



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : إدارة بنكية

بعنوان:

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إستراتيجية الاتصال الداخلي  
دراسة حالة بنك خليج الجزائر - سعيدة-

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: أرزي فتحي

من إعداد الطالبتين:

- ربيعة مريم

- زيتوني إيمان

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ:.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/...../ الدرجة العلمية/ رئيسا  
الدكتور/...../ الدرجة العلمية/ مشرفا  
الدكتور/...../ الدرجة العلمية/ مناقشا  
الدكتور/...../ الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

## إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد .....

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من  
احمل اسمه بكل افتخار .. ارجوا من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان  
قطافها بعد طول انتظار و ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم و في الغد و إلى  
الأبد .. والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب والحنان و التفاني .. إلى بسملة الحياة و  
سر الوجود.. إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى اغلي  
الحياب ... أمي الحبيبة

إلى أحب الناس إلى قلبي و سندي و رفقاء دربي في الحياة.. إخوتي

إلى آخر العنقود و سعادة العائلة .. أختي نور

إلى كل أخواتي .. إلى من تحلو بالأخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء إلى من  
عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم.

صديقاتي مريم ، نوال ، أمال ، مختارية

إلى كل الأهل و الأقارب و الأحباء و كل من سعتهم ذاكرتي

إلى كل من ساعدني في انجاز هادا العمل المتواضع

ايمان

## إهداء

إلى الذي وهبني كل ما يملك ، إلى من كان يدفعني قدما  
نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل  
قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام.

إلى من افتقده في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا لأرتوي  
من حنانه... أبي رحمه الله و جعل قبره روضا من رياض الجنة.

إلى من حملتني تسعة أشهر وهنا على وهن وأرضعتني  
الحب والحنان.

إلى مدرستي و جنتي .....والدتي الحبيبة حفظها الله  
وأطال عمرها.

إلى الذين تقاسموا معي عبء الحياة إخوتي و أخواتي الأعزاء.

إلى من تمنوا لي النجاح والتوفيق زملائي، زميلاتي في الدراسة

و في العمل .

## مريم

## شكر و تقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً غير مكفي ولا مستغنى عنه والصلاة والسلام على

نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم .....ويعد.

فالشكر لله الذي من علينا بسابغ فضله وأجل نعمه، حيث هدانا للعلم وبلغنا

مناهله، ومن ثم فإن وافر شكرنا وكثير امتناننا نقدمه إلى من مد لنا يده

داعماً جهودنا المبذولة ومباركاً خطا هذا العمل.

ونخص بالشكر للأستاذ المشرف أرزي فتحي الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته

ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

و نتقدم بالشكر الجزيل و الخاص إلى كل الأساتذة الذين رافقونا خلال

هذا المشوار الدراسي

\*\* كما نتوجه بالشكر و الامتنان للأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة

لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

\*\* ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي بنك AGB بسعيدة .

## المخلص:

لقد أبدى من الضروري التعرف و الفهم الدقيق لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، و عليه أصبح استغلال البنوك الجزائرية لها و مدى تأثير درجة كثافتها، وهذا من خلال ربطها مع الأثر الذي تتركه من أكبر التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية اليوم ، وأصبح من غير المعقول تجاهل مؤشرات الثورة التكنولوجية الجارية حاليا في البنوك العالمية .

و من خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومكوناتها، وكذا التعرف على المفاهيم النظرية لإستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة و محاولة معرفة مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي من خلال دراسة ميدانية لبنك خليج الجزائر وكالة سعيدة و لقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود ارتباط قوي بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الاتصال الداخلي في البنك و تأثيرها على النتائج المحققة .

## الكلمات المفتاحية:

تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، الاتصال الداخلي ، إستراتيجية الاتصال الداخلي، بنك خليج الجزائر وكالة سعيدة.

## Abstract

It has become necessary to identify and understand information and communication technologies, therefore, their use by the Algerian banks and their effect and their intensity has become one of the major challenges facing the Algerian banks today, and it has become unreasonable to ignore the signals from the technological evolution currently happening in the banks around the world .

In this study, we tried to explore the concept of information and communication technologies and their components, as well as the strategic theoretical concepts , the internal communication in the institution and we attempt to know the contribution of information and communication technologies in improving internal communication through a field study at the Gulf Bank of Algeria , Saida agency . And the study has found a variety of consequences which can be concluded as follows :

Strong correlation between the use of information and communication technology and internal communication in the bank and its impact on the results achieved.

## key words :

Information and Communication Technology, Intercom, Internal Communication Strategy, Bank of the Gulf of Algeria and SAIDA Agency



# قائمة المحتويات

صفحة	الفهرس
	❖ الإهداء
	❖ شكر و تقدير
V	❖ الملخص
VII	❖ قائمة المحتويات
X	❖ قائمة الجداول
XIII	❖ قائمة الأشكال
XVII	❖ قائمة الملاحق
أ-هـ	• المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال</b>	
2	• تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
3	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
6	المطلب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
8	المطلب الثالث: استخدامات و تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
13	المبحث الثاني: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
13	المطلب الأول: خصائص و أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
16	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات
18	المطلب الثالث: تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و مواجهتها
20	• خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة</b>	
22	• تمهيد
23	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي
23	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة و عناصره
27	المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي و أهميته
32	المطلب الثالث: شبكات و أساليب الاتصال
40	المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة
40	المطلب الأول: استراتيجية الاتصال الداخلي و أهدافها و مبادئها

45	المطلب الثاني: خطوات إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة
48	المطلب الثالث: الآثار الداخلية و الخارجية لإستراتيجية الاتصال الداخلي
51	• خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة بنك خليج الجزائر سعيدة AGB</b>	
53	• تمهيد
54	أولا: تقديم عام للبنك محل الدراسة
56	ثانيا: خصائص وأهداف بنك الخليج الجزائر
57	ثالثا: تشخيص نظام المعلومات في بنك الخليج الجزائر
58	رابعا: إجراءات الدراسة التطبيقية
59	خامسا: تحليل محاور الاستبيان
88	• خلاصة الفصل
90	• الخاتمة العامة
95	• قائمة المصادر و المراجع
101	• الملاحق



# قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	جدول رقم (01)
59	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	جدول رقم (02)
60	توزيع موظفي البنك من حيث السن	جدول رقم (03)
61	توزيع موظفي البنك من حيث المؤهل العلمي	جدول رقم (04)
62	توزيع موظفي البنك من حيث الرتبة أو الوظيفة	جدول رقم (05)
63	توزيع موظفي البنك من حيث الخبرة المهنية	جدول رقم (06)
64	ضرورة الاتصال الداخلي في العمل	جدول رقم (07)
65	إمكانية الاتصال مع زملائك في أي وقت وفي أي مكان في البنك	جدول رقم (08)
66	السهولة في إجراء عملية الاتصال الداخلي في البنك	جدول رقم (09)
67	إمكانية الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب	جدول رقم (10)
68	نوع الاتصال المستخدم	جدول رقم (11)
69	طرق الاتصال الأكثر إستخداما	جدول رقم (12)
71	تبني البنك لوسائل تكنولوجيا متطورة تسهل عملية الإتصال	جدول رقم (13)
72	مدى توفير البنك لشبكة داخلية	جدول رقم (14)
73	مدى توفر شبكة الانترنت في البنك	جدول رقم (15)
74	اهتمام البنك بتطوير وسائلها التكنولوجية	جدول رقم (16)
75	إشتراط البنك إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التوظيف لعمالها	جدول رقم (17)
76	الصعوبة في إجراء الاتصال بواسطة الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال	جدول رقم (18)
77	الاستفادة من دورة تدريبية للتعامل مع الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال	جدول رقم (19)
78	العائد من التكوين على استعمال الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال	جدول رقم (20)
79	دور تطوير وسائل الاتصال في تحسين أداء العمل و الرفع من نتائج البنك	جدول رقم (21)
80	دور الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال في تقليل الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال	جدول رقم (22)
81	دور الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال في زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للبنك	جدول رقم (23)

82	المزايا الايجابية لاستخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال	جدول رقم (24)
83	دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات	جدول رقم (25)
84	دور وسائل الحديثة للإعلام والاتصال في تحسين الإتصال الداخلي في البنك	جدول رقم (26)
85	حرص البنك على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في تحسن الاتصال الداخلي.	جدول رقم (27)
86	وسائل الاتصال الفعالة و غير مستخدمة	جدول رقم (28)



# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	المكونات المادية لنظام الحاسب	شكل رقم (01)
25	عناصر عملية الاتصال	شكل رقم (02)
34	نموذج الإتصال على شكل عجلة	شكل رقم (03)
35	نموذج الإتصال على شكل سلسلة	الشكل رقم (04)
35	نموذج الإتصال على شكل دائرة	الشكل رقم (05)
36	نموذج الإتصال على شكل الحرف الإنكليزي (Y)	الشكل رقم (06)
55	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج وكالة سعيده AGB	الشكل رقم (07)
60	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	الشكل رقم (08)
61	توزيع موظفي البنك من حيث السن	الشكل رقم (09)
62	توزيع موظفي البنك من حيث المؤهل العلمي	الشكل رقم (10)
63	توزيع موظفي البنك من حيث الرتبة أو الوظيفة	الشكل رقم (11)
64	توزيع موظفي البنك من حيث الخبرة المهنية	الشكل رقم (12)
65	ضرورة الاتصال الداخلي في العمل	الشكل رقم (13)
66	إمكانية الاتصال مع زملائك في أي وقت و في أي مكان في البنك	الشكل رقم (14)

67	السهولة في إجراء عملية الاتصال الداخلي في البنك	الشكل رقم (15)
68	إمكانية الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب	الشكل رقم (16)
69	نوع الاتصال المستخدم	الشكل رقم (17)
70	طرق الاتصال الأكثر إستخداما	الشكل رقم (18)
71	تبني البنك لوسائل تكنولوجية متطورة تسهل عملية الإتصال	الشكل رقم (19)
72	مدى توفير البنك لشبكة داخلية	الشكل رقم (20)
73	مدى توفر شبكة الانترنت في البنك	الشكل رقم (21)
74	اهتمام البنك بتطوير وسائلها التكنولوجية	الشكل رقم (22)
75	إشتراط البنك إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التوظيف لعمالها	الشكل رقم (23)
76	الصعوبة في إجراء الاتصال بواسطة الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال	الشكل رقم (24)
77	الاستفادة من دورة تدريبية للتعامل مع الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال	الشكل رقم (25)
79	العائد من التكوين على استعمال الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال	الشكل رقم (26)
80	دور تطوير وسائل الاتصال في تحسين أداء العمل و الرفع من نتائج البنك	الشكل رقم (27)
81	دور الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال في تقليل الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال	الشكل رقم (28)

82	دور الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال في زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للبنك	الشكل رقم (29)
83	المزايا الايجابية لاستخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال	الشكل رقم (30)
84	دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات	الشكل رقم (31)
85	دور وسائل الحديثة للإعلام والاتصال في تحسين الإتصال الداخلي في البنك	الشكل رقم (32)
86	حرص البنك على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في تحسن الاتصال الداخلي	الشكل رقم (33)
87	وسائل الاتصال الفعالة و غير مستخدمة	الشكل رقم (34)

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
101	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج وكالة سعيدة	الملحق رقم (01)
102	الاستبيان	الملحق رقم (02)



المقدمة

العامّة

### توطئة:

شهد التاريخ بأن البشرية مرت بعدة ثورات و آخرها هي ثورة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال التي أحدثت القطيعة بين كل ما هو قديم و أصبح جديد اليوم قديم الغد.

و نتيجة لهذه التطورات تزايد الطلب على هذه تكنولوجيا، و بالتالي أصبحت هذه الأخيرة هي مورد أكثر أهمية بالمقارنة بالموارد الكلاسيكية، مما أصبح الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال المستوفية الشروط المشغل الشاغل لأي مؤسسة باعتبارها نقطة القوة و التميز في عصر سمته الأساسية هي المعلوماتية.

وقد أصبح من الضروري في ظل تكنولوجيا المعلومات والتغير المتلاحق والتقدم السريع للمعرفة، إعادة النظر في أسلوب الاتصال و الوسائل المستخدمة له على حد سواء، بما يتماشى مع أهم متطلبات المؤسسة و أهدافها المنشودة، و عليه تعمل المؤسسات على تحسين الاتصال الداخلي و الخارجي بالاعتماد على أساليب الإدارة والتقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فأخذت التوجهات الحديثة للمؤسسات تركز أكثر وبشكل ملموس في التخطيط لإستراتيجيات اتصالية بهدف تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الداخلي الخارجي على حد سواء، وهذا يستلزم إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسة من أجل ضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة في المجتمع، لتسهيل تنقل المعلومات من و إلى المؤسسة، لما لها من أهمية في تحقيق الأداء التنافسي لهذه المؤسسات من خلال اقتناص الفرص وتجنب المخاطر والتحديات و الأزمات حتى باتت محور برامجها التنموية و العمل على إنتاج المعايير و القيم، من أجل الوصول إلى ولاء الزبائن، و بهدف السيطرة على العديد من الأسواق سواء كانت محلية، وطنية أو دولية

و مع تطور المؤسسات وتعقدتها طورت أساليب عدة للاتصال لتلبية حاجياتها و تحقيق أهدافها وتعتبر إستراتيجية الاتصال من أهم هذه الأساليب لتخطيط ومتابع وتقييم الاتصال داخل المؤسسة

### 1- الإشكالية:

من خلال ما سبق ذكره تبرز الحاجة العامة لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي و عليه يمكن صياغة إشكالية بحثنا وفقا للسؤال الرئيسي التالي:

- كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم في تحسين إستراتيجية الاتصال الداخلي ؟

وينبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما هي متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة ؟

- ما هي تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة في الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟



- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية؟ كيف تبنى وما أهميتها؟
- هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم وتؤدي دور مهم في تحسين إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة؟
- ما هي تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المدرجة ضمن إستراتيجية الاتصال الداخلي في بنك الخليج وكيف تساهم في تحسينها؟

### 2-الفرضيات:

- للإجابة عن الأسئلة السابقة يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة واختبار صحة مجموعة من الفرضيات، نصوغها كما يلي:
- تستخدم المؤسسة العديد من تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية الاتصال الداخلي.
- يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة، و الداخلي منه على وجه الخصوص له أهمية بالغة ضرورية، و له تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة سواء كان سلبا أو إيجابا، لذا يجب وضعه في إستراتيجية اتصالية، يرجى منها التأثير على مردودية المؤسسة و فعاليتها.
- ساهمت وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة.

### 3-مبررات اختيار الموضوع:

- تم اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:
- الدور المهم الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في استمرارية المؤسسة.
- معرفة أهم التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة.
- اهتماماتنا و رغبتنا في دراسة الموضوع و التعرف أكثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة و العوامل المؤثرة فيها.
- محاولة التعرف على تأثير وسائل التطور التكنولوجي على إستراتيجية الاتصال الداخلي.

### 4-أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي نرغب الوصول إليها من خلال هذه الدراسة نوجزها كالتالي:



- التعرف على المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكيفية بناء هيكل معلوماتي متطور في المؤسسة

- إبراز الدور المهم الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة و معرفة اثر استخدامها في العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

- محاولة تحليل وتقييم الاتصال الداخلي بالمؤسسة، و الكشف عن نوعية التكنولوجيا المستخدمة والى أي مدى ساهمت في تحسين الاتصال الداخلي فيها مع اقتراح حلول وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة مما يسمح لها بأداء مهامها بأحسن وجه لتحقيق أهدافها.

- اكتساب خبرة يلفية وإجراء البحوث الميدانية بإسقاط الجانب النظري على احد البنوك الأجنبية بالجزائر وذلك من خلال دراستنا الميدانية لبنك الخليج الجزائر وكالة سعيدة.

### 5- منهج البحث و الادوات المستخدمة :

إجابة على إشكالية البحث واختبار مدى صحة الفرضيات، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، و ذلك من خلال التغطية النظرية لمختلف الجوانب المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال الداخلي في المؤسسة ، بالاعتماد على المسح المكتبي والبحث في الإنترنت لصياغة الجانب النظري للموضوع، ثم الانتقال إلى دراسة الحالة التطبيقية.

### 6- الدراسات السابقة:

- دراسة فريدة بوعلی، حكیمة فوضیل، (2014/2013)، " تحت عنوان دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر "لمديرية العمليات للاتصالات - البويرة " بحث مقدم لنيل شهادة الماستر، في العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة.

حيث تناولت الدراسة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، و من خلال الإعتماد على توزيع الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة قد تم تحسينه وتفعيله عن السنوات الماضية من خلال إدخال الوسائل المتطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا من خلال تحسين سرعة الاتصال الداخلي وجودته وتنوع طرقه ووسائله وكذا تنوع الرسائل والمعلومات المرسله، لكن يلزم على إدارة المؤسسة القيام بجهد اكبر للاستفادة أكثر من هذه التكنولوجيا في تحسين الاتصال الداخلي ، حيث إن الرهان الحقيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتمثل في مدى قدرتها على الاستغلال الأمثل والكلي لمزايا الشبكات وتسخيرها لصالح الفرد بالمؤسسة محل

الدراسة، وبالتالي أصبح لازماً عليها في إطار المنافسة السائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر العمل على إعطاء أولوية وأهمية كبيرة لإدخال الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال في جميع إداراتها ومصالحها لما لها من دور واثق إيجابي في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة، كما أن هذه التكنولوجيا أثرت في طريقة سير العمل فأصبح هناك نوع من ضبط العمل وذلك من خلال المراقبة.

- دراسة بشير كاوجة (2012/2013) تحت عنوان " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية"، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

حيث حاولت هذه الدراسة تحليل و تقييم طرق و مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مع التركيز على وسائل الاتصال المتطورة و المستخدمة من قبل المستشفيات العمومية الجزائرية، و معرفة دور و مساهمة هذه التكنولوجيات على تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات من خلال دراسة الحالة،

و قد سجل الباحث مجموعة من الملاحظات حسب ما جاء في كل من المقابلة التي تمت مع مسؤول الاتصال بمستشفى محمد بوضياف محل الدراسة و الاستبيان الذي تم توزيعه و جمعه على موظفي المستشفى محل الدراسة ، من بينها ملاحظة أن الإدارة تملك الإرادة و الإمكانيات الكافية لتوفير جميع وسائل الاتصال المتطورة و المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلا أن المستشفى يتخبط في كثير من النواحي في جانب الاتصال الداخلي بواسطة وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال للعديد من الأسباب أهمها غياب برامج التكوين و التدريب المتعلقة بتطوير كفاءة المستخدمين بالمستشفى للتعامل مع وسائل الاتصال المتطورة، و قد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي في المستشفى قد تم تحسينه و تفعيله من خلال إدخال الوسائل المتطورة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، إلا أنه الزيادة في تحسينه يستلزم وسائل وتقنيات ملائمة لموضوع الرسالة المنقولة في العملية الاتصالية، وهذا لا يأتي إلا بتوفير بنية تحتية متطورة من شبكات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها كأداة لدعم الاتصال وتكون سهلة النفاذ وبتكلفة معقولة لتستغل على نطاق أوسع بالمستشفيات.

- دراسة أم الخير السوفي، مقراني الهاشمي تحت عنوان " وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة طيبة فود بالروبية " مقال بمجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد 27 ديسمبر 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وسائل الاتصال الأكثر توظيفا بالمؤسسة الجزائرية و قد توصلت إلى أن المؤسسة الجزائرية توظف وسائل الاتصال التقليدية أكثر من الوسائل الحديثة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها ثقافة المؤسسة باعتبارها مجموعة القيم والاتجاهات التي تربط الأفراد بداخلها، فلم تتكون بعد ثقافة مؤسسة لدى الأفراد اتجاه وسائل الاتصال الحديثة لتجعل من تصرفاتهم وسلوكياتهم تعكس كل آرائهم واتجاهاتهم حول هذه



التكنولوجية الحديثة، فبالنظر إلى المؤسسات العالمية والتي تمكنت من خلق إدارة رقمية بتوظيفها تكنولوجيات الاتصال الحديثة بشكل كبير حيث أصبحت الاجتماعات تعقد بين أطراف متواجدة في مواقع جغرافية مختلفة وتخلصت من المكتب الورقي وأصبح الاتصال يتم في وقت قياسي، لا تزال المؤسسة الجزائرية ورقية شفوية.

### 7- تقسيمات البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات المقدمة المتعلقة بموضوع بحثنا هذا تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي على النحو التالي:

**الفصل الأول:** تم التطرق فيه حول المفاهيم العامة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

**الفصل الثاني:** تم التعرف فيه على إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

**الفصل الثالث:** خصصناه إلى دراسة تطبيقية من خلال تحليل استبيان موزع على موظفي بنك الخليج وكالة سعيدة و معالجته، قصد استخراج النتائج الميدانية للبحث.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

لتكنولوجيا المعلومات

و الاتصالات

**تمهيد :**

عرف العالم في العقود الأخيرة من القرن الماضي تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى ظهور تحديات ضخمة على المنظمات نظرا لقوة المنافسة العالمية ، وللانسجام مع هذه التغييرات تحولت المنظمات إلى الاهتمام بمواردها المعرفية وابتكار مقاييس جديدة لأنشطة أعمالها بعدما أحدثت الثورة التكنولوجية تأثيرات هائلة على أنماط الإنتاج والاستثمار والاستهلاك، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بإنتاج المعلومات وتوصيلها إلى متخذي القرارات عبر مختلف وسائل الاتصال في الوقت المناسب لضمان ديمومة المنظمة و بقائها و تميزها التنافسي.

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى المفاهيم العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك في مبحثين رئيسيين :

**المبحث الأول :** مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

**المبحث الثاني :** خصائص و متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالرغم من حداثة نسبيا وارتباطه الكبير بالحواسيب إلا أننا نستطيع أن نوضح بأن هذا المصطلح ليس وليد الساعة لكون ارتباطه بالمعلومات والاتصالات التي سبقت التكنولوجيا بمفهومها الحديث، وهكذا نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مترابطة فيما بينها وقد مرت بمراحل تاريخية، وسنتطرق في هذا المبحث لأهم مفاهيم هذا المصطلح.

### المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

قبل التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال سنحاول التعرف على أهم المصطلحات ذات الصلة بالموضوع، وذلك بتناول كل مصطلح على حدة رغم تداخل بعضها ببعض، وعليه سنتطرق لكل من : التكنولوجيا، المعلومات والاتصال.

#### أولاً: تعريف التكنولوجيا:

إن كلمة تكنولوجيا هي تعريب لكلمة Technology و التي هي مشتقة من الكلمة اليونانية Techno و تعني فنا أو مهارة ، أما الجزء الثاني من الكلمة Logy فهي مأخوذة من logos و تعني علماً أو دراسة، و يترجم البعض كلمة تكنولوجيا إلى كلمة تقنية أو تقنيات.

و تعرف التكنولوجيا بأنها التطبيق المنظم للمعرفة العلمية و مستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية.<sup>1</sup>

كما عرفت التكنولوجيا بأنها تشير إلى إمكانية التطبيق العملي للوسائل العلمية المتطورة والحديثة على اعتبار إن هذه الوسائل العملية غالباً ما تتعلق بالتطورات الجديدة في العمليات أو الإنتاج بالإضافة إلى التقدم العلمي المؤثر في مختلف الأنشطة التي يمكن استخدامها فيها.<sup>2</sup>

و من هنا نقول أن مفهوم التكنولوجيا مرتبط بالمعرفة العلمية، الاكتشافات و الاختراعات أو التطورات والتطبيقات العلمية.

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 35.

<sup>2</sup> خلود عاصم، محمد إبراهيم، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحسين جودة المعلومات و انعكاساته على التنمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية 2013، ص232.

ثانيا: تعريف المعلومات :

يعرف ديمسكي Dimski المعلومات على أنها : " البيانات التي يمكن أن تغير من تقديرات متخذ القرار " أما دانزين Danzin فيعرف المعلومات بأنها : "عبارة عن كل إشارة قادرة على تحويل رأي أو تغير ثبوت تنظيم أو إطلاق برنامج أو بإمكانها أن تسجل في الذاكرة ".<sup>1</sup>

" المعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى يتم تجميعها لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات ، و تعرف أيضا ترتيب البيانات ضمن نماذج مفيدة".<sup>2</sup>

ثالثا : تعريف الاتصال :

عملية الاتصال:"هي إيصال المعلومات والفهم،وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين،ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد،فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل ، ثم الرد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل".<sup>3</sup>

الاتصال هو عملية نقل المعلومات و المعارف و تبادلها من المرسل (مصدر المعلومة) إلى المستقبل، أو مجموعة من المستقبلين (مستلمو المعلومات ) و ذلك باستخدام الوسائل و التكنولوجيات المتاحة".<sup>4</sup>

ويمكن إعطاء تعريف شامل ومختصر للاتصال بأنه : "عملية نقل أو تبادل للمعلومات،تتكون هذه العملية من المرسل،المستقبل،الرسالة المراد نقلها،الوسيلة،الرد أو المعلومات المرتدة وبيئة الاتصال ".<sup>5</sup>

رابعا : تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

هناك عدة تعاريف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نذكر منها :

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بأنها : " جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال والشبكات الرابطة وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات ".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيصل سايفي ، أنظمة المعلومات: استخداماتها،فوائدها و تأثيرها على تنافسية المؤسسة دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة ، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2009/2008 ، ص 42.

<sup>2</sup> خلود عاصم، محمد إبراهيم ، المرجع السابق، ص232.

<sup>3</sup> لامية تركي، دور التكنولوجيا في تفعيل وظيفة الموارد البشرية دراسة ميدانية بمقر وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، رسالة ماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة و عمل ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2016/2015 ، ص 22.

<sup>4</sup> عامر إبراهيم قنديلجي ،إيمان فاضل السامرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

<sup>5</sup> لامية تركي،، المرجع السابق ، ص 22.

كما تعرف بأنها: "مجموعة المعرفة العلمية و التكنولوجيا و الهندسية و الأساليب و الفنون اللازمة لتحويل المدخلات إلى المخرجات ، حيث تتمثل هذه المخرجات في البرامج المتطورة و التي تتضمن النظم الخبيرة و الذكاء الاصطناعي و قواعد البيانات و أتمتة المكاتب و الانترنت و الانترنت و الإكسترنات و البريد الإلكتروني و تكنولوجيا الاتصالات البعيدة .و في هذا الإطار ، نجد أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعتمد و بشكل أساسي على استخدام تقنيات و برامج الحاسب الآلي ، كما تعتمد تطبيقاتها على عدة مراحل انطلاقا من الحصول على البيانات من البيئة و مراقبتها ، ثم عملية معالجة البيانات و التي تتضمن التنظيم و التوبيخ و التخزين و الترميز و التحليل لنصل إلى النتائج المترتبة عن مرحلة المعالجة للاستفادة منها في الوقت و الشكل المناسبين".<sup>2</sup>

يعرف البنك الدولي تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها: "مجموعة من الأنشطة تسهل تجهيز المعلومات وإرسالها وعرضها بالوسائل الإلكترونية".<sup>3</sup>

عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمفهومها الواسع أنها مجموع القطاعات الاقتصادية التي تعمل على تصوير ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أنها تمثل الجانب التكنولوجي لنظام المعلومات باستخدام مختلف الآلات و الأجهزة و التقنيات التي تكمن من إنتاج المعلومة و تخزينها و توزيعها و استغلالها".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> خالدية بوجحيش، البشير عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تطوير مخرجات الابتكار (دراسة مقارنة بين الجزائر و تونس) ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 ، السداسي الثاني 2017 ، ص 159-176.

<sup>2</sup> الهام يحيوي، ليلي بوحديد، أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية ،مجلة تاريخ العلوم ، جامعة الجلفة ، العدد 06 ، ص 323.

<sup>3</sup> مريم زلماط ، دور تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بسوناطراك فرع STH ، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد بتلمسان، 2010/2009، ص 23.

<sup>4</sup> شهرزاد بن بوزيد، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة شركات ذم م للخدمات العامة و التجارة ال دوداح ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2012/2011 ، ص74.

<sup>5</sup> ليلي بوحديد ، دور استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مجلة الحقيقة، جامعة باتنة، العدد 41، 2017 ، ص 877.

