18.41	109	27.08	52	05.04	12	27.78	45	خلق علاقات جيدة مع الجماهير الخارجية	
08.78	52	07.29	14	07.56	18	12.34	20	ربط الجمهور الداخلي بالخارجي	
73.14	433	79.17	152	58.40	139	87.65	142	المجموع	
26.86	159	20.83	40	41.60	99	12.35	20		لا
100	592	100	192	100	238	100	162		المجموع العام

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بنعم أي أن توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية يخدم فعلا الاتصال وهي النسبة المرتفعة أذ قدرت ب: 73.14/ من اجمالي عدد الاجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت للمجيبين ان توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية يبرز الثقافة الحوارية للمؤسسة حيث قدرت ب: 29.39/ تليها فئة المجيبين خلق علاقات جديدة مع الجماهير الخارجية بنسبة: 18.41/، ثم فئة المجيبين إعطاء صورة للمؤسسة التي تعمل باحترافية بنسبة: 16.55، بينما سجلت أضعف نسبة للمجيبين بربط الجمهور الداخلي بالخارجي قدرت ب: 08.78/ من اجمالي عدد الإجابات.

أما المجيبين ب: لا أو الذين يرون بأن توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية لا يخدم الاتصال فقد قدرت نسبتهم ب: 26.86/ من اجمالي عدد الإجابات وهي نسبة ضئيلة أذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

على ضوء المعطيات المحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية يخدم الاتصال ويحسن نوعيته ويزيد من فعاليته، فالحوار والاستماع للطرف الاخر والاخذ بآرائه ووجهات نظره واقتراحاته يجعل من الاتصال معبرا من خلال تصميمه أو أسلوبه النهائي على قناعات غالبية الافراد كما يساعد على اختيار انسب الوسائل التي تتوافق مع المواقف الاتصالية، كما أن حرص المؤسسة على تفاعل أطراف الاتصال والتغذية الرجعية التي تعتبر عماد العملية الاتصالية ومعيار نجاحها هو تبيان لحرصها أيضا على توكي الاحترافية عند مزاوله أنشطتها لان هذه الأخيرة تقتضي عدم اهمال الجمهور الداخلي والخارجي وكذا العلاقة التي تنشأ بينهما فهي من يساعد استقرار المؤسسة وازدهارها، وبذلك فان المؤسسة بتوظيفها لهذه الوسائل التفاعلية قد خلقت جسرا وعلاقة وطيدة بين الجمهور الداخلي والخارجي وقد حققت التفاهم والانسجام بينهما.

بينما يرى بعض أفراد العينة من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم أن الاتصال يكون في أغلب الأحيان عبارة عن اعلام فقط أي إعطاء توجيهات أو أوامر من طرف الإدارة العليا دون الاهتمام لآراء العمال أو انطباعاتهم كما أن الوسائل الموظفة لتحقيق التفاعل لا تؤدي الغرض المطلوب والسبب حسبهم هو إما الاستعانة بها شكليا فقط أو توظيفها الخاطئ.



مقارنة بين بيانات الجدولين: على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدولين أعلاه يمكن القول أن أفراد العينة في كل من المؤسستين يقرون بأن توظيف الاشكال التفاعلية قد ساهم في خدمة الاتصال من حيث المساعدة في ابراز الثقافة الحوارية للمؤسسة بالدرجة الاولى بالنسبة للبريد وإبراز صورة المؤسسة التي تعمل باحترافية بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

جدول رقم(60) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأليات التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند الاتصال -صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
06.09	71	03.12	10	05.56	16	08.06	45	التفاعل	الأسلوب الحواري
04.03	47	04.69	15	05.56	16	02.87	16	التنسيق	
05.75	67	07.19	23	05.56	16	05.02	28	التشاور	
05.92	69	04.69	15	05.56	16	06.81	38	معالجة نزاعات	
06.17	72	07.19	23	03.12	09	07.17	40	توضيح سياسة العمل	
06.17	72	07.50	24	03.12	09	06.99	39	توضيح طرق العمل	
<b>34.13</b>	<b>398</b>	<b>34.37</b>	<b>110</b>	<b>28.47</b>	<b>82</b>	<b>36.92</b>	<b>206</b>	<b>المجموع</b>	
03.95	46	07.50	24	04.16	12	01.79	10	تنفيذ القرارات	الأوامر المكتوبة
03.17	37	06.25	20	03.47	10	01.25	07	متابعة المشاريع والبرامج	
01.46	17	/	00	03.47	10	01.25	07	تغيير أو تعديل سلوكيات ادارية	
01.97	23	05.00	16	02.08	06	00.18	01	نشر قيم مؤسسانية	
<b>10.55</b>	<b>123</b>	<b>18.75</b>	<b>60</b>	<b>13.19</b>	<b>38</b>	<b>04.48</b>	<b>25</b>	<b>المجموع</b>	
06.69	78	03.75	12	09.03	26	07.17	40	إعادة تنظيم وهيكله الموارد البشرية	القرارات

08.06	94	09.06	29	06.94	20	08.06	45	تتصيب وتوزيع العمال في مناصب جديدة	
08.75	102	08.12	26	09.03	26	08.96	50	القضاء على السلوكات غير المرغوبة	
07.89	92	08.12	26		20	08.24	46	شرح كيفية تطبيق القرارات والمراسيم الجديدة	
07.98	93	07.81	25	06.94	20	08.60	48	شرح القوانين الداخلية	
<b>39.37</b>	<b>459</b>	<b>36.87</b>	<b>118</b>	<b>38.89</b>	<b>112</b>	<b>41.04</b>	<b>229</b>	<b>المجموع</b>	
05.23	61	03.75	12	04.86	14	06.27	35	ربح واختصار الوقت	الاتصال الإلكتروني
05.15	60	03.75	12	06.25	18	05.38	30	تعميم ثقافة استعمال التكنولوجيا الحديثة	
04.20	49	01.56	05	04.86	14	05.38	30	تشجيع الاتصال الإلكتروني	
01.37	16	00.94	03	03.47	10	00.54	03	مواكبة العصر	
<b>15.95</b>	<b>186</b>	<b>10.00</b>	<b>32</b>	<b>19.44</b>	<b>56</b>	<b>17.56</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>	
<b>100</b>	<b>1166</b>	<b>100</b>	<b>320</b>	<b>100</b>	<b>288</b>	<b>100</b>	<b>558</b>	<b>المجموع العام</b>	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بان المؤسسة تراعي القرارات والمراسيم في الاتصال قدرت ب: 39.37/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بالقضاء على السلوكات غير المرغوبة قدرت ب: 08.75/، تليها فئة المجيبين بتتصيب وتوزيع العمال في مناصب جديدة بنسبة: 08.06/، ثم شرح القوانين الداخلية بنسبة: 07.98/، بعدها فئة المجيبين ب شرح كيفية تطبيق القرارات والمراسيم الجديدة بنسبة:

07.89/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بإعادة تنظيم وهيكله الموارد البشرية قدرت ب: 06.69/ من اجمالي عدد الاجابات

أما عن الفئة الموالية حسب التدرج في النسب فقد سجلت لفئة المجيبين بأن المؤسسة تراعي الأسلوب الحوارى في عملية الاتصال بنسبة: 34.13/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتى:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بتوضيح سياسة العمل، توضيح طرق العمل بنفس النسبة قدرت ب: 06.17/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها فئة المجيبين بالتفاعل بنسبة: 06.09/، بعدها معالجة النزاعات بنسبة: 05.92/، ثم التشاور بنسبة: 05.75/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بالتنسيق قدرت ب: 04.03/ من اجمالي عدد الاجابات

أما عن الفئة الموالية حسب التدرج في النسب فقد سجلت لفئة المجيبين بأن المؤسسة تأخذ عنصر الاتصال الالكترونى في العملية الاتصالية بنسبة: 15.95/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتى:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بأن المؤسسة تأخذ عامل الاتصال الإلكتروني بعين الاعتبار لريح واختصار الوقت: 05.23 من اجمال عدد الإجابات، تليها فئة المجيبين بتعميم ثقافة استعمال التكنولوجيا الحديثة بنسبة: 05.15/، ثم تشجيع الاتصال الالكترونى بنسبة: 04.20/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بمواكبة العصر بنسبة: 01.37/ من اجمالي عدد الإجابات.

أما عن الفئة الموالية حسب التدرج في النسب فقد سجلت لفئة المجيبين بأن المؤسسة تأخذ عنصر الأوامر المكتوبة في العملية الاتصالية بنسبة: 10.55/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتى:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بأن المؤسسة تأخذ عامل الأوامر المكتوبة بعين الاعتبار ل تنفيذ القرارات قدرت ب: 03.95/، تليها فئة المجيبين ب متابعة المشاريع والبرامج بنسبة: 03.17/، ثم فئة المجيبين بنشر قيم مؤسسية بنسبة: 01.97/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين ب تغيير أو تعديل سلوكات إدارية قدرت ب: 01.46/ من اجمالي عدد الإجابات.

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة تنتهج طرقاً وإساليباً في الاتصال تخضع لتخطيط ودراسة موجهة لخدمة أهدافها واستراتيجيتها العامة ذلك لأنها تحرص بالدرجة الأولى من خلال اتصالاتها على مناقشة وتطبيق القرارات والمراسيم الصادرة نظراً لأهميتها البالغة في تسيير وتنظيم العمل وضبط سلوكيات العمال والحفاظ على أمن واستقرار المؤسسة وكل من يرتبط بها، فهي تراعي في اتصالاتها والمراسيم والقرارات -حسب إجابات أفراد العينة- للقضاء على السلوكيات غير المرغوبة التي يمكن أن تلحق أذى أو تسيئاً لسمعة المؤسسة كما تراعي كذلك تنصيب وتوزيع العمال في مناصب جديدة حسب مواصفات تنص عليها القوانين وتحددها الضوابط القانونية، كما تحرص كذلك من خلال اتصالاتها على شرح القوانين الداخلية وطريقة تطبيق القرارات والمراسيم من أجل تسهيل المهمة على الأفراد والحفاظ على مصالحهم من خلال تقديم مختلف الشروحات اللازمة لتبيان طرق الالتزام بالقوانين ونفاذي الوقوع في الأخطاء لذلك فالمؤسسة تولي اهتماماً كبيراً للقرارات والمراسيم وتراعيها في اتصالاتها.

كما تهتم كذلك بالأسلوب الحوارية وتراعيه خلال اتصالاتها لإبراز الثقافة الاتصالية للمؤسسة التي تتبع الحوار ولا تهمل عمالها وتأخذ بأرائهم، بحيث تحرص على حسن الاستماع للطرف الآخر واحترام آرائه وأفكاره وعلى ترقية مستوى الحديث بانتقاء الالفاظ المناسبة وعدم التكلم بطريقة عشوائية، كما تحرص على أن تكون مضامين رسائلها الاتصالية مدعومة بدلائل وحجج وطرح لأمثلة واقعية تتعلق بالطرف الآخر للاتصال من أجل توضيح السياسة العامة وطرق العمل بطريقة سلسة ومرنة لضمان تقبلها من طرف العمال وتفاعلهم معها لتحقيق الهدف المنشود، كما تهدف من وراء الحوار إلى حل النزاعات التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد أو المكاتب والأقسام والتي من شأنها أن تؤثر سلباً على سير العمل كما تعمل المؤسسة على التشاور مع العمال في أمور تتعلق بمصيرها ومصير العمال وتسعى إلى التنسيق بين الأفكار والاتجاهات والجهود من أجل كسب تأييد العمال وتعزيز انتمائهم وثقتهم.

كما تهتم كذلك ولو بدرجة أقل بالاتصالات الالكترونية وتحاول حسب تصريحات بعض المسؤولين بالمؤسسة لقيام بدورات تكوينية لتدريب الكادرات البشرية على الاستخدام الصحيح لمختلف التقنيات الالكترونية الحديثة لمواكبة التطور الحاصل في العالم، وتعي جيداً أن المستقبل يتجه شيئاً فشيئاً إلى تعميم الجانب الالكتروني على جميع الأنشطة لما يتميز به من دقة وفعالية وسرعة،

فالمؤسسة تعمل من خلال اهتمامها بالاتصال الإلكتروني على ربح واختصار الوقت أثناء القيام بالأعمال، وكذا تعميم ثقافة استعمال التكنولوجيا الحديثة لتطوير المؤسسة ورفع الجودة والفعالية، وكذا تشجيع الاتصالات الإلكترونية بهدف مواكبة العصر إضافة الى أنها تراعي في اتصالاتها الأسلوب الكتابي المتمثل في الأوامر المكتوبة للاتصال بالعمال، فالمؤسسة من خلاله تكتب معلومات تتكون من كلمات قد تكون على شكل تقارير أو أوامر أو تعليمات أو لوائح تبرز السياسة العامة للمؤسسة بشرط أن تتسم بالوضوح والدقة وأن تبتعد عن الضمنية والغموض، وتراعي المؤسسة الأوامر المكتوبة عند الاتصال لتنفيذ قرارات صادرة عن الجهات العليا ومتابعة مختلف المشاريع والبرامج وكذا لنشر قيم مؤسساتية إضافة الى تغيير أو تعديل سلوكيات إدارية.

وحسب تصريحات بعض المسؤولين فان المؤسسة تراعي الأسلوب الكتابي في الاتصال لأنه يحمي المعلومات والبيانات من التحريف والتشويه ويمكن من العودة إليها في وقت الضرورة، كما يمكن كذلك من اختصار الوقت والجهد والمال مقارنة بالأساليب الأخرى، إضافة الى أنه يمكن المرسل من أخذ الوقت المناسب في التحرير والتفكير والتصحيح قبل الصياغة النهائية، وحسبهم فهذا النوع يستعمل بصفة كبيرة في الاتصالات الرسمية التي تفرض الالتزام والنقيد بالمضمون.

ولكن بالرغم من حرص المؤسسة على تطوير الاتصال وجعله يواكب التطور الحاصل في العالم على غرار مؤسسات البلدان المتقدمة من حيث البناء والوسيلة والأسلوب الا بعض أفراد العينة يرون بأن القرارات والمراسيم التي تسيروها وفقها المؤسسة تتصف بالغموض لا يفهمها عدد كبير من العمال كما أنها لا تلائم طبيعة عمل المؤسسة في كثير من الأحيان، كما أن المؤسسة لم تتمكن بواسطة الاتصالات التي تقوم بها من شرح هذه المراسيم بما يجعلها مفهومة من طرف العمال ولا من تبيان طرق النقيد والعمل بها وكيفية تطبيقها، وذلك راجع حسب هؤلاء الافراد الى عدم قدرة القائمين بالاتصال على تقديم المعلومات الكافية والمنتاسبة مع خصائص العمال كما أن الأسلوب الحوارية الذي تتبعه المؤسسة لا تأخذ من خلاله بقواعد الحوار ومثال ذلك أنها قد تأخذ أحيانا قرارات تتعلق بوضعيات الافراد أو مشاكلهم أو حلول تخص العمل دون العودة الى العمال لذلك فالحوار أيضا يعتبر شكليا فقط، إضافة الى اهمالها بشكل كبير للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال الاتصال، فهي لا تعطي أهمية كبيرة للاتصالات الإلكترونية ولا تحسن الاستفادة من جوانبها الإيجابية ومحاسنها مما

## الفصل الرابع

### عرض البيانات وتحليلها والتعليق عليها

يفقدها الكثير من المال والجهد والوقت والفعالية، فضلا على أن الأوامر المكتوبة في الكثير من الأحيان تأتي لخدمة مصالح المؤسسة والمستويات العليا إذا ما قورنت بالأغلبية.

جدول رقم (61) يبين توزيع أفراد العينة حسب الآليات التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند الاتصال-بريد

#### قسنطينة

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
02.99	105	03.35	44	02.38	39	03.88	22	التفاعل	الأسلوب الحوارية
03.01	106	02.44	32	03.73	61	02.29	13	التنسيق	
02.25	79	01.91	25	01.83	30	04.23	24	التشاور	
03.47	122	03.73	49	03.48	57	02.82	16	معالجة نزاعات	
03.16	111	04.27	56	02.63	43	02.12	12	توضيح سياسة العمل	
02.67	94	03.12	41	02.38	39	02.47	14	توضيح طرق العمل	
<b>17.55</b>	<b>617</b>	<b>18.83</b>	<b>247</b>	<b>16.43</b>	<b>269</b>	<b>17.81</b>	<b>101</b>	<b>المجموع</b>	
08.90	313	07.47	98	09.77	160	09.70	55	تنفيذ القرارات	الأوامر المكتوبة
08.16	287	06.25	82	09.29	152	09.35	53	متابعة المشاريع والبرامج	
06.26	220	06.02	79	06.66	109	05.64	32	تغيير أو تعديل سلوكيات ادارية	
03.56	125	05.72	75	01.95	32	03.17	18	نشر قيم مؤسساتية	
<b>26.88</b>	<b>945</b>	<b>25.46</b>	<b>334</b>	<b>27.67</b>	<b>453</b>	<b>27.87</b>	<b>158</b>	<b>المجموع</b>	
05.29	186	05.49	72	04.76	78	06.35	36	إعادة تنظيم وهيكلية الموارد البشرية	القرارات

03.70	130	04.95	65	02.50	41	04.23	24	تنصيب وتوزيع العمال في مناصب جديدة	
03.78	133	05.18	68	02.63	43	03.88	22	القضاء على السلوكات غير المرغوبة	
05.92	208	05.26	69	07.33	120	03.35	19	شرح كيفية تطبيق القرارات والمراسيم الجديدة	
04.69	165	06.86	90	02.75	45	05.29	30	شرح القوانين الداخلية	
<b>23.38</b>	<b>822</b>	<b>27.74</b>	<b>364</b>	<b>19.98</b>	<b>327</b>	<b>23.10</b>	<b>131</b>	<b>المجموع</b>	
08.45	297	07.32	96	09.71	159	07.41	42	ربح واختصار الوقت	الاتصال الالكتروني
08.53	300	07.77	102	09.16	150	08.47	48	تعميم ثقافة استعمال التكنولوجيا الحديثة	
08.11	285	07.47	98	08.55	140	08.29	47	تشجيع الاتصال الالكتروني	
07.11	250	05.41	71	08.49	139	07.05	40	مواكبة التطور	
<b>32.20</b>	<b>1132</b>	<b>27.97</b>	<b>367</b>	<b>35.92</b>	<b>588</b>	<b>31.22</b>	<b>177</b>	<b>المجموع</b>	
<b>100</b>	<b>3516</b>	<b>100</b>	<b>1312</b>	<b>100</b>	<b>1637</b>	<b>100</b>	<b>567</b>	<b>المجموع النهائي</b>	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بان المؤسسة تراعي الاتصال الالكتروني في الاتصال قدرت ب: 32.20/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بأن المؤسسة تأخذ عنصر الاتصال الإلكتروني بعين الاعتبار لتعميم ثقافة استعمال التكنولوجيا الحديثة قدرت ب: 08.53/ من اجمال عدد الإجابات، تليها فئة

المجيبين بريح واختصار الوقت بنسبة: 08.45/، تشجيع الاتصال الالكتروني بنسبة: 08.11/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بمواكبة التطور قدرت ب: 07.11/ من اجمالي عدد الاجابات

أما عن الفئة الموالية حسب التدرج في النسب فقد سجلت لفئة المجيبين بأن المؤسسة تأخذ عنصر الأوامر المكتوبة في العملية الاتصالية بنسبة: 26.88/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بأن المؤسسة تأخذ عامل الأوامر المكتوبة بعين الاعتبار لتنفيذ القرارات قدرت ب: 08.90/، تليها فئة المجيبين بمتابعة المشاريع والبرامج بنسبة: 08.16/، ثم فئة المجيبين ب تغيير أو تعديل سلوكيات إدارية بنسبة: 06.26/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين نشر قيم مؤسساتية بنسبة: 03.56/ من اجمالي عدد الإجابات.

أما عن الفئة الموالية حسب التدرج في النسب فقد سجلت لفئة المجيبين بأن المؤسسة تأخذ عنصر القرارات والمراسيم في العملية الاتصالية بنسبة: 23.38/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بشرح كيفية تطبيق القرارات والمراسيم الجديدة قدرت ب: 05.92/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها فئة المجيبين بإعادة تنظيم وهيكله الموارد البشرية قدرت ب: 05.29/، بعدها فئة المجيبين بشرح القوانين الداخلية بنسبة: 04.69/، ثم القضاء على السلوكيات غير المرغوبة بنسبة: 03.78/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بتتصيب وتوزيع العمال في مناصب جديدة قدرت ب: 03.70/ من اجمالي عدد الاجابات

أما عن الفئة الموالية حسب التدرج في النسب فقد سجلت لفئة المجيبين بأن المؤسسة تراعي الأسلوب الحوارى في عملية الاتصال بنسبة: 17.55/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بمعالجة النزاعات قدرت ب: 03.47/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها توضيح سياسة العمل بنسبة: 03.16/، بعدها التنسيق بنسبة: 03.01/، ثم التفاعل بنسبة: 02.99/، ثم توضيح طرق العمل بنسبة: 02.67/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بالتشاور قدرت ب: 02.25/ من اجمالي عدد الإجابات.



على ضوء ما سبق نستنتج أن المؤسسة تمتلك أساليب اتصال محددة ومخطط لها تتماشى مع أهدافها المسطرة وسياساتها العامة واستراتيجيتها الاتصالية، فهي تحرص على مواكبة التطور التكنولوجي بالدرجة الأولى من خلال الحرص على تفعيل الاتصالات الالكترونية والتشجيع على اكتساب ثقافة استعمال الوسائل الالكترونية لربح الوقت وتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية، هذا لأنها تدرك جيدا النقلة النوعية التي أحدثتها الانترنت في عالم الاتصال والاتصال المؤسسي -موضوع دراستنا- ومدى مساهمتها الكبيرة في عمليات تبادل قدر كبير من المعلومات والاخبار والبيانات في وقت وجيز جدا بما يضمن لها توفير الجهد والوقت والمال، لذلك تحاول من خلال التركيز على الاتصال الالكتروني للاستفادة من الخدمات المتعددة التي تقدمها الأنترنت بصفة أنية، ومن ما يميز الاتصال الإلكتروني حيث أنه يستعين كذلك بالأساليب الكتابية والشفهية في نفس الوقت، فالأنترنت تمكن من تبادل المعلومات والأفكار باتباع الأساليب التحريرية التي تتيح فرص الاحتفاظ بمختلف المضامين والرجوع إليها في أي وقت تماما مثل الاتصالات الكتابية، كما تمكن الأشخاص من اختصار المسافات عن طريق الاجتماعات والمؤتمرات التي تتم عبر شبكة الانترنت والتي يتم من خلالها الاتصال مع أشخاص مختلفين بالاعتماد على الصورة والصوت في الزمن الحي، إضافة الى الخاصية التفاعلية ذات الحجم الكبير التي تضمنها الانترنت، فمن خلال الاتصال الالكتروني يستطيع مستخدمو الانترنت التفاعل وتبادل وجهات النظر وخلق جسور صداقات أو علاقات عمل في زمن قياسي.

كما أن الشبكات الداخلية أو الأنترنت بدورها قد ساهمت حسب اراء أفراد العينة في تفعيل الاتصال وعصرنته وتسهيل عملية انسياب المعلومات وأضافت مرونة على العملية الاتصالية، إضافة الى الاكسترنانت أو الشبكات الخارجية التي يراها البعض الاخر على درجة كبيرة من الأهمية لما تتيحه من فرص الاتصال بالجمهور الخارجي والمساعدة في تحصيل المعلومات وبثها وبناء علاقات وتوطيدها دون الانتقال من المؤسسة لاختصار الجهد والمال والوقت.

ولكن الاهتمام بالاتصال الالكتروني لا يعني اهمال الاتصال الكتابي المتمثل في الأساليب الكتابية التي من شأنها أيضا تنظيم العمليات الاتصالية وجعلها موجهة نحو أهداف محددة مسبقا بعيدة عن العشوائية فمن خلالها كذلك يتم تنفيذ القرارات التي تصدر عن الإدارة العليا عن طريق توجيهات وأوامر كتابية مختومة ومعلومة المصدر موجهة الى جهات محددة، كما يستعمل الاتصال الكتابي

كذلك لتزويد الإدارة بمعلومات حول مختلف الاشغال ومدى تنفيذها بواسطة تقارير ترفع بشكل تحدده الإدارة، كما يعتمد أيضا لتعديل أو تغيير بعض السلوكات الإدارية أو طرق العمل غير المرغوبة وكذا لشرح القوانين المبهمة التي تقتضي التفصيل، كما يتم من خلاله متابعة المشاريع والبرامج بمعرفة مدى التقدم في إنجازها.

فاعتماد المؤسسة على مثل هذا الأسلوب في مزاوله أنشطتها لم يكن اعتباطا ولكن السبب هو أن الاتصال الكتابي تصاغ فيه الرسائل بتأن وأخذ الوقت الكافي للإلمام بكافة المعلومات والبيانات لان التسرع أحيانا يؤدي الى اغفال بعض التفاصيل الذي قد يؤثر سلبا على المضامين، كما يتيح للمتلقي من خلاله وقت كاف لفهم المضامين واستيعابها بشكل يسهل عليه طريقة الرد وأخذ الوقت اللازم، كما أن الأسلوب الكتابي ينقص من إمكانية تحريف مضامين الرسائل أو تغييرها مقارنة بالأساليب الأخرى، إضافة الى أنه يتيح سهولة تدوين الوثائق والرجوع اليها وقت الضرورة أو الحاجة.

كما تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اثناء الاتصال أيضا القرارات والمراسيم لإزالة الغموض وتزويد الافراد المرتبطين بها بالمعلومات والشروحات عن هذه المراسيم وكيفية تطبيقها، كما تبين عن طرق الاتصال، كما تتصل لإعادة تنظيم وهيكله الموارد البشرية وكذا شرح مختلف القوانين الداخلية التي تطبق على كل من يعمل داخل المؤسسة والقضاء بذلك على السلوكات غير المرغوبة التي لا تخضع للنظام الداخلي للمؤسسة، إضافة الى تنصيب وتوزيع العمال في مناصب جديدة.

كما تحرص المؤسسة أيضا على اتباع أسلوب الحوار من أجل معالجة مختلف النزاعات التي ممكن ان تنشأ بين الأقسام أو بين الافراد لتفادي الوقوع في مشاكل من شأنها التأثير على مرونة الاتصال مستقبلا، إضافة الى توضيح سياسة العمل بالحديث والنقاش مع العمال بطرق مرنة قابلة للتعديل قدر الامكان وفق اقتراحاتهم ووجهات نظرهم، هذا وتتبع المؤسسة كذلك الأسلوب الحوارى لتنسيق الاعمال والجهود وضمان تفاعل الأشخاص من اجل التقرب منهم أكثر وكسب ودهم وانتمائهم وثقتهم عن طريق التشاور معهم في أمور تخص المؤسسة.

ولكن وبالرغم من سعي المؤسسة المتواصل لعصرنة ورفع مستوى الاتصال بها الا أن بعض افراد العينة يرون بأن اعتماد المؤسسة على الاتصال الالكتروني لم يكن بالمستوى المطلوب لأنه يستعمل فقط شكليا لتظهر المؤسسة على أنها تحذو حذو المؤسسات المتطورة، فالمؤسسة يضيف افراد

## الفصل الرابع

### عرض البيانات وتحليلها والتعليق عليها

العينة لا تحسن الاستفادة من الاتصال الالكتروني ولا الاستعانة به لتدارك المشاكل الاتصالية التي تواجهها، فضلا على أن الاتصالات الكتابية لا تراعي خصائص العمال ولا تلبي حاجياتهم بقدر ما تخدم الإدارة العليا بالدرجة الأولى في إعطاء الأوامر والافراط في الرسمية والدكتاتورية في التسيير، كما أن الاتصال حسبهم في المؤسسة لم ينجح في تفسير بعض القوانين المبهمة التي تحكم العمل ولا طريقة تطبيقها.

**مقارنة بين بيانات الجدولين:** على ضوء النتائج المحصل عليها من الجدولين أعلاه نلاحظ أن كل من مؤسسة صايدال ومؤسسة البريد تحرصان على مراعاة جملة من الآليات في الأنشطة والوظائف الاتصالية، فمؤسسة البريد تراعي لأوامر المكتوبة في المقمة وتعتمدها بالدرجة الأولى في تنفيذ القرارات بالدرجة الأولى، أما مؤسسة صايدال فتراعي القرارات والمراسيم في المقدمة للقضاء على السلوكات غير المرغوبة بالدرجة الأولى أو السلوكات التي لا تتقيد بالمراسيم والقوانين

جدول رقم(62) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوسائل الاتصالية التي تساهم في التفاعل الإيجابي للمؤسسة -

صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
21.20	99	34.88	30	12.04	13	20.51	56	الأبواب المفتوحة
22.48	105	11.63	10	27.78	30	23.81	65	الدورات التكوينية
15.42	72	11.63	10	18.52	20	15.38	42	المعارض
17.77	83	13.95	12	19.44	21	18.31	50	الملتقيات
23.13	108	27.91	24	22.22	24	21.98	60	الاجتماعات
<b>100</b>	<b>467</b>	<b>100</b>	<b>86</b>	<b>100</b>	<b>108</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسب الإجابات كانت متقاربة، بينما سجلت أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بأن الوسائل الاتصالية التي تساهم في التفاعل الإيجابي للمؤسسة هي الاجتماعات قدرت ب: 23.13/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها مباشرة الدورات التكوينية بنسبة: 22.48/، ثم الأبواب المفتوحة بنسبة: 21.20/، ثم الملتقيات بنسبة: 17.77/ وأخيرا أضعف نسبة سجلت لدى فئة المجيبين بالمعارض قدرت ب: 15.42/ من اجمالي عدد الإجابات.

على ضوء ما سبق نستنتج ان المؤسسة تختار الوسائل الاتصالية بطريقة تضمن التفاعل الإيجابي لأطراف الاتصال، وهذا يدل أنها على دراية بأن الاتصال لا يؤدي وظائفه الحقيقية الا اذا تفاعلت اطرافه بطريقة إيجابية، ويعد اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال التي تتسجم مع المعلومات المتبادلة من بين النقاط الأساسية لضمان التفاعل الإيجابي لان الاتصال يتم من خلال هذه الوسيلة، فحسن اختيارها كي تلائم المضامين الاتصالية هو ما يحدد نجاعة الاتصال لان الوسائل التي لا تناسب مع مضامين الاتصال او التي تعجز عن تحقيق الهدف من الاتصال حسب الموقف تؤثر سلبا على عملية الاتصال ككل وتفقد معناها، وهذا ما جعل المؤسسة تحرص على الاختيار الدقيق للوسائل التي تحقق التفاعل الإيجابي وتقوي الاتصالات وتحسن نوعيتها من خلال الحصول على المعلومات الضرورية وتبادلها والتركيز على نوعية الاتصالات وليس على عددها لان فعالية الاتصال لا تقاس بعددها بقدر ما تقاس بنوعيتها وجودتها.

ولكن وعلى الرغم من محاولات المؤسسة وحرصها على اختيار واستعمال الوسائل الاتصالية التي تحقق التفاعل الإيجابي لخدمة الاتصال الا اننا ومن خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها مع عدد معتبر من افراد العينة توصلنا الى ان اجاباتهم المدونة في الجدول أعلاه لا تعكس حقيقة حال الاتصال في المؤسسة كما لا تعكس حقيقة أفكارهم ولا وجهات نظرهم، لان المؤسسة حسب تصريحاتهم لا تهتم فعلا بالاتصال ولا باختيار وسائل تضمن التفاعل الإيجابي وتكون مناسبة للمواقف الاتصالية ذلك لان القائمين على الاتصال حسبهم لا يحرصون على التقرب من العمال وتلقيهم المعنى الحقيقي للاتصال ودوره الهام والمحوري في مختلف العمليات الإدارية، ويرجع البعض السبب في ذلك الى نقص المختصين في الاتصال والى اجراء عدم دراسة علمية لوسائل الاتصال من حيث إمكانية ملاءمتها للمضامين.

جدول رقم (63) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوسائل الاتصالية التي تساهم في التفاعل الإيجابي للمؤسسة -  
بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
25.23	247	22.99	86	33.90	120	16.33	41	الأبواب المفتوحة
31.56	309	23.80	89	42.37	150	27.89	70	الدورات التكوينية
08.78	86	06.95	26	09.4	32	11.16	28	المعارض
19.31	189	26.47	99	08.47	30	23.90	60	الملتقيات
15.12	148	19.79	74	06.21	22	20.72	52	الاجتماعات
100	<b>979</b>	100	<b>374</b>	100	<b>354</b>	100	<b>251</b>	المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بأن الوسائل الاتصالية التي تساهم في التفاعل الإيجابي للمؤسسة هي الدورات التكوينية قدرت ب: 31.56/ من إجمالي عدد الإجابات ويعود ذلك حسب تصريحات بعض الافراد الى نقص التحكم في بعض المهام نتيجة النقص الملاحظ في التعامل الميداني والفعلي مع بعض المواقف في العمل كما يرى البعض أن الدورات التكوينية تساعد في اكتساب مهارات في العمل والإفادة بخبرات ممكن أن يكون الفرد قد مر بها من خلال تجارب أو مواقف في العمل سواء كانت هذه الدورات داخل أو خارج المؤسسة، تليها الابواب المفتوحة بنسبة: 25.23/ ويعود ذلك الى أن الأبواب المفتوحة هي بمثابة اتصال مباشر بين الجمهور الداخلي والخارجي وهو تعريف بالمؤسسة وتسويق لها ومحاولة إعطاء النظرة الإيجابية بتفاعل الجمهور الداخلي بعضه ببعض وتفاعله مع الجمهور الخارجي لإعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة

ثم الملتقيات بنسبة: 19.31/ وفيه كذلك اتصال مباشر ولقاءات وحوارات مع شخصيات أو مسؤولين أو اشخاص ذوي خبرة يمكن التفاعل معهم والاختذ منهم أو افادتهم بتجارب تخص أفراد بالمؤسسة ثم الاجتماعات بنسبة: 15.12/ لان فيها اتصال مباشر وحوار يضمن التفاعل بين الافراد اذ من المعروف أن الاتصال المباشر هو الأقوى من حيث التفاعل والتأثير في حين سجلت أضعف نسبة لدى فئة المجيبين بالمعارض قدرت ب: 08.78/ من اجمالي عدد الإجابات ويرجع ذلك الى طبيعة عمل المؤسسة حسب البعض فالخدمات في بلادنا نادرا ما يستعمل المعارض قصد التفاعل الداخلي أو الخارجي.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن المؤسسة تحرص على اختيار انسب الوسائل الاتصالية التي تساعد على التفاعل الإيجابي للأطراف لخدمة الاتصال وترسيخه وخدمة مصالحها وأهدافها، فهي بذلك تعي انه لا يمكن للاتصال ان يكون ذا معنى الا إذا كان هناك عنصر التفاعل الإيجابي بين اطرافه، لذلك تأخذ بكل الأساليب والوسائل التي تفعل الاتصال وترفع من تأثيره وتحسن نوعيته، لان الهدف من الاتصال ليس كمية الاتصالات بل نوعيتها، فهناك وسائل اتصال دون غيرها تساهم في التفاعل الإيجابي للمؤسسة وهذا بتقوية وزيادة عدد الاتصالات وتحسين نوعيتها وجودتها من خلال الحصول على المعلومات الضرورية وتبادلها وكذا تبادل الخبرات والتجارب، ولكن من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها مع مجموعة كبيرة من الافراد لاحظنا أن اجاباتهم لا تعكس حقيقة أفكارهم وتصوراتهم والسبب في ذلك حسب البعض هو عدم الاهتمام الفعلي للمؤسسة بالاتصال ولا بالتفاعل، اذ صرح لنا البعض بأن المسؤولين عن الاتصال أنفسهم لا يحرصون على تلقين الافراد المعنى الحقيقي للاتصال ودوره المحوري في العمليات الإدارية، وذهب البعض الى القول بأن المسؤولين عن الاتصال أنفسهم غير محيطين بالمعنى الحقيقي للاتصال.

**مقارنة بين بيانات الجدولين:** على ضوء النتائج المحصل عليها من الجدولين أعلاه نلاحظ أن كل من صايدال والبريد تحرصان على استعمال الوسائل التي تضمن التفاعل الإيجابي الذي يرفع من مستوى الاتصالات ويحسن جودتها، وقد أجاب أفراد العينة في المؤسساتين بأن الدورات التكوينية هي الوسيلة التي تضمن التفاعل الإيجابي بالدرجة الأولى.

جدول رقم(64) يبين توزيع أفراد العينة حسب الآليات تسهل عملية التفاهم والاندماج في المؤسسة -صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
32.68	116	35.90	28	32.32	32	31.46	56	حسن الاستقبال
33.80	120	25.64	20	35.35	35	36.52	65	اتاحة فرصة ابداء الرأي
33.52	119	38.46	30	32.32	32	32.02	57	حسن الاصغاء
<b>100</b>	<b>355</b>	<b>100</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>99</b>	<b>100</b>	<b>178</b>	المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن النسب جد متقاربة ولكن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بأن ما يسهل عملية التفاهم والاندماج في المؤسسة هي اتاحة فرصة ابداء الرأي قدرت ب: 33.80، تليها فئة حسن الاصغاء بنسبة: 33.52، بينما سجلنا أضعف نسبة لفئة المجيبين بحسن الاستقبال قدرت ب: 32.68/ من اجمالي عدد الإجابات.

على ضوء ما سبق نستنتج ان مؤسسة صايدال تحرص على تفاهم واندماج جميع الافراد العاملين بها بالاعتماد على كل الأساليب والطرق المناسبة، فهي بذلك تهتم بالاتصال وسبل تطويره وجعله أولوية من أولوياتها، كما تعمل على اتاحة فرص التعبير لتجسيد الشفافية والمرونة في الاتصال وكذا عدم كبح الحريات ومنح كل الفرص للطرف الاخر لإبداء رايه بكل حرية ولا قيد، وهذا لا يتم الا بالاستماع او الاصغاء للطرف الاخر اثناء الاتصال لمعرفة الانشغالات الحقيقية والتمكن بذلك من إيجاد حلول ذات صلة وثيقة بالانشغال او المشكل، كما ان المؤسسة تحرص على الاستقبال الحسن للأفراد او العمال وكذا تقبل انشغالاتهم وعيا منها بان الاستقبال الحسن للعمال من شأنه ان يخلق جوا من الطمأنينة والاستقرار النفسي الذي يمكن ان يساعد في استقرار المؤسسة ككل.

ولكن وعلى الرغم من سعي المؤسسة الى تحسين الاتصال وضمان جودته وحرصها على اتباع كل الطرق والاليات الممكنة لتحقيق التفاهم والاندماج الا ان بعض افراد العينة يرون عكس ذلك

فمن خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم تبين ان الإجابات لا تعبر حقيقة عن الآراء وعن حقيقة الأوضاع بالمؤسسة، لان المسؤولين على الاتصال في المؤسسة غير واعين بالدور الأساسي والمحوري للاتصال كما انهم يمارسون الاتصال بطرق عشوائية في الكثير من الأحيان، بدليل ان الكثير من التعليمات او القرارات اتخذت بطرق ارتجالية لم يؤخذ فيها بأراء العمال ولا بانشغالاتهم بل تتم العملية بطريقة فورية ومعزولة مما يفند الانفتاح الذي يصف به البعض سياسة المؤسسة في الاتصال، فهي حسبهم لا تستقبل العمال استقبالا يضمن لهم كرامتهم ويمنحهم طمأنينة واستقرارا، كما انها لا تصغي كما يجب الى انشغالات العمال ولا تتيح فرصة ابداء الراي وفي هذا تكريس واضح للدكتاتورية الإدارية ونقص الاحترافية في الممارسة.

جدول رقم (65) يبين توزيع أفراد العينة حسب الآليات تسهل عملية التفاهم والاندماج في المؤسسة-بريد قسنطينة-

التكرارات		الاطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
حسن الاستقبال		30.05	61	26.83	110	35.17	102	30.23	273
اتاحة فرصة ابداء الراي		35.47	72	31.71	130	30.34	88	32.12	290
حسن الاصغاء		34.48	70	41.46	170	34.48	100	37.65	340
المجموع		100	203	100	410	100	290	100	903

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن النسب جد متقاربة ولكن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بأن ما يسهل عملية التفاهم والاندماج في المؤسسة هي حسن الاصغاء قدرت ب: 37.65/، تليها فئة اتاحة فرص ابداء الراي بنسبة: 32.12/، بينما سجلنا أضعف نسبة لفئة المجيبين بحسن الاستقبال قدرت ب: 30.23/ من اجمالي عدد الإجابات.



نستنتج على ضوء ما سبق ان المؤسسة تنتهج كل الطرق المتاحة لتسهيل عملية التفاهم والاندماج من خلال ترسيخ سلوكيات تسهل الاتصال وتشجعه كحسن الاصغاء من طرف القائم بالاتصال الى انشغالات وحديث الطرف الاخر، لان الاصغاء يتيح فرص فهم النوايا والمقاصد ويزيد من إمكانية إيجاد الحلول المرتبطة بالمشكل أو الانشغال الى حد كبير كما يساعد على تحديد العلاقة بين القائم بالاتصال والمتلقي وفهم حاجاته ورغباته بوضوح ودقة، لتأتي بعد ذلك اتاحة الفرصة للأخر لطرح وجهات نظره المتعلقة ببعض قرارات الإدارة او المسؤولين لترسيخ مبدأ الشفافية والمرونة في الاتصال وهذا للابتعاد عن الدكتاتورية في القرار والتعامل لذلك تمنح الحرية المطلقة للمتلقي لإبداء رأيه ووجهة نظره أو رده على قرارات أو اتجاهات المرسل، وحسب الإجابات يأتي حسن الاستقبال كذلك كألية من الاليات التي تساعد في تعزيز الاتصال وتدعيمه لان حسن الاستقبال هو إشارة أولية من المؤسسة لقبول الآخر بمشاكله وانشغالاته والاستعداد للحوار وحل المشاكل، وهذا ان دل على شيء انما يدل على ان المؤسسة تترك بان الاتصال هو أساس العمليات الإدارية واسباس تحقيق الاستراتيجيات والاهداف فهي تحاول بثتى الطرق ان تكون في مستوى الإدارات الحديثة التي تعتمد على الاتصال لتحقيق مقاصدها.

ولكن وبالرغم من سعي المؤسسة الى احترام هذه الطرق والاليات والعمل بها لتطوير الاتصال وممارسته بطرق احترافية حسب البيانات المحصل عليها من الجدول الا اننا ومن خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها مع بعض افراد العينة توصلنا الى ان إجابات المبحوثين لا تعبر فعلا عن قناعاتهم ولا عن حقيقة ممارسة الاتصال في المؤسسة، فبعض افراد العينة يرون بأن القائمين بالاتصال على مستوى إدارة المؤسسة يفتقدون الى أدنى الشروط للدخول في عملية اتصالية مع العمال بطريقة جدية احترافية لانهم وفي كثير من الأحيان تكون قراراتهم فوقية ملزمة ودكتاتورية دون الرجوع الى العامل والاستماع اليه أو الى طرق الاتصال التي يمكن ان تحقق نتيجة معه، هذا بالإضافة الى افتقار القائمين بالاتصال الى ابجديات الاتصال كالاستقبال الحسن الذي يمكن ان يمنح للعمال الثقة والطمأنينة.

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء النتائج المحصل عليها من الجدولين أعلاه نلاحظ أن كل من صايدال والبريد يقر أفراد العينة بهما بأن هناك جملة من الاليات التي تسهل عملية التفاهم والاندماج تمثلت حسب البريد

## الفصل الرابع

### عرض البيانات وتحليلها والتعليق عليها

في حسن الاصغاء بالدرجة الأولى، أما صايدال فكانت الإجابة بإتاحة فرص ابداء الرأي بالدرجة الأولى، مع الإشارة الى أن النسب الأخرى كانت متقاربة.

جدول رقم (66) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة توظف معطيات البيئة الداخلية-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
16.98	80	19.61	20	17.86	25	15.28	35	تحسين الاتصال وتفعيله	ك
18.05	85	24.51	25	14.28	20	17.47	40	اختيار أساليب الاتصال المناسبة	
04.46	21	09.80	10	07.14	10	00.44	01	اختيار وسائل الاتصال المناسبة	
12.95	61	10.78	11	14.28	20	13.10	30	التقرب أكثر من الموظفين	
12.74	60	09.80	10	14.28	20	13.10	30	معرفة الانشغالات الحقيقية للموظفين	
12.53	59	08.82	09	14.28	20	13.10	30	تقليص الفجوة بين المسؤول والموظف	
12.95	61	11.76	12	13.57	19	13.10	30	تعزيز شعور الانتماء	
<b>90.66</b>	<b>427</b>	<b>95.10</b>	<b>97</b>	<b>95.71</b>	<b>134</b>	<b>85.59</b>	<b>196</b>	<b>المجموع</b>	
07.22	34	00.98	01	01.43	02	13.54	31		لا
02.12	10	03.92	04	02.86	04	00.87	02		لا أدري
<b>100</b>	<b>471</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>229</b>		<b>المجموع العام</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بنعم أي أن المؤسسة فعلا تعمل على توظيف معطيات البيئة الداخلية حيث قدرت ب: 90.66/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة كانت للمجيبين بأن توظيف المؤسسة للمعطيات الداخلية يبرز من خلال اختيار أساليب الاتصال المناسبة حيث قدرت ب: 18.05/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها فئة تحسين الاتصال وتفعيله وذلك بنسبة: 16.98/ ثم فئة التقرب أكثر من الموظفين بنسبة: 12.95/، ثم فئة معرفة الانشغالات الحقيقية للموظفين بنسبة: 12.74/، ثم فئة المجيبين بتقليص الفجوة بين المسؤول والموظف وهو ما نسبته: 12.53/، بينما حازت فئة المجيبين باختيار وسائل الاتصال المناسبة على أضعف نسبة قدرت ب: 04.46/ من اجمالي عدد الإجابات.

أما المجيبين ب: لا أو الذين يرون بأن المؤسسة لا تعمل على توظيف معطيات البيئة الداخلية فقد قدرت نسبتهم ب: 09.34/، فيما قدرت نسبة المجيبين بلا أدري أو الذين لا يملكون إجابة ب: وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

على ضوء ما سبق نستنتج ان صايدال حريصة على توظيف معطيات البيئة الداخلية في تصميم الاتصال كمرحلة قبلية، فهي تعتبر الاتصال نظاما من الأنظمة التي تعمل وفق الأنساق المفتوحة التي لا تكفي فقط بالتفاعل فيما بينها بل تتعداها الى الارتباط والتفاعل مع عناصر البيئة المحيطة بها من قوانين وثقافات واستعدادات للاتصال ومستويات اقتصادية وثقافية وتعليمية الى غير ذلك، فالالاتصال كنسق لا بد ان يتفاعل مع انساق أخرى موجودة في البيئة المحيطة، فالعملية تتم أولا بالأخذ بجميع المعلومات او المعطيات من البيئة المحيطة ثم اخذها بعين الاعتبار ومحاولة تصميم اتصالات تتوافق معها ثم اخراج اتصال في صيغته النهائية كل السمات والخصائص التي تتضمنها البيئة المحيطة ويرتبط بها وينسجم معها، كما تنظر المؤسسة للاتصال كنسق ترتبط فعاليته ونجاحه بدرجة تفاعله مع الأنساق الأخرى التي تشمل كل المعطيات والمعلومات التي تتضمنها البيئة المحيطة من أجل تحقيق مختلف الأهداف المسطرة وكذا تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة، كما أن الاعتماد على هذه المعطيات في عملية التصميم يساعد على تحسين الاتصال وتفعيله واختيار الأساليب والطرق المناسبة، إضافة الى اختيار انسب الوسائل الاتصالية خاصة تلك التي تمرر الرسائل وتساعد على تفاعل القائمين بالاتصال مع جمهور، كما تعتمد المؤسسة على هذه المعطيات كذلك في

الوصول الى سبل تقليص الفجوة بين المسؤولين والعمال الذي سببه نقص الاتصال وعدم موافقته لتطلعات ورغبات وخصائص العمال، فهي تعتمد على هذه المعطيات لمعرفة الانشغالات الحقيقية للعمال بغية إيجاد حلول لها للمساهمة في تعزيز شعور الانتماء لدى العمال وقربهم من المؤسسة.

