



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم إقتصادية ، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم تجارية

التخصص: تسويق الخدمات

بمعنوان:

# دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية

## دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة

من إعداد الطالبة: خنيفر وفاء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2014/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ / تمجدين نور الدين ( جامعة ورقلة ) رئيسا

الأستاذ / بن مالك حسان ( جامعة ورقلة ) .مشرفا

الأستاذ / بن جروة عبد الحكيم ( جامعة ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية 2014/2013

## الإهداء

أهدي عملي هذا إلى أغلى ما أملك في الوجود " أمي " حفظها الله

إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي، إلى الذي أرادني

أن أبلغ المعالي " أبي " حفظه الله

وإلى صديقتي رزوق هيام - صمعة شهرزاد - مناعي حليلة و جاب الله بشرى

إلى كل الإخوة والأخوات

إلى كل الأهل

وإلى كل من أحب وأحترم.

**خنيفر وفاء**

## كلمة شكر و عرفان

بعد شكر الله تعالى وحمده على نعمه وفضله ودوام الصحة والعافية  
أتقدم بالشكر إلى كل من ساندني وقدم لي يد العون لإتمام هذا العمل بصفة  
عامة

وإلى الأستاذ المشرف بصفة خاصة  
وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الزميل لوازن زين العابدين على كل التوجيهات  
والنصائح ودعمه لي .

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل عمال البنك الوطني الجزائري بورقلة  
وإلى كل من ساندني ولو بكلمة طيبة إلى كل هؤلاء كل الشكر والتقدير  
والاحترام .

**خنيفر وفاء**

## الملخص:

إن الدور الهام الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسات دفع بالعديد من الباحثين للتركيز على هذا العامل نظرا لدوره الكبير في تفصيل إستراتيجية المؤسسات، وبصفته عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها وبدرجة اختلاف تطور الدول .

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة دور ومدى مساهمة الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدمية من خلال دراسة الحالة ، وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية الإتصال الداخلي لها دور جد فعال ومهم في حسن تسيير المؤسسات .

**الكلمات المفتاحية:** إتصال داخلي ، إستراتيجية إتصالية ، مؤسسة خدمية .

## Abstract:

The important role of internal communication in the conduct of institutions has led many researchers to focus on this factor's because of the big role in the breakdown of institutional strategy, and as an element indispensable in any organization depending on the nature and degree of activity and the evolution of the different states.

Through this study, we tried to find out the extent of the role and contribution in the conduct of internal communication service institutions through a case study, and the study found that the effectiveness of internal communication has a role very effective and important in the proper functioning of institutions.

**Key words:** internal communication, communication strategy, service organization.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	الإهداء .....
VI	الشكر .....
V	الملخص .....
VI	قائمة المحتويات .....
VII	قائمة الأشكال البيانية .....
أ_د	المقدمة .....

الصفحة	عنوان
	<b>الفصل الأول : مفاهيم حول الإتصال الداخلي في المؤسسة</b>
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول :الإتصال الداخلي في المؤسسة.....
26	المبحث الثاني الأدوات التطبيقية.....
29	خلاصة الفصل الاول.....
	<b>الفصل الثاني :دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة</b>
31	تمهيد .....
32	المبحث الأول:الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية .....
33	المبحث الثاني :الدراسة الميدانية للإتصال الداخلي في BNA .....
14	خلاصة الفصل الثاني.....
34	الخاتمة .....
47	قائمة المراجع.....
	الفهرس.....

قائمة الشكل

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	الإتصال الداخلي	1
08	الإتصالات الإدارية الصاعدة والنازلة والأفقية	2
09	الإتصالات الرسمية وغير الرسمية	3
13	شبكة إتصال مركزية	4
14	شبكة إتصال لامركزية	5
35	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	6

# المقدمة

## توطئة:

يعتبر الإتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد ، و ان الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر ، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم و تنسيق الأعمال والنشاطات فيهم بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكّون أولا وأخيرا مضمون الاتصال .

وكذلك بالنسبة للمؤسسات ، أصبح الإتصال الداخلي يحضى باهتمام بالغ من طرف المفكرين و المسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها ، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها ، إذ على قدر ما يكون الإتصال فعال تكون النتائج مبينة بصفة إيجابية في حسن سيرورة و إنسياب المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية ، وبقدر ما كانت الإتصالي في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقله للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية . حيث يمثل الإتصال عملية إنتقال وتبادل المعلومات والأفكار و الآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب ، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها .

من هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية العامة للبحث كما يلي :

### إشكالية البحث :

"كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ؟"

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما المقصود بالإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري ؟
- 2, ما مدى مساهمة الإتصالي الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري؟
3. ماهي معوقات الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري ؟



ولالإجابة علي التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات والتي تعتبر إجابات للتساؤلات السابقة التالية  
وسنحاول تأكيدها أو نفيها من خلال عملنا هذا .

### فرضيات البحث :

1. بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق اتصال فعال .

2. وسائل الإتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الإتصال بين أطراف العملية الإتصالية .

أسباب اختيار الموضوع : يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى :

1 . الإهتمام المتزايد بالإتصال الداخلي حيث يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة؛

2 . زيادة المنافسة في السوق ، حيث يشكل الإتصال الداخلي أحد العناصر التي تمنح المؤسسة فرصة تحسين

أدائها والبقاء في السوق؛

3 . الاستفادة من التربصات التطبيقية التي تعطينا فكرة عن مدي مسايرة المؤسسات الجزائرية للتطورات الحاصلة

في التسويق بشكل عام والإتصال بشكل خاص؛

أهمية الدراسة : تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم الإتصال الداخلي ، باعتباره عنصرا تسعى من خلاله

المؤسسة لتحقيق أهدافها وتبيان أهم خصوصيات الإتصال الداخلي في المؤسسات الخدمية و لأي مدى تؤثر

الإستراتيجية الإتصالية المتبعة في تسييرها وتحقيق أهدافها المنشودة .

أهداف الدراسة : نسعى من خلال هذه الدراسة إلي إبراز جملة من الأهداف أهمها :

1. محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها .

2. معرفة خصائص وأساليب الاتصال وأهميته في تحقيق عملية اتصالية داخلية ناجحة .

3. إبراز أهمية الإتصال الداخلي في التسيير الحسن المؤسسة .

4. تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه الاتصال الداخلي المؤسسة .

5. معرفة الإستراتيجية الإتصالية الداخلية المعتمدة من طرف BNA .

**حدود الدراسة :** تتمثل حدود الدراسة في :

الحدود المكانية : وكالة البنك الوطني الجزائري BNA ورقة .

الحدود الزمنية : كان تاريخ 11/ 06/ 2013 بداية الدراسة الميدانية وذلك بزيارة المؤسسة .

**المنهج المستخدم :**

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة ، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية ، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة ، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكمية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية ، كما انتهجنا أسلوب دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) .

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخلاص الأدوات ومصادر البيانات الآتية :

1. الوثائق الخاصة : وهي الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة موضوع الدراسة .

2. المقابلات الشخصية : تتمثل في الزيارات الميدانية إلى المؤسسة للحصول على المعلومات .

3. المسح المكتبي : بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع .

**تقسيمات البحث :** لدراسة هذا الموضوع نقسم البحث إلى فصلين ، فصل نظري والثاني تطبيقي .

الفصل الأول : الأدبيات والنظريات التطبيقية تناولنا فيه مبحثين ، المبحث الأول تناولنا ثلاث مطالب (مفهوم الإتصال الداخلي ، شبكات وأساليب الإتصال الداخلي، إستراتيجية ومعوقات الإتصال الداخلي ) أما المبحث الثاني فخصص للدراسات السابقة .

الفصل الثاني : دراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري BNA .

**صعوبات الدراسة .**

- عدم توفر الدراسات والبحوث الكافية التي تتناول موضوع الإستراتيجيات الإتصالية الداخلية في مجال التسويق .

# الفصل الأول: مفاهيم حول الإتصال الداخلي بالمؤسسة

### تمهيد:

لقد عرفت عملية الاتصال ووسائله وقنواته تطورا كبيرا عبر العصور، وكذا تطورت من خلاله الأبحاث التابعة له خاصة في مجال علوم الإعلام والاتصال، ولم يستثن ذلك الاتصال في المؤسسة .  
فالمؤسسة بدورها من مهامها دمج أساليب الاتصال داخلها ، حتى تستطع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل لإعادة بعض التوازن المفقود بها سعيا لتحقيق الانسجام التام ، وعلى هذا النحو أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة يحظى باهتمام جميع المديرين ، مهما كانت طبيعة هذه الأخيرة ، لذا وجب علينا معرفة الاتصال داخل المؤسسة وعناصره وكذا أنواعه وشبكاته .

ولدراسة ما سبق فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهي كالاتي :

المبحث الأول : مفاهيم حول الإتصال الداخلي للمؤسسة .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

### المبحث الأول : الإتصال الداخلي في المؤسسة.

تمهيد: لقد أدركت المؤسسات أهمية الاتصال ، حيث يعتبر أساس النظام الإجتماعي و عماد العلاقات المهنية فيها ، ذلك انه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق والأفكار .

#### المطلب الأول : مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة :

يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات و الآراء بين أعضائها ، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، ويعتبر الإتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري<sup>1</sup> .

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه : "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"<sup>2</sup> .

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه : "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت"<sup>3</sup> .

أما محمد فهمي العطروري "فيعرف الإتصال داخل المؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات ، سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر ، وقد يكون الإتصال من مستوى اقل والعكس ، أو في مستوى أفقي ، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع ، ويكون الإتصال

1 منال طلعت محمود،مدخل إلى علم الاتصال،المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.

