

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
فرع علوم الاعلام و الاتصال

تحت عنوان:

## واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية الجزائرية

دراسة مسحية على عينة من الموظفين بالمؤسسة الثقافية  
المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بتيزي وزو.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال تنظيمي

تحت اشراف الاستاذة :

بلحاجي زهرة

إعداد الطالبتين :

- حاج علي سلين

- مرابطي فاطمة

السنة الجامعية : 2024/2023

# شكر و تقدير

قال الرسول ﷺ

"ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه, فان لم تجدوا ما تكافئوا به فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه"  
احمد الله و تعالى حمدا يليق لجلاله و عظيم سلطانه على نعمته و توفيقه لنا على إتمام هذه المذكرة ,  
و اعترافا بالفضل و تقديرا للجميل نوجه بجزيل التقدير و الامتنان و خالص الدعاء لكل من ساعدني من  
قريب او من بعيد على انجاز هذا العمل و تذليل كل الصعوبات التي واجهتنا .  
اخص بالذكر أستاذتي المشرفة "زهرة بلحاجي" التي لم تبخل علينا بالتوجيهات و النصائح في مسار بحثنا  
كما نتقدم بأسمى عبارات التقدير و الاحترام لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذه المذكرة .  
كما نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى جميع اساتذتي الكرام الذين تعلمت منهم ولو حرفا واحدا طوال  
مشواري الدراسي .

فكل الشكر و التقدير للأصدقاء الذين كانت لهم وصية مساعدة في عملنا المتواضع و لكل من ساعدنا من  
قريب أو من بعيد و لو بكلمة أو ابتسامة على إتمام هذه الدراسة .

و الحمد لله...

## الإهداء:

إلى خالق الروح و القلم و باري الذر و النسَم , و خالق كل شيء من العدم إلى من بلغ الرسالة وادى الأمانة..  
و نصح الأمة .. إلى نبي الرحمة و نور العالمين إلى السادة الأطهار و عروته الوثقى..

أهل بيت النبوة.

إلى مراد قلبي و الأقرب لي من نفسي المغيب عن الأبصار و الكامن بعين البصيرة الى بقية الله  
الأعظم..صاحب العصر و الزمان (عجل الله تعالى فرجه).

إلى من علمني أن الدنيا كفاح..و سلاحها العلم و المعرفة ,إلى الذي لم يبخل عني بأي شيء ,إلى من سعى من  
اجل راحتي و نجاحي ,إلى أعظم و اعز رجل في الكون ...أبي العزيز.

إلى تلك الحبيبة ذات القلب النقي إلى من أوصاني الرحمان .بها برا و إحسانا إلى من سعت و عانت من اجلي  
ألي من كان دعائها سر نجاحي ...أمي الحبيبة.

إلى من أشاركهم لحضاتي...إلى من يفرحون لنجاحي و كأنهم نجاحهم ...إخوتي وعائلتي و أصدقائي بكل حب  
أهديكم هذا جهدي المتواضع.

فاطمة

## إهداء

إلى من لا تُحصى نعمه ولا تُعد، إلى الله تعالى الذي منحني القوة والصبر والإرادة لتحقيق هذا الإنجاز.  
إلى أبي العزيز، الذي كان سندي وقوتي في كل خطوة، شكراً على حكمتك وإرشاداتك ودعمك الذي لا  
ينتهي.

إلى أمي الغالية، التي كانت دعواتها ترافقني في كل لحظة، والتي منحني حباً ودعمًا لا يمكن وصفه.  
إلى عمتي العزيزة، التي كانت لي أمًا ثانية واحتضنتني بحنان لا يوصف، شكراً على رعايتك ودعمك  
اللامتناهي.

إلى أستاذتي المشرفة "بلحاجي زهرة"، التي كانت لي المرشد والداعم خلال هذه الرحلة الأكاديمية، شكراً لك  
على نصائحك الثمينة وتوجيهاتك التي منحني الثقة والإلهام.

إلى إخوتي وعائلي وأصدقائي، الذين شاركوني أفراحي وتعبوا معي، أهدىكم هذا العمل بكل الحب  
والامتنان.