ولكن وعلى الرغم من اهتمام الإدارة بالاتصال واخذها لمعطيات البيئة الداخلية بعين الاعتبار كمدخلات قبل عملية التصميم الا ان البعض يرون عكس ذلك، فمن خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها مع بعض افراد العينة تبين ان المؤسسة لا تأخذ معطيات البيئة الداخلية للاتصال بعين الاعتبار فهي لا تقوم حسبهم بدراسة معمقة وجدية للبيئة المحيطة من حيث القوانين وظروف العمال وخصائصهم ومستوياتهم انما تقوم باتصالات انطلاقا من قناعات القائمين بالاتصال التي هي في كثير من الأحيان بعيدة عن الواقع وغير مرتبطة بالبيئة الداخلية وهو ما أثر سلبا على جودة وفعالية الاتصال في كثير من الأحيان لأن مخرجات الاتصال او شكله النهائي لا ينسجم مع خصائص الجمهور ولا مع تطلعاته وانشغالاته والتي تعد كمدخلات للاتصال.

جدول رقم (67) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة توظف معطيات البيئة الداخلية-بريد

قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
15.90	149	16.27	48	15.10	66	17.07	35	تحسين الاتصال وتفعيله	نعم
13.66	128	15.59	46	12.36	54	13.66	28	اختيار أساليب الاتصال المناسبة	
11.42	107	12.54	37	10.53	46	11.71	24	اختيار وسائل الاتصال المناسبة	
09.18	86	08.14	24	09.15	40	10.73	22	التقرب أكثر من الموظفين	
09.71	91	09.49	28	09.61	42	10.24	21	معرفة الانشغالات الحقيقية للموظفين	
10.35	97	11.53	34	09.84	43	09.76	20	تقليل الفجوة بين المسؤول والموظف	
09.71	91	09.83	29	09.38	41	10.24	21	تعزيز شعور الانتماء	
79.94	<b>749</b>	83.39	<b>246</b>	75.97	<b>332</b>	83.41	<b>171</b>	المجموع	
17.93	168	13.56	40	21.51	94	16.59	34		لا
02.13	20	03.05	09	02.52	11	/	/		لا أدري
100	<b>937</b>	100	<b>295</b>	100	<b>437</b>	100	<b>205</b>		المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بنعم أي أن المؤسسة فعلا تعمل على توظيف معطيات البيئة الداخلية حيث قدرت ب: 79.94/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالاتي:

أكبر نسبة كانت للمجيبين بأن توظيف المؤسسة للمعطيات الداخلية يبرز من خلال تحسين الاتصال وتفعله حيث قدرت ب: 15.90/ من اجمالي عدد الإجابات وهذا من خلال معرفة خصائص الجمهور وسماتهم وكذلك توجهاتهم ومستوياتهم لان طريقة الاتصال لا تصمم بمعزل عن البيانات والخصائص والمستوى الفكري والتعليمي للأفراد أو بعبارة أخرى اتصال يتناسب مع الفروق الفردية

تليها فئة اختيار أساليب الاتصال المناسبة وذلك بنسبة: 13.66/ لان أساليب الاتصال بدورها تختلف من شخص الى اخر، فالأساليب الاتصالية التي توتي أكلها مع فئة لا توتي بالضرورة مع جميع الفئات، لذا وجب قبل اختيار الأساليب الاتصالية محاولة تكييفها مع خصائص الافراد واتجاهاتهم وجميع تفاصيل الفروق الفردية بينهم.

ثم فئة اختيار وسائل الاتصال المناسبة بنسبة: 11.42/ لإن اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة يجب أن يتوافق مع مضمون الرسالة الاتصالية وكذا خصائص أطراف عملية الاتصال -مرسل ومستقبل- لان لكل فرد وسيله الاتصالية التي تناسبه ولكل وسيلة اتصال جمهورها الخاص، إضافة الى الوقت المتاح للاتصال، فاختيار أي وسيلة اتصالية يأتي في نهاية دراسة البيئة الاتصالية بجميع مكوناتها لكي يحقق الاتصال أهدافه المسطرة ويكون ذو فعالية.

ثم فئة تقليص الفجوة بين المسؤول والموظف بنسبة: 10.35/ لأنه كلما جهل المرسل خصائص وسمات المستقبل وتعارض الاثنان في أهدافهما كلما زادت الفجوة بينهما وبالتالي فشل العملية الاتصالية ككل

ثم فئة المجيبين تعزيز شعور الانتماء وفئة معرفة الانشغالات الحقيقية للموظفين بنفس النسبة قدرت ب: 09.71/ لان تعزيز شعور الانتماء لا يكون الا بالانسجام والتناغم لمضامين الرسائل الاتصالية مع خصائص المتلقين ومعرفة انشغالاتهم

بينما حازت فئة المجيبين التقرب أكثر من الموظفين على أضعف نسبة قدرت ب: 09.18/ من إجمالي عدد الإجابات رغم النسبة الضعيفة التي أجاب بها المبحوثين على هذا الخيار إلا أن التقارب والانسجام بين المسؤول والموظف هو جوهر العملية الاتصالية.

أما المجيبين ب: لا أو الذين يرون بأن المؤسسة لا تعمل على توظيف معطيات البيئة الداخلية فقد قدرت نسبتهم ب: 17.93/، فيما قدرت نسبة المجيبين بلا أدري أو الذين لا يملكون إجابة ب: 02.13/ وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج مما سبق ان المؤسسة توظف معطيات البيئة الداخلية في تصميم الاتصال، لأنها تعتبر نظام الاتصال نسق متكامل مفتوح له مدخلات يأخذ من خلالها بجميع المعطيات البيئية قبل تصميم الرسالة الاتصالية أو تحديد أسلوب الاتصال وكذا الوسيلة الاتصالية المناسبة للوصول في النهاية الى مضمون وأسلوب ووسيلة توافق معطيات البيئة الاتصالية والتي تعتبر كمخرجات أو العملية الاتصالية في صيغتها النهائية، فبيئة الاتصال هي مجموعة العناصر المحيطة بالنظام الاتصالي والتي يمكنها أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المنتمين اليها، فالبيئة بالنسبة لأطراف الاتصال هي كل ما يحيط بهم ويمكنه أن يؤثر في نوعية ومستوى وفعالية الاتصال وجودته.

فالمؤسسة تأخذ بمعطيات البيئة الداخلية لتحسين الاتصال وتفعيله واختيار الأساليب والطرق المناسبة، إضافة الى اختيار انسب الوسائل الاتصالية خاصة تلك التي تمرر الرسائل الاتصالية وتساعد على تفاعل القائمين بالاتصال مع جمهور المتلقين، كما تعتمد على هذه المعطيات في الوصول الى سبل تقليص الفجوة بين المسؤولين والعمال الذي سببه نقص الاتصال وعدم موافقته لتطلعات ورغبات وخصائص العمال، فالمؤسسة تعتمد على هذه المعطيات لمعرفة الانشغالات الحقيقية للعمال لإيجاد حلول متعلقة بها مما يساعد في تعزيز شعور الانتماء بالنسبة للعامل وقربه من المؤسسة.

ولكن وبالرغم من المجهودات المبذولة من طرف المؤسسة لتحسين العملية الاتصالية وتفعيلها إلا أنه وحسب تصريحات بعض المبحوثين خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم يبقى الاتصال بعيدا عن تحقيق أهداف العمال والمؤسسة على حد سواء بسبب النظام المغلق الذي يميز أحيانا

مختلف التعاملات خاصة من طرف الإدارة العليا وتجاهلها لمعطيات البيئة التنظيمية مما انعكس سلباً على نوعية وجودة الاتصالات في المؤسسة

مقارنة بين بيانات الجدولين: على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نستطيع القول أن كل من مؤسستي صايدال والبريد توظفان معطيات البيئة الداخلية، فالبريد حسب إجابات أفراد العينة توظف هذه المعطيات بغرض تحسين الاتصال وتفعيله بالدرجة الأولى، أما صايدال فيكون ذلك بغرض اختيار أساليب الاتصال المناسبة.

جدول رقم (68) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوسائل التي تستعمل للاتصال بالجمهور الخارجي-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات
22.31	89	31.11	28	18.63	19	20.29	42	الأبواب المفتوحة
21.30	85	05.55	05	21.41	30	24.15	50	المعارض والصالونات
14.04	56	4.44	04	16.67	17	16.91	35	المؤتمرات
16.79	67	27.78	25	11.76	12	14.49	30	الأيام الدراسية
20.05	80	28.89	26	13.72	14	19.32	40	الإعلانات في الجرائد اليومية
05.51	22	2.22	02	09.80	10	04.83	10	جريدة شهرية خاصة بالمؤسسة
<b>100</b>	<b>399</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>100</b>	<b>207</b>	المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين ان أكثر الوسائل المستعملة للاتصال بالجمهور الخارجي هي الأبواب المفتوحة وقدّر ذلك ب: 22.30/ من إجمالي عدد الإجابات، وهذا يدل على الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة لهذه الوسيلة للاتصال بالجمهور الخارجي وحسب بعض المسؤولين فان سياسة الأبواب المفتوحة تتيح فرص الاتصال وتشجعه وتمكن الجمهور من تخطي الحواجز بينه وبين المؤسسة واثارة النقاش والحصول على ردود أفعال انية.

تليها فئة المجيبين بالمعارض والصالونات بنسبة: 21.30/ والتي تعتبر فرصة لتقييم منتجات المؤسسة وما تقدمه للأفراد والمجتمع بصفة عامة إذ أكد بعض المسؤولين أن المعارض هي السبيل المناسب



للاحتكاك المباشر بالجمهور وتقييم الأداء، ثم الإعلانات في الجرائد اليومية بنسبة: 20.05/ وهذا يدل على اهتمام المؤسسة كذلك بتلبية حاجات الجمهور فيما يخص المعلومات التي يريد الحصول عليها، ثم الأيام الدراسية بنسبة: 16.79/ والتي تعتبر كفرص للمناقشات العلمية وطرح الانشغالات والتطلعات تقوم المؤسسة من خلالها بمحاضرات وشروحات علمية وتدارس بعض المسائل ذات الصلة بجمهورها، بعدها المؤتمرات بنسبة: 14.03/ التي رغم عدم الاهتمام الكبير بها الا أنها فرص لتحليل بعض القضايا علميا واقتراح حلول مدروسة وفق مناهج علمية موضوعية، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين ب: جريدة شهرية خاصة بالمؤسسة قدرت ب: 05.51/ من اجمالي عدد الإجابات.

على ضوء ما سبق نستنتج ان مؤسسة صايدال تهتم أيضا بالجمهور الخارجي وبسبل الوصول اليه والاتصال به والاعتماد عليه للحفاظ على توازنها واستقرارها، فهي على علم بالأهمية البالغة لهذا النوع من للجمهور الذي يعد عاملا من عوامل تحقيق الأهداف والحفاظ على المصالح، لذلك فهي تقوم بدراسات حسب تصريحات بعض المسؤولين لمعرفة أنجع الوسائل وانسبها للاتصال بالجمهور الخارجي وكسب تأييده ودعمه، وحسبهم أن الخطأ الذي تقع فيه بعض المؤسسات الجزائرية هو الاهتمام المفرط بالجمهور الداخلي واهمال الجمهور الخارجي ضنا منهم أن هذا الأخير لا يؤثر على توازن واستقرار المؤسسة بينما العكس هو الصحيح فالجمهور الخارجي هو دعم للجمهور الداخلي، والمؤسسة الناجحة يضيف ذات المسؤولين هي التي تهتم بجمهورها الداخلي ولا تهمل جمهورها الخارجي لذلك تعمل على اختيار الوسائل المناسبة والكافية لاحتواء هذا الأخير.

ولكن حسب اراء بعض افراد العينة فان القطاع العمومي في الجزائر لا يهتم لا بالمنافسة ولا بخلق جو مناسب لها، فالعمل يتم بطرق ثابتة ونمطية، من جهة أخرى فان نشاط مؤسسة صايدال لا يتميز بالمنافسة نظرا لطبيعة المنتج وكذا سياسة الدولة في تنظيم المؤسسات التي تنتج مثل هذه المواد.

جدول رقم (69) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوسائل التي تستعمل للاتصال بالجمهور الخارجي-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
34.66	340	25.95	102	46.93	168	30.43	70	الأبواب المفتوحة
18.25	179	19.85	78	19.55	70	13.48	31	المعارض والصالونات
09.38	92	09.92	39	08.66	31	09.57	22	المؤتمرات
20.80	204	24.94	98	13.41	48	25.22	58	الأيام الدراسية
16.92	166	19.34	76	11.45	41	21.30	49	الإعلانات في الجرائد اليومية
<b>100</b>	<b>981</b>	<b>100</b>	<b>393</b>	<b>100</b>	<b>358</b>	<b>100</b>	<b>230</b>	المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين ان أكثر الوسائل المستعملة للاتصال بالجمهور الخارجي هي الأبواب المفتوحة وقدّر ذلك ب: 34.66/ من إجمالي عدد الإجابات وهذا يدل أن الأبواب المفتوحة هي وسيلة هامة للاتصال بالجمهور الخارجي حسب تصريحات أفراد العينة فهي بوابة الجمهور الخارجي للولوج للمؤسسة والاحتكاك بها ومعرفتها واشباع الفضول الذي ينتاب الجمهور الخارجي وبالتالي كسب الجمهور الخارجي بتوطيد العلاقة بينه وبين الجمهور الداخلي لأن الانسان عدو ما يجهل كما صرح به بعض أفراد العينة.

تليها فئة المجيبين بالأيام الدراسية بنسبة: 20.80/ وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد كذلك على الأيام الدراسية لاستقطاب الجمهور الخارجي والاتصال به، وحسب بعض المسؤولين بالمؤسسة فإنها تكون محددة بزمان ومكان على أن تعلم إدارة المؤسسة الجمهور مسبقا، تعالج وتناقش من خلالها مختلف القضايا التي تتعلق بالمؤسسة وأنشطتها والتي تدخل في دائرة اهتمام الجمهور المرتبط بالمؤسسة،

كما تتاح الفرص من خلالها كذلك للمساهمين بتقديم مداخلاتهم وتمكين الجمهور الحاضرون من التفاعل عن طريق طرح أسئلة ووجهات نظر، لتختتم الأيام الدراسية بنصائح وتوصيات وتوجيهات

بههدف انشاء علاقات مع مختلف الجماهير الخارجية كوسائل الاعلام ومختلف مؤسسات الدولة وكذا الافراد والجهات المرتبطة أو التي تجمعها علاقة بالمؤسسة.

ثم المعارض والصالونات بنسبة: 18.25/ التي تعمل المؤسسة من خلالها على عرض خدماتها وابتكاراتها، تليها الإعلانات في الجرائد اليومية بنسبة: 16.92/ التي تعد كذلك من وسائل الاتصال الجمهور الخارجي.

بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين ب: المؤتمرات قدرت ب: 09.38/ من اجمالي عدد الإجابات رغم النسبة الضعيفة الا أن المؤتمرات أيضا مهمة في الاتصال بالجمهور الخارجي لان المؤسسة من خلالها تتواصل مع الصحف والمجلات أو التلفزيون أو الإذاعة في زمن ومكان محددين من أجل الوصول الى أكبر عدد ممكن من الجمهور لتقديم ردود على اشاعات أو اتهامات للمؤسسة أو لاطلاعهم على تغيرات أو تطوير سيطراً على المؤسسة.

تدل البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه أن مؤسسة البريد تعتمد على عدة وسائل في اتصالها بجمهورها الخارجي في مقدمتها الأبواب المفتوحة التي تعتبرها من الوسائل الهامة في استقطاب الجمهور الخارجي ومعرفة خصائصه ورغباته واستعداداته وكذا قابلية تفاعله معها إضافة الى إمكانية مد جسور التواصل والتفاهم كي يتقبل المؤسسة ويحس بانه ينتمي اليها، فهي في الحقيقة تعتبر هذه المعلومات المحصلة من خصائص الجمهور وثقافته ومستواه العلمي الى اخره كمدخلات للاتصال تعتمدها في صياغة اتصالات بالصيغة التي تتوافق وتتسجم مع الجماهير المرتبطة بها وكذلك تقديم خدمات تراعي الخصائص والفروق بين الافراد.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تهدف من خلال الاتصال بالجمهور الخارجي الى اشباع حاجات ورغبات المتعاملين معها من خلال توفير خدمات تستجيب لتطلعاتهم وتوطيد العلاقات مع قادة الرأي وذوو التأثير بغية تحقيق الأهداف العامة المسطرة، وهذا من خلال الحرص على اتباع سياسة الوضوح والمصارحة والشفافية التي تفرض تزويد الجمهور بالمعلومات الضرورية عن المؤسسة وخدماتها وسياستها نحوهم، والسعي كذلك الى ابرام اتفاقيات شراكة وتعاون يجلب المنفعة للجميع، كما تهدف الى خدمة مصالح جميع الأطراف المتفاعلة التي لها صلة بأنشطة المؤسسة من حيث اشباع رغبات ومطالب المتعاملين وكذا تحقيق المنفعة العامة وارياح للمؤسسة كي تتحقق رفاهيتها وازدهارها بالدرجة

الأولى ثم ازدهار المجتمع ككل بحكم الالتزام الذي يحكم كل مؤسسة تجاه المجتمع الذي تتواجد به (العلاق، 2009، ص. 112)

ولتحقيق هذه المقاصد وجب على المؤسسة أن تستعمل وسائل تراها مناسبة أكثر للوصول الى الجمهور الخارجي، لان اختيار أو التركيز على وسائل اتصالية دون أخرى في الاتصال بالجمهور الخارجي يعبر عن الثقافة والسياسة الاتصالية التي تعتمدها لتحقيق أهدافها وتطبيق استراتيجيتها.

فالمؤسسة كما يوضح الجدول أعلاه تعتمد بالدرجة الأولى على الأبواب المفتوحة التي يرى أفراد العينة انها الوسيلة الأولى للاتصال بالجمهور الخارجي لأنها من خلالها تتمكن المؤسسة من فتح أبوابها على مصرعيها امام الجمهور وتتيح له فرصة التقرب منها والتعرف عليها عن كثب وإزالة جميع الحواجز وفي هذا التزام من طرف المؤسسة بمبدأ الشفافية.

**مقارنة بين بيانات الجدولين:** على ضوء النتائج المتحصل عليها من الجدولين أعلاه نستطيع القول أن كل مؤسستي صايدال والبريد تستعملان جملة من الوسائل للوصول الى الجمهور الخارجي تمثلت في الأبواب المفتوحة بالدرجة الأولى بالنسبة للمؤسستين، مع الإشارة الى أن النسب جاءت متقاربة في صايدال مقارنة بالبريد.

جدول رقم (70) توزيع أفراد العينة حسب مساهمة وسائل الاتصال في الاستفادة من اقتراحات الجمهور الخارجي-

صايدال

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20.53	78	21.98	20	10.00	10	25.40	48	سجل الشكاوى
12.89	49	10.99	10	09.00	09	15.87	30	الأرقام الهاتفية الخضراء
17.10	65	10.99	10	30.00	30	13.23	25	محتوى وسائل الاعلام
17.37	66	17.58	16	22.00	22	14.81	28	استثمارات التسويق
19.47	74	26.37	24	20.00	20	15.87	30	استثمارات تقييم الخدمات
03.42	13	04.39	04	04.00	04	02.64	05	سجل الاقتراحات
<b>90.79</b>	<b>345</b>	<b>92.31</b>	<b>84</b>	<b>95.00</b>	<b>95</b>	<b>87.83</b>	<b>166</b>	<b>المجموع</b>
06.58	25	02.20	02	02	02	11.11	21	لا
02.63	10	05.49	05	03	03	01.06	02	لا أدري
<b>100</b>	<b>380</b>	<b>100</b>	<b>91</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>189</b>	<b>المجموع العام</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين ب: نعم أي ان وسائل الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة قد ساهمت فعلا في الاستفادة من آراء واقتراحات الجمهور الخارجي قدرت ب: 90.79/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين ب: سجل الشكاوى قدرت ب: 20.53/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها استمارات تقييم الخدمات بنسبة: 19.47/، استمارات التسويق بنسبة: 17.37/ تليها محتوى وسائل الاعلام بنسبة: 17.10/، ثم الأرقام الهاتفية الخضراء بنسبة: 12.89/ من اجمالي عدد الإجابات

بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين ب: سجل الاقتراحات قدرت ب: 03.42/ من اجمالي عدد الإجابات.

أما المجيبين ب: لا أو الذين يرون بأن وسائل الاتصال لا تساهم في الاستفادة من آراء واقتراحات الجمهور الخارجي فقد قدرت نسبتهم ب: 06.58/، وأما فئة لا أدري أو من لا يملكون إجابة فقد قدرت نسبتهم ب: 02.63/ من اجمالي عدد الإجابات، وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج على ضوء ما سبق أن المؤسسة تحرص على الاستفادة من آراء واقتراحات الجمهور الخارجي الذي لا يقل أهمية عن الجمهور الداخلي كونه هو من يساعدها على البروز في السوق والحفاظ على مكانتها واستقرارها، لذلك تحرص على كسب تأييده وتحافظ عليه قدر الامكان عن طريق تزويده بكل المعلومات الضرورية بالاعتماد على سياسة الوضوح والشفافية والافصاح، فهي تقدم نفسها وسياستها ومبادئها ومنتجاتها وخدماتها للجمهور الخارجي وتعمل على إيصال مقترحاته وآرائه للإدارة وتوظفها في التعديلات التي يمكن أن تجريها على منتجاتها، وهذا يتم عن طريق مجموعة من الوسائل تعتمد المؤسسة من اجل الوصول الى الجمهور والاستفادة من آرائه مثل سجل الشكاوى الذي تعتمد المؤسسة بالدرجة الأولى للوصول الى الجمهور الخارجي من خلال معرفة مختلف الانشغالات والمشاكل ودراستها دراسة علمية جادة والوصول الى حلول ترضي جميع الأطراف قدر الإمكان كما تمكن سجلات الشكاوى حسب بعض افراد العينة من تقييم أداء المؤسسة أحيانا، كما تعتمد كذلك استمارات تقييم الخدمات بحيث تطرح من خلالها مجموعة من الأسئلة تتصف بالوضوح والسهولة والدقة تتطرق فيها المؤسسة الى تحصيل آراء الجمهور حول مستوى الخدمات المقدمة والنقائص التي يمكن أن تعترضها قصد تعديلها وتحسينها، كما تستعمل أيضا استمارات لتسويق منتجاتها وخدماتها لرفع درجة ارتباط الجمهور الخارجي بالمؤسسة وزيادة المبيعات، كما تعتمد على مضمون وسائل الاعلام

خاصة المرتبطة بها لمعرفة وجهات نظر الجمهور حول المؤسسة وادائها، كما تعتمد الأرقام الخضراء بدرجة أقل لفتح المجال امام هذا الجمهور للتواصل مع المؤسسة للإدلاء بأرائه وانشغالاته.

ولكن حسب المقابلات الحرة التي اجريناها مع بعض أفراد العينة تبين أن المؤسسة لا تهتم اهتماما فعليا بالجمهور الخارجي وتعتمد عدة وسائل بدون فعالية لأنها ببساطة لا تقوم بدراسات للجمهور بصفة مستمرة لمعرفة خصائصه واستعداداته، لان ذلك كفيلا بأن يمكنها من تكييف طرقها واساليبها وفق البيانات المحصل عليها، ويضيف بعض افراد العينة أن الدراسة الجادة والمستمرة للجمهور هي وحدها السبيل للتأثير فيه وكسب تأييده وانتماؤه.

جدول رقم(71) يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة وسائل الاتصال في الاستفادة من اقتراحات الجمهور

الخارجي-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
16.71	131	14.55	39	18.26	61	17.03	31	سجل الشكاوى	نعم
17.35	136	20.15	54	15.57	52	16.48	30	الأرقام الهاتفية الخضراء	
13.78	108	12.31	33	14.97	50	13.74	25	محتوى وسائل الاعلام	
14.41	113	10.04	43	14.97	50	10.99	20	استمارات التسويق	
09.82	77	10.04	43	03.59	12	12.09	22	استمارات تقييم الخدمات	
04.08	32	02.98	08	02.99	10	07.69	14	سجل الاقتراحات	
<b>76.15</b>	<b>597</b>	<b>82.09</b>	<b>220</b>	<b>70.36</b>	<b>235</b>	<b>78.02</b>	<b>142</b>	<b>المجموع</b>	
20.28	159	14.55	39	23.95	80	21.98	40		لا
03.57	28	03.36	09	05.69	19	/	/		لا أدري
<b>100</b>	<b>784</b>	<b>100</b>	<b>268</b>	<b>100</b>	<b>334</b>	<b>100</b>	<b>182</b>		<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين ب: نعم أي ان وسائل الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة قد ساهمت فعلا في الاستفادة من آراء واقتراحات الجمهور الخارجي قدرت ب: 76.15/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين ب: الأرقام الهاتفية الخضراء بنسبة: 17.35/ التي تفتح المجال بكل حرية لاستقبال مكالمات الافراد وانشغالاتهم واقتراحاتهم دون عناء التنقل وهي وسيلة حسب تصريحات افراد العينة على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمؤسسة لأنها تمنح الحرية وتمكن المؤسسة من رصد جميع وجهات النظر وانطباعات الجمهور حول الصورة الذهنية التي تكونت لديه عن المؤسسة

تليها فئة المجيبين ب: سجل الشكاوى قدرت ب: 16.71/ يدل على أنها وسيلة مهمة أيضا في معرفة انشغالات الجمهور حسب مصادر من المؤسسة فان اخذ الشكاوى بعين الاعتبار يمكن المؤسسة من عدم الابتعاد عن الجمهور وتفاذي الهوة التي يمكن أن تخلق جراء اهمال شكاوى الافراد لان الشكاوى هي معلومات عن الجمهور يجب على إدارة المؤسسة أن تطلع عليها وتحاول إيجاد حل لها واخبار المعنيين بذلك

ثم استمارات التسويق بنسبة: 14.41/ ولها كذلك دور في معرفة اراء واقتراحات الجمهور من خلال ملئ بعض الخانات أو الإجابة عن أسئلة أو كتابة اقتراحات

محتوى وسائل الاعلام بنسبة: 13.78/ كذلك من خلال تحليل مضامين الوسائل الإعلامية التي تحمل معلومات عن الجمهور المؤسسة وتوظيفها والاستفادة منها.

استمارات تقييم الخدمات بنسبة: 09.82/ رغم نسبة الإجابة الضئيلة المتعلقة باستمارات تقييم الخدمات الا أنها حسب بعض المسؤولين في المؤسسة مهمة جدا في تقييم مستوى الخدمات المقدمة والاستفادة من الاقتراحات لمحاولة تحسينها بما يتوافق مع تطلعات الجمهور

بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين ب: سجل الاقتراحات قدرت ب: 04.08/ من اجمالي عدد الإجابات تدل هذه النسبة على عدم قدرة هذه الوسيلة على معرفة اراء الجمهور وهي خسارة كبيرة بالنسبة للمؤسسة لان الاقتراحات خاصة البناءة منها تساعد المؤسسة في تقويم اخطائها وتداركها بنصائح تعتبر محصلة كل ما يتصوره وما يحمله الجمهور من معلومات وارااء حول المؤسسة وقد يعود ذلك حسب بعض الافراد الى أن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لاقتراحات الجمهور الخارجي ولا تبدي مرونة كبيرة في التعامل معها.



أما المجيبين ب: لا أو الذين يرون بأن وسائل الاتصال لا تساهم في الاستفادة من آراء واقتراحات الجمهور الخارجي فقد قدرت نسبتهم ب: 20.28/، وأما فئة لا أدري أو من لا يملكون إجابة فقد قدرت نسبتهم ب: 03.57/ من إجمالي عدد الإجابات، وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تحاول الاستفادة من آراء وانشغالات واقتراحات الجمهور الخارجي عن طريق وسائل اتصال متنوعة، فهذا النوع من الجمهور على درجة كبيرة من الأهمية لأن المؤسسة باحتوائه وضمان وفائه وانتمائه تحافظ على مكانتها وتوازنها، كما أن اقتراحاته وآرائه هي معطيات يجب على المؤسسة اخذها بعين الاعتبار لتعزيز العلاقات وتوطيد الصلة بينها وبينه وتحسيسه بأن هذه الأخيرة بخدمته وقريبة منه باهتمامها به وبكل ما يتعلق ويرتبط به، وكل هذا يندرج ضمن مدخلات الاتصال لاتي تتكون من اقتراحات و آراء الجمهور وتطلعاته لتليها مرحلة التصميم النهائي للاتصال الذي يعد مخرجات ترتبط بالجمهور وتعكس وجهات نظره وتطلعاته.

ولكن حسب المقابلات الحرة التي اجريناها مع بعض أفراد العينة تبين أن المؤسسة تفتقد الى الاحترافية والفعالية الكافية لاستعمال هذه الوسائل لأنها لا تقوم بدراسات للجمهور بصفة مستمرة للتعرف باستمرار على خصائصه ومدى ملائمة الوسائل وطرائق استعمالها لتتوافق مع استعداداتهم وخصائصهم وذهب البعض ان بعض هذه الوسائل تستعمل بطرق عشوائية وأحيانا كشكليات فقط.

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء النتائج المحصل عليها من الجدولين أعلاه نستطيع القول أن وسائل الاتصال ساهمت في الاستفادة من آراء واقتراحات الجمهور الخارجي في كل من مؤسستي صايدال والبريد، وتمثلت هذه الوسائل في الأرقام الهاتفية الخضراء بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد، وسجل الشكاوى بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

جدول رقم (72) يبين توزيع أفراد العينة حسب معطيات البيئة الخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة من اجل بناء اتصال فعال-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
23.93	78	19.44	14	21.87	14	26.31	50	معطيات ثقافية
39.26	128	38.89	28	46.88	30	36.84	70	معطيات اقتصادية
03.07	10	00.00	00	00.00	00	05.26	10	معطيات سياسية
33.74	110	41.67	30	31.25	20	31.58	60	معطيات اجتماعية
<b>100</b>	<b>326</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>	<b>190</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين ب: المعطيات الاقتصادية أي أنها أكثر معطيات البيئة الخارجية التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار لبناء اتصال فعال وقدرت ب: 39.26/ من اجمالي عدد الإجابات، ثم المعطيات الاجتماعية بنسبة 33.74/، ثم المعطيات الثقافية بنسبة 23.93/ من اجمالي عدد الإجابات.

بينما سجلت فئة المجيبين بمعطيات سياسية أضعف نسبة قدرت ب: 03.07/ من اجمالي عدد الإجابات.

تدل المعطيات المحصل عليها من الجدول أعلاه أن المؤسسة تأخذ بمختلف معطيات البيئة التنظيمية في مقدمتها المعطيات الاقتصادية لأنها حسب اراء افراد العينة تساهم في تصميم أساليب الاتصال تحقيق مقاصده، فالقائمين على الاتصال يأخذون بالمعطيات الاقتصادية والقوانين التي تحكمها ومستوياتها لبناء اتصال يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها واهداف المجتمع بصفة عامة.

على ضوء ما سبق نستنتج أن المؤسسة تراعي معطيات البيئة الخارجية لبناء اتصال سليم وفعال فالملاحظ أو الدارس للمؤسسة كمنسق لا بد أن يهتم بها وبالعناصر المكونة لها ومدى تأثيرها

على تأدية مهامها ووظائفها وتحقيق أهدافها، فبالرغم من أن العناصر الداخلية للمؤسسة كنسق لها تأثيرها على أداء المؤسسة فالعناصر الخارجية لهذا للنسق أيضا لها دور لا يستهان به مقارنة بالعناصر الداخلية، وهذا ما دفع الباحثين الى الاهتمام بالعناصر الخارجية وظهور أسلوب النسق المفتوح الذي يكشف طبيعة العلاقة التبادلية والتفاعلية بين كل من المؤسسة كنسق جزئي وبين البيئة كنسق عام تجمعهما علاقة التأثير والتأثر المتبادل، وإذا عقدنا مقارنة بين النسق المفتوح والنسق المغلق نجد أن النسق المفتوح يتبادل باستمرار مع البيئة المحيطة جملة من المعطيات والعناصر تتمثل في المواد والطاقات والبيانات والمعلومات ويحصل على مصادر الطاقة من البيئة أي أنه يأخذ من البيئة معطيات ومعلومات يطلق عليها اسم الواردات أو المدخلات ويطرح الصادرات أو المخرجات وهو الاتصال او الأنشطة أو المنتجات في صيغتها النهائية (كشك، 1999، ص. 126)

لذلك فصايدال تحاول الاخذ بجميع المعطيات الخارجية وتحاول العمل وفق النظام المفتوح الذي يأخذ بجميع معطيات البيئة الخارجية المتاحة سواء تعلق الامر بالأفراد وسماتهم الفردية أو النظم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية قبل تصميم اتصالاتها بحيث توافق وتتسجم مع معطيات البيئة قبل تصميم الاتصال لضمان الفعالية والجودة.

ولكن ورغم معرفة المؤسسة بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال وتأثيره على الوظائف الإدارية الأخرى التي تعتمد عليه كدعامة أساسية الا أن القائمين على الاتصال بالمؤسسة -حسب اراء بعض أفراد العينة- لا يجيدون تصميم الاتصال تصميميا جيدا لأنهم يهملون معطيات البيئة الخارجية والتي كما أسلفنا من قبل لها دور كبير في نجاح الاتصال الذي يعتبر عماد كل العمليات الإدارية.

جدول رقم (73) يبين توزيع أفراد العينة حسب معطيات البيئة الخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة من أجل بناء اتصال فعال-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات
15.89	127	14.13	39	13.55	45	22.52	43	معطيات ثقافية
27.66	221	36.96	102	24.70	82	19.37	37	معطيات اقتصادية
17.27	138	11.59	32	19.58	65	21.47	41	معطيات سياسية
39.17	313	37.32	103	42.17	140	36.65	70	معطيات اجتماعية
<b>100</b>	<b>799</b>	<b>100</b>	<b>276</b>	<b>100</b>	<b>332</b>	<b>100</b>	<b>191</b>	المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين ب: المعطيات الاجتماعية أي أنها أكثر معطيات البيئة الخارجية التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار لبناء اتصال فعال وقدرت ب: 39.17/ من إجمالي عدد الإجابات، وهذا يدل على أن المؤسسة قبل القيام بالاتصال تأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي ضمن مدخلات الاتصال حيث يعتبر معطية أو معلومة مهمة عن الجمهور الخارجي إضافة الى وعيها بان الافراد ليسوا منفصلين عن بعضهم بل ينتمون الى نسيج أو بناء اجتماعي من شأنه التأثير على سلوكياتهم أو اختياراتهم مما يحتم عليها معرفة خصائص الشبكات الاجتماعية واتجاهات الافراد نحوها كعملية مهمة قبل تصميم الاتصال، وإذا نظرنا الى أن الاتصال فهو النسق الكلي الذي يراعي النسق الاجتماعي كنسق جزئي، كما أن معرفة خصوصيات هذا الأخير تعتبر مرحلة مهمة قبل مخرجات الاتصال أو الاتصال بصيغته النهائية.

ثم المعطيات الاقتصادية بنسبة 27.66/ وهذا يدل على أن المؤسسة تعي بأن معرفة الحالة الاقتصادية العامة هي مرحلة مهمة قبل مرحلة تصميم الاتصال، فالمستوى الاقتصادي للأفراد

والمجتمع ككل يساعد في تصميم الأساليب الاتصالية المناسبة وتكييف الأنشطة والاعمال بما يوافق ذلك.

ثم المعطيات السياسية بنسبة 17.27/، وهذا يدل أيضا على أن المؤسسة تأخذ الجانب السياسي بعين الاعتبار قبل بناء أو تصميم الاتصال مثل القوانين والمراسيم والدستور الى اخره لأنها تحكم وتضبط وتسير مختلف السلوكات وكذا الأنشطة.

بينما سجلت فئة المجيبين بمعطيات ثقافية أضعف نسبة قدرت ب: 15.89/ من اجمالي عدد الإجابات، على رغم ذلك تبقى المعطيات الثقافية مهمة جدا قبل بناء الاتصال كون النظم الثقافية تعكس بدورها المعتقدات والقيم السائدة كما تعكس الأدوار والمكانة الاجتماعية للأفراد.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة حسب إجابات أفراد العينة تأخذ بعين الاعتبار المعطيات المتعلقة بالجمهور الخارجي لتصميم اتصال فعال يراعي الخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكذا الثقافية التي تتعلق به أو تحكمه، لأن هذا الأخير كما أشرنا في الجانب النظري لا يصمم بمعزل عن سمات وخصائص الجمهور لأنه نظام مفتوح يأخذ بكل المعطيات المتاحة عن الافراد والنظم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية لتصميم اتصال يوافق هذه الخصوصيات لضمان الفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ استراتيجيتها، ذلك لان الاتصال -حسب مقابلات حرة أجريت مع مسؤولين في المؤسسة- ليس تصميم نمطي مسبق بقدر ما هو نظام مفتوح مرن يبنى حسب المعطيات والمواقف في العمل.

ولكن بالرغم من ايمان إدارة المؤسسة بأهمية الاتصال الخارجي الا أن الفاعلين في المؤسسة-حسب اراء بعض أفراد العينة من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم-لم يتمكنوا بعد من الاستفادة من هذه الوظيفة التي تؤثر على كافة العمليات الإدارية فنجاحها مرتبط بالدرجة الأولى بنجاح الاتصال، كما أن المؤسسة التي تعمل باحترافية هي تلك التي لا تهمل جمهورها الخارجي وتعمل على توطيد العلاقات معه وتحقيق انتمائه ووفائه.

مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدولين أعلاه نستطيع القول أن كل من المؤسستين تأخذان معطيات البيئة الخارجية بعين الاعتبار، فصايدال فتأخذ بالمعطيات الاقتصادية من أجل بناء اتصال فعال ولكن بدرجات مختلفة، أما فالبريد تأخذ بالمعطيات الاجتماعية بالدرجة الأولى

جدول رقم (74) يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة معرفة خصوصيات الجماهير الخارجية في حفظ المؤسسة لتوازنها وتكيفها مع المحيط الخارجي-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
26.07	55	23.81	10	27.78	20	25.77	25	حالة الازمات	نعم
39.81	84	59.52	25	37.50	27	32.99	32	إطلاق مشاريع وبرامج جديدة	
09.95	21	02.38	01	27.78	20	/	/	تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة	
<b>75.83</b>	<b>160</b>	<b>85.71</b>	<b>36</b>	<b>39.05</b>	<b>67</b>	<b>58.76</b>	<b>57</b>	<b>المجموع</b>	
24.17	51	14.28	06	06.94	05	41.24	40		لا
/	/	/	/	/	/	/	/		لا أدري
<b>100</b>	<b>211</b>	<b>100</b>	<b>42</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>97</b>		المجموع العام

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين ب: نعم أي أن معرفة خصوصيات الجمهور الخارجي قد ساهمت في حفظ المؤسسة لتوازنها وتكيفها مع المحيط الخارجي قدرت ب: 75.83/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كما يلي:

أكبر نسبة سجلت لدى المجيبين بإطلاق مشاريع وبرامج جديدة قدرت ب: 39.81/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها فئة المجيبون بحالة الازمات وهو ما نسبته: 26.07/ من اجمالي عدد الإجابات.

بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث قدرت ب: 09.95/ من اجمالي عدد الإجابات.

أما المجيبين ب: لا أو الذين يرون بأن معرفة خصوصيات الجمهور الخارجي لا تساهم في حفظ المؤسسة لتوازنها وتكيفها مع المحيط الخارجي فقد قدرت نسبتهم ب: 24.17/ من إجمالي عدد الإجابات وهي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

بينما لم تسجل أي حالة للذين لا يملكون اجابة أو فئة لا أدري.

على ضوء ما سبق نستنتج أن المؤسسة تعمل على معرفة خصوصيات جمهورها الخارجي قبل الشروع في أي خطوة أو مشروع أو برنامج، وتحاول أن تأخذ بجميع المعطيات والمعلومات والسمات المتعلقة به من اراء وخصائص واستعدادات وطريقة تفكير وفروق فردية وتكيفها مع تصاميمها كمدخلات للاتصال، فالمؤسسة حسب تصريحات مسؤولين من المؤسسة تحاول قدر الإمكان تلقين أفرادها مهارات التعامل وفنون الاتصال وكذا اختيار انسب الوسائل التي يتفاعل معها الجمهور الخارجي والتي تتلاءم مع خصائصه واستعداداته، كما تحقق الأهداف الاتصالية المسطرة والتي تتناسب مع المضامين التي تتوافق بدورها مع خصائص الجمهور الخارجي ولا تختار الوسائل التي تحتل نسبة كبيرة من الاستعمال، كما تركز على المضامين الاتصالية التي يفهمها الجمهور الخارجي وليست التي يراها القائمون بالاتصال مناسبة أو في المستوى.

وقد ساهمت معرفة خصوصيات الجمهور الخارجي في إطلاق مشاريع وبرامج جديدة بالدرجة الأولى تمثلت في توسيع أنشطتها وتطويرها وتعديل أساليبها وتزويدها بالتكنولوجيا الحديثة بحسب مواقف العمل وهذا بناء على المعلومات التي تحصلت عليها المؤسسة عن هذا الجمهور بحيث تتوافق مع خصائصه وتطلعاته لكي تكون أكثر ارتباطا به وكى تكون في حسن ظنه.

كما ساهمت معرفة خصوصيات الجمهور الخارجي أيضا في مواجهة الازمات التي صادفتها المؤسسة حسب تصريحات بعض المسؤولين، فهي تؤمن بأن الازمة أمر مقرون بالنشاط بحد ذاته فالصراع أو المشاكل المتعلقة بالعمل أمر منتظر مثل انسداد قنوات الحوار أو ضعف مستوى الاتصال أو عدم تمكن القائمين على الاتصال بتأدية مهامهم على أكمل وجه أو عدم تحقيقه لأهدافه المسطرة بسبب عدم ملاءمة مضامينه أو اساليبه أو وسائله، إضافة الى تزعزع عنصر الثقة أو المصادقية، لذلك تخطط المؤسسة بشكل متواصل ومستمر دون انقطاع عن طريق الاستقادة من المعلومات المتعلقة بالجمهور الخارجي المتمثلة في السمات والخصائص والاستعدادات وردود الأفعال لتشكيل

قاعدة البيانات تمكنها من إيجاد حلول مناسبة للزمات وأيضاً التنبؤ بحدوثها في المستقبل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها.

كما ساهمت معرفة هذه الخصوصيات كذلك في تعديل الهيكل التنظيمي وجعله يتصف بالمرونة وابتعد عن النمطية والجمود بحيث يتماشى مع الاحتياجات ويواكب التطورات التي تطرأ على محيط المؤسسة مما سهل في درجة معرفة متطلبات وحاجات السوق التي تتحصل عليها من خلال دراسات الجمهور التي تقوم بها بصفة مستمرة.

ولكن على الرغم من استفادة المؤسسة من معرفة خصوصيات جمهورها الخارجي ودور ذلك الكبير في الحفاظ على استقرارها وتوازنها حسب إجابات المبحوثين، إلا أن البعض يرون من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم أن المؤسسة لم تستقد كما يجب من هذه البيانات أو المعطيات ومن دراسات الجمهور التي اعتبرها البعض سطحية ولا تعتمد على التخطيط ولا الدراسة الميدانية التي تعتمد على مناهج البحث العلمي، كما أن المؤسسة لا تعمل على اطلاق برامج ومشاريع جديدة لأن قراراتها مركزية ولا علاقة لها بنتائج دراسات الجمهور أو بخصائصه، كما أن الهيكل التنظيمي لا يتصف بالمرونة لأنه لا يعدل ولا يغير باستثناء بعض التعديلات النادرة التي تكون فوقية تابعة للإدارة المركزية أو الوزارة نظراً لطبيعة عمل المؤسسة وطبيعة منتجها.



جدول رقم (75) يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة معرفة خصوصيات الجماهير الخارجية في حفظ المؤسسة لتوازنها وتكيفها مع المحيط الخارجي-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
23.89	151	11.38	19	28.81	87	27.61	45	حالة الازمات	نعم
27.22	172	24.55	41	26.82	81	30.67	50	إطلاق مشاريع وبرامج جديدة	
16.46	104	29.94	50	12.91	39	09.20	15	تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة	
07.75	49	04.19	07	03.31	10	19.63	32	معرفة حاجات السوق	
<b>75.32</b>	<b>476</b>	<b>70.06</b>	<b>117</b>	<b>71.85</b>	<b>217</b>	<b>87.12</b>	<b>142</b>	<b>المجموع</b>	
13.13	83	11.98	20	14.90	45	11.04	18		لا
11.55	73	17.96	30	13.24	40	01.84	03		لا أدري
100	<b>632</b>	100	<b>167</b>	100	<b>302</b>	100	<b>163</b>		المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين ب: نعم أي أن معرفة خصوصيات الجمهور الخارجي قد ساهمت في حفظ المؤسسة لتوازنها وتكيفها مع المحيط الخارجي قدرت ب: 75.32/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كما يلي:

أكبر نسبة سجلت لدى المجيبين بإطلاق مشاريع وبرامج جديدة قدرت ب: 27.22/ من اجمالي عدد الإجابات وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص قبل القيام بأي خطوة سواء كانت برنامج جديد أو مشروع على معرفة خصوصيات جمهورها الخارجي ومحاولة أخذ بعين الاعتبار جميع المعلومات

المتعلقة به من خصائص وسلوكيات واء وانطباعات بهدف أن تتماشى الأنشطة وتتوافق مع هذه الخصوصيات وهو ما يحقق التكيف والتمركز في السوق

تليها فئة المجيبون بحالة الازمات وهو ما نسبته: 23.89/ وهذا يدل على أن المؤسسة تستعين في تخطي أو مواجهة الازمات التي تصادفها بقاعدة بيانات متكونة من معلومات دقيقة عن جمهورها الخارجي بمختلف مستوياته وانتماءاته، لان ذلك لا يمكنها فقط من التعامل مع الازمات في الوقت الحاضر انما التنبؤ بالسلوكيات في المستقبل واستباق وقوعها.

بتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنسبة: 16.46/ ويكون ذلك باستحداث بعض المصالح والمكاتب أو حذف أخرى بما يتماشى مع الموقف، وحسب مصادر من المؤسسة فأن الهيكل التنظيمي للمؤسسات التي تتبع طرق الإدارة الحديثة يبتعد عن النمطية ويتصف بالمرونة بما أن الجمهور متغير فالهيكل التنظيمي يجب أن يتماشى مع التغيرات لتحقيق توازن المؤسسة وتكيفها بما يتوافق مع هذه الخصائص

بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بمعرفة حاجات السوق قدرت ب: 07.75/ من اجمالي عدد الإجابات رغم نسبة الإجابات التي تعد ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى الا أن معرفة حاجات السوق ومحاولة توفيرها أو العمل على تغطيتها هو أمر مهم بالنسبة للمؤسسة للحفاظ على وجودها، وفيما يخص النسبة الضئيلة فأفراد العينة يرون أن طبيعة المؤسسة الخدمانية تتطلب تكيف الخدمة مع خصوصيات الجمهور فقط باللقاء المباشر لان الخدمة لا تتحقق الا باللقاء المباشر مع الطرف الخارجي

أما المجيبين ب: لا أو الذين يرون بأن معرفة خصوصيات الجمهور الخارجي لا تساهم في حفظ المؤسسة لتوازنها وتكيفها مع المحيط الخارجي فقد قدرت نسبتهم ب: 13.13/، في حين سجلت فئة المجيبين بلا أدري أو الذين لا يملكون إجابة ب: 11.55/ من اجمالي عدد الاجابات وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم

نستنتج مما سبق أن معرفة خصوصيات الجمهور الخارجي قد ساهمت في مساعدة المؤسسة على التكيف مع محيطها، حيث مكنها ذلك من تحقيق توازنها ومكانتها في السوق من خلال تعديل برامجها وفقا لخصوصيات هذا المحيط، وكذا التعامل مع الازمات التي تتعرض لها المؤسسة والحرص

على معالجتها وتقليل فرص وقوعها عن طريق التحكم في أسباب حدوثها وجعل الهيكل التنظيمي يتصف بمرونة تجعله يتكيف مع المعطيات إضافة الى معرفة حاجات السوق وتصميم خطة لتلبيتها، هذا لان المؤسسة حسب تصريحات بعض المسؤولين من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم تحاول قدر الإمكان أن تعمل وفق نظام الأنساق المفتوحة باعتبار المجتمع هو النسق الكلي والمؤسسة هي نسق جزئي يتفاعل معه ويخدمه، كما تحرص المؤسسة حسبهم على جعل الاتصال عملية تفاعلية وفي حركة مستمرة، فالجمهور الخارجي بمعطياته وخصوصياته واستعداداته وسماته يعتبر مدخلات للاتصال كمرحلة قبلية سابقة للتصميم النهائي أو مخرجات الاتصال التي تأتي بعد مراعاة الخصوصيات والتكيف معها وتحقيق جو من التفاعل لضمان تصميم نهائي شامل أو لإخراج أنماط أو طرائق اتصال في صيغتها النهائية تعكس التطلعات والرغبات وتحقق مسؤولية المؤسسة تجاه جمهورها وتضمن لها تحقيق التوازن والاستقرار والتفاعل الحقيقي مع محيطها الخارجي وتعزز انتماء وتأييد الجمهور.