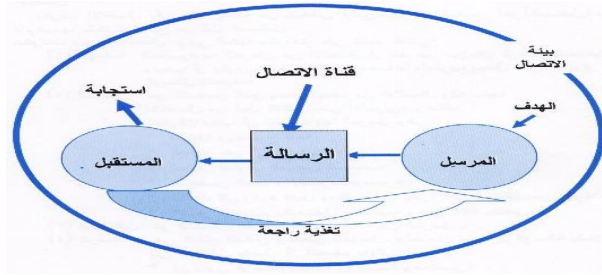
2 إبراهيم أبو عرقوب،الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي،دار محمد لاوي، الأردن، 1993، ص163.

3 -فؤاد شريف،نظام الاتصال وعملية الإدارة،المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة،الطبعة الثانية،1967،ص07.

إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الإتصال أداة من الأدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم" 1 .

ومنه فالإتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات و المهارات والإقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله .

### شكل (1) : الإتصال الداخلي



المصدر: <http://www.fao.org/wairdocs/af196a/af196a02.htm>

### الفرع الأول : أهمية وأهداف الإتصال الداخلي :

1\_ أهمية الإتصال الداخلي : تبرز أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية :

\_ إتخاذ القرارات : حيث يلعب الإتصال دورا هاما في إتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج و التي تساعد على إختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات .

\_ التوجيه : حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف .

\_ التنسيق : حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات إتصال جيدة في المؤسسة .

1 محمد فهمي العطروري،العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات ،عالم الكتب، الطبعة الاولى، القاهرة 1960، ص341.

2\_ أهداف الإتصال الداخلي :

\_ أهداف خاصة بالعاملين :

\_ خلق الرضا والإرتياح بين العاملين؛

\_ زيادة التفاهم والثقة؛

\_ الإرتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة .

\_ أهداف خاصة بالقيادة :

وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته على إتخاذ

قرارات سليمة مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة

الإدارة المختلفة داخل المؤسسة .

\_ أهداف خاصة بالجمهور :

\_ ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه؛

\_ تعريفه بإنتاجها وخدماتها؛

\_ التعرف على رأيه في المؤسسة وكذا إقتراحاته للتحسين من خدماتها .

الفرع الثاني : أنواع الإتصال الداخلي :

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما :

1\_ الاتصال الرسمي : وهو الإتصال الذي يكون في إطار الأسس و القواعد التي تحكم المؤسسة ، فهو الذي يتم

في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها ، وتكون واضحة وبينه لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالبا ما

تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية. فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات

أو ما شابه ذلك ، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين ، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى .

ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي 1 :

قانوني ، مكتوب ، يتعلق بالعمل مباشرة ، ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف .

وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في :

نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها .

وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم 2 .

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها : الخطابات ، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير ، المذكرات ، الأوامر ، القرارات الإدارية .

وتتخلص هذه الوسائل في رسائل سمعية بصرية ، كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي :

**أ\_ الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) :** هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم . تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية ، المناقشة ، المحاضرات ، المؤتمرات ، الهاتف وقد تكون كتابية كالنشرات ، الخطابات ، الكتيبات ، المذكرات 3 .

هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا ، التي يقع على عاتقها واقع التنفيذ ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب .

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، الطبعة الأولى، دار الصفاء ، عمان، 1999، ص77.

<sup>2</sup> - محمد مزبان، الاتصال المؤسساتي الأنواع والامتاط (الحوليات)، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، أبريل، 1998، ص 97.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993، ص383.



ب\_ الإتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى) : ويتم هذا الإتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة ، وعلى الرغم من انتشار الإتصال النازل ، إلا أن الإتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها ، وتكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة ، عبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا .

وعلى الرغم من هذه الأهمية ، إلا انه تواجه مشاكل وعقبات حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى ، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج<sup>1</sup> ، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤسين الذي يقابله عزلة الرؤساء .

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الإتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الإتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤسين للتعبير عن مواقفهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة .

ج\_ الإتصال الأفقي: وهو إتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات ، كالاتصال بين الموظفين أو الإتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة . ويتم هذا النوع من الإتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفويا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية. وهو بذلك يكون أقرب إلى الإتصال غير الرسمي منه إلى الإتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الإتصال ، اللقاءات ، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل .

ومن أبرز ما يحققه الإتصال الأفقي ما يلي<sup>2</sup> :

1 ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص77

<sup>2</sup> محمد مزيان، مرجع سابق، ص111.

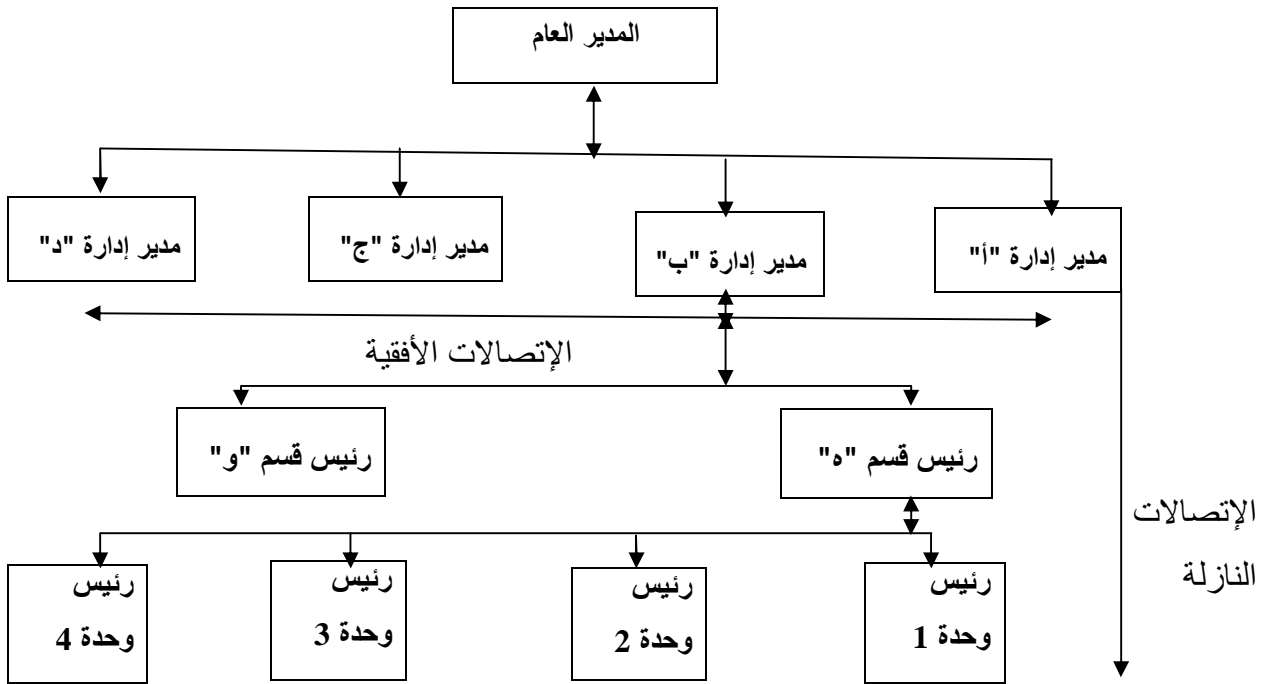
\_ تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق الأهداف مؤسسة وخلق

روح التعاون؛

\_ الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم ؛

\_ يسمح بالاتصال المباشر .

شكل (2): الإتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والأفقية



المصدر: محمد ناصر، العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض 1995،

ص470

**2\_ الاتصال غير الرسمي:** هذا الإتصال لا يخضع لقواعد و إجراءات و قوانين إدارية مثبتة و مكتوبة و رسمية و

متفق عليها ، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين

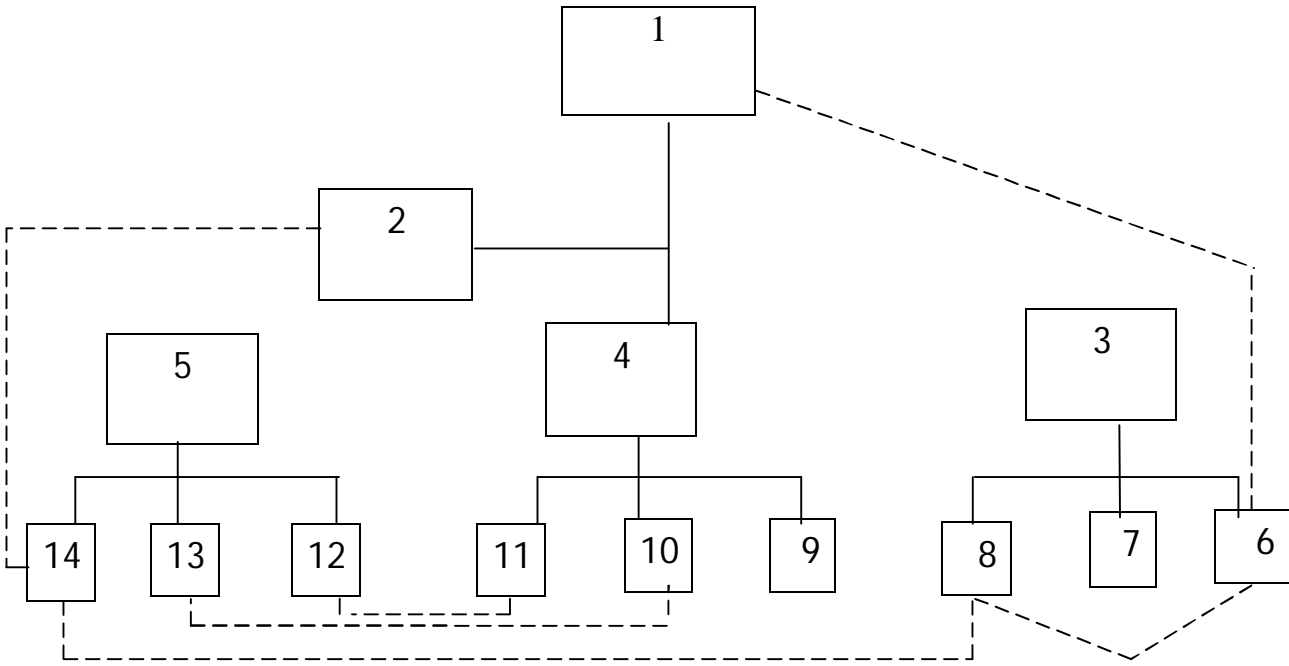
مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية .

لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط ، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات

الشخصية و اللقاءات و الحفلات و الرحلات و الاجتماعات غير الرسمية ، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير

الرسمي ايجابيا ، وعدم السماح له بالتأثير سلبيا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة، كالإشاعات الكاذبة وغيرها 1 .

شكل (3): الإتصالات الرسمية وغير الرسمية



1- شبكة الإتصال الرسمي : خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي .

2- شبكة الإتصال غير الرسمي : خطوط متقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز غير مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية .

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني : شبكات وأساليب الإتصال الداخلي

الفرع الأول : شبكات الإتصال الداخلي : تقوم المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها بتأمين شبكة الاتصالات

التي تربط مختلف أقسامها وفروعها ببعضها البعض بطريقة تؤدي إلى الانسجام في عملها والسرعة في أداء هذا العمل

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة ن 2004 ص 22

والسهولة فيه ، مما يجعل الإدارة قادرة على السيطرة على سائر أطراف الإتصال في المؤسسة بصورة معينة من الإتصال المستمر والمباشر .

وقد تعددت المفاهيم المعطاة لمعنى الشبكات ، لأنها ليست محصورة في مجال الإتصال وإنما أصبحت في كافة جوانب الحياة ، نذكر من تلك المفاهيم ما يلي :

\* التفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات؛

\* هي تنظيم منسق لوحدة منفصلة ومتداخلة بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو تم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات المنفردة .

ومنه فالشبكة هي تنظيم يجمع بين فردين أو أكثر تقوم على أساس تبادل المعلومات بشكل منظم عن طريق الإتصال لتحقيق الأهداف المسطرة ، وتكمن أهمية الشبكات في قدرتها على حل المشكلات المتعلقة بالاتصالات والمعلومات وخدماتها المختلفة ، ومن بين الأهداف التي تسعى الشبكة إلى تحقيقها ما يلي :

● تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد ممكنين ، ذلك أن التنظيم المحكم في المؤسسة من شأنه أن يسهل سيولة المعلومة بطريقة أفضل من التنظيم الذي يسوده الفوضى .

● تقديم خدمات اتصال أفضل :

. بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستخدمين؛

. بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات إتصال متعددة؛

. الإفادة القصوى من تكنولوجيات الإتصال المتاحة حالياً (من خلال التنظيم)؛

. زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الإتصال والقوى العاملة فيها .

أما عناصر الشبكة التي تحتاجها لكي تؤثر على كمية ونوعية وجوده خواصها فتتمثل في :

1. الإنسان أو القوى البشرية (في المؤسسة متمثلة في كل المستويات الإدارية "موظفين، مديرين، عمال،

إطارات")؛

2. أجهزة وتقنيات الاتصال (مختلف وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة)؛
3. الأموال المخصصة لتمويل (اقتناء مختلف الأجهزة والتقنيات)؛
4. الرسائل التي ستنقل عبر الشبكة (هو المحتوى الذي سيدور حوله الاتصال في المؤسسة والمتمثلة في مختلف القرارات، التعليمات، الشكاوي)؛
5. الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل؛
6. أساليب إختيار وتقييم الشبكة؛

أما شبكات الاتصال داخل المؤسسة ، فهناك من يقسمها إلى قسمين : "مركزية ولامركزية" وهناك من يقسمها إلى الشبكات المفتوحة العضوية ، وشبكات القطاع العام والخاص ، محلية ووطنية ، إقليمية ودولية<sup>1</sup> . وذلك حسب حاجة الجهاز وطبيعة عمله ، وهناك من يضيف إلى الشبكات المركزية واللامركزية وشبكات مختلطة وشبكات تحت إشراف مركزي .

**1/ الشبكات المركزية:** تعرف المركزية بأنها تجمع صلاحيات إتخاذ القرارات في إدارة أو شخص وعدد محدود من المديرين ، أي أن المدير هو الذي يملك حق إتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين والشبكة المركزية تتألف من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة.

ومعنى ذلك أن كل الأطراف عليها أن تلجأ إلى المركز في أي عمل تقوم به، باعتبار أن المركز يملك الحق في توجيه وإتخاذ القرارات.

وتعمل هذه الشبكة في المؤسسة على تخفيض تكاليف الاتصالات الإدارية من قوى عاملة وآلات ومعدات وتجهيزات وغيرها، كما يساعد على الاستخدام الأمثل للعاملين ويقلل من إزدواجية العمل من خلال الأدوار ويربط كل عامل بالمركز التابع له .

<sup>1</sup> عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، الطبعة الأولى، الرياض، 1995، ص30..

إلا أن أبرز عيوبه هو الحد من فرصة الإتصال بين الأطراف أو الفروع فيما بينها مباشرة دون الإتصال مع المركز، وهذا ما يعيق وصول الرسائل للجهة التي تخصها بالإضافة إلى إحتكار لكل الإمكانيات المادية والتقنية وسيطرته على الإمكانيات البشرية لخدمة الأطراف الأخرى .

وبالرغم من عيوبها إلا أن لها مميزاتا تتمثل فيما يلي 1 :

- سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات في الإدارات المختلفة (باعتبار أن كل المعلومات تكون في المركز مما يسهل عملية التنسيق بينها، وكذلك إتصال المركز يسهل من عملية توحيد السياسات التي ترمي إليها المؤسسة)؛

- التشغيل الاقتصادي الأمثل للإمكانيات المتاحة (من خلال التنظيم الفعال)؛

- صحة القرارات المتخذة نتيجة إستغلال الخدمات الإستشارية المتخصصة؛

- تكوين فريق متعاون مع متخذي القرار على مستوى الإدارة العليا؛

- عدم حدوث ازدواجية في القرارات (على أساس أن المركز الواحد تصدر منه القرارات واحدة، أما إذا

كانت هناك مراكز عديدة ولا يحدث اتصال بينهما فإن القرارات الصادرة تكون عديدة هي أيضا)؛

- سهولة الرقابة وإجراءاتها (التي تكون دائما من مهام المركز)؛

- المحافظة على الوحدات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة بمعنى أن أعمال الإدارات الخدمائية المساعدة

لصالح كافة الإدارات الفنية مهما تعددت وتنوعت أعمالها دون تكرار وازدواجية، لأن المسؤولية تقع

على عاتق المركز؛

- تزويد المركز بالعدد اللازم من الموظفين المؤهلين والمدربين للقيام بالمهام والأعمال؛

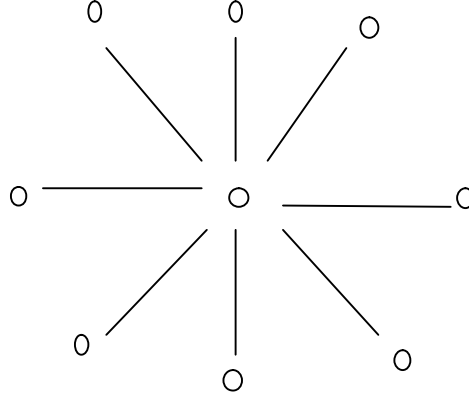
- إعداد دليل الإجراءات التي تتم في كافة وحدات المركز يتضمن عمليات ووظائف كل وحدة؛

- توحيد النماذج والأشكال والمعاملات والأوراق في إدارات وأقسام المؤسسة ؛

<sup>1</sup> عبد الله بن إبراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص 31.

- أن تتناسب إمكانيات وموقع المركز مع حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها ووظائفها؛

شكل (4) : شبكة إتصال مركزية



المصدر : <http://comunicationskills.blogspot.com/2009/05/fadiaadlyyahoo.html>

12 الشبكات اللامركزية : تعرف على أنها صلاحية إتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص ، أي أن

هناك أكثر من شخص يملك اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين<sup>1</sup> .

أما في المؤسسة فمسؤوليتها تضامنية بمعنى أن الفرد في المؤسسة لا يحس بأنه مرتبط دائما بالمركز وأنه مقيد، بل يندفع من تلقاء نفسه إلى التعامل مع الأفراد الآخرين في المؤسسة في إطار تضامني لأن الإنسان بطبعه اجتماعي . وتسمح للأطراف المشاركة في الإتصال مع بعضهم دون المرور بالمركز، فكل إدارة رئيسية لها وحدة الإتصالات الإدارية الخاصة بها، ومن مميزات هذا النوع من الشبكات :

- سرعة وصول الرسائل إلى الإدارات التي تخضع لها، والتحقق على المديرين في المستويات العليا لقيام

المديرين أو الموظفين في المستويات العليا من التفرغ لأداء الأمور الأكثر أهمية .

ويكون استخدام هذا الأسلوب ملحا عندما تكون الحاجة إلى سرعة المبادرة أو سرعة الاستجابة للموقف وحينما لا

يكون غياب سيطرة محكمة مدمرة للمؤسسة .

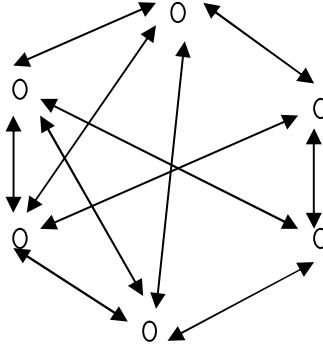
ومن عيوب هذا النوع من الشبكات 2 :

<sup>1</sup> عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون، مرجع سابق، ص34.

<sup>1</sup> عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون، مرجع سابق، ص36.

الإزدواجية : لأنها لا تخضع إلى مركز يقوم بتنظيم المعلومات والتنسيق بينها، وبذلك يتم إتخاذ قرارات موحدة،  
فعدم توحيد إجراءات الإتصال في المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة السيطرة على نشاطاتها المختلفة قد يكون سببا في  
عدم تحقيق الأهداف والسياسات المختلفة التي رسمتها .