## المطلب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

تتكون تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من مجموعة من العناصر التي تتطور نتيجة الطلب المستمر عليها، و تتكون هذه المكونات فيما يلي: <sup>1</sup>

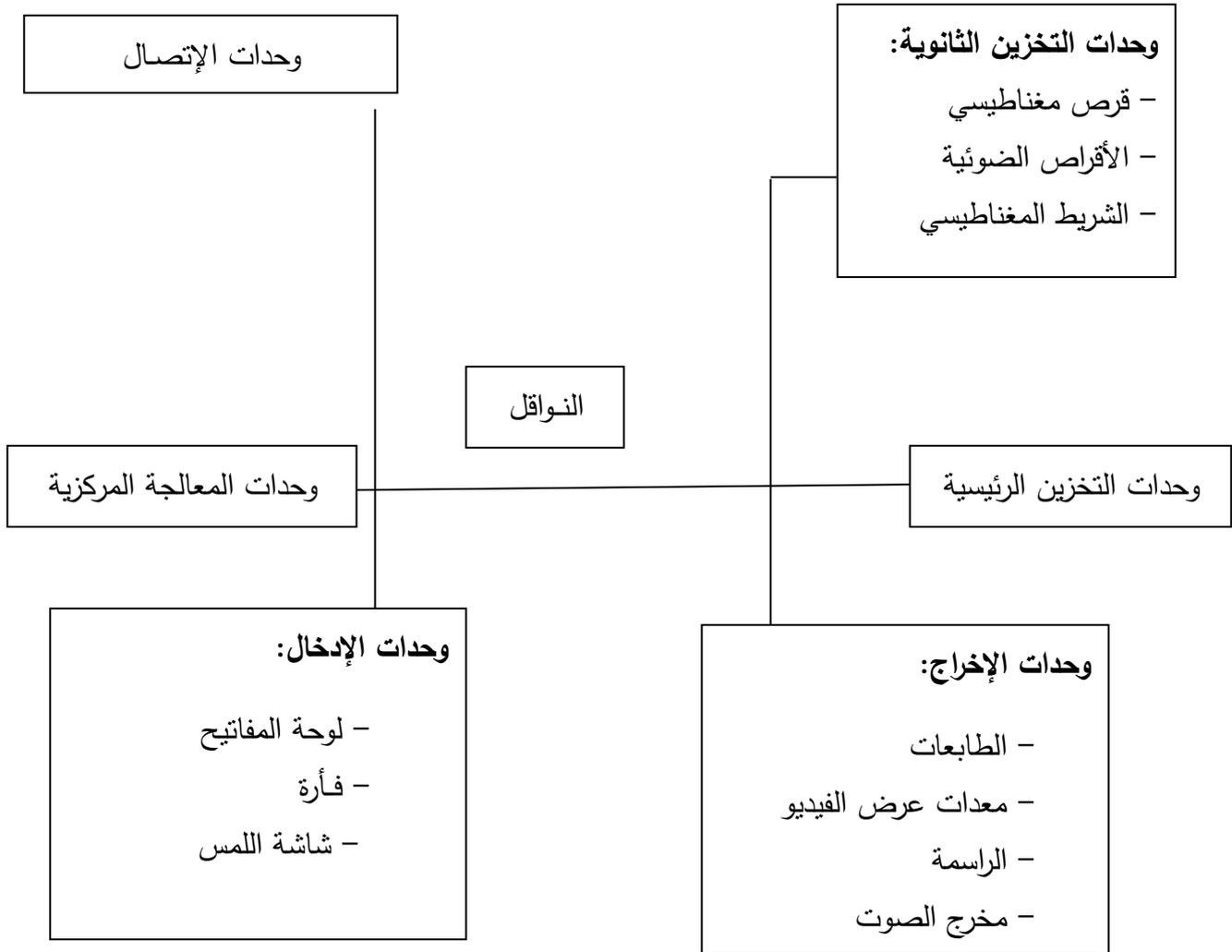
## أولاً : المكونات المادية Hardware :

و تشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات و تخزينها و نقلها و تداولها و استرجاعها و استقبالها و بثها للمستخدمين كما أنها تتضمن الحاسبة و ما يرتبط بها من الأجهزة التي تضم وحدة المعالجة المركزية (CPU) و اللوحة الأساسية و الشاشة و غيرها. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> الهام يحيى، ليلي بوحديد، مرجع سبق ذكره، ص 324

<sup>2</sup> غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات و التطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 19.

الشكل رقم 01 : المكونات المادية لنظام الحاسب



**المصدر :** سعد غالب ياسين ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان 2009 ، ص 140.

#### ثانيا: المكونات البرمجية Software :

و تعني برامج الحاسوب التي تعمل على إدارة المكونات المادية و تشغيلها كما تقوم بمختلف التطبيقات، تساهم البرمجيات في معالجة المعلومات و تسجيلها و تقديمها كمنتجات مفيدة لأداء العمل و إدارة العمليات، لذلك فهي تتضمن أنظمة التشغيل النهائية مثل معالج الكلمات و برمجيات التطبيقات المرتبطة بمهام الأعمال

المتخصصة<sup>1</sup> و تتمثل في برامج النظام system software و كذا مختلف البرامج التشغيلية operating systems ، بالإضافة إلى برامج المعالجة و التطبيق application software التي تختلف باختلاف الهدف المنشود ، و يتم تخزينها كمجموعة من الملفات في الذاكرة<sup>2</sup>.

### ثالثا : الإتصالات

هي أدوات أو وسائل الإتصالات عن بعد مثل الهواتف ، الفاكس و الألياف الضوئية و مكوناتها الأخرى التي تكون الشبكات الالكترونية التي تمكن مستخدمي أجهزة الحاسوب من الاتصال بصورة مباشرة و الاتصال بأي مستخدم آخر للحاسوب في أي موقع آخر<sup>3</sup> كشبكة الانترنت و الانترنت و الاكسترنترنت .

### رابعا : الأفراد

وهم الأفراد الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين ومتخصصين ومستخدمين نهائين للنظام...ويكاد يتفق اغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات على أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية على نحو كبير، وكذلك يعزى إليها أسباب اغلب حالات الفشل في النظام .<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: استخدامات و تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

تتعدد حاجات المؤسسات إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما تتعدد استعمالات هذه الأخيرة في المؤسسات، فيمكن أن نجد هذا الاستعمال ضمن المجال الداخلي أو ضمن المجال الخارجي للمؤسسة كما يلي:

### أولا : تطبيق واستعمال داخلي:

من أهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة مايلي:

- تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، معلومات عن الهيكل أو المنتج...إلخ.
- وضع دليل العاملين الذي يساعد في حصر كل من المعلومات الشخصية، الوظيفية، الترقيات...إلخ.

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> Pascal vidal et philippe planeix et d'autres ; systèmes d'information organisationnels , éditeur Pearson ; paris 2005 ; p81

<sup>3</sup> غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

<sup>4</sup> محمد عبد الحسين آل فرح الطائي ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ، ص 141.

- الاستعمال الالكتروني لبطاقات الدوام لتسهيل معالجة البيانات، والاستفادة منها، وكذلك سرعة الوصول إليها.
- الانتقال السهل والسريع في المؤسسة، وربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وإن كانت في مواقع مختلفة.
- النقل السريع والاقتصادي للمستندات لتوفير التكاليف البريدية والوقت المستغرق في ذلك.<sup>1</sup>
- توافر المعلومات اللازمة للأعمال حيث تستخدم المنظمات تكنولوجيا و بصفة أساسية في دعم مهام تمتد من حساب المرتبات إلى تصميم نماذج العرض الشفوي إلى إقامة مواقع ال-Web التي من خلالها يقوم العملاء بإرسال أوامر الطلب للمنتجات و الخدمات التي يرغبون في شرائها .
- يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات في زيادة القدرة على الابتكار و يكون ذلك من خلال قيام المنظمة بإيجاد طرق لتنفيذ الأعمال الكترونيا ، فقد قامت شركة Fed Ex ( و هي شركة عالمية أمريكية لنقل البريد السريع مقرها و.م.أ) بتقديم برنامج لتسليم الطرود حيث يقوم عملائها باستخدامه ليطلبوا الكترونيا خدمات الشركة ، و لمتابعة حالة الطرود أثناء عملية الشحن و الاستلام ، و هذا الأسلوب الإبتكاري أعطى الشركة ميزة تنافسية و يعتمد على نوع جديد من مهام تشغيل المعلومات.<sup>2</sup>

### ثانيا : تطبيق واستعمال خارجي:

- من أهم الاستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسة ما يلي:
- نشر الإعلانات والإشهار الخاص بمنتجات المؤسسة على شبكة الانترنت حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن.
- الحصول على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين بمجال عملها لحل بعض المشاكل دون دفع تكاليف الاستشارة في بعض الأحيان.
- الاطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار متطلبات من الموظفين عند الحاجة.
- السماح لزبائن الشراء والتسوق عبر الانترنت وتحقيق التجارة الالكترونية.

<sup>1</sup> إبراهيم بختي ، محاضرات مقياس تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2004-2005 ، ص48.

<sup>2</sup> وصفي عبد الكريم الكساسبة ، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2011 ، ص 53-55.

- متابعة مدى تطور المؤسسة بمقارنة مع المؤسسات أخرى في نفس قطاع نشاطها أو القطاعات ذات العلاقة، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات.

**ثالثا: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجالات أخرى :**

تعددت استعمالات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث مست وشملت جميع المجالات، وهو ما دفعنا إلى التعرض والتطرق إلى أهم تطبيقاتها، والتي نوجزها فيما يلي :

- الآلات الموجهة رقميا :هي أجهزة حلت محل العامل في الإنتاج، ظهرت بداية الحرب العالمية الثانية، ولكنها لم تعرف تطورها الحقيقي إلى حين ارتبطت نهائيا بالإلكترونيك.

- الآلية: مع تطور الإلكترونيك وظهور رقائق السليكونت طورت هذه الآلات إلى رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة وسريعة للغاية يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة.

-التصميم المساعد من خلال الحاسوب : لقد استطاعت هذه التقنية أن تحدث ثورة بمكاتب الدراسات، حيث أصبح بإمكان رؤية النموذج المجسم قبل أن ينجز، هذه التقنية سمحت بما يعرف باقتصاد التصميمات، إذ يتم انجاز العديد من التصميمات بأقل وقت ممكن وبأقل التكاليف.

-الذكاء الاصطناعي: استطاع الإنسان إلى حد ما تحقيق حلمه،فها هو الحاسوب يقر أو يتعرف على الأشياء،بل ويستطيع أني تحدث ويعطي لكل مشكلة حل،ولم يكن الإنسان ليتمكن من الوصول إلى هذه النتيجة لولا تطور البرمجيات،مما سمح بظهور الأنظمة الخبيرة.

وتوجد تطبيقات أخرى لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن نوضحها من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم 1 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الميدان	التطبيقات	أمثلة عامة	أمثلة عن التسيير
الحساب	الحساب العلمي التصميمات	علم الذرة، البحث مكاتب الدراسات.	بحوث العمليات المساعدة في اتخاذ القرارات
التعليم	التعليم المساعد من طرف الحاسوب الألعاب الإلكترونية	علم الفضاء	الألعاب الإستراتيجية
التوثيق	المعلومات القانونية	قواعد المعطيات	تسيير براءات الاختراع قواعد المعطيات الاقتصادية
التحدث	التعرف على الأصوات	الرجل الآلي الموجه	التسويق الإلكتروني
الصورة	المركبات الأوتوماتيكية للجزائر تحرك العين إنشاء صورة أوتوماتيكية	الإشهار الرسوم المتحركة	المخططات الخاصة بانجاز التقارير

**المصدر:** كريمة بن صالح ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، 2010، ص24 .

<sup>1</sup> . كريمة بن صالح ، المرجع السابق،ص23-24

■ العوامل التي أدت إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:<sup>1</sup>

رصدت الدراسات التي تناولت موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عدداً من العوامل التي كان لها دور مهم في استخدام هذه التكنولوجيا، ومن أهم العوامل المنفق على أهميتها في هذا المجال ما يأتي:

- العولمة الاقتصادية وما رافقها من كسرٍ للحواجز التقليدية بين الأسواق، ومن تعميم لبعض أنماط السلوك الاستهلاكي على المجتمعات كافة، وذلك على تباين الثقافات السائدة في هذه المجتمعات وتفاوت مستويات المعيشة فيها، ويرى الباحث فرا نسيس كارنكروس Francis Cairncross ان اكبر عاملين في نمو الاقتصاد العالمي هما الثورة المعلوماتية والعولمة ، وفي رأيه فان العامل الأول يولد الثاني، وينتج انهيار الحدود أمام التجارة الخارجية والدولية.

- الاستخدام المكثف للمعلومة في العمليات الإنتاجية، وقد تمثل ذلك أساساً بالاعتماد المتزايد على تقنيات أكثر تطوراً وأساليب عمل أشد تعقيداً، مع ما يستدعيه ذلك من ضرورة اللجوء بصورة متزايدة إلى مهارات متخصصة وخبرات متنوعة من أجل تشغيل تلك التقنيات وإدارة هذه الأساليب.

- التطور الكبير في بيئة الأعمال الحالية، وما أدى إليه من تغيرات مهمة في بنية الأنشطة الاقتصادية وأساليب ممارستها.

- التغيير التكنولوجي السريع وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات جعل من الأوفر اقتصادياً إجراء تكامل بين العمليات المتباعدة جغرافياً ونقل المنتجات والمكونات عبر أرجاء العالم بحثاً عن الكفاءة.

- المنافسة المتزايدة التي أجبرت الوحدات الاقتصادية على اكتشاف طرق جديدة لزيادة كفاءتها، بما في ذلك استخدام أسواق جديدة وتعديل أماكن أنشطة إنتاجية معينة لتقليل التكاليف.

- وان استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم إنجازات مراحل الأعمال تحقق واحد أو أكثر من الأهداف التالية:

-زيادة كفاءة مراحل الأعمال.

-تخفيض تكلفة مراحل الأعمال (الاقتصاد في الكلفة).

-زيادة دقة البيانات المرتبطة مراحل الأعمال.

- الوفرة الهائلة من المعلومات.

- الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> خلود عاصم، محمد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص234-235

## المبحث الثاني: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

يلعب الاتصال الداخلي دورا بالغ الأهمية في أي مؤسسة ، نتيجة لما يقوم به من تنسيق للأعمال والنشاطات داخل المؤسسة، وكذا نشر وتوزيع مختلف المعلومات والبيانات، كونه عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة عن المؤسسة، و لهذا فان وضع معالمه هي مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة، من خلال وضع إستراتيجية عمل، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع، و تحسين الأداء الوظيفي و هذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق إستراتيجية اتصالية فعالة تجند لها قوى بشرية و مادية، تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة. تتميز تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بخصائص تجعلها تحتل الصدارة في الوقت الحالي مما يجعل المؤسسة تعمل جاهداً على الاستفادة القصوى من استخدام هذه التكنولوجيا، إلا أن تطبيقها يحتاج إلى العديد من المتطلبات تضمن نجاعة و فعالية توظيف هذه التكنولوجيا في جميع المجالات بمستوى لا يقل عن ما هو سائد في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

## المطلب الأول: خصائص و أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

أولاً: خصائص تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

- **التفاعلية** : من أبرز صفاتها هي تبادل الأدوار بين المرتل والمستقبل أي أن هناك أدوار مشتركة بينهم في العملية الاتصالية و يطلق علي القائمين بالاتصال لفظ مشاركين بدلا من مصادر ومن ذلك نجد إستعمال مصطلحات جديدة في عملية الإتصال مثل الممارسة الثنائية ، التبادل ، التحكم

- **تحديد المستفيد** : وتعني هذه السمة إن المعلومات التي تتبادل توف تكون محددة الغرض أي أن هناك درجة من التحكم في المعرفة المستفيد الحقيقي من معلومات معينة دون غيرها ، وهذه السمة أفرزتها تكنولوجيا الاتصالات المتمثلة بإحدى أنظمة البريد الإلكتروني إلا وهي ( الرزم البريدية الخادمة ) التي تتيح للمشارك بها مجالا واسعا للتحكم بكمية المعلومات المرغوبة ونوعيتها ، ومن الطبيعي إن يقوم هذه الخدمة شخص يدعى ( المنسق ) الذي يقوم بترتيب هذه العملية عن طريق معرفة رغبات المستفيدين وحاجاتهم من المعلومات وتجهيزهم بها عن طريق ( صناديق البريد الإلكتروني ) الخاص بكل مشترك لقاء اشتراك شهري أو تنوي يدفع لقاء تقديم هذه الخدمات

- **اللاتزامنية**: وتبرز أهمية هذه السمة كونها تسمح بإمكانية ترائل المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية من دون شرط تواجدها في وقت إرسالها وهذا يعني إن هناك إمكانية لخصن المعلومات المرثلة عند استقبالها في

<sup>1</sup> لخضر كروش ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات العمومية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-، المدية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال عمومية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة، 2017 - 2016، ص28-29

الجهاز و استعمالها وقت الحاجة , فمثلا ي أنظمة البريد الإلكتروني ترثل المعلومات من منتجها إلى المستفيد منها في إي وقت.

- **قابلية التوصيل:** هذه السمة تتمثل بإمكانية استعمال الأجهزة المصنعة من قبل الشركات المختلفة التي تحكمها معايير معينة في توحيد صناعة الأجزاء المختلفة لهذه الأجهزة مما يتيح إمكانية تناقل المعلومات بين المستفيدين وبغض النظر عن الشركات المصنعة للأجهزة المختلفة

- **قابلية التحرك و الحركة :** وتسمح هذه السمة في بث المعلومات واستقبالها من إي مكان إلى آخر أثناء حركة منتج ومستقبل المعلومات وذلك باستعمال عدد من الأجهزة مثل التلفون النقال وهاتف السيارة والتلفاز المدمج في ساعة اليد , وجهاز الفاكس الذي يمكن استعماله في السيارة وكذلك الحاسب الإلكتروني النقال والمزود بطابعة

- **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وعاء لآخر باستعمال تقنيات تسمح بتحويل الأوعية الورقية إلى مصغرات فلميه و بالعكس , كذلك إمكانية تحويل المعلومات المسجلة على المصغرات الفيلمية , كذلك إمكانية تحويل المعلومات المسجلة على المصغرات الفيلمية إلى الأوعية الممغنطة أو الليزرية وكذلك إمكانية تحويل النصوص من لغة إلى أخرى أو ما يسمى بنظام الترجمة الآلية.

- **الشيوع و الانتشار:** قابلية التوسع أكثر لوسائل الاتصال حول العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن

-**العالمية و الكونية :** تعني تناقل المعلومات في مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا وهناك مميزات أخرى:

- الإنتقال من اللغة الواحدة إلى اللغات المتعددة.

- الإنتقال من تكنولوجيات التنوع إلى تكنولوجيات التكامل في الإتصال

- الإنتقال من الإعتماد الثورة المادية إلى الاعتماد على الثورة الفكرية

- ظهور الإنتقال من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي.

ثانيا: أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:<sup>1</sup>

- تتجلى أهميتها في دورها الفعال في الربط و التقريب بين الأفراد و الأمم و الشعوب و مثال ذلك انتشار الهاتف النقال الذي يعتبر أحد أنجح وسائل الاتصال و التبادل بين الأفراد و كذا أحد أهم الأدوات في الحصول على المعلومات التسويقية أو استعماله في مجال الأعمال الصغيرة فهو انجاز جيد لفك العزلة بين الناس

- قد تساند تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التطبيقات الاختراعية و الابتكارية في الكثير من المجالات كالفنون و التصميم و الهندسة و العلوم كما يمكنها أن تساهم في بروز أنواع جديدة من العمليات الإنتاجية الخلاقة

- لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات و أنظمة معلومات الكمبيوتر وتقنيات الاتصالات على إمداد الشركات التجارية بالقدرات الكافية من أجل تسويق منتجاتها في كل أنحاء العالم لكفاءتها في الاتصال مع كل العملاء قدرتها التحليلية لإدارة و إجراء الأعمال التجارية وكذا العمل رغم اختلاف العادات و التقاليد و الثقافة واللغة

- قدرة هذه التكنولوجيا على انجاز الكثير من الأنشطة بسرعة و دقة عالية، مما يؤدي إلى تدنيه التكاليف و الرفع من الإنتاجية

- استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال له الأثر الايجابي في التأثير على القدرات الابتكارية و بالتالي الحصول على المراكز التنافسية الأولى

- لقد أحدثت هذه التكنولوجيا سرعة في إدخال نظم المعلومات الجديدة و تحسينها مما أدى إلى رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسات.

- ظهور ما يسمى بالشركات الرقمية التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في كل معاملاتها التجارية داخل الشركة وخارجها حيث تعتمد على بنية تحتية من شبكات الحاسوب و الاتصالات الرقمية مع العملاء و الموظفين وشركاء العمل و غيرهم.

لا أن مثل هذه التكنولوجيات كالهاتف النقال و الحاسوب والانترنت وغيرها، إذا لم تستخدم في التحصيل العلمي و المعرفي و الإنتاج، فلن تساعد على تحسين الإنتاجية ولا العمليات ذات القيمة المضافة وهذا ما يحدث في البلدان النامية عموما والعربية بشكل خاص.

<sup>1</sup> خالدية بوجحيش، البشير عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 161.

**المطلب الثاني: متطلبات تكنولوجيا المعلومات:**

لضمان نجاح وفاعلية تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة فإن هناك متطلبات عديدة لتطبيقها في المؤسسة، فمنها ما يكون على الصعيد الإداري والتنظيمي والبشري، ومنها متطلبات فنية، ومتطلبات اجتماعية ونفسية، وأخرى متطلبات مالية، وفيما يأتي عرض لها:

**- متطلبات إدارية وتنظيمية وبشرية وتتمثل بالتالي:**

- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط إجراءات العمل.

- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية.

- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتنمية المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة ككل.

- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج كل ما لديهم من إبداعات وطاقات.

- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة في التقييم على أساس فرق العمل.

- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها.

**- متطلبات فنية وتتمثل بالتالي:**

- العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة مما يستلزم نوعية والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب.

- توفر البرامج التطبيقية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار

- ضرورة توفر القدرة الفنية لدى العاملين لاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد.

- أن تحقق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات توقعات مستخدميها فيما يتعلق بالنواحي الفنية لتصميم النظام وكذلك العمليات التطبيقية.

- الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- متطلبات اجتماعية ونفسية وتتمثل بالتالي:
- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في اتخاذ القرارات.
- العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة.
- ضرورة تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- دعم وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة وإمدادهم بالدعم المعنوي.
- القدرة على التآلف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.
- زيادة قدرات العاملين على التعلم، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- **متطلبات مالية وتتمثل بالتالي:**
- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية.
- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.
- اعتماد دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

المطلب الثالث: تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و مواجهتها:

أولاً: تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

عند التنفيذ الفعلي للعمل الشبكي والبنية التحتية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ينبغي على المؤسسات مواجهة مجموعة من التحديات لكي تبقى في وضع تنافسي جيد، وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:<sup>1</sup>

- **فقدان سيطرة الإدارة على النظم:** حيث تشير التجارب والتطبيقات الميدانية تنامي وتعقد الصعوبات المتعلقة أو الناتجة عن إدارة تكنولوجيا نظم المعلومات وبيانات المؤسسة في بيئة موزعة، وذلك يسبب الافتقار إلى إدارة مركزة موحدة بمفردها على تسير جميع قضايا هذا الفرع من التكنولوجيا

- **تكامل عملية النهاية للنهاية (END-TO-END PROCESS):** مع التطبيقات يعد في غاية الصعوبة وتعجز العديد من المؤسسات عن بلوغه

- **متطلبات التغيير التنظيمي:** حيث تعتبر الحوسبة الشاملة فرصة إعادة هندسة المؤسسة لتصبح بمثابة وحدة فاعلة، لكن مثل هذا العمل يخلق العديد من المشكلات أو الفوضى في حالة عدم معالجة بعض القضايا التنظيمية، وعليه تحتاج المؤسسة إلى هندسة جذرية في الفكر الإداري والأداء و الرسالة أيضا

- **التكاليف الضمنية لحوسبة المشروع:** لقد أدركت مؤسسات عديدة أن الوفورات التي توقعها من عملية حوسبة عملياتها الموزعة لم تتحقق بسبب التكاليف الضمنية، فالوفورات المستحقة نتيجة تملك الأجهزة قد تبذرت بفعل التكاليف التشغيلية السنوية المترتبة على الحصول على قوى عاملة ووقت إضافي مطلوب، حيث الوقت يمثل مالا أيضا

- **التوسع، الاعتمادية والأمن:** حيث ينبغي على المنظمات أن تكون قادرة ومؤهلة لتكوين بنية تحتية متجددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، تكون فاعلة وذو طاقة استيعابية كافية لبث وإدامة جميع أنواع البيانات الناتجة عن عملياتها، أما الاعتمادية فتعني أنه على المؤسسة البحث عن بنية تحتية خاصة بها، أو طبقا لموصفات محددة تتلاءم مع رسالتها وأهدافها، وهذا أمر صعب يتطلب موارد مالية وبشرية وفنية هائلة، أما مسألة الأمن، فهي غاية في الأهمية والخطورة، خصوصا بالنسبة للمؤسسات التي تتعامل مع عدد كبير من الأفراد والمؤسسات خارج حدودها الإقليمية، وعليه قد يشكل هذا خطر على المؤسسة.

<sup>1</sup> بشير العلاق، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007 ص 138-140.

ثانيا: مواجهة تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

هناك عدد من التحديات التي ينبغي مواجهتها في محاولة لتغلب عليها أو التقليل من أثارها السلبية، ومن أبرز الحلول:

- إدارة التغيير: للحصول على أكبر عائد ممكن من التكنولوجيا الجديدة، ينبغي على المؤسسات أن تخطط بشكل دقيق للتغيير، فقد تحتاج لإعادة الهندسة لتتلاءم مع التغيرات.

- التعليم والتدريب : باستطاعة المؤسسة انتهاز نظام أو برنامج تدريب ورسكلة لمساعدة المستخدمين على تجاوز المشكلات الناتجة عن الافتقار لدعم والفهم الإداري لعالم الشبكات وأساليب تشغيلها.

- ضوابط إدارة البيانات : يصبح دور إدارة البيانات أكثر أهمية عندما تكون الشبكات مرتبطة بتطبيقات مختلفة، ومجالات عمل متنوعة، وأجهزة حاسوب عديدة.

- التخطيط لتكامل الإدارة والإرتباطية: ينبغي أن تكون نظرة الإدارة العليا للهيكل البنائي للمعلومات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إستراتيجية أي بعيدة المدى، والتأكد من أن هذا الهيكل البنائي والبنية التحتية يدعمان بشكل كامل مستوى تكامل العملية والمعلومات وبما يحقق الحاجات المالية والمستقبلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 140-143 .

## خلاصة الفصل::

إن الدور الكبير الذي باتت تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في حياة الأفراد والمجتمعات والاقتصاديات، جعلتها تفرض نفسها على واقع المؤسسات، وتدخل ضمن البنى التحتية للعديد منها كإحدى الممكّنات الأساسية التي تسمح بالتغلب على مشاكل الوقت والمكان، بالإضافة إلى توفير بيئة مناسبة لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين الأفراد، وذلك من خلال ما تنتجه هذه التكنولوجيا من تطبيقات.

# الفصل الثاني

## إستراتيجية الاتصال

### الداخلي في المؤسسة

**تمهيد :**

يعتبر الاتصال أساس النظم الاجتماعية و عماد العلاقات التي تقوم بين الأفراد لأهداف معينة و محددة و في منظمات الأعمال لابد من أن توجد شبكة من الاتصالات تربط أعضاء المؤسسة و تنقل فيما بينهم المعلومات و الأفكار حتى يستعطون تأدية المهام بصفة ناجعة و تعود بالأساس في صالح المؤسسة ككل، ونظرا لأهميته كان من الضروري وضعه في إطاره الاستراتيجي، حيث أن إستراتيجية الاتصال تعتبر أحد المهام و الوظائف التي تفيد في قيام المؤسسة بتنفيذ إستراتيجياتها العامة، حسب الطرق و السياسات الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها.

وسنتطرق خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول :** مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي.

**المبحث الثاني :** إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

يعتبر الإتصال جزء من حياة الإنسان يتغير و يتطور مفهومه بتغير و تطور البيئة التي يعيش فيها الإنسان فهو لم يكن وليد صدفة و إنما كان نتاج محاولات عدة للإنسان كانت بدايتها الاتصال البسيط حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم من طرق و أساليب متنوعة.

**المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة و عناصره:**

**أولا : مفهوم الاتصال الداخلي:**

كلمة الاتصال مشتقة من الكلمة اللاتينية Communis، و تعني المشاركة و تكوين العلاقة أو بالمعنى الشائع أو المؤلف . كما ارجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى "عام " أو "مشترك" و أي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن (( المشاركة - التفاهم )) حول (( موضوع - فكرة )) لتحقيق (( هدف - برنامج ))<sup>1</sup>.

ظهرت تعاريف عديدة لمفهوم الإتصال لا يمكن حصرها من قبل الباحثين ، لذا يمكن أخذ تعريف الاتصال كما جاء في قاموس أوكسفورد على أنه : "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات"<sup>2</sup>.

أما فيما يخص الاتصال الداخلي فهناك عدة تعاريف نذكر منها :

الاتصال الداخلي هو: "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة و يكون إما اتصالا رسميا أو غير رسمي "

"يعرفه Alvin Dod "الاتصال الداخلي هو نقل البيانات و المعلومات اللازمة من و إلى الإدارة و المؤسسات و المهتمين إجمالاً"<sup>3</sup>.

الاتصال الداخلي "هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها و يهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد حبيب بوخاري ، الاتصال الداخلي و نظم المعلومات داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ( الوكالة التجارية بعين الصفراء ) ، رسالة ماجستير في علم التسيير تخصص اتصال و نظم المعلومات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2015-2016 ، ص 3

<sup>2</sup> محمد الصيرفي ، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة ورد البحرين، أكاديمية التعليم، 2006، ص17

<sup>3</sup> محمد حبيب بوخاري ، المرجع السابق، ص6.

و تعرفه الجمعية الفرنسية بأنه " مجموع المبادئ و التطبيقات التي تهدف الى تشجيع سلوك الاستماع ، تسهيل تمرير و نشر المعلومات ، تسهيل العمل الجماعي المشترك و ترقية قيم المؤسسة من اجل تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيه"

و يعرف أيضا على انه تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة المجموعات المتعامل معها داخل نطاق المؤسسة ، و في داخل أنشطتها التنظيمية ، و يمثل العاملون معها الجزء الأكبر منها ، حيث يمكن التعبير عنها بأنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسيا و أفقيا داخل المؤسسة <sup>2</sup>.