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء البيانات المحصل عليها من خلال الجدولين أعلاه نستطيع القول أن أفراد العينة بالمؤسستين أجابوا بأن معرفة خصوصيات الجماهير الخارجية قد ساهم في حفظ التوازن والتكيف مع المحيط الخارجي وقد برز ذلك في إطلاق مشاريع وبرامج جديدة بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد وصايدال.

جدول رقم (76) يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة وسائل الاتصال التفاعلية في قراءة لمحيط الخارجي

للمؤسسة-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
15.50	62	16.88	13	15.60	17	14.95	32	دراسة سوق ناجحة	نعم
18.25	73	15.58	12	17.43	19	19.63	42	التحديد الدقيق للجماهير	
17.25	69	12.98	10	17.43	19	18.69	40	بناء استراتيجية اتصالية خارج المؤسسة	
19.75	79	23.38	18	23.85	26	16.36	35	التحديد الجيد للأهداف المادية للمؤسسة	
16.50	66	15.58	12	17.43	19	16.36	35	تحديد الأهداف الخاصة بالاتصال	
<b>87.25</b>	<b>349</b>	<b>84.41</b>	<b>65</b>	<b>91.74</b>	<b>100</b>	<b>85.98</b>	<b>184</b>	المجموع	
09	36	06.49	05	03.67	04	12.62	27		لا
03.75	15	09.09	07	04.59	05	01.40	03		لا أدري
<b>100</b>	<b>400</b>	<b>100</b>	<b>77</b>	<b>100</b>	<b>109</b>	<b>100</b>	<b>214</b>		المجموع النهائي

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين

ب: نعم أي أن وسائل الاتصال التفاعلية قد ساهمت في القراءة الجيدة للمحيط الخارجي للمؤسسة وقد

قدرت ب: 87.25/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بأن القراءة الجيدة تكمن في التحديد الجيد للأهداف المادية للمؤسسة وقد قدرت ب: 19.75/ من إجمالي عدد الإجابات وهذا يدل على حسن اختيار المؤسسة للوسائل التي تضمن فعلا التفاعل الذي يخدمها ويخدم جمهورها من جهة وتخطيطها الجيد وانفتاحها على المحيط الخارجي من جهة أخرى، لان البيئة الخارجية لها أهمية قصوى في توازن واستقرار المؤسسة من الجانب المادي فضلا على حسن توظيف المؤسسة للوسائل التفاعلية في نقطة مهمة جدا تعلق بأهدافها المادية وهذا لتجنب هدر المال والجهد وكذا توقع النفقات ودراستها حسب المعلومات المتاحة ومثل ذلك فيما يخص المكاسب المادية.

تليها التحديد الدقيق للجماهير بنسبة: 18.25/ لان ذلك يحدد المضامين الاتصالية المناسبة وكذا الأساليب والبراهين والحجج التي تتوافق مع خصائص الجمهور، كما يمكن التحديد الدقيق كذلك من الاختيار الأمثل للسياسة الاتصالية وكذا الوسائل الاتصالية المناسبة والفعالة، لتحقيق الأهداف المسطرة بدقة مع إمكانية قياسها واختصار الجهد والمال والوقت وجعل الجهود موجهة باحترافية ودقة وفعالية.

ثم فئة بناء استراتيجية اتصالية خارج المؤسسة بنسبة: 17.25/ بمعنى بناء استراتيجية فعالة وموجهة لأهداف محددة ولجمهور محدد بأساليب اتصالية ومضامين محددة وخطط بديلة بحيث تتوافق مع خصائص الجمهور الخارجي وتساعد المؤسسة في التكيف مع محيطها الخارجي وتحقيق توازنها واستقرارها.

بعدها تحديد الأهداف الخاصة بالاتصال بنسبة: 16.50/ وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعمل بطريقة عشوائية بل تهتم بالتخطيط الذي يحدد الأهداف الاتصالية الإجرائية التي تبين المقاصد الرئيسية للمؤسسة من الاتصال أي الوصول الى بناء رسائل تتوافق مع خصائص الجمهور الخارجي وتلبي حاجياته وتخدم الاستراتيجية العامة للمؤسسة سواء قريبة أو متوسطة أو بعيدة المدى

وفيها يتم تحديد الأهداف الاتصالية

أما أضعف نسبة فقد سجلت لفئة المجيبين ب: دراسة سوق ناجحة حيث قدرت ب: 15.50/ من إجمالي عدد الإجابات وذلك للتركز الجيد واحتلال مكانة جيدة في السوق وضمان التواجد والاستقرار

بينما سجلت نسبة 09/ لفئة المجيبين بلا ونسبة 03.75/ من اجمالي عدد الإجابات لفئة لا أدري أو للذين لا يملكون إجابة، وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

على ضوء ما سبق نستنتج أن المؤسسة تمكنت من خلال وسائل الاتصال التفاعلية من الحصول على معلومات ومعطيات مكنتها من قراءة المحيط الخارجي قراءة صحيحة وتحقيق التكيف والتفاعل والاستقرار، كما ساعدتها المعلومات المحصلة على تحديد أهدافها المادية تحديدا جيدا تمثلت في تكاليف جميع الأنشطة الاتصالية وكذا الجهود المرتبطة بالعمل إضافة الى تحديد المقاصد المادية من أرباح ومكاسب، وان دل هذا على شيء انما يدل على حسن اختيار المؤسسة بالدرجة الأولى للوسائل التي تضمن التفاعل الجيد مع المحيط الخارجي كما يدل على تمكنها من الاستغلال الحسن لهذه الوسائل والمعلومات التي تقدمها في عدة نقاط ابرزها تحديد أهدافها المادية تحديدا جيدا وتجنب تبذير الأموال والانفاق غير الرشيد، كما تمكنت المؤسسة من خلال هذه الوسائل والمعلومات المحصلة كذلك من التحديد الدقيق للجماهير وحسن اختيار الطرق والأساليب والمضامين المناسبة المبنية على الحجج والبراهين وكذا طرق صياغة الرسائل كل ذلك للتمكن من تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف العامة وجعلها إجرائية قابلة للقياس، إضافة الى بناء استراتيجية اتصالية على الصعيد الخارجي وحسن اختيار اساليبها وخططها وبرامجها وطرق تنفيذها بمراعاة خصائص الجمهور الخارجي التي تعد المنطلق الأول، فضلا على تحديد الأهداف الخاصة بالاتصال لجعله موجه ومدروس يعمل باحترافية ويبتعد عن كل الأساليب العشوائية والارتجالية فيحقق بذلك الأهداف على المستوى الخارجي بأساليب تلائم خصائص الجمهور وتلبي حاجياته ورغباته.

جدول رقم (77) يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة وسائل الاتصال التفاعلية في قراءة لمحيط الخارجي

للمؤسسة-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
12.08	94	10.58	22	08.94	32	18.87	40	دراسة سوق ناجحة	نعم
14.01	109	08.65	18	12.01	43	22.64	48	التحديد الدقيق للجماهير	
18.77	146	25	52	17.32	62	15.09	32	بناء استراتيجية اتصالية خارج المؤسسة	
23.78	185	20.19	42	25.42	91	24.53	52	التحديد الجيد للأهداف المادية للمؤسسة	
11.95	93	11.06	23	13.69	49	09.91	21	تحديد الأهداف الخاصة بالاتصال	
<b>80.59</b>	<b>627</b>	<b>75.48</b>	<b>157</b>	<b>77.37</b>	<b>277</b>	<b>91.04</b>	<b>193</b>	المجموع	
06.04	47	06.25	13	05.87	21	06.13	13		لا
13.37	104	18.27	38	16.76	60	02.83	06		لا أدري
<b>100</b>	<b>778</b>	<b>100</b>	<b>208</b>	<b>100</b>	<b>358</b>	<b>100</b>	<b>212</b>		المجموع النهائي

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين ب: نعم أي أن وسائل الاتصال التفاعلية قد ساهمت في القراءة الجيدة للمحيط الخارجي للمؤسسة وقد قدرت ب: 80.59/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بأن القراءة الجيدة تكمن في التحديد الجيد للأهداف المادية للمؤسسة وقد قدرت ب: 23.78/ من إجمالي عدد الإجابات وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الوسائل التفاعلية قبل تحديد تكلفة الأنشطة الاتصالية والإدارية وكذا مقاصدها المادية ومختلف

أنشطتها الحيوية في وتربط ذلك بمعطيات المحيط الخارجي الذي تتواجد به لأنها مرتبطة به ارتباط تأثر وتأثير.

تليها بناء استراتيجية اتصالية خارج المؤسسة بنسبة: 18.77/ وهذا يدل على أن المؤسسة لا تؤمن بالنمطية في بناء الاستراتيجية بل تؤمن بمبدأ المرونة في البناء والتصميم وأن المحيط الخارجي بمكوناته (أفراد ومؤسسات) هو عامل اساسي في بناء استراتيجيتها لأنها تأخذ بمعطيات وخصوصيات الجمهور الخارجي كمدخلات قبل عملية البناء أو التصميم النهائي الذي يعد مخرجات الاتصال.

ثم التحديد الدقيق للجماهير بنسبة: 14.01/ ويتم ذلك عن طريق المعلومات المستقاة من مضامين وسائل الاتصال التفاعلية بمعرفة الخصوصيات والسمات من خلال دراسات معمقة للجمهور وتحليل ردود الأفعال ومعرفة الاتجاهات والرغبات والدوافع والاستعدادات... الخ، لان التحديد الدقيق لجمهور المؤسسة يجعل الجهود مركزة نحو هدف معين ويضمن فعالية الأداء، فهي عملية مهمة جدا لان ذلك يجعل أدائها يتوافق مع مصالح ورغبات الجمهور، لذلك تحرص على الاهتمام بجميع الجماهير ذات العلاقة بها وتحاول كسب رضاها وتأييدها.

تليها فئة دراسة سوق ناجحة بنسبة: 12.08/ وهذا من خلال الحصول على معلومات وبيانات عن السوق بقوانينه والعوامل التي تتحكم به وانماط وثقافة الاستهلاك بغية بناء استراتيجية تتوافق مع هذه البيانات والمعلومات المحصل عليها وتحقيق التوازن والاستقرار.

أما أضعف نسبة فقد سجلت لفئة المجيبين بتحديد الأهداف الخاصة بالاتصال قدرت ب: 11.95/ من اجمالي عدد الإجابات، والملاحظ ان نسبة الإجابة الضئيلة تدل على عدم الاهتمام بالاتصال واعتباره من الكماليات بينما يعد من الأنشطة الحيوية التي ترتبط بها الأنشطة الأخرى كون الاتصال يعمل على تفعيل أداء المؤسسة ووظائفها والمحافظة على وجودها وبقائها.

بينما سجلت نسبة 06.04/ لفئة المجيبين بلا ونسبة 13.37/ من اجمالي عدد الإجابات لفئة لا أدري أو للذين لا يملكون إجابة، وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج مما سبق أن وسائل الاتصال التفاعلية قد ساعدت المؤسسة في تحقيق تكيفها وتوازنها ومكنتها من القيام بقراءة صحيحة ومعمقة للمحيط الخارجي من خلال المعلومات الضرورية التي بواسطتها استطاعت -حسب إجابات أفراد العينة- تحديد الأهداف المادية للمؤسسة تحديدا جيدا من



خلال تحديد تكلفة أنشطتها الاتصالية والأنشطة المرتبطة بالعمل إضافة الى مقاصدها المادية من مختلف المكاسب والارباح التي تطمح لبلوغها وتحقيقها بالدرجة الأولى، كما ساعدتها كذلك في بناء استراتيجية شاملة وفعالة مرنة قابلة للتعديل وفقا للمعطيات المتعلقة بالجمهور الخارجي واخذها كمدخلات للاتصال، كما ساعدتها القراءة الجيدة للمحيط الخارجي كذلك على معرفة جمهورها وتحديدته تحديدا دقيقا وجعل الجهود مركزة نحو أهداف موحدة مدروسة بما يجنبها تبديد المال والجهد والوقت ورفع كفاءتها وفعاليتها بتركيز الجهود بما يتوافق مع خصائص الجمهور ورغباته وتطلعاته، كما مكنتها كذلك من دراسة ناجحة للسوق مبنية على منطلقات وقاعدة صلبة تتضمن معلومات صحيحة وواقعية تساعدها على معرفة قوانين السوق والعوامل المتحكمة به إضافة الى أنماط وثقافة الاستهلاك لدى الجمهور المرتبط بها بهدف ضبط الاحداثيات وبناء استراتيجية صلبة واتباع سياسة تضمن اكتساح السوق وتعزيز مكانتها واستقرارها والتكيف مع خصائص الجمهور وكذا الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي تحكمه وكذا السياق العام والمناخ السياسي الذي تتميز به الدولة بصفة عامة.

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء النتائج المحصل عليها من الجدولين أعلاه نستطيع القول أن وسائل الاتصال التفاعلية الموظفة من طرف مؤسستي صايدال والبريد قد ساهمت في قراءة المحيط الخارجي، ومن خلال إجابات أفراد العينة فقد ساعدت هذه القراءة المؤسستين في تحديد الأهداف المادية تحديدا جيدا بالدرجة الأولى.

جدول رقم (78) يبين توزيع أفراد العينة حسب تعامل المؤسسة مع وسائل الاعلام -صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
28.39	90	27.78	20	33.33	28	26.09	42	التلفزيون	نعم
35.96	114	33.33	24	35.71	30	37.27	60	الإذاعة	
29.65	94	30.55	22	25.00	21	31.68	51	الصحافة المكتوبة	
94.00	298	91.67	66	94.04	79	95.04	153	المجموع	
04.11	13	04.17	03	03.57	03	04.35	07		لا
01.89	06	04.17	03	02.38	02	00.62	01		لا أدري
100	317	100	72	100	84	100	161	المجموع العام	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين ب: نعم أي أن المؤسسة تتعامل مع وسائل الاعلام حيث قدرت ب: 94.00/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالاتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بأن الإذاعة هي التي تتعامل معها المؤسسة بصفة كبيرة حيث قدرت ب: 35.96/ من اجمالي عدد الإجابات، ويرجع ذلك حسب تصريحات أفراد العينة من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها معهم الى أن المؤسسة تحرص على الاستفادة من مميزات الإذاعة المتمثلة في أنها الوسيلة الإعلامية التي تصل الى كل البيوت ولا تحدد نوع الجماهير سواء المتعلم أو المثقف أو حتى الأمي والبسيط، كما أن الإذاعة يستمع اليها عامة الناس بصفة جماعية في المقاهي

أو أماكن العمل مما يجعلها مؤثرة أكثر، لأن المستمع اليها لا يبذل جهداً لا في النظر أو القراءة فضلاً على أن الكلمة المسموعة عادة تقع في أذان المستمعين بسرعة وتؤثر فيهم.

بعدها الصحافة المكتوبة بنسبة 29.65٪، ويعود ذلك حسبهم إلى أنها مصدر مهم جداً للمعلومات والاختبار تتم فيها التغطية بشكل واسع، كما تتيح للقارئ إمكانية إعادة قراءتها مراراً وتكراراً أو العودة إليها في حالة عدم التمكن من فهم أو استيعاب بعض المضامين كما تتيح أيضاً إمكانية الاحتفاظ بها لاستعمالها عند الضرورة، هذا وتعتبر أقل تكلفة مقارنة بالوسائل الأخرى لذلك تحوز على نسبة مقروئية مهمة، بناءً على كل ما سبق تتعامل المؤسسة مع الصحيفة لنشر الأخبار أو تحصيلها والاستفادة من مميزاتهما،

أما أضعف نسبة فقد كانت لفئة المجيبين بالتلفزيون حيث قدرت بـ: 28.39٪، ولكن رغم ضعف نسبة الإجابة إلا أن المؤسسة تتعامل مع التلفزيون باعتباره وسيلة مهمة جداً لأنه يجمع بين الصورة والصوت مقارنة بالوسائل الأخرى، فضلاً على أنها كوسيلة لديها عدد كبير من الجمهور الذي يخدم المؤسسة ومصالحها لأنه يعالج الأحداث والوقائع ويبيها بصفة فورية ما يضمن لها نسب مشاهدة وجمهور واسع، إضافة إلى أن طريقة تشغيلها تعتبر بسيطة لا تخضع لأية قيود أو قوانين، فالمؤسسة من خلال تعاملها مع التلفزيون فهي تضمن لنفسها منبراً على درجة كبيرة من الأهمية يضمن لها الوصول إلى عدد كبير من الجمهور بتأثير الصوت والصورة معاً ما يزيد درجة التأثير والفعالية.

بينما سجلت نسبة 04.11٪ لفئة المجيبين بـ: لا، ونسبة 01.89٪ من إجمالي عدد الإجابات لفئة لا أدري أو للذين لا يملكون إجابة، وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

على ضوء ما سبق نستنتج أن المؤسسة تتعامل بالدرجة الأولى مع الإذاعة، وهذا يدل حسب بعض المسؤولين على أن هناك حرص للاستفادة من ميزات وخصائص هذه الوسيلة الإعلامية الهامة كونها تلج كل البيوت بدون قيود ولا قوانين كما أنها لا تقصي أي نوع من جمهور المستمعين؛ فهي تتوجه بمضامينها إلى كافة المستويات التعليمية والثقافية ومختلف الشرائح العمرية، فضلاً على أنها تحمل ميزة جوهرية تتمثل في سهولة الاستماع إليها وعدم بذل جهد كبير لا في النظر أو في القراءة ويستطيع المستمع التقاطها في المقاهي أو المنزل أو مكان العمل أو الأماكن العامة، وتتعامل المؤسسة كذلك مع الصحافة وذلك لاعتبارها مصدراً على درجة كبيرة من الأهمية في التزويد بالأخبار

والمستجدات وتتيح لجمهور القراء إمكانية الاطلاع عليها والاحتفاظ بها والعودة اليها لاحقا لاستكمال مضامينها أو استيعابها وفهمها فهما جيدا، كما تعتبر تكلفتها أقل اذا ما قورنت بالوسائل الأخرى، فضلا على أنها تحوز على نسبة معتبرة من المقروئية في أوساط جمهور غير متجانس وغير محدد، وتتعامل كذلك مع التلفزيون ولكن بدرجة أقل على الرغم من أنه حسب مصادر من المؤسسة يكتسي أهمية بالغة كوسيلة إعلامية مؤثرة تعتمد على الصوت والصورة في معالجة الاحداث والوقائع مما يكسبها درجة تأثير عالية وتفاعل كبير من طرف المشاهدين، وحسب تصريحات بعض المسؤولين فالاعتماد على وسائل الاعلام لا يكون بصفة عشوائية بل بمراعاة الوسائل التي تحقق الأهداف وتنفذ الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة وسياستها العامة وهو ما تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقه.

جدول رقم (79) يبين توزيع أفراد العينة حسب تعامل المؤسسة مع وسائل الاعلام -بريد قسنطينة-

التكرارات		الاطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	التلفزيون	26.63	49	26.69	95	28.32	64	27.15	208
	الإذاعة	38.04	70	33.71	120	26.55	60	32.64	250
	الصحافة المكتوبة	35.33	65	25.56	91	31.86	72	29.76	228
	<b>المجموع</b>	100	<b>184</b>	85.95	<b>306</b>	86.73	<b>196</b>	89.56	<b>686</b>
لا		/	/	11.24	40	08.85	20	07.83	60
	لا أدري	/	/	02.81	10	04.42	10	02.61	20
	<b>المجموع</b>	100	<b>184</b>	100	<b>356</b>	100	<b>226</b>	100	<b>766</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين ب: نعم أي أن المؤسسة تتعامل مع وسائل الاعلام حيث قدرت ب: (89.56/ ) من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بأن الإذاعة هي التي تتعامل معها المؤسسة بصفة كبيرة حيث قدرت ب: 32.64/ من اجمالي عدد الإجابات وهذا يدل على أن الإذاعة هي أكثر وسيلة اعلام تتعامل معها المؤسسة لما لها من ميزات فهي تؤثر على سلوك الافراد من حيث نفسياتهم ومشاعرهم وعواطفهم، فالصوت له تأثير نفسي واجتماعي كبير، كما تتيح فرصة استقطاب عدد كبير من الجمهور خاصة في المناطق التي تتسم بقلّة التعليم أو ندرته، كما تستغل كثرة أوقات الفراغ التي لا تكون منظمة خصوصا في المناطق الريفية الامر الذي يدفع الى الملل ويجعل من الاذاعة وسيلة مناسبة لدفع الملل وشغل وقت الفراغ، مما يتيح فرص تمرير مضامين ورسائل كبيرة ومتعددة الى اعداد كبيرة من المتلقين بطريقة سريعة اذا ما قورنت بباقي الوسائل ، ومن مميزاتها أيضا انها سريعة الانتشار وسريعة في تمرير وإيصال المعلومات مستغلة عادات الاستماع الجماعي في البلدان النامية لان ذلك يتيح ردود افعال جماعية من شأنها رفع مستوى الفعالية والتأثير، كما أن الاذاعة موجودة في غالبية المقاهي والبيوت والأماكن العامة وكذا وسائل النقل، الامر الذي يسهل عمليات التعرض للمضامين التي تبث من دون بذل جهد كبير خاصة مع السرعة التي تتميز بها الكلمة المسموعة او المذاعة. (محمد، 2007، ص-ص:174-175).

بعدها الصحافة المكتوبة بنسبة 29.76/ وهذا يدل على أن المؤسسة تعي بأن الصحف وسيلة اتصال على درجة كبيرة من الأهمية والتأثير لأن قراءها بما فيهم جمهور المؤسسة يعتمدونها كمصدر مهم للمعلومات والاخبار المختلفة وهي أقل تكلفة إذا ما قورنت بالوسائل الأخرى، كما انها واسعة التغطية تتيح للقارئ الوقت الكاف لقراءتها لأكثر من مرة ليتمكن فهمها واستيعاب مضمونها جيدا والتحكم في المواضيع التي يريد قراءتها كما انه يختار الوقت والمكان المناسب لقراءتها بكل حرية مع إمكانية الاحتفاظ بها وإعادة الاطلاع علة مضامينها وقت الحاجة بكل حرية

أما أضعف نسبة فقد كانت لفئة المجيبين بالتلفزيون حيث قدرت ب: 27.15/ من اجمالي عدد الإجابات وهذا يدل على أن المؤسسة تتعامل بدرجة أقل مع التلفزيون مقارنة بالوسائل الأخرى ولكن هذا لا ينفي الأهمية الكبيرة التي تتصف بها هذه الوسيلة الإعلامية انما ثقافة المؤسسة تقتضي

التعامل بدرجة أقل مع مثل هذه الوسائل بالرغم من أنها الوسيلة التي تجمع بين الصورة والصوت وتقدم مواضيع واحداث في زمن وقوعها ولديها جمهور واسع.

بينما سجلت نسبة 07.83/ لفئة المجيبين ب: لا، ونسبة 02.61/ من اجمالي عدد الإجابات لفئة لا أدري أو للذين لا يملكون إجابة، وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

على ضوء ما سبق نستنتج أن المؤسسة تتعامل مع وسائل الاعلام وتستعين بها على أداء مهامها وتختار من بينها الوسيلة التي تراها أكثر ملاءمة في تلبية احتياجاتها وأيها تتماشى مع سياستها وثقافتها الاتصالية وأهدافها المسطرة، كما تركز على وسيلة دون أخرى أو بدرجة أكبر من الوسائل الأخرى بحيث تساعد في تنفيذ استراتيجيتها الاتصالية وتمكنها من الوصول الى أكبر قدر ممكن من الجمهور المرتبط بها وكذا الجمهور الكامن أو الباطن وحسب مصادر من المؤسسة فان اختيار وسائل الاعلام لا يكون عشوائيا بل يأخذ بعين الاعتبار خصائص الوسيلة وملاءمتها لاتجاهات المؤسسة وكذا دائرة الجمهور التي تشملها والتأثير الذي تحدثه والاهم هو أي منها تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

أما عن درجة تعامل البريد فقد كانت حسب إجابات افراد العينة مع الإذاعة بالدرجة الاولى لأنها ترى فيها الوسيلة المناسبة والملائمة من حيث التأثير النفسي والاجتماعي الذي تحدثه إضافة الى قدرتها على استقطاب عدد كبير من الجمهور، كما أنها تتيح فرص تمرير رسائل ومضامين عديدة لعدد كبير من الجمهور وتمكن من التعرف على الاستجابات والآراء وتضمن التفاعل، وتتعامل مؤسسة البريد كذلك مع الصحافة لوعيتها بأهمية الصحف كمصدر مهم للحصول على المعلومات لأنها تتيح لجمهور القراء الاطلاع عليها والاحتفاظ بها وإعادة قراءتها بتأن والعودة اليها لتحقيق الاستيعاب والفهم، وتعتمد كذلك التلفزيون ولكن بدرجة أقل إذا ما قورن بالوسائل الأخرى ليس لعدم أهمية التلفزيون بل للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول اليها، وحسب مصادر من المؤسسة فان هذا لا ينفي الدور الكبير الذي يلعبه التلفزيون كمصدر للمعلومات يساعد على الوصول للجماهير وتمرير مختلف المضامين والتأثير بالاعتماد على الصورة والصوت معا، وحسب تصريحات بعض المسؤولين فان اختيار التعامل مع وسائل الاعلام لا يتم بطريقة عشوائية بل بناء على أهداف المؤسسة وسياستها واستراتيجيتها ثم خصائص الوسيلة، فهي لا تهمل وسيلة من الوسائل أو تغلب بعضها عن الاخر الا من خلال دراسات متعددة للوسائل وكذا الجمهور ومعرفة متطلباته ورغباته وأي الوسائل

يتأثر بها، والمؤسسة الناجحة حسبهم هي التي تجند كافة وسائل الاعلام وتستفيد منها في تنفيذ استراتيجيتها.

مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدولين أعلاه نستطيع القول إن مؤسستي صايدال والبريد تتعاملان مع وسائل الاعلام حسب أفراد العينة، مع الإشارة الى أن هذا التعامل كان مع الإذاعة بالدرجة الأولى.

جدول رقم (80) يبين توزيع أفراد العينة حسب الغرض من التعامل مع وسائل الاعلام-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات
21.52	105	20.18	22	21.43	21	22.07	62	تقديم ردود وتوضيحات
22.13	108	18.35	20	28.57	28	21.35	60	دعوتهم لتغطية الاحداث المتعلقة بأنشطة المؤسسة
13.73	67	16.52	18	09.18	09	14.24	40	الاستعانة بها في حالة الازمات
21.31	104	22.93	25	20.41	20	20.99	59	تقديم مشاريع اشهارية
21.31	104	22.02	24	20.41	20	21.35	60	تكوين انطباعات حسنة وإدارة الصورة
100	488	100	109	100	98	100	281	المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بأن التعامل مع وسائل الاعلام يكون بغرض تغطية الاحداث المتعلقة بأنشطة المؤسسة حيث قدرت ب: 22.13/ من اجمالي عدد الأجوبة، وهذا يدل على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة

للتعامل مع وسائل الاعلام خاصة فيما يتعلق بتغطية الأنشطة التي تقوم بها والتي تتمثل حسب مصادر من المؤسسة في طرق الإنتاج المتطورة وطريقة التسيير وتنظيم المصالح والمكاتب وجودة المنتج الى غير ذلك من المحاسن التي تريد المؤسسة التي تقدمها للمؤسسات الإعلامية وعن طريقها الى الجمهور قصد التعريف بنفسها وكسب تأييد المحيط الذي تتواجد به من أجل تجسيد مبدأ الشفافية والمصارحة وانتهاج سياسة النسق المفتوح على المجتمع بمؤسساته، كما تتعامل المؤسسة كذلك مع وسائل الاعلام قصد تقديم الردود والتوضيحات وهو ما نسبته 21.52/ من مجموع الإجابات وهذا يدل على حرص المؤسسة على إبقاء صورتها نظيفة بدون تشويه أمام محيطها الخارجي والإبقاء على مكانتها واستقرارها؛ وهو بأن يقوم ممثل عن المؤسسة أو القائم بالاتصال أو الناطق الرسمي بالرد على كل الاخبار الكاذبة وغير الصحيحة التي تكتب أو تروج، وتزويد الجمهور عن طريق هذه الوسائل بالحقائق والمعلومات الضرورية وغير المغلوطة والالتزام بحماية نفسها من كل المخاطر من جهة وتزويد جمهورها افرادا ومؤسسات بالحقائق بوتيرة مستمرة غير منقطعة من جهة أخرى، كما تتعامل أيضا مع وسائل الاعلام بغرض تقديم مشاريع اشهارية وتكوين انطباعات حسنة بنسبة 21.31/، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة أيضا بالإشهار لأنه السبيل الناجع لتقديم الخدمات والمنتجات، بشرط أن تكون الرسائل الاشهارية مرتكزة على الاقناع بالدليل والحجج والبراهين التي تساعد المؤسسة على كسب مصداقية وتأييد محيطها والتموقع الجيد في السوق وإقناع الجمهور بجودة المنتج وسماته التي يتميز بها عن باقي المنتجات، لذلك تحاول المؤسسة الاستعانة بوسائل الاعلام من أجل الاستفادة من قدرتها على نقل وتمرير الرسائل الاشهارية لأكبر قدر ممكن من الجمهور سواء افرادا كان أو جماعات أو مؤسسات من أجل تكوين انطباعات حسنة عنها وتحسين صورتها، بينما سجلت فئة المجيبين بالاستعانة بوسائل الاعلام في حالة الازمات أضعف نسبة قدرت ب: 13.73/ من اجمالي عدد الإجابات، وهذا يدل على عدم الاهتمام الكبير بمعالجة الازمات عن طريق الاستعانة بوسائل الاعلام فحسب مصادر من المؤسسة فان مؤسسات القطاع العمومي في الجزائر تحاول حل مشاكلها المعقدة بطريقتها التي تجعلها تنفرد بنقاط ضعفها وعجز سياستها التسييرية أو فشلها في كسب تأييد جمهورها أو في تحقيق النجاح المطلوب أو تضييع ثقة محيطها الى غير ذلك من الازمات، وتحاول الابتعاد قدر الإمكان عن الأضواء وعن وسائل الاعلام التي من الممكن -حسب تصريحات بعض المسؤولين- أن تضعفها أكثر وتسوق صورة المؤسسة التي لا تتمكن من معالجة امورها بمفردها وهي نقطة ضعف تحسب عليها.



بينما توصلنا من خلال إجابات بعض أفراد العينة من خلال المقابلات الحرة التي جمعناها بهم أن مؤسسات القطاع العمومي لا تستعمل الأشهار بصفة كبيرة لأنها تعتمد على الدولة وتنقيد بالسياسة العامة التي تفرضها، فضلا على أن صايدال لا تسوق منتجاتها ولا تواجه منافسة من مؤسسات أخرى لأنها تابعة للقطاع العمومي الذي يعتمد كليا على الدولة ولا يحاول خلق الثروة والاجتهاد لإعطاء قيمة مضافة للقطاع، كما أن الازمات التي يمكن أن تواجهها ترتبط مباشرة بالمشاكل والنقائص التسييرية المتعلقة بسياسة الدولة بصفة عامة.

جدول رقم (81) يبين توزيع أفراد العينة حسب الغرض من التعامل مع وسائل الاعلام-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
24.21	237	22.12	69	28.29	101	21.61	67	تقديم ردود وتوضيحات	
23.49	230	23.72	74	25.21	90	21.29	66	دعوتهم لتغطية الاحداث المتعلقة بأنشطة المؤسسة	
11.13	109	09.62	30	11.48	41	12.26	38	الاستعانة بها في حالة الازمات	
24.00	235	22.76	71	25.77	92	23.23	72	تقديم مشاريع اشهارية	
17.16	168	21.79	68	09.24	33	21.61	67	تكوين انطباعات حسنة وإدارة الصورة	
<b>100</b>	<b>979</b>	<b>100</b>	<b>312</b>	<b>100</b>	<b>357</b>	<b>100</b>	<b>310</b>	<b>المجموع</b>	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بأن التعامل مع وسائل الاعلام غرضه تقديم ردود وتوضيحات حيث قدرت ب: 24.21/ من اجمالي عدد الأجوبة، هذه التوضيحات والردود تقوم بها المتحدثون الرسميون أو المكلفون بالاتصال بالمؤسسة بشأن كل ما يقال عنها من اشاعات أو أخبار كاذبة أو ملفقة أو تدارك بعض التصريحات الارتجالية أو غير الدقيقة أو تحسين صورتها، تليها تقديم مشاريع اشهارية بنسبة 24.00/ ؛ وهذا يدل

على أن المؤسسة تحرص على الاستفادة من هذه الوسائل في تقديم نفسها عن طريق الاعتماد على رسائل اشهارية حول مزايا خدمة معينة أو حدثاتها تريد لأكبر عدد ممكن من الجمهور أن يطلع عليها بهدف تعزيز مكانتها في السوق من جهة وتوطيد العلاقة مع وسائل الاعلام من جهة أخرى.

ثم دعوتهم لتغطية الاحداث المتعلقة بأنشطة المؤسسة بنسبة: 23.49/؛ وهذا لتكوين علاقات بينها وبين المؤسسات الإعلامية وكسب تأييدها والاستفادة من جمهورها وجعل وسائل الاعلام كجزء منها، فالمؤسسة حسب تصريحات بعض المسؤولين مفتوحة على وسائل الاعلام تشتغل وفق نظام الأنساق المفتوحة التي تتفتح على المحيط الخارجي وتتفاعل معه وتتوخى الشفافية والوضوح، كما تحرص المؤسسة على الاستفادة من التغطيات الإعلامية والانعكاسات الإشهارية التي تقدمها وسائل الاعلام من خلال التعريف بها أكثر لتعزيز مكانتها وضمان استقرارها.

بعدها تكوين انطباعات حسنة وإدارة الصورة بنسبة: 17.16/ وهذا يدل على أن المؤسسة لا تحرص بصفة كبيرة على تحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور بقدر اهتمامها بأداء أعمالها على أكمل وجه وهذا راجع الى السياسة العامة للمؤسسة وأساليبها في العمل.

بينما سجلت فئة المجيبين بالاستعانة بها في حالة الازمات أضعف نسبة قدرت ب: 11.13/ من اجمالي عدد الإجابات، وهذا يدل على أن المؤسسة تحاول مواهة الازمات التي يمكن أن تحدث بها بالاعتماد على نفسها بالدرجة الأولى لأنها حسب تصريحات بعض المسؤولين تعلم أسبابها وطرق معالجتها دون القائها الى وسائل الاعلام لان ذلك يندرج ضمن السياسة العامة للمؤسسة.

على ضوء ما سبق نستطيع القول إن المؤسسة تحاول الاستفادة من وسائل الاعلام في تأدية مهامها وتحقيق توازنها واستقرارها عن طريق العمل بالاعتماد على سياسة الانفتاح على المؤسسات الإعلامية أو وفق الأنساق المفتوحة، فاذا اعتبرنا أن المجتمع بمؤسساته هو النسق الكلي فان المؤسسة هي نسق جزئي مفتوح على الأنساق الجزئية الأخرى كوسائل الاعلام لبلوغ أهدافها المسطرة من جهة وتحقيق التكامل والتناغم مع هذه الأنساق الجزئية لخدمة النسق الكلي وهو المجتمع.

فالمؤسسة تتعامل مع وسائل الاعلام بهدف تقديم الردود والتوضيحات بالدرجة الأولى عن طريق الناطق الرسمي باسمها أو المكلف بالاتصال الذي يقوم بالرد على الاخبار المغلوطة أو الكاذبة التي تصدر في حق المؤسسة، كما يقوم بتعديل أو تصحيح بعض ما تنشره هذه الوسائل ويكون مناف

للحقيقة، كما تستعين بها المؤسسة في العمليات الاشهارية أو تقديم مشاريع جديدة أو برامج حديثة من شأنها أن تقربها من جمهورها أكثر وتجعلها تفوز باهتمامه، هذا وتقوم المؤسسة كذلك بدعوة هذه الوسائل لزيارتها والتعرف عليها عن كثب وتغطية مختلف الأنشطة التي تقوم بها لتحقيق مبدأ الشفافية والوضوح والانفتاح على المجتمع وتوطيد العلاقات بينها وبين هذه الوسائل وتكوين انطباعات حسنة وتحسين صورتها، وأحيانا وبنسبة ضئيلة الاستعانة بها في حالة الازمات بغية تلقي مساعدات للتقرب من الجمهور أو كشف الحقائق لجهات مسؤولة الى غير ذلك.

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدولين أعلاه نستطيع القول أن أفراد العينة يقرون بأن الغرض من تعامل المؤسسات مع وسائل الاعلام هو الوصول الى نقاط محددة ولا يكون ذلك بصفة عشوائية، اذ تسعى البريد من خلال هذا التعامل الى تقديم مختلف الردود والتوضيحات بالدرجة الأولى، بينما تسعى صايدال الى دعوتهم لتغطية الاحداث المتعلقة بأنشطة المؤسسة بالدرجة الأولى، مع الإشارة الى أن النسب كانت متقاربة في كل من المؤسسات.

جدول رقم (82) يبين توزيع أفراد العينة حسب طريقة التواصل بوسائل الاعلام-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
33.11	100	29.42	15	45.75	27	30.21	58	مؤتمر اعلامي	
26.49	80	19.60	10	16.95	10	31.25	60	بيان اعلامي	
36.09	109	49.02	25	33.90	20	33.33	64	لقاء مباشر	
04.31	13	01.96	01	03.40	02	05.21	10	زيارات المجاملة	
<b>100</b>	<b>302</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>59</b>	<b>100</b>	<b>192</b>	المجموع	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بأن طريقة التواصل بوسائل الاعلام تكون بواسطة لقاءات مباشرة قدرت ب: 36.09/ من اجمالي عدد الإجابات، وهي دلالة على اهتمام المؤسسة الكبير بالاتصال المباشر الذي يعتبر من أقوى الأنواع الاتصالية من حيث التأثير والفعالية وتحقيق الأهداف، وحسب أفراد العينة فالاتصال المباشر يتيح للمؤسسة فرص التعرف على خصائص الجمهور بأنواعه من خلال الاستجابات الفورية المباشرة، كما يتيح كذلك فرصة تعديل أو تغيير بعض القرارات بعد اختبارها على العمال، هذا فضلا على سهولة استعماله فهو لا يحتاج الى وسائل كبيرة أو تقنيات معقدة ومكلفة، فبراعة القائم بالاتصال من خلال البراهين والحجج وطريقة الكلام وأساليب الإقناع من شأنها المساعدة في تحسين جودة الاتصال اذا كانت في المستوى المطلوب.

تليها المؤتمر الاعلامي بنسبة 33.11/ وهي دلالة على أن المؤتمر الإعلامي هو طريقة تعتمد عليها المؤسسة وتوليها اهتماما كبيرا لأنه على درجة كبيرة من الأهمية والفعالية فحسب أفراد العينة فهو من الأساليب التي تساعد التنسيق والتعاون بين الإعلاميين والخبراء والمختصين واكتساب خبرات ومعارف وتبادلها، وهي من الأساليب الاتصالية التي تساهم في نشر الثقافات والعلوم المختلفة وتمكن من الحصول على مصادر المعرفة والاطلاع على البحوث الحديثة، لذلك تستعملها المؤسسة للاحتكاك بالوسائل الإعلامية والجمهور المرتبط بها من أجل معرفة معلومات عنه ونشر مختلف الاخبار التي تتعلق بها من برامج وسياسات الاتصال واستراتيجيتها في التعامل مع الجمهور، كما تعد المؤتمرات الإعلامية من الأساليب التي تتيح فرص الانفتاح على البيئة الخارجية والتفاعل معها لتحقيق التوازن والاستقرار.

ثم البيان الإعلامي بنسبة 26.49/ من اجمالي عدد الإجابات، من خلاله تقوم المؤسسة - حسب تصريح المسؤولين بها - بتصريح او تقرير مكتوب او فيديو ترى أنه على درجة كبيرة من الأهمية ترسله عبر فاكس او بريد الكتروني الى وسائل الاعلام كالراديو او الصحف او التلفزيون بهدف جلب انتباه الجمهور ووسائل الاعلام الى أنشطتها، أو الإعلان عن برامج أو مشاريع جديدة أو تعديل استراتيجية أو معلومات تريد أن تبثها عن طريق وسائل الاعلام لتصل الى أكبر قدر ممكن من الجمهور.

بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بزيارات المجاملة قدرت ب: 04.31/ من اجمالي عدد الإجابات، بالرغم من نسبة الإجابة الضعيفة التي حاز عليها خيار زيارات المجاملة الا أنها من الأساليب الاتصالية المهمة والمثمرة، لان من خلالها- حسب إجابات بعض المبحوثين - تقوم المؤسسة بتوجيه دعوات لمختلف وسائل الاعلام خاصة التي تعتقد أن لها صدى وتأثير كبيرين في أوساط الجمهور كالراديو مثلا للحضور والقيام بزيارات ميدانية للمؤسسة بهدف تعزيز العلاقات وتوطيدها وتعرفها عن قرب على المؤسسة ومنتجاتها وأساليبها في العمل وهياكلها وكفاءة عمالها وحسن ادائهم، كما تحرص المؤسسة على أن يقوم أفراد أكفاء ومختصين في الاتصال وذوي وزن في المؤسسة باستقبال هذه الوسائل لترك انطباع حسن وتمثيلها أحسن تمثيل والتمكن من كسب ود وتعاون هذه المؤسسات والاستفادة من خدماتها الإعلامية من اشهار وتقديم المؤسسة للجمهور لتحقيق التفاعل وتجسيد مبدأ الانفتاح على المؤسسات الأخرى.

جدول رقم (83) يبين توزيع أفراد العينة حسب طريقة التواصل بوسائل الاعلام-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
22.91	137	28.04	60	19.70	40	20.44	37	مؤتمر اعلامي	
22.41	134	32.71	70	10.84	22	23.20	42	بيان اعلامي	
42.81	256	30.37	65	59.11	120	39.23	71	لقاء مباشر	
11.87	71	08.88	19	10.34	21	17.13	31	زيارات المجاملة	
<b>100</b>	<b>598</b>	<b>100</b>	<b>214</b>	<b>100</b>	<b>203</b>	<b>100</b>	<b>181</b>	المجموع	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بأن طريقة التواصل بوسائل الاعلام تكون بواسطة لقاءات مباشرة قدرت ب: 42.81/ من اجمالي عدد الإجابات وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على الاتصال الشخصي الذي يعتبر أقوى أنواع

الاتصال تأثيرا وفعالية لأنه يضمن اللقاء المباشر والحديث والاخذ والرد مباشرة ويضمن ردود افعال انية واستجابات فورية تمكن المؤسسة من الحصول على نتائج ملموسة في وقت وجيز وبأكثر فعالية.

تليها المؤتمر الاعلامي بنسبة 22.91/ وفيه تلتقي المؤسسة مع مراسلي الوسائل الإعلامية وفق زمن ومكان محددين مستهدفة جمهورا واسعا، تحرص المؤسسة من خلاله على مناقشة قضايا مرتبطة بها وإيجاد حلول لها، كما تعمل على تكوين رأي عام حول مسائل متعلقة بنشاطها ووجودها في السوق أو اقناع المسؤولين بقضية أو بسياسات في العمل كما تهدف من خلالها الى الاتفاق على نقاط مشتركة بينها وبين وسائل الاعلام وباقي المؤسسات ذات الاهتمام المشترك إضافة الى التشجيع على بحث سبل تطوير الاعمال ودراسة الأفكار والمواضيع التي ممكن أن تدر بالفائدة المشتركة كما تشجع على خلق جو مناسب للتعاون والحوار والنقاش.

ثم البيان الإعلامي بنسبة 22.41/ من اجمالي عدد الإجابات، وفيه تحرر المؤسسة مضامين تحاول من خلالها الإعلان عن مشاريع جديدة أو تعديل استراتيجية أو معلومات تريد أن يعرفها الجمهور عن طريق وسائل الاعلام لتصل الى جمهور واسع.

بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بزيارات المجاملة قدرت ب: 11.87/ من اجمالي عدد الإجابات، ولكن ضعف نسبة الإجابات على زيارات المجاملة لا ينفي أهميتها في التواصل مع وسائل الاعلام، كأن توجه المؤسسة دعوات لوسائل الاعلام لزيارتها والتعرف عن كثب على منتجاتها وطرائقها واساليبها في العمل وتختار اشخاص مؤهلين لاستقبالهم وتعريفهم بالمؤسسة وتحرص على أن يكون موظف الاستقبال مرآة تعكس فعلا مستواها وكفاءتها، تقوم من خلاله المؤسسة بإتاحة فرص لوسائل الاعلام بزيارة اقسامها وفروعها من أجل توطيد العلاقة بينها وبين هذه الوسائل للاستفادة من الانعكاسات الإيجابية المتمثلة في نشر المعلومات الصادقة والاشهار.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تتواصل مع وسائل الاعلام بأساليب مختلفة في مقدمتها اللقاءات المباشرة، وتحرص حسب البعض على ادراجها ضمن ثقافتها الاتصالية لأنها تضمن الاتصال المباشر مع الوسائل الإعلامية بما يمكن المؤسسة من طرح انشغالاتها وتمرير رسائلها وتعديلها حسب الموقف الاتصالي، فهذا النوع يعتبر من أقوى الأنواع الاتصالية من حيث التأثير لأنه يحقق التفاعل من خلال ردود الأفعال أو الاستجابات الفورية والمتبادلة للأطراف، فاللقاءات المباشرة حسب مصادر من

المؤسسة تتضمن حوارا وتبادلا للآراء وتصحيحا لأسلوب الكلام أو الحوار أو لمضمون الرسالة الاتصالية حسب استجابة المتلقي سواء كانت هذه الأخيرة كلاما منطوقا أو ايماءات أو تعابيرا للوجه، ويلعب من خلالها المتلقي دورا مهما في ضبط وتعديل مضمون الرسالة الاتصالية التي تبتعد عن النمطية وتأخذ بعين الاعتبار الاستجابات وردود الأفعال.

كما تتواصل المؤسسة كذلك مع الوسائل الإعلامية بالاعتماد على المؤتمرات الإعلامية التي تمكنها من الاحتكاك بوسائل الاعلام وطرح مختلف الانشغالات وتزويد الجمهور عن طريقها بمختلف المعلومات التي تريد تمريرها، وحسب تصريح بعض المسؤولين فإن المؤسسة تقوم بهذه المؤتمرات كلما توافرت معلومات ومعطيات مهمة من خلال المقابلات التي تجريها مع رجالات الاعلام والصحفيين او المراسلين ومن خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة، كما تقوم من خلالها بتمرير المعلومات المهمة والمتعدد التي لا تستطيع تمريرها من خلال البيانات الإعلامية.

وتتواصل كذلك بالاعتماد على البيان الإعلامي الذي يكون في شكل رسالة مكتوبة أو مسجلة موجهة للمؤسسات الإعلامية تركز فيه المؤسسة على تقديم المستجدات والاطار والمعطيات التي تريد ان تصل الى الجمهور افرادا كانوا أو مؤسسات تقوم من خلاله بشرح القضايا المراد الخوض فيها بالتفصيل للاستفادة من خدمات الوسائل في عملية الوصول الى الجماهير المرتبطة بالمؤسسة

كما تتواصل مع المؤسسات الإعلامية كذلك بالاعتماد على زيارات المجاملة ولكن بدرجة أقل من خلال دعوة رجال الصحافة والمراسلين الى اجراء زيارات للمؤسسة والتجول في ارجائها لمعرفتها أكثر والتقرب منها لفهم طبيعة نشاطها وخصائصها وسياستها في العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في تواصلها مع وسائل الاعلام على أساليب مختلفة تحاول من خلالها تقديم نفسها واتباع سياسة المصارحة والشفافية والعمل وفق الأنساق المفتوحة التي تفرض الانفتاح على المجتمع بمؤسساته والتعامل معها والاستفادة من خدماتها وانعكاسات تغطيتها الإعلامية.

**مقارنة بين بيانات الجدولين:** على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدولين أعلاه نستطيع القول بأن كل من مؤسستي البريد وصايدال تتواصلان مع وسائل الاعلام عن طريق اللقاءات المباشرة بالدرجة الأولى.