شكل (5) : شبكة إتصال لامركزية



المصدر : <http://communicationskills.blogspot.com/2009/05/fadiaadlyyahoo.html>

**3/ الشبكات المختلطة :** يجمع هذا التنظيم أو هذه الشبكة بين المركزية واللامركزية في آن واحد ، حيث يوجد مركز  
إتصالات يخدم إدارات عديدة في الوقت نفسه توجد مكاتب للإتصال في بعض الإدارات تخضع للإشراف مركز  
الاتصالات، ومعنى ذلك أن بعض الفروع أو الإدارات تخضع لمركز واحد وهذا المركز يخضع لمركز آخر أعلى منه .

**4/ الشبكات تحت إشراف مركزي :** في هذا التنظيم تكون بعض الإدارات فيه تشرف على بعض الأطراف وهذه  
الإدارات بدورها تخضع لإشراف مركزي رئيسي والأطراف يكونون تحت إشراف هذا المركز وهذا التنظيم يحقق العديد  
من المزايا التي توفرها كل من التنظيم المركزي واللامركزي فيه يستطيع الجهاز استغلال القوى العاملة بشكل أمثل  
وتوحيد الإجراءات والنماذج وهما من مميزات التنظيم المركزي .

كما يمكن هذا التنظيم من المحافظة على سرية أوراق الإدارات التي تحتاج إلى السرية والسرعة في وصول الأوراق  
للإدارات ، وهي من مميزات التنظيم اللامركزي الذي يقوم على السرعة في توصيل المعلومات دون المرور بعدة مصالح .



وتجدر الإشارة إلى أن لشبكات الاتصال عموماً أشكالاً عديدة<sup>1</sup> كشكل النجمة ، شكل هرم ، شكل المنشور ، الشكل الدولابي (العجلة) ، الشكل المتتالي والشكل الدائري ، والتي تختلف أهميتها باختلاف طبيعتها .

فبالنسبة لشكل النجمة تكون فيه الشبكة على شكل مركز ، بحيث تحتوي كافة الإمكانيات والتقنيات لخدمة الأطراف المختلفة في الشبكة المركزية ، ويمكن أن يكون هناك بين أكثر من مركز للشبكات في مناطق جغرافية مختلفة لكل مركز من هذه المراكز فروعها الخاصة به ، وعندئذ تصبح الشبكة متعددة النجمات أو متشعبة مركزية .

أما شكل الهرم أين تكون الشبكة بسيطة ومعقدة تعتمد على الإدارة ، ويمكن أن يتحول الاتصال هنا إلى عمليات شكلية يأخذ فيها التنفيذ بالتسلسل الإداري، ومن محاسن هذه الشبكة أنها تسمح لكل فرد من المؤسسة أن يكون معروف بشخصيته ومهمته في المؤسسة وبالتالي إحترام المستويات الوظيفية ومنح التقارب وهي كفيلة بضمان الرقابة .

وبالنسبة لشكل المنشور ، يسمى بشكل جميع القنوات ، يتألف من عدد من الأطراف المشتركة والمتساوية بغرض الإتصال مع بعضها البعض دون عائق ودون الاتصال من جهة مركزية معينة ويعد هذا النوع من أفضل الشبكات لأنه يتيح الفرصة للاتصال بكافة الاتجاهات .

أما الشكل الدولابي (العجلة) فتعتمد الشبكة فيه على مبدأ المركزية ، فالرئيس هو المركز للقرار وترتبط به مباشرة جميع مراكز المعلومات ، وكل مجاري الإتصال تمر به ، وتصدر عنه وكنتيجة لهذه الشبكة قد تنشأ علاقات صراع حيث يسعى كل عامل إلى جلب انتباه الرئيس وتوطيد العلاقة معه<sup>2</sup> .

والشكل المتتالي أو شكل السلسلة تتميز الشبكة فيه بعدم وجود نظام محدد للاتصال وسير المعلومات في المؤسسة إذ أنه من الممكن أن يلعب أحد الأطراف دور الوسيط بين عضوين آخرين في حين يحتاج هو نفسه إلى وسيط ليتمكن

<sup>1</sup> محمد احمد النابلسي،الاتصال الانساني وعلم النفس،الطبعة الاولى،دار النهضة العربية،بيروت،1991،ص67.

<sup>2</sup> محمد احمد النابلسي،مرجع سابق،ص68.

من الإتصال بالآخرين، فالإتصال يتم بطريقة عشوائية يغلب عليها التكتلات العمالية، بينما يبقى بعض الأفراد (العمال) منعزلين ومهمشين أما المدير فيجد نفسه في حالة ضياع تام كبقية المرؤوسين .

وبالنسبة للشكل الدائري يسمح هذا الشكل لكل عضو في الجماعة بالإتصال بالعضوين الواقعين على جانبيه بالإضافة إلى المركز 1 .

ومن خلال ما عرضته من أشكال الشبكات التي يمكن أن تتواجد في المؤسسات فإنه من الضروري أن نعرف أن لكل شبكة أهميتها في نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

حيث تشير بعض الدراسات إلى أن بعض النتائج الهامة فيما يتعلق بأثر شبكات الاتصال في أداء الجماعة ورضا أعضائها .

ومثال ذلك أنه يتمكن من حل المشكلات البسيطة بواسطة شبكة العجلة أو الدوائية ، لأن المعلومات تتناسب إلى الفرد المركزي الذي يوجد فيه المعلومات الواردة ويقوم بحل المشكلات الأكثر تعقيدا فيمكن حلها بواسطة شبكة الدائرة بشكل أسرع .

وذلك لأن مثل هذه المشكلات تحتاج بصورة كبيرة إلى الاتصال باتجاهين الذي يتضمن طرح الأسئلة والإجابة عنها ونقل المعلومات والحقائق الإضافية .

كما أنه يزداد رضا الجماعة عند إستخدام شكل الدائرة ، أما في الشكل الدوائي فإن رضا الفرد المركزي يفوق ذلك الذي يحققه بقية أفراد الجماعة .

فأعضاء جماعة العجلة و الفرد المركزي في العجلة يتمتعون بقسط أكبر من الحرية والاستقلال في موقعهم ، في حين لا يوجد هناك نمط موحد لبروز القائد في الدائرة لأن المعلومة تتجمع لدى الفرد المركزي ، ويمكنه بذلك تنسيق جهود الجماعة غير أنه يعاني كقائد من عبء المعلومات وخاصة عند حل المشكلات المعقدة .

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 79- 80.

**الفرع الثاني : أساليب الإتصال الداخلي:** عرفنا أن عملية الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات أو الآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر، وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل ، فمنها المكتوبة و الشفوية و السمعية البصرية وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات .

### أ- الوسائل المكتوبة :

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات و الأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى و عليه لا بد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة و الوضوح و الدقة، يتم ذلك بوسائل أهمها :

**التقرير :** يجرى من طرف مسئول يعمل داخل المؤسسة ، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي ، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع الى بقية المستخدمين ، و بهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة<sup>1</sup> .

**الإعلان :** من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها، و الإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخا<sup>2</sup> .

**المذكرة (المدونة الإعلامية) :** هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين ، وتتعلق بتنظيم العمل ، الأجور ، الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة .

**رسالة غالى العمال :** وثيقة يجررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم ، للتذكير بموضوع ما ، أو لدعوتهم لاجتماع معين، ومن إيجابياتها السرعة و التقليل من دور الإشاعة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998، ص 160.

<sup>2</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 161.

جريدة المؤسسة : تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الإخبار و المعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ، ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل ، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الإطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات و تعليقات<sup>2</sup> .

دليل المنظمة : يشتمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطاتها وإدارتها و الممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل و الانجازات، وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياساتها .

لوحة الإعلانات : وسيلة سهلة التنفيذ و التسيير ، توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة ، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل ، معلومات متعلقة بالصحة، الأمن ، حقوق وواجبات العمال، المعلومات الاقتصادية والاجتماعية لظروف العمل...

علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات : تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق بمجازتهم لمعلومات مهمة من فوائدها، وسيلة اتصال بالحصول على تفاصيل أكثر دقة .

### ب- الوسائل الشفوية :

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه شفهيًا أي عن طريق الكلمة المنطوقة ، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعًا للمرسل إليه ، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ، ونذكر من بينها :

الاجتماعات : وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ، وتميز بين نوعين من الاجتماعات<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية ، الاسس والمبادئ ، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر و التوزيع، الاسكندرية بدون سنة، ص176

<sup>2</sup> Marie Hélèn west phalen. Le dictionnaire,les pratique,Professionnelles,de la communication, edition triangle - paris, 1992,p81.

<sup>1</sup> Marie hélèn west phalen ,lpid ,p88

أ- اجتماع تبادل الخبرات : هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسئول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات و الأفكار بين المشاركين .

ب- الاجتماع الإعلامي: هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة ، ويعمل هذا

النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين ، كما يسمح بطرح الأسئلة و تقديم الاقتراحات .

ت- المحاضرات : لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إدارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة

حول مسائل و مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ، ومن إيجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء

المؤسسة وتساهم في تكوينهم<sup>1</sup>.

ث- الهاتف : يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ، ويتميز هذا الأسلوب

بانخفاض تكلفته ، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع<sup>2</sup> .

ج- المقابلة : تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية على الحوار .

ح- اللجان وجماعات الدراسة : عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع

بعضهم البعض و اللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة ،وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية

العملية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لان المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم .

### ج- الوسائل التكنولوجية:

هي التي تجمع بين الصوت و الصورة بفضل التقدم التكنولوجي ، و ظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام و

الاتصال ،فتوجهت إليها الأنظار و استفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها

الاتصالية الداخلية ، ومن هذه الوسائل :

<sup>2</sup> مختار تحامي، ابراهيم الدقوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، الطبعة الاولى، بدون سنة، ص175.

<sup>3</sup> عمرو غنم، علي الشرفاوي، تنظيم وادارة الاعمال، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، 1982، ص188.