سليمن

## ملخص الدراسة:

يُعتبر الاتصال من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها. فهو ليس مجرد أداة لنقل المعلومات بين الأفراد، بل يمثل عنصرًا حيويًا وأساسيًا في تطوير السياسات وصنع القرارات، مما يساهم في رفع كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها. يُظهر الاتصال الداخلي، بشكل خاص، دوره الهام في تسهيل التواصل بين الموظفين على مختلف المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى تفاعل أكثر فعالية ومساهمة أوسع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. انطلاقًا من هذه الأهمية، قمنا باختيار موضوع الاتصال الداخلي لدراستنا مع التركيز على المؤسسات الثقافية الجزائرية، وتحديدًا "المسرح الجهوي كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو.

تهدف الدراسة إلى فهم طبيعة الاتصال الداخلي داخل هذه المؤسسة الثقافية، والتعرف على مدى تأثيره في سير العمل واتخاذ القرارات اليومية. اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج المسحي الذي يعتبر الأنسب لطبيعة الموضوع، وذلك باستخدام أدوات متنوعة لجمع البيانات، مثل الملاحظة المباشرة، استمارة الاستبيان، والمقابلات الشخصية مع الموظفين. تم اختيار عينة قصدية تتألف من 32 فردًا، يمثلون جميع أفراد الجمهور الداخلي للمؤسسة، مما أتاح لنا الحصول على رؤية شاملة حول أنماط الاتصال المتبعة داخل المؤسسة.

أظهرت النتائج أن الاتصال داخل "المسرح الجهوي كاتب ياسين" يتم بشكل رئيسي من خلال قنوات رسمية، حيث يسود نمط الاتصال النازل الذي يتم فيه نقل المعلومات من الإدارة العليا إلى الموظفين عبر الأوامر والتعليمات. رغم أن هذا النمط يساعد في ضمان تنفيذ التعليمات بشكل دقيق، إلا أنه قد يؤدي إلى تقييد الاتصال الصاعد الذي يُعد ضروريًا لتشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار وإبداء آرائهم. كما أظهرت النتائج أن الاتصال الداخلي يلعب دورًا مهمًا في صنع القرارات الإدارية داخل المؤسسة، حيث تعتمد الإدارة على تدفق المعلومات في توجيه الأنشطة واتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل اليومي.

بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي يحظى بمكانة كبيرة في المؤسسة، ولكنه بحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب لتحسين فعاليته. فمن الضروري تطوير قنوات الاتصال الصاعد لتمكين الموظفين من المساهمة في عملية اتخاذ القرار بشكل أكبر، وتعزيز التفاعل بين المستويات المختلفة داخل المؤسسة. كما توصي الدراسة بضرورة فتح قنوات اتصال غير رسمية تسمح بالتواصل الحر بين الموظفين دون قيود رسمية، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر انفتاحًا وتعاونًا.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال، الاتصال الداخلي، المؤسسة الثقافية، المسرح الجهوي، تيزي وزو.

## Résumé de l'étude

La communication est considérée comme l'un des fondements essentiels sur lesquels les institutions reposent pour améliorer leur performance et atteindre leurs objectifs. Elle ne se limite pas simplement à la transmission d'informations entre les individus, mais constitue un élément vital et fondamental dans le développement des politiques et la prise de décisions, contribuant ainsi à accroître l'efficacité de l'institution et sa productivité. La communication interne, en particulier, joue un rôle crucial en facilitant les échanges entre les employés à différents niveaux hiérarchiques, ce qui mène à une interaction plus efficace et à une plus grande implication dans l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'institution. C'est en partant de cette importance que nous avons choisi le thème de la communication interne pour notre étude, en mettant l'accent sur les institutions culturelles algériennes, et plus précisément sur le "Théâtre Régional Kateb Yacine" dans la wilaya de TiziOuzou.

L'objectif de cette étude est de comprendre la nature de la communication interne au sein de cette institution culturelle et d'examiner son impact sur le déroulement du travail et la prise de décisions quotidiennes. Nous avons adopté une méthode d'enquête qui s'est avérée être la plus appropriée à la nature de notre sujet, en utilisant divers outils de collecte de données tels que l'observation directe, le questionnaire et les entretiens avec le personnel. Un échantillon de convenance composé de 32 individus, représentant l'ensemble du personnel interne de l'institution, a été sélectionné, ce qui nous a permis d'obtenir une vision globale des modes de communication en place au sein de l'institution.