وقد عرف "رامونبازاقانا" الاتصال الداخلي بأنه: "عملية إرسال وتبادل معلومة ما بين نقطة وأخرى من مركز إلى آخر في المؤسسة، بغرض التغيير أو التعديل في سلوك أو اتجاه معينين سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تشمل تنفيذ الأفكار والآراء والتعديلات بطريقة عقلانية ورشيدة".<sup>3</sup>

من خلال التعريفات السابقة، نرى أن معظم التعريفات تشير إلى المفهوم الأساسي للاتصال الداخلي ألا و هو نقل وتبادل المعلومات و المهارات و الاقتراحات و الآراء و الأفكار و التعليمات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من اجل تحقيق الهدف الذي وجدت من اجله.

### ثانيا : عناصر الاتصال:

ركز الباحثون في حقل الإدارة في موضوع دراساتهم على العناصر المكونة للعملية الاتصالية، و لعل من أهم النماذج ما كتبه "هارولد لاسويل" في عبارته الشهيرة التي تختصر مكونات عملية الاتصال ، و هي : من يقول ؟ (who) ، ماذا يقول ؟ (what) ، لمن يقول ؟ (to whom) ، لماذا يقول ؟ (why) ، و مازالت هذه العبارة هامة لأنها تعتبر المبدأ الذي يوجه عملية الاتصال مع ما يمكن إضافته لها مثل متى و أين when and where ، و طبيعة الأثر الرجعي،<sup>4</sup> و الشكل التالي يوضح هذه العناصر:

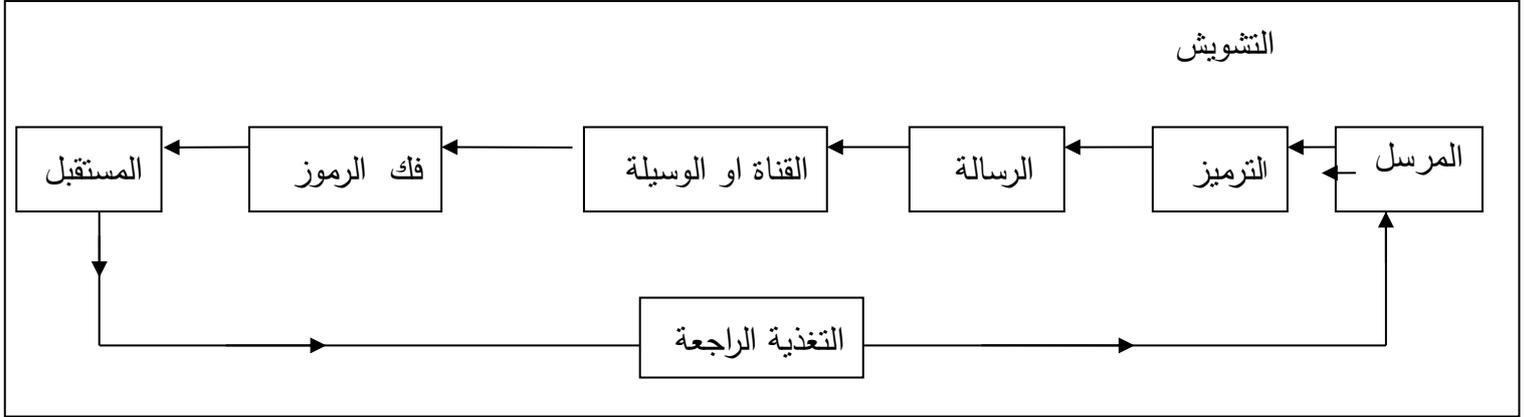
<sup>1</sup> محمد قادري ، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية ، رسالة ماجستير في علم التسيير تخصص ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2009-2010 ، ص 87.

<sup>2</sup> محمد حبيب بوخاري ، المرجع السابق ، ص 7.

<sup>3</sup> حورية بولعودات ، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الحديثة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق قسنطينة ، رسالة ماجستير في الاتصالات و العلاقات العامة ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية قسم علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007-2008 ، ص 39.

<sup>4</sup> بوحفية ابن احمد قوي ، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 38

الشكل رقم 2: عناصر عملية الاتصال



المصدر: ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 44.

فيما يلي شرح لهذه العناصر :

- **المرسل** : هو مصدر الرسالة او النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال و يقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يريد التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة،<sup>1</sup> و يتطلب من المرسل إن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها و جمع المعلومات عنها و تنظيمها و تحديد الوسيلة التي يتضمنها لنقلها ثم القيام بشرحها و توضيحها<sup>2</sup>

- **الرسالة**: هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل إن ينقله إلى المستقبل ، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه ، و تتضمن أفكار و آراء و معاني تتعلق بموضوعات معينة ، يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة<sup>3</sup> و هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار و معلومات المرسل و تأخذ عدة أشكال مثل الكلمات و الحركات و الأصوات، الأرقام و الصور، تعبيرات الوجه و الجسم و غيرها ، و تتوقف فعالية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع و اللغة التي تقدم بها "

- **قناة الاتصال**: هي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل أو هي الوساطة المادية لتوصيل الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة و على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر

<sup>1</sup> سلوى عثمان الصديق ، الإتصال و الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ، 2005 ص 36.

<sup>2</sup> حسين عماد مكاوي، الإتصال و نظريات المعاصرة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2002، ص 45.

<sup>3</sup> مرفت طرابيشي، نظريات الإتصال، القاهرة، دار النهضة العربية، 2006، ص 29..

تعبيرا و تأثيرا و فعالية على من يستقبلها . و هناك العديد من القنوات الخاصة بالاتصال ، فمنها المنطوق ( او الشفهي) كالمقابلات الشخصية ، الاجتماعات ، اللجان ، التلفون ، الندوات ، المحادثات و المؤتمرات.

و هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات ، المذكرات ، التقارير، المجلات ، المنشورات الدورية ، الفاكس ، اللوائح ، أدلة و إجراءات العمل .و يمكن النظر إلى قنوات الاتصال بحسب درجة رسميتها ، فهناك الوسائل الرسمية و التي يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة كالتقارير ، الخطابات الأوامر و النشرات الدورية.

و هناك الاتصالات غير الرسمية و التي تمر خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية ، الإشاعات ، التسامر ، المناقشات الشفوية أثناء فترات الراحة.

- **المستقبل** : نعني به الطرف المعني بالرسالة سواء كان شخصا أو مجموعة من الأشخاص أو فئة معينة ، و المستقبل هنا يقع عليه دور هام في العملية الاتصالية ، حيث يستقبل الرسالة و يقوم بفك الرموز وفقا للإطار المرجعي محاولا فهم الفكرة التي أراد المرسل إرسالها ، و إذا كان هناك تطابق بين فكر المرسل و المستقبل بالنسبة لرموز الرسالة أصبحا مشتركين في الفكرة ، و تكون عملية الاتصال حينها ناجحة و فعالة ، إما إذا حدث و كانت الفكرة التي خرج بها المستقبل غير مماثلة مع فكرة المرسل ففي هذه الحالة نقول إن الاتصال قد فشل في تحقيق هدفه و فعاليته.<sup>1</sup>

- **التغذية الراجعة أو العكسية** : و هي ما يعرف برد الفعل ، التغذية المرتدة ، رجع الصدى أو إرجاع الأثر و غيرها ، و هو يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها إلا انه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة و هناك أربع طرق للنظر إلى رجع الصدى ، فقد يكون ايجابيا او سلبيا ( أي الهدف من الرسالة تحقق أم لا) ، و قد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة و تأثيرها و قد يكون خارجيا ينبع من المتلقين ، و قد يكون فوريا او مؤجلا و يمكن أن يكون حرا يصل إلى المستقبل بدون عوائق و قد يكون مقيدا أي يقوم المستقبل ببناء على ما تلقاه من معلومات و تفسيره لها بالرد عليها.<sup>2</sup>

- **التشويش** : هو كل ما من شأنه أن يعيق و يقلل من فعالية عملية الاتصال و قد يحدث في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من عناصر عملية الاتصال ، و على هذا الأساس فان التشويش عادة يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية و الاجتماعية للمرسل و المستقبل ، و إما يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية و التقنية ،و التشويش أو الإزعاج مفهوم يشمل كل ما يثر على فعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل ، و هذه العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما و مهما في التأثير سلبا على

<sup>1</sup> محمد حبيب بوخاري ، مرجع سبق ذكره، ص9..

<sup>2</sup> نصرية عصون، فتيحة بورعدة، واقع الإتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة، نموذج جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص:وسائل الإعلام و المجتمع قسم العلوم الإنسانية شعبة علوم الإعلام و الاتصال كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، 2017-2018 ، ص 22.

عملية الاتصال ، و لذلك فانه من المهم استيعاب و إدراك أسبابها و أثارها و محاولة التغلب عليها، و يمكن التقليل من تشويش المعاني اذا اتبعت الدقة في تحديد معاني الألفاظ التي تتضمنها الرسالة خاصة التي تحمل أكثر من معنى و التي قد يساء فهمها من طرف المستقبل <sup>1</sup>

- **بيئة الاتصال** : يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها ، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل و المستقبل ، و هناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال و تتمثل البيئة الاتصالية في المكان و الزمان و الأشخاص ، و لا يمكن فصل السياق الاجتماعي و السياسي و الثقافي عن عملية الاتصال كل ما يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي و أهميته:**

**أولاً: أنواع الاتصال الداخلي:**

هناك عدة أشكال للاتصال الداخلي في المؤسسة و يمكن تقسيمها كالآتي :

#### 1- الاتصال على أساس الرسمية :

- **الاتصال الرسمي** : يقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية و غير الحكومية بين المستويات الإدارية المختلفة المتضمنة في الخريطة التنظيمية للمنظمة ، و هذا بدوره يحدد المسالك المختلفة التي يسلكها الاتصال الرسمي ، و تتم هذه الاتصالات عبر شبكات و قنوات اتصال محددة سلفاً و موضحة في لوائح و أنظمة معمول بها رسمياً ، و يوضح الاتصال خطوط السلطة الموضحة في التنظيم الإداري ، و تتميز الاتصالات الرسمية بالدقة و بصفة المعلومات التي تنقل عن طريقها ، كما تتميز بوضوح المسالك التي تمر بها و بالتالي تتبعه و معرفة أثره و نتائجه <sup>3</sup>

الاتصال الرسمي قد يسير إما في الاتجاه النازل أو الصاعد أو الأفقي، و من أهم وسائله: المقابلات،الاجتماعات،المؤتمرات،المكالمات الهاتفية،المجلات الصادرة عن المؤسسة، التقارير السنوية و الشهرية و الملصقات و المناشير و غيرها<sup>4</sup>

- **الاتصال غير الرسمي**: "هو عبارة عن تنقل المعلومات عبر قنوات غير رسمية تتم بين أفراد التنظيم لكنها خارج النطاق الرسمي ، و يتم الاتصال عادة هنا بحكم العلاقة الشخصية و الصلات الخاصة و ليس بحكم

<sup>1</sup> محمد حبيب بوخاري ، مرجع سبق ذكره ، ص 11-12.

<sup>2</sup> نصيرة عسنون ، فتيحة بورعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 22

<sup>3</sup> بوحفية ابن احمد قوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

<sup>4</sup> جازية رضاوية،الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ، مقال ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر2 بوزريعة ،ص 2.

علاقة العمل الرسمية و يكون مصدر هذه العلاقة عادة الصداقة او القرابة او الاتفاق الفكري او الاجتماعي بين المتصلين<sup>1</sup>

يعتبر الاتصال غير الرسمي احد الدعائم الأساسية للاتصال الرسمي بحيث يزوده بمعلومات أوفر وأكثر نوعية من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي نظرا للمرونة التي يتمتع بها و السرعة في نقل الخبر<sup>2</sup> ، كما يسهل آليات التخاطب و اللقاء بين الرؤساء و المرؤوسين بين المستويات العليا و الدنيا و يجعل تبادل الأفكار و المعلومات تنتقل بالوقت الذي يصعب فيه الاتصال الرسمي من أسفل إلى أعلى،<sup>3</sup> غير انه قد ينقلب على المؤسسة سلبا في حالة تجاهله من طرف المؤسسة او محاربهته أو انحرافه عن أهداف المؤسسة بحيث يصبح أداة لصناعة الشائعات و نقل الأخبار الكاذبة و تشويه الحقائق بطريقة تترك الاتصال الرسمي و تعيقه.<sup>4</sup>

## 2 - الاتصال على أساس الاتجاه :

- **الاتصال الهابط (النازل) :** أي تدفق البيانات و المعلومات من المستويات الأعلى إلى المستويات الأقل (من الرؤساء إلى المرؤوسين ) و تأخذ شكل التوجيهات ، التوضيحات ، الإشارات ، و هي العملية التي خلالها تنتقل السياسات و القرارات إلى المستويات الأدنى،<sup>5</sup> و من أهم الوسائل التي يمكن أن تستخدم في مثل هذه الحالة هي : الاجتماعات الرسمية لوحة الإعلانات ، الكتيبات الصغيرة ، النشرات الخاصة التي تصدرها إدارة المؤسسة ، إضافة إلى القوانين و القواعد و الإجراءات التي تصدر في القانون الأساسي الداخلي لتنظيم العمل داخل المؤسسة و غالبا ما يحدث تحريف لصحة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل . لهذا يجب على الإدارة المعنية دائما متابعة هذه المعلومات و الحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية عكسية للتأكد من وصول المعلومات و فهمها من طرف المستويات السفلى كما أن إتباع أسلوب اللامركزية يمكن أن يستخدم لتخفيض عدد المستويات الإدارية التي يجب أن تمر بها عملية الاتصال الهابط و هذا من شأنه أن يزيد التوازن للعملية من مختلف الاتجاهات و كذلك يزيد من فعالية الاتصال الداخلي.<sup>6</sup>

- **الاتصال الصاعد :** هو الاتصال الرسمي الراسي يتجه من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي ، أي من المرؤوس إلى الرئيس و يكون في شكل تقارير و شكاوي و اقتراحات و ملاحظات و تغذية

<sup>1</sup> توفيق بن سهلة ثاني ، دور الاتصال في تفعيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر دراسة تطبيقية للقرض الشعبي الجزائري ،رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2008-2009 ، ص 42.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي ،الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 04- 2010 ، ص 12

<sup>3</sup> ابن احمد قوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 48

<sup>4</sup> ناصر قاسيمي ، المرجع السابق ، ص 12

<sup>5</sup> محمد عبد حسين ال فرج الطائي ، المدخل إلى نظم المعلومات الادارية ادارة تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2009

، ص 112

<sup>6</sup> توفيق بن سهلة ثاني ، المرجع السابق ، ص 43

راجعة، كما أن هذا النوع من الاتصال يستخدم في نقل المعلومات التي لدى المرؤوس إلى الرئيس كما تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة في الخطط و السياسات و البرامج و التعليمات التي تتبناها المؤسسة و تقوم بتنفيذها.<sup>1</sup>

- **الاتصال الأفقي** : هو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات ، كاتصال بين الموظفين ،أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة ، و يتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين ، بغية تحقيق التعاون و حل المشكلات و تبادل الأخبار و الأفكار و وجهات النظر و المعلومات و الخبرات شفهيًا و بطريقة مباشرة دون عوائق إدارية ، و هو بذلك يكون اقرب إلى الاتصال غي الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي ، و من الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال ، اللقاءات ، تبادل الزيارات ، الاجتماعات ، اللجان ، و السلوكيات المختلفة أثناء العمل .

و من ابرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي :<sup>2</sup>

- تكامل الجهود لمصالح المؤسسة او تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة و خلق روح التعاون

- الاستفادة من تجارب الاخرين و خبراتهم

- يسمح بالاتصال المباشر<sup>3</sup>

- **الاتصال المحوري**: في هذا النوع يتم انسياب المعلومات بشكل قطري ، أي بين أفراد في مستويات إدارية متباينة . فمثلا قد يضطر مدير الموارد البشرية لطلب معلومات سريعة من احد موظفي إدارة الإنتاج أو التسويق ، دون المرور عبر مدير الإنتاج أو مدير التسويق نظرا لضيق الوقت و ما تتطلبه العملية من سرعة و قد انتشر هذا النوع بكثرة في المؤسسات التي تنشط في بيئة تسودها التغيرات الكبيرة و المنافسة الشديدة .

و عادة ما يسمى هذا النوع " بالاتصال الشبكي " او " اتصال الشبكة " و قد برعت المؤسسات اليابانية في هذا النوع من الاتصال الداخلي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، أسس الادارة المعاصرة، دار الصفاء، الأردن، 2007، ص 235.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 35

<sup>3</sup> مصطفى عتوي ، اهمية الاتصال و التسيير في المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 194

<sup>4</sup> توفيق بن سهلة ثاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 46-47

### 3 - الاتصال على أساس أدوات التعبير :

تتبين أنواع الاتصالات حسب الأسلوب المستخدم لتأديتها و هي كالآتي :

- **الاتصالات الشفوية:** تتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة او الشفوية ( الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل،غالبا ما يتم ذلك وجها لوجه، ويمتاز الاتصال الشفوي بسرعة الاتصال والتفاعل مع فرصة فورية التغذية الرجعية، ويقدم فرصة المرسل والمستقبل للتعرف على بعضهم البعض بشكل مباشر وخاصة على الجوانب الشخصية التي لا يستطيع نقلها الاتصال الكتابي.<sup>1</sup>

و يكون الاتصال الشفهي من خلال : الاجتماعات ، المحاضرات ، الهاتف ، المقابلة ، اللجان و جماعات الدراسة و الوسائل التكنولوجية التي تجمع بين الصوت و الصورة بواسطة الانترنت

- **الاتصالات المكتوبة :** يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل،ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة فينقل المعلومات والأسلوب وبالأكثر استخداما في المنظمات الكبرى وعليه لابد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة،يتم ذلك بوسائل أهمها :

التقرير ، الإعلان، المدونة الإعلامية، رسالة إلى العمال، جريدة المؤسسة دليل المنظمة، لوحة الإعلانات، علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات.

- **الإعلام الآلي :** و هو الوسيلة التي أصبحت أكثر استعمالا لتوضيح المعلومات الكمية و الكيفية داخل المؤسسات و تتميز هذه الوسيلة بسرعتها الكبيرة و فعاليتها خاصة مع دخول البشرية عصر الانترنت الذي ألغى الكثير من الحواجز و الحدود و العراقيل الصعوبات .

- **الفاكس و التلكس :** لقد أصبحت وسائل ضرورية لآبد من وجودها لتسهيل عمليات الاتصال حيث بالإمكان نقل معطيات (أرقام) و قرارات باستخدام هذه الوسائل ، اختصارا للوقت و الجهد.<sup>2</sup>

- **الاتصالات الرمزية (غير اللفظية) :** يشار إليها أحيانا بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية ، و هي تشكل نسبة عالية من عمليات الاتصال ، و هي عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات و إيماءات و نبرات الصوت ، و يبدو انه خلال الاتصال وجها لوجه فان التأثير الحاصل و الاستجابة للرسالة يكون نتيجة لنبرات الصوت و تعبيرات الوجه و حركات اليدين

<sup>1</sup> مريم زلماط ، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

<sup>2</sup> كمال برباوي ، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، مجلة رؤى اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بشار ، العدد 5 ، ديسمبر 2013 ، ص 87.

و غير ذلك من الإشارات و حتى فترات الصمت تحمل معاني كثيرة لمختلف المواقف فهي قد تعني الشك أو عدم الفهم أو عدم الموافقة لكن بشكل مؤدب.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال احد الدعائم الرئيسية التي تركز عليها المؤسسة ضمن خططها و إستراتيجيتها، و حسب Benois Denis فان : "المؤسسة لا وجود لها إلا بالاتصال"<sup>2</sup>، حيث تعتبر عملية الاتصال مهمة بالدرجة الأولى للتعامل المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة ، و هي حيوية لعملية اتخاذ القرار و نجد عملية التخطيط و التوجيه و التنسيق و التقويم تعتمد دائما على نوعية الاتصال،<sup>3</sup> لذا فان موضوع الاتصال يأخذ أهمية خاصة في المؤسسة باعتباره أداة مكملة للعملية الإدارية ، فالالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة و عليه يتوقف بقاؤها.<sup>4</sup>

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

- **اتخاذ القرارات** : يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، حيث يتطلب اتخاذ قرار معين معلومات معينة لتحديد المشكل وكذا البدائل وتنفيذ القرارات المناسبة وتقييم النتائج.<sup>5</sup>
- لذا فان نجاح وفشل القرارات الإدارية يعتمد على مدى نجاح أو فشل أجزاء الاتصال التي تهدف إلى الحصول على المعلومات الدقيقة والمباشرة عن مواضع هذه القرارات<sup>6</sup>
- **التوجيه** : حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد 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 اتصال جيدة في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حبيب بوخاري ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

<sup>2</sup> Benois, Denis : Introduction aux sciences de l'information et de la communication, Les éditions, Paris, France, 1995, P120.

<sup>3</sup> أميرة علي محمد ، الاتصال التربوي ، الدار العالمية للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، القاهرة ، 2006 ، ص 54.

<sup>4</sup> جازية رضاوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 3.

<sup>5</sup> أم الخير السوفي ، الهاشمي مقراني ، وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة طبية فودب الروبية ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016 ، ص 6.

<sup>6</sup> فريدة بوعلي ، حكيمة فوضيل ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر المديرية العمليانية للاتصالات - البويرة " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات المالية و البنوك ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة اوكلية محند اولحاج ، البويرة ، 2013-2014 ، ص 68

من جهة أخرى يعتبر الاتصال نشاطا إداريا و تقنيا و عقليا و نفسيا و اجتماعيا ، و في نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة و تحقيق أقصى قدر من الفعالية ، و هو نشاط رسمي و غير رسمي في آن واحد ، و نشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الأفراد في الجماعات و تأثرهم بها و بخصائصها السلبية و الايجابية سواء المتعلقة منها بانجاز المهام او بالعلاقات الاجتماعية المختلفة ، لذا فأى عملية تغيير تنطلق من بناء إستراتيجية للاتصال داخل المؤسسة .

### المطلب الثالث: شبكات و أساليب الإتصال<sup>2</sup>

أولاً: مفهوم 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 والسهولة فيه ، مما يجعل الإدارة قادرة على السيطرة على سائر أطراف الاتصال في المؤسسة بصورة معينة من الاتصال المستمر والمباشر.

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

- التفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات؛

- هي تنظيم منسق لوحدات 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 الاتصال لتحقيق الأهداف المسطرة، وتكمن أهمية الشبكات في قدر 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 :

<sup>1</sup> وفاء خنيفر ، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013-2014 ، ص 4

<sup>2</sup> وفاء خنيفر ، مرجع سابق ، ص 11-10-09.

- بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستخدمين؛
  - بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات إتصال متعددة؛
  - الإفادة القصوى من تكنولوجيات الاتصال المتاحة حالياً (من خلال التنظيم) ؛
  - زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الاتصال والقوى العاملة فيها.
- أما عناصر الشبكة التي تحتاجها لكي تؤثر على كمية ونوعية وجودة خواصها فتتمثل في:
- الإنسان أو القوى البشرية(في المؤسسة متمثلة في كل المستويات الإدارية"موظفين، مديرين، عمال، إطارات "
  - أجهزة وتقنيات الاتصال (مختلف وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة ) .
  - الأموال المخصصة لتمويل (اقتناء مختلف الأجهزة والتقنيات ) .
  - الرسائل التي ستقل عبر الشبكة (هو المحتوى الذي سيدور حوله الاتصال في المؤسسة والمتمثلة في مختلف القرارات، التعليمات، الشكاوي ) .
  - الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل.
  - أساليب إختيار وتقييم الشبكة.

### ثانياً: أنواع شبكات الإتصال:

تحتل شبكات الإتصال، بأنواعها ، أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة و فاعلية الإتصال في المنظمة، و هي تؤثر في سرعة و رود الرسالة، و اتخاذ الفعل المناصب إزاءها ، و كذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبة بها، و لذلك فقد تباينت جهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع و إعطاءها المسميات التي تتناسب مع كل منها، شبكة الإتصال المباشر، و الإتصال بمساعد واحد للرئيس، و شبكة إتصال بمساعدين إثنين للرئيس ، أو شبكة الإتصال شبه الكاملة أو الكاملة ، و غيرها.

ومن أكثر شبكات الإتصال الأكثر شيوعاً في الاتصال الإداري في إطار المنظمات العاملة ما يأتي:

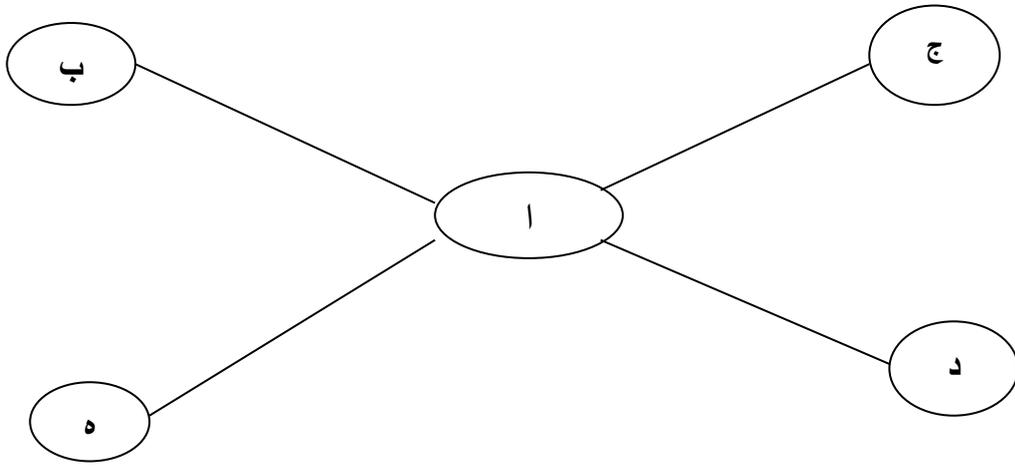
#### 1- الإتصال على شكل عجلة (Wheel):

و يمثل هذا النوع من الإتصال إمكانية الرئيس في الإتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة و بصورة مباشرة بدون وسيط معين.

و يكون هذا الاتصال مزدوجا و مباشرا في الوقت ذاته، إضافة لبساطته و عدم تعقيد ما ينطوى عليه من إتجاهات متعلقة بسبل الاتصال، كما أنه ينطوي على السرعة في وصول المعلومات و ردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضا غير أنه ما يأخذ على هذا النوع من الاتصال صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع.<sup>1</sup>

و يبين الشكل رقم 3 ذلك بوضوح

الشكل رقم 3  
نموذج الإتصال على شكل عجلة



المصدر : خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى 2010 ، دار صفاء للنشر و التوزيع- عمان ، ص 46 .

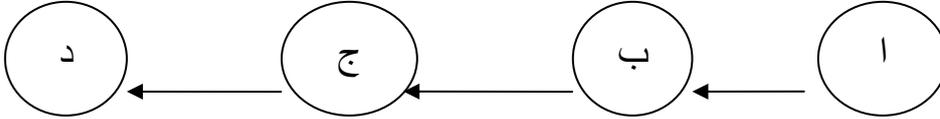
2- الإتصال على شكل سلسلة (Chain) : و يمثل هذا النوع من الإتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له، و كل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد.

و يصلح هذا النوع من الإتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير (الرئيس) أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضيركاظم حمود، مرجع سبق ذكره ، ص46.

<sup>2</sup> خضيركاظم حمود، المرجع السابق ، ص46

الشكل رقم 4  
نموذج الإتصال على شكل سلسلة



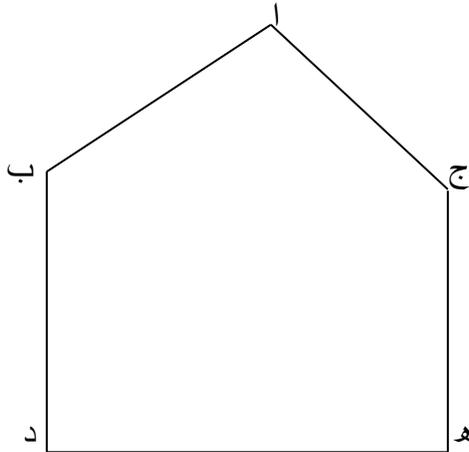
المصدر: ناصر قاسيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

3- الإتصال على شكل دائرة (Circle):

يمكن أن يطلق هذا النوع من الإتصال شبه التام (شبه كامل) حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين إثنين و لكل مساعد شخص يتصل به، و هؤلاء أيضا قادرين على الإتصال مع بعضهم، و هكذا.

ويوضح الشكل رقم 5 ذلك كما يأتي:

الشكل رقم 5  
نموذج الإتصال على شكل دائرة



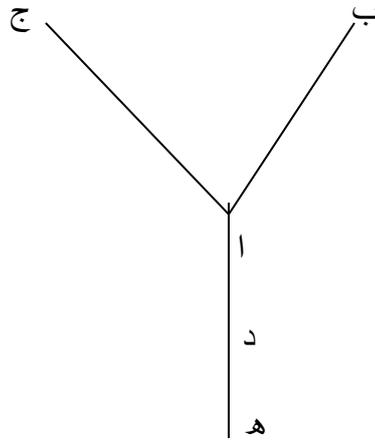
المصدر: خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- الإتصال على شكل الحرف الإنكليزي (Y):

يمثل هذا النوع من الإتصال إمكانية المدير (الرئيس) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين و طرف آخر يمتلك إمكانية الإتصال بغيره، كما في الشكل أدناه:<sup>1</sup>

### الشكل رقم 6

نموذج الإتصال على شكل الحرف الإنكليزي (Y):



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ، ص48.