الانترنت : هي شبكة الحواسيب الداخلية ، تمكن من الاتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ، وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير و ربح الوقت والجهد .

البريد الإلكتروني : يتم عن طريق الكمبيوتر ، وهو يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف و بالتالي التعرف على التساؤلات و إيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب .

الأقراص المضغوطة : هي دعامة تكنولوجية هامة ، فهي وسيلة ملتي ميديا ، حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة و المكتوبة و الصوتية ، ويمكن استرجاعها في أية لحظة .

الصحيفة الإلكترونية : يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة إلكترونية داخلية ، تكون عبارة عن فضاء إلكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية .

الفيديو والسينما : إن أفلام الفيديو و الأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة ، تعتبر من أهم وسائل الأصال الداخلي مع العاملين ، إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة و الوقاية ، إضافة إلى الترفيه عنهم ، إلا أن تكلفتها مرتفعة و كبيرة .

المذياع : يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء ، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة .

ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل<sup>1</sup> :

- سرعة الوسيلة ؛
- درجة سرية المعلومات؛
- تكلفة الوسيلة؛
- عدد من ترسل إليهم الوسيلة؛
- نوعية الرسالة .

<sup>1</sup> عمرو غنيم الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص 486-487.

### المطلب الثالث : إستراتيجية ومعوقات الإتصال الداخلي :

تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، على غرار هذا لا يمنع من وجود عراقيل تحول دون السير الحسن للعملية الاتصالية .

### الفرع الأول : ماهية الإستراتيجية الاتصالية :

الإستراتيجية : هي عبارة عن مجموعة من الأفكار و المبادئ التي تتناول مجال من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة و متكاملة، تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحدد الأساليب و الوسائل التي تساعد على تحقيق ذلك ، كما تضمن أساليب التقويم المناسبة<sup>1</sup> .

إستراتيجية الاتصال الداخلي " هي فن تسيير ، انسجام ، ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام و نؤجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة ، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية و اجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يملكون المؤسسة من جهة وبين هؤلاء و المؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين وميكانيزماتها للعمل من جهة أخرى ، فهي تشمل الرموز المرتبطة بتاريخها ، ثقافتها ، قيمها ، وحقل مرجعها ، وأيضاً وسائل نقلها المشتركة<sup>2</sup> .

ب \_ أهداف الإستراتيجية الاتصالية الداخلي : إن نجاح أي مؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية داخلها ، والتي تتم بين القائمين والمستخدمين فيها ، وهذا النجاح للاتصال الداخلي ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة بالنسبة إلى جمهورها ، كما أن للاتصال الداخلي أهدافاً سواء كان يتعلق بالقيادات العليا الإدارية أو بالنسبة للعمال فيها .

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص10.

<sup>2</sup> صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2003 ص101.

## 1- أهداف إستراتيجية الاتصالية بالنسبة للقائمين على إدارة المؤسسة :

تساعد الإستراتيجية الاتصالية القائمين على الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة ، وهذا بفضل المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي . كما يعمل هذا الأخير على إيصال آراء ووجهات النظر الإدارية للعمال ، ويمكن الإداريين من الاطلاع والتعرف على مشاكل العمال واحتياجاتهم ، بالإضافة إلى هدفين أساسيين يلخصان باقي الأهداف المحتملة وهما 1 :

- 1/ تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعي بإزالة العوائق والحواجز التي تعترض العملية الاتصالية ، بحيث يستطيع المدير ورجاله إن يتصلوا ببعضهم البعض حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أحسن وجه؛
- 2/ تهيئة الاتجاهات الضرورية للتعاون وللإشباع المهني، ولهذا أهمية قصوى حيث إن هناك شواهد كثيرة تشير إلى إن مشكلات العمل الحديث ترتبط ارتباطا وثيقا بالاتجاهات داخل المؤسسة أكثر من ارتباطها بالمهارات الأساسية والمعرفة المهنية .

## 2- أهداف الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للعمال :

تهدف الإستراتيجية الاتصالية من خلال الاتصال الداخلي بالنسبة للعمال إلى تعريفهم بما تحتويه المؤسسة ، وهذا يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما ينعكس بالإيجاب على تسيير العمل وزيادة المردود ، كما أن تزويد العمال بقدر كافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الإشاعات وكذا تضييع الوقت ، وفي هذا الشأن نميز

أربعة مجالات لتقديم المعلومات وهي كالآتي 2 :

- معلومات عن قرارات المؤسسة؛
- معلومات عن مستقبل المؤسسة؛
- معلومات عن سياسة المؤسسة المتصلة بوظائف العمال ؛

<sup>1</sup> ديجريت، السلوك الانساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974 ، ص515- 516.

<sup>1</sup> خيري جميل الخليلي،الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية،الكتاب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية،القاهرة،1985، ص 32.



- معلومات خاصة ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة .

هذه الأهداف الاتصالية تخص كل من القائمين على إدارة المؤسسة والعمال داخلها، ولكن هناك أهداف أخرى كثيرة

منها :

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات :

يمكن الاتصال من التنسيق بين القرارات وأفعال أجزاء المؤسسة ، وبدونه تصبح عبارة عن مجموعة من الأفراد

يعملون وهم منفصلين عن بعضهم البعض ، فبدون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية إلى التنسيق ، كما يؤدي

غيابه إلى استغلال المؤسسة من اجل تحقيق أغراض شخصية على حساب مصلحتها وأهدافها المسطرة 1.

- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف الإستراتيجية والتنظيمية ، والتي تساعد هذه الأخيرة في:

- توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف؛

- توجيه الأفراد مهامهم وتعريفهم بواجباتهم المنتظرة منهم؛

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم .

- اتخاذ القرارات:

إن وضع إستراتيجية اتصالية تعتبر خطوة جد مهمة في عملية اتخاذ القرار لأنه يتطلب من الأفراد الحصول على

معلومات معينة لتحديد البدائل وتنفيذ القرارات ثم تقييم نتائجها .

- التعبير عن المشاعر الوجدانية :

<sup>1</sup> Dominique beau et S.Daudel ,Stratégie d'entreprise ,Paris, 1992 ,p10-11.

يساعد الاتصال الداخلي الأفراد على تبادل والمشاركة الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم ، مخاوفهم وثقتهم بالآخرين، والطريقة المثلى لتحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة لا تكون إلا عن طريق الاتصال، وهذه العملية تحمل في محتواها أهدافا محددة خاصة بالإستراتيجية الاتصالية والمفروض أن تكون متبعة داخل المؤسسة .

كما يمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية للاتصال نذكر منها 1 :

- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها، أي ما تريد الوصول إليه؛
- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف والرسائل؛
- تحديد الوسائل الاتصالية التي تستعملها .

ويتم وضع هذه الإستراتيجية وفقا لثلاث مراحل هي 2 :

### 1/مرحلة البحث :

تمثل في الوصف التشخيصي لوضع المؤسسة ، حيث تحلل أشكال الاتصال فيها ، وتقيم النقائص الموجودة في كل اتصال بالإضافة إلى تحليل الجمهور الذي يستهدفه ، والرسالة الموجهة له وبالتالي تتمكن المؤسسة من اختيار الإستراتيجية الملائمة لها .

### 2/مرحلة التفكير :

حيث يتم تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور الداخلي والخارجي الخاص بها ، هذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بتموقع المؤسسة في محيطها وتمييزها عن منافسيها ، من خلال منتوجاتها أو خدماتها ، اتصالاتها ، واختيار الرسالة المناسبة للتأثير على جمهورها المستهدف .

### 3/مرحلة التنفيذ:

بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة ، وذلك بتنفيذها عن طريق خطة اتصالية محكمة .

<sup>1</sup> Pierre Grogory, Jean Marc Liliu Marketing publicité Bordonne t , 1994,p90.

<sup>2</sup> A.S Maurech, op, cit, p24.

وهذه الأخيرة تعتبر التجسيد الفعلي للإستراتيجية الاتصالية المتكونة من سلسلة العمليات القابلة للتعديل حسب المستجدات الطارئة في المحيط الداخلي للمؤسسة .

ويعتبر إعداد خطة اتصالية مرحلة هامة في تنظيم ومتابعة العمليات الداخلية والخارجية في تحسين وتطوير الاتصال ، وتكمن الوظيفة الأساسية لها في تنظيم وتخطيط وتشجيع روح التعاون والمبادرة داخل المؤسسة .

والخطة الإستراتيجية تجمع كل المعلومات الخاصة بالأوساط التي تتفاعل في المؤسسة بحسب الأهداف المسطرة<sup>1</sup> تكمن أهمية الخطة الاتصالية في :

- التأكد من أن العمليات المسطرة والمخطط لها تتناسب مع آفاق جمهور المؤسسة؛
- التأكد من إن تلك العمليات تغطي وتشمل مجموع الرسائل المناسبة لجمهورها، المصممة من اجله سواء كان داخليا العمال أو خارجيا المتعاملين، والمناسبة كذلك لمرسلي الرسائل الاتصالية؛
- تسمح عملية إعداد الخطة الاتصالية بإدخال عمليات جديدة يفرضها حدوث طارئ غير متوقع .

### الفرع الثاني : معوقات الاتصال الداخلي :

يلعب الاتصال دورا هاما في كل مؤسسة ، إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنقل داخل الهيكل التنظيمي كما إن عملية الاتصال تقوم على التماسك والانسجام وتبادل الخبرات بين العاملين ، إلا أن هناك قيود تؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة ونظامها الاتصالي وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع إستراتيجية اتصالية فعالة ويمكن حصر عوائق إستراتيجية الاتصال الداخلي فيما يلي :

**\*العوائق التنظيمية :** وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الاتصال في المؤسسة ، إضافة إلى وجود الأخطاء

التنظيمية التي تعيق الاتصال السليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في :

● عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق؛

● عدم اعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية؛

<sup>1</sup> Marie Hélène Westphalen, op.cit,p44.