Les résultats ont révélé que la communication au sein du "Théâtre Régional Kateb Yacine" s'effectue principalement par des canaux formels, où domine un modèle de communication descendante, dans lequel les informations sont transmises de la direction vers les employés sous forme d'instructions et d'ordres. Bien que ce modèle permette de garantir l'exécution précise des directives, il peut limiter la communication ascendante, nécessaire pour encourager les employés à participer à la prise de décision et à exprimer leurs opinions. De plus, les résultats ont montré que la communication interne joue un rôle important dans la prise de décisions administratives au sein de l'institution, car la direction s'appuie sur le flux d'informations pour orienter les activités et prendre des décisions relatives au travail quotidien.

En outre, l'étude a conclu que la communication interne occupe une place importante dans l'institution, mais qu'elle nécessite le renforcement de certains aspects pour améliorer son efficacité. Il est essentiel de développer les canaux de communication ascendante afin de permettre aux employés de contribuer davantage au processus de prise de décisions et de favoriser l'interaction entre les différents niveaux de l'institution. L'étude recommande également l'ouverture de canaux de communication informelle, permettant aux employés de communiquer librement sans les contraintes des canaux formels, ce qui contribuerait à créer un environnement de travail plus ouvert et collaboratif.

Mots-clés : communication, communication interne, institution culturelle, Théâtre Régional, TiziOuzou.

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر و تقدير
	إهداء
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
1	مقدمة
	الإطار المنهجي
	الفصل التمهيدي: الإطار العام لإشكالية الدراسة
6	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاته
8	2- أسباب إختيار الموضوع
9	3- أهمية الدراسة
10	4- أهداف الدراسة
10	5- منهج الدراسة و أدواته
17	6- مجتمع البحث و عينته
20	7- تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة
23	8- الدراسات السابقة
	الإطار النظري
	الفصل الأول:مدخل إلى الاتصال
38	تمهيد
39	المبحث الاول :تعريف الإتصال
40	المبحث الثاني:أنواع الاتصال و عناصره.
45	المبحث الثالث: خصائص الاتصال و وظائفه

48	المبحث الرابع: أهمية الاتصال و أهدافه
50	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية .
52	تمهيد:
53	المبحث الأول: مفهوم و أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة
57	المبحث الثاني: أهمية و أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة
59	المبحث الثالث: أساليب ووظائف الاتصال الداخلي
64	المبحث الرابع: معوقات الاتصال الداخلي و طرق تحسينه
67	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: المؤسسة المسرحية في الجزائر
69	تمهيد
70	المبحث الأول: مفهوم المسرح
73	المبحث الثاني: نشأة المسرحية الجزائرية و أهم مراحل تطوره
77	المبحث الثالث: خصائص المسرح الجزائري
82	المبحث الرابع: أهم رواد المسرح الجزائري
87	خلاصة الفصل:
	الإطار التطبيقي
	الإطار التطبيقي للدراسة : التحليل الكمي و الكيفي للبيانات والمعطيات المرتبطة بالدراسة الميدانية بمؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو
	المبحث الأول :مجال الدراسة بالمؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو.
	- تمهيد
90	1.البطاقة الفنية للمسرح الجهوي
91	2.التعريف بالمؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين
92	3.نشأة المؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين

92	4. أهداف المسرح الجهوي كاتب ياسين (أهم نشاطاته)
93	5. الفضاءات و الهيكل التنظيمي للمسرح الجهوي كاتب ياسين.
	<b>المبحث الثاني :تحليل النتائج</b>
96	عرض و تحليل البيانات الشخصية
101	عرض تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني
106	عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث
110	عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع
	<b>المبحث الثالث : مناقشة النتائج</b>
125	1. مناقشة عامة للنتائج
126	2. توصيات الدراسة
127	<b>خاتمة</b>
	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
	<b>الملاحق</b>