ثالثا: أساليب الإتصال الداخلي :

عملية الاتصال 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

1- 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:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ، المرجع السابق، ص48

- **التقرير** : يحرر من طرف مسئول يعمل داخل المؤسسة ، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي ، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين وبهذا 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 إلى العمال** : وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم ، للتذكير بموضوع ما أو لدعوتهم. لاجتماع معين، ومن ايجابياتها السرعة و التقليل من دور الإشاعة.<sup>3</sup>
- **جريدة المؤسسة** : تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الإخبار و المعلومات عن الأحداث 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>4</sup>
- **دليل المنظمة** : يشتمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطاتها 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 بحيازتهم لمعلومات مهمة من فوائدها، وسيلة اتصال بالحصول على تفاصيل أكثر دقة.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي ، الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998 ، ص160.

<sup>2</sup> مصطفى حجازي ، المرجع السابق ، ص 161

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية ، الأسس والمبادئ ،المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر و التوزيع، الاسكندرية بدون

سنة، ص17

<sup>4</sup> Marie Hélèn west phalen. Le dictionnaire,les pratique,Professionnelles,de la communication, edition traingle - paris, 1992,p81.

2- 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 وإقناعا 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 ، ونميز بين نوعين من الاجتماعات :

- **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.
- **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.

-**المحاضرات** : لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل و مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ، ومن ايجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم.

-**الهاتف** : يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته ، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع.

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

-**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 العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لان المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.

3-**الوسائل التكنولوجية**: هي التي تجمع بين الصوت و الصورة بفضل التقدم التكنولوجي ، وظهر تقنيات متطورة في مجال الإعلام و الاتصال ،فتوجهت إليها الأنظار و استفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في الاتصالية الداخلية ، ومن هذه الوسائل:

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

و يصف العلمان الأمريكيان قلي هادا كادي و بات ماكروجر Glee Hara ،Cody and pat Maregoir ،الانترنت فيما يلي:<sup>1</sup>

- أنها مجموعة من الحاسبات تتحدث عبر الألياف الضوئية و خطوط التلفزيون ووصلات الأقمار الصناعية و غيرها من الوسائل.
- إنها مكان تستطيع فيه التحدث إلى أصدقاءك و أفراد أسرتك المنتشرين حول العالم.
- هي محيط من الثورات في انتظار من ينقب عنها.
- هي مكان تقدم فيه الأبحاث التي تحتاج إليها في رسالتك الجامعية أو أعمالك التجارية.
- هي فرص تجارية غير محدودة
- هي مجموعة دعم عالمية لأي مشكلة أو حاجة.
- هي منجم من الذهب يضم أصحاب الكفاءات في جميع الميادين و هم يتقاسمون المعلومات في المجالات عملهم.
- هي مئات من المكتبات و الأرشيف التي تفتح بمجرد لمسك لها.
- هي تكنولوجيا المستقبل.
- إنها تكنولوجيا ستجعل حياة أبناءها أكثر إشراقا.
- **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 ملتيميديا ،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.

<sup>1</sup> نور الدين عاصم ، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2010 ، ص163.

ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل:

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

### المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي

يلعب الاتصال الداخلي دورا بالغ الأهمية في أي مؤسسة ، نتيجة لما يقوم به من تنسيق للأعمال والنشاطات داخل المؤسسة، وكذا نشر وتوزيع مختلف المعلومات والبيانات، كونه عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة عن المؤسسة، و لهذا فان وضع معالمه هي مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة، من خلال وضع إستراتيجية عمل، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع، و تحسين الأداء الوظيفي و هذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق إستراتيجية اتصالية فعالة تجند لها قوى بشرية و مادية، تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة.

**المطلب الأول: إستراتيجية الإتصال الداخلي و أهدافها و مبادئها:**

**أولا : ماهية الإستراتيجية الإتصالية:**

- تعريف الإستراتيجية:<sup>1</sup>

من منظور تقليدي يعكس مصطلح " إستراتيجي " جذورا عسكرية قوية ، يستخدم القادة العسكريون الإستراتيجية في التعامل مع خصومهم ، عبر سنوات التاريخ الإنساني ، و قد فكر عددا كبير من أصحاب النظريات العسكرية مليا ، و كتبوا حول الإستراتيجية ، من زوايا مختلفة كثيرة . المقدمة المنطقية الأساسية في الإستراتيجية أن أحد الخصوم يمكن أن يهزم منافسه ، حتى إذا كان الخصم الأكبر و الأكثر قوة ، إذا إستطاع أن يناصر بذكاء في المعركة ، أو يشتبك على أرض مواتية لإمكانياته و مهاراته الذاتية.

و التي تعني ( statos ) و قد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية أي القيادة (to lead) و معناها (agein) أي الجيش ، و الجزء الثاني (army) في أثينا القديمة و التي تعني القائد المنتخب ، و هي وظيفة أنشأت (strategos) عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام ( 509 ) قبل الميلاد.

<sup>1</sup> الجودي بن قيط، إستراتيجية الإتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط، رسالة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال ،معهد علوم الإعلام و الاتصال كلية العلوم السياسية و الإعلام جامعة الجزائر 3 ، 2012/2011 ص 43-44

و يرى (clauswitz) و هو خبير إستراتيجي عسكري ، بأن الإستراتيجية تمثل الأساليب و الرسائل المستخدمة ، و التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية ، أما ضمن حدود إستخدام الوسائل العسكرية لتحقيق المصالح السياسية العليا للحرب بعد إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب. و قد ازداد الإهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات و القائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات ، و منها إدارة الأعمال بشكل خاص .

أما تعريف الإستراتيجية من حيث المعنى و المدلول ، فقد قدمت لها العديد من التعاريف نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

- تعريف الأستاذ " عبد الوهاب الكيلاني " الذي يرى بأنها علم و فن الخطط العامة المدروسة بعناية ، و مصممة بشكل متلاحق و متفاعل و منسق ، لإستخدام الموارد بمختلف أشكال الثروة و القوة ، لتحقيق الأهداف الكبرى.

- في حين يرى الأستاذ " سيد الهواري " بأن الإستراتيجية تشير إلى الإطار العام الذي يحكم كل القرارات الهامة ، فيمكن أن تشير إلى السياسات الإدارية بإعتبارها مجموعة من القواعد العامة التي تحكم تصرفات المسؤولين ، في تحقيق أفضل إستخدام للموارد المتاحة للمنظمة ، من أجل تحقيق أهدافها ، في إطار إستراتيجية واضحة المعالم .

هذا عن تعريف الإستراتيجية من وجهة نظر الكتاب العرب ، أما من وجهة نظر غربية فنورد التعاريف التالية:

يرى الباحث جورج ستينر (george steiner) بأن الإستراتيجية هي عبارة عن وضع أغراض و أهداف المؤسسة في ظل ظروف المؤسسة الخارجية و الداخلية ، و إعداد إستراتيجيات معينة لتحقيق تلك الأهداف ، ثم إتخاذ القرارات الإستراتيجية لتنفيذ تلك الإستراتيجيات.

- أما الباحث ألفريد شاندر (Alfred. d.chandler) فيعرف الإستراتيجية كونها تمثل و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة ، و إختيار خطة العمل ، و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

- مفهوم إستراتيجية الإتصال:

هي نمط يتعلق بفاعل إجتماعي خاص، من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام و إستراتيجية الإتصال هي «عبارة عن نسق منظم ومبرمج مبني على عمليات رمزية (خطاب، صورة، تظاهرات مختلفة ..) تهدف

إلى السماح للمتلقى باتخاذ القرار فيما بعد و يعبر عنه المتلقي سلوك فعلي في الواقع، حيث أن الرسالة المتلافة من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم»<sup>1</sup>

و يمكن تعريف إستراتيجية الاتصال على أنها « عبارة عن خطوات علمية مدروسة و منظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا و متوازنا»<sup>2</sup>

و يعرف " فيليب كوتلر " الإستراتيجية الاتصالية على أنها «أسلوب للمؤسسة بأن تبذل وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية و الإمكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى و هو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي إختارتها المؤسسة كمجال للإستثمار»<sup>3</sup>

اما 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 و ميكانيزمات للعمل من جهة أخرى، فهي تشمل الرموز المرتبطة بتاريخها، ثقافتها، قيمه ، وحقل مرجعها ، وأيضا وسائل نقلها المشتركة.

#### ثانيا: أهداف إستراتيجية الإتصال الداخلية:<sup>4</sup>

إن إستراتيجية الإتصال الداخلية في المؤسسة تسعى لتحقيق الهدف العام و المتمثل في التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة والقرار مع المرسل، و بالتالي تحفيزه من أجل الرفع من مستوى أداء المؤسسة، ومنه يمكن ذكر العديد من الأهداف و الرهانات التي تسعى إليها المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية إتصال داخلية:

-**هدف توجيهي :** من خلال الاتصال يتم توجيه العاملين بالمؤسسة في مختلف مهامهم و مناصبهم و أصبح الآن أكثر أهمية في المؤسسات الخدمائية، خصوصا التي تتعامل بكثرة مع الزبائن في الخارج تسعى إلى إرضائهم مع المنافسة الشرسة في هذا القطاع.

<sup>1</sup> شهيرة بوهلة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس) ، رسالة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال استراتيجي، قسم علوم الإعلام و الاتصال كلية العلوم السياسية و الإعلام جامعة الجزائر 3 ، 2012/2011 ص22.

<sup>2</sup> محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للإتصال، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005، ص 105

<sup>3</sup> Philippe Kotler , Marketing Management, 7ème édition , paris , 1999, p 34

<sup>4</sup> شهيرة بوهلة، المرجع السابق، ص 35.

- **تحفيز المستخدمين**: تمكن الاتصالات الجيدة العامل من التعبير عن آرائه إلى الإدارة الممثلة في رؤسائه "مما هيئ له فرصة الحصول على كل ما، وبالتالي كسب هذا الرهان والمتمثل في تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة".

- **تنسيق الأفعال**: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، و قد يؤدي غياب المعلومة على المستوى العام إلى نشوء الخلل و عدم التجانس الذي قد يؤدي إلى ظهور إنقسامات بين مجموع أطراف العملية الإتصالية داخل المؤسسة، و لكي يتحقق التنسيق الكافي فلا بد على المسير أن يكون قادرا على بث المعلومات الضرورية لمساعدته و أن يكون قادرا على إعادة صعود المعلومة.

- **تغيير التصرفات و العقليات**: يعمل الاتصال على مواجهة التصلبات في المواقف، وتقديم الإجابات الضرورية للإستفسارات المطروحة دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة غالبا من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه.

- **التعليم و التثقيف**: إن الإتصال الداخلي في المؤسسة يهدف إلى إكساب المتدخلين فيه وخصوصا العاملين معارف و مهارات و مفاهيم جديدة سواء في إطار عملهم أو خارج إطار عملهم، و هذا يؤدي بالضرورة إلى تحفيزهم للإطلاع أكثر على المستجدات والمشاركة في القرارات.

- **الترويح و الترفيه**: إن إستراتيجية الإتصال الداخلية الناجحة هي التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بالمؤسسة من أجل تحسين الإنتاج، و هذا ما وضحه " هالسي " في قوله أن « الروح المعنوية هي الإستعداد الوجداني الذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعتريهم مزيد من التعب والإجهاد و هي الإلتزام الأدبي من قبل العاملين ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسة المؤسسة و تحقيق أهدافها».

- **هدف إجتماعي**: يتمثل في خلق درجة من التفاعل الإجتماعي والإنساني بين المرسل والمستقبل، بهدف تحسين وتدعيم الروابط و العلاقات الاجتماعية و الإنسانية سواء داخل العمل و يمتد حتى إلى خارجه، من خلال إيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية و الشخصية للعنصر البشري من خلال الإتصال الغير الرسمي في المؤسسة.

- **هدف تنظيمي و إداري**: يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل داخل المؤسسة وتوزيع المسؤوليات، و دعم التفاهم بين العاملين فيما بينهم و ما بين الإدارة العليا و العاملين. ويكون ذلك أساسا بإستخدام وسائل الإتصال الحديثة وإدخال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، وعدم إحتكار المعلومة لدى الإدارة العليا للمؤسسة و إتاحة الفرصة للحصول على المعلومة بسهولة.

إن هذه الأهداف ترتبط ارتباطا وثيقا بكافة أهداف الإستراتيجية الاتصالية العامة للمؤسسة مع وجود اختلاف و تنوع في التوجهات التي تتراوح بين ما هو تقني و ما هو مادي و ما هو اجتماعي و معنوي .فإذا كان الرؤساء في المؤسسات يريدون فعلا تحقيق تفوق تنافسي في زمن لا مفر فيه من المنافسة، فإن عليهم الاعتراف بضرورة وجود إستراتيجية اتصالية داخلية تمكن مختلف الأطراف من الحصول على المعلومة، و التي أصبحت ضرورة حتمية في زمن المعلوماتية و تطور وسائل الاتصال لتمكينه من القيام بمهامه، و التي تساهم في تحقيق ذلك التفوق التنافسي و الميزة التنافسية المرغوبة.

و قد يضع بعض الرؤساء أسبابا منطقية حسبهم لحجب المعلومات خوفا من تسربها للمنافسين في الوقت الذي أثبتت في التجارب أن الكثير من المعلومات التي تعد سرية في نظرهم، قد يكون يعرفها المنافسون و لا تخفى في حقيقة الأمر إلا على العاملين في مؤسستهم حيث أن هؤلاء الموظفين هم في حاجة ماسة لهذه المعلومات من أجل القيام بالتصرفات الصحيحة واتخاذ القرار المناسب<sup>1</sup>.

**ثالثا: مبادئها:** إستراتيجية الإتصال تعتبر فن إدارة مجموعة الإستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب كما يجب توفر بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المنظمة وهي:<sup>2</sup>

- **التواجد (Existence):** إن العديد من المنظمات لا تملك إستراتيجية حقيقية للإتصال ولكن تكتفي بالقرارات التطبيقية فقط.

- **الإستمرارية (Continuité):** إستراتيجية الاتصال عملية دائمة و مستمرة ، و من أجل تحقيق الأداء الناجح لابد أن تكون لعدة سنوات، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة و الدائمة في الإتصال.

-**الشفافية أو الوضوح (Clarté):** لكي تكون الإستراتيجية مفهومة ، و ذات فعالية لابد من وضوح وبساطة الإتصال، و أن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين.

-**الواقعية (Realism):** لابد أن يكون الإتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين، فالإتصال الخادع أو الغير واقعي و كنتيجة له ترفض رسائله كما أنه يساهم في تشويش صورة المؤسسة.

-**التماسك (Coherence):** يجب أن يكون الإتصال منسجما و متماسكا مع قرارات المنظمة.

-**القبول الداخلي (Acceptabilité Interne):** يجب قبول هذه الإستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها.

<sup>1</sup> شهيرة بوهلة، مرجع سبق ذكره ص 36-37.

<sup>2</sup> Jean marc decaudin, la Communication Marketing (Concepts ; Techniques , Stratégies) , 3éme édition , economica ,France , 2003 , p 39-46.

المطلب الثاني: خطوات إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

تعتبر أهم نقطة يجب أن تليها المؤسسات المختلفة الاهتمام الكبير سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة أو صغيرة الحجم إذ أن أي منظمة تحاول إقامة مشروع ناجح تفرض به نفسها على الواقع أو المحيط الخارجي فلا بد أولاً أن تعتني بجوهرها الذي يعتمد بالدرجة الأولى على المناخ الاتصالي السائد لذلك و لهذا الغرض فانه من الضروري تقييم وضعية هذا الجانب الحساس و إلا فلا يمكن أن تكون هنالك قيادة إستراتيجية أبدا لا للجمهور العامل و لا للخطوات الممهدة لتحقيق الأهداف البعيدة من خلال وضع خطط اتصالية مدروسة تتم صياغتها اعتمادا على مناهج و أدوات علمية تتطرق كما تمت الإشارة من الواقع الاتصالي الداخلي للمؤسسة المرغوب تطويره و من بين أهم التقنيات المعتمدة للدراسة للواقع الاتصالي نجد تقنية المراجعة الاتصالية و التي يتم اعتمادها للإحصاءات ، الملاحظة الداخلية L'audit communicationnel وتشخيص هذا الواقع من خلال رصد نقاط التلاحم ، نقاط الصراع ، إضافة إلى رصد الكيفية التي يدركها العامل بمؤسسته و الصورة التي يكونها عنها و نجد مثلا من بين الشركات الأولى التي اعتمدت على التقنية شركة IBM التي استغرقت الدراسة بها إحدى المرات حوالي سنتين قبل إعداد خطة اتصالية نهائية و يمكن تحديد أهم خطوات دراسة و بلورة هذه الاستراتيجيات كما يلي:<sup>1</sup>

1- **مرحلة الانطلاق** : حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بإعداد دفتر شروط يضم الأهداف المحددة من خلال الدراسة عن طريق المراجعة الاتصالية L'audit communicationnel ، المراحل الكبرى ، مناهج العمل و التخطيط لكل مرحلة إضافة إلى الميزانية المخصصة لذلك.

2- **جمع المعطيات** : بمعنى رصد الوضعية الداخلية للاتصالات المختلفة و لذلك هنالك من يقترح جملة من الأسئلة تدور حول من يعلم أو من ينقل المعلومة ، في أي إطار يتم نقلها ، متى ، إنتظارات العمال من طريقة الإعلام المطبقة ، هل يعرف المستخدمون المؤسسة جيدا أو ما هي الصورة التي ينقلونها عنها إلى العالم الخارجي و تتضمن هذه الأسئلة أسئلة فرعية أخرى حسب طبيعة المؤسسة و جمهورها ، إضافة إلى أن هنالك تقنيات محددة للتقصي الداخلي و هي كما يلي:

دائما في إطار (L'audit communicationnel) :

- كيف تؤخذ بعين الاعتبار حالة الإجراء ؟ يتعلق الأمر بكون انه انطلاقا من حزمة من المعطيات يتم تقدير المناخ الاجتماعي للمؤسسة

<sup>1</sup> محمد قادري، مرجع سبق ذكره، ص75

-الوسائل:

- الدلائل أو الإشارات التقليدية : حول نسب الغيابات، حوادث العمل، المنشورات النقابية ، نسبة المشاركة في الإضرابات.
- بحوث الرأي العام الداخلي : استمارات الأسئلة ، سير الآراء عن طريق الهاتف....

- المكونون Informateurs: فالتأطير يعتبر مصدر إعلام منطقي لأنه اقرب من الواقع المهني

اليومي للمستخدمين ، استعمالات شبه رسمية تستطيع إعادة صياغة المعلومات المختلفة إذا توفرت لها الوسائل . -الأهداف:

-تقديم حوصلة حول القوات الحية للمؤسسة

- تحديد درجة إدماج العمال أو الإجراء في وظائفهم.

- كشف إنزعاجات المستخدمين و رغباتهم.

- ملاحظة التغيرات السلوكية للعمال.

و من خلال التقييم فان النتائج لا بد أن تكون متميزة من بحث لآخر و من مؤسسة لأخرى أو من قسم إلى آخر

**3-التحليل و التشخيص :** و يتم ذلك للمعطيات التي تم تحصيلها انطلاقا من الأدوات المختلفة التي استعملها L'audit communicationnel داخل المؤسسة و من هذه المرحلة ننتقل إلى الخطوة الأخيرة المتمثلة في بناء خطة إستراتيجية اتصالية انطلاقا مما تم تشخيصه.

**4- :بلورة إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة : و هي تشمل خطوات رئيسية :**

▪ توزيع مهام أو المسؤوليات:

- **مهام مسؤول الاتصال الداخلي:** هذا الأخير مسؤول عن صياغة و تطبيق السياسة الاتصالية الداخلية للمؤسسة و المنتظر منه كذلك تحديد الإستراتيجية الاتصالية و ضمان تحقيقها ، كما انه ملزم بحضور الجمعيات العامة للإدارة إضافة إلى الحضور الدائم بمختلف أقسام المؤسسة لمعاينة الأوضاع و الهدف الأسمى لهذا الأخير هو تفعيل نشاط العمال عن طريق خلق علاقة بين الإدارة وبين هؤلاء ، فهو يمثل الوسيط الإعلامي بين الطرفين و المسجد لأنواع الاتصال الثلاثة (صاعد، هابط وأفقي).

-إلحاق المسؤول (قسمه) :ليست المؤسسات المهمة التي تحوز على مصلحة اتصال مستقلة عن بقية الأقسام إما في المؤسسات المتوسطة الحجم فالالاتصال الداخلي يضطلع به فرد أو مجموعة معينة ملحقة بمديرية الاتصال و كل طريقة إلحاق تمثل ايجابيات و سلبيات في نفس الوقت.

-قدرات و كفاءات مسؤول الاتصال: إذ انه لتطبيق مختلف العمليات الاتصالية بنجاح يجب على المكلف بالاتصال أن يكون منظما جيدا و أن يتحكم في مختلف تقنيات الاتصال كما انه يعتبر محور الحركات الاتصالية داخل التنظيم إذ انه يستقبل المعلومات و يوزعها في الاتجاهين (صاعد وهابط) إذ لا يستطيع أن يضطلع بهذه الوظيفة ببراعة إلا إذا كان له حس قوي للاستماع للآخرين و قدرة على حياكة شبكة اتصالات تسهل الروابط بين العمال و الهيكل الإداري.

-هيئة مسؤول الاتصال: فهذا الأخير رجل إستراتيجية ، توجب عليه بلورة و تحقيق سياسة اتصالية و هو كذلك رجل ميدان مؤهل للعمل التطبيقي و تنشيطه.

- مصلحة الاتصال الداخلي : متكونة من المسؤول و أعوان له أين يكون توزيع المهام بالإمكان محترما للبنية التخطيطية الكلاسيكية (رئيس مصلحة المسؤولون الفرعيون..... ) و بشكل عام مسؤول الاتصال لا بد أن يستعين بأعوان كأن ينشغل احدهم بصياغة الرسائل الكتابية مثلا ، الأخر بتنظيم التظاهرات ، آخر بالعلاقات مع المرافعات الإدارية .... و بشكل عام مسؤول الاتصال لابد أن تكون له أعين على كافة مصالح المؤسسة الداخلية و مستخدميها.

-الاتصال الداخلي مهمة الجميع : المقصود وراء ذلك أن كل فرد داخل النظام يعتبر عضوا فعالا و مؤثرا في النسق الاتصالي الداخلي ، انطلاقا من المؤطرين الذين يجب عليهم إتباع الطرق المثلى للاتصال بالمستخدمين و مراعاة نوعية المعلومات المقدمة ، فالجو العام الذي تم فيه العمليات الإعلامية له دور أكثر من مهم في التأثير على نوعية الاتصال الداخلي.

- مسؤولية الهرم التنظيمي : فالإداريون المختلفون لهم مسؤولية مباشرة إزاء الاتصال الداخلي لمؤسساتهم إذ أنهم يستطيعون تحريك و تفعيل القوى الخادمة للاتصال أحسن داخل النظام فيما تعلق بالمستخدمين البسطاء.

#### ▪ تصميم الرسائل الاتصالية:

-الأولوية للمعلومة الداخلية : و المقصود في هذا الإطار أن القائم على الاتصال داخل المؤسسة يجب أن يحاول خلق روابط دائمة بين الإدارة العليا و الهياكل القاعدية للتنظيم عن طريق إعلام المستخدمين بكل المستجدات و تجنب الكتمان و لغة الصمت لان هذا سيؤدي إلى ظهور مرض الإشاعات التي تضر في العديد من الأحيان بمصلحة المؤسسة الداخلية كما أن الجمهور الداخلي في حالة الكتمان سيضطر إلى اقتفاء

المعلومات خارج محيط المؤسسة الأمر الذي سيؤدي إلى فقدان الثقة في إدارته و بالتالي تراجع رغبته في الإدارة.

- **المعلومة المختارة أو المنتقاة :** فالجمهور المستقبل للمعلومة المختلفة لا ينتسب إلا للتي تهمة بالعملية الإعلامية الناجحة هي التي تكون سريعة بسيطة ومهمة و أن تكون اختيارية فليست كل المعلومة مهمة و ضرورية لكل فرد.

- **اختيار الوسائل الاتصالية :** و يتعلق الأمر باختيار طريقة إيصال المعلومة وفي هذا الشأن نميز ثلاثة أنواع رئيسية و هي كتابية ، الشفهية أو السمعية المرئية.

كما تتعلق هذه النقطة كذلك باختيار أدوات الاتصال اللازمة لتمرير الرسائل للجمهور المستقبل ( الرسائل الإدارية ، الملصقات ، الجرائد ، المقابلات ، الاجتماعات ، الأفلام المعروضة ، الجرائد المتفزة...)

إن إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة تعتبر السبيل الوحيد أمام أي مؤسسة اقتصادية نفعية كانت أو خدمائية لتحقيق النجاح المسطر له لأن أي مشروع ناجح لا يمكن أن يكون له أن يتم إلا إذا كان بالتوازي مع سيولة اتصالية جيدة تسمح بالتبادل الفعال للمعلومات المختلفة وحتى المشاريع التي تربطها طبيعتها أكثر بعوامل خارج المؤسسة إلا أنها تتأثر بشكل مباشر بمدى الاستقرار الداخلي لهذه الأخيرة فالذي ينطلق أولا من حالة الاتصال و واقعه .

### المطلب الثالث: الآثار الداخلية والخارجية لإستراتيجية الاتصال الداخلي:

أولا - الآثار الداخلية لإستراتيجية الاتصال الداخلي : نستطيع ترتيبها في أربع مستويات كبيرة:<sup>1</sup>

- تحفيز العمال .
- الانسجام للأفعال .
- تغيير السلوكيات و العقليات .
- تحسين الإنتاجية .

1- **تحفيز العمال:** أغلبية مدراء المؤسسات يتفقون بأنه بدون تحفيز العمال لا يمكن إيجاد الانسجام بين الأفعال و المبادرات و اللاتنافسية و لا يكون هناك تطور للمؤسسة.

إذا كان التحفيز لا يفرض على الأفراد فعلى المؤسسة خلق كل الشروط الأساسية للتطور ، فالشرط الأساسي لوجود تحفيز العمال هو أدنى اعتراف للمؤسسة.

<sup>1</sup> محمد قادري ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

- **معرفة المعرفة:** الدراسات في العديد من المؤسسات تكون بطرح أسئلة متعلقة بالفرد و المؤسسة ومستقبلها: " ما هي أهداف المؤسسة؟"، "إلى أي صنف تنتمي المؤسسة التي أعمل فيها(ثقافية، إنتاجية.....)"، " ما هو مستقبل المؤسسة؟"، "ما هو مكاني في المؤسسة؟"، "ما هي مساهماتي الشخصية؟"، الاتصال الداخلي يسمح لكل العناصر بإيجاد الإجابة عن الأسئلة.

- **بث روح النشاط:** معرفة المؤسسة يتطلب حاجة أخرى و هي معرفة أو دراية بالنشاطات أو الأعمال، " الفعل هل هو منسجم مع ما أعرفه عن المؤسسة؟"، "أين نحن ذاهبون ؟ لماذا ؟ كيف؟".

**2-تجانس الأفعال:** ثاني مستوى من الآثار هو تحسين التجانس للأعمال و المبادرات ، مهما كان نوع المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدون حسن التنسيق للأفعال لدى الفاعلين الداخليين .فالتجانس يمر حتما بمعرفة اندماج الأهداف الإستراتيجية و ترجمتها إلى مخطط فعلي ، نوع المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدون حسن التنسيق للأفعال لدى الفاعلين الداخليين ، فالتجانس يمر حتما بمعرفة اندماج الأهداف الإستراتيجية و ترجمتها إلى مخطط فعلي.

من بين الأدوار الرئيسية للمناجمنت هو السهر على حسن التنسيق و الانسجام و للقيام بهذه المهمة لا بد من توفر ثلاث شروط رئيسية:

- يجب أن تعرف الأهداف الإستراتيجية و كذلك مخطط الأفعال.
- يجب إرسال أو بث كل المعلومات الأساسية إلى معاونيهم.
- يجب أن تكون في معيار إعادة تصعيد المعلومة.

**3-تغير السلوك و العقليات:** هذا الأثر الذي يرتبط بالاتصال هو تغير السلوك و المعنويات ، فالعهد الحالي يتميز بالتغير .فالتغيرات تنتج اليوم في جميع قطاعات العمل و المؤسسة في اصطدام مع المحيط الذي هو في تحول سريع و تعقد .فكل يوم يظهر منافسين جدد عالميا و بتكنولوجيا تتطور بسرعة، و باستثمارات كبيرة في العقل البشري، و الاتصال هو كمسار تفاعلي.

**4-تحسين الإنتاجية:** و آخر أثر للاتصال هو تحسين الإنتاجية و المنافسة للمؤسسة و الاتصال يستطيع أن يجعل منها منافسة إذا كان يحمل بصفة مرجعية على البث و معرفة الخطوات والإجراءات، القواعد، العلم التطبيقي،...

-ثانيا: الآثار الخارجية لإستراتيجية الاتصال الداخلي: هناك ثلاث مستويات:<sup>1</sup>

- التداخل بين المحيط الداخلي و الخارجي.
- تشديد دور المؤسسة في التطور الاقتصادي و السياسي ، الاجتماعي و محيطه.
- السماح بتحقيق أهداف خارجية ، رقم أعمال ، التوقع الاستراتيجي.

### 1-التداخل بين المحيط الداخلي و الخارجي:

تحسين إنتاجية المؤسسة مرتبط بالمحيطين الداخلي و الخارجي و هي تمر حتما بتحفيز العمال وإمكانية تحقيقه في إطار المؤسسة و الاتصال مع المحيط الخارجي المسيرون الموردون، الزبائن والتصور الجديد يركز على تمثيلات أين جميع الأفراد هم عنصر اتصال مع الخارج، و وضع العمال في اتصال مع الخارج غير مريح إذا لم يكونوا اعلموا بصفة جيدة حول مؤسستهم و أهدافها ، فمن المهم أن يكون الأفراد حقيقة رابطة اتصال إلى الخارج ، زيادة فإذا كانت مساحة التبادل كبيرة فان منذ تأسيسها عرفت IBM الرسائل تمر بدون عائق بين الإدارة و العمال .مثال على ذلك شركة دور و أهمية عمالها كممثلين رمزيين يعكسون صورة المؤسسة.