جدول رقم (84) يبين توزيع أفراد العينة حسب استعمال المؤسسة للاتصال الاشهاري -صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
25.94	103	19.77	17	27.08	26	27.91	60	اشهار مطبوع(ورقي)	ب
26.45	105	20.93	18	20.83	20	31.16	67	اشهار سمعي(اذاعي)	
22.92	91	23.25	20	23.96	23	22.32	48	اشهار سمعي بصري	
18.64	74	24.42	21	18.75	18	16.28	35	اشهار الالكتروني	
93.95	373	88.37	76	90.62	87	97.67	210	المجموع	
03.53	14	04.65	04	05.21	05	02.33	05		لا
02.52	10	06.98	06	04.17	04	/	/		لا أدري
100	397	100	86	100	96	100	215		المجموع العام

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين ب: نعم أي أن المؤسسة تستعمل الاتصال الاشهاري قدرت ب: 93.95/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين بالإشهار السمعي (الاذاعي) قدرت ب: 26.45/، هذا النوع من الاشهار يقوم من خلاله المرسل بمخاطبة اسماع جمهور المتلقين الاستعانة بأنواع مختلفة وأساليب متعددة من المؤثرات الصوتية وكذا الموسيقى التي توجه وتؤثر على الشعور والعواطف وتساعد على خلق الميول او الرغبة في الاقبال على المنتجات.

تليها فئة الاشهار المطبوع (الورقي) بنسبة: 25.94/، أما المطبوع فهو يعتمد على الدعاية الورقية كالجرائد والمجلات إضافة الى الملصقات الحائطية التي تكون على شكل صور وكتابات تبرز مزايا المنتج وجودته وبملاءمته لرغبات وانتظارات جمهور المستهلكين



ثم الاشهار السمعي البصري بنسبة: 22.92/ من اجمالي عدد الإجابات، ويعتمد هذا النوع على حاستي السمع والبصر من خلال المثرات الصوتية والموسيقى كما يعتمد أيضا على الصورة التي تعتبر في كثير من الأحيان ابلغ تعبيراً وايصال للأفكار والرسائل من أي تعبير أو كلام.

ثم الاشهار الالكتروني بنسبة 18.64/ من اجمالي عدد الإجابات، وهو النوع الاشهاري الذي يواكب التطور التكنولوجي بالاعتماد في تمرير مضامين الرسائل الاشهارية على شبكة الانترنت بطرق حديثة ومتطورة بشكل يستقطب جمهوراً واسعاً إضافة الى التأثير الذي يحدثه خاصة باعتماده على كل من الصوت والصورة فيمكن الجمهور من الاطلاع عليه او التعرض له من خلال الحواسيب المحمولة او المكتبية أو حتى الهواتف النقالة.

بينما سجلت نسبة 03.53/ لفئة المجيبين ب: لا، ونسبة 02.52/ من اجمالي عدد الإجابات لفئة لا أدري أو للذين لا يملكون إجابة، وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج على ضوء ما سبق حسب إجابات المبحوثين أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الاشهار بمختلف أنواعه بدرجات مختلفة، وتراه مهماً لان المضامين الاشهارية المصممة بطريقة مدروسة ومخططة وموجهة للجمهور المرتبط بالمؤسسة تساهم في اعلام الجمهور واستمالته واقناعه باقتناء سلعة او الاقبال على خدمة باستعمال الاستمالات العقلية التي تعتمد على الحجج والبراهين المخاطبة للعقل من جهة والاستمالات العاطفية من اثاره الرغبات والشهوات مخاطبة العاطفة من جهة أخرى.

أما فيما يخص أنواع الاشهار فالمؤسسة تستعمل عدة أنواع في مقدمتها الاشهار السمعي المذاع عبر الراديو والذي يعتبر حسب المؤسسة على درجة كبيرة من الأهمية لأنه يساعد على تقديم المؤسسة ومنتجاتها للجمهور عن طريق المعلومات والحقائق المتعلقة بالمؤسسة كما يساعد في تسهيل عمليات البيع والتسويق للمنتجات والوصول الى أكبر قدر ممكن من الجمهور وكسب تأييد الجمهور وانتمائه وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات، كما تستعمل أيضا الاشهار المطبوع الذي يكون الورق دعامة أو كما يعرف بالاشهار التقليدي والمستعمل بشكل كبير في المؤسسة الجزائرية العمومية حسب تصريحات بعض المسؤولين بالمؤسسة فهو كفيل حسبهم بتمرير الرسائل الاشهارية لجمهور القراء وبالتالي نجاح العمليات الاشهارية وتنفيذ الاستراتيجية المصممة، كما تستعمل أيضا الاشهار السمعي

البصري ولكن بصفة رخ أهميته البالغة كونه يعتمد على الصوت والصورة معا ما يعزز تأثير الرسائل الاشهارية ويجعلها تصل مفهومة الى عدد لا يستهان به من الجمهور هذه الوسيلة، الا ان المؤسسة لا تعتمد بدرجة كبيرة لأنها حسب تصريحات بعض أفراد العينة لا تجعل مخصصات مالية كبيرة للإشهار والتلفزيوني بصفة خاصة لأنه باهض الثمن كما أن المؤسسة لا تملك ثقافة الاشهار عبر التلفزيون ما عدا الاشهارات العادية غير ملفتة للانتباه تلك التي تمررها عبر التلفزيون الحكومي ويرجع ذلك حسب نفس الافراد الى طبيعة المؤسسة العمومية التي تجعلها لا تهتم بالإشهار ولا بطرق تسويق منتجاتها والاكتفاء فقط الاشهارات العادية والتقليدية أي الورقية والمسموعة.

أما عن الاشهار الالكتروني الذي يتم عبر شبكة الانترنت فالملاحظ هو عدم اهتمام المؤسسة الكبير بهذا النوع من الاشهار الذي يكتسي أهمية بالغة مع انه أسلوب عصري ومواكب للتطور التكنولوجي الذي أصبحت كبرى مؤسسات الدول المتقدمة ومتعددة الجنسيات تعتمد عليه بشكل كبير في تحقيق أرباحها وأهدافها والوصول الى اعداد هائلة من الجماهير والمؤسسات الجزائرية لا تهتم بمثل هذا النوع من الاشهار لعدة أسباب منها عدم التحكم في هذا النوع وكذا عدم امتلاك الإمكانيات والاليات لقياس أثر الاشهارات الالكترونية وفعاليتها.

جدول رقم (85) يبين توزيع أفراد العينة حسب استعمال المؤسسة للاتصال الاشهارية-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
28.30	242	26.03	63	30.45	109	27.45	70	اشهار مطبوع(ورقي)	نعم
23.51	201	18.59	45	24.58	88	26.67	68	اشهار سمعي(اذاعي)	
17.89	153	16.94	41	17.88	64	18.82	48	اشهار سمعي بصري	
20.94	179	26.03	63	13.13	47	27.06	69	اشهار الكتروني	
90.64	775	87.60	212	86.03	308	100	255	المجموع	
07.02	60	08.26	20	11.17	40	/	/		لا
02.34	20	04.13	10	02.79	10	/	/		لا أدري
100	855	100	242	100	358	100	255		المجموع

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين ب: نعم أي أن المؤسسة تستعمل الاتصال الاشهاري قدرت ب: 90.64/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة سجلت لفئة المجيبين ب اشهار مطبوع(ورقي) قدرت ب: 28.30/ وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم كثيرا بالإشهار التقليدي الذي يعتمد على الورق كدعامة ترى فيها أنها الطريقة الملائمة لتحقيق أكبر قدر ممكن من التفاعل والفعالية كما أن هذا النوع من الاشهار حسب مصادر من المؤسسة هو المعروف في المؤسسات الجزائرية.

تليها فئة الاشهار السمعي (اذاعي) بنسبة: 23.51/ هذا يدل على أن المؤسسة تهتم أيضا بالإشهار السمعي أي ذلك الذي يتم عبر الإذاعة، لأنها كما توصلنا اليه من قبل تتعامل بصفة كبيرة مع الإذاعة وتعتبر الاشهار المسموع على درجة كبيرة من الأهمية لأنه السبيل الى تحقيق أهدافها والوصول الى عدد معتبر من الجمهور، وكما صرح به بعض المسؤولين فان جمهور الإذاعة معول عليه بدرجة كبيرة في تحقيق اهداف المضامين الاشهارية التي تقدمها المؤسسة.

ثم الاشهار الالكتروني بنسبة: 20.94/ وهذا يدل على أن هناك أيضا اهتمام بالإشهار عبر الانترنت من طرف المؤسسة ولكن بدرجة اقل مقارنة بالأنواع الأخرى، وحسب افراد من العينة فان المؤسسة لا تملك ثقافة الانترنت ولا تعمل على تفعيل الإدارة الالكترونية لما تسهله من مهام، ولا تملك ثقافة الاشهار الإلكتروني لأنها لا تستطيع التحكم به أو تقييمه ولا تسطير اهداف ولا معرفة ردود الفعل الحقيقية.

بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بالإشهار السمعي البصري بنسبة: 17.89/ من اجمالي عدد الإجابات وهذا يدل على أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بالإشهار السمعي البصري ويرجع ذلك حسب مصادر من المؤسسة لنقص الاخصائيين في تصميم الرسائل الاشهارية من جهة وعدم تخصيص ميزانية كافية للإشهار من طرف المؤسسة، فحسب افراد العينة هذه الأخيرة تهتم بالتكلفة أكثر من الاشهار بحد ذاته وهو ما أثر سلبا على مستويات الرسائل الاشهارية وانقص من درجة تحقيق الأهداف وتحقيق الاستراتيجية.

بينما سجلت نسبة 07.02/ لفئة المجيبين ب: لا، ونسبة 02.34/ من اجمالي عدد الإجابات لفئة لا أدري أو للذين لا يملكون إجابة، وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة بالاتصال الاشهاري وتضعه من أولوياتها كعامل مهم من عوامل تحقيق استراتيجيتها وكيانها، فمن خلال المقابلات الحرة التي أجريت مع عدد من المسؤولين ومن خلال استطلاعنا لآراء أفراد العينة تبين أن المؤسسة تستهدف جمهورها بمضامين اشهارية مدروسة ودقيقة ومصممة وفق خصائص وتطلعات ورغبات جمهورها بهدف الاقبال على خدماتها تستعمل في ذلك وسائل تراها مناسبة وكذا أساليب تخاطب من خلالها العقل وأحيانا الغرائز والعواطف.

في حين يرى بعض أفراد العينة أن المؤسسة لم ترقى بعد الى مصاف المؤسسات المتطورة التي تتحكم في أساليب وتقنيات الاشهار وكذا الوسائل التي تبث من خلالها مختلف رسائلها، اذ لاحظنا أن المؤسسة تقوم بالإشهار بالطرق التقليدية كما أنها تفتقد الى مختصين في الاتصال الاشهاري مما قد يفقد معظم المضامين الاشهارية قيمتها وفعاليتها، كما أن عدم اهتمام المؤسسة بالاتصال الإلكتروني بشكل كبير قد أثر حسب بعض اراء أفراد العينة بشكل سلبي على قيمة الاشهار حيث أن توجه المؤسسات الحديثة اصبح نحو استعمال الانترنت والاستفادة من جمهورها الكبير وكذا الطرق والتصميمات الحديثة، وان أي اهمال للانترنت كوسيلة لبث المضامين الاشهارية سيؤثر سلبا على المؤسسة فهي بذلك تهمل وسيلة متطورة لها جمهور واسع وعميق.

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدولين أعلاه نستطيع القول أن كل من المؤسستين تستعملان الاتصال الاشهاري بأنواعه، فالملاحظ أن البريد تستعمل الاشهار المطبوع بالدرجة الأولى، بينما صايدال تعتمد على الاشهار السمعي الإذاعي بالدرجة الأولى.

جدول رقم (86) يبين توزيع أفراد العينة حسب الغرض من استعمال الاتصال الاشهاري-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
27.58	107	30.88	21	28.89	26	26.09	60	الريح المادي
27.06	105	30.88	21	26.67	24	26.09	60	تسويق المنتجات أو الخدمات
24.48	95	14.71	10	22.22	20	28.26	65	التعريف بالمؤسسة
20.88	81	23.53	16	22.22	20	19.57	45	تقوية السمعة وتحسين الصورة
<b>100</b>	<b>388</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>230</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بأن الغرض من استعمال المؤسسة للاتصال الاشهاري هو الريح المادي قدرت ب: 27.58/ من اجمالي عدد الإجابات، على غرار المؤسسات الأخرى فالريح المادي في الحقيقة هو ما تصبو اليه المؤسسة لأنه الهدف النهائي من نشاطها وسبب بقائها واستقرارها، فاستمرارها مرهون بتحقيق الريح الذي يمكنها من ضمان الحفاظ على رأسمالها وزيادته وتوسيع رقعة أنشطتها لان تنفيذ استراتيجيتها مرهون بالأرباح والمكاسب المادية المحققة هذا من جهة، من جهة أخرى فان مسؤولية المؤسسات العمومية حسب بعض المصادر من المؤسسة تحتم عليها خدمة المجتمع وتلبية حاجاته المتجددة والمستمرة وهذا لا يتأتى الا من خلال بيع منتجاتها وتحقيق الأرباح لضمان بقائها وازدهار باقي القطاعات المرتبطة بها.

تليها فئة المجيبين ب: تسويق المنتجات بنسبة: 27.06/، وهي دلالة حسب بعض المصادر في المؤسسة على اهتمام هذه الأخيرة بالتخطيط لعملية البيع واجتتاب العشوائية والارتجالية والبيع التقليدي، لأنها تسعى جاهدة الى تحسين عملية الانتاج وضمان التسعيرة المناسبة والتنافسية والتزويد بالمعلومات حول المنتج بهدف تلبية واشباع رغبات الافراد والجماعات التي تطلع عليها من خلال

دراسات السوق ودراسة الجمهور التي يقوم بها افراد متخصصون، كما أن مفهوم الريح المادي المشار اليه من قبل قد يتعداه الى فرض وجودها وتقبلها من طرف جمهور المستهلكين.

ثم فئة المجيبين ب: التعريف بالمؤسسة بنسبة: 24.48/، وهي دلالة على حرص المؤسسة على تقديم نفسها عن طريق نشر مختلف المعلومات المرتبطة بها وطرق عملها واستراتيجيتها وسياستها في خدمة المجتمع وتحقيق رغبات وحاجات افراده باتباع سياسة الشفافية والمصارحة والمسؤولية الاجتماعية.

بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بتقوية السمعة وتحسين الصورة قدرت ب: 20.88/ من اجمالي عدد الإجابات، على الرغم من ضعف نسبة الإجابة على خيار تحسين الصورة الا أنها مرحلة مهمة أيضا من مراحل عملية الاشهار، فبعد تقديم المؤسسة نفسها للجمهور والتعريف بمنتوجها تعمل بعد ذلك على تحسين صورتها الذهنية بالعمل الدؤوب واحترام مبادئها ومسؤولياتها تجاه المجتمع واجتتاب أي توجه او فعل ممكن ان يؤثر سلبا على اسمها وصورتها في اذهان الجماهير.

على ضوء ما سبق نستنتج أن المؤسسة تحرص على الاهتمام بالإشهار من خلال الاهتمام بطرائق تصميم المضامين الاشهارية الذي من خلاله تزيد فرص نجاح العمليات الاشهارية في تحقيق أهدافها، إضافة الى الحرص على الاهتمام بالتخطيط في عمليات تصميم الرسائل الاشهارية وتجنب التخطيط المنقطع او الحديثي الذي يرتبط بالأحداث التي تمر بها المؤسسة او المجتمع الذي تتواجد به ذلك لاستمرار العلاقة الدائمة بينها وبين جمهورها، وهذا الاهتمام ليس من عدم بل بهدف خدمة مصالحها من خلال تحقيق الأرباح المادية بالدرجة الأولى وكذا التعريف بنفسها في أوساط الجمهور بتقديم مختلف المعلومات والبيانات التي يطلبها ويتطلع اليها الجمهور الذي تتعامل معه او المرتبط بها.

جدول رقم (87) يبين توزيع أفراد العينة حسب الغرض من استعمال الاتصال الاشهاري-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20.83	156	21.82	48	17.73	50	23.48	58	الريح المادي
33.11	248	25.91	57	42.20	119	29.15	72	تسويق الخدمات
25.90	194	31.36	69	23.05	65	24.29	60	التعريف بالمؤسسة
20.16	151	20.91	46	17.02	48	23.08	57	تقوية السمعة وتحسين الصورة
<b>100</b>	<b>749</b>	<b>100</b>	<b>220</b>	<b>100</b>	<b>282</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بأن الغرض من استعمال المؤسسة للاتصال الاشهاري هو تسويق الخدمات قدرت ب: 33.11/ من اجمالي عدد الإجابات، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتصميم مضامين اشهارية لتسويق خدماتها وتقديمها للجمهور، كما تحرص على توفير كل المعلومات عن خدماتها وتعمل على التأثير على جمهورها باستعمال أساليب إقناعيه تراعي من خلالها خصائص هذا الأخير عن طريق مخاطبة العقل والعواطف لخلق الرغبة في الاقبال على خدماتها وتقبلها، كما ان المؤسسة تربط بين إمكانية تقديم الخدمة والتسويق لها بحيث لا تسويق لخدمة لا يمكن تقديمها بالموصفات المذكورة كما لا يمكن تقديم الخدمة دون التسويق لها لذلك فالمؤسسة تؤمن بان إمكانية تقديم الخدمة والتسويق لها هما عنصران مرتبطان ومهمان لضمان بقائها وتحقيق أهدافها، وحسب بعض تصريحات المسؤولين فان المؤسسة لا تعمل على تحقيق مصالحها على حساب رضى جمهورها، فهي تعمل على تحقيق المصلحة وارضاء الجمهور في ان واحد لتجسيد مبدأ الشفافية والنزاهة في العمل.

تليها فئة المجيبين ب: التعريف بالمؤسسة بنسبة: 25.90/ وهذا يدل على أن المؤسسة حريصة أيضا على التعريف بنفسها أو تقديم نفسها الى الجمهور أفرادا أم مؤسسات عن طريق المعلومات التي تزودهم بها سواء كان ذلك بطلب أو بغير طلب من طرف الجمهور المرتبط بها.

ثم فئة المجيبين ب: الريح المادي بنسبة: 20.83/ بالرغم من كل الخدمات والمسؤولية التي تأخذها المؤسسة على عاتقها تجاه جمهورها الا أن الريح المادي كذلك ضروري بالنسبة لها لتحقيق استقرارها المادي الذي لا تسير أي مؤسسة بدونه والذي يعتبر كقاعدة اقتصادية تسير بها كل مؤسسة.

بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بتقوية السمعة وتحسين الصورة قدرت ب: 20.16/ من اجمالي عدد الإجابات. هذا يدل على وجود خلل في السياسة التسييرية للمؤسسة لان تقوية السمعة وتحسين الصورة هو هدف مهم جدا ينبغي على كل مؤسسة أن تأخذه كأولوية قصوى لأنه سينعكس على جميع الجوانب الأخرى، فتقبل الجمهور لأي مؤسسة أو الاقبال على خدماتها مرهون بسمعتها وصورتها الذهنية لديه.

نستنتج على ضوء ما سبق أن المؤسسة لا تقوم بالاتصال الاشهاري بصفة عشوائية غير هادفة أو كمظهر بل تحرص حسب افرادها على أن تحقق من خلاله أهدافها المسطرة والتي تتوافق مع سياستها واستراتيجيتها، فالبريد كمؤسسة خدمية تحرص على تصميم مضامين اشهارية تمكنها من التعريف بخدماتها وتزويد الجمهور بمختلف المعطيات والمعلومات التي تخصها وبالخدمات المقدمة بهدف تسويق خدماتها وتقبلها من طرف المتعاملين معها والاقبال عليها، إضافة الى التعريف بنفسها وبمقاصدها وتحسين صورتها الذهنية في اذهان الجمهور، ومن خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها مع بعض المسؤولين تبين أن المؤسسة تحرص على ضرورة تفعيل الاتصال الاشهاري وممارسته باحترافية للحفاظ على كيانها واستمراريتها، كما يرى البعض أن البريد تعمل على تكوين علاقات طيبة مع جمهورها من جهة ومع ما يعرف بالجمهور الكامن أي ذلك الذي لا يتعامل مع المؤسسة ويمكن ان يصبح جمهورها في المستقبل اذا تم تكثيف العروض المغرية التي تتسم بالجودة واثارة الانتباه، ولتحقيق ذلك تحرص المؤسسة -حسب تصريحات بعض أفراد العينة من خلال حوارات داخل المؤسسة- على التصميم الجيد للرسائل والمضامين الاشهارية لان التصميم الجيد أساس نجاح العملية الاشهارية ككل، كما تحرص كذلك على ممارسته بصفة مستمرة غير منقطعة لان الاتصال الإشهاري حسبهم لا يمكن أن يكون موسمي أو مرتبط بأحداث معينة كي لا تنقطع الصلة بين المؤسسة



وجمهورها، وهذا يحتم عليها التحلي بالصبر وعدم التسرع في الحكم على نجاح أو فشل أي جهد أو عمل، وفي حال فشله وعدم تحقيقه للنتائج المرجوة فهي تقوم بتقييمه وتقويمه لتدارك الأخطاء والنقائص بالاعتماد على أشخاص مؤهلين ذوي خبرة وكفاءة.

ولكن ما لاحظناه وأيده بعض المسؤولين هو أن المؤسسة تقوم بالتسويق لخدماتها دون معرفة رغبات الجمهور معرفة عميقة ودقيقة عن طريق اجراء دراسات لهذا الأخير، أي أنها تقدم الخدمة وتبحث فيما بعد عن سبل الافناع والتأثير ومحاولة خلق الحاجة بدل اجراء دراسات للجمهور المرتبط بها ورصد خصائصه ورغباته ومن ثم محاولة تقديم خدمات تتوافق مع تلك الرغبات وهذه حسبهم هي عقلية البلدان النامية.

**مقارنة بين بيانات الجدولين:** على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدولين أعلاه نستطيع القول أن كل من المؤسستين تستعملان الاشهار لأغراض عدة، فالبريد يستعمل الاشهار بغرض تسويق الخدمات بالدرجة الأولى، بينما صايدال فتستعمله بغرض الريح المادي.

## خلاصة المحور:

توصلنا من خلال بيانات المحور الرابع الى ما يلي:

### 2-صايدال :

\*يؤثر المحيط الداخلي للمؤسسة على الاتصال بنسبة إجابة قدرت ب: 93.40/ من اجمالي عدد الإجابات، كما توصلنا ان من أكثر معطيات المحيط الداخلي التي تؤثر على الاتصال هي المستوى التعليمي بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 21.10/ من اجمالي عدد الإجابات

\* كما توصلنا الى أن اهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة تمثلت بالدرجة الأولى في نشر ثقافة التفاعل والحوار وحل ومعالجة النزاعات الداخلية بنفس النسبة قدرت ب: 22.20/ من اجمالي عدد الإجابات

\* كما توصلنا الى أن أبرز اشكال الاتصال التي تتم من خلالها عملية التفاعل تمثلت في الاجتماعات بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 36.04/ من اجمالي عدد الإجابات

\* توصلنا الى أن توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية يخدم الاتصال بنسبة إجابة قدرت ب: 89.58/ من اجمالي عدد الإجابات، وتمثلت في إعطاء صورة للمؤسسة التي تعمل باحترافية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 36.11/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* توصلنا الى أنه من الاليات التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار هي القرارات والمراسيم بنسبة إجابة قدرت ب: 39.37/ من اجمالي عدد الإجابات، ويرجع ذلك حسب الإجابات الى أنه يساعد في القضاء على السلوكات غير المرغوبة بالدرجة الاولى بنسبة إجابة قدرت ب: 08.75/ ثم تنصيب وتوزيع العمال في مناصب جديدة بنسبة إجابة قدرت ب: 08.08/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال التي تساهم في التفاعل الإيجابي في المؤسسة تمثلت بالدرجة الأولى في الاجتماعات بنسبة إجابة قدرت ب: 23.13/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن الاليات التي تسهل عملية التفاعل والاندماج في المؤسسة تمثلت في اتاحة فرصة ابداء الراي بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 33.80/، وكذا حسن الاصغاء بنسبة: 33.52/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن المؤسسة توظف معطيات البيئة الداخلية بنسبة إجابة قدرت ب: 90.66/ من اجمالي عدد الإجابات، ذلك من أجل اختيار أساليب الاتصال المناسبة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 18.05/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال المستعملة للاتصال بالجمهور الخارجي تمثلت في الأبواب المفتوحة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 22.30/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال الخارجية المستعملة قد ساهمت في الاستفادة من اراء واقتراحات الجمهور الخارجي بنسبة إجابة قدرت ب: 90.79/ من اجمالي عدد الإجابات، تمثلت هذه الوسائل بالدرجة الأولى في سجل الشكاوى بنسبة إجابة قدرت ب: 20.53/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن معطيات البيئة الخارجية التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار من اجل بناء اتصال فعال هي المعطيات الاجتماعية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 39.29/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن معرفة خصوصيات الجمهور الخارجي قد ساهمت في حفظ المؤسسة لتوازنها وتكيفها مع المحيط الخارجي بنسبة إجابة قدرت ب: 75.83/ من اجمالي عدد الإجابات، تمثلت في إطلاق مشاريع وبرامج جديدة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 39.81/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال التفاعلية قد ساهمت في قراءة المحيط الخارجي بنسبة إجابة قدرت ب: 87.25/ من اجمالي عدد الإجابات، وقد مكنت هذه القراءة المؤسسة من تحديد أهدافها المادية تحديدا جيدا بنسبة إجابة قدرت ب: 19.75/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن المؤسسة تتعامل مع وسائل الاعلام بنسبة إجابة قدرت ب: 94/ من إجمالي عدد الإجابات، في مقدمتها الإذاعة بنسبة إجابة قدرت ب: 35.96/ من إجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن الغرض من التعامل مع وسائل الاعلام هو بالدرجة الأول دعوتهم لتغطية الاحداث المتعلقة بأنشطة المؤسسة بنسبة إجابة قدرت ب: 22.13/ من إجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى طريقة التواصل مع وسائل الاعلام تكون عن طريق اللقاءات المباشرة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 36.09/ من إجمالي عدد الإجابات.

\* توصلنا الى أن المؤسسة تستعمل الاتصال الاشهاري بنسبة إجابة قدرت ب: 93.95/ من إجمالي عدد الإجابات تمثل بالدرجة الأولى في الاشهار الإذاعي أو السمعي بنسبة إجابة قدرت ب: 26.45/ من إجمالي عدد الإجابات

\* كما توصلنا الى أن الغرض من استعمال الاتصال الاشهاري هو الريح المادي بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 33.11/، وكذا تسويق المنتجات بنسبة: 27.06/ من إجمالي عدد الإجابات.

#### -البريد:

\*يؤثر المحيط الداخلي للمؤسسة على الاتصال بنسبة إجابة قدرت ب: 93.27/ من إجمالي عدد الإجابات، كما توصلنا ان من أكثر معطيات المحيط الداخلي التي تؤثر على الاتصال هي القوانين الداخلية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 15.85/ من إجمالي عدد الإجابات إضافة الى قابلية الأشخاص للاتصال والحوار في الدرجة الثانية بنسبة إجابة قدرت ب: 15/ من إجمالي عدد الإجابات

\* كما توصلنا الى أن اهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة تمثلت بالدرجة الأولى في نشر ثقافة التفاعل والحوار بنسبة: 22.98/ من إجمالي عدد الإجابات ثم المحافظة على استقرار المؤسسة في الدرجة الثانية بنسبة إجابة قدرت ب: 21.58/ من إجمالي عدد الإجابات

\* كما توصلنا الى أن أبرز اشكال الاتصال التي تتم من خلالها عملية التفاعل تمثلت في الاجتماعات بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 32.86/ من اجمالي عدد الإجابات وكذا التكريمات في الدرجة الثانية بنسبة إجابة قدرت ب: 31.68/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* توصلنا الى أن توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية يخدم الاتصال بنسبة إجابة قدرت ب: 73.14/ من اجمالي عدد الإجابات، وتمثلت في ابراز الثقافة الحوارية للمؤسسة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 29.32/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* توصلنا الى أنه من الاليات التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار هي الاتصال الالكتروني بنسبة إجابة قدرت ب: 32.20/ من اجمالي عدد الإجابات، ويرجع ذلك حسب الإجابات الى أنه يساعد في تعميم ثقافة استعمال التكنولوجيا الحديثة للاتصال بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 08.53/ ثم ربح واختصار الوقت في الدرجة الثانية بنسبة إجابة قدرت ب: 08.45/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال التي تساهم في التفاعل الإيجابي تمثلت بالدرجة الأولى في الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة بنسبة إجابة قدرت ب: 31.56/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن الاليات التي تسهل عملية التفاعل والاندماج في المؤسسة تمثلت في حسن الاصغاء بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 37.65/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن المؤسسة توظف معطيات البيئة الداخلية بنسبة إجابة قدرت ب: 79.94/ من اجمالي عدد الإجابات، ذلك من أجل تحسين الاتصال وتفعيله بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 15.90/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال المستعملة للاتصال بالجمهور الخارجي تمثلت في الأبواب المفتوحة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 34.66/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال الخارجية المستعملة قد ساهمت في الاستفادة من اراء واقتراحات الجمهور الخارجي بنسبة إجابة قدرت ب: 76.15/ من اجمالي عدد الإجابات، تمثلت هذه الوسائل بالدرجة الأولى في الأرقام الهاتفية الخضراء بنسبة إجابة قدرت ب: 17.35/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن معطيات البيئة الخارجية التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار من اجل بناء اتصال فعال المعطيات الاقتصادية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 39.17/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن معرفة خصوصيات الجمهور الخارجي قد ساهمت في حفظ المؤسسة لتوازنها وتكيفها مع المحيط الخارجي بنسبة إجابة قدرت ب: 75.32/ من اجمالي عدد الإجابات، تمثلت في إطلاق مشاريع وبرامج جديدة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 27.22/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال التفاعلية قد ساهمت في قراءة المحيط الخارجي بنسبة إجابة قدرت ب: 80.59/ من اجمالي عدد الإجابات، وقد مكنت هذه القراءة المؤسسة من تحديد أهدافها المادية تحديدا جيدا بنسبة إجابة قدرت ب: 23.78/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن المؤسسة تتعامل مع وسائل الاعلام بنسبة إجابة قدرت ب: 89.56/ من اجمالي عدد الإجابات، في مقدمتها الإذاعة بنسبة إجابة قدرت ب: 32.64/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن الغرض من التعامل مع وسائل الاعلام هو بالدرجة الأولى تقديم الردود والتوضيحات بنسبة إجابة قدرت ب: 24.21/ وتقديم مشاريع اشهارية بالدرجة الثانية بنسبة إجابة قدرت ب: 24/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى طريقة التواصل مع وسائل الاعلام تكون عن طريق اللقاءات المباشرة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 42.81/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* توصلنا الى أن المؤسسة تستعمل الاتصال الاشهاري بنسبة إجابة قدرت ب: 90.64/ من اجمالي عدد الإجابات تمثل بالدرجة الأولى في الاشهار المطبوع أو الورقي بنسبة إجابة قدرت ب: 28.30/ من اجمالي عدد الإجابات

\* كما توصلنا الى أن الغرض من استعمال الاتصال الاشهاري هو تسويق الخدمات بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 33.11/ من اجمالي عدد الإجابات.

### المقارنة:

على ضوء النتائج المحصل عليها من خلال الجدولين نلاحظ أن:

\*أفراد العينة في كل من مؤسسة صايدال ومؤسسة البريد أجابوا بأن للمحيط الداخلي تأثير كبير على الاتصال، ويرون بأن المستوى التعليمي للعمال له تأثير على الاتصال بالدرجة الأولى، وحسبهم فانه كلما ارتفع المستوى التعليمي للأفراد كلما أثر ذلك إيجابا على جودة وفعالية الاتصالات.

\*أفراد العينة في كل من مؤسسة البريد ومؤسسة صايدال أجابوا بأن الاتصال الداخلي لا يتم بطريقة عشوائية بل يسعى الى تحقيق جملة من الأهداف تمثلت حسب أفراد العينة للبريد في نشر ثقافة التفاعل والحوار بالدرجة الأولى وكذا المحافظة على استقرار المؤسسة وحل النزاعات الداخلية، أما صايدال فتمثلت الأهداف في حل ومعالجة النزاعات الداخلية ونشر ثقافة التفاعل والحوار بالدرجة الأولى، وكذا تسيير الازمات ثم تحقيق التكامل في العمل حسب ترتيب نسب الإجابات.

\*أن أفراد العينة في كل من المؤسستين يقررون بأن توظيف الاشكال التفاعلية قد ساهم في خدمة الاتصال من حيث المساعدة في ابراز الثقافة الحوارية للمؤسسة بالدرجة الاولى بالنسبة للبريد وإبراز صورة المؤسسة التي تعمل باحترافية بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

\*أن كل من مؤسسة صايدال ومؤسسة البريد يحرصان على مراعاة جملة من الاليات في الأنشطة والوظائف الاتصالية، فمؤسسة البريد تراعي الأوامر المكتوبة وتعتمدها بالدرجة الأولى في تنفيذ القرارات بالدرجة الأولى، أما مؤسسة صايدال فتراعي القرارات والمراسيم للقضاء على السلوكات غير المرغوبة بالدرجة الأولى أو السلوكات التي لا تتقيد بالمراسيم والقوانين

\*أن كل من مؤسسة البريد ومؤسسة صايدال يحرصان على استعمال الوسائل التي تضمن التفاعل الإيجابي الذي يرفع من مستوى الاتصالات ويحسن جودتها، وقد أجاب أفراد العينة في المؤسستين بأن الدورات التكوينية هي الوسيلة التي تضمن التفاعل الإيجابي بالدرجة الأولى.

\*أن كل من مؤسسة البريد ومؤسسة صايدال يقر أفراد العينة بهما بأن هناك جملة من الاليات التي تسهل عملية التفاهم والاندماج تمثلت حسب البريد في حسن الاصغاء بالدرجة الأولى، أما

صايدال فكانت الإجابة بإتاحة فرص ابداء الرأي بالدرجة الأولى، مع الإشارة الى أن النسب الأخرى كانت متقاربة.

\*أن كل من مؤسسة البريد ومؤسسة صايدال توظفان معطيات البيئة الداخلية، فالبريد حسب إجابات أفراد العينة توظف هذه المعطيات بغرض تحسين الاتصال وتفعيله بالدرجة الأولى، أما صايدال فيكون ذلك بغرض اختيار أساليب الاتصال المناسبة.

\*أن وسائل الاتصال ساهمت في الاستفادة من اراء واقتراحات الجمهور الخارجي في كل من مؤسستي البريد وصايدال، وتمثلت هذه الوسائل في الأرقام الهاتفية الخضراء بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد، وسجل الشكاوى بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

\*أن كل من المؤسستين تأخذان معطيات البيئة الخارجية بعين الاعتبار من أجل بناء اتصال فعال ولكن بدرجات مختلفة، فمؤسسة البريد تأخذ بالمعطيات الاجتماعية بالدرجة الأولى بينما صايدال تأخذ بالمعطيات الاقتصادية بالدرجة الأولى.

\*أن أفراد العينة بالمؤسستين أجابوا بأن معرفة خصوصيات الجماهير الخارجية قد ساهم في حفظ التوازن والتكيف مع المحيط الخارجي وقد برز ذلك في إطلاق مشاريع وبرامج جديدة بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد وصايدال.

\*إن وسائل الاتصال التفاعلية الموظفة من طرف مؤسستي البريد وصايدال قد ساهمت في قراءة المحيط الخارجي، ومن خلال إجابات أفراد العينة فقد ساعدت هذه القراءة المؤسستين في تحديد الأهداف المادية تحديدا جيدا بالدرجة الأولى.

\*إن مؤسستي البريد وصايدال تتعاملان مع وسائل الاعلام حسب أفراد العينة، مع الإشارة الى أن هذا التعامل كان مع الإذاعة بالدرجة الأولى.

\*أن أفراد العينة يقرون بأن الغرض من تعامل المؤسستين مع وسائل الاعلام هو الوصول الى نقاط محددة ولا يكون ذلك بصفة عشوائية، اذ تسعى البريد من خلال هذا التعامل الى تقديم مختلف الردود والتوضيحات بالدرجة الأولى، بينما تسعى صايدال الى دعوتهم لتغطية الاحداث المتعلقة بأنشطة المؤسسة بالدرجة الأولى، مع الإشارة الى أن النسب كانت متقاربة في كل من المؤسستين.



\*أن كل من مؤسستي البريد وصايدال تتواصلان مع وسائل الاعلام عن طريق اللقاءات المباشرة بالدرجة الأولى.

\*أن كل من المؤسستين تستعملان الاتصال الاشهاري بأنواعه، فالملاحظ أن البريد تستعمل الاشهار المطبوع بالدرجة الأولى، بينما صايدال تعتمد على الاشهار السمعي الإذاعي بالدرجة الأولى.

\*أن كل من المؤسستين تستعملان الاشهار لأغراض عدة، فالبريد يستعمل الاشهار بغرض تسويق الخدمات بالدرجة الأولى، بينما صايدال فتستعمله بغرض الريح المادي.

## المحور الخامس

جدول رقم (88) يبين توزيع افراد العينة حسب العراقيل التي يواجهها الاتصال في المؤسسة-صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات	الاحتمالات		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
07.68	80	03.47	10	06.21	20	11.60	50	مشكل في الذهنيات	تثريه		
08.36	87	07.64	22	04.66	15	11.60	50	نقص ثقافة الحوار			
08.17	85	05.90	17	08.38	27	09.51	41	نقص ثقافة الاصغاء			
<b>24.21</b>	<b>252</b>	<b>17.01</b>	<b>49</b>	<b>19.25</b>	<b>62</b>	<b>32.71</b>	<b>141</b>	<b>المجموع</b>			
07.97	83	05.21	15	08.38	27	09.51	41	عدم تحديد منصب الاتصال	تنظيمية		
08.36	87	06.25	18	09.94	32	08.58	37	عدم وجود جهة اتصالية واضحة			
02.88	30	01.74	05	04.66	15	02.32	10	الافراط في الرسمية وكثرة المستويات الادارية			
06.53	68	07.64	22	07.45	24	05.10	22	رغبة المسؤول في الحفاظ على القوة والنفوذ			
05.76	60	05.90	17	07.45	24	04.41	19	عدم ثقة المسؤول في تصرفات العمال			
04.23	44	08.68	25	/	00	04.41	19	نقص في فهم المركز الوظيفي للعامل			
<b>35.73</b>	<b>372</b>	<b>35.42</b>	<b>102</b>	<b>37.89</b>	<b>122</b>	<b>34.34</b>	<b>148</b>	<b>المجموع</b>			
05.76	60	05.56	16	06.52	21	05.34	23	تشريعات تحد من مرونة الاتصالات ومرور المعلومات		تشريعية	

06.05	63	07.64	22	07.14	23	04.18	18	قوانين مبهمة	
05.96	62	08.68	25	05.90	19	04.18	18	عدم وجود نصوص تكميلية	
<b>17.77</b>	<b>185</b>	<b>21.87</b>	<b>63</b>	<b>19.57</b>	<b>63</b>	<b>13.69</b>	<b>59</b>	المجموع	
07.01	73	09.03	26	06.83	22	05.80	25	نقص ثقافة استعمال تكنولوجيا الاتصال	تكنولوجيا
08.55	89	08.68	25	07.76	25	09.05	39	استعمال تكنولوجيا الاتصال كمظهر	
06.34	66	06.94	20	08.70	28	04.18	18	عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال	
<b>21.90</b>	<b>228</b>	<b>24.65</b>	<b>71</b>	<b>23.29</b>	<b>75</b>	<b>19.03</b>	<b>82</b>	المجموع	
<b>99.62</b>	<b>1037</b>	<b>98.96</b>	<b>285</b>	<b>100</b>	<b>322</b>	<b>99.77</b>	<b>430</b>	المجموع الجزئي	
<b>00.38</b>	<b>04</b>	<b>01.04</b>	<b>03</b>	/	/	<b>00.23</b>	<b>01</b>	لا	
<b>100</b>	<b>1041</b>	<b>100</b>	<b>288</b>	<b>100</b>	<b>322</b>	<b>100</b>	<b>431</b>	المجموع الكلي	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بأن العراقيين التي تواجه الاتصال في المؤسسة عراقيل تنظيمية قدرت ب: 35.73/ من إجمالي عدد الإجابات موزعة على جملة من النقاط، حيث سجلت أعلى نسبة لفئة المجيبين بأن العراقيين التنظيمية تمثلت في عدم وجود جهة واضحة مكلفة بالاتصال قدرت ب: 08.36/ من إجمالي عدد الإجابات، تليها فئة عدم تحديد منصب الاتصال بنسبة: 07.97/، ثم فئة رغبة المسؤول في الحفاظ على القوة والنفوذ بنسبة: 06.53/، بعدها عدم ثقة المسؤول في تصرفات العمال بنسبة: 05.76/، ثم فئة نقص في فهم المركز الوظيفي للعامل بنسبة: 04.23/ بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين ب: الافراط في الرسمية حيث قدرت ب: 02.88/ من إجمالي عدد الإجابات.

أما عن الفئة الموائية حسب التدرج في النسب فقد سجلت لفئة المجيبين بأن الاتصال في المؤسسة يواجه كذلك عراقيل بشرية بنسبة 24.21/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة على جملة من الفئات، حيث سجلت أعلى نسبة لفئة المجيبين بأن العراقيل البشرية تمثلت في نقص ثقافة الحوار بنسبة: 08.36، ثم فئة نقص ثقافة الاصغاء بنسبة: 08.17/ بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بمشكل الذهنيات بنسبة: 07.68/ من اجمالي عدد الإجابات

أما عن الفئة الموائية حسب التدرج في النسب فقد سجلت لفئة المجيبين بأن الاتصال في المؤسسة يواجه كذلك عراقيل تكنولوجية بنسبة: 21.90/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة على جملة من الفئات، حيث سجلت أعلى نسبة لفئة المجيبين بأن العراقيل التكنولوجية تمثلت في استعمال تكنولوجيا الاتصال كمظهر قدرت ب: 08.55/ تليها فئة نقص ثقافة استعمال تكنولوجيا الاتصال بنسبة: 07.01/، بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين ب: عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال قدرت ب: 06.34/ من اجمالي عدد الإجابات.

أما عن الفئة الموائية التي تعد الأضعف مقارنة بباقي النسب فسجلت لفئة المجيبين بأن الاتصال في المؤسسة يواجه كذلك عراقيل تشريعية بنسبة: 17.77/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة على جملة من الفئات أكبرها كانت لفئة المجيبين بأن المشاكل التشريعية تكمن في القوانين المبهمة بنسبة: 06.05/، تليها فئة المجيبين بعدم وجود نصوص تكميلية بنسبة: 05.96/، فيما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بأن العراقيل التشريعية تكمن في تشريعات تحد من مرونة الاتصالات ومرور المعلومات بنسبة: 05.76/ من اجمالي عدد الإجابات.

بينما سجلت فئة المجيبين ب: لا أي بان الاتصال في المؤسسة لا يواجه أي نوع من العراقيل نسبة 00.38/ من اجمالي عدد الإجابات، وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

على ضوء ما سبق نستنتج أن الاتصال في مؤسسة صايدال يواجه جملة من العراقيل تسببت في الكثير من الأحيان في التأثير سلبا على نوعية الرسالة المنقولة وأداء المؤسسة بصفة عامة، فنظام الاتصال يجب أن يكون محكم الحلقات لان أي ثغرة قد تضعف هذا النظام وتجعله عقيما بدون فعالية، والواقع أن العراقيل أو معوقات الاتصال مرتبطة بعدة أطراف، بمعنى أن مسؤولية حدوثها لا تقع على طرف أو جهة واحدة أو جزء من نظام الاتصال دون غيره، وانما هي مسؤولية مشتركة

تتحملها وتضطلع بها عدة أطراف أو حلقات، وبالتالي فإن النظام الاتصالي يفقد قيمته وفعاليتته بفقدان حلقة مؤثرة كالتغذية العكسية على سبيل المثال، فهي بمثابة صمام الأمان أو مؤشر هام من مؤشرات فعالية الاتصال من عدمها لأنها تعطينا صورة واقعية عن مدى جدوى الاتصال ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة.

ولأن معوقات الاتصال متنوعة ومختلفة ومتجددة في طبيعتها فإن الضرورة تقتضي تحديد المسؤولين عنها بدقة متناهية من خلال تتبع مصادرها بموضوعية ودقة واحترافية عالية وعدم القاء اللوم على جهة أو حلقة من الحلقات دون دراسة منطقية وتحليل عقلاني (العلاق، 2009، ص. 150)،

فمن خلال إجابات أفراد العينة تبين أن مؤسسة صايدال تعاني من عدة نقائص سيما في الجانب التنظيمي، فعدم وجود جهة مستقلة محددة مكلفة بالاتصال يعتبر مشكل تنظيمي كبير من شأنه عرقلة الاتصال والتأثير سلبا عليه وإنقاص من مرونته وسهولة انسياب المعلومات بطريقة صحيحة وكذا الأوامر والتعليمات ومختلف انشغالات العمال، ويعود ذلك حسب أفراد العينة الى عدم امتلاك المؤسسة لسياسة اتصالية واضحة المعالم تجعل من الاتصال مركز ومحور كل العمليات الإدارية الأخرى، مما خلق حسب أفراد العينة نوع من الفوضى وعجز في التسيير والأداء.

كما تبين أيضا هناك عراقيل للاتصال متعلقة بالعنصر البشري الذي يعتبر عماد الاتصال فعلى الرغم من التطور التكنولوجي الذي يمكن أن تتميز به أي مؤسسة فإن ذلك لا يطور الاتصال اذا كان العنصر البشري غير مؤهل وغير مختص في الاتصال مثلا، فضلا عن نقص ثقافة الاتصال المتمثلة فسي عدم التحاور ونقص الاستماع إضافة الى مشكل الذهنيات التي تعيق العمليات الاتصالية وتعيق عملية تدفق أو انسياب المعلومات ويعود ذلك حسب افراد العينة الى نقص وعي الأفراد بأهمية الاتصال وعد اعتماده كثقافة في العمل إضافة الى نقص الاستعدادات النفسية لتقبل رأي الاخر لذهنيات نعاني منها في إدارة المؤسسة بصفة خاصة وهذا حسب تصريح افراد العينة من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها

كما يتضح من خلال الإجابات كذلك أن المؤسسة تواجهها عراقيل تكنولوجية ذلك لأنه حسب أفراد العينة لان المؤسسة لا تستعمل تكنولوجيا الاتصال بالطريقة الصحيحة والكافية، لان هذا

الاستعمال فقط يكون كمظهر من مظاهر الابهة والتميز فقط بدون أي فعالية أو استغلال حقيقي  
للسيلة لخدمة الاتصال وتحسين أداء المؤسسة

كما توصلنا الى أنه من العراقيل التي يواجهها الاتصال في المؤسسة هو الجانب التشريعي الذي  
تمثل أساسا في القوانين التي لا تخدم الاتصال ولا تضعه كأولوية إضافة الى نقص النصوص  
التكميلية التي تساهم في تقريب الفهم للأفراد فيمات يخص القوانين المبهمة التي لا يفهمها الافراد أو لا  
يفهمون طرق تطبيقها.

ومن خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها مع بعض افراد العينة تبين لنا أن الاتصال يعاني من  
مشاكل كبيرة سببها في الكثير من الأحيان هو العنصر البشري فكل الممارسات العشوائية وغير  
القانونية أحيانا والضبابية وعدم منح فرص للأفراد للتعبير عن آرائهم أو تبرير اخطائهم وعدم الاستماع  
اليهم والى مشاكلهم كلها تؤثر على النظام الاتصالي في المؤسسة وعلى أدائها كما أن استعمال  
التكنولوجيا في الكثير من الأحيان لا يخدم الاتصال انما تستعمل كمظهر فقط، كما يرى افراد العينة  
أن هناك نقص في تكوين الموظفين والمسؤولين على حد سواء في مجال الاتصال وطرق التعامل مع  
الآخر، كما لا تلجأ إدارة المؤسسة الى الأخذ بآراء ووجهات نظر الافراد قبل اتخاذ أي قرار خاصة  
المحورية أو الأساسية التي تتعلق بالمؤسسة، كما صرح لنا البعض من خلال المقابلات الحرة التي  
قمنا بها في المؤسسة أن مشكل الذهنيات والأفكار والاحكام المسبقة والطرق التقليدية في تسيير  
العنصر البشري تؤثر سلبا على الاتصال، فالأفراط في الرسميات والتمسك بالسلطة ليس بهدف حل  
المشاكل وتكريس ثقافة الحوار والاستماع للرأي الآخر يعتبر خطأ في التسيير وخطرا على الثقافة  
الاتصالية المؤسساتية.