الصفحة	الجدول
96	جدول رقم (01) : يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:
98	جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن :
99	جدول رقم (03): يبين المستوى الدراسي لأفراد عينة الدراسة :
100	جدول رقم (04): يمثل أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية المهنية :
101	جدول رقم (05) :يمثل اللغة الأكثر استعمالا حسب عينة الدراسة :
102	جدول رقم (06) : يمثل الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة:
104	جدول رقم (07):يمثل الوسائل الاتصالية المتوفرة في المؤسسة:
105	جدول رقم (08): يمثل الوسائل المعتمدة من قبل المؤسسة و التي تسمح بوصول المعلومة:
106	جدول رقم (09):يمثل مدى سهولة الاتصال مع المسؤول :
107	جدول رقم (10):مدى مساهمة الاتصال الداخلي في المؤسسة:
108	جدول رقم (11): يمثل تأثير الاتصال الداخلي في سيرورة النظام الداخلي للمؤسسة :
109	جدول رقم (12): يمثل مدى تحقيق الاتصال الداخلي لأهداف المؤسسة:
110	جدول رقم (13) : (يمثل مدى مواجهة مشاكل داخل المؤسسة :
111	جدول رقم (14) :يمثل المشاكل التي واجهت عينة الدراسة في المؤسسة :
112	جدول رقم (15):يمثل طبيعة المشاكل التي تواجه عملية الاتصال داخل المؤسسة :
113	جدول رقم (16):يمثل مدى وجود صعوبات في تقديم الشكاوي للإدارة:
114	جدول رقم (17):يمثل الاساليب التي تعتمد عليها عينة الدراسة لمواجهة المشاكل فيالمؤسسة:
115	جدول رقم (18) : يمثل مدى استخدام عينة الدراسة لوسائل الاتصال الحديثة و الإعلام الآلي داخل المؤسسة

116	جدول رقم (19): يمثل مدى مواجهة العمال الصعوبات في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة و الإعلام الآلي أثناء تأدية المهام داخل المؤسسة .
118	جدول رقم (20): يمثل العلاقة بين متغير الجنس و الوسائل الاتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات و التعليمات.
119	جدول رقم (21): يمثل العلاقة بين متغير السن و الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة للتواصل مع المتعلمين الداخليين.
121	جدول رقم (22): يمثل العلاقة بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية المهنية و مساهمة الاتصال الداخلي في المؤسسة.

## مقدمة:

يعد الاتصال من المفاهيم الأساسية للنشاط الإنساني حيث يلعب دوراً هاماً في الحياة الاجتماعية واستقرارها. ولا يمكن أن يستغني عنه الفرد، فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية. فالاتصال هو وسيلة لخلق حركية وديناميكية للجماعات. وعلى اعتبار أن المؤسسة الثقافية، مثل المسرح الجهوي كاتب ياسين، عبارة عن مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة تهدف مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ككل.

وعليه يعتبر الاتصال بشكل عام، والاتصال الداخلي بشكل خاص، العمود الفقري لأية مؤسسة ثقافية. فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها. وتعتبر اتصالات المؤسسة الثقافية همزة الوصل التي تربط بين العاملين والعالم الخارجي المتواجد فيه. وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير العمل بالمؤسسة الثقافية. فقيم المؤسسة الثقافية وأهدافها وتوجهاتها وخططها كلها تتعلق بالعملية الاتصالية .

لذا، فإن مسيري المؤسسات الثقافية ينظرون إلى الاتصالات الفعالة باعتبارها أكثر من مجرد إرسال الأوامر للأفراد وتلقي البيانات الخاصة ومراجعة التنفيذ. إذ يجب أن يكون تبادل البيانات في جميع الاتجاهات وكذا تحسين نوعية الاتصال الداخلي بالمؤسسة، وذلك بهدف تحقيق سهولة معلوماتية أكبر.

أما مجال الاتصال الخارجي للمؤسسة الثقافية فهو يعتبر عاملاً مهماً في تطوير خدماتها ومنشآتها وأداء العاملين فيها، وكذلك في تعزيز درجة التفاهم بينهم، وبالتالي استقرار المؤسسة وجعل صورتها راسخة في ذهن الجمهور الداخلي والخارجي. وهي العوامل التي دفعتنا إلى دراسة العملية الاتصالية داخل المؤسسة الثقافية.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إنه بات من الضروري معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية والخروج باستنتاجات حول العملية الاتصالية بها. وهو الهدف الأساسي الذي نسعى إلى تحقيقه من هذه الدراسة .

سنتطرق في هذه الدراسة إلى معرفة أشكال الاتصال الموجودة والمعتمدة في هذه المؤسسة، ومدى اهتمامها بالعملية الاتصالية والدور الذي يلعبه الاتصال في الربط والتنسيق والانسجام بين مختلف فروع المؤسسة .

وبهدف الإحاطة بمختلف جوانب البحث، اعتمدنا في دراستنا على ثلاثة أطور: الإطار المنهجي، الإطار النظري، والإطار التطبيقي.

خصصنا الإطار المنهجي لاستعراض أهم الخطوات و الإجراءات التي يتطلبها البحث، ويتضمن الإشكالية و أسباب اختيار الموضوع، وأهمية و أهداف البحث و كذا منهج الدراسة. بالإضافة إلى الأدوات المستعانة بها المتمثلة في الملاحظة و استمارة الاستبيان و أيضا المقابلة .