### 2- تشديد دور المؤسسة في التطور الاقتصادي و السياسي ، الاجتماعي و محيطه:

لا تستطيع المؤسسات اليوم أن تتجاهل الدور الذي لعبته في التطور الاقتصادي و السياسي والاجتماعي و لمحيطها .المؤسسات الكبرى تبحث عن أشكال و أعمال جديدة ، و كمثال على تبحث عن تدفق التبادل مع المحيط فهذا التدفق يستطيع أن يمر عبر التكوين، EDF ذلك مؤسسة الثقافة و غيرها.

### 3- تحقيق الأهداف الخارجية:

- المؤسسة عامة كانت أو خاصة المهم لها تحقيق أعظم ربح.
- القيام بأعمال منسجمة تدخل في إطار الإستراتيجية العامة.
- السهر على حسن إنتاجية المؤسسة.
- القدرة على التكيف مع المحيط و تغييره و تعقده.

و من هذا فعمال المؤسسة يشاركون في تحقيق الأهداف الخارجية رقم الأعمال و من جهة السوق التوقع الاستراتيجي في المحيط التنافسي

<sup>1</sup> محمد قادري، مرجع سبق ذكره ، ص80 .

## خاتمة الفصل:

لم يعد الاتصال مجرد ملاحق أو زخارف لتحسين صورة المؤسسة أو التباهي أمام المنافسين، بل عنصراً أساسياً في تخطيطها الاستراتيجي، و قد رافق هذا اهتمام أكاديمي متزايد في مجالي البحث و التكوين، وقد ارتأت المؤسسات الحديثة التركيز على بناء استراتيجيات اتصالية ، و ذلك بالاستناد إلى مختلف الأسس والأساليب العلمية التي تمكن من تسطير استراتيجيات اتصالية ناجحة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

# الفصل الثالث

دراسة حالة بنك

الخليج الجزائر

سعيدة

**تمهيد:**

بعدها تناولنا في الفصل الأول المفاهيم العامة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و في الفصل الثاني إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة. سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة ميدانيا من خلال إبراز مدى تحسن إستراتيجية الاتصال داخل البنك محل الدراسة بعد إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات. و عليه سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- تقديم عام للبنك محل الدراسة.
- خصائص وأهداف بنك الخليج الجزائر
- تشخيص نظام المعلومات في بنك الخليج الجزائر
- إجراءات الدراسة التطبيقية.
- تحليل محاور الاستبيان.

اولا: تقديم عام للبنك محل الدراسة

1- تقديم بنك الخليج :

- نشأة وتطور بنك الخليج : بنك خليج الجزائر هو بنك تابع لمجموعة الأعمال الكويتية KIPCO والتي هي من ابرز مجموعات المال والأعمال في الشرق الأوسط يطلق عليها أسم \* المجموعة الكويتية لأعمال Project compagne-Kuwait \* أنشئت مجموعة الأعمال الكويتية في عام 1975 ، ومشروع شركة الكويت (القابضة) أو شركة مشاريع الكويت هي مجموعة كويتية خاصة و التي تعتبر واحدة من أكبر الشركات القابضة المتنوعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، تملك المجموعة حصص في أكثر من 50 شركة تعمل في 21 بلدا (خصوصا في العالم العربي) ، ويعمل فيها أكثر من 7000 شخص في أنحاء العالم.

تهتم المجموعة خاصة بالصناعات الرئيسية في الخدمات المالية والإعلام، كما تملك شركة مشاريع الكويت أيضا مصالح مباشرة وغير مباشرة في قطاعات الصحة والسياحة والصناعة، و العقار.

وبنك الخليج الجزائر هو بنك أجنبي مستثمر بالجزائر برأسمال قدره 6.500.000.000 دج، و هو شركة مملوكة بالكامل من قبل المساهمين التاليين:<sup>1</sup>

- **بنك برفان Burgan Bank** : مساهم رئيسي، تمتلك 60 ٪ من أسهم AGB ، تأسس عام 1977 و ثاني أكبر بنك للأعمال التقليدية ، واحدة من أكثر البنوك تنوعا في الكويت، معروف بموقفه القوي وعرضه متميزة في الأعمال والبنك القطاع الخاص والمؤسسات المالية عملاء الخدمات المصرفية للأفراد نمو مستمر .
- **بنك تونس العالمي Tunis International Bank**: يمتلك 30٪ من أسهم AGB و تم إنشاؤه في يونيو 1982، وهو أول بنك تجاري تأسس في تونس كشركة مصرفية بالكامل معتمدة ، سمعته الممتازة تأتي من الجودة العالية للمنتجات والخدمات التي يقدمها لعملائه.

و اليوم TIB يهدف إلى لعب دور رئيسي في ترويج الأعمال والشراكات بين مستثمرو الخليج والمغرب العربي ، دول أوروبا الغربية ودول أخرى البحر الأبيض المتوسط.

- **البنك الأردني الكويتي Jordan Kuwait Bank** يحمل 10 ٪ من أسهم AGB، و هو شركة عامة محدودة، تأسست في عام 1976، وأصبح ممثل ناجح لجزء كبير من النظام المصرفي الأردني خلال السنوات الماضية.

<sup>1</sup> Rapport d'Activité 2017 GULF BANK ALGERIA p 7

البنك يدير حالياً شبكة وطنية من 62 فروع ومكاتب موزعة في جميع أنحاء الأردن ، وكذلك أربعة فروع في فلسطين ومكتب فرعي في قبرص.

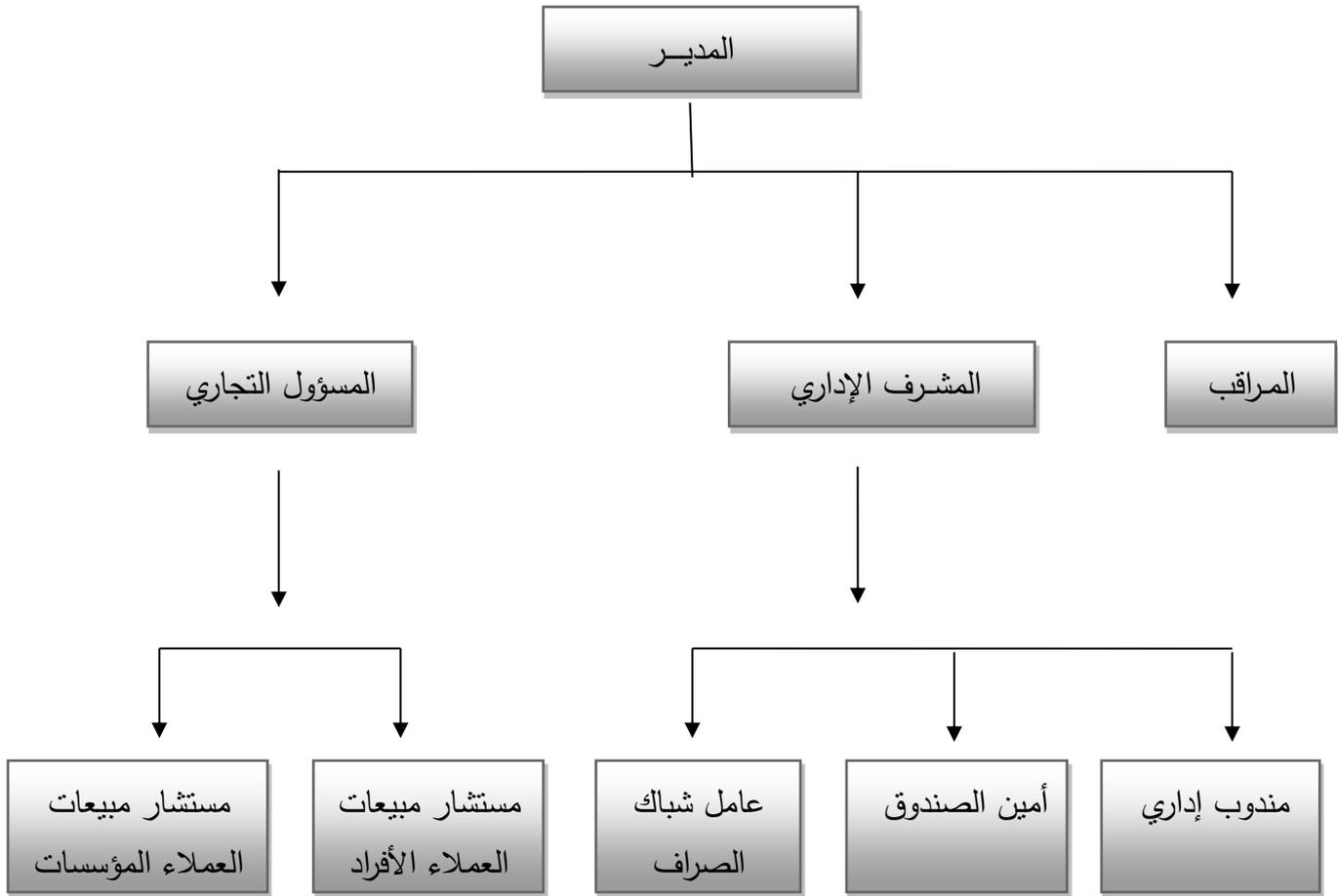
AGB لديها شبكة من 60 فرعاً منتشرة في جميع أنحاء الأراضي الجزائرية، و هو يعزز مركزه عاماً بعد عام ، وهو واحد من أفضل ثلاثة بنوك خاصة في الجزائر.

عملاء AGB هم من جميع أنواع الشركات ( TPE ، PMI ، PME ، Grandes ) كذلك الأفراد والمهنيين ، AGB يبني العمليات على أعلى معايير السوق والتصميم حلول مصممة خصيصاً لدعم عملائها في نجاحهم مشاريعهم<sup>1</sup>.

مع وجود 930 موظفاً ومتوسط العمر 34 عاماً ، تعد AGB واحدة من الشركات الرائدة في هذا المجال الخدمات الإلكترونية ، أول بنك يقدم بطاقات دولية (فيزا و ماستركارد) في السوق.

## 2- الهيكل التنظيمي لبنك الخليج وكالة سعيدة:

الشكل رقم 07:



المصدر: من معطيات بنك الخليج وكالة سعيدة

<sup>1</sup> Rapport d'Activité 2017 GULF BANK ALGERIA p 7.

## ثانيا: خصائص وأهداف بنك الخليج الجزائر:

**1- خصائص البنك :** يتمتع بنك الخليج الجزائر بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- **بنك تجاري للمؤسسات :** وضع المصرف التجاري يعطي كامل الحق لبنك الخليج الجزائر بإجراء جميع العمليات المصرفية على الصعيدين الوطني والدولي، وتتمثل هذه العمليات في تقديم مساعدات لشركات الإقراض المتنوعة المباشرة وغير مباشرة.
- **بنك للأفراد :** يفتح بنك الخليج الجزائر أبوابه للأفراد لتقديم المنتجات والخدمات بطرق ومناهج مختلفة حسب التطلعات المرادة
- **بنك الخدمات :** يوفر البنك لعملائه من الشركات والأفراد الحلول الأكثر حداثة من حيث السرعة والأمان، منذ تأسيسه في السوق الجزائرية، والبنك رائد في مجالات علوم الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي مكنته من إتمام جميع عمليات جميع عملياته وجعلها أكثر كفاءة لعملائه، مثل سويفت SWIFT، المعاملات المصرفية الإلكترونية بين الوكالات.... الخ
- **بنك ذو شبكة بنكية واسعة:** التوسع المستمر لبنك الخليج الجزائر جعله يتربع على شبكة واسعة في التراب الجزائري رغم عدم قدمه في الساحة المالية للجزائر.

**02- أهداف البنك :** من أهم الأهداف المسطرة لبنك الخليج الجزائر نذكر ما يلي:

- يلتزم بنك الخليج الجزائر التزام راسخا، لضمان أعلى مستوى جودة في كل أعماله المصرفي:
- حيث ومنذ منح الاعتماد للبنك وهو يسعى إلى استغلال كل الوسائل الحديثة المستعملة في المجال البنكي لتقديم أعلى مستوى من الخدمات وبجودة عالية، ومن أهم هذه الاستخدامات الالكترونية الحديثة المستعملة في البنك هي:

- البطاقات ما بين البنوك CIB CARD
- بطاقة الفيزا كارد VISA CARD
- بطاقة القولدن كارد GOLDEN CARD
- البطاقات الكلاسيكية CLASSIC CARD
- بطاقة الفيزا للدفع المسبق VISA CARD PREPAID

- **السعي إلى تعظيم قيمة موجوداته:** ويعتبر هذا الهدف من الاهداف المسطرة لكل بنك سواء كان أجنبي أو وطني، حيث يعتبر تعظيم الربح من أولويات بنك الخليج الجزائر والتي تعمل على تحقيقها منذ دخولها للسوق النقدية الجزائرية.

- تلبية جميع احتياجات العملاء: أي العمل على الوفاء بكل الالتزامات التي هي على عاتق البنك وعلى رأسها توفير كل الاحتياجات التي يطلبها العميل وبأحسن صورة.

ويتجسد هذا الهدف من خلال توفير جميع الخدمات وتلبية طلبات العملاء من منح القروض وتسليم الودائع ودفاتر الشيكات.... الخ، وهو ما يسعى البنك لتحقيقه؛

- توسيع الشبكة البنكية للبنك في مختلف أنحاء البلاد: يسعى بنك الخليج الجزائر إلى زيادة عدد وكالته في أرجاء الوطن، وذلك لتوسيع خدماته وزيادة عدد المتعاملين، خاصة وأنه لكسب مكانة في السوق وجب عليه الظهور بقوة وفي كل مكان، لذلك نلاحظ تطورا ملحوظا في زيادة شبكات البنك في الجزائر منذ 2003 إلى يومنا هذا.

- السرعة في الأداء: القيام بالعمليات البنكية والمعاملات المختلفة في أوقات قياسية.

- العمل على تطوير منتجات جديدة: وذلك من خلال منتجات أخرى تكون ذات ميزة خاصة عن باقي المنتجات المقدمة من قبل البنوك الأخرى.

### ثالثا : تشخيص نظام المعلومات في بنك الخليج الجزائر

يعتمد هذا البنك على نظام المعلومات بدرجة عالية و مثالية حيث تم الاستغناء عن الورق نتيجة استخدام معدات تكنولوجية حديثة بالإضافة إلى احتوائه على عدد قليل من العاملين و ذلك لقلّة الحاجة إليهم التي فرضها نظام المعلومات.

- برمجيات نظم المعلومات المستعملة في بنك الخليج الجزائر:

- نظام تدفق العمل workflow :

هو برنامج يقوم بالتعرف على البرامج القائمة و ربطها ببعضها في تسلسل منطقي و سهل يعكس آلية القيام بمهمة معينة أو عدد من المهام و العمليات الفرعية المرتبة بشكل متسلسل و مترابط في سبيل تحقيق الهدف الرئيسي للمهمة.

حيث يتم تطبيق هذا البرنامج من أجل توثيق العمل(تدفق العمل) لمهمة معينة، و عرضها بشكل واضح يجعل من السهل الرجوع إلى ها، تحديد المسؤوليات و الصلاحيات، زيادة سرعة الانجاز و كذلك الربط بين الأنظمة و زيادة دقة المعلومات.

حيث يستخدم في أتمتة عمليات قسم الموارد البشرية ( إجراءات التوظيف، السلف، البصمات، الانتدابات، التدريب.....)، أتمتة عمليات قسم المالية( طلبات تصفيات العهد، و غيرها)، أتمتة عمليات قسم التقنية (ك نماذج طلبات الدعم الفني و غيرها) أتمتة عمليات قسم المشتريات و طلبات العملاء ( طلب عرض سعر، التقديم لمناقصة، طلب فتح حساب ائتمان).

- برنامج SGB (Système de gestion de base) :

و هو عبارة عن برنامج للتحكم في تصميم و إنشاء و صيانة و استخدام و تخزين قواعد البيانات، فهو يسمح بالتحكم في البيانات الضخمة بشكل سريع و أمن و حديث عن طريق تطوير قواعد البيانات و هو يساعد في استخدام مجموعة متكاملة من السجلات و الملفات التي تكون قاعدة البيانات، و هو يقوم بتحديد وظائف كل مستخدم على حدا حيث يقوم المستخدم بالدخول عن طريق رقم سري خاص به، كما يساعد أيضا في تخزين و استعادة النسخ الاحتياطية المتخذة من قواعد البيانات.

- برنامج التحويلات:

و هو برنامج خاص بإجراء عمليات التحويلات و المدفوعات المالية حيث يشكل البنية الأساسية التي يعتمد على ها عدد من أنظمة المدفوعات و التسويات الآلية المتقدمة و تشمل هذه الأنظمة غرف المقاصة الآلية و هو نظام لمقاصة الشيكات أليا ، كما يشمل أيضا نظام تسوية الأوراق المالية، حيث يستطيع العملاء من خلال هذا النظام الاستفادة من 3 خدمات رئيسية :  
عملية تحويل في غضون 30 ثانية فقط من أي حساب بنكي إلى أي حساب بنكي آخر، تحويلات مالية مفردة أو مجموعة من أي حساب بنكي لأي حساب بنكي في غضون ساعات معدودة في أيام العمل الرسمية، نظام موحد يتيح للعميل خدمة الاستفسار و دفع الفواتير المستحقة له من أكثر من جهة بصورة مباشرة بضغط زر واحدة.

- برنامج Outlook:

كما يستخدم هذا البنك نظام OUTLOOK للتواصل، حيث يتيح الاتصال بالعملاء الآخرين مباشرة بطريقة سهلة و سريعة حيث يمثل عصب الوكالة فهو يكون نظام كامل للموظفين و بريد الكتروني لكل موظف حتى يسهل عملية التواصل و المراسلات، و الأهم يعتبر أرشيف لكل المراسلات الداخلية والخارجية و ذلك لأنه يساعد على تنزيل كافة المراسلات الالكترونية على هارد الجهاز مما يساعد على الرجوع إليها في أي وقت.

رابعا: إجراءات الدراسة التطبيقية:

1-أسلوب الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية على الاستبيان و المقابلة المباشرة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية، و القيام بتحليل آراء موظفي مؤسسة الدراسة الميدانية من خلال استمارات وزعت عليهم ، و هذا للوقوف على واقع الاتصال الداخلي في بنك الخليج وكالة سعيدة و مدي تحسن إستراتيجية الاتصال الداخلي لديه بفضل إدماجه لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2 - عينة الدراسة:

نظرا لقلة عدد موظفي بنك الخليج وكالة سعيدة فإن عينة الدراسة تألفت من جميع موظفي و المقدر عددهم ب 13 موظف.

3 - أسلوب جمع البيانات:

لانجاز هذه الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق استبيان تم تصميمه و هو يضم نوعين من المتغيرات، متغيرات مستقلة و هي معلومات خاصة بالموظف وتضمنت نوع الجنس ذكر أو أنثى، السن، المؤهل العلمي، الرتبة أو الوظيفة، الخبرة المهنية ، أما النوع الثاني فهو متغيرات تابعة تتعلق بأسئلة موجهة لموظفي البنك.

وقد تضمن الاستبيان 22 سؤال قسم على 6 محاور و هي كالآتي:

- محور البيانات الشخصية .
- الاتصال الداخلي في البنك.
- وسائل وطرق الاتصال داخل البنك.
- الشبكات
- التدريب على وسائل الاتصال.
- المتوقع من استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال

3- الدراسة الإحصائية:

لقد اعتمدنا في الدراسة التحليلية للاستبيان على برنامج الإكسل Excel و ذلك في استخراج النسب و كذا التمثيلات البيانية.

خامسا: تحليل محاور الاستبيان

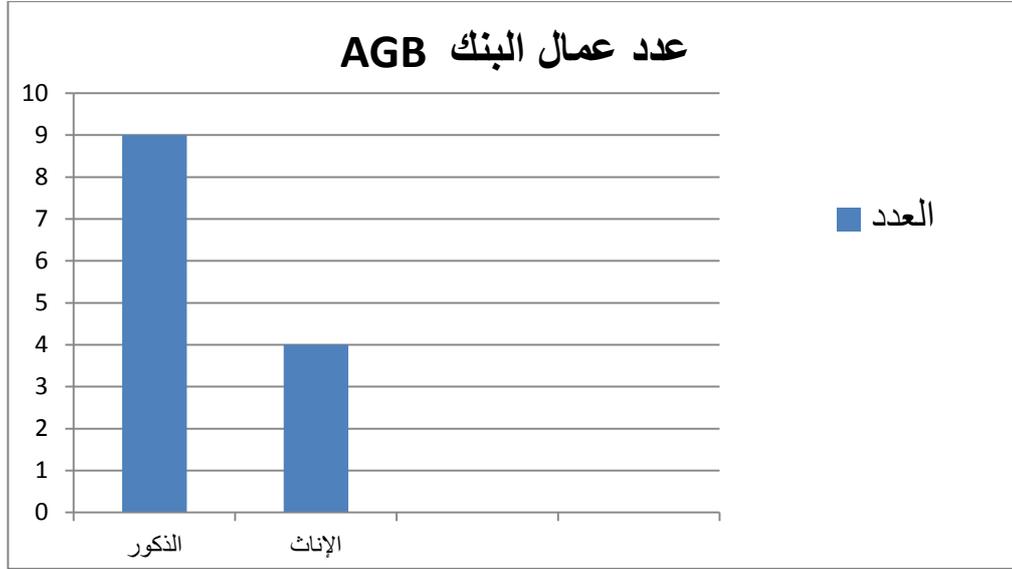
1- تحليل محاور البيانات الشخصية:

- تحليل البيانات الشخصية من حيث الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع موظفي البنك من حيث الجنس

الاختيارات	التكرار	النسبة %
ذكر	9	69.23
أنثى	4	30.77
المجموع	13	100

الشكل رقم (08): توزيع موظفي البنك من حيث الجنس



#### التحليل

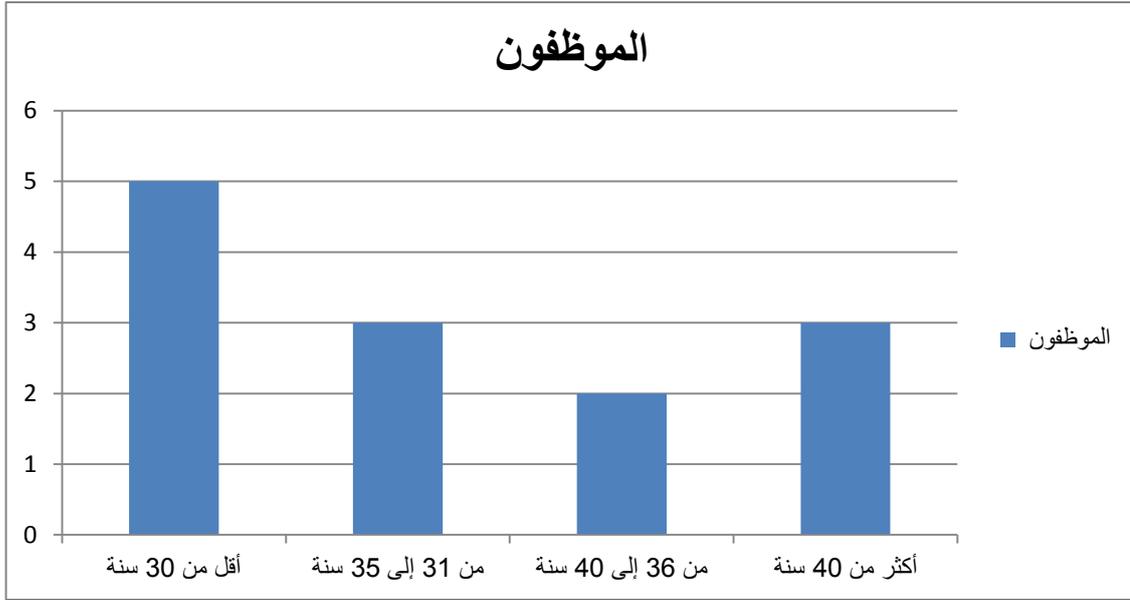
نلاحظ من خلال الشكل السابق الذي يبين تعداد الموظفين في بنك الخليج الجزائر المتواجد على مستوى ولاية سعيدة، و الذي يوظف ثلاثة عشرة موظفا منهم تسعة ذكور و أربعة نساء، و بالتالي نسبة الذكور قدرت بنسبة 69.23 % بينما نسبة الإناث بلغت حوالي 30.77% و هذا حسب طبيعة نشاط البنك.

#### تحليل البيانات من حيث السن:

الجدول رقم(03): توزيع موظفي البنك من حيث السن

النسبة %	التكرار	الاختيارات
38.46	5	أقل من 30 سنة
23.08	3	من 31 إلى 35 سنة
15.38	2	من 36 إلى 40 سنة
23.08	3	اكثر من 40 سنة
100	13	المجموع

الشكل رقم(09): توزيع موظفي البنك من حيث السن



التحليل:

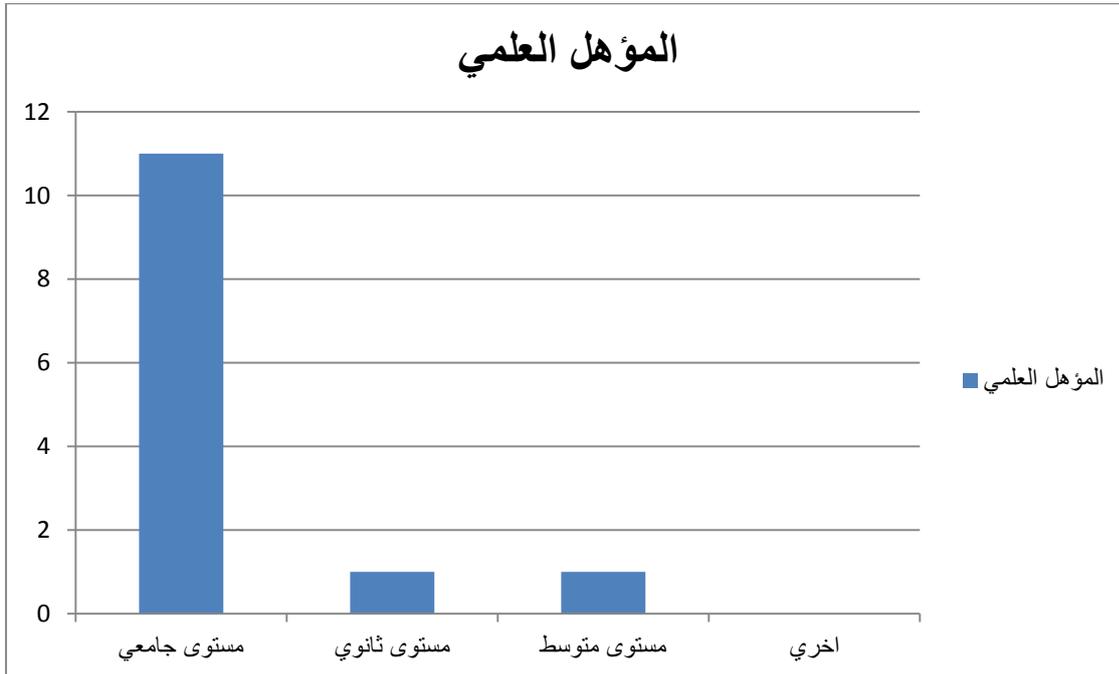
من خلال المخطط التالي و الذي يمثل توزيع الموظفين التابعين لبنك الخليج الجزائر، أن اكبر نسبة من خلال العمر و الذي تتراوح على اقل من 30 سنة بخمسة موظفين، أي بنسبة تقدر بحوالي 38.46 %، ثم تاليها الفئة التي تتراوح ما بين 31 سنة و 35 سنة بثلاثة موظفين، أي بنسبة تقدر بحوالي 23.08 % ، و كذا الفئة التي كانت أكثر من 40 سنة ذوي الخبرة العالية بثلاثة موظفين أيضا، أي بنسبة قدرت كذلك ب 23.08 % ، و في الأخير عدد الموظفين الذين تتراوح سنهم ما بين 36 سنة و 40 سنة بموظفين فقط. أي بنسبة قدرت بحوالي 15.38 %.