كما توصلنا من خلال التجول بين المصالح وملاحظة ما يجري الى أن هناك نقائص  
وصعوبات في تعامل الافراد مع تكنولوجيا الاتصال، فالمؤسسة لم توفق الى حد بعيد في استعمال هذه  
التكنولوجيا لتطوير وتسهيل الاعمال وضمان اتصالات ذات جودة وفعالية، وهذا راجع الى نقص  
تخصص معظم إدارات المؤسسة في مجال الاتصال وعدم تحكمهم في التكنولوجيا الحديثة للاتصال،  
فهم يتحفظون من التطور التكنولوجي واحيانا يعارضونه خوفا من عدم تمكنهم من مواكبته والتكيف  
معه أو الانسجام والتوافق مع غيرهم من العارفين، إضافة الى أن المؤسسات الجزائرية عموما لم

تتمكن من ولوج عالم المعلوماتية الا مؤخرًا بل وتعتمدها أحيانًا كمظهر للتباهي وخلق جو من الرقي الزائف داخل المكاتب (دليو، 2003، ص-ص: 38-39).

كما توصلنا من خلال المقابلات الحرة كذلك الى أن القوانين المعمول بها المؤسسة لا تعزز الاتصال ولا تسير في صالحه ولا تخدمه في الكثير من الأحيان، فالقوانين الداخلية مثلًا تحد من فعالية الاتصالات وتكبحها وفي الكثير من الأحيان لا يفهم المسؤولون وكذا العمال القوانين فهما جيدًا مما يستدعي نصوص تكميلية لشرح أو تدارك بعض النقائص ولكن هذه النصوص نادرًا ما تدرج.

كما أفادنا بعض أفراد العينة أن المسؤولين لا يتيحون فرص عادلة للعمال للإدلاء بوجهات نظرهم حتى يتمكنوا من معرفة مدى تجاوبهم وكذا تقييم مستوى الفهم العام لمختلف المضامين والرسائل المقدمة لان ذلك يمكنهم من تقييم علاقاتهم واساليبهم في العمل وتقويمها، وحسب تصريحات بعض أفراد العينة فان المشكل المطروح كذلك يكمن في هشاشة العلاقات الإنسانية بين الافراد والسلوكات السلبية والمعزولة للمسؤولين يجعل البعض يتجه نحو الشبكات غير الرسمية وتفاذي الرسمية منها وهو ما يفتح الباب أحيانًا على مصرعيه أمام الشائعات والمعلومات المغلوطة التي تؤثر سلبيًا على العمل.



جدول رقم (89) يبين توزيع افراد العينة حسب العراقيل التي يواجهها الاتصال في المؤسسة-بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات		الاحتمالات		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
07.19	223	07.19	71	07.73	106	06.18	46	الذهنيات		شدية		
08.70	270	08.11	80	10.21	140	06.72	50	نقص ثقافة الحوار				
09.93	308	09.12	90	10.65	146	09.68	72	نقص ثقافة الاصغاء				
<b>25.82</b>	<b>801</b>	<b>24.42</b>	<b>241</b>	<b>28.59</b>	<b>392</b>	<b>22.58</b>	<b>168</b>	<b>المجموع</b>				
08.48	263	06.18	61	10.94	150	06.99	52	عدم تحديد منصب الاتصال		تنظيمية		
09.28	288	07.09	70	10.94	150	09.14	68	عدم وجود جهة اتصالية واضحة				
07.61	236	06.59	65	09.48	130	05.51	41	الافراط في الرسمية				
05.51	171	06.89	68	04.38	60	05.78	43	رغبة المسؤول في الحفاظ على القوة والنفوذ				
04.87	151	04.26	42	04.81	66	05.78	43	عدم ثقة المسؤول في تصرفات العمال				
04.84	150	04.05	40	03.65	50	08.06	60	نقص في فهم المركز الوظيفي للعامل				
<b>40.59</b>	<b>1259</b>	<b>35.06</b>	<b>346</b>	<b>44.20</b>	<b>606</b>	<b>41.26</b>	<b>307</b>	<b>المجموع</b>				
02.51	78	02.23	22	01.46	20	04.84	36	تشريعات تحد من مرونة الاتصالات ومرور المعلومات		تشريعية		
05.00	155	07.29	72	03.57	49	04.57	34	قوانين مبهمه				
03.77	117	06.38	63	02.41	33	02.82	21	عدم وجود نصوص تكميلية				

11.28	350	15.91	157	07.44	102	12.23	91	المجموع	
07.99	248	09.02	89	07.44	102	07.66	57	نقص ثقافة استعمال تكنولوجيا الاتصال	تكهله حبة
06.22	193	07.50	74	04.38	60	07.93	59	استعمال تكنولوجيا الاتصال كمظهر	
07.09	220	07.19	71	06.35	87	08.33	62	عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال	
21.31	661	23.71	234	18.16	249	23.92	178	المجموع	
99.00	3071	99.09	978	98.40	1349	100	744	المجموع الجزئي	
0.10	03	0.10	01	0.15	02	/	/		لا
0.90	28	0.81	08	01.46	20	/	/		لا أدري
100	3102	100	987	100	1371	100	744	المجموع العام	

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بأن نعم أي أن المؤسسة تواجه جملة من العراقيل قدرت ب: 99.00/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة كالآتي:

أكبر نسبة كانت للمجيبين بالعراقيل التنظيمية قدرت ب: 40.59/ من اجمالي عدد الإجابات، وهذا يدل على أن الخلل موجود في الهيكل التنظيمي لفشله في تحديد الاختصاصات والصلاحيات بدقة ووضوح،

وموجود كذلك في مراكز الاتصال وشبكات الادارة الرسمية في المؤسسة الامر الذي أدى ببعض المسؤولين الإداريين والعمال الى الاتجاه نحو الاتصال غير الرسمي التي اختلطت وتشعبت فيه مناهل المعلومات وتأثرت مصداقيتها مما انعكس في الكثير من الأحيان سلبا على السير الحسن للأنشطة.

وقد توزعت هذه العراقيل على جملة من النقاط حيث سجلت فئة المجيبين بالعراقيل التنظيمية المتمثلة في عدم وجود جهة واضحة مكلفة بالاتصال أعلى نسبة قدرت ب: 09.28/ من اجمالي عدد الإجابات وهذا يدل على أن هناك اطلاع ووعي لأفراد العينة بضرورة وجود جهة مستقلة مختصة في الاتصال من جهة وعلى تقصير إدارة المؤسسة في توزيع المهام والاهتمام الفعلي بالاتصال الذي يعد شريان المؤسسة من جهة أخرى.

تليها فئة عدم تحديد منصب الاتصال بنسبة: 08.48/ وهذا يدل حسب اراء بعض أفراد العينة على عدم حرص المؤسسة على الاهتمام بجودة ونوعية ومستويات الاتصال، لان منصب الاتصال شأنه شأن باقي الوظائف الحيوية الأخرى لا بد أن يحدد له منصب واسناده لأشخاص ذوي اختصاص وكفاءة ومرونة في التعامل مع الافراد والمواقف في العمل.

ثم فئة الافراط في الرسمية بنسبة: 07.61/ وهو ما زاد في تعدد وتعقيد المستويات الإدارية وأثر على عمليات وصول الرسائل والمضامين الاتصالية وأفقدتها المرونة والانسيابية وصعب عملية تمرير المعلومات في وقتها وبالطريقة المناسبة.

ثم رغبة المسؤول في الحفاظ على القوة والنفوذ بنسبة: 05.51/، وهو ما من شأنه التأثير على السير الحسن والمرن للمعلومات، فحسب مصادر من المؤسسة توصلنا الى وجود بعض المسؤولين الذين يظنون أنهم باحتكارهم للمعلومات سوف يحافظون على مركزهم وان ذلك هو السبيل الي بسط قوتهم ونفوذهم بينما العكس هو الصحيح لان ذلك ما أثر سلبا على الاتصال وعملية مرور المعلومات التي تضمن السير الحسن للأنشطة وتحافظ على استقرار المؤسسة.

بعدها عدم ثقة المسؤول في تصرفات العمال بنسبة: 04.87/ وهذا ان دل على شيء انما يدل على الخطأ الفادح الذي يقع فيه بعض المسؤولين بأن يعتقدوا أن سلوكياتهم وحدها تتسم بالعقلانية والموضوعية والحكمة والرصانة بينما نراها في أغلب الأحيان تتصف بالذاتية ولا تصب الا في المصلحة الشخصية وليس في المصلحة العامة، كما أن نظرة المسؤول الفوقية والمتعالية تجاه العامل من شأنها أن تحدث انسدادا في قنوات الاتصال وتخلق البغضاء والكراهية وتؤثر سلبا على العمل.

بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين ب: نقص في فهم المركز الوظيفي للعامل قدرت ب: 04.84/ من اجمالي عدد الإجابات وهنا تطرح مشكلة حدود المسؤوليات المنوطة ومجال العمل والمهام

الموكلة، والخطأ حسب أفراد العينة هو خطأ المؤسسة بالدرجة الأولى لأنها لا تضبط المهام قبل تسليم المناصب ولا تحمل مسؤولية الخطأ كما ينص عليه القانون عن طريق المتابعة المستمرة.

أما عن الفئة الموائية حسب التدرج في النسب فقد سجلت لفئة المجيبين بأن الاتصال في المؤسسة يواجه كذلك عراقيل بشرية بنسبة 25.82/ من اجمالي عدد الإجابات، والمتعارف عليه هو أن العامل البشري مهم جدا في تطور أي مؤسسة فالاعتناء به يأتي في الدرجة الأولى قبل الجوانب المادية والتقنية لان فعالية الجوانب الأخرى تتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة الأشخاص وخبرتهم وقدرتهم على التعامل مع مواقف العمل، وقد وزعت هذه النسبة على جملة من الفئات، حيث سجلت أعلى نسبة لفئة المجيبين بأن العراقيل البشرية تمثلت في نقص ثقافة الاصغاء بنسبة: 09.93/ وهي دلالة على وجود خلل في مفهوم الاتصال لدى الافراد، لان هناك فرق حسب آراء أفراد العينة بين الاتصال وإعطاء الأوامر، فالمسؤول قبل الدخول في أي عملية اتصالية مع العامل يجب أن يكون على علم بوجهة نظر العامل وظروفه وأن تكون مواقفه بناءا على ما يستمع اليه من العامل لا بناءا على ما يتصوره هو عنه، فالإصغاء من شأنه إنجاح العملية الاتصالية وغلق الاذن والتصرف من منطلقات ذاتية من شأنه افشالها.

ثم فئة نقص ثقافة الحوار بنسبة: 08.70/ وهذا يدل على أن المؤسسة تفتقر الى ثقافة الحوار ولا تمنح فرص متكافئة خلال عملية الاتصال مهما كان السبب أو الهدف من هذه العملية، فالحوار يتطلب الاصغاء واعطاء فرص للطرف الاخر وعدم الاستحواذ على الكلمة، لان الحوار حسب أفراد العينة يمكن دائما من الوصول الى حلول أو الخروج بأخف الاضرار.

بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بمشكل الذهنيات بنسبة: 07.19/ من اجمالي عدد الإجابات وهو ما تسبب حسب مصادر من المؤسسة في تعدد الفجوات الموجودة بين الافراد وبينهم وبين المسؤولين في العمل لأنهم لم يدركوا بعد المعنى الحقيقي للاتصال، فمشكل الذهنيات كذلك رغم ضعف نسبة الإجابة عليه الا أنه يطرح معضلة كبيرة ويؤثر سلبا على الاتصال، فالتكبر والانانية والوسواس والعصبية والتعصب هي مشاكل نفسية تعيق الاتصال وجب على جميع الافراد بالمؤسسة تجاوزها والتخلص منها.

أما عن الفئة الموائية حسب التدرج في النسب فقد سجلت لفئة المجيبين بأن الاتصال في المؤسسة يواجه كذلك عراقيل تكنولوجية بنسبة: 21.31/ من اجمالي عدد الإجابات وهذا يدل على أن المؤسسة لا تستفيد كما يجب من التطور التكنولوجي ولا تعتمد في تدعيم أنشطتها ولا مواكبة التطور في العالم، والصواب هو أن تأخذ بكل المعطيات البيئية المحيطة بها، فعصرنا عصر التكنولوجيا ومن لم يتكيف معها ويستعملها لصالحه وفي تسيير شؤونه يكون مصيره التخلف أو الاندثار والاضمحلال والزوال.

هذه النسبة موزعة على مجموعة من الفئات، حيث سجلت أعلى نسبة لفئة المجيبين بأن العراقيل التكنولوجية تمثلت في نقص ثقافة استعمال تكنولوجيا الاتصال 07.99/ وهذا يدل على أن المؤسسة لازالت تتبنى الطرق التقليدية في العمل هذه الطرق التي من شأنها التأثير سلبا على أدائها وابطاء عجلة التنمية.

تليها فئة عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال بنسبة: 07.09/ وهذا يدل على عدم توظيف المؤسسة لأشخاص ذوو كفاءة يتقنون استعمال الوسائل التكنولوجية، وحسب اراء بعض أفراد العينة فانه من الضروري إعادة النظر في معايير التوظيف ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بغض النظر عن جميع الاعتبارات او الأيديولوجيات.

بينما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين ب: استعمال تكنولوجيا الاتصال كمظهر قدرت ب: 06.22/ من اجمالي عدد الإجابات وهو ما يميز البلدان النامية وطريقتها في التسيير أو مزاوله مهامها، فحسب مصادر من المؤسسة فان استعمال التكنولوجيا بوسائلها لدى بعض المسؤولين لا يتعدى كونه إخفاء لنقائص أو عدم الكفاءة مما يجعلهم يلجؤون الى الوسائل التكنولوجية ليس للعمل بها وإنما للتباهي دون جدوى.

أما عن الفئة الأضعف مقارنة بباقي الفئات فسجلت المجيبين بأن الاتصال في المؤسسة يواجه كذلك عراقيل تشريعية بنسبة: 11.28/ من اجمالي عدد الإجابات موزعة على جملة من الفئات أكبرها كانت لفئة المجيبين بأن المشاكل التشريعية تكمن في القوانين المبهمة بنسبة: 05.00/ وهذا لان القوانين المبهمة وغير المفصلة تفتح المجال على الخطأ لان معرفة القانون وفهمه يسهل التقيد به وجهله يخلط المفاهيم ويصعب الأداء ويخلق تضارب بين الأنشطة.

تليها فئة المجيبين بعدم وجود نصوص تكميلية بنسبة: 03.77/ وهذا يدل على أن هناك مشكل كبير يعاني منه الاتصال في المؤسسة فيما يخص الجانب التشريعي لان النصوص التكميلية هي توضيح وتكملة لبعض القوانين الناقصة والمبهمة وبغيابها تحضر الفوضى والارتجالية ويغيب النظام والفعالية.

فيما سجلت أضعف نسبة لفئة المجيبين بأن العراقيل التشريعية تكمن في تشريعات تحد من مرونة الاتصالات ومرور المعلومات بنسبة: 02.51/ من اجمالي عدد الإجابات، على الرغم من النسبة الضئيلة الا أن القوانين والتشريعات إذا كانت لا تعزز الاتصال ولا تحرص على مرونته ولا تأخذ كعامل أساسي للاستقرار والفعالية فان ذلك من شأنه أن يؤثر سلبا على النظام الاتصالي وعلى نشاط وأداء المؤسسة ككل.

بينما سجلت فئة المجيبين ب: لا أي بان الاتصال في المؤسسة لا يواجه أي نوع من العراقيل نسبة 00.10/، هي دلالة على أن هؤلاء الأشخاص هم فئة قليلة ليس لديهم اطلاع على ما يجري حقيقة بالمؤسسة. وفئة من لا يملكون إجابة أو لا أدري نسبة: 00.90/ من اجمالي عدد الإجابات، وهي نسب ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين بنعم.

نستنتج مما سبق أن الاتصال في مؤسسة البريد والمواصلات يواجه عدة عراقيل أثرت سلبا على فعاليته ووظائفه في المؤسسة، فالخلل الوظيفي الذي لاحظناه -خلال تجولنا في مختلف أقسام المؤسسة وكذا المعلومات المجمعة من المقابلات الحرة التي أجريناها مع أفراد العينة- يعود الى مشاكل عميقة في الاتصال تستدعي ادراكها والتعامل معها بجدية قبل أن تتفاقم وتتسبب في أزمات يصعب التحكم بها مستقبلا قد تزعزع استقرار المؤسسة وتعصف حتى بمكانتها.

فمن خلال الجولات والملاحظات التي قمنا بها في أرجاء المؤسسة وكذا استنادا الى تصريحات أفراد العينة على إثر مختلف المقابلات الحرة التي قمنا بها، اتضح أن المؤسسة تعاني من تعدد مستويات الاتصال وتشعبها فهي معقدة وغير مضبوطة، كما لاحظنا خلل في بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة لعدم قدرته على ضبط مختلف الصلاحيات الإدارية والاختصاصات وخاصة الجهة المسؤولة عن الاتصال، كما لاحظنا أن المؤسسة لا تمتلك سياسة اتصالية واضحة المعالم تحدد طرق وأساليب

الاتصال بما يجعل من الاتصال مركز اهتمام كل المستويات ومحور كل العمليات الإدارية، وهذا ما خلق نوع من الفوضى في التسيير وأساليب الإدارة وميع العملية الاتصالية ككل.

كما أفادنا بعض أفراد العينة أن المسؤولين لا يتيحون فرص عادلة للعمال للإدلاء بوجهات نظرهم حتى يتمكنوا من معرفة مدى تجاوبهم وكذا تقييم مستوى الفهم العام لمختلف المضامين والرسائل المقدمة لان ذلك يمكنهم من تقييم علاقاتهم واساليبهم في العمل وتقييمها، وحسب تصريحات بعض أفراد العينة فان المشكل المطروح كذلك يكمن في هشاشة العلاقات الإنسانية بين الافراد والسلوكات السلبية والمعزولة للمسؤولين يجعل البعض يتجه نحو الشبكات غير الرسمية وتقادي الرسمية منها وهو ما يفتح الباب على مصرعيه أحيانا أمام الشائعات والمعلومات المغلوطة التي تؤثر سلبا على العمل.

كما توصلنا من خلال الملاحظة والتجول بين المصالح الى أن هناك معضلة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة للاتصال فقد لاحظنا انها لا تستعمل لتطوير وتسهيل الاعمال وضمان اتصالات ذات جودة وفعالية بقدر ما تعتمد فقط كمظهر، وهذا راجع الى عدم تخصص معظم إدارات المؤسسة القائمين على الاتصال وعدم تحكمهم في الأدوات الحديثة للاتصال وتحفظهم من التطور التكنولوجي، وقد يعارضونه أحيانا خوفا من عدم تمكنهم من التكيف معه أو منافسة غيرهم من المحيطين به، ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسات الجزائرية عموما لم تعتمد على المعلوماتية الا مؤخرا وان استعملتها فبدافع المظاهر وللتباهي بين المكاتب (دليو، 2003، ص-ص: 38-39).

كما توصلنا من خلال الاجابات والمقابلات الحرة كذلك الى أن القوانين المعمول بها المؤسسة لا تعزز الاتصال ولا تسيير في صالحه في الكثير من الأحيان، فالقوانين الداخلية مثلا تحد من فعالية الاتصالات وتكبحها وفي الكثير من الأحيان لا يفهم المسؤولون وكذا العمال القوانين فهما جيدا مما يستدعي نصوص تكميلية لشرح أو تدارك بعض النقائص ولكن هذه النصوص نادرا ما تدرج.

#### مقارنة بين بيانات الجدولين:

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدولين أعلاه نستطيع القول أن الاتصال في كل من المؤسستين يواجه جملة من العراقيل في مقدمتها العراقيل التنظيمية المتمثلة في الإفراط في الرسمية

## الفصل الرابع

### عرض البيانات وتحليلها والتعليق عليها

بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد، ورغبة المسؤول في الحفاظ على القوة والنفوذ بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

جدول رقم (90) يبين توزيع أفراد العينة حسب الاقتراحات لتحسين الاتصال في المؤسسة- المؤسسة- صايدال-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات
20.28	135	21.74	30	21.57	33	19.20	72	استحداث جهة مستقلة مكلفة بالاتصال
17.27	115	15.94	22	18.30	28	17.33	65	القيام بدورات تكوينية للقائمين بالاتصال
10.86	119	20.29	28	20.26	31	16	60	توفير الوسائل الاتصالية المتطورة
18.47	123	17.39	24	19.61	30	18.4	69	تخصيص ميزانية خاصة بالاتصال
15.01	100	15.94	22	21.41	19	15.73	59	القيام بأيام دراسية تشرح للعمال فائدة الاتصال
11.11	74	8.69	12	7.84	12	13.33	50	الاحتكاك بالجامعة لجلب النخبة
<b>100</b>	<b>666</b>	<b>100</b>	<b>138</b>	<b>100</b>	<b>153</b>	<b>100</b>	<b>375</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بان السبيل الى تحسين الاتصال في المؤسسة هو استحداث جهة مستقلة مكلفة بالاتصال بنسبة



20.28/ من اجمالي عدد الاجابات، تليها فئة المجيبين بان السبيل الى ذلك هو تخصيص ميزانية خاصة بالاتصال بنسبة: 18.47/، وبعد ذلك فئة المجيبين بان السبيل لتحسين الاتصال هو القيام بدورات تكوينية للقائمين بالاتصال بنسبة 17.27/ من اجمالي عدد الإجابات.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن أفراد العينة متصلون بمؤسستهم ومحيطون بما يدور بها ولديهم شعور بالمسؤولية تجاهها وحريصون على ازدهارها ونجاحها قدر المستطاع، فمن خلال بعض المقابلات الحرة التي قمنا بها مع افراد العينة توصلنا الى ان نظام الاقتراحات بالنسبة اليهم قبل كل شيء هو سبيل الى الدخول في عملية اتصالية مع الإدارة العليا للمؤسسة وإبداء الاستجابات تجاه سياستها وأساليب التسيير التي تعتمدها والطرق التي تعاملهم بها، كما ان فتح المجال للاقتراح وإبداء الرأي هو تعزيز لثقافة الابداع واختيار ما يراه العاملون مناسباً لمؤسستهم، فنظام الاقتراحات يعمل على توطيد العلاقة بين العمال والمسؤولين وكذا بين مختلف المصالح بالمؤسسة، فالأخذ باقتراحات العمال كثيراً ما يساعد المؤسسة على اختصار الجهد والوقت وتذليل الصعوبات وتحسين وتطوير مستوى الأداء ورفع جودة المنتج والخدمات المقدمة ويساعد على عقلنة الانفاق وتخفيض تكلفة الإنتاج، كما ان فتح المجال امام العمال بوثيرة مستمرة وفق نظام يضمن المساواة والديمقراطية من شأنه تأهيل العمال وتمكينهم من التغلب على المشاكل والأزمات التي تواجههم في مواقف العمل وجعلهم يستفيدون من مختلف الحوافز المعنوية والمادية لقاء تقديم اقتراحات تخدم فعلاً مصالحهم وصالح المؤسسة والمجتمع ككل.

جدول رقم (91) يبين توزيع أفراد العينة حسب الاقتراحات لتحسين الاتصال في المؤسسة -بريد قسنطينة-

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الاطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
22.18	325	21.93	102	22.91	150	21.10	73	استحداث جهة مستقلة مكلفة بالاتصال
18.28	268	20.86	97	16.94	111	17.34	60	القيام بدورات تكوينية للقائمين بالاتصال
20.94	307	22.37	104	20.77	136	19.36	67	توفير الوسائل الاتصالية المتطورة
20.12	295	21.94	102	22.13	145	13.88	48	تخصيص ميزانية خاصة بالاتصال
11.25	165	7.52	35	12.21	80	14.45	50	القيام بأيام دراسية تشرح للعامل فائدة الاتصال
7.23	106	5.38	25	05.04	33	13.87	48	الاحتكاك بالجامعة لجلب النخبة
<b>100</b>	<b>1466</b>	<b>100</b>	<b>465</b>	<b>100</b>	<b>655</b>	<b>100</b>	<b>346</b>	<b>المجموع</b>

مصدر الجدول: هذا البحث

على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة المجيبين بان السبيل الى تحسين الاتصال في المؤسسة هو استحداث جهة مستقلة مكلفة بالاتصال بنسبة 22.18/ من اجمالي عدد الاجابات، تليها فئة المجيبين بان السبيل الى ذلك هو توفير الوسائل الاتصالية المتطورة بنسبة: 20.94/، وأجاب ما نسبته 20.12/ بتخصيص ميزانية خاصة بالاتصال، وأجاب ما نسبته 18.28/ ان السبيل الى تحسين الاتصال يكون بالقيام بدورات تكوينية للقائمين بالاتصال، وسجلت اقل نسبة للمجيبين بالاحتكاك بالجامعات لجلب النخب قدرت ب 7.23/ من اجمالي عدد الاجابات

من خلال إجابات المبحوثين نستنتج ان البريد تعاني من مشاكل اثرت على السير الحسن لأنشطتها واتصالاتها ولكن هذه المشاكل والعراقيل يمكن التأمل معها واصلاحها من خلال إجراءات تعتبر حسبهم السبيل الى النهوض بالاتصال في البريد والتمكن عن طريقه من مزاوله الأنشطة بفعالية وكذا مزاوله المهام الإدارية واتاحة الفرص للعمال في صنع القرارات وابداء الآراء في تصاميمك الاستراتيجية وكذا وضع الأهداف العامة والجزئية للمؤسسة.

وتجدر الإشارة هنا الى ان افراد العينة على وعي بسبل النهوض بالاتصال وتحسين مستواه وجودته، كما أنهم يملكون روح المسؤولية تجاه مؤسساتهم ومصالحها، فمن خلال بعض المقابلات الحرة التي اجريناها مع البعض منهم توصلنا الى أن السبيل الى تحسين جودة الاتصالات وتطويرها مرهون الى حد كبير بتصميم نظام اتصالي يبنى على التخطيط العلمي السليم توكل مهامه الى جهة مختصة تتسم بالاستقلالية وعدم التبعية لمصالح ادارية أخرى من حيث هياكلها وكوادرها، تخصص لها ميزانية مدروسة يقوم بأعبائها كوادر متخصصة في الاتصال، كما يرى افراد العينة أن اتاحة فرص الاقتراح للعمال هو تكريس للديمقراطية وعدم انفراد المسؤول برأيه، بما يوطد العلاقة بين العامل والمسؤول فتساعد العامل وتخلق لديه راحة نفسية واستعداد لتقبل المهام من جهة وتساعد المسؤول في التعامل مع العمال من جهة أخرى كما تختصر الجهد والوقت وتحسن الأداء وترشد الانفاق وترفع الإنتاج، ويساعد نظام الاقتراحات على خلق جو من المساواة والعدل والاخوة بين افراد المؤسسة عمال ومسؤولين فيساهم ذلك في حل المشاكل المستعصية والتغلب على الازمات التي تواجهها المؤسسة وينعكس إيجابا على المجتمع

**مقارنة بين بيانات الجدولين:** على ضوء البيانات المحصل عليها من الجدولين أعلاه نستطيع القول أن هناك وعي لدى افراد مؤسسة صايدال ومؤسسة البريد بأهمية الاتصال ودوره في تحسين الأداء وتحريك عجلة التنمية بصفة عامة من جهة، ومن جهة أخرى هناك تحل بروح المسؤولية لدى افراد المؤسسات لان كل منهما يسعى الى تقديم اقتراحات حسب مركزه وخبرته ومعارفه لتحسين الاتصال وتفعيله والنهوض بالمصالح والمكاتب بهدف تحقيق الازدهار والفعالية وافتكاك مكانة مرموقة في السوق وهي الأهداف التي تسعى أي مؤسسة لتحقيقها.

خلاصة المحور:

من خلال بيانات هذا المحور توصلنا الى ما يلي:

صايدال:

توصلنا إلى:

\* الاتصال في مؤسسة صايدال تواجهه جملة من العراقيل تحد من فعاليته وتأثيره بنسبة إجابة قدرت ب: 99.62/ من اجمالي عدد الإجابات، في مقدمتها العراقيل التنظيمية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 35.73/ من اجمالي عدد الإجابات، وتمثلت هذه العراقيل التنظيمية بالدرجة الأولى في عدم وجود جهة مكلفة بالاتصال مستقلة بذاتها واضحة المعالم وهو ما نسبته 08.36/ من اجمالي عدد الإجابات.

\*السبيل الى تحسين الاتصال ورفع فعاليته حسب افراد العينة يكون من خلال استحداث جهة مستقلة مكلفة بالاتصال بنسبة 20.28/ بالدرجة الأولى وكذا تخصيص ميزانية خاصة بالاتصال بنسبة: 18.47/، بعدها القيام بدورات تكوينية للقائمين بالاتصال بنسبة 17.27/ من اجمالي عدد الإجابات.

-بريد قسنطينة:

\* الاتصال في مؤسسة البريد تواجهه جملة من العراقيل تحد من فعاليته وتأثيره بنسبة إجابة قدرت ب: 99/ من اجمالي عدد الإجابات، في مقدمتها العراقيل التنظيمية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 40.59/ من اجمالي عدد الإجابات، وتمثلت هذه العراقيل التنظيمية بالدرجة الأولى في عدم وجود جهة مكلفة بالاتصال مستقلة بذاتها واضحة المعالم وهو ما نسبته 9.28/ من اجمالي عدد الإجابات

\*يرى أفراد المؤسسة ان السبيل الى تحسين الاتصال لا يتأتى الا من خلال جملة من النقاط أهمها استحداث جهة مستقلة مكلفة بالاتصال بنسبة إجابة قدرت ب: 22.18/ بالدرجة الأولى وكذا

توفير الوسائل الاتصالية المتطورة بنسبة: 20.94/ من اجمالي عدد الإجابات مع/ تخصيص ميزانية خاصة بالاتصال وهو ما أجاب عنه ما نسبته 20.12/ من اجمالي عدد الإجابات.

#### المقارنة:

على ضوء البيانات المحصل عليها نستطيع القول أن الاتصال في كل من المؤسستين يواجه جملة من العراقيل في مقدمتها العراقيل التنظيمية المتمثلة في الافراط في الرسمية بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد، ورغبة المسؤول في الحفاظ على القوة والنفوذ بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال، كما لمسنا أيضا وعيا لدى افراد مؤسسة البريد ومؤسسة صايدال بأهمية الاتصال ودوره في تحسين الأداء وتحريك عجلة التنمية بصفة عامة من جهة، ومن جهة أخرى التحلي بروح المسؤولية لدى افراد المؤسستين لان كل منهما يسعى الى تقديم اقتراحات حسب مركزه وخبرته ومعارفه لتحسين الاتصال وتفعيله والنهوض بالمصالح والمكاتب بهدف تحقيق الازدهار والفعالية وافتكك مكانة مرموقة في السوق وهي الأهداف التي تسعى أي مؤسسة لتحقيقها، مع الإشارة الى أن الاقتراحات انصبت بالدرجة الأولى في كل من المؤسستين على ضرورة استحداث جهة مستقلة مكلفة بالاتصال.

## الفصل الخامس

### خاتمة

**تمهيد**

حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف على واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية استنادا الى نتائج مبنية على حقائق علمية موضوعية مستقاة من الميدان، وقد ارتأينا أن نطرح هذه النتائج على ضوء الفرضيات والاهداف المسطرة وكذا الدراسات السابقة

5-1-1- النتائج العامة للبحث:

5-1-1- صايدال:

\* الاتصال نشاط مهم بالنسبة للمؤسسة وهو ما عبر عنه أغلبية افراد العينة بنسبة: 58.28/ من اجمالي عدد الافراد

\* هناك جهة مكلفة بالاتصال في المؤسسة وهو ما اجاب عنه ما نسبته: 97.12/ من اجمالي عدد أفراد العينة، كما أجابوا أن هذه الجهة تابعة للإدارة العليا للمؤسسة بنسبة قدرت ب: 55.39/ من اجمالي عدد الافراد

\* هذه الجهة تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لنشاط المؤسسة بنسبة إجابة قدرت ب: 99.49/ أي كل أفراد العينة، وتكمن هذه الأهمية بالدرجة الأولى حسبهم في أنها تضمن مرونة سير المعلومات داخل المؤسسة بنسبة إجابة قدرت ب: 23.42/ من اجمالي عدد الافراد،

\* تقوم المؤسسة بدعم مختلف الأنشطة الاتصالية بنسبة إجابة قدرت ب: 96.36/ من اجمالي عدد الافراد، وتمثل هذا الدعم بالدرجة الأولى في مصاريف طبع المطويات بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 21.21/، وكذا تجهيز المؤسسة بوسائل اتصال مختلفة بنسبة إجابة قدرت ب: 20.20/ من اجمالي عدد الافراد.

\* القائم بالاتصال مؤهل للقيام بمهامه بنسبة إجابة قدرت ب: 99.11/ من اجمالي عدد أفراد العينة، ويرجع ذلك حسبهم الى أنه لديه القدرة على الحوار بالدرجة الاولى بنسبة إجابة قدرت ب: 19.61/، وكذا لديه القدرة على الاقناع بنسبة إجابة قدرت ب: 19.25/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* تستعمل المؤسسة مخططات للاتصال بنسبة إجابة قدرت ب: 90.38/ من اجمالي عدد الإجابات، بهدف تسويق المنتجات بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 16.86/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* تقوم المؤسسة بالأنشطة الاتصالية بصورة دورية وهو ما نسبته 94.66/ من اجمالي عدد الإجابات، هذا لأنها مبرمجة من طرف الإدارة بنسبة إجابة قدرت ب: 53.49/ من اجمالي عدد الإجابات.



\* الطابع الغالب على الاتصال في المؤسسة هو الاتصال الرسمي بنسبة: 80.69/ من اجمالي عدد الإجابات، تمثل في الاتصال الافقي بالدرجة الأولى وهو ما نسبته 31.15/ من اجمالي عدد الإجابات، وقد تمثل حسب الإجابات في تعاون في العمل بين الاقسام بالدرجة الأولى وهو ما نسبته: 09.01/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى الاتصال الرسمي هو المفضل كأسلوب للعمل لدى المؤسسة وذلك بنسبة إجابة قدرت ب: 75.56/ من ادد الإجابات، ويرجع ذلك حسب أفراد العينة الى أنه عادة مؤسساتية بنسبة إجابة قدرت ب: 21.77/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* تستعمل المؤسسة مختلف الوسائل للوصول الى الجماهير الداخلية والخارجية وهو ما نسبته: 89.47 / من اجمالي عدد الإجابات، ويرجع ذلك حسبهم حرص المؤسسة على خلق علاقات بين الجمهور الداخلي والخارجي بالدرجة الأولى وهو ما نسبته: 32.24/ من اجمالي عدد الإجابات.

\*تستعمل المؤسسة وسائل اتصال مختلفة وهو ما أجاب عنه المبحوثين بنسبة قدرت ب: 97.96/ من اجمالي عدد الإجابات، تمثلت هذه الوسائل بالدرجة الأولى في الوسائل الكتابية بنسبة قدرت ب: 54.70/، من بينها المراسلات الإدارية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 09.99/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* يقدم الافراد شكاوى في مجال عملهم بنسبة إجابة قدرت ب: 83.45/ من اجمالي عدد أفراد العينة، عن طريق رسائل التظلم بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 57.55/ من اجمالي عدد الافراد.

\* تلقى الشكاوى المقدمة طرف الافراد تلقى اهتماما بالرد بنسبة إجابة قدرت ب: 88.79/ من اجمالي عدد الافراد، ويكون ذلك دائما بنسبة إجابة قدرت ب: 50.86/ من إجمالي عدد افراد العينة

\* يقدم الافراد اقتراحات في مجال عملهم بنسبة إجابة قدرت ب: 73.38/ من اجمالي عدد الافراد، ويكون ذلك عن طريق طلب خطي بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 26.62/ من اجمالي عدد الافراد.

\* هذه الاقتراحات تؤخذ بعين الاعتبار حيث صرح بذلك ما نسبته: 65.69/ من اجمالي عدد الافراد، ولكن ذلك يكون أحيانا بنسبة إجابة قدرت ب: 39.22/ من اجمال عدد الافراد.

\* الوسائل المستعملة في العلاقات العامة هي وسائل الاتصال الكتابي بالدرجة قدرت ب: 17.93/ من اجمالي عدد الإجابات، إضافة الى الاتصال المباشر بنسبة: 14.99/، ثم الاجتماعات بنسبة 13.856/ والاتصال الإلكتروني بنسبة 12.21/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* تعتمد المؤسسة على الأبواب المفتوحة بالدرجة الاولى في الاتصال الخارجي وذلك بنسبة: 11.95/ من اجمالي عدد الإجابات، بينما يرى ما نسبته: 10.86/ من اجمالي عدد الإجابات أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الكتابي بالدرجة الأولى في اتصالها الداخلي.

\* أكثر الوسائل المستعملة ملائمة هي الاتصال الإلكتروني بنسبة إجابة قدرت ب: 15.76/ من اجمالي عدد الإجابات، تليها الندوات بنسبة: 15.02/ بعدها الاتصال المباشر بنسبة: 14.90/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* يؤثر المحيط الداخلي للمؤسسة على الاتصال بنسبة إجابة قدرت ب: 93.40/ من اجمالي عدد الإجابات، كما توصلنا ان من أكثر معطيات المحيط الداخلي التي تؤثر على الاتصال هي المستوى التعليمي بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 21.10/ من اجمالي عدد الإجابات

\* كما توصلنا الى أن اهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة تمثلت بالدرجة الأولى في نشر ثقافة التفاعل والحوار وحل ومعالجة النزاعات الداخلية بنفس النسبة قدرت ب: 22.20/ من اجمالي عدد الإجابات

\* كما توصلنا الى أن أبرز اشكال الاتصال التي تتم من خلالها عملية التفاعل تمثلت في الاجتماعات بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 36.04/ من اجمالي عدد الإجابات

\* توصلنا الى أن توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية يخدم الاتصال بنسبة إجابة قدرت ب: 89.58/ من اجمالي عدد الإجابات، وتمثلت في إعطاء صورة للمؤسسة التي تعمل باحترافية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 36.11/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* توصلنا الى أنه من الاليات التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار هي القرارات والمراسيم بنسبة إجابة قدرت ب: 39.37/ من اجمالي عدد الإجابات، ويرجع ذلك حسب الإجابات الى أنه يساعد في القضاء على السلوكات غير المرغوبة بالدرجة الاولى بنسبة إجابة قدرت ب: 08.75/ ثم تتصيب وتوزيع العمال في مناصب جديدة بنسبة إجابة قدرت ب: 08.08/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال التي تساهم في التفاعل الإيجابي في المؤسسة تمثلت بالدرجة الأولى في الاجتماعات بنسبة إجابة قدرت ب: 23.13/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن الاليات التي تسهل عملية التفاعل والاندماج في المؤسسة تمثلت في إتاحة فرصة ابداء الراي بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 33.80/، وكذا حسن الاصغاء بنسبة: 33.52/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن المؤسسة توظف معطيات البيئة الداخلية بنسبة إجابة قدرت ب: 90.66/ من اجمالي عدد الإجابات، ذلك من أجل اختيار أساليب الاتصال المناسبة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 18.05/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال المستعملة للاتصال بالجمهور الخارجي تمثلت في الأبواب المفتوحة بالدرجة الاولى بنسبة إجابة قدرت ب: 22.30/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال الخارجية المستعملة قد ساهمت في الاستفادة من اراء واقتراحات الجمهور الخارجي بنسبة إجابة قدرت ب: 90.79/ من اجمالي عدد الإجابات، تمثلت هذه الوسائل بالدرجة الأولى في سجل الشكاوى بنسبة إجابة قدرت ب: 20.53/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن معطيات البيئة الخارجية التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار من اجل بناء اتصال فعال هي المعطيات الاجتماعية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 39.29/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن معرفة خصوصيات الجمهور الخارجي قد ساهمت في حفظ المؤسسة لتوازنها وتكيفها مع المحيط الخارجي بنسبة إجابة قدرت ب: 75.83/ من اجمالي عدد الإجابات،

تمثلت في إطلاق مشاريع وبرامج جديدة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 39.81/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال التفاعلية قد ساهمت في قراءة المحيط الخارجي بنسبة إجابة قدرت ب: 87.25/ من اجمالي عدد الإجابات، وقد مكنت هذه القراءة المؤسسة من تحديد أهدافها المادية تحديدا جيدا بنسبة إجابة قدرت ب: 19.75/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن المؤسسة تتعامل مع وسائل الاعلام بنسبة إجابة قدرت ب: 94/ من اجمالي عدد الإجابات، في مقدمتها الإذاعة بنسبة إجابة قدرت ب: 35.96/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن الغرض من التعامل مع وسائل الاعلام هو بالدرجة الأولى دعوتهم لتغطية الاحداث المتعلقة بأنشطة المؤسسة بنسبة إجابة قدرت ب: 22.13/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى طريقة التواصل مع وسائل الاعلام تكون عن طريق اللقاءات المباشرة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 36.09/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* توصلنا الى أن المؤسسة تستعمل الاتصال الاشهاري بنسبة إجابة قدرت ب: 93.95/ من اجمالي عدد الإجابات تمثل بالدرجة الأولى في الاشهار الإذاعي أو السمعي بنسبة إجابة قدرت ب: 26.45/ من اجمالي عدد الإجابات

\* كما توصلنا الى أن الغرض من استعمال الاتصال الاشهاري هو الريح المادي بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 33.11/، وكذا تسويق المنتجات بنسبة: 27.06/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* الاتصال في مؤسسة صايدال تواجهه جملة من العراقيل تحد من فعاليته وتأثيره بنسبة إجابة قدرت ب: 99.62/ من اجمالي عدد الإجابات، في مقدمتها العراقيل التنظيمية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 35.73/ من اجمالي عدد الإجابات، وتمثلت هذه العراقيل التنظيمية بالدرجة الأولى في عدم وجود جهة مكلفة بالاتصال مستقلة بذاتها واضحة المعالم وهو ما نسبته 08.36/ من اجمالي عدد الإجابات.

\*السبيل الى تحسين الاتصال ورفع فعاليته حسب افراد العينة يكون من خلال استحداث جهة مستقلة مكلفة بالاتصال بنسبة 20.28/ بالدرجة الأولى وكذا تخصيص ميزانية خاصة بالاتصال بنسبة: 18.47/، بعدها القيام بدورات تكوينية للقائمين بالاتصال بنسبة 17.27/ من اجمالي عدد الإجابات.

### 5-1-2-بريد قسنطينة-

\* يعد الاتصال نشاط مهم بالنسبة للمؤسسة وهو ما عبر عنه أغلبية افراد العينة بنسبة: 63.72/ من اجمالي عدد الافراد

\* هناك جهة مكلفة بالاتصال في المؤسسة وهو ما اجاب عنه ما نسبته: 60.85/ من إجمالي عدد أفراد العينة، كما أجابوا أن هذه الجهة تابعة للإدارة العليا للمؤسسة بنسبة قدرت ب: 37.71/ من اجمالي عدد الافراد

\* هذه الجهة تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لنشاط المؤسسة بنسبة إجابة قدرت ب: 100/ أي كل أفراد العينة، وتكمن هذه الأهمية بالدرجة الأولى حسبهم في أنها تضمن مرونة سير المعلومات داخل المؤسسة بنسبة إجابة قدرت ب: 18.49/ من اجمالي عدد الافراد، كما يرى اخرون بأنها تساهم في شرح سياسة المؤسسة بنسبة إجابة قدرت ب: 16.85/ من اجمالي عدد الافراد.

\* تقوم المؤسسة بدعم مختلف الأنشطة الاتصالية بنسبة إجابة قدرت ب: 87.51/ من اجمالي عدد الافراد، وتمثل هذا الدعم بالدرجة الأولى في تجهيز المؤسسة بوسائل اتصال مختلفة بنسبة إجابة قدرت ب: 23.18/ من اجمالي عدد الافراد.

\* القائم بالاتصال مؤهل للقيام بمهامه بنسبة إجابة قدرت ب: 85.64/ من اجمالي عدد أفراد العينة، ويرجع ذلك حسبهم الى أنه مختص في الاتصال بالدرجة الاولى بنسبة إجابة قدرت ب: 19.83/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* تستعمل المؤسسة مخططات للاتصال بنسبة إجابة قدرت ب: 69.02/ من إجمالي عدد الإجابات، بهدف المحافظة على صورة المؤسسة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 16.86/، وكذا نشر ثقافة المؤسسة وتنفيذ سياستها بنفس النسبة إجابة قدرت ب: 16.13/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* تقوم المؤسسة بالأنشطة الاتصالية بصورة دورية وهو ما نسبته 73.12/ من إجمالي عدد الإجابات، هذا لأنها مبرمجة من طرف الإدارة بنسبة إجابة قدرت ب: 28.48/ من إجمالي عدد الإجابات.

\* الطابع الغالب على الاتصال في المؤسسة هو الاتصال الرسمي بنسبة: 81.94/ من إجمالي عدد الإجابات، تمثل في الاتصال النازل بالدرجة الأولى وهو ما نسبته 35.19/ من إجمالي عدد الإجابات، وقد تمثل هذا الاتصال النازل حسب الإجابات في التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة بالدرجة الأولى وهو ما نسبته: 13.98/ من إجمالي عدد الإجابات.

\* الاتصال الرسمي هو المفضل كأسلوب للعمل لدى المؤسسة وذلك بنسبة إجابة قدرت ب: 80.45/ من ادد الإجابات، ويرجع ذلك حسب أفراد العينة الى أنه عادة مؤسساتية بنسبة إجابة قدرت ب: 22.23/ من إجمالي عدد الإجابات.

\* تستعمل المؤسسة مختلف الوسائل للوصول الى الجماهير الداخلية والخارجية وهو ما نسبته: 70.63/ من إجمالي عدد الإجابات، ويرجع ذلك حسبهم الى نية المؤسسة في خلق علاقات بين الجمهور الداخلي والخارجي بالدرجة الأولى وهو ما نسبته: 25.39/ من إجمالي عدد الإجابات.

\*تستعمل المؤسسة وسائل اتصال مختلفة وهو ما أجاب عنه المبحوثين بنسبة قدرت ب: 95.65/ من إجمالي عدد الإجابات، تمثلت هذه الوسائل بالدرجة الأولى في الوسائل الكتابية بنسبة قدرت ب: 50.27/ من إجمالي عدد الإجابات، من بينها المراسلات الإدارية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 11.45/ من إجمالي عدد الإجابات.

\* يقدم الافراد شكاوى في مجال عملهم بنسبة إجابة قدرت ب: 73.14/ من إجمالي عدد أفراد العينة، عن طريق رسائل التظلم بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 42.28/ من إجمالي عدد الافراد.

\* تلقى الشكاوى المقدمة طرف الافراد اهتماما بالرد بنسبة إجابة قدرت ب: 77.34/ من إجمالي عدد الافراد، ولكن هذا الرد يكون أحيانا بنسبة إجابة قدرت ب: 46.87/ من إجمالي عدد افراد العينة

\* يقدم الافراد اقتراحات في مجال عملهم بنسبة إجابة قدرت ب: 51.14/ من اجمالي عدد افراد، ويكون ذلك عن طريق طلب خطي بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 26.28/ من اجمالي عدد الافراد، ولكن هذه الاقتراحات لا تؤخذ بعين الاعتبار كما ينبغي حيث صرح بذلك ما نسبته: 50.84/ من اجمالي عدد الافراد، بينما أجاب ما نسبته 49.16/ أن هذه الاقتراحات تؤخذ بعين الاعتبار ولكن ذلك يكون أحيانا بنسبة إجابة قدرت ب: 37.98/ من اجمالي عدد الافراد.

\* الوسائل المستعملة في العلاقات العامة هي الوسائل الكتابية بالدرجة بنسبة قدرت ب: 20.20/ من اجمالي عدد الإجابات، إضافة الى الاجتماعات بنسبة: 17.20/، ثم وسائل الاتصال الالكتروني بنسبة 13.856/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* تعتمد المؤسسة على البواب المفتوحة بالدرجة الاولى في الاتصال الخارجي وذلك بنسبة: 13.07/ من اجمالي عدد الإجابات، كما تعتمد على الاتصال الكتابي بالدرجة الأولى في اتصالها الداخلي بنسبة إجابة قدرت ب: 12.60/ من اجمالي عدد الإجابات أن المؤسسة.