أما في الفصل الأول في الإطار النظري لدراستنا فقد تناولنا في مفهوم الاتصال أنواع الاتصال و عناصره، خصائصه و وظائفه، وأخيرا أهميته و أهداف.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية ،و فيما يخص الفصل الثالث فقد تناولنا فيه حول المؤسسة المسرحية في الجزائر و الذي تطرقنا الى مفهوم المسرح ،نشأة المسرحية الجزائرية و أهم مراحل تطوره،خصائص المسرح الجزائري، و أهم رواده.

وفي الفصل الثالث فقد حاولنا إسقاط كلما ذكرناه في الجانب النظري على الواقع،و ذلك بدراسة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية الجزائرية ،و أخذنا المسرح الجهوي "كاتب ياسين"بتيزي وزو كنموذج.و حاولنا بالأداتين الملاحظة و الاستبيان و المقابلة للتعرف

على واقع الاتصال داخل المؤسسة ,حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على موظفي الإدارة بداخل المؤسسة ,و في الأخير قمنا بتحليل نتائج الاستبيان ,و بذلك توصلنا إلى أهم النتائج و حاولنا عرض التوصيات لتحسين الاتصال داخل المؤسسة لكي يساهم هذا الأخير في زيادة فعالية الخدمات .

و في الأخير حاولنا تقديم حوصلة لأهم النتائج الدراسة التي توصلنا لها من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب التطبيقي.

# الإطار المنهجي

## الفصل التمهيدي:

### الإطار العام لإشكالية الدراسة

1. الإشكالية
2. تساؤلات الدراسة .
3. أسباب اختيار الموضوع .
4. أهمية الدراسة.
5. اهداف الدراسة .
6. منهج الدراسة و ادواته .
7. مجتمع البحث و عينته .
8. تحديد المصطلحات و مفاهيم الدراسة .
9. الدراسات السابقة.

## 1. الإشكالية :

يعتبر الاتصال الداخلي من بين أشكال اتصال المؤسسة المهمة داخل المؤسسات ، الذي يعرف بأنه عملية تبادل المعلومات و الأفكار و التوجيهات بين جميع المستويات و الأقسام داخل المؤسسة أو المنظمة الواحدة ، سواء كان ذلك بشكل رأسياً و أفقياً باستخدام قنوات اتصال رسمية أو غير رسمية ، و تكتسي عملية الاتصال الداخلي الفعال أهمية كبيرة داخل المؤسسات حيث تساعد على نشر المعلومات الحيوية و توضيح الأهداف و التوجيهات الإستراتيجية لجميع العاملين مما يعزز الالتزام و الانضباط كما يسهل اتخاذ القرارات من خلال توفير قنوات الحصول على المعلومات و المدخلات من مختلف الجهات المعينة إضافة الى ذلك يساهم الاتصال الداخلي الجيد في تحفيز الموظفين و لإشراكهم و تعزيز روح الفريق العمل ، الأمر الذي يعكس إيجاباً على الإنتاجية و الأداء العام للمؤسسة .

وتعد المؤسسة الثقافية كحلقة وصل بين المجتمعات و العالم ، معبرة عن هويتها و تراثها. لتؤدي دورها بفعالية، تحتاج إلى قدرات اتصالية قوية لنقل رسائلها الثقافية بوضوح لجميع شرائح المجتمع. فهي تقوم بترجمة الأفكار الإبداعية إلى برامج و أنشطة ثقافية متنوعة. تولى المؤسسة اهتماماً خاصاً بالاتصال الداخلي، الذي يعد أساسياً للتنسيق بين الإدارات و الأقسام. تسعى المؤسسة إلى تحسين التواصل بين الموظفين من خلال استراتيجيات و آليات فعالة، و تدريب العاملين على مهارات الاتصال الفعال، و تشجيع الحوار المفتوح و التفاعل البناء بينهم.

ان المؤسسة المسرحية الجهوية كاتب ياسين بولاية تيزي وزو هي إحدى المؤسسات الثقافية البارزة في المنطقة حيث تلعب دوراً محورياً في الحفاظ على التراث المسرحي الجزائري ، و إثراء الحركة المسرحية الوطنية حيث تضم هذه المؤسسة إطاراً متخصصة و متفانية تعمل بجد على إنتاج عروض مسرحية راقية و إبداعية .