▪ تحليل البيانات من حيث المؤهل العلمي:

الجدول رقم(04): توزيع موظفي البنك من حيث المؤهل العلمي

الاختيارات	التكرار	النسبة %
مستوى جامعي	11	84.62
مستوى ثانوي	1	7.69
مستوى متوسط	1	7.69
أخرى	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم(10): توزيع موظفي البنك من حيث المؤهل العلمي



#### التحليل:

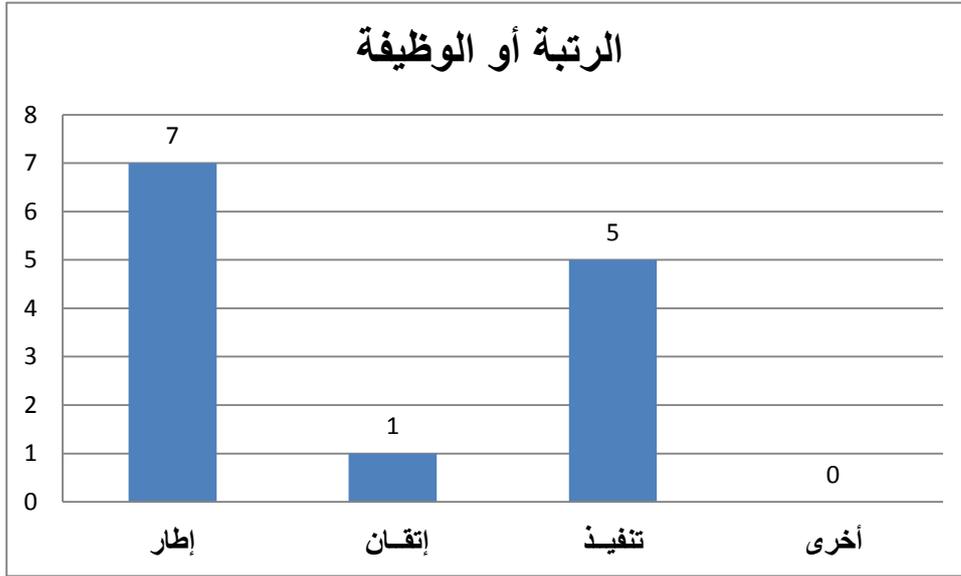
لان طبيعة عمل البنوك بما فيها بنك الخليج الجزائر تعتمد على الكفاءات و المهارات و ذوي الشهادات العليا، فإننا نلاحظ من خلال المخطط التالي أن العدد الكبير من الموظفين لدى البنك هم ذوي الشهادات العليا أي الشهادات الجامعية و الذين يقدر عددهم بحوالي إحدى عشرة موظفا و هذا بنسبة قدرت بحوالي 84.62%، أما الباقي فقد وزعوا بالتساوي موظف واحد ذا مستوى ثانوي أما الموظف الأخير ذا مستوى متوسط و هذا بنسبة قدرت بحوالي 7.69 % لكل واحد منهم.

▪ تحليل البيانات من حيث الرتبة أو الوظيفة:

الجدول رقم(05): توزيع موظفي البنك من حيث الرتبة أو الوظيفة:

الاختيارات	التكرار	النسبة%
إطار	7	53.84
إتقان	1	7.69
تنفيذ	5	38.46
أخرى	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم(11): توزيع موظفي البنك من حيث الرتبة أو الوظيفة:



#### التحليل:

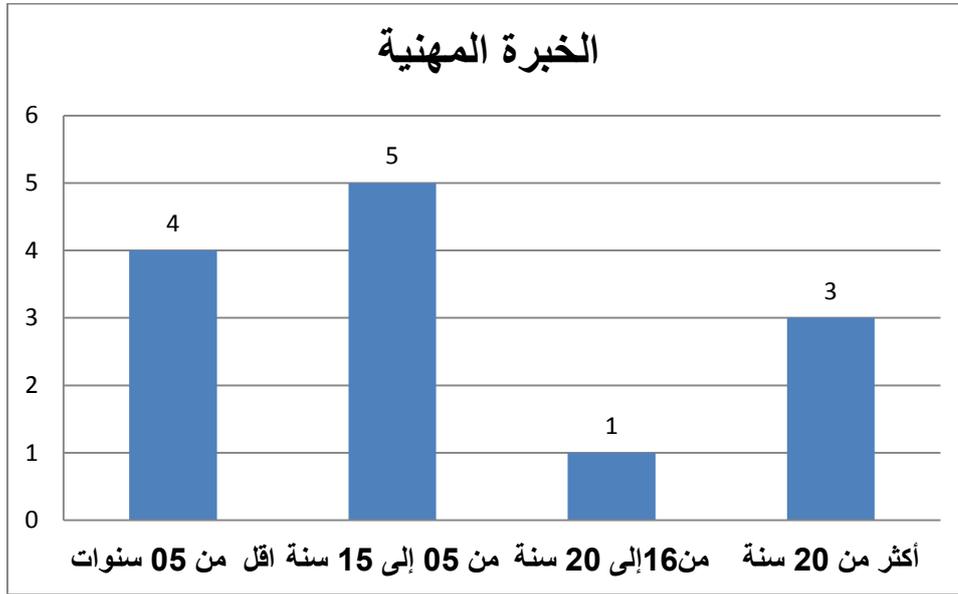
نرى من خلال النتائج المحصل عليها بأن النسبة العالية في عملية التوظيف داخل هذه المؤسسة الخدماتية يطغى عليها طابع الإطارات أي ذوي الشهادات العليا أي ذوي الخبرة الجامعية و هذا بطبيعة الحال حسب طبيعة و نشاط المؤسسة التي تمارسه و التي تتطلب مثل هؤلاء الكفاءات و الخبرات الكبيرة، حيث كان هذا التمثيل من الأفراد نسبة 53.84 %، ثم تليها نسبة 38.46 % التي تخص عمال التنفيذ و في الأخير هناك نسبة 7.69 % لعمال إتقان أي ذوي شهادات الكفاءة المهنية .

#### ■ تحليل البيانات من حيث الخبرة المهنية:

الجدول رقم(06): توزيع موظفي البنك من حيث الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الاختيارات
30,76	4	أقل من 05 سنوات
38.46	5	من 05 إلى 15 سنة
7,70	1	من 16 إلى 20 سنة
23,07	3	اكتر من 20 سنة
100	13	المجموع

الشكل رقم(12): توزيع موظفي البنك من حيث الخبرة المهنية



**التحليل:**

فيما يخص عدد سنوات الخبرة المهنية يتضح من المخطط أن ما نسبته 30,76% من موظفي البنك هم ممن لديهم خبرة عملية أقل من 5 سنوات ، وأن ما نسبته 38,46% من موظفي البنك هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 15 سنوات وهم الفئة الأغلبية، كما أن نسبة من لهم عدد سنوات خبرتهم العملية من 16 إلى 20 سنة بلغت 7,70% ، وأن نسبة 23,07% هم ممن لديهم أكثر من 20 سنة خبرة عملية .

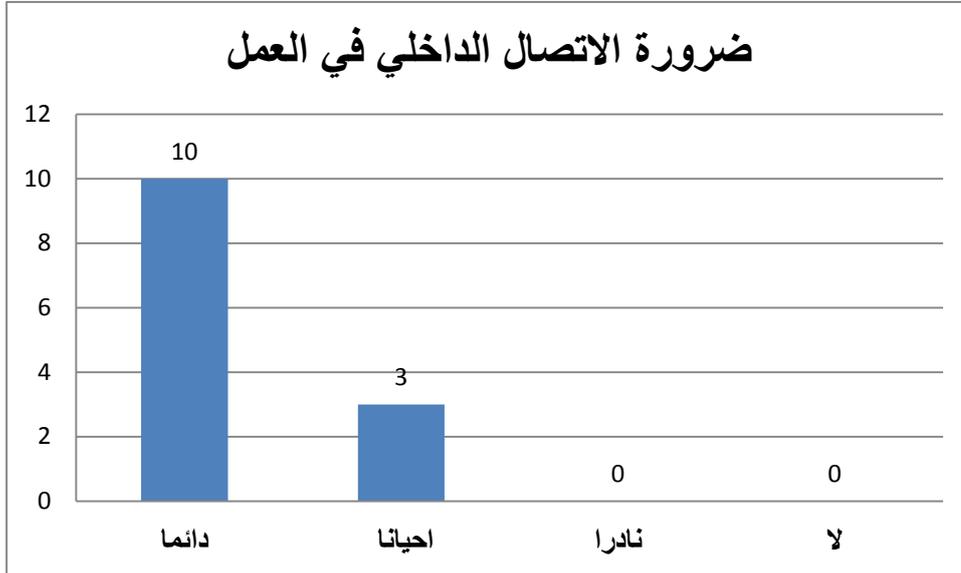
ثانياً: تحليل محور الاتصال الداخلي في البنك:

1- هل يعتبر الإتصال الداخلي ضروري في عملك؟

الجدول رقم(07): ضرورة الاتصال الداخلي في العمل

النسبة%	التكرار	الاختيارات
76.93	10	دائماً
23.07	3	أحياناً
0	0	نادراً
0	0	لا
100	13	المجموع

الشكل رقم (13) : ضرورة الاتصال الداخلي في العمل



**التحليل:**

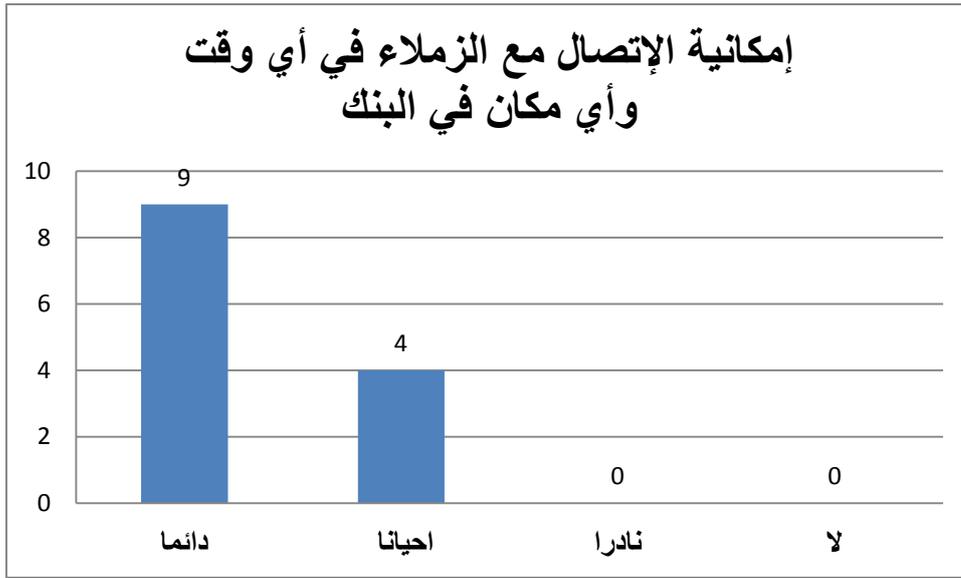
من خلال المخطط السابق نجد أن أغلبية موظفو البنك أي بنسبة 76.93% يرون أن الاتصال الداخلي بالمؤسسة له أهمية، ويعتبر ضروري في عملهم، في حين أنه حوالي 23.07% يرون أنه ضروري في بعض الأحيان، وهذا راجع لثقافة بعض الموظفين الذين يقللون من أهمية الاتصال الداخلي، مما يتطلب إعادة توجيه وتذكير الموظفين بأهمية الاتصال الداخلي، وما يحققه للبنك، وما هي العواقب التي يمكن أن تتجر من خلال إهماله.

2- هل يمكنك الاتصال مع زملائك في أي وقت وفي أي مكان في البنك

الجدول رقم(08): إمكانية الاتصال مع الزملاء في أي وقت وفي أي مكان في البنك

الاختيارات	التكرار	النسبة%
دائما	9	69.23
أحيانا	4	30.77
نادرا	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم (14): إمكانية الاتصال مع الزملاء في أي وقت وفي أي مكان في البنك



**التحليل:**

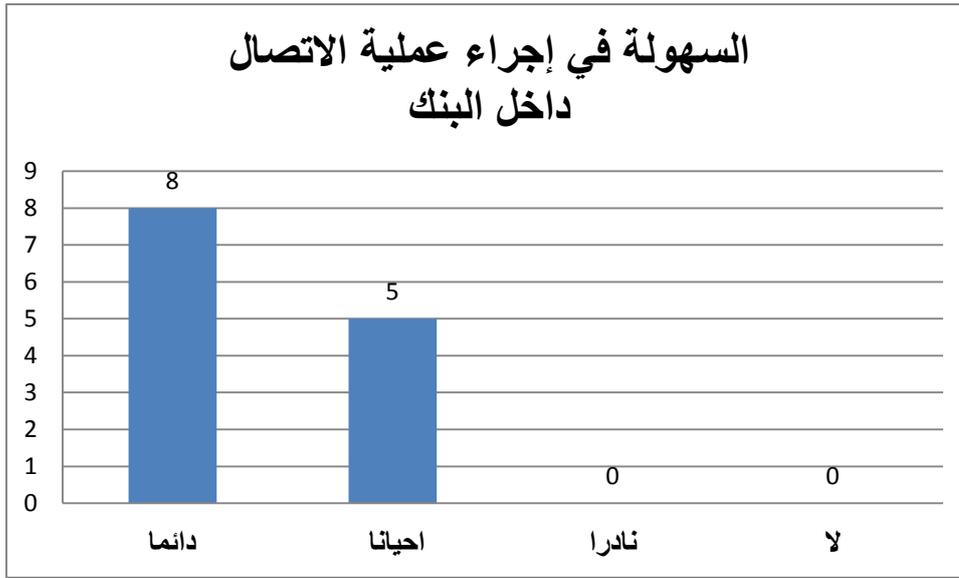
حسب المخطط السابق ، تبين لنا نظرة الموظفين لواقع الاتصال داخل البنك، بحيث أن ما يعادل كل المستجوبين، أي نسبة 69.23% يرون بأن هناك سهولة في إجراء الاتصال مع الزملاء داخل البنك من أي مكان، وفي أي وقت، وهناك نسبة 30.77% من المستجوبين يرون أن هناك إمكانية محدودة في ذلك و هذا ما بين أن البنك يقوم بتوفير وسائل اتصالية داخلية كون أن نسبة 69.23% بالمائة ترى إمكانية الاتصال داخل البنك، و إن كان هناك من يعتبر أن هناك محدودية في إجراء الاتصال مع الزملاء داخل البنك من أي مكان و في أي وقت وهذا ما يفسر وجود بعض المشاكل التي تعيق عملية الاتصال داخل البنك ويمكن أن يرجع هذا لطبيعة عملهم أو مكان تواجدهم داخل البنك.

3- هل هناك سهولة في إجراء عملية الاتصال الداخلي في البنك؟

**الجدول رقم(09): السهولة في إجراء عملية الاتصال الداخلي في البنك**

الاختيارات	التكرار	النسبة %
دائما	8	61.54
أحيانا	5	38.46
نادرا	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم (15): السهولة في إجراء عملية الاتصال الداخلي في البنك



التحليل:

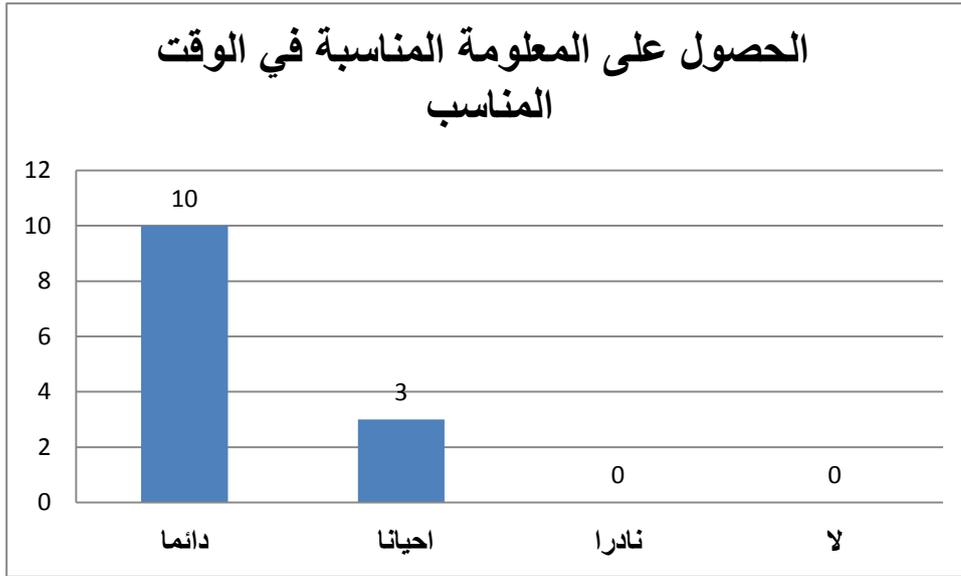
حسب المخطط السابق فان حوالي 61.54% من موظفي البنك يرون سهولة إجراء الاتصال داخل البنك و هذا راجع لسهولة في إجراء الاتصال داخل البنك من أي مكان، وفي أي وقت فيما يعتبر حوالي 38.46% من الموظفين إن هذه السهولة محدودة لوجود بعض العراقيل التي تحول دون إمكانية الاتصال من أي مكان، وفي أي وقت.

4- هل يمكنك الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب؟

الجدول رقم(10): إمكانية الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب

الاختيارات	التكرار	النسبة%
دائما	10	76.93
أحيانا	3	23.07
نادرا	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم(16): إمكانية الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب



**التحليل:**

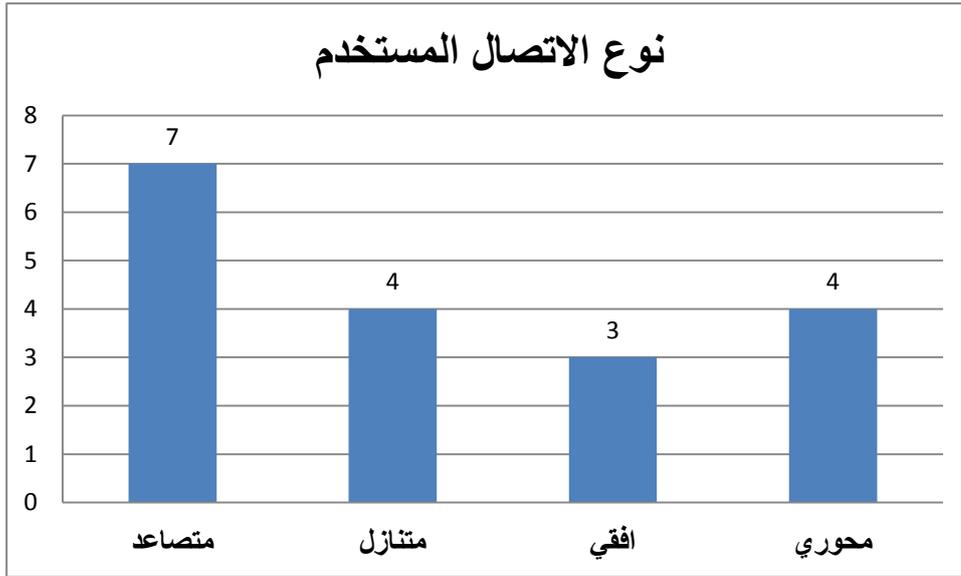
من خلال المخطط أعلاه، نجد بأن 76.93% من المستجوبين يرون إمكانية حصولهم على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وحوالي 23.07% يرون محدودية حصولهم على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على القيام بالمهام داخل البنك ويؤثر أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المسؤولين عليه وهذا ما يفسر أن توجد بعض العراقيل التي تحول دون إيصال المعلومة في وقتها المحدد.

5- ما هو نوع الاتصال الذي تستخدمه؟

الجدول رقم (11): نوع الاتصال المستخدم

الاختيارات	التكرار	النسبة%
متصاعد	7	53,84
متنازل	4	30,76
أفقي	3	23,07
محوري	4	30,76

الشكل رقم (17): نوع الاتصال المستخدم



**التحليل:**

أوضحت النتائج المتحصل عليها من الاستبيان أن هناك تفاوت في نوع الاتصال المستخدم في البنك من اتصال المتساعد و متنازل و محوري كما هو موضح في المخطط أعلاه ، حيث أن 53,84 % من المبحوثين يرون بان الاتصال المستخدم هو الاتصال المتساعد نظرا لضرورة وصول المعلومة اللازمة للجهات المعنية باتخاذ القرار في الوقت المناسب لضمان تحقيق أهداف البنك ، كما أن 30,76 % من المبحوثين يرون أن الاتصال في البنك متنازل و محوري و يرجع ذلك لطبيعة الوظيفة التي يقوم بها هؤلاء المبحوثين و التي تتطلب إجراء اتصالات متنازلة و محورية للتنسيق أكثر بين الأقسام بينما يتم الاتصال بين المبحوثين في مستويات إدارية متباينة بنسبة 23.07%.

ثالثاً- تحليل محور وسائل وطرق الاتصال داخل البنك؟

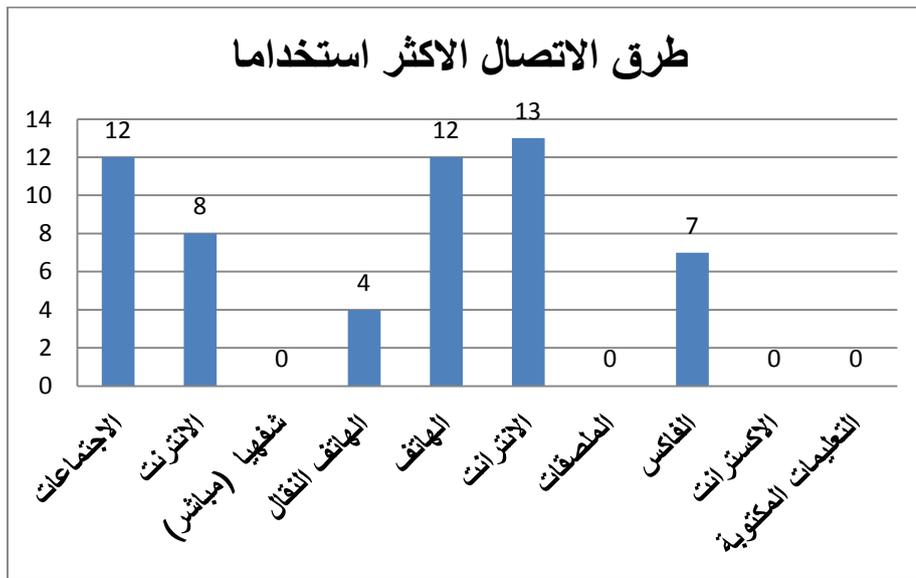
6- ما هي طرق الاتصال الأكثر إستخداما بالنسبة لديك؟

الجدول رقم (12): طرق الاتصال الأكثر إستخداما

الاختيارات	التكرار	النسبة %
الاجتماعات	12	92.30
الانترنت	8	61.53
شفهيا ( مباشر)	0	0
الهاتف النقال	4	30.76

92.30	12	الهاتف
100	13	الانترنت
0	0	الملصقات
53.84	7	الفاكس
0	0	الاكسترنات
0	0	التعليمات المكتوبة

الشكل رقم (18): طرق الاتصال الأكثر استخداما



#### التحليل:

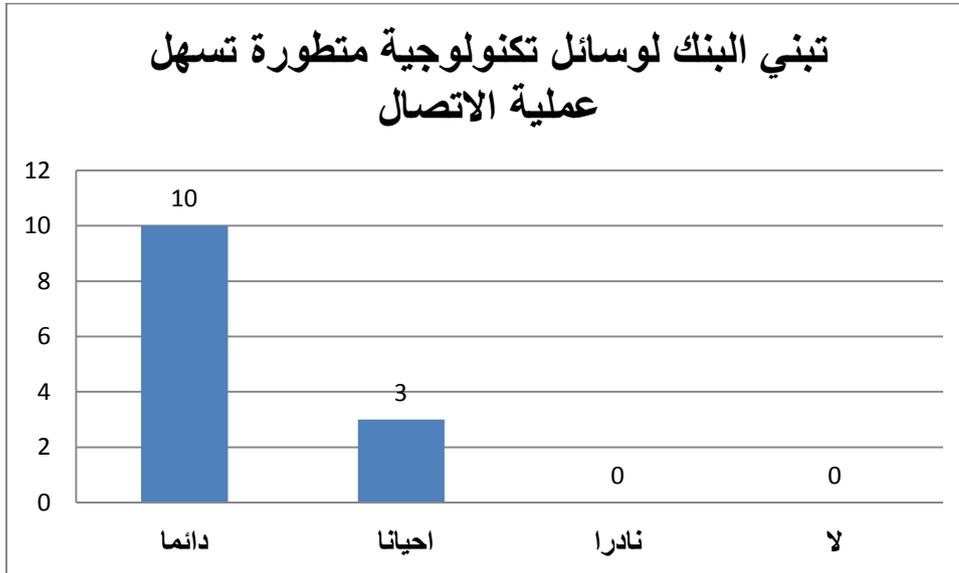
نلاحظ من خلال المعطيات المتوفرة أن كل الموظفين يعتمدون على شبكة الانترنت في الاتصال داخل البنك باعتبارها الوسيلة ذات الأهمية الأولى من بين وسائل الاتصال الحديثة ثم تليها الاجتماعات و الهاتف بنسبة 92.30 % وذلك لان البنك يعمل على استعمال وإتاحة هاتين الوسيلتين باعتبارها من أهم وسائل الاتصال الشفوي التي تمتاز بسرعة الاتصال والتفاعل مع فرصة فورية للتغذية الرجعية ثم الانترنت بنسبة 61.53 % حيث أن هذه الخدمة متاحة للأغلبية ثم الفاكس بنسبة 53.84 % باعتباره وسيلة لنقل المعطيات و القرارات بأقل وقت و جهد ثم الهاتف النقال بنسبة 30.76 % وهذا راجع لسهولة و توفره لدى اغلب الموظفين في حين انه يزيل الالتزام بالتواجد في مكان محدد مما يعطي حرية في الحركة للموظف أما بالنسبة للاكسترنات والملصقات والتعليمات المكتوبة فهي لا تستخدم إطلاقا من طرف الموظفين.

7- هل يتبنى البنك وسائل تكنولوجية متطورة تسهل عليك عملية الإتصال ؟

الجدول رقم (13): تبني البنك لوسائل تكنولوجية متطورة تسهل عملية الإتصال

الاختيارات	التكرار	النسبة %
دائما	10	76.93
أحيانا	3	23.07
نادرا	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل (19) : تبني البنك لوسائل تكنولوجية متطورة تسهل عملية الإتصال



**التحليل:**

من خلال إجابات موظفي البنك ، نستنتج بأن بنك الخليج يعمل على تبني وسائل تكنولوجية متطورة لتسهيل عملية الاتصال و هذا لان 76.93% من الموظفين قد أجابوا بدائما في حين أجابت نسبة 23.07% بأحيانا .

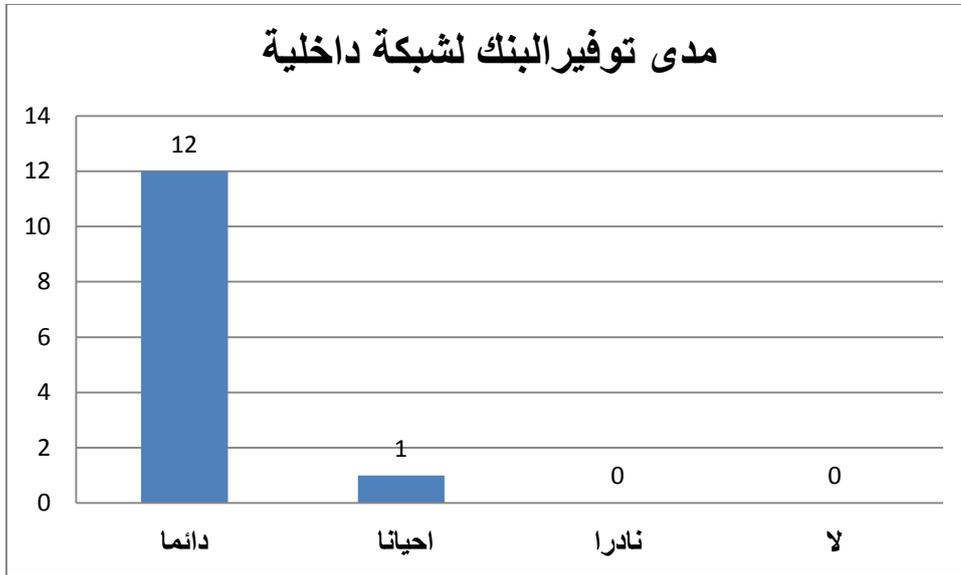
رابعاً- تحليل محور الشبكات:

08- هل الحاسوب الخاص بك مرتبط بشبكة داخلية للبنك؟

الجدول رقم (14): مدى توفير البنك لشبكة داخلية

الاختيارات	التكرار	النسبة %
دائماً	12	92.30
أحياناً	1	7.70
نادراً	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم (20): مدى توفير البنك لشبكة داخلية



التحليل:

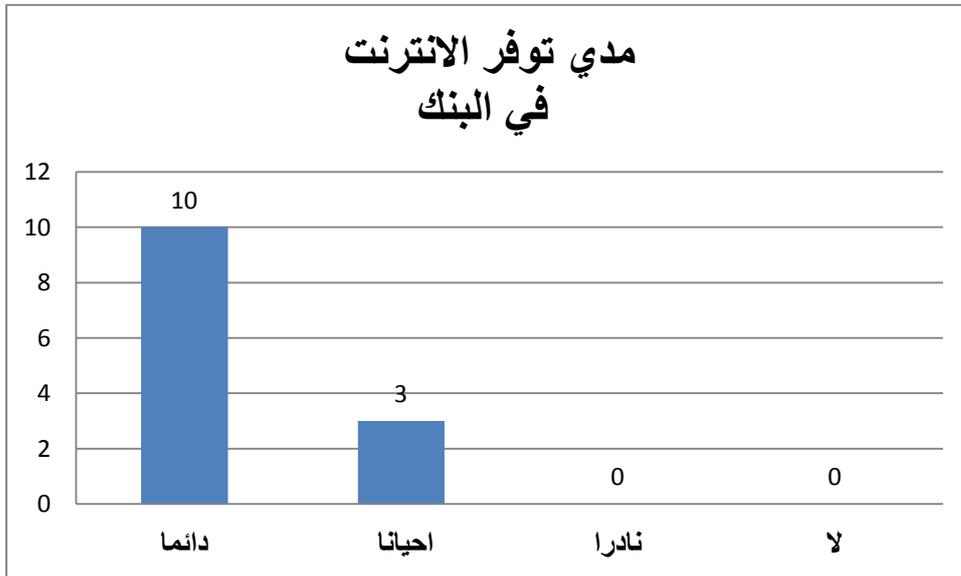
من خلال ما جاء في المخطط أعلاه نجد أن أغلبية موظفو البنك أي بنسبة 92.30% ترتبط حواسيبهم بشبكة داخلية، وهذه النسبة الكبيرة من المرتبطين بالشبكة ترجع إلى كون كل أقسام البنك مرتبطة بالشبكة المحلية مما يسهل عملية نقل المعلومات و التقارير فيما بينها.