\* أكثر الوسائل المستعملة ملائمة هي الاتصال الالكتروني بنسبة إجابة قدرت ب: 16.12/ من اجمالي عدد الإجابات، ثم الاتصال المباشر بنسبة: 15.69/ بعدها الاجتماعات بنسبة: 15.26/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* يؤثر المحيط الداخلي للمؤسسة على الاتصال بنسبة إجابة قدرت ب: 93.27/ من اجمالي عدد الإجابات، كما توصلنا ان من أكثر معطيات المحيط الداخلي التي تؤثر على الاتصال هي القوانين الداخلية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 15.85/ من اجمالي عدد الإجابات إضافة الى قابلية الأشخاص للاتصال والحوار في الدرجة الثانية بنسبة إجابة قدرت ب: 15/ من اجمالي عدد الإجابات

\* كما توصلنا الى أن اهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة تمثلت بالدرجة الأولى في نشر ثقافة التفاعل والحوار بنسبة: 22.98/ من اجمالي عدد الإجابات ثم المحافظة على استقرار المؤسسة في الدرجة الثانية بنسبة إجابة قدرت ب: 21.58/ من اجمالي عدد الإجابات

\* كما توصلنا الى أن أبرز اشكال الاتصال التي تتم من خلالها عملية التفاعل تمثلت في الاجتماعات بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 32.86/ من اجمالي عدد الإجابات وكذا التكريمات في الدرجة الثانية بنسبة إجابة قدرت ب: 31.68/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* توصلنا الى أن توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية يخدم الاتصال بنسبة إجابة قدرت ب: 73.14/ من اجمالي عدد الإجابات، وتمثلت في ابراز الثقافة الحوارية للمؤسسة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 29.32/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* توصلنا الى أنه من الاليات التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار هي الاتصال الالكتروني بنسبة إجابة قدرت ب: 32.20/ من اجمالي عدد الإجابات، ويرجع ذلك حسب الإجابات الى أنه يساعد في تعميم ثقافة استعمال التكنولوجيا الحديثة للاتصال بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 08.53/ ثم ربح واختصار الوقت في الدرجة الثانية بنسبة إجابة قدرت ب: 08.45/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال التي تساهم في التفاعل الإيجابي تمثلت بالدرجة الأولى في الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة بنسبة إجابة قدرت ب: 31.56/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن الاليات التي تسهل عملية التفاعل والاندماج في المؤسسة تمثلت في حسن الاصغاء بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 37.65/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن المؤسسة توظف معطيات البيئة الداخلية بنسبة إجابة قدرت ب: 79.94/ من اجمالي عدد الإجابات، ذلك من أجل تحسين الاتصال وتفعيله بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 15.90/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال المستعملة للاتصال بالجمهور الخارجي تمثلت في الأبواب المفتوحة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 34.66/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال الخارجية المستعملة قد ساهمت في الاستفادة من اراء واقتراحات الجمهور الخارجي بنسبة إجابة قدرت ب: 76.15/ من اجمالي عدد الإجابات، تمثلت هذه الوسائل بالدرجة الأولى في الأرقام الهاتفية الخضراء بنسبة إجابة قدرت ب: 17.35/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن معطيات البيئة الخارجية التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار من اجل بناء اتصال فعال المعطيات الاقتصادية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 39.17/ من اجمالي عدد الإجابات.



\* كما توصلنا الى أن معرفة خصوصيات الجمهور الخارجي قد ساهمت في حفظ المؤسسة لتوازنها وتكيفها مع المحيط الخارجي بنسبة إجابة قدرت ب: 75.32/ من اجمالي عدد الإجابات، تمثلت في إطلاق مشاريع وبرامج جديدة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 27.22/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال التفاعلية قد ساهمت في قراءة المحيط الخارجي بنسبة إجابة قدرت ب: 80.59/ من اجمالي عدد الإجابات، وقد مكنت هذه القراءة المؤسسة من تحديد أهدافها المادية تحديدا جيدا بنسبة إجابة قدرت ب: 23.78/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن المؤسسة تتعامل مع وسائل الاعلام بنسبة إجابة قدرت ب: 89.56/ من اجمالي عدد الإجابات، في مقدمتها الإذاعة بنسبة إجابة قدرت ب: 32.64/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى أن الغرض من التعامل مع وسائل الاعلام هو بالدرجة الأولى تقديم الردود والتوضيحات بنسبة إجابة قدرت ب: 24.21/ وتقديم مشاريع اشهارية بالدرجة الثانية بنسبة إجابة قدرت ب: 24/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* كما توصلنا الى طريقة التواصل مع وسائل الاعلام تكون عن طريق اللقاءات المباشرة بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 42.81/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* توصلنا الى أن المؤسسة تستعمل الاتصال الاشهاري بنسبة إجابة قدرت ب: 90.64/ من اجمالي عدد الإجابات تمثل بالدرجة الأولى في الاشهار المطبوع أو الورقي بنسبة إجابة قدرت ب: 28.30/ من اجمالي عدد الإجابات

\* كما توصلنا الى أن الغرض من استعمال الاتصال الاشهاري هو تسويق الخدمات بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 33.11/ من اجمالي عدد الإجابات.

\* الاتصال في مؤسسة البريد تواجهه جملة من العراقيل تحد من فعاليته وتأثيره بنسبة إجابة قدرت ب: 99/ من اجمالي عدد الإجابات، في مقدمتها العراقيل التنظيمية بالدرجة الأولى بنسبة إجابة قدرت ب: 40.59/ من اجمالي عدد الإجابات، وتمثلت هذه العراقيل التنظيمية بالدرجة الأولى في عدم

وجود جهة مكلفة بالاتصال مستقلة بذاتها واضحة المعالم وهو ما نسبته 9.28/ من اجمالي عدد الإجابات

\*يرى أفراد المؤسسة ان السبيل الى تحسين الاتصال لا يتأتى الا من خلال جملة من النقاط أهمها استحداث جهة مستقلة مكلفة بالاتصال بنسبة إجابة قدرت ب: 22.18/ بالدرجة الأولى وكذا توفير الوسائل الاتصالية المتطورة بنسبة: 20.94/ من اجمالي عدد الإجابات مع/ تخصيص ميزانية خاصة بالاتصال وهو ما أجاب عنه ما نسبته 20.12/ من اجمالي عدد الإجابات.

## 5-2- عرض النتائج على ضوء الفرضيات:

### 5-2-1- نتائج البحث في ضوء الفرضية الأولى:

\*يحظى الاتصال بمكانة هامة في المؤسسة الجزائرية الإنتاجية -صايدال-والخدمية -بريد قسنطينة-وقد قمنا بذلك من خلال الاعتماد على جملة من المؤشرات على شكل أسئلة للمحور الأول للاستمارة، ومن خلال النتائج توصلنا الى ما يلي:

تحاول كل من مؤسستي صايدال والبريد أن تعطيا مكانة مميزة للاتصال وتعتبرانه نشاطا مهما بالنسبة لهما، ولكن ورغم الجهود المبذولة لم توفقا في ذلك بدليل عدم وجود جهة مستقلة مكلفة بالاتصال لان كل الأنشطة الاتصالية تتم على مستوى الإدارة العليا، ولكن هذا لا يفي أن هذه الجهة مهمة لكلتا المؤسستين تكمن في ضمان مرونة سير المعلومات داخل المؤسسة إضافة الى مساهمته في شرح السياسة العامة بالنسبة للبريد وربط الافراد بالإدارة بالنسبة لصايدال، هذا وتدعم كلا المؤسستين مختلف الأنشطة الاتصالية من خلال الحرص على التجهيز بمختلف وسائل الاتصال بالنسبة للبريد والتكفل بمصاريف طبع المطويات بالدرجة الاولى بالنسبة لصايدال.

كما توصلنا الى أن الأعباء والأنشطة الاتصالية توكل الى اشخاص يتمتعون بمؤهلات مثل التخصص في الاتصال والكفاءة في الأداء بالنسبة للبريد ولديه قدرة على الحوار بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال، هذا وتقوم كلتا المؤسستين بالعمل وفق مخططات للاتصال لتفادي العشوائية والارتجالية في العمل بهدف المحافظة على صورتها وكذا نشر ثقافتها وتنفيذ سياستها بالنسبة للبريد ولتسويق المنتجات وكذا تنفيذ سياسة المؤسسة بالنسبة لصايدال، كما تقوم كل من مؤسستي البريد وصايدال بمختلف أنشطتهما الاتصالية بصفة دورية لأنها مبرمجة من طرف الإدارة.

### 5-2-2- نتائج البحث على ضوء الفرضية الثانية:

#### يغلب طابع الرسمية على الاتصالات في المؤسسة موضوع الدراسة

توصلنا الى أن الطابع الغالب على الاتصال في كل من المؤسستين هو الاتصال الرسمي المتمثل في الاتصال النازل بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد يكون محتواه جملة التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة، أما صايدال فتمثل في الاتصال الافقي في نفس المستوى الإداري لتحقيق التعاون في العمل بين الأقسام بالدرجة الأولى وكذا التنسيق وتوحيد الجهود.

\*كما توصلنا الى الاتصال الرسمي هو المفضل كأسلوب للعمل في كل من البريد وصايدال، ويرجع ذلك حسب أفراد العينة الى أنه عادة مؤسساتية بالدرجة الأولى.

كما توصلنا الى أن كل من البريد وصايدال تستعمل مختلف الوسائل للوصول الى الجماهير الداخلية والخارجية، ويرجع ذلك حسبهم الى نية كل من المؤسستين في خلق علاقات بين الجمهور الداخلي والخارجي بالدرجة الأولى

### 5-2-3- نتائج البحث على ضوء الفرضية الثالثة:

#### التي مفادها: "تحرص المؤسسة الجزائرية على الاعتماد على وسائل اتصال مختلفة"

\*تعتمد كل من مؤسستي البريد وصايدال على وسائل اتصال مختلفة تمثلت بالدرجة الأولى في الوسائل الكتابية من بينها المراسلات الإدارية بالدرجة الأولى.

\*كما يقدم الافراد في كل من المؤسستين شكاوى في مجال عملهم عن طريق رسائل التظلم بالدرجة الأولى، هذه الشكاوى المقدمة تلقى اهتماما بالرد من طرف الإدارة ولكن هذا الرد يكون أحيانا بالنسبة للبريد ويكون دائما بالنسبة لصايدال.

\* كما توصلنا الى أن الافراد في كل من المؤسستين يقدمون اقتراحات في مجال عملهم ويكون ذلك عن طريق طلب خطي بالدرجة الأولى ولكن هذه الاقتراحات لا تؤخذ بعين الاعتبار كما ينبغي في البريد بينما تؤخذ بعين الاعتبار في صايدال ولكن أحيانا.

\*توصلنا الى أن الوسائل التي تستعملها العلاقات العامة في كل من مؤسسة البريد ومؤسسة صايدال هي الوسائل الكتابية بالدرجة الأولى.

\* تعتمد كل من مؤسسة البريد ومؤسسة صايدال على الأبواب المفتوحة بالدرجة الأولى في الاتصال الخارجي وتعتمدان على الاتصال الكتابي بالدرجة الأولى في اتصالهما الداخلي.

\* كما توصلنا الى أن أكثر وسائل الاتصال المستعملة ملائمة في مؤسسة البريد ومؤسسة صايدال حسب ما يراه افراد العينة هي وسائل الاتصال الالكتروني بالدرجة الأولى، إضافة الى الاتصال المباشر والاجتماعات بالنسبة للبريد والندوات وكذا الاتصال المباشر بالنسبة لصايدال.

#### 5-2-4- نتائج البحث على ضوء الفرضية الرابعة التي مفادها:

تتفاعل المؤسسة موضوع الدراسة مع معطيات البيئة التنظيمية في بناء اتصالاتها

\*يؤثر المحيط الداخلي للمؤسستين على الاتصال، كما توصلنا ان من أكثر معطيات المحيط الداخلي التي تؤثر على الاتصال هي المستوى التعليمي بالدرجة الأولى بالنسبة لكل من البريد وصايدال.

\* كما توصلنا الى أن اهداف الاتصال الداخلي في اكل من المؤسستين تمثلت بالدرجة الأولى في نشر ثقافة التفاعل والحوار وكذا حل ومعالجة النزاعات الداخلية بالنسبة لصايدال

\* كما توصلنا الى أن أبرز اشكال الاتصال التي تتم من خلالها عملية التفاعل في كل من المؤسستين هي الاجتماعات بالدرجة الأولى وكذا التكريمات

\* توصلنا الى أن توظيف المؤسستين للأشكال التفاعلية يخدم الاتصال، فيبرز الثقافة الحوارية للمؤسسة بالنسبة للبريد بالدرجة الأولى ويعطي صورة للمؤسسة التي تعمل باحترافية بالدرجة الأولى. بالنسبة لصايدال.

\* توصلنا الى أنه من الاليات التي تأخذها المؤسستين بعين الاعتبار هي الاتصال الالكتروني ويرجع ذلك حسب الإجابات الى أنه يساعد في تعميم ثقافة استعمال التكنولوجيا الحديثة للاتصال بالدرجة الأولى في كل من البريد وصايدال على حد سواء.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال التي تساهم في التفاعل الإيجابي في المؤسسات تمثلت في الدورات التكوينية بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد وفي الاجتماعات الدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

\* كما توصلنا الى أن الآليات التي تسهل عملية التفاعل والاندماج في المؤسسات تمثلت في حسن الاصغاء بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد وإتاحة فرصة ابداء الرأي بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

\* كما توصلنا الى أن المؤسسات توظفان معطيات البيئة الداخلية من أجل تحسين الاتصال وتفعيله بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد واختيار أساليب الاتصال المناسبة بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال المستعملة للاتصال بالجمهور الخارجي بالنسبة لمؤسستي البريد وصايدال تمثلت في الأبواب المفتوحة بالدرجة الأولى.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال الخارجية المستعملة قد ساهمت في الاستفادة من آراء واقتراحات الجمهور الخارجي، تمثلت هذه الوسائل بالدرجة الأولى في الأرقام الهاتفية الخضراء بالنسبة للبريد وفي سجل الشكاوى بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

\* كما توصلنا الى أن معطيات البيئة الخارجية التي تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار من أجل بناء اتصال فعال هي المعطيات الاجتماعية بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد والمعطيات الاقتصادية بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

\* كما توصلنا الى أن معرفة خصوصيات الجمهور الخارجي قد ساهمت في حفظ المؤسسات لتوازنهما وتكيفهما مع المحيط الخارجي من خلال إطلاق مشاريع وبرامج جديدة بالدرجة الأولى.

\* كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال التفاعلية قد ساهمت في قراءة المحيط الخارجي وقد مكنت هذه القراءة المؤسسات من تحديد الأهداف المادية تحديدا جيدا بالنسبة للبريد والتحديد الدقيق للجماهير بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

\* كما توصلنا الى أن المؤسسات تتعاملان مع وسائل الاعلام في مقدمتها الإذاعة.

\* كما توصلنا الى أن الغرض من تعامل المؤسسات مع وسائل الاعلام هو تقديم الردود والتوضيحات بالدرجة الأول وكذا تقديم مشاريع اشهارية بالنسبة للبريد ودعوتهم لتغطية الاحداث المتعلقة بأنشطة المؤسسة بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

\* كما توصلنا الى طريقة التواصل مع وسائل الاعلام بالنسبة لكل من مؤسسة البريد وصايدال تكون عن طريق اللقاءات المباشرة بالدرجة الأولى.

\* توصلنا الى أن المؤسسات تستعملان الاتصال الاشهاري المتمثل في الاشهار المطبوع أو الورقي بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد وفي الاشهار السمعي الإذاعي بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

\* كما توصلنا الى أن الغرض من استعمال الاتصال الاشهاري هو تسويق الخدمات بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد وفي الريح المادي بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

#### 5-2-5- نتائج البحث على ضوء الفرضية الخامسة:

والتي مفادها: تواجه المؤسسة موضوع الدراسة جملة من المعوقات الاتصالية

\* توصلنا الى أن الاتصال في كل من مؤسسة البريد وصايدال تواجهه جملة من العراقيل تحد من فعاليته وتأثيره في مقدمتها العراقيل التنظيمية بالدرجة الأولى، وتمثلت هذه العراقيل التنظيمية في المؤسسات في عدم وجود جهة مكلفة بالاتصال واضحة المعالم بالدرجة الأولى تكون مستقلة بذاتها، أما العراقيل الأخرى فتمثلت في

\* توصلنا الى السبيل الى تحسين الاتصال ورفع فعاليته في كل من مؤسسة البريد وصايدال حسب افراد العينة يكون من خلال استحداث جهة مستقلة مكلفة بالاتصال بالدرجة الأولى، وكذا توفير الوسائل الاتصالية المتطورة وتخصيص ميزانية خاصة بالاتصال بالنسبة للبريد، أما صايدال فيرى افراد العينة أن السبيل الى تحسن الاتصال هو كذلك تخصيص ميزانية خاصة بالاتصال إضافة الى القيان بدورات تكوينية في الاتصال.

• النتيجة العامة:

بعد عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات تبين أن الاتصال في مؤسستي البريد وصايدال لا يحظى بمكانته التي من المفروض أن يكون عليها، فالمؤسستين لا تعتبرانه من أولوياتهما سواء كان ذلك من حيث الاهتمام به وبهياكله ونفقاته أو من حيث موقعه ضمن الهيكل التنظيمي، فعدم استحداث مكتب أو جهاز مستقل مكلف بالاتصال هو مؤشر على عدم الاهتمام الكبير بالاتصال والجهل بأهميته البالغة، فبالرغم من تولي الإدارة العليا أعباء الاتصال الا أن ذلك يعتبر غير كاف لأنها لا تستطيع ان تحل محل مكتب او جهاز مستقل مختص في الاتصال، فالإدارة لديها مهامها ووظائفها المرتبطة بها ولا تستطيع الإحاطة بها وبأعباء الاتصال في ان واحد وهو ما افقد الاتصال جودته وفعاليتة في بعض المواقف، هذا ويواجه الاتصال في المؤسستين جملة من العراقيل التنظيمية الأخرى كرجبة المسؤول في الحفاظ على القوة والنفوذ بأن يترك مسافات غير مبررة وأن يفضل عدم الدخول في اتصال مع الاخرين خشية فقدان الهيبة والنفوذ، وفي الكثير من الأحيان نقص فهم المسؤول لطبيعة الوظيفة وحدودها وما يقع على عاتق متقلدها.

كما يواجه الاتصال كذلك جملة من العراقيل البشرية أهمها نقص ثقافة الحوار وثقافة الاصغاء ومشكل الذهنيات وتأثيره على النظام الاتصالي المعتمد والعقلية الإدارية الجزائرية التي لا تتيح فرص الابداع والمشاركة في صناعة القرارات باحترافية وكفاءة ولا الضلوع في القضايا التي تعد حكرا على الإدارة العليا رغم توافر عنصر الخبرة والعنصر الشاب والمستوى التعليمي والاستعداد للاعتماد على الاتصال والاستفادة منه في تسهيل العمل والوظائف الإدارية ومختلف الأنشطة.

اما فيما يخص العراقيل التكنولوجية فتمثلت في استعمال تكنولوجيا الاتصال كمظهر من مظاهر الابهة إضافة الى نقص ثقافة استعمالها والتحكم بأساليبها ووسائلها، إضافة الى العراقيل التشريعية التي تمثلت بالدرجة الأولى في القوانين التي يشوبها الابهام والغموض، زد على ذلك عدم وجود نصوص تكميلية تشرحها وتقربها الى الفهم، فضلا عن بعض التشريعات التي تحد من مرونة الاتصال.

وبالتالي نستطيع القول على ضوء ما سبق ان الفرضية الرئيسية التي مؤداها: "تولي

المؤسسة الجزائرية الإنتاجية والخدمية اهتمام كبيرا بالاتصال" لم تحقق فالمؤسسة

الجزائرية الإنتاجية والخدمية رغم محاولاتها لجعل الاتصال من أولوياتها ومن وظائفها الأساسية وممارسته بطرق احترافية من خلال توفير الوسائل اللوجستية وتكوين الافراد المختصين الا انها لم توفق في ذلك، فالعراقيل التي تواجه الاتصال بها تجعله غير قادر على تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات

### 5-3- نتائج البحث على ضوء الأهداف:

على ضوء النتائج التي تحصلنا عليها من ميدان الدراسة والتي عرضناها على ضوء الفرضيات يمكننا القول بان هذه الدراسة قد حققت أهدافها التي تم تسطيرها قبل النزول الى الميدان.

أما الهدف الأول المتمثل في "معرفة مكانة الاتصال في المؤسسة الجزائرية" فقد توصلنا الى معرفة مكانة الاتصال في كل من مؤسسة البريد الخدمية ومؤسسة صايدال الإنتاجية من خلال وجود جهة مستقلة مكلفة بالاتصال ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك مدى دعم المؤسسة لأنشطتها الاتصالية وكذا درجة كفاءة القائمين بالاتصال واستعداداتهم ومؤهلاتهم، فتوصلنا الى أنه ورغم إجابة الافراد بان الاتصال نشاط مهم في المؤسسة الا اننا لاحظنا غياب جهة مستقلة تقوم بأعباء الاتصال في المؤسسة، كما توصلنا الى أن المؤسسة تحرص على دعم مختلف الأنشطة الاتصالية من حيث التجهيز بالإمكانات اللوجستية والكادرات البشرية المتخصصة في الاتصال، كما توصلنا الى أن المؤسسة تقوم بالأنشطة الاتصالية بصفة دورية وفقا لبرمجة الإدارة العليا.

أما الهدف الثاني فتمثل في معرفة طبيعة الاتصال السائد في مؤسسة البريد الخدمية ومؤسسة صايدال الإنتاجية، حيث توصلنا الى أن طابع الرسمية هو الطابع الغالب على الاتصالات في المؤسساتين تمثل أساسا في الاتصال النازل الذي يتضمن مختلف التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة بالنسبة للبريد وتمثل في الاتصال الافقي بالدرجة الأولى من خلال التعاون في العمل بين الاقسام بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

كما توصلنا الى أن الاتصال الرسمي هو المفضل كأسلوب للعمل لدى مؤسسة البريد وصايدال والسبب في ذلك حسب أفراد العينة الى أنه عادة مؤسساتية

كما توصلنا الى معرفة أن المؤسساتين تستعملان وسائل اتصال متنوعة للوصول الى الجماهير الداخلية والخارجية بهدف خلق علاقات بين الداخلي والخارجي بالدرجة الاولى



أما الهدف الثالث فتمثل في معرفة أكثر الوسائل الاتصالية استعمالاً في مؤسستي البريد وصايدال حيث توصلنا الى أن المؤسستين تستعملان وسائل اتصال متنوعة في مقدمتها الوسائل الكتابية بالدرجة الأولى من خلال المراسلات الإدارية من قبل الإدارة بالدرجة الأولى، أما عن العمال فهم يعتمدون الوسائل الكتابية في تقديم شكاويهم عن طريق رسائل التظلم ولكن طرق الرد تختلف بين البريد الذي يكون أحياناً وبين صايدال الذي يكون دائماً كما يقدم الافراد اقتراحاتهم عن طريق طلبات خطية في كل من المؤسستين ولكن الرد لا يكون كما ينبغي في البريد ويكون أحياناً في صايدال.

كما توصلنا الى أن الوسائل المستعملة في العلاقات العامة في المؤسستين هي الوسائل الكتابية بالدرجة الأولى، مع اعتماد البريد كذلك على الاجتماعات وكذا وسائل الاتصال الإلكتروني بينما تعتمد صايدال على الاتصال المباشر والاجتماعات وكذا الاتصال الإلكتروني.

كما توصلنا الى أن المؤسستين تعتمدان على الاتصال الكتابي بالدرجة الأولى في الاتصال الداخلي وتعتمد على الأبواب المفتوحة بالدرجة الأولى في الاتصال الخارجي.

كما توصلنا الى أن أكثر الوسائل الاتصالية ملائمة للاتصال في كل من المؤسستين هي وسائل الاتصال الإلكتروني بالدرجة الأولى، بعدها الاتصال المباشر وكذا الاجتماعات بالنسبة للبريد أما صايدال فالندوات ثم الاتصال المباشر.

أما الهدف الرابع الذي تمثل في معرفة دور معطيات البيئة التنظيمية في بناء الاتصال في كل من مؤسستي البريد الخدمية وصايدال الإنتاجية حيث توصلنا الى أن لمعطيات البيئة التنظيمية دور في بناء الاتصال في المؤسستين، فالمحيط الداخلي يؤثر على الاتصال وأكثر المعطيات المؤثرة هي المستوى التعليمي للأفراد،

كما يهدف الاتصال الداخلي الى نشر ثقافة التفاعل والحوار وكذا الحفاظ على استقرار المؤسسة بالنسبة للبريد وحل ومعالجة النزاعات الداخلية ونشر ثقافة التفاعل والحوار بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

كما توصلنا الى أن أبرز اشكال الاتصال التي تتم من خلالها عملية التفاعل تمثلت في الاجتماعات بالدرجة الأولى بالنسبة للمؤسستين على حد سواء إضافة الى التكريمات.

كما توصلنا الى أن توظيف المؤسسة للأشكال التفاعلية يخدم الاتصال من خلال ابراز الثقافة الحوارية للمؤسسة بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد وإعطاء صورة للمؤسسة التي تعمل باحترافية بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

كما توصلنا الى أنه من الاليات التي تأخذها مؤسسة البريد بعين الاعتبار هي الاتصال الالكتروني ويرجع ذلك حسب الإجابات الى أنه يساعد في تعميم ثقافة استعمال التكنولوجيا الحديثة للاتصال بالدرجة الأولى وكذا ربح واختصار الوقت، بينما تأخذ صايدال بعين الاعتبار القرارات والمراسيم في الاتصال للقضاء على السلوكات غير المرغوبة بالدرجة الأولى.

كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال التي تساهم في التفاعل الإيجابي في كل من مؤسسة البريد وصايدال تمثلت بالدرجة الأولى في الدورات التكوينية.

كما توصلنا الى أن الاليات التي تسهل عملية التفاعل والاندماج في المؤسسة تمثلت في حسن الاصغاء بالنسبة للبريد واطاحة فرصة ابداء الرأي بالنسبة لصايدال.

كما توصلنا الى أن المؤسستين توظف معطيات البيئة الداخلية ذلك من أجل تحسين الاتصال وتفعيله بالنسبة للبريد واختيار أساليب الاتصال المناسبة بالنسبة لصايدال

كما توصلنا الى أن وسائل الاتصال المستعملة للاتصال بالجمهور الخارجي في المؤسستين هي الأبواب المفتوحة بالدرجة الأولى.

توصلنا الى ان وسائل الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة قد ساهمت فعلا في الاستفادة من آراء واقتراحات الجمهور الخارجي الأرقام الهاتفية الخضراء بالدرجة الأولى بالنسبة للبريد وسجل الشكاوى بالدرجة الأولى بالنسبة لصايدال.

أما فيما يخص معطيات البيئة الخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار من اجل بناء اتصال فعال ومتكامل هي المعطيات الاجتماعية بالنسبة للبريد والمعطيات الاقتصادية بالنسبة لصايدال.

كما أن معرفة خصوصيات الجمهور الخارجي قد ساهمت في حفظ كل من مؤسسة البريد وصايدال لتوازنهما وتكيفهما مع المحيط الخارجي من خلال إطلاق مشاريع وبرامج جديدة

إضافة الى أن الوسائل التفاعلية المعتمدة من طرف كل من مؤسستي البريد وصايدال قد ساهمت في قراءة المحيط الخارجي ومكنت من تحديد الأهداف المادية تحديدا جيدا.

وتتعامل كل من مؤسسة البريد وصايدال مع وسائل الاعلام في مقدمتها الإذاعة بالدرجة الأولى بغرض تقديم الردود والتوضيحات وكذا تقديم مشاريع اشهارية بالنسبة للبريد أما صايدال فيكون ذلك بغرض دعوتهم لتغطية الاحداث المتعلقة بأنشطتها وكذا تقديم ردود وتوضيحات إضافة الى تقديم مشاريع اشهارية وتكوين انطباعات حسنة وإدارة الصورة، ويتم هذا التعامل عن طريق اللقاءات المباشرة بالدرجة الأولى.

كما توصلنا أن كل من البريد وصايدال تستعملان الاتصال الاشهاري المطبوع أو الورقي بغرض تسويق الخدمات بالنسبة للبريد وتسويق المنتجات بالنسبة لصايدال.

أما الهدف الخامس فتمثل في معرفة المعوقات التي تواجه الاتصال في المؤسسة مجال الدراسة وقد توصلنا الى أن من جملة المعوقات التي تواجه الاتصال في مؤسستي البريد وصايدال وتحد من فعاليته وتحول دون تحقيق الأهداف الحقيقية هي:

العراقيل التنظيمية بالدرجة الأولى تمثلت في عدم وجود جهة مكلفة بالاتصال مستقلة بذاتها وواضحة المعالم في كل من مؤسستي البريد وصايدال، وهذا يدل على أن هناك خلل في الهيكل التنظيمي الذي لم يتمكن من تحديد الصلاحيات والاختصاصات والحريات والحدود التنظيمية بدقة ووضوح، وتمثلت هذه العراقيل في عدم تحديد منصب الاتصال بالنسبة للبريد وصايدال على حد سواء وهي دلالة على عدم حرص المؤسستين الكافي على الاهتمام بمستويات الاتصال وجودته ونوعيته، لان منصب الاتصال شأنه شأن باقي الوظائف الحيوية الأخرى لا بد أن يحدد له منصب ولا بد من اسناده الى ذوي الكفاءة من الذين يتميزون بالمرونة والسلاسة في التعامل مع جميع مواقف العمل، كما تمثلت العراقيل التنظيمية أيضا في الافراط في الرسمية بالنسبة للبريد الامر الذي زاد في تعقيد المستويات الإدارية وأثر على عمليات وصول الرسائل واستيعاب المضامين المختلفة وأفقد الاتصالات صفة المرونة وصعب من انسيابية المعلومة ووصولها في بسرعة، أما صايدال فتمثلت في رغبة المسؤول في الحفاظ على القوة والنفوذ لظنه بأن ذلك ما يمكنه من المحافظة على مركزه وقوته

وسيطرته، ولكن هذا السلوك في الحقيقة هو ما جعله يفقد التفاف الافراد حوله وهو ما ادى كذلك الى تراجع وتيرة سير المعلومات وقضاء الحاجات ومزاولة المهام.

وتمثلت العراقيل التنظيمية بالنسبة للبريد أيضا في رغبة المسؤول في الحفاظ على القوة والنفوذ وهو ما أثر بدوره على السير الحسن والمرن للمعلومات وكذلك السير الحسن للأنشطة، أما صايدال فتمثلت في عدم ثقة المسؤول في تصرفات العمال وهي دلالة على الخطأ الذي يقع فيه بعض المسؤولين بأن يعتقدوا أن سلوكياتهم وحدها تتسم بالعقلانية والموضوعية والحكمة والرصانة حتى ولو اتخذت اتجاها ذاتيا يصب في المصلحة الشخصية، إضافة الى ان نظرة المسؤول الفوقية والمتعالية تجاه العامل قد احدثت انسدادا في قنوات الاتصال وخلقت البغضاء والكراهية وأثرت سلبا على العمل.

كما ان عدم ثقة المسؤول في تصرفات العمال ونقص في فهم المركز الوظيفي للعامل بالنسبة للبريد قد خلقت مشاكل في الاتصال وتسببت في مشاكل علائقية واثرت على انتماء الافراد ودرجة ولائهم، اما صايدال فقد أثر نقص فهم المركز الوظيفي للعامل والافراط في الرسمية سلبا على الاتصال وعلى حدود حريات الافراد وواجباتهم وجعلهم يفلتون من تحمل مسؤوليات اخطائهم، ضف الى ذلك العراقيل البشرية التي تعاني منها كل من مؤسستي البريد وصايدال على حد السواء تمثلت في نقص ثقافة الحوار وثقافة الاصغاء ومشكل الذهنيات وتأثيره على النظام الاتصالي المعتمد إضافة الى العقلية الإدارية الجزئية التي لا تتيح فرص الابداع والمشاركة في صناعة القرارات باحترافية وكفاءة ولا الضلوع في القضايا التي تعد حكرا على الإدارة العليا رغم توافر عنصر الخبرة والعنصر الشاب والمستوى التعليمي والاستعداد للاعتماد على الاتصال والاستفادة منه في تسهيل العمل والوظائف الإدارية ومختلف الأنشطة، أما العراقيل التكنولوجية فتمثلت في استعمال تكنولوجيا الاتصال كمظهر من مظاهر الابهة إضافة الى نقص ثقافة استعمال التكنولوجيا بوسائلها وعدم التحكم فيها، ضف الى ذلك العراقيل التشريعية التي تمثلت بالدرجة الأولى في القوانين التي يشوبها الابهام والغموض، إضافة الى عدم وجود نصوص تكميلية تشرحها وتقربها الى الفهم ووجود بعض التشريعات التي تحد من مرونة الاتصال.

وخلصنا في الأخير الى ان من النقاط المهمة التي يجب على مؤسستي البريد وصايدال مراعاتها لتفادي مختلف العراقيل سالفة الذكر هي استحداث جهة مستقلة مكلفة بالاتصال بالدرجة

الأولى، إضافة الى توفر كل من المؤسستين على وسائل اتصالية متطورة وكذا تخصيص ميزانية خاصة بالاتصال والقيام بدورات تكوينية للقائمين بالاتصال.

#### 5-4- نتائج البحث على ضوء الدراسات السابقة:

حاولنا من خلال عرض نتائج دراستنا على ضوء الدراسات السابقة ابراز أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين النتائج التي توصلت اليها دراستنا ونتائج التي توصلت اليها هذه الدراسات، فتوصلت دراستنا على غرارها الى:

\* ضرورة اتباع خطوات وأساليب المنهج العلمي وتوخي الدقة في اختيار النوع المناسب للدراسة وضرورة اعتماد أدوات جمع البيانات الملائمة حسب المؤسسة وطبيعة نشاطها وتوجهها وسياستها بغية الوصول الى نتائج علمية موضوعية دقيقة وأكثر قربا من الحقيقة.

\* الأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال ودوره المحوري في جميع العمليات الإدارية على الصعيد الداخلي وكذلك في تفعيل الأداء ونشر الوعي وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة وتحقيق الأهداف المسطرة وفي تسيير العلاقات والروابط على الصعيد الخارجي.

\* يعد التعقيد الذي يميز المستويات الإدارية ومركزية القرار من العوامل التي قللت من مرونة مرور المعلومات ووصولها في وقتها المحدد وأثرت سلبا على مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ للقرارات أو التعامل مع مختلف مواقف العمل التي تستدعي البث فيها أو التعامل الفوري معها.

\* نقص المختصين في الاتصال قد أثر بدوره سلبا على تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة وعقد الامر على المؤسسة في محاولتها التكيف مع البيئة الخارجية التي تتواجد أو مواكبة ما يطرأ عليها من تغيرات.

\* عدم الاهتمام بتجديد وسائل اتصال كافية وحديثة تواكب التطور التكنولوجي الحاصل في المجال المؤسستي والاكتفاء بالوسائل التقليدية والاعتماد الكبير على الاتصال الكتابي الذي يعد الأسلوب المفضل لدى المؤسسات الجزائرية، كلها عوامل أثرت سلبا على الاتصال من حيث الجودة والفعالية وأعاقت عمليات تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف، كما أن الاعتماد الكبير على الإذاعة في علاقة المؤسسة بالصحافة من شأنه اهمال الوسائل الأخرى رغم أهميتها.

\*عدم اهتمام المؤسسة الكبير بالتخصص العلمي واعتمادها في كثير من الأحيان على الخبرة المهنية.

\*مركزية تمويل الأنشطة الاتصالية بوتيرة ثابتة لا تراعي الحاجات والتوسعات ولا تدرس الميزانية المخصصة وفقا لما تتطلبه مواقف العمل.

\*نقص الوعي بأهمية الاتصال نتيجة لعدم نجاعة العمل الجوارى والتحسيس بأهمية الاتصال في تطوير المؤسسة وعدم فعالية السياسات الاتصالية المعتمدة.

أما عن أوجه الاختلاف فتعلقت أساسا بالجوانب التنظيمية وهيكلية الاتصال، فبينما توصلت دراستنا الى عدم وجود جهة مستقلة تعنى بالأنشطة الاتصالية وأن الجهة المكلفة هي تابعة للإدارة العليا إضافة الى المركزية المتعلقة بالقرارات الأساسية للمؤسسة توصلت دراسة رماش الى أن المؤسسة تعمل وفق مبدأ تفويض السلطة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاتصالية واتباع مبدأ التفاعل لنفاذي الوقوع في المشاكل الناجمة عن تعطل البث في الأمور الخاصة بالعمال أو المتعاملين.

5-5-افاق البحث:

ارتأينا في نهاية الدراسة أن نختمها ببعض التوصيات التي نراها متعلقة بالموضوع وخدمة للاتصال ومساعدة في تحسين جودته وخدمة لمصالح المؤسسة الجزائرية ومحقة لأهدافها ومقاصدها هي كالآتي:

\*استحداث جهاز خاص بالاتصال يتمتع بالاستقلالية وفصله عن الإدارة العليا لان ذلك يمنح للقائمين بالاتصال حرية وثقة في إرادة المؤسسة الحقيقية في اعتماد الاتصال كأسلوب احترافي في العمل.

\*اتباع مناهج وأساليب التخطيط العلمي في تصاميم الأنظمة الاتصالية واجتناب العشوائية والارتجالية والاستعانة بالبحوث في مجال الاتصال واتباع الأساليب العلمية وصبر الرأي في عمليات التقييم والتقويم.

\*الحرص على ربط المؤسسة بالجامعات ودور ومراكز التكوين المهني لاكتساب الخبرات النظرية وتحيين المكتسبات.

\*توعية الافراد المرتبطين بالمؤسسة بالأهمية البالغة التي يكتسيها الاتصال وادواره الحاسمة والفعالة في انجاز الاعمال والوظائف وأداء الأدوار

\*إعادة النظر في التصورات التقليدية والنظرة السطحية للاتصال.

\*الحرص على اتباع أساليب البحث العلمي ودراسات الجمهور والمواقف الاتصالية والبيئة والمؤثرات الداخلية والخارجية قبل تصميم المضامين الاتصالية.

\* الحرص على توفير الإمكانيات المادية والمخصصات المالية الكافية لتغطية الأنشطة الاتصالية التي تجريها المؤسسة.

\*تزويد المؤسسة بوسائل اتصال تواكب التطور التكنولوجي الحاصل في العالم وتسهل العمليات الاتصالية وترفع من فعاليتها.

\*تكوين الافراد وتدريبهم على طرق وأساليب استخدام الوسائل الاتصالية للتمكن من الاستثمار الجيد في المضامين الاتصالية.

\* القيام بدورات تكوينية في الاتصال.

\* التكوين الذهني للأفراد وتطوير استعداداتهم وقواهم الكامنة وتدريبهم على طرق التعامل مع مختلف المواقف الاتصالية في العمل وتجاوز العراقيل والسلبيات.

\* إيجاد سبل كسر القيود الروتينية التي تفرضها أحيانا السياسة الاتصالية لنتمكن المؤسسة من خلق مناخ تسوده روح الابداع والتفكير الإيجابي.

\* تكريس مبدأ التعاون بين الأقسام والمصالح والإدارات لخدمة الاتصال وتحسين جودته.

\* وضع خطط قابلة للتنفيذ على ارض الواقع لعدم اهدار الجهد والمال والوقت.

\*تصميم نظام اتصالي خاص بمختلف الانشغالات وشكاوى العمال واقتراحاتهم والتعامل معها بجدية وحزم والبت فيها قدر الإمكان واشراك الجميع في عمليات صنع القرار لتعزيز الانتماء وتجديد الولاء.

\* استحداث دوريات ومجلات شهرية او نصف سنوية او سنوية للتمكن من الوصول الى الجماهير المرتبطة بالمؤسسة وتزويدها بالمعطيات والمعلومات الضرورية والتمكن من تقييم الأنشطة وتدارك الأخطاء عن طريق فتح مجال للتفاعل من خلال الإجابة عن استفسارات وانشغالات الجمهور

\* جعل الأنشطة والمهام الاتصالية من نصيب الأشخاص الذين يملكون الاختصاص والخبرة والمهارة واخضاعهم لدورات تدريبية باستمرار

\*تمكين القائمين على الاتصال في المؤسسة من المشاركة المستمرة في المؤتمرات الوطنية والدولية من اجل تبادل المعارف والخبرات واكتساب المهارات.



## قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

- أبو أصبع، ص. (2006). الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة، ط01، عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
- أبو أصبع، ص وأبو عرجة، ب. (2010) الاتصالات والعلاقات العامة، ط: 01، القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق
- أبو بكر، م. البريدي، ع. (2007.2008). الاتصال الفعال، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- أبو سمرة، م. (2009). الاتصال الإداري والإعلامي ط01، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- أبو قحف، ع. (1999). اساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط 2، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية
- احدادن، ز. (2014) مدخل لعلوم الاعلام والاتصال، ط05، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
- ادريس، م. (2004): العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، القاهرة، مصر: المكتبة العلمية
- إسماعيل، م. (2003) مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط:01، الهرم، مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع
- البياتي، ي. (2002). النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية وروادها، ط01، بنغازي، ليبيا: دار الكتب الوطنية.
- الجبوري، ح. (2013). منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات العلمية)، ط01، عمان، الأردن: دار صفاء.
- الجبوري، ح. (2013) منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات العلمية)، ط01، عمان، الأردن: دار صفاء
- الجميلي، خ. (1997) الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، القاهرة، مصر: المكتب الجامعي الحديث

- الجولاني، ف. (1997) علم الاجتماع التربوي، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
- الحاج، ع. (2008). تحليل الإنتاج، -دراسة حالة مركب صناعة الكوابل بسكرة-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 01.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60562>
- الحديدي، م واللبان، ش. (2009): فنون الاتصال والاعلام المتخصص، ط: 01، القاهرة، مصر: الدار المصرية اللبنانية
- الحسن، إ. (1981). الأسس العلمية لمناهج البحث، ط01، بيروت، لبنان: دار الطليعة للطباعة والنشر.
- الدليمي، ح. (2006) علم اجتماع الاعلام رؤية سوسيولوجية مستقبلية، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الدليمي، ح. عبد القادر، أ. (2008). أساسيات البحث المنهجي في الدراسات الإعلامية ط01، بن غازي، ليبيا: منشورات جامعة قاربيونس.
- الزغبى وأبو نبعة (2014). هندسة الإعلان الفعال، عمان، الأردن: دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع
- الشرقاوي، ع والحناوي، م. (1990) إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الإسكندرية، مصر: منشورات الدار الجامعية
- الطائي، ح. والعلاق، ب. (2009) أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، عمان، الأردن: دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطائي، ح. والعلاق، ب. (2009). تسويق الخدمات، عمان، الأردن: دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطنوبي، م. (2001)، نظريات الاتصال، ط01، الإسكندرية، مصر: مكتبة الاشعاع الفنية

- العبد الله، م. (2014) المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، ط01، بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
- العبد الله، م. (2006). نظريات الاتصال، ط01، عمان، الأردن: دار النهضة العربية.
- العسكري، ع. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ط02، دمشق: دار النمير للطباعة والنشر والتوزيع.
- العلاق، ب. (2009). الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، عمان، الأردن: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العلي، ع. (2000) إدارة الإنتاج والعمليات-مدخل كمي-ط، 01، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر
- الفار، ج. (2006). المعجم الإعلامي، ط.1، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الفضل، ع. ومحمد، ح. (2010) إدارة الإنتاج والعمليات - منهج كمي مع دراسة حالة-، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع
- الفعال، ص. (1996) علم الاجتماع في عالم متغير، ط1، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- الفعال، ص. (1982) منهجية العلوم الاجتماعية، القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- الفياض، م وقداة، ع. (2010) إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل نظمي-، ط، 01، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع
- المرسي، ج. (2002)، السلوك التنظيمي، مصر: جامعة الإسكندرية.
- المشاقبة، ب. (2015). نظريات الاتصال، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع
- المغربي، ك. (2006) أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر.

- المغربي، ك. (2011). أساليب البحث العلمي في البحوث الإنسانية والاجتماعية، ط04، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المفلح، خ.(2015). الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، ط01، عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- النجار، ف. والزغبى، م. (2008). أساليب البحث العلمي -منظور تطبيقي-، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النواعرة، أ. (2010) الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط:01، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع
- إمام، م. (2008). البحث العلمي -إعداد مشروع بحث وكتابة التقرير النهائي-، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- أنجرس، م.(2006). منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية ط02، الجزائر: دار القصبه للنشر.
- انكلز، أ. (1988)، مقدمة في علم الاجتماع، ط5، القاهرة، مصر: دار المعرفة.
- أيوب، إ واخرون. (2016). العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط01، عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع
- بختي، إ.(2015). الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية-المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال- ط.4، ورقلة، الجزائر: مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة.
- بخوش، ع. (1999). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد، ط02، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- برنوطي، س. (2005) إدارة الاعمال الصغيرة، عمان، الأردن: دار وائل للنشر
- برقية، س وعريف، ع. (2016). أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد08، العدد24.

- بعلبكي، أ. (1985). المسألة الزراعية في الجزائر، ط01، بيروت: منشورات عويدات
- بكر، ع. (2013). منهج البحث المقارن، الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- بلخيري، ر وجابري، س. (2014). مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط01، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع
- بن ساسي، أ. وقريشي، ي. (2011). التسيير المالي -الإدارة المالية-دروس وتطبيقات-، ط02، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بن عيسى، ب وزيتوني، ع. (2018). تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد02، العدد02.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/76262>
- بن كراد، س. (2006) مسالك المعنى، دراسة في بعض انساق الثقافة العربية، ط1، سوريا: دار الحوار.
- بن مرسلي، إ. (2007). مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بن نوار، ص. (2010). فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
- بن نوار، ص. (2012) مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسنطينة، الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
- بوخناف، ه. 2011/2010، وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، اشراف سموك علي، جامعة باجي مختار، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، عنابة، الجزائر.
- بوهدة، ش. (2020)،الاتصال الخارجي أداة لتعزيز علاقات مؤسسات التعليم العالي مع محيطها الخارجي-قراءة نماذج من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية- العدد09، رقم01، مجلة العلوم
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/133900>

- تومي، ع. (2019). الجزائر بين محاولتين من اجل التنمية - شروط النجاح وأسباب الإخفاق-،  
مجلة الاقتصاد والإدارة العلمية، المجلد 25، العدد 113
- جلاب، إ. (2016) إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، ط01، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر  
والتوزيع
- جولي، ب. (2015). ترجمة ناصر ساعو، مبادئ الاتصال، باب الزوار، الجزائر: الصفحات  
الزرقاء
- حامد، خ. (2008). منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جسر للنشر  
والتوزيع.
- حجاب، م. (2006) أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، ط3، القاهرة: دار الفجر للنشر  
والتوزيع.
- حجاب، م. (2007)، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط01، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر  
والتوزيع
- حجاب، م. (2003). الموسوعة الإعلامية، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- حجاب، م. (2010) نظريات الاتصال، ط:01، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع
- حجازي، م. (1990) الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط:01، بيروت، لبنان:  
المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع
- حريم، ح. (2010)، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الاعمال، ط01، عمان، الأردن: دار  
حامد للنشر والتوزيع
- حسيني، ح، (2000)، الإدارة الاستراتيجية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع
- حمود، خ وفاخوري، ه. (2009) إدارة الإنتاج والعمليات، ط، 01، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر  
والتوزيع

- حواوسة، ج. (2018). دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمطاحن مرمورة -قائمة-مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد12، عدد03.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/54414>
- خليل، م. وآخرون. (2006) مدخل الى علم الاجتماع، عمان: دار الشروق.
- دريس، ن. (2015). العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية في الجزائر دراسة بين الثابت والمتحول، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد1، رقم 03.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/37345>
- دليو، ف. (2003). اتصال المؤسسة إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- دليو، ف. (2007). تاريخ وسائل الاتصال، ط03، الجزائر: دار أقطاب الفكر.
- دليو، ف. (2015). عناصر منهجية في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة جامعة قسنطينة3.
- دليو، ف. (2018) مدخل الى علوم الاعلام والاتصال، المفاهيم والنماذج والأنظمة، ص01، قسنطينة، الجزائر: الفا للوثائق.
- دويدري، ر. (2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1، بيروت، لبنان: دار الفكر المعاصر.
- دودين، أ. (2014). منظمات الاعمال المعاصرة - الوظائف والإدارة- عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع
- راضي، م. (2015). منهج البحث العلمي في المجال الإداري، الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي.
- رماش، ص. 2009/2008، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.