- عدم وجود قنوات للاتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات؛
  - عدم وضوح برامج المؤسسة أو المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة؛
  - عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة .
- \*العوائق النفسية والاجتماعية : من العوائق النفسية والاجتماعية التي تحول دون إنجاح عملية الاتصال وبالتالي فشل في وضع إستراتيجية محكمة داخل المؤسسة أو المنظمة :
- اتصال بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر في عملية الاتصال على جميع المستويات مثل اتجاهاتهم
  - للتعالي عل الغير أو عدم الرغبة في الاتصال والجمود وعدم التعاون مع الآخرين؛
  - جمود اللغة التي تكتب بها التقارير والقرارات الإدارية والكتب وذلك احتواءها على عبارات غامضة تخضع لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية والاجتماعية للقائمين بالتفسير؛
  - غياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة .

### المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

#### المطلب الأول : الدراسات السابقة :

الفرع الاول : الدراسة الأولى : دراسة الطالب بشير كاوجة بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية في الجزائر" ، وهي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير ، بجامعة ورقلة ، 2012/ 2013 ، حيث طرح الطالب الإشكالية التالية : " هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال أن تساهم و تؤدي دوراً مهماً في تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية؟".

والهدف من هذه الدراسة ، محاولة تقييم و تحليل واقع الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية ومدى استغلالها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتحسين الاتصال الداخلي .

وقد شملت هذه المذكرة تحليل ودراسة الإشكالية التي تم طرحها سابقا ، حيث توصل الطالب إلي عدة نتائج في الجانبين النظري والتطبيقي ، أما فيما يخص الجانب الميداني نجد :

من خلال دراسته لتحسين الاتصال الداخلي للمستشفيات باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتطورة و هذا ما يثبت حسب الطالب صحة الفرضية الأخيرة القائلة بأن استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتطورة تعمل على تحسين الاتصال الداخلي للمستشفيات .

**الفرع الثاني : الدراسة الثانية :** دراسة الطالب فؤاد بوجنانة ، بعنوان "تقييم واقع الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية الخدمية" دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة ، وهي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق، بجامعة ورقلة ، 2009/2008 حيث طرح الطالب الإشكالية التالية "ما هو واقع الاتصال التسويقي وما هو دوره في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الخدمية؟". الهدف من هذه الدراسة هو تقييم واقع إدارة وتسيير نشاط الإتصال التسويقي وكذا واقع المزيج التسويقي الإتصالي في المؤسسة محل الدراسة .

وقد شملت هذه المذكرة تحليل ودراسة الإشكالية التي تم طرحها سابقا ؛ حيث توصل الطالب إلي عدة نتائج في الجانبين النظري والتطبيقي ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي توصل إلى ما يلي :

تبين للطالب وجود ضعف في إدارة وتسيير المؤسسة لنشاطها الاتصالي التسويقي، حيث سجل تقصير المؤسسة في القيام ببحوث دورية ومنتظمة ، واستخدام نتائجها في حملاتها الاتصالية التسويقية المستقبلية ، كذلك عدم كفاية الميزانية المخصصة للاتصال التسويقي مما يؤثر على حجم وجودة الأنشطة الاتصالية في المؤسسة ، بالإضافة إلى بعض الصعوبات من الجانب التنفيذي ، حيث سجل نقص في استخدام المؤسسة لأحدث وسائل الاتصال التسويقي ومتابعة التطورات السوقية وتدريب إطاراتها المختصة في ذلك، والاهتمام بتطوير سياستها الاتصالية التسويقية باستمرار.

المطلب الثاني : ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسة الأولى: يمكن أن نسجل بخصوص هذه الدراسة الملاحظات التالية :

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الإشكالية حيث ركز الطالب على معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الإتصال الداخلي .

- اعتماد الطالب بالنسبة لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق إستعان كذلك بالإستبيان .

الفرع الثاني: الدراسة الثانية : يمكن أن نسجل بخصوص هذه الدراسة الملاحظات التي تتمثل في :

- اختلاف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الإشكالية بالإضافة إلى ذلك ركزت الطالب في دراسته على تقييم واقع الإتصال التسويقي في المؤسسة؛

- اعتماد الطالب على دراسة الحالة و الاستبيان؛

- اعتماد الطالب في الدراسة على المنهجين الاستقرائي والاستنباطي في حين اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة فقط .

ومن خلال ماسبق إن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو اعتمادنا في تحرير موضوعنا وفق طريقة

ال:IMRAD .

### خلاصة الفصل الأول:

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الأول هو أن الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان ، فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل مؤسسة ، وما لم يكن لديهم مهارات فردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم .

فالمؤسسة التي تطمح للرقى والازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي ، وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية ، لأن إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها، لذا فإن الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة حتما سيؤدي إلى نجاحها وتطورها.

**الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة  
البنك الوطني الجزائري**



تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإتصال الداخلي ومختلف أنواعه ، و الشبكات والأساليب الإتصالية المتبعة من طرف المؤسسة للمساهمة في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين أطراف العملية الإتصالية ، بالإضافة إلى بعض المعوقات التي قد تعرقل عملية الإتصالية داخل المؤسسة ، لكن الدراسة النظرية تستلزم وجود تدعيمات واقعية ، ومن أجل ألا تبقى دراستنا هاته محصورة في الجانب النظري فقط سنحاول في هذا الفصل معرفة دور الإستراتيجية الإتصالية في تسيير المؤسسة ، لما لها من دور في تسيير وتنظيم العلاقات داخلها وبالتالي تحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها وقد إختارنا إسقاط دراستنا على مؤسسة البنك الوطني الجزائري بورقلة .

وستتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما :

المبحث الأول : الطريقة والأدوات .

المبحث الثاني : دراسة تطبيقية لدور الإتصال الداخلي في تسيير البنك الوطني الجزائري .

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:**

باعتبار أن البحث العلمي هو سلسلة متواصلة من الخطوات المترابطة والمتكاملة فان الهدف من التحليل

الإحصائي هو تحليل الملاحظات بطريقة تسمح بالتوصل إلى إجابات عن التساؤلات التي انطلق منها البحث :

**المطلب الأول : المنهج المتبع :**

تستدعي كل دراسة منهج مناسب لها، يختلف باختلاف طبيعة الدراسة المراد انجازها ، والمنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم ، بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى نصل إلى نتيجة معلومة .

وبما أنني سأجري دراسة على مؤسسة لمعرفة دور الإتصال الداخلي في تسييرها فإن دراستي هذه تندرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى تصوير الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع والتعرف على خصائصها والعناصر المكونة لها تتم القيام بتصنيفها وتحليلها من أجل استخلاص النتائج.

**المنهج الدراسة :** أما المنهج المناسب لهذه الدراسة فهو منهج دراسة الحالة لأنه يأخذ حالة واحدة سواء كانت فرد أو نظاما أو مجتمعا ، ويقوم بدراستها بصفة معمقة يتناول فيها جميع الجوانب المتعلقة بهذه الوحدة أو جانب معين يركز عليه . فهو بذلك يجمع البيانات ثم ييويها ويصنفها ويفسرهما وبعد ذلك يحللها، وبعد هذا التحليل يستطيع الباحث تعميمها على كل الوحدات المشابهة لها .

**المطلب الثاني : أدوات البحث المستعملة : وتتمثل أدوات البحث فيما يلي :**

**المقابلة :** هي وسيلة رئيسية في جميع البيانات فهي أكثر شيوعا وفعالية وتعرف المقابلة على أنها اتصال وجها لوجه يتم من خلالها طرح أسئلة من طرف الباحث ومحاولة الإجابة عنها من طرف المبحوثين فهي تشمل أسئلة محدودة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها .

**الملاحظة :** تعتبر الملاحظة وسيلة هامة لجمع المعلومات حول الموضوع محل الدراسة والتي تسمح لنا بالوصول إلى استنتاجات دقيقة .

وفي البحث العلمي هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب ، في إطارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات الباحثين، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية .

### المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لدور الإتصال الداخلي في تسيير البنك الوطني الجزائري.

#### المطلب الأول : تقديم عام للبنك الوطني الجزائري

سنحاول التعرف على البنك الوطني الجزائري من خلال نشأته وهيكله التنظيمي كما يلي :

#### الفرع الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسيير بواسطة القانون الأساسي لها و التشريع التجاري و التشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها .

و حتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري إلا انه كانت له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي و القروض و هذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال .

في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم ,تسيير وفقا لقوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 ل 12 جانفي 1988 و قانون 119-88 ل 21 جوان 1988