09- هل الحاسوب الخاص بك مرتبط بشبكة الانترنت؟

الجدول رقم (15): مدى توفر شبكة الانترنت في البنك

الاختيارات	التكرار	النسبة%
دائما	10	76.93
أحيانا	3	23.07
نادرا	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم (21): مدى توفر شبكة الانترنت في البنك



**التحليل:**

من خلال إجابات المستجوبين نجد أن 76.93% من الموظفين لديهم اتصال بشبكة الانترنت مما يبين التساهل وعدم التقيد من طرف المسؤولين لتوفير الاتصال بشبكة الانترنت بالبنك أما 23.07%، فحواسيبهم لا تتوفر أحيانا على خدمة الانترنت.

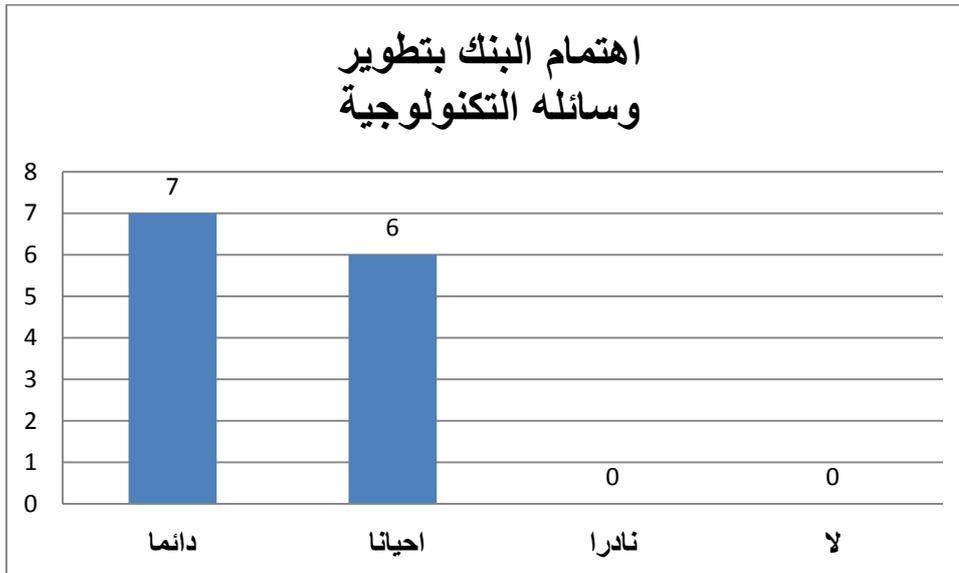
خامسا -التدريب على وسائل الاتصال:

10- هل يهتم البنك بتطوير وسائله التكنولوجية؟

الجدول رقم (16):اهتمام البنك بتطوير وسائله التكنولوجية

الاختيارات	التكرار	النسبة%
دائما	7	53,85
أحيانا	6	46,15
نادرا	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم (22):اهتمام البنك بتطوير وسائله التكنولوجية



**التحليل:**

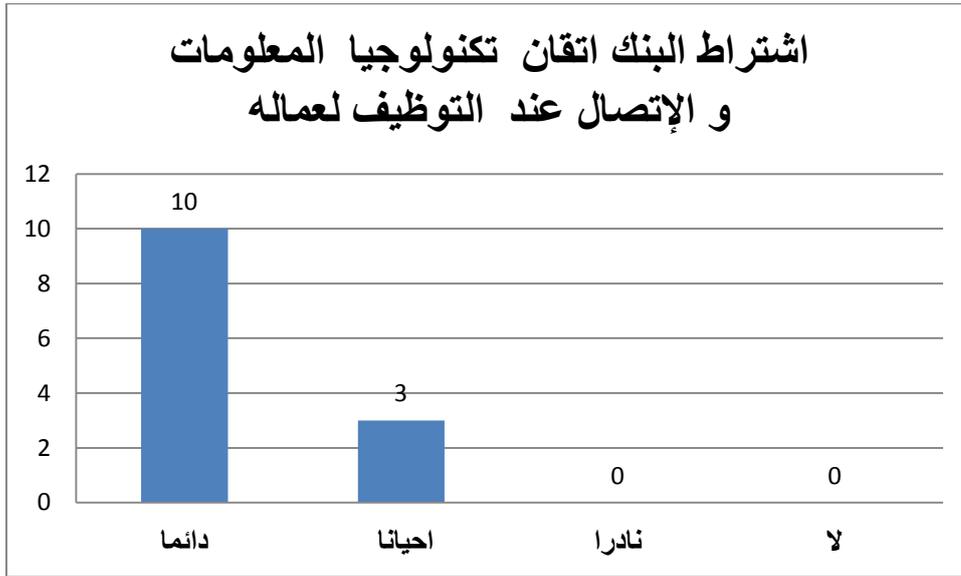
من خلال المخطط التالي نلاحظ أن هناك نسبة 53,85 % من المبحوثين يرون أن بنك الخليج وكالة سعيدة يهتم بتطوير وسائلها التكنولوجية ، غير أن نسبة 46,15 % ترى غير ذلك و هي نسبة معتبرة و يمكن تفسيره كون البلد المتواجد فيه البنك ليس متطور تكنولوجيا مقارنة مع الدول المتقدمة كما يجب النظر إلى عمل المنظومة المصرفية في الجزائر .

11- هل يشترط البنك إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التوظيف لعمالها؟

الجدول رقم (17): إشتراط البنك إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التوظيف لعماله

الاختيارات	التكرار	النسبة%
دائما	10	76.93
أحيانا	3	23.07
نادرا	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم (23): إشتراط البنك إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التوظيف لعماله



**التحليل:**

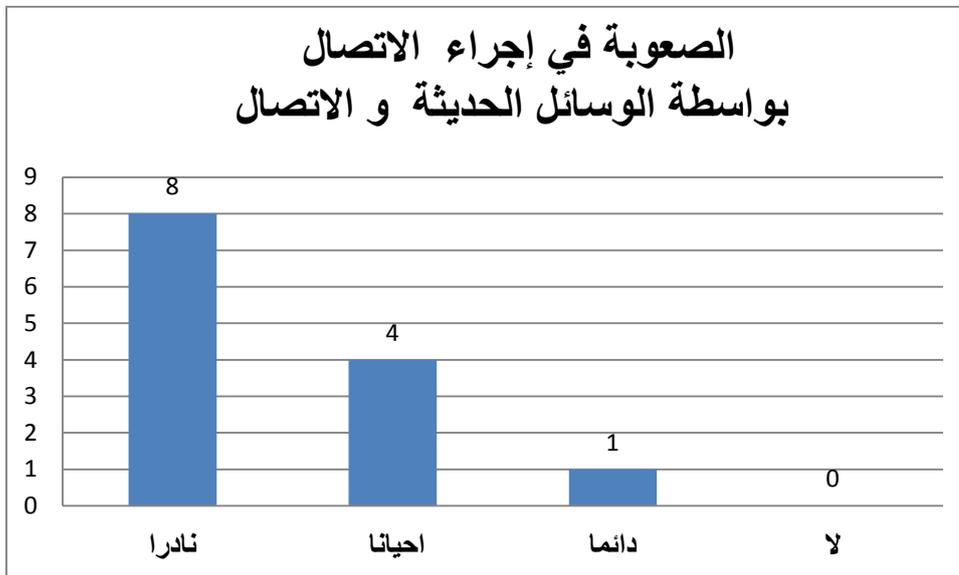
من خلال المخطط التالي نلاحظ أن أغلبية المبحوثين و التي بلغت نسبتهم 76,92% يؤكدون على أن بنك الخليج عند قيامه بعملية التوظيف يشترط إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال نظرا لأهمية الخدمات التي يقدمها البنك و تعامله بالأموال ، بينما أبدت نسبة 23,08% رأيها بأنه أحيانا يتم إشتراط إتقان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال و يمكن تفسير ذلك إلى طبيعة و أهمية الوظيفة المراد شغلها.

12- هل تجد صعوبة في إجراء الاتصال بواسطة الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال؟

الجدول رقم (18): الصعوبة في إجراء الاتصال بواسطة الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال

الاختيارات	التكرار	النسبة%
دائما	8	61,54
أحيانا	4	30.77
نادرا	1	7,69
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم (24): الصعوبة في إجراء الاتصال بواسطة الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال



التحليل:

من خلال المخطط التالي نلاحظ أن نسبة 61.54 % من المبحوثين نادرا ما تجد صعوبة في إجراء الاتصال بواسطة الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال، بينما هناك نسبة 30.77 % ترى أن الصعوبة تكمن أحيانا ، في حين ترى نسبة 7,69 % أن هناك الصعوبة لإجراء الاتصال بواسطة الوسائل الحديثة للإعلام

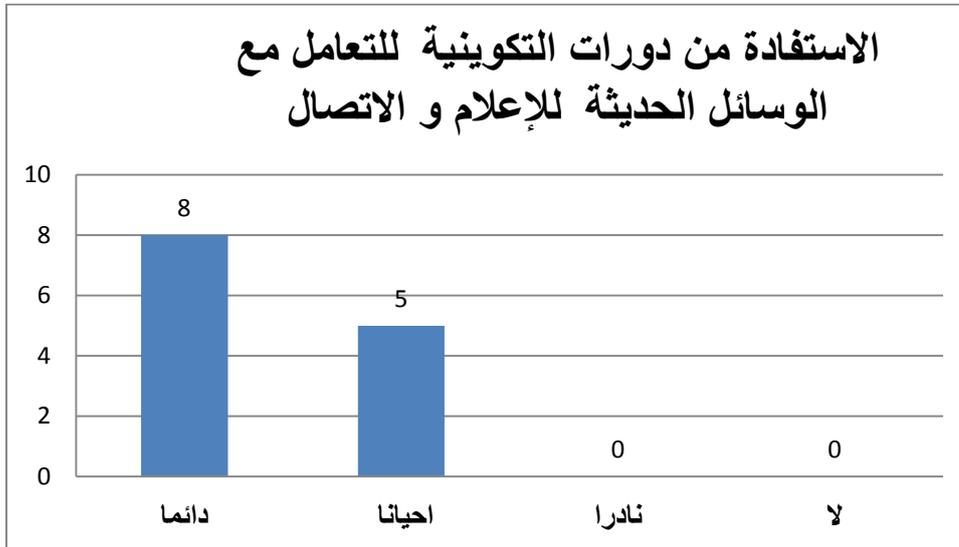
والإتصال، لذا يتطلب منا البحث عن مدى تلقى الموظفين لدورات تكوينية أو تدريبية على هذه الوسائل المتطورة في السؤال الموالي ومدى الاستفادة من هذه الدورات.

13- هل تستفيد من دورة تدريبية للتعامل مع الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال؟

الجدول رقم (19): الاستفادة من دورة تدريبية للتعامل مع الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال

الاختيارات	التكرار	النسبة%
دائما	8	61,54
أحيانا	5	38.46
نادرا	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم (25): الاستفادة من دورة تدريبية للتعامل مع الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال



التحليل:

من خلال المخطط التالي نلاحظ مانسبته 61,54% من الموظفين يستقنون دائماً من دورات التكوينية أو تكوين خاص لاستخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال، أما النسبة المتبقية 38.46 % فهي تستفيد أحيانا من دورات تكوينية .

هذا ما بين بان البنك يهتم بتدريب موظفيه على استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال بإعتباره جسرا حيويا بين إستراتيجية الاتصال داخلي ، وترقية أدائها و ارتقاء تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى البنك.

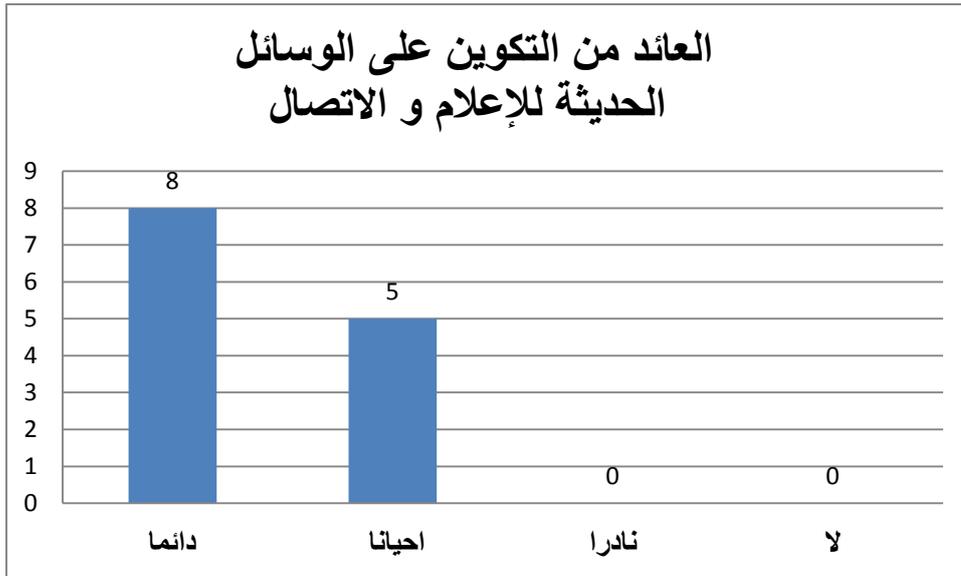
و هذا ما يفسر أيضا نسبة 61.54 % التي نادرا ما تجد صعوبة في استخدامها لهذه الوسائل

14- إذا استفدت من دورة تكوينية، هل كان لها اثر في تحسين مهارتك في استعمال الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال؟

الجدول رقم (20): العائد من التكوين على استعمال الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال

الاختيارات	التكرار	النسبة %
دائما	8	61,54
أحيانا	5	38.46
نادرا	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم (26): العائد من التكوين على استعمال الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال



**التحليل:**

من خلال المخطط التالي نلاحظ أن 54,56% من الموظفين يرون ان الدورات التكوينية التي استفادوا منها كان لها اثر في تحسين مهارتهم في استعمال الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال الأمر الذي يدل على مدى اهتمام البنك بنجاعة الدورات التكوينية للوصول إلى الأهداف المرجوة ، بينما عبرت النسبة المتبقية من الموظفين المقدر بـ 38,46% بان الدورات التكوينية أحيانا يكون لها اثر على تحسين مهاراتهم في استعمال الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال. هذه النسبة و يمكن إرجاع الأمر إلى محدودية استفادتهم من دورات تدريبية وطبيعة عمل هؤلاء الموظفين

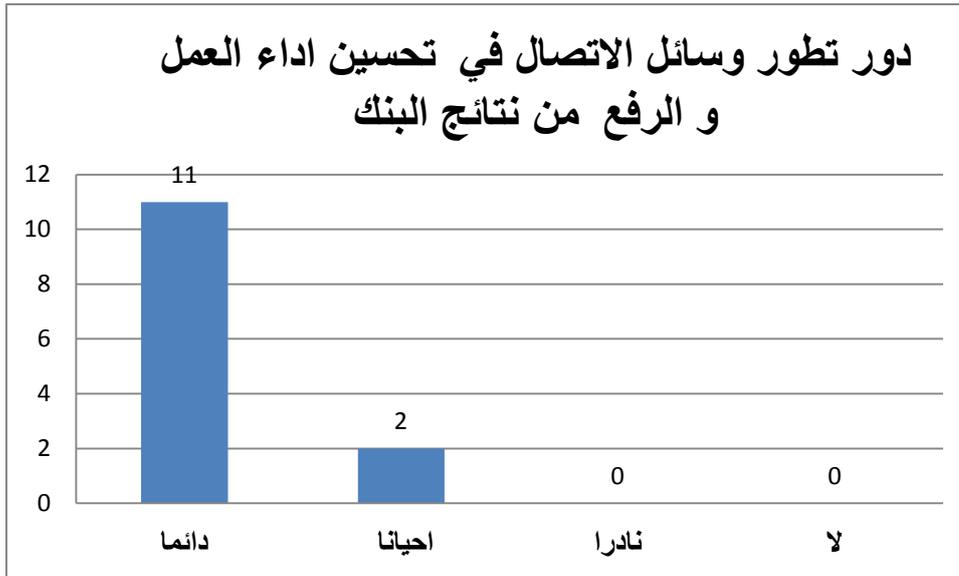
سادسا -تحليل محور المتوقع من استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال؟

15-هل تطوير وسائل الاتصال يحسن من أداء عملك و بالتالي الرفع من نتائج البنك؟

**الجدول رقم (21):** دور تطوير وسائل الاتصال في تحسين أداء العمل و الرفع من نتائج البنك

الاختيارات	التكرار	النسبة%
دائما	11	84,61
أحيانا	2	15,39
نادرا	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم (27): دور تطوير وسائل الاتصال في تحسين أداء العمل و الرفع من نتائج البنك



التحليل:

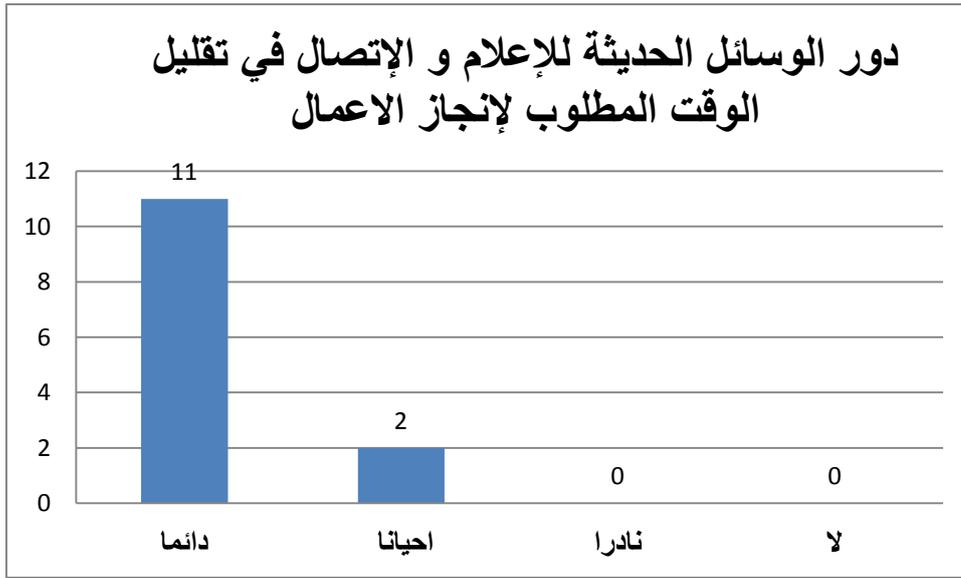
من خلال المخطط التالي نلاحظ أن 84,61% من الموظفين يرون أن تطوير وسائل الاتصال يحسن من أداء عملهم و بالتالي يرفع من نتائج البنك و هذا يفسر مدى تقبل الموظفين للتحديث في وسائل الاتصال و كذا استفادتهم من الدورات التكوينية كما يدل على انسياب الاتصال داخل البنك مما يؤدي إلى تحسين الأداء و بالتالي الرفع من المردودية ، بينما ترى النسبة المتبقية من الموظفين المقدرة ب 15,39% أن تطوير وسائل الاتصال يحسن بصفة محدودة من أداءهم

16- هل تعمل الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال على تقليل الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال؟

الجدول رقم (22): دور الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال في تقليل الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال

الاختيارات	التكرار	النسبة %
دائما	11	84,61
أحيانا	2	15,39
نادرا	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم (28): دور الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال في تقليل الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال



التحليل:

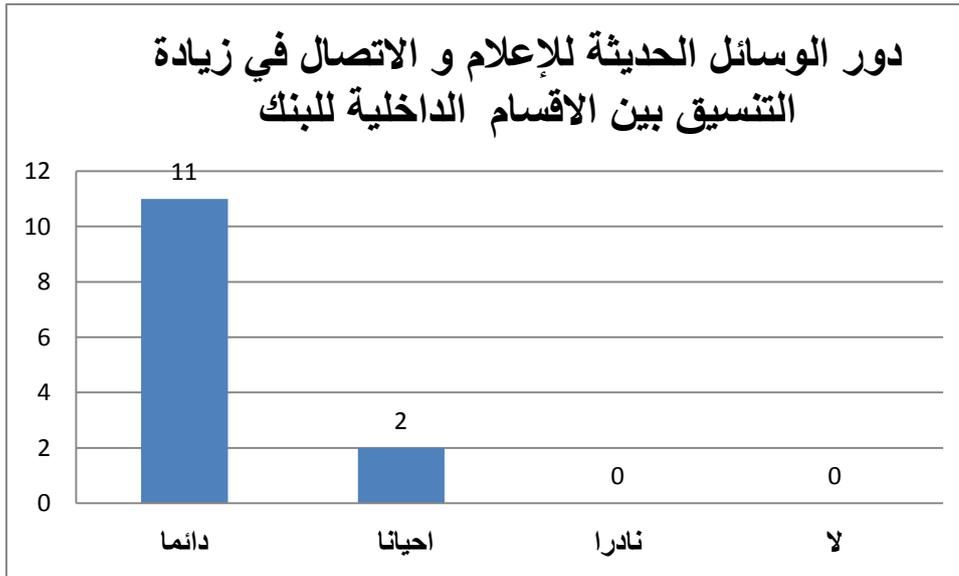
من خلال المخطط التالي نلاحظ أن 84,61% من الموظفين يرون أن الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال تعمل على تقليل الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال و هذه هي الميزة الأساسية في الاتصال باستخدام احدث الوسائل ، بينما ترى النسبة المتبقية من الموظفين المقدره ب 15,39% أن أحيانا يحدث ذلك

17- هل تعمل الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال على زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للبنك؟

الجدول رقم (23): دور الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال في زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للبنك

النسبة%	التكرار	الاختيارات
84,61	11	دائما
15,39	2	أحيانا
0	0	نادرا
0	0	لا
100	13	المجموع

الشكل رقم (29): دور الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال في زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للبنك



التحليل:

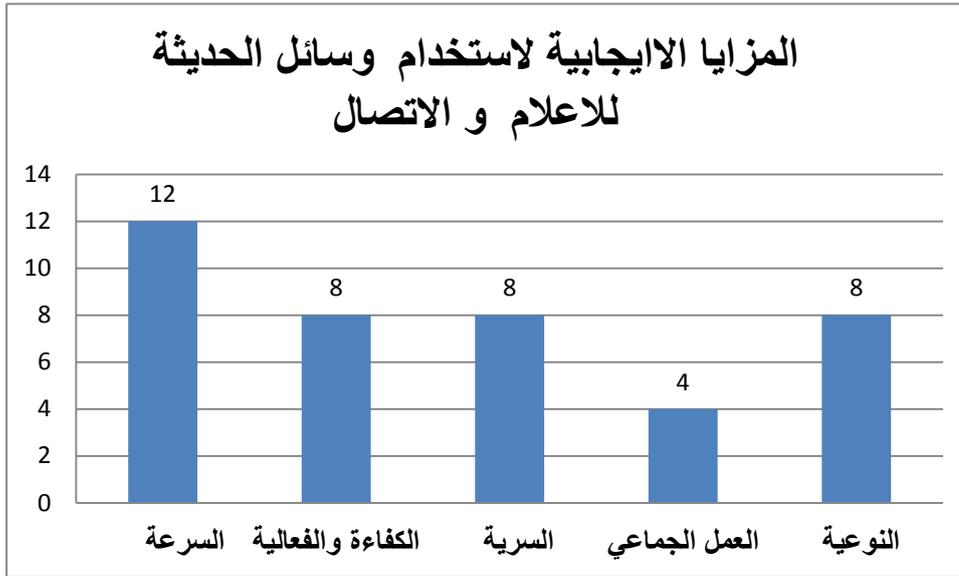
من خلال المخطط التالي نلاحظ أن نسبة 84,61% من الموظفين ترى أن الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال تعمل على زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية في البنك و هذا يفسر مدى تأقلم و تقبل الموظفين لعملية تطوير الوسائل لتسهيل أداء عملهم ، و نسبة 15,39% ترى أن ذلك يحدث أحيانا.

18- ما هي المزايا الايجابية لاستخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال؟

الجدول رقم (24): المزايا الايجابية لاستخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال

الاختيارات	التكرار	النسبة %
السرعة	12	92,30
الكفاءة والفعالية	8	61,53
السرية	8	61,53
العمل الجماعي	4	30,76
النوعية	8	61,53

الشكل رقم (30): المزايا الايجابية لاستخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال



التحليل:

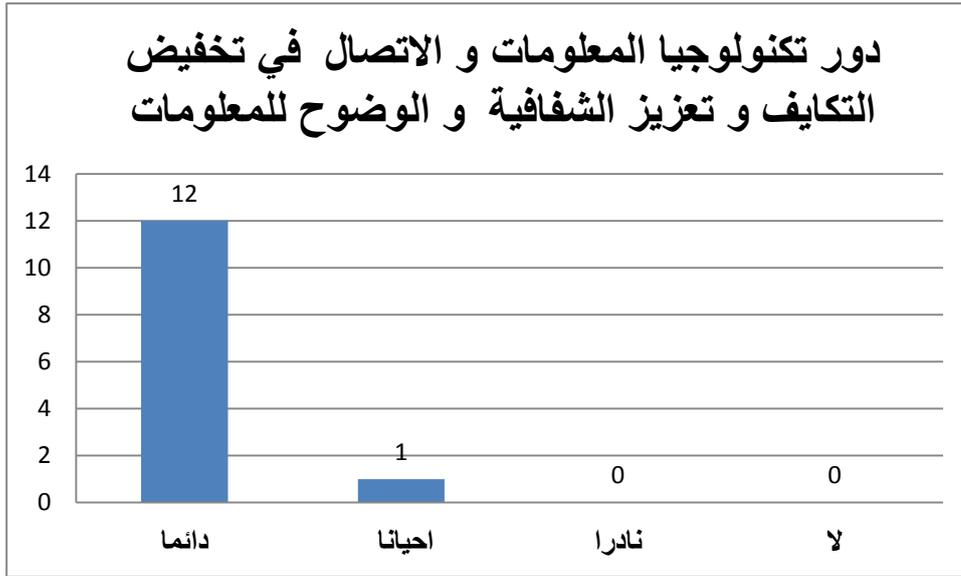
من خلال المخطط التالي نلاحظ أن ميزة السرعة الناتجة عن استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال بلغت نسبة 92,30% و هي الخاصية الأساسية في الاتصال ، أما مزايا السرية و النوعية و الكفاءة و الفعالية فقد بلغوا نسبة 61,53% و هي نسبة جيدة ، أما العمل الجماعي فقد بلغت نسبة 30,76% يمكن إرجاع الأمر إلى خصوصية كل وظيفة في البنك على حدا.

19- هل تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات؟

الجدول رقم (25): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات

الاختيارات	التكرار	النسبة%
دائما	12	92,30
أحيانا	1	7,70
نادرا	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل (31): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات



التحليل:

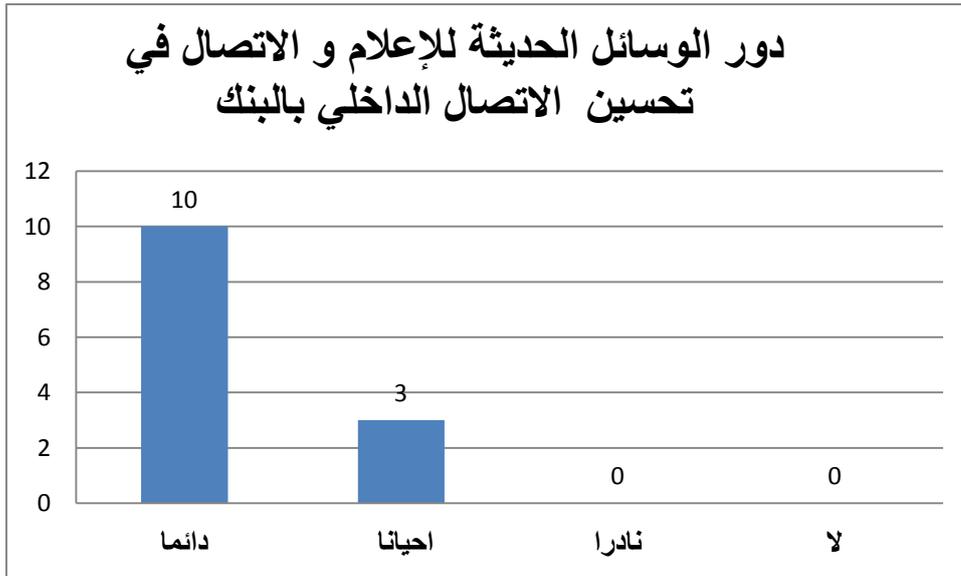
من خلال المخطط التالي نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات بنسبة 92,30% و هو ما يؤكد خصائص تكنولوجيا المعلومات في عملية الربط بين الأنظمة و عملية الرقابة في البنك للوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة من خلال تجميع المعلومات اللازمة و في الوقت المناسب، في حين يرى باقي المبحوثين أنها تساهم أحيانا في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات وذلك بنسبة 7,70 %

20- هل استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال يزيد من تحسين الإتصال الداخلي في البنك؟

الجدول رقم (26): دور وسائل الحديثة للإعلام والاتصال في تحسين الإتصال الداخلي في البنك

الاختيارات	التكرار	النسبة %
دائما	10	76.93
أحيانا	3	23.07
نادرا	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم (32): دور وسائل الحديثة للإعلام والاتصال في تحسين الإتصال الداخلي في البنك



التحليل:

من خلال المخطط التالي نلاحظ أن 76,93 % من الموظفين ابدوا رأيهم بان استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال يزيد من تحسين الاتصال الداخلي في البنك و ذلك نظرا للمزايا الايجابية من استخدام الوسائل و كذا علمها على التنسيق بين الأقسام الداخلية في البنك و الرفع من نتائج البنك كما بينته المخططات السابقة، في حين يرى باقي المبحوثين يمثلون نسبة 23,07% أنها تساهم أحيانا من تحسين الاتصال الداخلي في البنك و يمكن أن يكون ذلك نتيجة لوجود معوقات في الاتصال كالاتصال غير الرسمي بين الموظفين.