-رويم، ف (2012) معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد04، العدد07

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/19290>

- زكي، ز. (1962). أسس البحث الاجتماعي، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.

-سلاطية، ب، الجيلالي، ح.(2009). أسس البحث العلمي، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

-سلام، ع. (2022). أثر وسائل الاتصال على المشرع الجزائري، مجلة القانون العقاري والبيئة، مجلد10، عدد02.

- سلامة، ع.(1993). وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية، ط01، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- سي يوسف، ب. (2021). الاشهار والمنافسة في التشريع الجزائري، المجلد35، العدد02، حوليات جامعة الجزائر

<File:///c:/users/pc/desktop/> pdf الاشهار والمنافسة في التشريع الجزائري

- شاكرا، ع.(2015). إدارة المؤسسات الإعلامية، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- شبايكي، س وحفيظ، م. (2017). الاشهار التجاري في الجزائر، مجلة المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/3131>

- شتى، ع. (1993). نظرية علم الاجتماع، الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة

- شريفين، خ. (2013)، تكييف الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية مع الواقع التنظيمي-واقع المؤسسات الجزائرية، مجلة الابداع، المجلد03، العدد03

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/18854>

-شنوف، ز. (2019) تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من الإنتاج الى إعادة الإنتاج، مجلة افاق للبحوث والدراسات، العدد، 03، المركز الجامعي ايليزي، الجزائر

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/124872>

- شويه، س.(2006). سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية، قسنطينة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- شيبية، ش.(2005). العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.

-شيبية، ش. (2011). دراسات في الاعلام السياحي، ط1، الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية

-صابر، ف.وخفاجة، م.(2002) أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، الإسكندرية، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني.

-صخري، ع. (2006) اقتصاد المؤسسة، ط04، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية

-صوان، ب. (2014) مهارات الاتصال والتعلم، ط01، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- عابد، م. (2020) واقع رضا العميل عن المؤسسات الخدمية حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية قسنطينة، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد03، العدد01

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/105902>

-عاطف، ز.(2011) تسويق الخدمات، عمان: دار الريبة للنشر والتوزيع.

-عامر، س. (2011). علاء محمد سيد قنديل، تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، ط، 01، عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون

-عامر، ي. (1986)، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض: دار المريخ

-عبد الحميد، م. (2004) البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط02، القاهرة، مصر: عالم الكتب

- عبد الرحمن، ب. (2011) إدارة الإنتاج، في المنشآت الخدمية والصناعية، ط، 01، عمان،

الأردن: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

- عبد الرحمن، ع. (2006). النظرية في علم الاجتماع، النظرية الكلاسيكية، الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الرحمن، ع. (2005) سوسيولوجيا الاعلام والاتصال-النشأة التطورية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية-: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الرحمن، ع. (1987). سوسيولوجيا التنظيم، الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- عبد السميع، غ. (2006). الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- عبد العزيز، ب. (2011). مناهج البحث الإعلامي الأصول النظرية ومهارات التطبيق، ط1، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- عبد المعطي، ع. (2005). اتجاهات نظرية في علم الاجتماع: دار المعرفة.
- عبود، ص. (1982) اقتصاد المؤسسة، ط، 02، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
- عراب، ع. (2023). الاشهار وماهيته-الوظائف والعناصر-مجلة أقلام، المجلد02، العدد02  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/222810>
- عراب، ع. (2018). الاشهار في التشريع الجزائري بين الأطر التنظيمية والقانونية، مجلة افاق العلوم، العدد11، جامعة الجلفة  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/43608>
- عرياجي، إ. (1996) اقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم وديناميكية الهياكل، بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عطية، م. (2008) تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال، ط: 01، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع
- عمر، س. (2009). الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، دمشق: دار الفكر.
- عميش، س وبولقصيبات، م. (2023)، أهمية الرؤية الاستراتيجية في نجاح استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 06، العدد 02  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/215153>

- عيساني، ر. (2008). مدخل إلى الإعلام والاتصال، ط01، عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- غربي، ع. أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط2، قسنطينة، الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
- غربي، ع. (1999) واقع التنمية في الجزائر، دراسة سيكولوجية الصراع الاجتماعي، الإزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ط03، بيروت، لبنان: مركز الدراسات الوحدة العربية
- فرج، ش. (2009). الاتصالات الإدارية ط01، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- فريح، ر. (2016). القوانين التنظيمية لسوق الأشهار في الجزائر، المجلد السابع، العدد الثاني، مجلة أنسة للبحوث والدراسات
- فهمي، م. (2011). مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية ط01، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- قادم، ج. (2022). إشكالية التمويل الأشهاري في المؤسسات الصحفية وتأثيره على استقلالية وحرية الاعلام-الصحافة المكتوبة الخاصة نموذجا-مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد08، العدد01.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/190158>
- قاسمي، ن وفراطسة، س. (2020). مركزية ولامركزية التسيير وفعالية الاتصال داخل المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-المجلد، 08، العدد، 02
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/124123>
- قطاف، ل. (2004-2005). إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر واقع وتحديات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر
- كافي، م. (2018). الاتصال والصراع التنظيمي، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع

- كافي، م. (2015). الرأي العام ونظريات الاتصال، ط01، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- كريب، إ. النظرية الاجتماعية من بارسونز الى هابرماس -ترجمة محمد حسين غلوم-، الكويت: عالم المعرفة.
- كشك، م. (1999). المنظمات وأسس إدارتها، ط01، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- كورتل، ف. وآخرون (2012) تسويق الخدمات الصحية، ط01، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- لطفي، ط وزيات، ك. (1999). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- لعويسات، ج (1986)، ترجمة الصديق سعدي، التنمية الصناعية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ماضي، م. (1999) إدارة الإنتاج والعمليات، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية
- ماهر، أ. (2000). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع
- مبني، ن. (2016). الاشهار مفهومه الإداري والوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد13، العدد02
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/14069>
- محجوب، و. (2008) أصول البحث العلمي ومناهجه، ط02، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محسن، م. (2006) صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، ط، 02 عمان، الأردن: مكتبة الذاكرة
- محمد، م. (1982) علم الاجتماع، رواد الاتجاهات المعاصرة، الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية

- محمود، خ واللوزي، س. (2008) مبادئ إدارة الاعمال، ط1، عمان، الأردن: اسراء للنشر والتوزيع
- مزاهرة، م.(2015). إدارة العلاقات العمة وتنظيمه ط1، عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة
- مسعي، م. (2012) سياسة الإنعاش الاقتصادي في الجزائر وأثرها على النمو، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر المجلد10، العدد10  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/568>
- مشاقبة، ب. (2014). معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط01، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع
- مصباح، ع.(2011). منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية والإعلام، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مكاوي، ح. والسيد، ح. (1998). الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- ملحم، ح. (1993) التفكير العلمي والمنهجي، حسين داي، الجزائر: مطبعة دحلب.
- منصوري، ف. (2007) واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد01، رقم01  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/78755>
- منير، م.(1985): معجم العلوم، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- نخبة من الأساتذة المصريين المتخصصين، مراجعة مذكور، إ. (1975) معجم العلوم الاجتماعية: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- هزشي، ط. (2008) عوامل ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد02، العدد03  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/85641>

- هلال، م. (2008). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية
- هني، ع. (2018). قراءة في مخططات التنمية بالجزائر (1967-2014)، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 02، العدد 02  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/76262>
- هوارى، م واخرون. (2013). تسويق خدمات التامين، -واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل-، ط: 01، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع
- وهبي، س. (1996). بحوث جامعية في الإعلام والاتصال، القاهرة، مصر: دار النشر والتوزيع.

### المراجع باللغات الأجنبية:

- Amerrie, p et autres. (2001) marketing stratégie et pratique, paris : ed Agf.
- Brechengnac-raban, B. (2007) marketing des services du projet au plan marketing 5<sup>ème</sup> tirage. Paris : édition d'organisation.
- Beaudichon, J. (1999). La communication, - Processus, Formes et applications-, paris : Armand colin.
- Brenne man et s-separi. (2001). l'économie d'entreprise paris : édition dunod.
- Durand, R. (2002) développement de l'organisation, nouveaux regards, paris : economica.
- Boisvert, D. (2000). L'autonomie des équipes d'intervention communautaire modèles et pratiques, saint Foy : presse de l'Université du Québec.
- Ferrand A, Scott M, Thierry, z et autres. (2009). Marketing des organisations sportives, construire les réseaux et les relations, Bruxelles: de Boeck.
- Gordan H. (1969) the general systems approach. Contribution toward a holistic conception of social work: New York education.
- Gregory, p et Lihu, m. (1994) marketing et publicité Paris. Doloz
- Hartman, A et Larid, J. (1983) family centered social work practice, New York: the free press
- Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire. (1971) conventions et accords internationaux- lois, ordonnances et décrets, arrêtés, décisions, circulaire, avis, communications et annonces, imprimerie officielle, Alger.

- Kotler, P et Dubois, B. (1997) marketing management, 9ème Ed, Paris, France : publi-union.

- Libaert, T and Westphalen, M. (2012). Communicator, - toute la communication d'entreprise-, 6<sup>e</sup> édition, Paris, France : DUNOD.

- Mucchielli, A. (2002). La communication interne, -les clés d'un renouvellement-, Paris : Armand Colin

- Mucchielli, A. (2000). La nouvelle communication, Paris : Armand Colin

- Mucchielli, A. (2000). L'Art d'influencer, Paris : Armand Colin

Programme de Tripoli, annuaire de l'Afrique du Nord, 1962)

-- Mucchielli, A. Coban, J. Fernandez, V. (2004). Etudes de communications – approches par les processus-, Paris : Armand Colin

- Darmon, R et autres. (sa) le marketing fondement et application, Québec, Canada : McGraw-Hill.

- Rodway, M. R. (1989) systems theory. in ft. Turner (ed) social work treatment. New York : The Free Press.

- Revue algérienne des sciences juridiques et politiques. (1964). volume 1, numéro 3,

#### مواقع الانترنت:

- <https://fr.wikipedia.org> 27/12/2017 à 15:31

- <https://www.almaany.com> 06/01/2018 à 15:15

- [Hhps://a.r.m.wikipedia.org](https://a.r.m.wikipedia.org) 30/12/2017 à 21:38

- <https://www.almaany.com> 06/01/2018 à 15:00

- <https://fr.wikipedia.org> 27/12/2017 à 08:00

- <https://www.startims.com>, 03/04/2018, à 03:23



## الملاحق

## الملحق أ

### دليل المقابلة

محاوّر المقابلة	أسئلة المقابلة
<b>المحور الأول</b> مكانة الاتصال في المؤسسة	س01: ما مكانة مصالح الاتصال في الهيكل التنظيمي؟ س02: هل المكلفون بالاتصال لهم صلاحيات خاصة؟ س03: هل الميزانية المخصصة للاتصال هي من نسبة الأرباح أم ميزانية خاصة؟
<b>المحور الثاني</b> وسائل الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية	س04: هل تستعملون وسائل اتصال خاصة بالجمهور الداخلي؟ س05: هل تستعملون نفس الوسائل بالنسبة للجمهور الخارجي أم هناك وسائل خاصة؟ س06: كيف تتم عملية اختيار الوسائل الاتصالية؟
<b>المحور الثالث</b> البيئة التنظيمية وعناصر المحيط التي تؤثر على الاتصال	س07: ما هي أهم العوامل الداخلية التي تؤثر على طريقة اتصالكم؟ س08: ما هي العوامل الخارجية التي تؤثر على طريقة اتصالكم؟ س09: هل تأخذون بعين الاعتبار شدة المنافسة في تخطيطكم للاتصال؟ س10: هل كان لتطور السوق وانفتاحها تأثير على اختياراتكم لوسائل الاتصال داخليا وخارجيا؟
<b>المحور الرابع</b> أهداف وغايات الاتصال في المؤسسة	س11: ما هي الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال الاتصال الداخلي؟ س12: ما هي الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال الاتصال الخارجي؟ س13: هل ساهمت وسائل الاتصال الحديثة في تنفيذ سياسات المؤسسة؟
<b>المحور الخامس:</b> العراقيل التي تواجه الاتصال في المؤسسة	س14: ما هي العراقيل التي ترون أنها تؤثر بشكل كبير على سياستكم الاتصالية؟ س15: هل كان لعناصر البيئة الخارجية كالمنافسة والقوانين دور في تبنيتكم لأنماط جديدة في الاتصال من أجل التكيف والقضاء على العراقيل التقليدية؟

-الاجوبة-	المبحوث - صايدال-
<p>ج01: حاليا لا يوجد بمؤسستنا جهة مستقلة مكلفة بالاتصال انما توجد في صايدال الام أي المركزية بالجزائر العاصمة</p> <p>ج02: لا نستطيع القول انهم يملكون صلاحيات خاصة لان عملهم الاتصالي يندرج ضمن وظائفهم المنوطة بهم، بالتالي القائم بالاتصال يزاول مهامه كباقي الموظفين</p> <p>ج03: في مؤسستنا لا تخصص ميزانية مستقلة للاتصال، فالأنشطة الاتصالية كغيرها تابعة للإدارة كباقي الوظائف</p> <p>ج04: نعم ومن بينها الاجتماعات بمسؤولي الإدارات والمصالح والمراسلات الإدارية والهاتف الداخلي، إضافة الى الاعتماد على اشخاص معينين او تنقل الافراد داخل المؤسسة إذا اقتضت الضرورة، كما نعتمد على سجلات الشكاوى والاقتراحات لمعرفة انشغالات الجمهور الداخلي عمالا كانوا ام موظفين</p> <p>ج05: لا، هناك وسائل خاصة بالجمهور الخارجي مثل سجلات الاقتراحات بالنسبة للجمهور الخارجي وممثلي المؤسسة والهاتف والفاكس وأحيانا الإعلانات في وسائل الاعلام خاصة الإذاعة</p> <p>ج06: نختار الوسائل الاتصالية حسب طبيعة الموضوع مثلا الحالات الاستعجالية نعتمد على جميع الوسائل والاجتماعات الطارئة وفي الحالات الروتينية او اليومية نقوم بإعلانات حائطية ومراسلات إدارية</p> <p>ج07: من العوامل الداخلية هي طبيعة المواقف ومدى اهتمام العمال واهمية الموضوع وكذا الإمكانيات المتاحة</p> <p>ج08: القوانين والتشريعات والسوق بمعطياتها وطبيعة الجهات التي نتعامل معها</p> <p>ج09: بالتأكيد ونستعين بمكاتب البرمجة والتسيير والبحث، الكل يتكاتف من اجل مواكبة السوق وقوانينها وشدة المنافسة وما يتطلبه السوق والاتفاقيات المبرمة</p> <p>ج10: بطبيعة الحال، نحن نحرض على مواكبة التطور التكنولوجي فيما يخص وسائل الاتصال كي نستطيع ان نلبي حاجيات الافراد والمؤسسات التي نتعامل معها، وفيما يخص صايدال فهي تحرض باستمرار على مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة وتنقي الوسائل المناسبة للجماهير المختلفة</p> <p>ج11: نهدف الى كسب رضا الجمهور الداخلي ونشر المعلومات لتفادي المشاكل والأزمات ونسعى الى تقريب وجهات النظر وتوخي الشفافية والوضوح في الاقوال والافعال</p> <p>ج12: نسعى الى كسب تأييد الجمهور الخارجي وخلق صورة حسنة لدة المتعاملين معنا افرادا ومؤسسات، ونسعى للريادة دائما في ميدان عملنا</p>	<p>مسؤول في الموارد البشرية</p>

<p>ج13: بالتأكيد، فالتكنولوجيا الحديثة للاتصال تخدم المؤسسة وتسهل أنشطتها وتزيد من فعاليتها أدائها</p> <p>ج14: ممكن الذهنيات وعدم الاهتمام كفاية بالاتصال وعدم وجود غلاف مالي مخصص للاتصال وكذا عدم وجود جهة مستقلة تهتم بالاتصال تضم اشخاص مؤهلين ذوو شهادات وخبرة في ميادين الاتصال في المؤسسة وعلم النفس والاجتماع وغير ذلك</p> <p>ج15: نعم، كما اسلفت من قبل اننا نحرص على مواكبة المحيط الداخلي والخارجي واعتماد الموارد المتاحة والأساليب الاتصالية المناسبة لكل فئة، ونراعي الفروق الفردية والاختلافات التي تتميز بها المؤسسات والجهات التي نتعامل معها</p>	
<p>ج1: لا تضم مؤسستنا مكتب للاتصال مستقل كما هو الحال عليه في المديرية المركزية بالعاصمة</p> <p>ج2: المكلف بالإعلام لا يملك صلاحيات تميزه عن باقي العاملين بالمؤسسة، لأنه يمارس مهامه كأبي فرد اخر، باستثناء ان لديه دائرة تعامل أكثر من الاخرين بحكم طبيعة عمله</p> <p>ج3: لا توجد ميزانية مخصصة للاتصال فالقائم بالاتصال يناله من الأرباح ما ينال جميع العمال بما يتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة</p> <p>ج4: نعم، مثل المراسلات الإدارية والاعلانات الداخلية وسجلات الشكاوى والاقتراحات وأيام اللقاءات مع المدير والخطوط الداخلية واللقاءات المباشرة والاستدعاءات</p> <p>ج5: لا فالجمهور الخارجي نعتمد معه وسائل مختلفة عن الداخلي مثل الهاتف وممثلي المؤسسة وسجلات الاقتراحات والشكاوى وعبر وسائل الإعلام خاصة الإذاعة والصحف</p> <p>ج6: يتم اختيار الوسائل الاتصالية حسب الموضوع والأسباب والموارد المتاحة ومناسبة الوسيلة للجمهور المستهدف</p> <p>ج7: القوانين الداخلية وطبيعة المواضيع وخصائص جمهور المتلقين والوقت والإمكانات المتاحة</p> <p>ج8: القوانين والمنافسة ومختلف المعطيات الاقتصادية والسياسية التي تميز المحيط الخارجي للعمل</p> <p>ج9: التخطيط يكون من طرف الإدارة العليا وعلى ما أظن فان الاستراتيجية الاتصالية المتبعة تراعي المنافسة وقوانين السوق والامكانيات المتوفرة ونجاعة الأساليب ومواكبتها للتكنولوجيا ومدى تحقيقها للأهداف الداخلية والخارجية</p> <p>ج10: بطبيعة الحال فصايدال منفتحة على السوق بمكوناته والفاعلين فيه، وصايدال تحرص على مواكبة جميع التغيرات التي تطرأ على السوق بما في ذلك في مجال</p>	<p>مسؤول من السكريتارية</p>

الاتصال لتكون في الريادة دائما

ج11: نسعى الى كسب رضا الجمهور الداخلي وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات على المستوى الداخلي

ج12: نسعى الى كسب تأييد الجمهور الخارجي وتكوين صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة وتحقيق الأهداف وتحقيق الرباح عن طريق ممارسة الاتصال الجيد الذي يساعد في الإنتاج والتسويق

ج13: وسائل الاتصال الحديثة ساهمت بشكل كبيرة في تأدية مهام المؤسسة من حيث السرعة والفعالية والدقة والمرونة

ج14: العراقيل تكمن في قوانين السوق أحيانا وفي الإمكانيات غياب جهة مختصة في الاتصال في مؤسستنا على مستوى قسنطينة وعدم تخصيص ميزانية مستقلة للأنشطة الاتصالية

ج15: نعم قد استفادت المؤسسة من اعتمادها على وسائل الاتصال الحديثة في تفادي عدة مشاكل، وتمكنا من تأدية المهام بسرعة وكفاءة وفعالية

مسؤول في الاعلام  
الالي

ج01: في الحقيقة لا تشتمل مؤسستنا على جهة مستقلة مكلفة بالاتصال، وهي موجودة بالإدارة المركزية بالجزائر العاصمة

ج02: في مؤسستنا هناك مكلفون بالاتصال ولكنهم يعملون كالبقية، يخضعون للنظام العام الذي تدير وفقه المؤسسة

ج03: الاتصال وظيفه كباقي الوظائف، وفي مؤسستنا اعتقد انه لا تخصص له ميزانية خاصة

ج04: الاتصال بالجمهور الداخلي يتم عن طريق الهاتف الداخلي، المراسلات الإدارية، شخص معين، البريد الالكتروني أحيانا، سجلات الشكاوى والاقتراحات

ج05: تتصل المؤسسة بالجمهور الخارجي عن طريق وسائل الاعلام كالإذاعة والصحافة، ممثلون عن المؤسسة، الهاتف، المراسلات الإدارية الخارجية، سجلات الاقتراحات والشكاوى الخاصة بالجمهور الخارجي

ج06: تتم عملية اختيار الوسيلة حسب الموضوع وحسب خصائص المتلقي والوقت المتاح وفعالية الوسيلة

ج07: القوانين الداخلية، وضعية المؤسسة، وجود البدائل

ج08: القوانين العامة للبلاد، السوق وخصائص المتعاملين معهم من افراد ومؤسسات

ج09: نعم فالمنافسة تشكل حافزا قويا لبذل المزيد من الجهود الاتصالية

<p>ج10: وسائل الاتصال يجب ان تواكب التطورات لتصبح فعالة، ونحن نحاول مواكبة تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة</p> <p>ج11: يسعى الاتصال الداخلي الى تنظيم الاعمال وتجسيد الاستراتيجيات والاهتمام بالعمال وانشغالاتهم والقضاء على الاشاعات والايخار الكاذبة</p> <p>ج12: يسعى الاتصال الخارجي الى تكوين صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة وعن توطيد العلاقات مع الجمهور الخارجي افرادا ام جماعات ام مؤسسات</p> <p>ج13: بالطبع، كلما اعتمدنا أكثر على وسائل حديثة كلما تمت الاعمال بفعالية وكانت خالية من النقائص</p> <p>ج14: عدم الاهتمام الفعلي بالاتصال، غياب جهة مكلفة بالاتصال يعمل بها أشخاص ذوو خبرة وكفاءة في المجال</p> <p>ج15: نعم نحن نحاول قدر الإمكان التكيف مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة باعتمادنا على الأساليب الحديثة وعلى التقنيات المتطورة</p>	
<p>ج01: تفتقد المؤسسة الى جهة مكلفة بالاتصال تعمل باستقلالية</p> <p>ج02: المكلف بالإعلام او بالاتصال يسري عليه ما يسري على بقية الموظفين والعمال</p> <p>ج03: لا توجد ميزانية مخصصة للاتصال لان المؤسسة تعده وظيفة كباقي الوظائف الأخرى</p> <p>ج04: تتم الاتصالات بالجمهور الداخلي بواسطة الخطوط الداخلية، الهواتف الخاصة، المراسلات الإدارية، الاستدعاءات، اشخاص معينين، التنقل الشخصي للأفراد</p> <p>ج05: تتم الاتصالات بالجمهور الخارجي عن طريق وسائل الاعلام في مقدمتها الإذاعة، والصحافة، وممثلي المؤسسة، وسجلات الاقتراحات والشكاوى</p> <p>ج06: حسب أهمية الموضوع وملاءمة الوسيلة والوقت المتاح</p> <p>ج07: القوانين الداخلية، السياسة العامة للمؤسسة، طبيعة الموضوع، الإمكانيات والموارد</p> <p>ج08: القوانين العامة للبلاد، السوق، معطيات البيئة الخارجية على اختلافها</p> <p>ج09: بالنسبة لنا المنافسة تحفزنا لبذل المزيد من الجهود والفعالية واحتلال الصدارة</p> <p>ج10: بالتأكيد فكما انفتحت السوق كلما فتحت مجالات جديدة وطلب الأشخاص اداء جيدا وتنافسيا، ونحن نحرض دوما على الانسجام ومواكبات التطورات</p> <p>ج11: تسعى المؤسسة من خلال الاتصالات الداخلية الى تنظيم الاعمال وتنفيذ الاستراتيجية الداخلية وتفاذي الازمات</p> <p>ج12: تسعى المؤسسة من خلال اتصالاتها الخارجية الى افتكاك مكانة مرموقة بالسوق وتكوين صورة حسنة وارضاء المتعاملين معها</p>	<p>مسؤول برمجة الانتاج</p>

<p>ج13: التكنولوجيا ساعدتنا في أداء المهام بفعالية وكفاءة</p> <p>ج14: عدم وجود جهة مستقلة مكلفة بالاتصال، عدم وجود مختصين بالاتصال، عدم تخصيص ميزانية للاتصال، ونقص البحوث في مجالات الاتصال</p> <p>ج15: بالتأكيد خاصة في الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة التي مكنتنا من أداء الأنشطة بمزيد من الدقة والفعالية والسرعة</p>	
---	--

المبحوث -بريد قسنطينة-	-الاجوبية-
مسؤول في السكريتاريا	<p>ج01: الاتصال مهم جدا بالنسبة لمؤسستنا، فهو يساعد على ربط مختلف الأقسام وتوجيه التعليمات والمستجدات ومعرفة المسؤولين بما يدور بالمؤسسة، ولكننا لا نملك جهة مستقلة مكلفة بالاتصال نملك أشخاصا مكلفين بالتعامل مع وسائل الاعلام</p> <p>ج02: لا أستطيع ان أقول ان المكلف بالاتصال له صلاحيات او امتيازات ولكن له مهام يقوم بها مثل التعامل مع الوسائل الإعلامية وكتابة بعض الإعلانات ومرافقة المدير في تمثيل المؤسسة او الرد على مواقع التواصل الاجتماعي او الصحافة</p> <p>ج03: حقيقة لا اعلم ان كانت هناك ميزانية مخصصة للاتصالات ولن أرجح ان القائم بالاتصال تدخل مهامه ضمن المهام الأساسية التي يقوم بها أي فرد بالمؤسسة وإذا حققت المؤسسة أرباحا فان ذلك حتما سيعود بالخير على جميع المستويات والافراد</p> <p>ج04: تختلف وسائل الاتصال حسب الجمهور فالجمهور الداخلي يعتمد على وسائل داخلية مثل الدعامات الكتابية والتلفون والخط الداخلي او تنقل الافراد بين المكاتب إذا اقتضت الضرورة، إضافة الى المراسلات الإدارية والاستدعاءات</p> <p>ج05: الجمهور الخارجي نعتمد معه وسائل خاصة به وهي الوسائل التي تستعمل خارج المؤسسة مثل المراسلات والهاتف والبريد والتنقل عن طريق مراسل المؤسسة لربط الاتصالات بالمحيط الخارجي للمؤسسة</p> <p>ج06: يتم اختيار وسائل الاتصال حسب مضمون الرسالة والهدف من الاتصال مثلا الأمور المستعجلة نعتمد الهاتف والمراسل في نفس الوقت بينما القضايا غير المستعجلة نتعامل المؤسسة معها كتابيا مع ارفاقها بتواريخ</p> <p>ج07: اهم الأمور التي تؤثر على الاتصال هي القوانين والمراسيم والإدارة العليا والأشخاص التي نتعامل معها والظروف وطبيعة المواضيع</p>

<p>ج08: قوانين الدولة واحترام حريات المؤسسات الأخرى التي نتعامل معها وطبيعة المتعاملين</p> <p>ج09: بطبيعة الحال المنافسة تعطينا حوافز للعمل أكثر، بالرغم من اننا مؤسسة عمومية تابعة للدولة الا اننا نحاول دوما ان نكون في الريادة</p> <p>ج10: نحن نعمل وفق القانون والعرف والمؤسسات الجزائرية وبالتالي نحاول دائما اشباع رغبات المتعاملين معنا والسوق بصفة عامة</p> <p>ج11: نسعى الى ربط الاتصال بكافة الجمهور الداخلي وان نكون قريبين منه ونحقق رغباته ونساعده على أداء عمله وكذا في اموره الشخصية والعائلية بما يسمح به القانون العام للمؤسسة</p> <p>ج12: نسعى لكسب تأييد الجمهور الخارجي والفوز بتقبله لنا وتشجيعه للتعامل معنا والوفاء لمؤسستنا</p> <p>ج13: نحاول دائما الاعتماد على تكنولوجيات الاتصال الحديثة في الاتصال وعلى الوسائل الحديثة في مزاولة انشطتنا، وفي رأيي ان وسائل التكنولوجيا الحديثة ساهمت بشكل كبير في تحسين جودة خدماتنا وبلوغ رضا المتعاملين معنا</p> <p>ج14: في بعض الأحيان المركزية المفرطة تعرقل الأنشطة وكذا الذهنيات وبعض السلوكات غير المرغوبة ونقص التخصص ونقص الوسائل الحديثة</p> <p>ج15: نحاول دائما ان نتحلى بالميزة التنافسية بدليل اننا نواكب التطور من حيث الوسائل التي نقدم من خلالها خدماتنا، فالمؤسسة تحرص ان تعتمد الوسائل الحديثة في انشطتنا، ونحن نحسن جودة خدماتنا تدريجيا بما أتيح لنا من وسائل وموارد</p>	
<p>ج1: الاتصال مهم للغاية في تحقيق اهداف المؤسسة وتنفيذ استراتيجيتها وتكريس سياستها، في الحقيقة الإدارة العليا هي من تصمم الاتصال وتمثل السياسة الاتصالية بالمؤسسة، لا نملك حاليا إدارة او مكتب مستقل يعنى بالاتصال ولكن يوجد مكلف بالرد على الصحافة</p> <p>ج2: تكمن صلاحيات المكلف بالاتصال في الأطر التي تحددها وظيفته كأى عامل بالمؤسسة، فالجميع يخضع للسياسة العامة</p> <p>ج3: ميزانية الأنشطة الاتصالية هي ميزانية جميع الاعمال والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وفي حالة حققنا أرباحا فان ذلك سيعود بالإيجاب على جميع اقسام ومصالح المؤسسة</p> <p>ج4: نستعمل كل الأجهزة المتاحة على المستوى الداخلي مثل التلفون والمراسلات</p>	<p>مسؤول في الموارد البشرية</p>



الإدارية والوسيط، وعموما بما ان مكاتب الإدارة متقاربة يمكن الاعتماد على اشخاص معينين ينقلون المعلومات والتوجيهات من والى الطرف الاخر

ج5: لا نستعمل نفس الوسائل بالنسبة للجمهور الخارجي، بل نعتمد على وسائل على المستوى الخارجي مثل المراسلين او ممثلي المؤسسة، الهاتف، الفاكس، البريد الالكتروني، ممكن أيام مفتوحة على المؤسسة إضافة الى معالجة طلبات الباحثين الجامعيين وامدادهم بالمعلومات عن المؤسسة من طرف الجهة المعنية مثل قسم الموارد البشرية

ج6: اختيار وسائل الاتصال على المستويين الداخلي والخارجي يكون حسب مضمون الاتصال، بعض الأمور المستعجلة تفرض علينا تجنيد جميع الوسائل المتاحة، وبعض المواضيع غير المستعجلة نعتمد وسائل تتماشى مع الموقف

ج7: هناك العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر على الاتصال بالمؤسسة مثل مدى توفر الوسائل التكنولوجية، طبيعة المواقف في العمل، أهمية الموضوع وخطورته والزاميته، الوقت المتاح، الطلبات .. الخ

ج8: العوامل الخارجية مثل القوانين العامة وقوانين السوق وطبيعة الجمهور المتعامل معه، وكذا التطور التكنولوجي وكل المعطيات الخارجية

ج9: مؤسستنا هي مؤسسة عمومية ولكن هذا لا يعني عدم اهتمامنا بالمنافسة بدليل اننا نعمل جاهدين لتحقيق الأرباح وتقديم خدمات تتناسب مع مستوى المؤسسة ووزنها وترضي المتعاملين معنا

ج10: بالتأكيد فنحن نتابع التطورات التكنولوجية والأساليب الحديثة في الاتصال والعمل ونحاول ان نكون في المستوى، فمثلا ان التطور التكنولوجي جعلنا نعتمد التكنولوجيا في خدماتنا لتحقيق الفعالية والجودة

ج11: نسعى من خلال تحسين الاتصال الداخلي الى تقادي المشاكل والأزمات في العمل والى نشر سياسة المؤسسة وتنظيم الاعمال والالتزام بمعالجة كل ما يتعلق بالعمال مثل طلبات العطل، الترقيات، وكل ما يتعلق بأمور العمل وحتى الحياة الاجتماعية للعامل

ج12: نسعى من خلال اتصالنا الخارجي الى تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة وكذا كسب تأييد واستحسان المتعاملين معنا من افراد ومؤسسات، ونسعى كذلك الى تحقيق الأرباح نظير الجهود المبذولة

ج13: بالطبع فكما تطورت تكنولوجيات الاتصال كلما سهلت لنا الاعمال، بدليل اننا نعتمد الان التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتنا فيما يخص البريد الجاري والبطاقات

<p>المغناطيسية والموزع الآلي والتسديد الآلي وأنظمة التحويل الإلكترونية ونقاط البريد الجوارية، وأما الاتصال فنحن نحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها على المستوى الداخلي والخارجي</p> <p>ج14: من بين العراقيل هي عدم وجود جهة مكلفة بالاتصال تنظمه وتمارسه بمعايير محددة</p> <p>ج15: كما ذكرت سابقا اننا نواكب تطورات البيئة المحيطة بنا كالسوق والتكنولوجيا والمنافسة والقوانين العامة للبلاد وطلبات المتعاملين واختلاف الثقافات والسلوكيات، وفقا لذلك حاولنا ادخال الوسائل التكنولوجية المتطورة واعتمادها لتحسين جودة خدماتنا وكسب ثقة المتعاملين معنا من افراد ومؤسسات</p>	
<p>ج01: لا توجد جهة مستقلة مكلفة بالاتصال في مؤسسة البريد، فالسياسة الاتصالية تصممها الإدارة العليا</p> <p>ج02: المكفون بالاتصال والرد على وسائل الاعلام يخضعون للضوابط والقوانين مثل باقي الموظفين</p> <p>ج03: ميزانية الأنشطة الاتصالية تابعة لميزانية المؤسسة ككل تحددها الوزارة</p> <p>ج04: نعتمد مختلف وسائل الاتصال الداخلية مثل الخطوط الداخلية والاتصال المباشر والمراسلات الإدارية والاعلانات وسجلات الشكاوى والاقتراحات</p> <p>ج05: نعتمد على وسائل الاعلام مثل الإذاعة والصحافة ونعتمد كذلك على ممثلي المؤسسة وسجلات الشكاوى والاقتراحات</p> <p>ج06: تراعي المؤسسة في عمليات اختيار وسائل الاتصال عدة جوانب مثل طبيعة الموضوع، الجمهور المستهدف وخصائصه، الإمكانيات المتاحة، الوقت المخصص، ودراسات الجمهور ومعطيات البيئة التنظيمية</p> <p>ج07: العوامل الداخلية هي القوانين الداخلية، خصائص الجمهور الداخلي، الاستراتيجية والسياسة العامة للمؤسسة</p> <p>ج08: العوامل الخارجية مثل معطيات البيئة الخارجية المختلفة من قوانين الدولة الى العادات والتقاليد ومختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية</p> <p>ج09: تكمن المنافسة في مؤسستنا في الحرص الدائم على ان نكون عند حسن ظن المتعاملين معنا وان نقدم خدمات تتوافق مع انتظارات المتعاملين</p> <p>ج10: ساعدنا التطور في مجال تكنولوجيا الاتصال في الاعتماد على وسائل اكثر فعالية ودقة وسرعة</p>	<p>مسؤول في الشؤون الاجتماعية</p>

<p>ج11: ان تحسين الاتصال الداخلي من شأنه تحقيق العدل وتنفيذ الاستراتيجيات وتحسين الأداء وكذا القضاء على الشائعات والدعاية</p> <p>ج12: يساعد الاهتمام الجيد بالاتصال الخارجي المؤسسة على اكتساب مكانة مرموقة بالسوق وبلوغ رضا المتعاملين معها من افراد ومؤسسات</p> <p>ج13: بالطبع خاصة في عمليات الاتصال بالجمهور وتلبية رغباته والقيام بالأعمال بمزيد من الدقة والسرعة والفعالية</p> <p>ج14: عدم وجود مكتب او خلية مستقلة تعنى بالاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، عدم تخصيص ميزانية للأنشطة الاتصالية، نقص المتخصصين في الاتصال</p> <p>ج15: بالتأكيد خاصة في مجالات تقديم الخدمات حسب الطلبات والسمات الفردية والمتغيرات التي تميز البيئة التنظيمية للمؤسسة</p>	
---	--

## الملحق ب

### دليل الاستمارة

#### البيانات الشخصية

- 1-السن: 28-18  38-28  48-38  48 فما فوق
- 2-الجنس: ذكر  أنثى
- 3-الوظيفة: إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ
- 4-الأقدمية: أقل من 10 سنوات  10الى 20  20الى 30  30 فما فوق
- 5-المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

#### المحور الأول: مكانة الاتصال في المؤسسة موضوع الدراسة

6-ماذا يمثل لك الاتصال؟

- مجرد عملية نقل للمعلومات  وظيفة عادية  نشاط مهم

أخرى تذكر.....

7-هل هناك جهة مكلفة بالاتصال في مؤسستكم؟ نعم  لا  لا أدري

8-في حالة الإجابة بنعم: ما طبيعة هذه الجهة؟

- تابعة للإدارة العليا  مكتب  مصلحة  خلية  ملحق بالموارد البشرية

9-هل هي مهمة بالنسبة لنشاط المؤسسة؟ نعم  لا

10-في حالة الإجابة بنعم هل لأنها:

. تساهم في مرونة سير المعلومات داخل المؤسسة

. تسهل عملية ربط الأفراد بالإدارة

. تساهم في شرح سياسة المؤسسة

. تساعد في العملية التسويقية

. تساهم في الاتصال بالجمهور الخارجي (الزبائن والمتعاملين الاقتصاديين)

. تساعد في ربط العلاقة مع وسائل الإعلام

. تساعد في تحسين صورة المؤسسة

أخرى تذكر.....

12- هل توفر المؤسسة دعماً خاصاً للأنشطة الاتصالية؟ نعم  لا  لا أدري

13- في حالة الإجابة بنعم فيما يتمثل هذا الدعم؟

. مصاريف طبع المطويات

. تغطية تكاليف الأنشطة الاتصالية

. نفقات الومضات الإشهارية

. تكريمات العمال المتقاعدين

. تكاليف الأحداث الخاصة

. تجهيز المؤسسة بوسائل اتصال مختلفة

أخرى تذكر.....

14- حسب رأيك هل المكلف بالاتصال في مؤسستكم مؤهل للقيام بالأنشطة الاتصالية؟ نعم  لا

15- في حالة الإجابة بنعم هل لأنه:

مختص في الاتصال  متمكن من اللغة  لديه قدرة على الحوار والإقناع  يحسن نقل

المعلومات والأوامر  لديه مصداقية  لديه لياقة

أخرى تذكر.....

16- هل تستعملون مخططات (خطط) للاتصال في المؤسسة؟ نعم  لا  لا أدري

17- في حالة الإجابة بنعم هل من أجل:

. نشر ثقافة الاتصال  مراقبة نشاطات الاتصال  تنفيذ سياسة المؤسسة

. المحافظة على صورة المؤسسة  تسويق المنتجات  خلق علاقات جديدة

أخرى تذكر.....

18- هل تقام الأنشطة الاتصالية في مؤسستكم بصفة دورية؟ نعم  لا  لا أدري

19- في حالة الإجابة بنعم: إلى ماذا يرجع ذلك؟

لأنها مبرمجة من طرف المديرية  لأنها مكملة لسياسة المؤسسة الاتصالية والتسويقية

أخرى تذكر.....

### المحور الثاني: محور خاص بأنواع الاتصال في المؤسسة

20- حسب رأيك ما هو الطابع الذي يغلب على عملية الاتصال في مؤسستكم؟

الرسمي  غير الرسمي  الاثنين معا

21- إذا كانت الإجابة بالرسمي: كيف يتم ذلك؟

اتصال نازل من الإدارة الى العمال  اتصال صاعد من العمال الى الإدارة  اتصال أفقي

في نفس المستوى الإداري

22- إذا كانت الإجابة باتصال نازل: هل يكون ذلك في شكل؟

أوامر من الإدارة  توجيهات وتعليمات  معلومات تقدمها الإدارة تخص سياسة العمل

أخرى تذكر

.....

23- إذا كانت الاجابة بالاتصال الصاعد: هل يكون ذلك في شكل؟

شكاوى  اقتراحات  تقارير خاصة بالعمل  المشاركة في اتخاذ القرار  طلب  
الحصول على معلومات تخص العمل

أخرى تذكر.....

24- إذا كانت الاجابة باتصال افقي: هل يكون ذلك في شكل؟

تعاون بين مختلف الاقسام في العمل  حل مختلف المشاكل دون الوصول الى المستويات  
العليا  تنسيق العمل وتوحيد الجهود  تحقيق التكامل في العمل

أخرى تذكر.....

25- إذا كانت الاجابة ب: غير الرسمي: هل يكون ذلك في شكل؟

مناقشة ضغوطات ومشاكل العمل  مناقشة مشاكل شخصية  مناقشة أمور عائلية   
تبادل المعلومات ووجهات النظر

أخرى تذكر.....

26- من بين الأنواع الاتصالية سابقة الذكر ما هو النوع الأكثر انتشارا واستعمالا؟

.....

27- حسب رأيك ما هو سبب استعمال هذا النوع الاتصالي دون غيره من الأنواع الأخرى؟

عادة مؤسساتية  التحكم في هذا النوع الاتصالي  نقص ثقافة استعمال الأنواع الأخرى   
أكثر نجاعة وفعالية  أكثر رسمية  يختصر الجهد والوقت

أخرى تذكر.....

28- حسب رأيك هل تستعمل المؤسسة مختلف أنواع الاتصال في الوصول إلى الجماهير الداخلية

والخارجية؟ نعم  لا  لا أدري

29- إذا كانت الإجابة بنعم: هل يكون ذلك من أجل:

خلق علاقات بين الجماهير الداخلية والخارجية  تسيير أزمات  إعلام الشركاء   
التسويق

أخرى تذكر.....

27- حسب رأيك هل الاعتماد على التكنولوجيا سهل طرق الاتصال في مؤسساتكم؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم: في أي شكل يتم ذلك؟

شبكات داخلية  شبكات خارجية  برامج معلوماتية خاصة

أخرى تذكر.....

المحور الثالث: محور خاص بوسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة

30- حسب رأيك هل تستعمل المؤسسة مختلف وسائل الاتصال؟ نعم  لا  لا أدري

31- في حالة الإجابة بنعم: ما هي أكثر هذه الوسائل استعمالاً؟

وسائل كتابية  وسائل سمعية بصرية  وسائل إلكترونية

أخرى تذكر.....

32- فيما تتمثل الوسائل الكتابية حسب رأيك؟

منشورات حائطية  مذكرات  تقارير  مراسلات إدارية  إعلانات  سجل  
الاقتراحات  سجل الشكاوى

أخرى تذكر.....

هل سبق وأن قدمت شكاوى بخصوص مشاكل واجهتك في العمل؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف كان ذلك؟



رسالة تظلم  صندوق الشكاوى

أخرى تذكر.....

هل تلقى شكاويك اهتماما بالرد؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل يتم ذلك:

دائما  أحيانا  نادرا

هل سبق وأن قدمت اقتراحات في مجال عملك؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف كان ذلك؟

طلب خطي  سجل الاقتراحات

أخرى تذكر.....

هل أخذت اقتراحاتك بعين الاعتبار نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل يتم ذلك:

دائما  أحيانا  نادرا

33-فيما تتمثل الوسائل السمعية البصرية حسب رأيك؟

شاشة تلفزيونية للعرض  لوحات الكترونية

أخرى تذكر.....

34-فيما تتمثل الوسائل البشرية حسب رأيك؟

الحاجب  ممثل العمال  المكلف بالاتصال  إطار بالموارد البشرية

35-فيما تتمثل الوسائل الالكترونية حسب رأيك؟

الشبكات الالكترونية الداخلية  البوابات الالكترونية للمؤسسة  البريد الالكتروني

الشبكات الالكترونية الخارجية

36- حسب رأيك ما هي الوسائل المستعملة في العلاقات العامة؟

أبواب مفتوحة  ملتقيات  دورات تكوينية  جلسات نقاش  اجتماعات   
مؤتمرات

37- هل هناك وسائل خاصة بالجمهور الداخلي (عمال وموظفين) وأخرى بالجمهور الخارجي؟

نعم  لا  لا أدري

38- في حالة الإجابة بنعم صنفها حسب توظيفها:

الوسائل	داخلية	خارجية
الأبواب المفتوحة		
المؤتمرات		
الملتقيات		
الاجتماعات		
الندوات		
الاتصال المباشر		
الاتصال الكتابي		
الاتصال الالكتروني		

39- أي من هذه الوسائل تراها مناسبة وذات فعالية؟

.....

\*المحور الرابع: محور خاص بتفاعل المؤسسة مع معطيات البيئة التنظيمية في بناء الاتصال

40- حسب رأيك هل يؤثر المحيط الداخلي على الاتصال في المؤسسة؟ نعم  لا  لا أدري

41- في حالة الإجابة بنعم: أي من بين هذه المعطيات تراها أكثر تأثيراً على عملية الاتصال؟

المستوى التعليمي للموظفين  التسهيلات والتحفيزات المتاحة  نوعية وسائل الاتصال   
القابلية للاتصال والحوار  الأقدمية في العمل

أخرى تذكر.....

42- حسب رأيك هل تهدف عملية الاتصال الداخلي إلى:

حل ومعالجة النزاعات الداخلية  تفسير أزمات  نشر ثقافة التفاعل والحوار

أخرى تذكر.....

43- حسب رأيك ما هي أبرز أشكال الاتصال الداخلي التي تبرز فيها عملية التفاعل؟

اجتماعات  تكريمات  نشاطات رياضية

أخرى تذكر.....

44- هل ترى أن توظيف مؤسستك لأشكال التفاعلية يخدم المؤسسة؟ نعم  لا  لا أدري

إذا كانت الإجابة بنعم هل يكون ذلك من أجل:

إبراز الثقافة الحوارية في المؤسسة

إعطاء صورة المؤسسة التي تعمل باحترافية

خلق علاقات جديدة مع الجماهير الخارجية

أخرى تذكر.....

45- أي من هذه الأشكال تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة عند الاتصال؟

الأسلوب الحواري (الحوار)  أوامر مكتوبة  قرارات ومراسيم  الاتصال الإلكتروني

46- في حالة اختيار الأسلوب الحوارى هل يكون ذلك بهدف:

التفاعل  التنسيق  التشاور  تسيير النزاعات  توضيح سياسة العمل   
تعديل طرق العمل  أخرى تذكر .....

47- في حالة اختيار الأوامر المكتوبة هل يكون ذلك بهدف:

تنفيذ قرارات  متابعة المشاريع والبرامج  تغيير أو تعديل سلوكات إدارية  نشر  
قيم مؤسسية  مساهمة العاملين في العملية التسويقية وتحسين صورة المؤسسة

48- في حالة اختيار القرارات والمراسيم هل يكون ذلك بهدف:

إعادة تنظيم وهيكل الموارد البشرية   
تنصيب وتوزيع العمال في مناصب جديدة   
القضاء على السلوكات غير المرغوبة   
شرح كيفية تطبيق القرارات والمراسيم الجديدة   
شرح القوانين الداخلية

أخرى تذكر .....

49- في حالة اختيار الاتصال الإلكتروني: هل يكون ذلك بهدف:

اختصار وريح الوقت  تعميم ثقافة استعمال التكنولوجيا الحديثة  تشجيع الاتصال  
الإلكترونى

أخرى تذكر .....

50- حسب رأيك ما هي الوسائل الاتصالية التي تساهم في التفاعل الإيجابى للمؤسسة؟

الأبواب المفتوحة  الدورات التكوينية  المعارض  الملتقيات   
الاجتماعات  أخرى تذكر .....

51- أي من هذه الآليات تسهل عملية التفاهم والاندماج في المؤسسة؟

حسن الاستقبال  إتاحة فرصة إبداء الرأي  حسن الإصغاء

أخرى تذكر.....