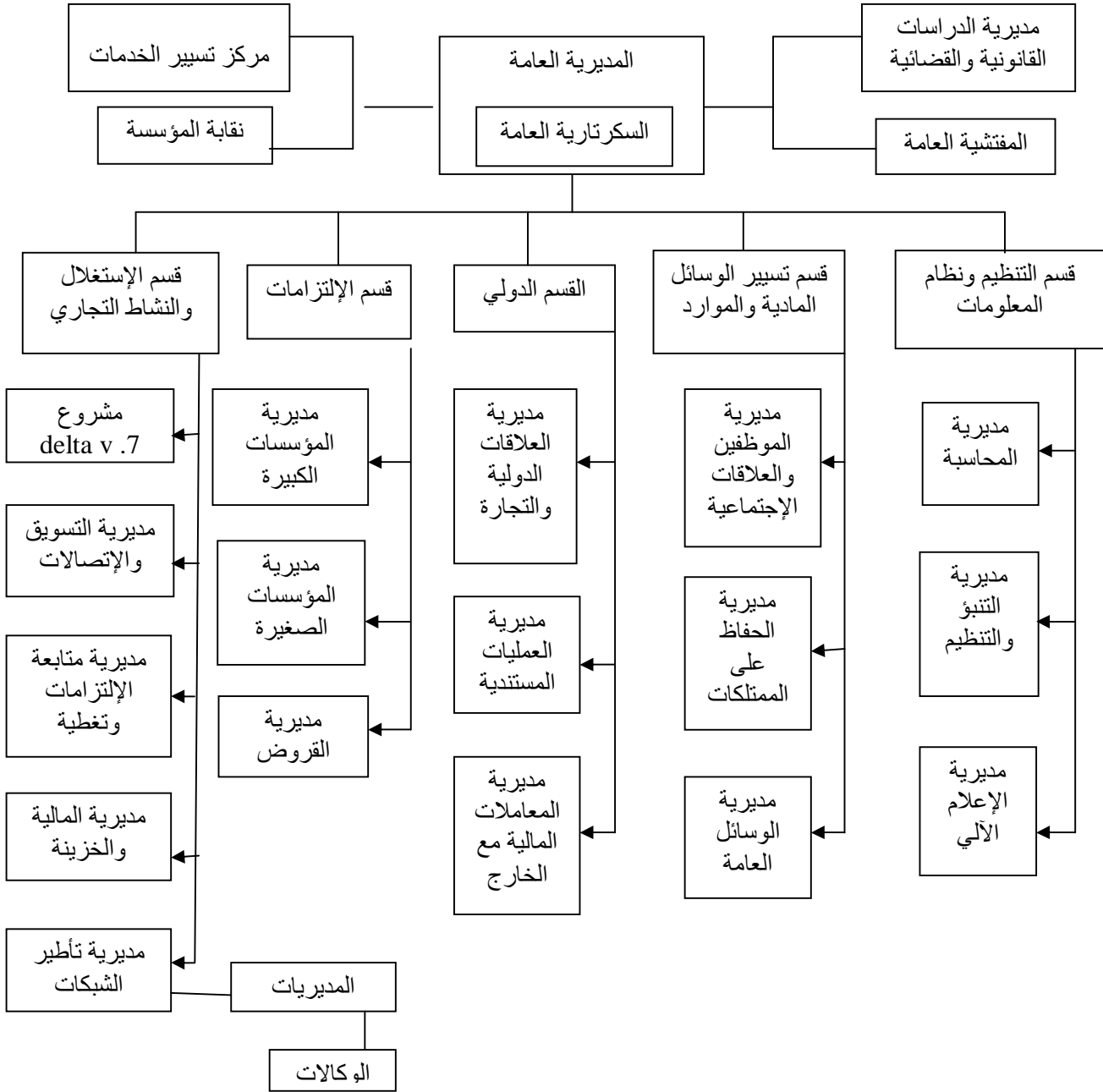
و قانون 88-177 ل 28 سبتمبر 1988 و بالقانون التجاري و بقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري و بالاختصار ب و ج و حددت مدته ب99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل المساعدة في نجاح أي مؤسسة ، ذلك أنه يضمن حسن التسيير وعدم التضارب بين مختلف مصالحها ، فالهيكل التنظيمي يوضح مواقع الوظائف والعلاقة بين الأفراد في المؤسسة وكذا مختلف المسؤوليات داخلها حيث من خلاله يمكن التعرف على جميع الأقسام التي تتكون منها المؤسسة ، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري :

<sup>1</sup> [http //www .bna .dz/presentation.html](http://www.bna.dz/presentation.html)

شكل 6 : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر : [http //www .bna .dz/presentation.html](http://www.bna.dz/presentation.html)

المطلب الأول: أهداف الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري.

من خلال الدراسة الميدانية و مجموعة المقابلات والملاحظات التي أجريتها في البنك الوطني الجزائري تبين لي أن إدارة البنك تسعى إلى تحقيق عدة أهداف خاصة بالإتصال الداخلي حسب السيد : صلوح محمد العيد مدير وكالة BNA 944 وتمثل في :

\_\_ يهدف الإتصال داخل البنك إلى ضمان التسيير الحسن لمختلف المستويات الإدارية والمصالح عن طريق التدفق الكافي للمعلومات التي يحتاجها مجمل الموظفين والعمال من خلال تبادل الأفكار والآراء مع جمهورها الداخلي وذلك من أجل تسهيل عملية الإتصال الداخلي.

\_\_ السرعة في إيصال المعلومة إلى المصالح المعنية لتطبيق الأوامر بأسرع وقت ممكن .

\_\_ الإتصال بين المدير والموظفين أو فيما بينهم يؤدي إلى تدفق المعلومات وانتشارها على كافة المستويات، وذلك بطريقة تجعل العمل الداخلي قائم على تقسيم المهام فلكل موظف مهامه الخاصة به، والإتصال يعتبر بمثابة الشبكة التي تجمع هذه الوظائف بهدف تفعيلها للعمل الداخلي وتنظيم البنك.

المطلب الثاني : أنواع الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري

كما سبق وأن فصلت في الجزء النظري لهذه الدراسة، فإن الإتصال داخل أي مؤسسة يأخذ أنواعا واتجاهات عدة ، ومن خلال دراستي الميدانية في البنك الوطني الجزائري ميزت بين نوعين من الإتصال :

**1) اتصال رسمي:** حيث أنها يلعب هذا النوع من الإتصال دورا هاما في البنك الوطني الجزائري حيث من خلال يتم نقل مختلف التعليمات وتبليغ القرارات والأوامر، قصد الحفاظ على السير الحسن لمختلف المصالح والمديريات ، ويتخذ هذا الشكل عدة اتجاهات:

\_\_ **الإتصال النازل :** يتم بين الإدارة العليا والمصالح التابعة لها ويكون في شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وتقارير .... وذلك لشرح الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال .

\_ الإتصال الصاعد : ويتمثل هذا النوع في الرد على المعلومات التي تصدر من الإدارة العليا للبنك وذلك لتبليغهم بأنه قد تم تطبيق التعليمات أو الأوامر .

\_ الإتصال الأفقي : إن الاتصال الأفقي في البنك مهم جدا ولا يمكن تجاوزه أو تجاهله، ويظهر هذا من خلال الاتصالات الجارية بين الفئات المتكافئة داخل البنك مثلا إتصال الموظفين من نفس المستوى المتواجدين بالوكالات على مستوى الولاية أو داخل الوكالة الواحدة لتبادل وجهات النظر حول العمل ، وعادة ما تعتبر وسيلة سريعة لنقل المعلومات لأنه في الغالب لا تتبع الإجراءات التنظيمية الروتينية فقد يكون في شكل طرح للآراء والأفكار والإنشغالات المرتبطة بأداء المهام .

**(2) الإتصال غير الرسمي:** ويتم هذا الإتصال خارج حدود الاتصالات الرسمية ولا يلتزم بقنواتها، فقد لاحظت خلال دراستي الميدانية في البنك أن معظم الموظفين المتواجدين على مستوى الوكالة الواحدة أو بين الوكالات يلجؤون إلى هذا النوع من الإتصالات وذلك لوجود علاقات ايجابية بحكم الاحتكاك اليومي أثناء العمل .

من خلال تحليلي لأهم أنواع واتجاهات الإتصال الرسمي نستنتج أنه يطغى على المعاملات اليومية بين الموظفين في البنك، كما أن الاتصال النازل و الأفقي مهمين في تبادل مختلف المعلومات وإبلاغ مختلف القرارات والمهام الراغب تأديتها سواء كان الاتصال عن طريق تقارير، مقابلات ، هاتف،... الخ .

أما عن الإتصال الصاعد فقد يتجلى في قيام الموظفين بتقديم تقارير حول وضعية وشؤون العمل وكيفية تسييره وقد كان هذا الإتصال متواجدا بنسبة قليلة مقارنة بالإتصال النازل والأفقي .

المطلب الثالث : وسائل الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري

### 1) الوسائل الشفوية :

\_ الهاتف : أكد السيد صلوح محمد العيد أن الهاتف يحظى بمكانة جد مهمة في البنك، باعتباره وسيلة اتصالية سريعة وغير مكلفة، وتساهم في سريان المعلومات بين مختلف الوكالات، المصالح، المكاتب، حيث لا يكاد يخلو مكتب منه كما يستعمل في الإعلام و الإستعلام عن كل كبيرة و صغيرة.

\_ المقابلات : و هي من بين الوسائل التي يلجأ إليها البنك في عملية الإتصال وتختلف حسب الموضوع حيث نجد :

\_ مقابلات التوظيف : وهي خاصة بالمتقدمين بطلبات عمل .

\_ مقابلات إنضباطية : كأن يقوم رئيس المصلحة بمقابلة مع أحد موظفيه بغرض الإستفسار عن سلوك أو تصرف خاطئ قام به كالتغيب أو عدم القيام بمهامه .

\_ مقابلات شكاوى : وهي تخص العمال، في حالة وجود شكوى يقوم رئيس المصلحة باستقبال المعنى بالأمر والعمل على إيجاد الحل.

\_ الإجتماعات : وتجري هذه الاجتماعات من أ حل المشاكل واتخاذ القرارات وإعطاء الآراء وإستفسارات وهذا من أجل السير الحسن للعمل، وبعد انتهاء الاجتماع يصدر القرار بتحويل الكلام إلى وثيقة رسمية.

### 2) الوسائل المكتوبة :

\_ الفاكس: وهو من بين الوسائل التي يعتمد عليها البنك في نقل وإستقبال المعلومات إلا أنه نادرا ما يستعمل في الإتصال الداخلي .



\_ **لوحات الإعلان:** يستعملها البنك قصد إعلان وتوجيه الجمهور الداخلي، حيث تنشر بها الوثائق الداخلية الهامة التي تتضمن بعض التعليمات والقرارات التي تأتيهم من الإدارة العليا أو قصد إعلامهم بالنشاطات المختلفة أو انعقاد الاجتماعات، أو جدول الأعمال .

\_ **التقارير:** عادة يقوم بكتابتها نواب المدير أو رؤساء الأقسام والمصالح أما عن محتواها فهو متعلق بأوضاع العمل .

\_ **التعليمية:** وعادة ما تتضمن الاستفادة من العطل الخاصة ببعض المناسبات الوطنية والدينية وتعليمات أخرى مثل الالتزام بأوقات العمل بالنسبة للعمال.... الخ .