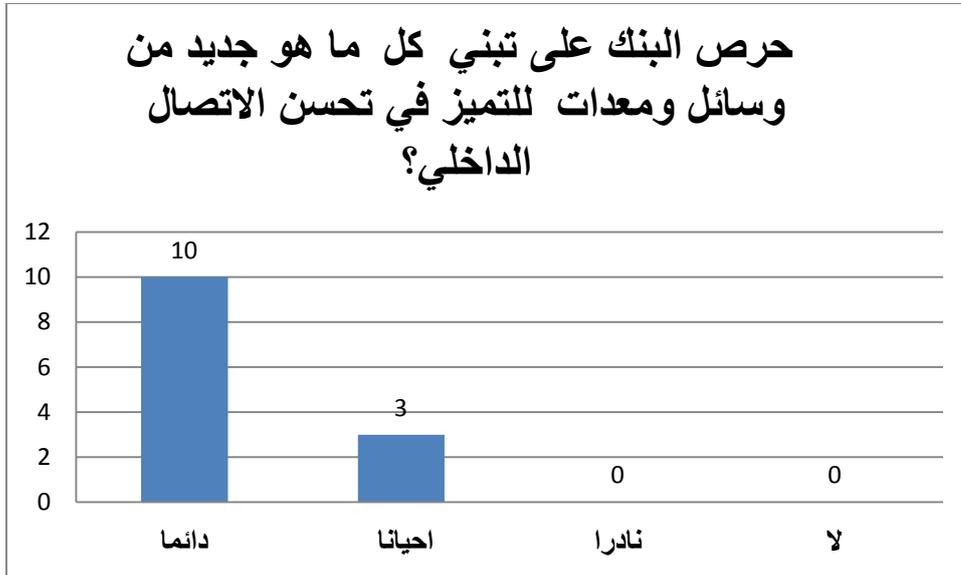
21- هل يحرص البنك على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في تحسين الاتصال الداخلي؟

الجدول رقم (27): حرص البنك على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في تحسين

الاتصال الداخلي.

الاختيارات	التكرار	النسبة %
دائما	10	76.93
أحيانا	3	23.07
نادرا	0	0
لا	0	0
المجموع	13	100

الشكل رقم (33): حرص البنك على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في تحسين الاتصال الداخلي.



**التحليل:**

من خلال المخطط التالي نلاحظ أن نسبة 76,93% تمثل رأي الموظفين بأن البنك حريص على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في تحسين الاتصال الداخلي و ذلك دليل على انه يهتم و يدرك أهمية العملية الاتصالية الداخلية و مدى مساهمة وسائل التطور التكنولوجي في تحقيق إستراتيجية اتصال فعالة و بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة ، في حين أن نسبة 23,07% تعبر على إن البنك يحرص أحيانا على ذلك

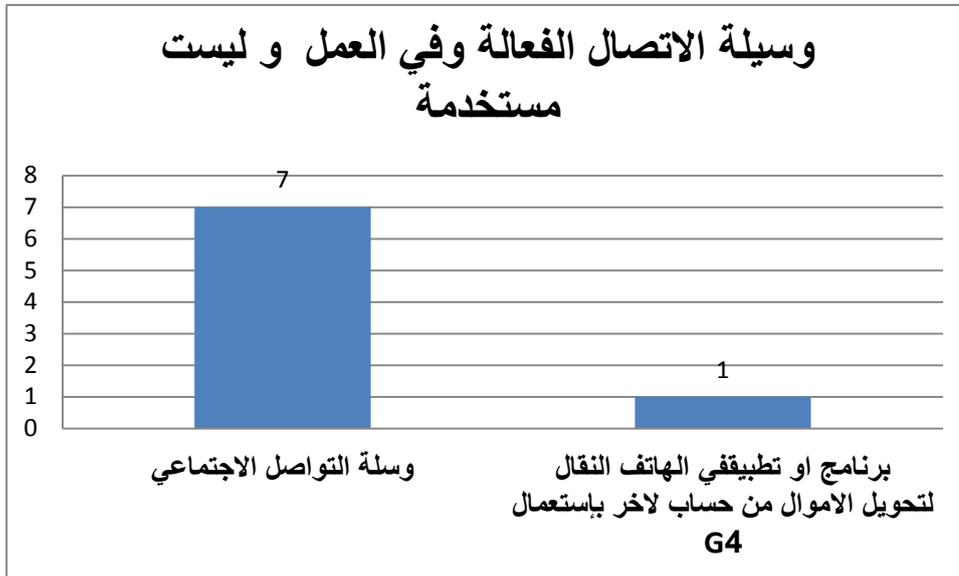
22- ما هي وسيلة الاتصال التي تراها فعالة في عملك و ليست مستخدمة ؟

إقتراحاتك :

الجدول رقم (28): وسائل الاتصال الفعالة و غير مستخدمة

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
15.38	2	فيسبوك
7.69	1	Viber
30.76	4	وسائل التواصل الاجتماعي
7.69	1	برنامج في الهاتف النقال لتحويل الأموال من حساب لآخر باستعمال 4 G

الشكل رقم (34): وسائل الاتصال الفعالة و غير مستخدمة



**التحليل:**

نلاحظ أن هناك نسبة 61,53 % من الموظفين قدموا اقتراحاتهم في ما يخص وسيلة الاتصال التي يرونها فعالة في عملهم و ليست مستخدمة حيث تمثلت هذه الاقتراحات في كل من فيسبوك، Viber وغيرها من وسائل التواصل الاجتماعي بالإضافة إلى برنامج في الهاتف النقال لتحويل الأموال من حساب لآخر باستخدام 4G أما النسبة المتبقية من الموظفين و التي تمثل 38,47 % لم تقدم أي اقتراح.

## خلاصة الفصل:

لقد كان هدف الدراسة في هذا الفصل معرفة مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين الاتصال الداخلي في بنك الخليج الجزائر ، وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية لبنك خليج وكالة سعيدة والتي أظهرت وبشكل بادي للعيان مدى اعتماده على الطابع الإلكتروني في تسير إدارته مما أدى إلى تحسين سرعة الاتصال الداخلي وجودته وتنوع طرقه ووسائله وكذا تنوع الرسائل والمعلومات المرسلة، لكن يبقى على إدارة البنك القيام بجهد اكبر للاستفادة أكثر من هذه التكنولوجيا في تحسين الاتصال الداخلي.



الخاتمة

العامّة

تعتبر التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال من المواضيع التي احتلت دورا بارزا في مجال التنمية بمختلف مجالاتها و مستوياتها فالتطور التكنولوجي والعلمي أدى إلى تحقيق نوع من الرفاهية للأفراد، ومن التطورات المتجددة باستمرار هي التي تتعلق بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وأهميتها من ناحية توفير خدمة الاتصال على اختلاف أنواعها، إضافةً لخدمة التنقيف والتعليم وتوفير المعلومات للأفراد والمنظمات، وقد حولت هذه التطورات العالم إلى قرية صغيرة يستطيع أفرادها التواصل فيما بينهم بكل سهولة ويسر، و تعود أهمية تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى الخصائص التي تميزها، ومن ضمنها الانتشار الواسع وسعة التحمل سواء لعدد الأشخاص المتصلين أو المشاركين، أو لحجم المعلومات التي يتم نقلها، إضافةً لسهولة الاستخدام وسرعة الأداء وتنوع الوسائل.

و عليه فان وضع معالم للاتصال الداخلي هي مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية عمل، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع، وحل أمثل للمشاكل، وهذا ما يسهل الحوار وتبادل الخبرات من خلال الاتصال الذي يحسن الأداء الوظيفي وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق إستراتيجية اتصالية فعالة تجند لها قوى بشرية ومادية، تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة، تتسجم مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، و هذه الإستراتيجية تتجاوز فكرة أن الاتصال عملية طبيعية لا تطرح إشكال، فالاتصال أداة توظيف وتطبيق لآليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة ، بدءا من قمة السلم الهرمي الداخلي إلى المستويات الدنيا، فهو يلعب دورا في أداء العمل، إذ لا يمكن تجاهل دور هذا العامل في تحريك عجلة التنمية.

و بعد معالجتنا لمختلف جوانب البحث النظرية و التطبيقية، توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات و الإجابة على التساؤلات المطروحة في إطار إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات الموضوعة و عليه توصلنا إلى النتائج التالية:

### نتائج الدراسة النظرية:

- يعتبر مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من المفاهيم المعقدة و التي يصعب تحديدها نظرا لاتساع مجالها و الإبداعات المستمرة في هذا المجال.
- تستخدم و تطبق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في العديد من المجالات.
- تشكل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحد أساسي للمؤسسة في ظل البيئة التنافسية الحالية.
- يعتبر ضعف إمكانيات المؤسسة خاصة البشرية منها عاملا معيقا لقدرتها على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- يعتبر الإتصال الداخلي من أهم الوظائف الأساسية، التي تعتمد عليها المؤسسة ، من أجل المحافظة على استمراريتها، خاصة في ظل التطور السريع و المنافسة الشديدة، و لهذا فقد كان من الضروري وضع الاتصال

الداخلي في إطاره الإستراتيجي بهدف كسب تأييد الجماهير الداخلية من خلال التغلب على مختلف العراقيل و الصعوبات التي تواجهها مع ضمان السيولة المستمرة لمختلف الرسائل و وصولها في الوقت المناسب، إضافة إلى خلق جو من الانسجام بين الأفراد للتقليل من حدة النفور والصراع وخلق الجو المناسب للعمل، وهذا يكون مرتبطاً بالشخصية المعنوية للمؤسسة وثقافتها و أهدافها الرئيسية.

- من متطلبات فعالية الاتصال الداخلي استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتطورة، و بالإضافة إلى توفير تدريب متخصص للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل المتطورة.

### نتائج الدراسة الميدانية:

- لقد مكنتنا الدراسة الميدانية التي تمت على بنك خليج الجزائر من الخروج بالنتائج التالية:
- يمتلك البنك التجهيزات المادية من حواسيب وقواعد بيانات و شبكة محلية و برامجيات معلوماتية مختلفة، و هو يهتم بتطوير وسائله التكنولوجية.
  - يمتلك عمال البنك وعياً بأهمية و ضرورة الاتصال الداخلي في عملهم .
  - هناك سهولة في إجراء الاتصال الداخلي بين موظفي البنك من أي مكان، وفي أي وقت و حصولهم على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ما يبين أن البنك يقوم بتوفير وسائل اتصالية داخلية، إلا انه هناك بعض المشاكل التي تحدث أحيانا و التي تعيق عملية الاتصال لدى بعض الموظفين.
  - تتم الاتصالات عبر مختلف اتجاهات الاتصال داخل البنك (صاعدة، نازلة، أفقية، محورية) و بوسائل اتصال مختلفة و متنوعة ما يساعد على تداول المعلومات و تسهيل الأعمال و إتخاذ القرارات.
  - أغلب موظفي البنك لا يجدون صعوبة في استخدام وسائل المتطورة لإجراء عملية الاتصال و هذا راجع إلى أن البنك في معظم الأوقات يشترط عند التوظيف إتقان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال و بالإضافة الى الدورات التكوينية المقدمة من طرف البنك في هذا المجال .
  - يستفيد البنك من العديد من المزايا عند استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال أهمها السرعة، السرية، و النوعية، الكفاءة، الفعالية و العمل الجماعي.
  - تعمل الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال على تقليل الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال و تخفيض التكاليف و تعزيز الشفافية والوضوح للمعلومات وتحسين أداء العمل و الرفع من المر دودية.
  - استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال يزيد من تحسين الإتصال الداخلي في البنك و ذلك نظرا للمزايا الايجابية من استخدام الوسائل و كذا دورها في زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية في البنك
- اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى :** تستخدم المؤسسة العديد من تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية الاتصال الداخلي ، و هي فرضية صحيحة ، لان انسياب و نقل المعلومة داخل المؤسسة يحتاج إلى وسائل و تقنيات

اتصال و كلما كانت هذه الوسائل متطورة و حديثة كلما كان لها اثر كبير في العملية الاتصالية الأمر الذي سيرفع من أداء المؤسسة و السعي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

**الفرضية الثانية :** يمكن الجزم أن عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة له أهمية بالغة و تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة سواء كان سلبياً أو إيجابياً لذا يجب وضع خطة في إستراتيجية اتصالية يرمى منها التأثير على مردودية المؤسسة و فعاليتها، و هي فرضية صحيحة، لأنه حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافه و ضمان بقاءها و استمراريتها في محيط يتسم بالتغير الدائم عليها أن ترسم معالم الصورة جيدة لها بالاعتماد على عمليات اتصالية ناجحة

**الفرضية الثالثة :** ساهمت وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين اتصال الداخلي في بنك الخليج ، و هي فرضية صحيحة حيث أن البنك يستخدم برامج و تطبيقات و نظم معلومات متطورة نظراً لطبيعة عمل البنك و تزايد المنافسة في المجال المصرفي بإضافة إلى الاستخدام الواسع للانترنت و الانترنت الأمر الذي يتطلب توافر وسائل متطورة لذلك و قد ساهم كل ذلك في سرعة نقل المعلومة و اختزال الوقت و التكلفة و ضمان السرية و زيادة الكفاءة و الفاعلية و بالتالي فإن البنك إستطاع دعم إستراتيجية الاتصال الداخلي لديه بفضل إدماجه لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### - الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي قد تساعد في تحسين الاتصال الداخلي من خلال استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة لجعله أكثر فعالية ولتحقيق أهدافها:

- إعطاء أولوية وأهمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وربطها بالإستراتيجية الكلية للبنك حتى تلبى حاجات البنك الداخلية.
- الاهتمام باستخدام تطبيقات و برامج يمكن تحميلها على الهاتف النقال نظراً لتزايد استخداماته في شتى ميادين العمل.
- انطلاقاً من الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الداخلي داخل المؤسسات فمن الضروري الاهتمام بالموارد البشري من خلال الاستقطاب والتوظيف بشكل سليم، لأداء المهام الاتصالية بنجاح.
- الاتصال الدائم بطريقة شفافة وبمشاركة جميع العمال لكسب ثقتهم وولائهم
- على العمال والمستخدمين مسايرة التطور التكنولوجي للشبكات والتدريب على استخدامها لماله من فوائد كثيرة من تقليل التكاليف والمخاطر على البنك والأفراد في نفس الوقت.

- ضرورة الاعتماد على التخطيط للاتصال الداخلي وتهيئة ظروف داخلية مناسبة للعمل، بعيدة عن المشاكل و التوترات و الصراعات بين الموظفين، كذلك تمكين مختلف الأطراف من الحصول على المعلومات الضرورية لتمكين من القيام بمختلف المهام، والتي تساهم في تحقيق التفوق والميزة التنافسية المرغوبة. وبهدف تحقيق التنسيق الكافي فلا بد من القدرة على بث المعلومات الضرورية و القدرة على إعادة صعود المعلومة.

- إشراك الأطراف الفاعلة بالمؤسسة في إعداد الخطة الاتصالية والمشاركة في تنفيذها.

- ان المؤسسات المصرفية اليوم تعيش في ما يسمى العالم الموصل Le monde connecté لذا يتوجب عليها اعتماد استراتيجيات تطوير و هيكله تعظم الاستفادة من الابتكارات و تنمي أنظمة معلوماتها لكونها السبيل الوحيد لزيادة ذكاء التنظيم الذي ينعكس إيجابا في سرعة وجودة القرارات

قائمة المصادر

و المراجع

### أولا : الكتب باللغة العربية:

- 01- أميرة علي محمد ، الاتصال التربوي ، الدار العالمية للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، القاهرة ، 2006.
- 02- بوحفية ابن احمد قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
- 03- بشير العلق ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 04- حسين عماد مكاوي، الإتصال و نظريات المعاصرة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2002.
- 05- خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى 2010 ، دار صفاء للنشر و التوزيع- عمان-
- 06- رحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، الأردن، 2007.
- 07- رحي مصطفى عليان،عدنان محمود الطوباسي،الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 08- سلوى عثمان الصديق ، الاتصال و الخدمة الإجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ، 2005.
- 09- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2009 .
- 10- عتوي مصطفى ، أهمية الاتصال و التسيير في المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 11- غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات و التطبيقات ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2010.
- محمد الصيرفي ،عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة ورد البحرين، أكاديمية التعليم، 2006.
- 12- مصطفى حجازي ، الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998
- 13- مرفت طرابيشي، نظريات الإتصال، القاهرة، دار النهضة العربية، 2006.
- 14- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005

- 15- محمد عبد حسين ال فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية إدارة تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2009 .
- 16- محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية ، الأسس والمبادئ ،المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر و التوزيع، الإسكندرية بدون سنة.
- 17- محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للإتصال، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005
- 18- محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007.
- 19- نور الدين عاصم ، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن الطبعة الأولى- 2010.
- 20- ناصر قاسيمي ،الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 04- 2010 .
- 21- وصفي عبد الكريم الكساسبة ، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2011 .

### ثانيا : المذكرات و الرسائل الجامعية:

- 01- الجودي بن قيط ، إستراتيجية الإتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط، رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، معهد علوم الإعلام و الاتصال كلية العلوم السياسية و الإعلام جامعة الجزائر 3 ، 2011/2012.
- 02- حورية بولعويدات ، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الحديثة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق قسنطينة ، رسالة ماجستير في الاتصالات و العلاقات العامة ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية قسم علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007-2008.
- 03- توفيق بن سهلة ثاني ،دور الاتصال في تفعيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر دراسة تطبيقية للقرض الشعبي الجزائري ،رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2008-2009.

- 04- شهيرة بوهلة، إستراتيجية الإتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس) ، رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال استراتيجي، قسم علوم الإعلام و الاتصال كلية العلوم السياسية و الإعلام جامعة الجزائر 3 ، 2012/2011.
- 05- شهرزاد بن بوزيد، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة شركات ذ م م للخدمات العامة و التجارة ال دوداح ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2012/2011 .
- 06- فيصل سايعي ، أنظمة المعلومات: استخداماتها،فوائدها و تأثيرها على تنافسية المؤسسة دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة ، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2009/2008 .
- 07- فريدة بوعلي ،حكيمة فوضيل ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر "المديرية العملياتية للاتصالات - البويرة " ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات المالية و البنوك ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة اوكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2013-2014 .
- 08- كريمة بن صالح ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، 2010.
- 09- لامية تركي ، دور التكنولوجيا في تفعيل وظيفة الموارد البشرية دراسة ميدانية بمقر وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة و عمل ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2016/2015.
- 10- لخضر كروش ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في الإتصال الداخلي في المؤسسات العمومية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- المدية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال عمومية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية سنة 2016 2017.
- 11- مريم زلماط ، دور تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بسوناطراك فرع STH ، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد بتلمسان ، 2010/2009 ،

12- محمد حبيب بوخاري ، الاتصال الداخلي و نظم المعلومات داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ( الوكالة التجارية بعين الصفراء) ، رسالة ماجستير في علم التسيير تخصص اتصال و نظم المعلومات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2015-2016.

13- محمد قادري ، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية ، رسالة ماجستير في علم التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2009-2010.

14- نصرية عصون، فتيحة بورعدة، واقع الإتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة، نموذج جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص: وسائل الإعلام و المجتمع قسم العلوم الإنسانية شعبة علوم الإعلام و الاتصال كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، 2017-2018.

15- وفاء خنيفر ، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة ، مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013-2014.

### ثالثا: المجلات:

01- أم الخير السوفي ، الهاشمي مقراني ، وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة طيبة فودب الرويبة ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016.

02- الهام يحياوي ، ليلي بوحديد ، اهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية ،مجلة تاريخ العلوم ، جامعة الجلفة ، العدد 06.

03- خلود عاصم،محمد ابراهيم ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحسين جودة المعلومات و انعكاساته على التنمية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد الخاص بمؤتمر الكلية 2013.

04- خالدية بوجحيش ، البشير عبد الكريم ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تطوير مخرجات الابتكار (دراسة مقارنة بين الجزائر و تونس) ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد17، السداسي الثاني 2017.

05- كمال برباوي ، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، مجلة رؤي اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بشار ، العدد 5 ، ديسمبر 2013.

06- ليلي بوحديد ، دور استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مجلة الحقيقة ، جامعة باتنة ، العدد 41 ، 2017 .

### رابعاً: المحاضرات

01- إبراهيم بختي ، محاضرات مقياس تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2004-2005 .

### خامساً: المقالات

01- جازية رضاوية، الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ، مقال ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر 2 بوزريعة.

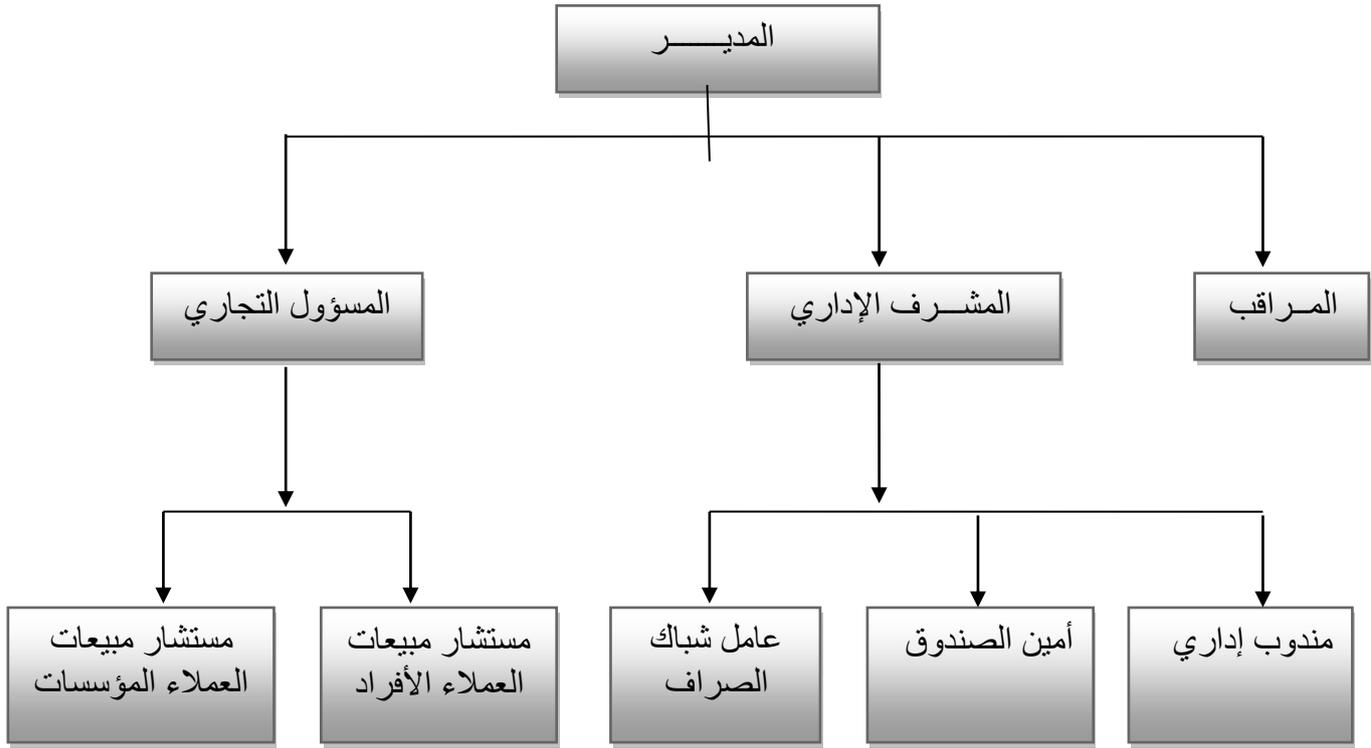
### سادساً: المراجع باللغة الفرنسية :

- Jean marc decaudin, la Communication Marketing (Concepts ; Techniques , Stratégies) , 3éme édition , economica ,France , 2003
- Kotler , Marketing Management, 7éme édition , paris , 1999.
- Pascal vidal et philippe planeix et d'autres ; systèmes d'information organisationnels, éditeur Pearson ; paris 2005
- Rapport d'Activité 2017 GULF BANK ALGERIA



# الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لبنك الخليج وكالة سعيدة:



المصدر: من معطيات بنك الخليج وكالة سعيدة

# الملاحق رقم 02: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
- قسم علوم التسيير -

سنة ثانية ماستر تخصص إدارة بنكية.

استبيان موجه لموظفي بنك AGB

موضوع البحث : دور تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في تحسين  
إستراتيجية الإتصال الداخلي – دراسة حالة-

الهدف من هذا الاستبيان هو معرفة ما دور تكنولوجيا الإعلام و الإتصال  
في تحسين إستراتيجية الإتصال الداخلي لذا نود منكم المشاركة في هذه  
الدراسة وهذا بالإجابة على هذا الاستبيان.

ملاحظة:

ضع علامة (x) على الإجابة التي ترى أنها مناسبة.

شكرا جزيلا لتعاونكم

أولاً : المعلومات الشخصية:

الجنس : ذكر  أنثى

السن:

أقل من 30 سنة  من 31 إلى 35 سنة   
من 36 إلى 40  أكثر من 40 سنة

المؤهل العلمي:

مستوى جامعي  مستوى ثانوي  مستوى متوسط  أخرى

الرتبة او الوظيفة:

إطار  إتقان  تنفيذ  أخرى

الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 15 سنة   
من 16 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

ثانيا -الاتصال الداخلي بالمؤسسة:

1- هل يعتبر الإتصال الداخلي ضروري في عملك؟

دائماً  أحيانا  نادرا  لا

2- هل يمكنك الاتصال مع زملائك في أي وقت وفي أي مكان من المؤسسة؟

دائماً  أحيانا  نادرا  لا

3- هل هناك سهولة في إجراء عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة؟

دائماً  أحيانا  نادرا  لا

4- هل يمكنك الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب؟

دائماً  أحيانا  نادرا  لا

5- ما هو نوع الإتصال الذي تستخدمه؟

- \* متصاعد (يتم من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي)
- \* متنازل (يتم من المستوى الأعلى إلى المستويات الأقل في الهيكل التنظيمي)
- \* أفقى (يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستوى في الهيكل التنظيمي)
- \* محوري (يتم بين أفراد في مستويات إدارية متباينة)

ثالثا - وسائل وطرق الاتصال؟

6- ما هي طرق الاتصال الأكثر إستخداما بالنسبة لديك؟

- |                          |                 |                          |           |                          |                    |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | الاجتماعات      | <input type="checkbox"/> | الهاتف    | <input type="checkbox"/> | الفاكس             |
| <input type="checkbox"/> | الانترنت        | <input type="checkbox"/> | الانترانت | <input type="checkbox"/> | الاكسترنانت        |
| <input type="checkbox"/> | شفهيا ( مباشر ) | <input type="checkbox"/> | الملصقات  | <input type="checkbox"/> | التعليمات المكتوبة |
| <input type="checkbox"/> | الهاتف النقال   |                          |           |                          |                    |

7- هل تتبنى المؤسسة وسائل تقنية متطورة تسهل عليك عملية الإتصال ؟

- دائما  أحيانا  نادرا  لا

رابعا - الشبكات:

8- هل الحاسوب الخاص بك مرتبط بشبكة داخلية للمؤسسة؟

- دائما  أحيانا  نادرا  لا

9- هل الحاسوب الخاص بك مرتبط بشبكة الانترنت؟

- دائما  أحيانا  نادرا  لا

خامسا - التدريب على وسائل الاتصال:

10- هل تهتم المؤسسة بتطوير وسائلها التكنولوجية؟

- دائما  أحيانا  نادرا  لا

11- هل تشترط المؤسسة إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التوظيف لعمالها؟

دائماً  أحيانا  نادرا  لا

12- هل تجد صعوبة في إجراء الاتصال بواسطة الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال؟

دائماً  أحيانا  نادرا  لا

13- هل تستفيد من دورة تدريبية للتعامل مع الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال؟

دائماً  أحيانا  نادرا  لا

14- إذا استفدت من دورة تكوينية، هل كان لها اثر في تحسين مهارتك في استعمال الوسائل

الحديثة للإعلام والاتصال؟

دائماً  أحيانا  نادرا  لا

سادسا- ما هو المتوقع من استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال؟

15- هل تطوير وسائل الاتصال يحسن من أداء عملك و بالتالي الرفع من نتائج المؤسسة؟

دائماً  أحيانا  نادرا  لا

16- هل تعمل الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال على تقليل الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال؟

دائماً  أحيانا  نادرا  لا

17- هل تعمل الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال على زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية

للمؤسسة؟

دائماً  أحيانا  نادرا  لا

18- ما هي المزايا الايجابية لاستخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال؟

السرعة  السرية  النوعية  الكفاءة و الفعالية

العمل الجماعي

أخرى،.....

19- هل تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح

للمعلومات

دائماً  أحيانا  نادرا  لا

20- هل إستخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال يزيد من تحسين الإتصال الداخلي في

المؤسسة؟

دائماً  أحياناً  نادراً  لا

21- هل تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في تحسن الاتصال الداخلي؟

دائماً  أحياناً  نادراً  لا

22- ماهي وسيلة الإتصال التي تراها فعالة في عملك و ليست مستخدمة  
إقتراحاتك.....