52- هل تعمل المؤسسة على توظيف معطيات البيئة الداخلية؟ نعم  لا

53- في حالة الإجابة بنعم: هل يكون ذلك من أجل؟

تحسين الاتصال وتفعيله  اختيار أساليب الاتصال المناسبة  اختيار وسائل الاتصال المناسبة

التقرب أكثر من الموظفين  معرفة الانشغالات الحقيقية للموظفين  تقليص الفجوة بين الموظف والمسؤول في المؤسسة  تعزيز شعور الانتماء للمؤسسة

أخرى تذكر.....

54- ما هي أكثر الوسائل التي تستعمل للاتصال بالجمهور الخارجي؟

الأبواب المفتوحة  المعارض والصالونات  المؤتمرات  الأيام الدراسية   
الإعلانات في الجرائد اليومية

أخرى تذكر.....

55- هل ساهم استعمال وسائل الاتصال في الاستفادة من آراء واقتراحات الجمهور الخارجي؟

نعم  لا  لا أدري

56- في حالة الإجابة بنعم: ما هي هذه الوسائل؟

سجل الشكاوى  الأرقام الهاتفية الخضراء  محتوى وسائل الإعلام  استثمارات التسويق   
استثمارات تقييم الخدمات  سجل الاقتراحات

أخرى تذكر.....

57- حسب رأيك ما هي معطيات البيئة الخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة من اجل بناء اتصال فعال؟

معطيات ثقافية  معطيات اقتصادية  معطيات سياسية  معطيات اجتماعية

58- حسب رأيك هل ساهمت معرفة خصوصيات الجماهير الخارجية في حفظ المؤسسة لتوازنها وتكيفها مع المحيط الخارجي؟ نعم  لا  لا أدري

59- في حالة الإجابة بنعم: في أي موقف برزت عملية التكيف؟

حالة الأزمات  إطلاق مشاريع وبرامج جديدة  تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أخرى تذكر .....

60- هل ساهمت وسائل الاتصال التفاعلية في القراءة الجيدة للمحيط الخارجي لمؤسستكم؟

نعم  لا

61- في حالة الإجابة بنعم: فيما تمثلت هذه القراءة؟

دراسة سوق ناجعة  التحديد الدقيق للجماهير  بناء استراتيجية اتصالية خارج المؤسسة  التحديد الجيد للأهداف المادية للمؤسسة  تحديد الأهداف الخاصة بالاتصال

أخرى تذكر .....

62- حسب رأيك هل تتعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام؟ نعم  لا

63- في حالة الإجابة بنعم ما هي أكثر الوسائل الإعلامية التي تتعامل معها مؤسستكم؟

التلفزيون  الإذاعة  الصحافة المكتوبة

64- حسب رأيك ما هو الهدف من ذلك؟

تقديم الردود والتوضيحات  دعوتهم لتغطية الأحداث التي تنظمها المؤسسة

الاستعانة بهم في حالة أزمة تواجه المؤسسة  تقديم مشاريع إخبارية

تكوين انطباعات حسنة وإدارة الصورة

أخرى تذكر.....

65- حسب رأيك بأي طريقة يتم التواصل مع وسائل الإعلام؟

مؤتمر إعلامي  بيانات إعلامية  لقاءات مباشرة  زيارات المجاملة

أخرى تذكر.....

66- حسب رأيك هل تستعمل مؤسستكم الاتصال الإخباري (الإشهار)؟ نعم  لا

67- في حالة الإجابة بنعم: أي من هذه الأنواع تجدها أكثر استعمالاً من طرف مؤسستكم؟

الإشهار المطبوع (الورقي)  الإشهار السمعي (الإذاعي)  الإشهار السمعي

البصري (التلفزيوني)  الإشهار الإلكتروني

68- حسب رأيك هل تستعمل المؤسسة الإشهار من أجل:

الريح المادي

تسويق المنتجات أو الخدمات

التعريف بالمؤسسة

تقوية السمعة وتحسين الصورة

المحور الخامس: محور متعلق بالعراقيل التي تواجه الاتصال في المؤسسة

70- حسب رأيك هل يواجه الاتصال في مؤسستكم عراقيل؟ نعم  لا

71- في حالة الإجابة بنعم: ما طبيعة هذه العراقيل؟

بشرية  تنظيمية  تشريعية  تكنولوجية

72- في حالة الإجابة ببشرية فيما تتمثل؟

الذهنيات  نقص ثقافة الحوار  نقص ثقافة الإصغاء

أخرى تذكر.....

73- في حالة الإجابة بتنظيمية فيما تتمثل؟

عدم تحديد منصب الاتصال  عدم وجود هيئة اتصالية واضحة  الإفراط في الرسمية   
رغبة المسؤول في الحفاظ على القوة والنفوذ  عدم ثقة المسؤول في تصرفات العمال   
نقص في فهم المركز الوظيفي للعامل

أخرى تذكر.....

74- في حالة الإجابة بتشريعية فيما تتمثل؟

تشريعات تحد من مرونة الاتصالات ومرور المعلومات  قوانين مبهمه   
عدم وجود نصوص تكميلية

أخرى تذكر.....

75- في حالة الإجابة بتكنولوجية فيما تتمثل؟

نقص ثقافة استعمال تكنولوجيا الاتصال  استعمال تكنولوجيا الاتصال كمظهر   
عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال

أخرى تذكر.....

76- حسب رأيك كيف يمكن تحسين الاتصال وتفعيله في مؤسساتكم؟

.....



## ملحق "ج"

### المقال المجاز لمناقشة

### الأطروحة

ISSN :1112-4377

مجلة المعيار

مجلد: 23 عدد: 48 السنة: 2019

#### الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية

#### دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بن باديس-قسنطينة-

#### The internal communication in the Algerian health establishment AfieldstudyUniversityHospital Ben Badis - Constantine -

مسيلي ياسين<sup>1</sup>

كلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي البصري جامعة قسنطينة 3  
yacinemecili@yahoo.fr

تاريخ الوصول: / 2018/11/03 القبول: 2019/05/27/النشر على الخط: 2019/09/15

Received:03/11/2018 / Accepted: 27/05/2019 / Published online : 15/09/2019

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية، وقد تكونت عينة الدراسة من 330 مبحوثا، حيث اعتمدنا في انجاز هذا البحث على المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة تكونت من 30 سؤال موزعة على أربعة محاور. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية مازال لا يرقى إلى المستوى المطلوب كونه لا يحتل مكانة هامة ولا يمارس من طرف أشخاص مختصين ومكونين في الاتصال هامة إضافة إلى أنه يتسم بالطابع الرسمي الذي لا يخدم في بعض الأحيان الأهداف العامة للمؤسسة كما أنه لا يستعمل وسائل اتصالية كافية ويقتصر فقط على الاتصالات الكتابية.

**الكلمات المفتاحية:** اتصال المؤسسة الاتصال الداخلي، الخدمة الصحية، المؤسسة الصحية الجزائرية

#### Abstract:

This study aimed at knowing the reality of internal communication in the Algerian health institutions. its study sample encompasses 330 subjects, it has adopted the descriptive method, in order to achieve its goals a questionnaire was designed which comprise 30 questions distributed on 4 axes, The study has reached the following results: Internal communication in the Algerian health institutions has not yet attained the requested standards, because it does not occupy an important position, and it is not practiced by specialized people, who are trained in communications. In addition to that, it is more formal characterized, which sometimes do not fulfill the general targets of the institution, and it does not utilize enough communicational means and rely only on the written ones.

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: ياسين مسيلي، الإيميل: yacinemecili@yahoo.fr

**Key words:**Institutional communication, internal communication, health service, Algerian health institution

## مقدمة:

تتم المؤسسات الصحية بالاتصال الداخلي كونه احد عوامل تحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية، في حسن سير وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، حيث يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء المساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل، وجعل الأفكار تفهم بوضوح، وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة، فهو عنصر مهم من عناصر استراتيجية التسيير الحسن لها، كما يعتبر من ابرز العوامل التي أنشأت العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار المتضمنة في الاتصال.

## أولاً: إشكالية الدراسة:

**1- مشكلة الدراسة:** يسعى المستشفى الجامعي بن باديس لولاية قسنطينة كمؤسسة صحية جزائرية إلى تطوير أدائه وتنظيم أعماله من خلال عملية اتصالية داخلية تنظم العمل بين أفرادها من مسؤولين وعمال، وتضمن توزيع المهام وضبطها وتنظيم العلاقات بين الأفراد وفق أطر محددة تخططها الإدارة، فعلى ضوء ما سبق يبرز التساؤل الرئيس الذي سيشمل الدراسة في جانبها النظري والميداني مؤداه: ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة؟

## 2- تساؤلات الدراسة:

- ما هي مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة؟
- ما هي طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة؟
- ما هي أكثر وسائل الاتصال المستعملة داخل المؤسسة موضوع الدراسة؟
- ما هي العراقيل التي تواجه الاتصال داخل المؤسسة موضوع الدراسة؟

## 3- أهداف الدراسة:

- معرفة مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة.
- معرفة طبيعة الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة موضوع الدراسة.
- معرفة أكثر الوسائل الاتصالية المستعملة داخل المؤسسة موضوع الدراسة.
- معرفة العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة.

## 4- أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة كونها تعالج موضوعا مهما وهو الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية، لدوره في تلبية حاجة العمال لمختلف المعلومات المتعلقة ببيئة العمل، كما يضمن مشاركة فعالة للعمال في أداء مهامهم، مما يسمح بتحقيق أهدافهم المختلفة من خلال مزاولتهم لعملية الاتصال، كما يعمل على مساعدتهم في إنجاز أعمالهم اليومية وحل مشكلات العمل وتوجيه العمال ونصحهم وإرشادهم وتحفيزهم.

**5-مصطلحات الدراسة:** من خلال الاطلاع على التعاريف التي وردت والمتعلقة بمصطلحات دراستنا ارتأينا عرض تعاريف إجرائية تشمل معظم الجوانب التي تطرق إليها المختصون

**5-1-التعريف الإجرائي للاتصال:** هو عملية تفاعلية منظمة أو عفوية يقوم فيها طرفا الاتصال \_مرسل ومستقبل\_ بتبادل المعاني والمعلومات والبيانات بواسطة وسيلة مناسبة لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ والإقناع والتأثير.

**5-2-التعريف الإجرائي للاتصال المؤسسة:** هو جملة العلاقات التي تشمل مجالات التفاعل التنظيمي تتم في شكل تفاعل رسمي وغير رسمي ومقصود في المؤسسة بصفتها القائمة بعملية الاتصال وذلك بإدماج كل الوسائل التي يجوزها لتسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صورة ذهنية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وأهدافها ورغبات أعضائها ومتطلبات محيطها.

**5-3-التعريف الإجرائي للاتصال الداخلي:** الملاحظ على التعريفات الواردة للاتصال الداخلي أن كل واحد يذهب في تعريفه للاتصال الداخلي حسب تجربته الخاصة وحسب المكانة التي يحتلها في المؤسسة وحسب تحكمه في بعض الوسائل، فاختلاف التعاريف متعلق باختلاف المقاربات فالبعض يفضل الغايات والبعض الآخر يفضل الأهداف وهناك مناهتم بالدعامات<sup>1</sup> بذلك يمكن اعتبار الاتصال الداخلي جملة العلاقات الرسمية وغير الرسمية وكذا التفاعلات الحاصلة داخل المؤسسة بين مختلف أعضائها لتحقيق أهداف محددة بالاعتماد على وسائل معينة

**5-4-التعريف الإجرائي للخدمة الصحية:** هيمنتج غير ملموس يتصف بميزات تفرقه عن السلعة، يقدم فيها خدمات صحية موجهة لإشباع رغبات أفراد معينين

**5-5-التعريف الإجرائي للمؤسسة الصحية:** هي وحدة قانونية خدمية مدفوعة بمشروع وفق استراتيجية أو سياسة أو خطة عمل محددة تعمل على تقديم خدمة صحية لمجموعة من المتعاملين.

## 6-الخلفية النظرية للدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على النظرية النسقية التي تركز على خاصية التفاعل بين الأنساق الجزئية لخدمة الأنساق الكلية، وإذا أردنا إسقاط ذلك على دراستنا يمكننا اعتبار كل من المكانة الهامة للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي والأسلوب الاتصالي المناسب والوسائل الاتصالية المختلفة انساق جزئية تتفاعل فيما بينها لبناء اتصال فعال داخل المؤسسة الصحية.

1. Alex Mucchiellila *communication interne, les clés d'un renouvellement*. Armand colin. France ,2002 p :07

**7- الفرضيات الموجهة للدراسة:**

الفرضية الأولى: لا يخل الاتصال الداخلي مكانة هامة في المؤسسة موضوع الدراسة

الفرضية الثانية: يغلب على الاتصال الداخلي طابع الرسمية

الفرضية الثالثة: تعد الوسائل الكتابية هي أكثر وسائل الاتصال الداخلي استعمالاً في المؤسسة موضوع الدراسة

الفرضية الرابعة: يواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة جملة من العراقيل

**8- أهمية الاتصال الداخلي:** الاتصال الداخلي ضروري لاستمرار العملية الإدارية من حيث إحاطة الأفراد

والجماعات داخل المؤسسة بالبيانات والمعلومات الضرورية. وكذا خلق علاقات وثيقة بين أجزاء التنظيم مبنية على أساس الفهم السليم كما يقلل من احتمالات الصراع والتناقض بين أعضاء المؤسسة، كما أنه عملية اجتماعية تتفاعل عن طريقها الجماعة ويستطيع الإداري تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف<sup>1</sup>

**9- عناصر الاتصال:** مهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم عملية الاتصال إلا إذا توافرت لها العناصر

الأساسية الأربعة التالية وهي: المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة<sup>2</sup>، ومع تقدم البحوث في مجال علوم الاتصال أضاف المتخصصون عناصر أخرى تمكن من دراسة العملية الاتصالية فهناك من يرى أن الاتصال هو عملية ديناميكية تشمل مجموعة من العناصر هي: المرسل، الرسالة، التشويش على الرسالة، الوسيلة أو القناة، المستقبل، رجوع الصدى، بيئة الاتصال<sup>3</sup>

**9-1- المرسل:** وهو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة في توصيل رسالته إلى الجمهور المستقبل<sup>4</sup>

**9-2- المستقبل:** هو من يتسلم الرسالة ليقع التأثير المطلوب من طرف المرسل، ويكون المستقبل فرداً أو جماعة<sup>5</sup>

**9-3- مجال الخبرة المشترك بين المرسل والمستقبل:** وهو اشتراك كل من المرسل والمتلقي أو المستقبل في حقل أو مجال يدل على أن العملية الاتصالية هي عملية يتقاسمها طرفا الاتصال بالفهم المشترك والسلوك المشترك

**9-4- الرسالة:** ويقصد بها المحتوى الذي يراد نقله من المرسل إلى المستقبل تتضمن معلومات أو أفكار مطلوب توصيلها إلى المرسل ليعرفها أم مهارات ينبغي اكتسابها أو اتجاهات سلوكية ينبغي إتباعها<sup>6</sup> وهناك أمور ثلاثة يجب أن نأخذها بعين الاعتبار

1 احمد الخطيب، عادل سالم: الإدارة الحديثة-نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة" - ط1، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009، ص:312.

محمد سيد فهمي: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011، ص: 27<sup>2</sup>

<sup>3</sup> شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 10.

<sup>4</sup> صالح أبو أصعب وتيسير أبو عرجة: الاتصالات والعلاقات العامة، ط01، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص:18.

<sup>5</sup> فاروق ناخي محمود: استراتيجية الاتصال مع الآخر، ط01، دار الفجر للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2010، ص: 47

<sup>6</sup> غريب عبد السميح: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص: 18

بالنسبة للرسالة وهي الترميز الذي يشمل الرموز التي تتضمنها الرسالة، والمضمون الذي يختاره المرسل، وطريقة معالجة الرسالة من حجج وبراهين<sup>1</sup> والوسيلة المناسبة سواء كانت مطبوعة أو سمعية أو سمعية بصرية<sup>2</sup>

**9-5- التغذية العكسية:** وهي عبارة عن ردود أفعال أو استجابة المتلقي، تعطي انطبعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها<sup>3</sup>

**9-6- التشويش:** وهو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال وينقسم إلى نوعين:

تشويش ميكانيكي كالعيوب في الصوت أو ضعف الحواس وتشويش دلالي حين يسيء الأفراد فهم بعضهم البعض<sup>4</sup>

**9-7- بيئة الاتصال:** وهو الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال وتشمل البيئة الموقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذا خصائص المكان مثل سمعته وترتيبه.. الخ<sup>5</sup>

## 10- وظائف الاتصال الداخلي:

**10-1- وظيفة التبليغ:** يعنى اتصال المؤسسة بتبليغ الحقائق كما هي مع اجتناب الاحتكام إلى العاطفة أو إبداء الأحكام الذاتية يبرز ذلك من خلال تبليغ تقارير، تنفيذ واجبات، شرح خطوات العمل في فترة معينة وتبليغ سياسات وقرارات الإدارة.

**10-2- وظيفة الإقناع:** وذلك من خلال الاعتماد على حجج وبراهين لان مسؤولية المرسل ليست فقط توصيل الرسالة إنما إقناع المستقبل بالعمل بما جاء فيها<sup>6</sup>

**10-3- وظيفة التفهيم والتعليم:**

**10-3-1- وظيفة التفهيم:** تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص لآخر.

**10-3-2- وظيفة التعليم:** تتجلى في المجال الإداري عند توجيه الرؤوسين وتدريبهم، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المؤسسة.

**10-4- وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات:** وسلامة القرار ترتكز أساسا على مدى توفر المعلومات والبيانات والمعطيات التي توفرها الاتصالات المتبادلة<sup>7</sup>

**11- أهداف الاتصال:** ويمكن تناولها على مستويين:

<sup>1</sup> حسن عماد مكايي وليلى حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط02، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2001، ص: 48-49.

<sup>2</sup> محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 29

<sup>3</sup> بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، عمان الأردن، 2009، ص: 23.

<sup>4</sup> حسن عماد مكايي وليلى حسين السيد: مرجع سبق ذكره، ص: 50-51.

<sup>5</sup> شعبان فرج: مرجع سبق ذكره، ص: 13.

<sup>6</sup> شعبان فرج: المرجع نفسه، ص: 144-145.

<sup>7</sup> شعبان فرج: المرجع نفسه، ص: 146-147.

**على مستوى العمال:** باطلاعهم على كل ما يجري بالمؤسسة باستمرار والعمل على رفع معنوياتهم بإشراكهم في العملية الإدارية من تسيير وتنظيم ومتابعة... الخ من خلال الأخذ بأرائهم وأفكارهم تجاه المواضيع المطروحة أو المواقف.

**على مستوى القيادة الإدارية:** يهدف اتصال المؤسسة في هذا المستوى إلى تمكين القائد أو المدير من التعرف على كل ما يجري داخل المؤسسة مع توحى الصدق والشفافية، وبالتالي تسهيل العمليات الإدارية<sup>1</sup>

## 12- أنواع الاتصال الداخلي: ينقسم الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى قسمين:

**اتصال رسمي:** هو كل ما ارتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة<sup>2</sup> يعمل على تدفق المعلومات والأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين عبر قنوات رسمية ومعرفة استجاباتهم ووجهات نظرهم إزاء مواقف معينة عن طريق رجوع الصدى<sup>3</sup>، ينقسم إلى اتصال نازل تتدفق تدفق للمعلومات بين الأفراد من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا وفق تسلسل هرم السلطة<sup>4</sup>، ويتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط أو برامج عمل معين<sup>5</sup>

**واتصال صاعده من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا من خلاله يشبع العمال حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية مما يؤدي إلى التقارب والتفاهم<sup>6</sup>، يضم معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله، معلومات عن الآخرين ومشاكلهم، معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية، معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك<sup>7</sup> واتصال أفقي يتم عبر الإدارات والمراكز الوظيفية أي بين الأفراد العاملين في نفس المستوى الإداري<sup>8</sup>، يلي حاجات الأفراد دون اللجوء إلى المستويات العليا، كما أن له وظيفة مهمة وهي الرقابة<sup>9</sup>**

**اتصال غير رسمي:** هو النوع الاتصالي الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال ويتم بأسلوب غير رسمي كالعلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة<sup>10</sup>.

## 13- وسائل الاتصال الداخلي: وتنقسم إلى وسائل اتصال شخصي بين المدير والمشرفين والعمال، ووسائل

اتصال كتابي يأخذ عدة أشكال منها المذكرات، الاقتراحات، الأوامر، التعليمات، التقارير الدورية والشكاوى<sup>11</sup>

<sup>1</sup> حيزي خليل الجبيلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث القاهرة، 1997، ص: 35

<sup>2</sup> فضيل دليو: علوم الإعلام والاتصال المفاهيم والنماذج والأنظمة، ط1، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص: 34

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص: 30.

<sup>4</sup> يسعامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص: 58.

<sup>5</sup> محمد بھجت جاد كشتك: المنظمات وأسبأدارتها، ط01، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص: 266.

<sup>6</sup> بركات عبد العزيز: مناهج البحث الإعلامي الأصول النظرية ومهارات التطبيق، ط01، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1993، ص: 253.

<sup>7</sup> محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره، ص: 47.

<sup>8</sup> يس عامر: المرجع نفسه، ص: 63

<sup>9</sup> محمد أبو سمرة: المرجع نفسه، ص: 50-51.

<sup>10</sup> محمد سيد فهمي: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 139.

<sup>11</sup> شعبان فرج: مرجع سبق ذكره، ص: 166-167.

**13-1- وسائل الاتصال الرسمي:**

وسائل الاتصال اللفظي وتضم الاتصالات الشفوية والمقابلات والاجتماعات والندوات والمحادثات، ووسائل الاتصالات المكتوبة تضم التعليمات والأوامر ولوحة الإعلانات والتقارير والمراسلات وجريدة المؤسسة، ووسائل الاتصالات غير اللفظية وضم الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل الإشارات وتعايير الوجه<sup>1</sup>

**13-2- وسائل الاتصال غير الرسمي: الإشاعة ومسرح المؤسسة****14- الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال:**

هناك من حدد ثلاثة عوامل لجعل القائم بالاتصال مؤثراً في إقناع الجمهور وهي المصادقية، الجاذبية، السلطة أو النفوذ<sup>2</sup>، إضافة إضافة إلى حسن انتقاء المعلومات المراد تمريرها كما تعتبر الحالة النفسية للمرر المعلومة مهمة جدا في التأثير على نوعية الاتصال الداخلي<sup>3</sup>.

**15- معوقات الاتصال:****15-1- معوقات مرتبطة بالمرسل:**

تعالى المرسل وتكره على المرسل، عدم قدرة المرسل على التعبير على ما يجول بخاطره، الحالة النفسية للمرسل، انعدام الثقة بين المرسل والمستقبل، عدم مخاطبة المستقبل بلغته، عدم الفصاحة في الكلام غياب الصراحة وإخفاء النوايا والمشاعر بين المرسل والمستقبل، عدم مراعاة ظروف المستقبل، عدم الاقتناع بالموضوع والأهداف التي يسعى إليها المرسل، استخدام ألفاظ دون إدراك معانيها، عدم توافر المهارات الاتصالية لنقل الرسالة

**15-2- معوقات مرتبطة بالمستقبل:**

الحالة النفسية للمستقبل، المعلومات المقدمة خلال الرسالة لا تشبع احتياجات ورغبات المستقبل، تعالى المستقبل على المرسل وقد يظهر ذلك في عدم الإنصات للرسالة، عدم اتفاق الرسالة مع قيم المستقبل وثقافته، عدم الموضوعية والتحيز لموضوع معين انعدام ثقة المستقبل في المرسل والشك في اتجاهاته، إضافة إلى التفاوت في المستويات الثقافية والاجتماعية بين المرسل والمستقبل مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة.

**15-3- معوقات مرتبطة بالرسالة: استعمال ألفاظ ورموز لها معان ومدلولات تختلف عن ثقافة المستقبل، كثرة المعلومات**

التي تتناولها الرسالة مما يشتت من انتباه المستقبل، عدم البدء بعرض الجوانب المشوقة والجاذبة للمستقبل، عدم الاهتمام بالتسلسل المنطقي في عرض محتوى الرسالة مما يشتت المستقبل، نقص المعلومات الواردة بالرسالة وعدم كفايتها لتحقيق الهدف

<sup>1</sup> شعبان فرج: المرجع نفسه، ص: 169.

<sup>2</sup> عطاء الله شاكر: إدارة المؤسسات الإعلامية، ط02، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 82

2Thierry libaert, Marie-Hélène westphalen *Communicator, toute lacommunication d'entreprise* ;6emme édition Dunod, paris2002p:237.

من العملية الاتصالية، عدم إرسال الرسالة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى تجاهل المستقبل لمحتواها، عدم وضوح الرسالة بالنسبة للمرسل أو المستقبل، إضافة إلى افتقار الرسالة إلى الأدلة والحجج والبراهين<sup>1</sup>

#### 15-4- معوقات مرتبطة بالوسيلة:

عدم قدرة الوسيلة على نقل الرسالة للمستقبل، التشويش المادي للوسيلة يعيق استقبال الرسالة في الوقت المناسب، التغيرات السياسية التي تحول دون بث بعض الرسائل التي تتناقى مع سياسة الدولة، اختيار وسيلة لا تتناسب مع مستقبل الرسالة، عدم مناسبة الوسيلة لمحتوى الرسالة والهدف منها، عدم قدرة المرسل على استخدام الوسيلة، عدم الإعداد الجيد للوسيلة قبل الشروع في العملية الاتصالية، الوسيلة لا تسمح بالتفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل.

#### 15-5- معوقات مرتبطة بالتغذية العكسية:

عدم تناسب الاستجابة مع الرسالة، عدم الإنصات الجيد لمحتوى الرسالة، المقاطعة المستمرة للمرسل مما يؤدي إلى زيادة الحواجز بين المرسل والمستقبل، عدم التطابق بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي كأن يظهر المستقبل استجابات لفظية لا تتطابق مع ملاحظه وانفعالاته أو العكس، سوء الفهم للمحتوى الحقيقي للعملية الاتصالية، الانفعال الزائد الذي يؤدي إلى إعاقه تبادل المعلومات، العدوان اللفظي أو غير اللفظي كأن يقوم أحد طرفي الاتصال بالاعتداء على الآخر مما يؤدي إلى إعاقه الاتصال وكذا الإذعان وخضوع المستقبل للمرسل دون اقتناع<sup>2</sup> (صالح، ص ص. 52-53).

### ثانياً: الإجراءات الميدانية للدراسة:

#### 1- نوع الدراسة ومنهجها:

**1-1 نوع الدراسة:** تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية، التي تهدف إلى وصف موضوع معين كما هو في الواقع من حيث الخصائص العامة والتفصيلية بما فيه من متغيرات وعناصر وعلاقات ومؤثرات وذلك باستخدام المنهج العلمي في كافة إجراءات البحث وتمثل البحوث الوصفية مرحلة أكثر تقدماً من البحوث الاستطلاعية وتسمى أحياناً بالبحوث التشخيصية لأنها كثيراً ما تستهدف تحديد تكرارات حدوث ظاهرة معينة، إما مستقلة أو مرتبطة بغيرها من الظواهر مع الاستعانة في أغلب الحالات بفروض مبدئية محددة وتستخدم البحوث الوصفية في مرحلة توافر قدر كاف من البيانات والمعلومات عن المواضيع المختلفة مع الغياب الكامل أو النسبي للأوصاف الدقيقة لها والحقائق المتعلقة بطبيعتها وكيفية حدوثها والعلاقات المتبادلة بين المتغيرات المختلفة<sup>3</sup> (عبد العزيز، 2011، ص ص. 56-57) والعملية هنا لا تقتصر فقط على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها وتحليلها بطرق دقيقة ومتعمقة بل تتعداها إلى تفسير النتائج وهو ما يجعل الوصف مقترن بالمقارنة، إضافة إلى استعمال

3 نجلاء محمد صالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص: 50، 52.

2 نجلاء محمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص ص: 52-53.

3 بركات عبد العزيز: مرجع سبق ذكره، ص ص: 56-57.



مختلف أساليب القياس والتصنيف والتفسير للوصول إلى استنتاجات ذات دلالة وتعميمها على الظاهرة قيد الدراسة<sup>1</sup>، مما يساعد على فهم الظاهرة فهما جيدا وإمكانية التنبؤ بحدوثها<sup>2</sup>

**1-2- منهج الدراسة:** اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه: 'دراسة وتحليل وتفسير الظواهر من خلال ضبط وتحديد خصائصها وأبعادها، وتوظيف العلاقة القائمة بين مكوناتها للوصول إلى وصف علمي دقيق ومتكامل'<sup>3</sup> وقد اخترنا المنهج الوصفي كونه أسلوب من أساليب البحث العلمي التي تتيح للباحث إمكانية توجيه أفكاره نحو مسار محدد يمكنه من صياغة إشكالية بحثه، كما يمكن الباحث من صياغة فروض يركز عليها الباحث، كما يعمل على اختيار مجتمع الدراسة ويتيح طرق تحديد العينة التمثيلية فضلا على إتاحتها للباحث فرصة استعمال أدوات جمع بيانات مختلفة من ملاحظة بمختلف أنواعها إلى مقابلة واستبيان، كما يمكن الباحث من تنظيم البيانات المجمعة وتحليلها على ضوء الفروض ثم الاستنتاج بعد ذلك وتعميم نتائج البحث في حدود معطيات الدراسة.

**2- عينة الدراسة:** اعتمدنا على العينة الطبقية وقد تكونت العينة من 330 موظفا من مجتمع البحث الذي ضم 3302 موظفا حيث قسمنا مجتمع الدراسة إلى طبقات وتم اخذ نسبة 10% من كل طبقة.

جدول رقم: (01): يبين عدد أفراد العينة

التمثيل	العدد	التكرارات
		الطبقة
61	610	الإداريون
186	1862	الطاقم الطبي وشبه الطبي
83	830	عمال المصالح التقنية والعامه
330	3302	المجموع

**3- أداة جمع البيانات:** اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان الذي تضمن 30 سؤالا موزعة على أربع محاور كالتالي:

**المحور الأول:** خاص بمكانة الاتصال في المؤسسة موضوع الدراسة

**المحور الثاني:** خاص بطبيعة الاتصال السائد بالمؤسسة موضوع الدراسة

**المحور الثالث:** خاص بأكثر وسائل الاتصال الداخلي استخداما في المؤسسة موضوع الدراسة

**المحور الرابع:** خاص بالعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة

**4- عرض ومناقشة النتائج:** ويمكننا عرضها على ضوء فرضيات الدراسة كالتالي:

<sup>1</sup> فاطمة عوض صابر وميرفت خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، ط01، مكتبة الإشعاع الفني، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 87.

<sup>2</sup> فائزة جمعة النجار وماجد راضي الزغي: أساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 34.

<sup>3</sup> خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص: 44.

## 4-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: لا يحتل الاتصال الداخلي مكانة هامة في المؤسسة موضوع الدراسة.

جدول رقم (02): خاص بتوزيع أفراد العينة حسب مكانة الاتصال الداخلي في المستشفى

التكرارات		الإداريون		الطاقم الطبي		المستخدمين		المجموع	
الاحتمالات		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
أ	تخصيص جهاز لتنظيم الاتصال	1.63	20	10.75	04	4.81	25	7.57	
	تخصيص ميزانية للاتصال	1.63	12	6.45	/	00	13	3.94	
	الاعتماد على أشخاص ذوو كفاءة	00	10	5.37	04	4.81	14	4.24	
	تحصيل وتقييم الأنشطة الاتصالية	3.27	10	5.37	04	4.81	16	4.84	
	القيام بدورات تكوينية في الاتصال	3.27	24	12.90	01	1.20	27	8.18	
لا	90.16	110	59.13	70	84.33	235	71.21		
المجموع	100	186	100	83	100	330	100		

4-1-2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى: من خلال المعطيات الكمية المحصل عليها من إجابات المبحوثين توصلنا إلى صدق الفرضية الأولى، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال الداخلي لا يتمتع بمكانة هامة وهو ما نسبته 71.21% من إجابات العدد الكلي للمبحوثين، حيث احتل الإداريون الرتبة الأولى بنسبة 90.16% من عدد الإداريين، وفي المرتبة الثانية يأتي المستخدمون بنسبة 84.33% من عدد أفراد عينة المستخدمين وهذا راجع إلى نقص اهتمام إدارة المستشفى بالاتصال الذي يعد أساس العمليات الإدارية وأساس نشاط المؤسسة ككل، فالمستشفى الجزائري لا يولي اهتمام كبير للاتصال ولا لتخصيص أجهزة لتنظيم الاتصالات الإدارية الرسمية والاستفادة من الاتصالات غير الرسمية لخدمة المستشفى، كما لا يهتم بتكوين الأفراد القائمين بأعباء الاتصال ولا بمحوصلة الأنشطة الاتصالية وتقييمها، وهذا إنما يدل على نقص وعي المسؤولين في الإدارة بأهمية الاتصال كمحور كل العمليات الإدارية واعتباره نشاط معزول والاكتفاء فقط بمزاولة العمل ظنا

منهم أن الاتصال نشاط شكلي مناسب ليس بنفس أهمية العمليات الإدارية الأخرى، فحاجة العاملين إلى المعلومات التي تمررها الاتصالات الإدارية هدفها هو تحقيق مشاركة فعالة في العمل، والمساعدة في حل مختلف المشاكل إضافة إلى كون الاتصال الداخلي مهم في عمليات توجيه العمال ونصحهم وحتى تحفيزهم وربطهم بالمستشفى وتعزيز انتمائهم، (وكذلك تغيير أو تعديل سلوكياتهم أو اتجاهاتهم سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تشمل تنفيذ الأفكار والآراء والتعدلات بطريقة عقلانية ورشيدة<sup>1</sup> .

#### 4-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: يغلب على الاتصال الداخلي طابع الرسمية

جدول رقم (03): خاص بتوزيع أفراد العينة حسب طبيعة الاتصال الداخلي في المستشفى

المجموع	المستخدمين		الطاقم الطبي		الإداريون		التكرارات		الاحتمالات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
11.51	38	12.04	10	10.75	20	13.11	08	قرارات تخص العمل	رسمية
12.12	40	12.04	10	10.75	20	16.19	10	توجيهات وتعليمات	
5.15	17	3.61	03	5.37	10	6.55	04	الرد على الاقتراحات والشكاوى	
12.12	40	12.04	10	10.75	20	16.19	10	شكاوى	شبه رسمية
4.24	14	00	/	5.37	10	6.55	04	اقتراحات	
6.97	23	3.61	03	10.21	19	1.63	01	استفسارات وطلب المعلومات	
1.21	04	00	/	1.07	02	3.27	02	المشاركة في حل مشاكل العمل	غير رسمية
1.81	06	3.61	03	1.07	02	1.63	01	تنسيق الجهود وتكاملها	
1.81	06	2.40	02	1.61	03	1.63	01	تفسير سياسات العمل	
22.42	74	28.91	24	21.50	40	16.19	10	مناقشة ضغوطات العمل	شبه رسمية
3.63	12	2.40	02	2.68	05	8.19	05	مناقشة مشاكل عائلية وشخصية	
14.84	49	16.86	14	16.12	30	8.19	05	الاستفادة من العلاقات لقضاء الحاجات	
2.12	07	2.40	02	2.68	05	00	/	مواضيع مختلفة	
100	330	100	83	100	186	100	61	المجموع	

1Ramon basagana .(1980)*éléments de psychologie sociale* ; office des publications universitaire ; France p :25.

**4-2-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:** من خلال المعطيات الكمية المحصل عليها من إجابات المبحوثين توصلنا إلى صدق الفرضية الثانية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال الرسمي هو الغالب في المستشفى بنسبة 56.94% من إجمالي عدد أفراد العينة موزع على أنواعه الثلاثة بنسب متفاوتة، هذا لان الإدارة من خلاله تقوم بمختلف العمليات الإدارية عن طريق توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المستشفى بطريقة رسمية تتسم بالصرامة والجدية والالتزام والتقيد بالقوانين والقواعد القانونية من خلال جملة من الأوامر والتعليمات والتوجيهات قد تكون شفوية أم مكتوبة إذ تسمح الاتصالات النازلة من الإدارة إلى المستويات الدنيا بتمرير مختلف القرارات والتوجيهات والتعليمات التي تخص العمل وكذلك الرد على مختلف الشكاوى والاقتراحات، أما الصاعدة من الجهات الدنيا إلى الجهات العليا فيتم من خلالها نقل مختلف الشكاوى والاقتراحات وكذا الاستفسارات وطلب المعلومات، أما الأفقية فتسمح للجهات التي تكون على نفس المستوى الإداري بالمشاركة في حل مشاكل العمل وتنسيق الجهود وكذا تفسير سياسات العمل عبر مجموعة من الوسائل الاتصالية، ولكن وجود الاتصال الرسمي لا يعني غياب الاتصال غير الرسمي الذي حاز على نسبة معتبرة تقدر ب 45.06% من إجمالي عدد أفراد العينة وهذا راجع إلى عدم قدرة القنوات الرسمية على احتواء كافة الاتصالات الإدارية فالأصل غير الرسمي له دور في انتشار وانسيابية المعلومات كما يساعد على تخفيف حدة التوتر وحل المشاكل التي يتعذر حلها عبر القنوات الرسمية، مما يحتم على إدارة المستشفى أخذه بعين الاعتبار لان الجماعات غير الرسمية لا تقل أهمية عن الجماعات الرسمية، والإدارة الحكيمة هي التي تستفيد من الاتصال غير الرسمي لتكملة الاتصال الرسمي لتحقيق أهداف المستشفى، وإذا أردنا ربط نتائج هذه الفرضية بالفرضية الأولى نجد أن الاتصال الذي لا يحتل مكانة هامة في المؤسسة لا يمكنه تحقيق أغراضه من خلال طابع الرسمية الذي يركز فقط على الالتزام بالقوانين والتعليمات.

**4-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** تعد الوسائل الكتابية هي أكثر وسائل الاتصال الداخلي استعمالا في المستشفى.

جدول رقم (04): خاص بتوزيع أفراد العينة حسب أكثر وسائل الاتصال الداخلي استعمالا في المستشفى

التكرارات الاحتمالات	الإداريون		الطاقم الطبي		المستخدمين		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
القراري	21,31	13	10,75	20	4,81	04	11,22	37
الاجتماعات	1,63	01	5,37	10	00	/	3,33	11
المراسلات الإدارية	24,59	15	30,64	57	36,14	30	30,91	102
الهاتف	21,31	13	10,21	19	2,40	02	10,30	34
الإعلانات الداخلية	29,50	18	37,63	70	44,57	37	37,87	125
الانترانيت	00	/	00	/	00	/	00	/
الاتصال الشخصي	1,63	01	5,37	10	12,04	10	6,37	21
مجلة المؤسسة	00	/	00	/	00	/	00	/
المجموع	100	61	100	186	100	83	100	330

**4-3-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:** من خلال المعطيات الكمية المحصل عليها من إجابات المبحوثين توصلنا إلى صدق الفرضية الثالثة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال الداخلي استخداما في المستشفى هي الوسائل الكتابية بنسبة 68.84% مقسمة بين الإعلانات الداخلية بنسبة 37.87%، والمراسلات الإدارية بنسبة 30.91% من المجموع الكلي لعدد أفراد العينة، ويعود الاعتماد حسب إدارة المستشفى على الإعلانات الداخلية إلى كونها أكثر الوسائل التي تبلغ بواسطتها مختلف المعلومات والمستجدات في المستشفى إضافة إلى كونها أسهل الطرق وأضمنها تنشر في أماكن محددة يتمكن كافة الأفراد من الاطلاع عليها، وكذلك بالنسبة للمراسلات الإدارية التي تأخذ طابع الرسمية تتميز بالمصداقية والدقة والشمولية فهي تحدد المرسل والمستقبل، كما تتيح فرصة الاحتفاظ بها والعودة إليها عند الضرورة، وبالنظر إلى المكانة الضعيفة التي يحتلها الاتصال الداخلي في المستشفى كما أثبتت نتائج الفرضية الأولى فالوسائل لن تكون بالمستوى المطلوب حيث أن الاعتماد فقط على الوسائل الكتابية كوسائل للاتصال الرسمي - كما أثبتت نتائج الفرضية الثانية على أن طابع الرسمية هو الغالب - فهي غير كافية لعدم اهتمام المستشفى بالاتصال ولا بطريقة ممارسته وبالتالي عدم الاهتمام الفعلي بتحقيق الأهداف العامة للمستشفى.

**4-4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:** يواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية جملة من العراقيل.

جدول رقم (05): خاص بتوزيع أفراد العينة حسب العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي:

المجموع	المستخدمين		الطاقم الطبي		الإداريون		التكرارات		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات		
14.38	120	12.34	20	16.29	80	11.04	20	ذهنية المسؤولين	معلومات بشرية
8.27	69	12.34	20	6.10	30	10.49	19	الإفراط في استعمال المنصب	
8.39	70	15.43	25	5.09	25	11.04	20	نقص ثقافة الاتصال	
15.59	130	21	34	13.84	68	15.46	28	رغبة المسؤول في الاحتفاظ بالقوة والنفوذ	معلومات تنظيمية
12.95	108	12.34	20	11.81	58	16.57	30	عدم وجود جهة اتصالية محددة	
6.83	57	6.17	10	8.96	44	1.65	03	نقص فهم المركز الوظيفي	
12.59	105	6.17	10	14.25	70	13.81	25	نقص الوسائل التكنولوجية	معلومات تكنولوجية
8.51	71	9.25	15	8.14	40	8.83	16	استعمال التكنولوجيا كمظهر	
12.47	104	4.93	08	15.47	76	10.04	20	عدم التحكم في الوسائل التكنولوجية	
/	/	/	/	/	/	/	/	لا	
100	834	100	162	100	491	100	181	المجموع***	

\*\*\*ملاحظة: عدد الإجابات فاق عدد المبحوث لان هناك من المبحوثين من اختار أكثر من خيار واحد

**4-4-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:** من خلال المعطيات الكمية المحصل عليها من إجابات المبحوثين توصلنا إلى صدق الفرضية الرابعة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال الداخلي يعاني من جملة من العراقيل التي أثرت على مكانته داخل المؤسسة كما أثبت ذلك من خلال النتائج المحصل عليها من الفرضية الأولى وهو ما عبر عنه كل أفراد العينة وهذه العراقيل هي بشرية، تنظيمية وتكنولوجية بنسب متفاوتة، ويعود وجود هذه الصعوبات إلى نقص وعي إدارة المستشفى بأهمية الاتصال وبضرورة تكريس سياسة اتصالية واضحة المعالم وإرساء ثقافة اتصالية بما يترتب عنها من تكوين بشري لتنمية المهارات الاتصالية وتلك المتعلقة باستخدام التكنولوجيا، وتبين هذه النتائج أن الاتصال الداخلي لا يرقى إلى المستوى المطلوب في المستشفى على غرار المؤسسات الجزائرية الأخرى نظرا لعدم الاهتمام بالاتصال لنقص ثقافة الاتصال وعدم العمل على تصميم سياسات واستراتيجيات تسهل وتساهم في مرونة نقل وتلقي المعلومات بما يخدم الصالح العام للمستشفى ويحقق أهدافه ولا يتأتى هذا إلا بمواكبة العصر والاعتماد على وسائل التكنولوجيا الحديثة، كما أثبتت في الفرضيات السابقة ضعف مكانة الاتصال وضعف القنوات الرسمية في احتواء كافة الاتصالات وعدم استعمال الوسائل المناسبة كل هذا ناتج عن معوقات تحول دون ممارسة الاتصال الداخلي بالطريقة الصحيحة والفعالة.

**خاتمة:**

توصلنا من خلال الدراسة إلى أن المؤسسة الصحية الجزائرية لا تولي اهتماما كبيرا للاتصال الداخلي رغم أنه الركيزة الأساسية لمختلف أنشطتها، إذ نجده لا يحتل مكانة هامة ضمن هيكلها التنظيمي ويغلب عليه الطابع الرسمي الذي يحد من فعاليته في بعض الأحيان، فضلا على اعتمادها بدرجة كبيرة على الوسائل الكتابية وإهمالها للوسائل الأخرى رغم أهميتها، كما توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي يواجه جملة من العراقيل البشرية والتنظيمية والتكنولوجية.

على ضوء ما سبق وبناء على النتائج المحصل عليها من خلال الدراسة نقترح:

- الاهتمام بالاتصال الداخلي واستحداث قسم خاص ضمن الهيكل التنظيمي للمستشفى يعنى بتنظيم الاتصالات الداخلية وكذا عملية سير المعلومات
- الاستعانة بأشخاص متخصصين ومكونين في الاتصال وتمكينهم من إجراء دورات تكوينية في الاتصال لتحسين مهاراتهم
- تكثيف عدد الاجتماعات التي تجمع المسؤولين بالموظفين لتقريب وجهات النظر وتوضيح الأمور المبهمة ومعرفة الانشغالات
- الاعتماد على كافة وسائل الاتصال خاصة الوسائل التكنولوجية كالانترنيت التي تسهل عمليات الاتصال وتنظمها وتجعل المعلومة متاحة في أي مكان وزمان
- ضرورة فتح مجلة خاصة بالمستشفى تضم جهود الموظفين تكون مرآة تعكس المستشفى وتنقل كل المعلومات الخاصة به
- ضبط المهام وشرحها ونشر ثقافة الاتصال ونبذ سياسة الانغلاق والتعصب للرأي وعدم سماع الآخر.

**قائمة المراجع:**

1. أحمد الخطيب، عادل سالم. الإدارة الحديثة-نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة" - ط1، عالم الكتاب الحديث، عمان. 2009
2. بركات عبد العزيز. مناهج البحث الإعلامي الأصول النظرية ومهارات التطبيق، ط01، دار الكتاب الحديث، القاهرة. 2011
3. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط02، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة. 2001
4. خالد حامد. منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر 2008
5. خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997
6. شعبان فرج. الاتصالات الإدارية، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. صالح أبو أصعب وتيسير أبو عرجة: الاتصالات والعلاقات العامة، ط01، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة. 2010.
8. عطاء الله شاكر. (2015) إدارة المؤسسات الإعلامية، ط 02، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن. 2015.
9. غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية. 2006.
10. فاطمة عوض صابر، ميرفت خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، ط01، مكتبة الإشعاع الفني، الإسكندرية، مصر. 2002.
11. فايز جمعة النجار، ماجد راضي الزغبي: أساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن. 2008.
12. فضيل دليو: علوم الإعلام والاتصال المفاهيم والنماذج والأنظمة، ط1، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2018
13. فاروق ناجي محمود: استراتيجية الاتصال مع الآخر، ط01، دار الفجر للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2010
14. محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2009.
15. محمد سيد فهمي: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2011.
16. مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر. 2009.
17. نجلاء محمد صالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2012.
18. يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986

المراجع باللغة الأجنبية:

- 
- Alex Mucchielli. *la communication interne, les clés d'un renouvellement*. Armandcolin. France .2002 .19
- Ramon basagana *éléments de psychologie sociale*; office des publications universitaire ; Francem1980 .20
- (S.A.)*la communication interne et management de* Alex Mucchielli .21  
20*crises* ; Armand colin ; France
- Thierry libaert, Marie-Hélène westphalen *Communicator, toute la communication d'entreprise* ;6emme édition Dunod, paris.2002. .22





Full Name: Yacine Mecili

Title: Communication in the Algerian production and service institution

Comparative field study

A thesis submitted for the PhD degree in information and communication sciences

### Abstract

The study is so important because it deals with one main notion that is important too which is communication in the organization, since it is the basis of all its activities, and an important criterion for the organization' effectiveness. It is not possible to imagine any institution without any form of communication

After completing the field study, collecting and transcribing data, commenting on it, and analyzing it, we concluded that.

- The dominance of high administration over communication activities at the internal and external levels due to the centralization of decisions in both institutions

- Lack of effectiveness of the communication strategy in the two institutions due to the lack of reliance on scientific planning of activities and lack of reliance on modern information and communication technology

- Lack of specialization in communication and experience for those responsible for communication activities in the two institutions, despite attempts to rely on those with specialization in practicing communication activities.

- Lack of allocating a sufficient budget to cover communication activities at the internal and external levels in both institutions

- The ineffectiveness of the complaints and suggestions in the two institutions and the lack of benefit from them in improving performance, despite attempts to provide opportunities to express opinions and pay attention to the concerns of individuals from both institutions.

- Despite the two institutions dealing with various media and communications outlets in their external communications, especially radio, they were not successful.

Key words: Communication, Institution, Production institution, Service institution

Supervisor: ADEL DJERBOUA – University of Constantine 3

2023-2024