### (3) الوسائل التكنولوجية

\_ **البريد الإلكتروني :** تعتبر وسيلة فعالة وحيوية لكنها غير مستعملة بكثرة في البنك وذلك راجع لغياب ثقافة الإتصال وإستعمال البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات بين الموظفين .

على الرغم من أن إستعمال البنك للوسائل التكنولوجية معتبر إلا أننا نستطيع القول أنه ومن خلال إستعماله لباقي وسال الإتصال المكتوبة والشفوية يحقق الهدف من العملية الإتصالية وهو نقل وتبادل المعلومات بفعالية .  
وما يلاحظ عن هذه الوسائل إنها تجسد الاتصال النازل والصاعد، أي أنها تعمل على تغذيته من خلال مختلف الأوامر والقرارات الصادرة من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى وفقا للسلم التنظيمي للبنك .

### المطلب الرابع : معوقات الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري

يعاني البنك من جملة من المعوقات الإتصالية وتتمثل في :

\_ اختلاف العقليات للموظفين يؤدي إلى صعوبة الاتصال فيما بينهم أثناء العمل، حيث لكل موظف طباعه ومزاجه وفي هذه الحالة قد يصعب التعامل فيما بينهم؛

\_ عدم الالتزام بالتوجيهات الكتابية والشفوية في أداء بعض المهام وعدم الانضباط وهذا راجع لعلاقات القرابة بين بعض الموظفين والمسؤولين؛

\_ وجود فروق فردية بين الموظفين بحيث أنهم يختلفون في قدراتهم الفكرية وتنعكس هذه الاختلافات على طريقة إدراكهم، كما أن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره؛

\_ الغياب المعرفي لوسائل الإتصال عدم الفهم الصحيح للاتصال الداخلي بالبنك مما يشكل صعوبة في التواصل؛

\_ غياب وسائل الإتصال في حد ذاتها مثل الهاتف و الانترنت و هذا ما ينعكس على سرعة وصول المعلومات ؛

\_ الاتصال بين القمة والقاعدة يكون نسبي أي في حالات صدور قرارات أو أوامر العمل فقط ؛

\_ عدم توفر البنك على شبكة وطنية.

### خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية ، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات حيث أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على أن الإتصال الداخلي يكتسي أهمية كبيرة بالبنك الوطني الجزائري حيث يهدف إلى تنسيق الأعمال والنشاطات ، أيضا يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة والصحيحة عن البنك، كما يعتبر الإتصال الرسمي من أكثر أنواع الإتصال الداخلي إستخداما بالبنك ، كما أدت وسائل الإتصال إلى تحسين مستوى الأداء به حيث تساهم في تفعيل الإتصال وبالتالي تحقيق نتائج أفضل .

الخاتمة

## الخاتمة

### الخاتمة :

لقد تمت دراسة موضوع الإتصال الداخلي في المؤسسة من أجل توضيح دوره في تسييرها ، لأنه نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها على أكمل وجه ، إذ أن عدم فعالية قنوات الإتصال بين أعضاء التنظيم يسبب الكثير من المشاكل و الإضطرابات داخل المؤسسة .

فالاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلا يمكن القيام باتصال خارجي أو علاقات عامة دون وجود اتصال داخلي، وهو ما فرض على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا النوع من الاتصال، والعمل على تحسينه ووضع إستراتيجية اتصال داخلية، وكل هذا من أجل نجاح العملية الاتصالية من جهة، وتحقيق الأهداف الاتصالية من جهة أخرى.

### من خلال دراسة الميدانية توصلت إلي مجموعة من النتائج كان أهمها مايلي :

- الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه ( التعامل مع أموال الزبائن) وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات، والاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الإتصال أحيانا في شكل شكاوى ، أما فيما يخص الاتصال الغير الرسمي فهو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط الموظفين .
- تؤثر وسائل الإتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت وتعاملهم بالبريد الإلكتروني إلا انه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومة في الوقت المناسب .
- كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الإتصال .

## الخاتمة

- كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل: المحاضر، التقارير، التعليمات، في حين ينبغي أن يتجاوز هذه الوسائل ويسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات، وذلك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغيرات التي تطرأ والتكيف معها.
- أما فيما يتعلق بإعطاء فرصة للموظفين لتبليغ انشغالاتهم فاغلبهم تمنح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم للمسؤولين داخل البنك.

### الاقتراحات :

- إن التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات جعل المؤسسات اليوم مجبرة على ضرورة مواكبة التطورات عن طريق تجديد وإدخال وسائل تكنولوجيا جديدة تزيد من فعالية الاتصالات الإدارية، وهذا بغية الحفاظ على كيانها واستمراريتها، وعلى ضوء الإستنتاجات السابقة التي توصلت إليها حاولت تقديم مجموعة من الاقتراحات:
- تدعيم الثقافة الاتصالية لدى الموظفين وتطوير مهارات الاتصال لديهم من خلال تكوينات في مجال الإتصال لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق فعالية أكبر في الإتصال .
- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح والوكالات وتحديد وسائل وأساليب الإتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات .
- الإهتمام بالإتصال الصاعد لأنه يعبر عن واقع البنك وقد يساهم في تعديل بعض القرارات وجعله مرجعية للقرارات والتعليمات .
- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات هي: (مهارات التحدث، مهارات الكتابة، مهارات القراءة، مهارات الانصات، مهارات التفكير).
- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولا :الكتب باللغة العربية :

1. إبراهيم أبو عرقوب،الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي،دار محمد لاوي، الأردن، 1993.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا،أصول الإدارة العامة ،منشأ المعارف ،الإسكندرية ،1993.
3. خيرى جميل الخليلي،الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية،الكتاب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية،القاهرة،1985.
4. ديجريت،السلوك الانساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974.
5. ربحي مصطفى عليان،وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، الطبعة الاولى،دار الصفاء ،عمان،1999.
6. صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2003.
7. عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، الطبعة الأولى، الرياض، 1995.
8. عمرو غنيم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الاعمال، دار النهضة العربية ،للطباعة والنشر، بيروت، 1982.
9. فؤاد شريف،نظام الاتصال وعملية الإدارة،المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة،الطبعة الثانية،1967.
10. منال طلعت محمود،مدخل إلى علم الاتصال،المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001
- 11.محمد فهمي العطروري،العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات ،عالم الكتب، الطبعة الاولى، القاهرة 1960.
- 12.محمد مزبان،الاتصال المؤسساتي الانواع والانماط (الحوليات)، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، أفريل، 1998
- 13.محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ،القاهرة 2004
- 14.محمد احمد النابلسي،الاتصال الانساني وعلم النفس،الطبعة الاولى،دار النهضة العربية،بيروت،1991



## قائمة المراجع

15. محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية ، الاسس والمبادئ ،المكتب العلمي

للكمبيوتر والنشر و التوزيع، الاسكندرية بدون سنة

16. مختار تهامي، ابراهيم الدقدوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، الطبعة الاولى،

بدون سنة

17. مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998

### ثانيا: المذكرات الجامعية:

1. بشير كاوجة بعنوان ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات

الإستشفائية العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص

نظم المعلومات ومراقبة التسيير بجامعة ورقلة 2013/2012

2. فؤاد بوجنانة بعنوان ، تقييم واقع الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية الخدمية ، مذكرة مقدمة لاستكمال

متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق بجامعة ورقلة 2009/2008

### ثالثا: الكتب باللغة الفرنسية:

18. Dominique beau et S.Daudel ,Stratégie d'entreprise ,\_Paris, 1992.

19. Marie Hèlèn west phalen. Le dictionnaire les pratique Professionnelles de la communication, edition traingle paris, 1992.

20. Pierre Grogory, Jean Marc Liliu, Marketing publicité , Bordonne 1994.

## الفهرس

الصفحة	عنوان
II	الإهداء .....
III	الشكر .....
VI	الملخص .....
V	قائمة المحتويات .....
VI	قائمة الأشكال البيانية .....
أ_د	المقدمة.....
	الفصل الأول : مفاهيم حول الإتصال الداخلي في المؤسسة
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول : الإتصال الداخلي في المؤسسة.....
03	المطلب الأول : مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة.....
04	الفرع الأول : أهمية وأهداف الإتصال الداخلي في المؤسسة .....
05	الفرع الثاني : أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة .....
09	المطلب الثاني : شبكات وأساليب الإتصال الداخلي في المؤسسة.....
09	الفرع الأول : شبكات الإتصال الداخلي في المؤسسة.....
17	الفرع الثاني : أساليب الإتصال الداخلي في المؤسسة.....
21	المطلب الثالث : إستراتيجية ومعوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة.....
21	الفرع الأول : ماهية الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة.....
25	الفرع الثاني : معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة.....
26	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية .....
26	المطلب الأول : الدراسات السابقة .....
26	الفرع الأول : الدراسة الأولى .....
27	الفرع الثاني : الدراسة الثانية .....
28	المطلب الثاني : نقد الدراسات.....
28	الفرع الاول : نقد الدراسة الأول .....
28	الفرع الثاني : نقد الدراسة الثانية .....
29	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة
31	تمهيد .....
32	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية .....

32	المطلب الأول :المنهج المتبع.....
32	المطلب الثاني :أدوات البحث المستعملة .....
33	المبحث الثاني :دراسة تطبيقية لدور الإتصال الداخلي في تسيير البنك الوطني الجزائري .....
33	المطلب الأول :تقديم عام للبنك الوطني الجزائري .....
33	الفرع الأول :نشأة البنك الوطني الجزائري .....
34	الفرع الثاني :الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري .....
36	المطلب الثاني:أهداف الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري.....
36	المطلب الثالث : أنواع الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري.....
38	المطلب الرابع : وسائل الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري.....
39	المطلب الخامس : معوقات الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري.....
41	خلاصة الفصل .....
43	الخاتمة .....
47	قائمة المراجع.....
	الفهرس.....