ولأن الرسالة النهائية لأي مؤسسة هي نتاج حصيلة العديد من العوامل منها الاتصالية و إستراتيجيتها و الأهمية الممنوحة لها على جميع المستويات ، بما في ذلك المستوى الداخلي، فإن واقعها هو من يعطي لنا فكرة عن درجة الاهتمام بها في المؤسسة . و هنا نخص بالدراسة كما ذكرنا مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو . هذا علما ان نشأته بالفترة البعيدة و بالتالي ما يزال في طور الانجاز ، و هو في ضوء القطاع الثقافي الذي شهد تراجعا خلال سنوات عديدة بعد الاستقلال ، و الشيء الملاحظ هو إعادة احياؤه و رغبة السياسات و التنظيمات في تفعيل القطاع الثقافي منها إنشاء مسارح جهوية ، من بينها المسرح الجهوي كاتب ياسين الملاحظ في الميدان. لوحظ تعدد الأنشطة المسرحية التي تنتجها و تعدد أعماله الفنية ، و هذا ما يدل على رغبة في الرفع في العمل المسرحي في هذه المنطقة، رغم سنوات عديدة من تصنيف خاصة في المجال الثقافي . و لكن إنشاء هيكل ثقافي بحجم المسرح الجهوي كاتب ياسين، يتم بناء عن رغبة السلطات المحلية في تفعيل الجانب الثقافي ، و هو الذي يدل بدوره عن الرغبة في إعادة الاعتبار للفرد المواطن و حقوقه المدنية .

إحدى العناصر التي تبين هذا الاهتمام هو نوع الاتصال الداخلي المتوفر على مستوى هذه المؤسسة المسرحية و التي كما ذكرنا لديها العديد من الأنشطة الثقافية المسرحية و كذا ظهورها المجتمع

و هذا ما أدى بنا إلى تسليط الضوء على المؤسسة الثقافية المتمثلة في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو التي سنحاول من خلال دراستنا لها تعمق أكثر في البحث عن واقع الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة و الميكانيزميات المحركة للاتصال الداخلي كونه يلعب دورا كبيرا في تفعيل دورها باعتباره العصر الحيوي الذي يحركها . و بناء على ماسبق ذكره تتمحور إشكالية دراستنا على التساؤل الجوهرى التالي :

ماهو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية الجزائرية المسرح الجهوي كاتب ياسين في ولاية تيزي وزو .؟

## 2. تساؤلات الدراسة :

1 . ما طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟

2 . ماهي الوسائل التي تعتمدها مؤسسة المسرح الجهوي في تحقيق عملية الاتصال الداخلي ؟

3 . كيف يساهم الاتصال الداخلي في مؤسسة المسرح الجهوي في تحقيق التفاعل بين العمال و الإدارة ؟

4 . كيف يساهم الاتصال الداخلي في مؤسسة المسرح الجهوي في تحقيق التفاعل بين العمال و الإدارة ؟

5 كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف المسطرة المؤسسة "المسرح الجهوي"؟

## 3. أسباب اختيار الموضوع :

يهدف العلم استكشاف و تفسير الظواهر لتمكين الإنسان من التحكم فيها ,واكتساب فهم حول أسباب ظهورها تأثيره عليها ,و القدرة على تعزيزها و تقليلها . و يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى جملة من الدوافع موضوعية و أخرى ذاتية.

1- أسباب ذاتية:

-إثراء رصيدنا المعدم حول موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية .

- طبيعة تخصصنا المتمثل في اتصال المؤسسات و المنظمات .

- الرغبة الشخصية في التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية (المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو) .

- محاولة تطبيقها درسناه على أرض الواقع .

- التعرف على الاتصال الداخلي و كذلك كسب خبرة جول العملية الاتصالية في حياتنا العلمية .

#### ب- أسباب موضوعية :

- إثراء البحث العلمي بدراسة تتناول الاتصال الداخلي في المؤسسة.

- الرغبة في اكتشاف مدى مساهمة الاتصال الداخلي في التقدم المؤسسة الثقافية

- إبراز دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية.

- معرفة أهمية الاتصال الداخلي في إدارة المؤسسة الثقافية الجزائرية.

- فهم طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية "المسرح الجهوي كاتب ياسين" .

- يبقى السبب الآخر الرئيسي الذي هو قلة الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال

الداخلي في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين"، الذي هو موضوعنا ولقد بادرننا نحن

للمعالجة هذا المجال البحثي، و المعرفي و هذا الموضوع يستحق ان يترك آثاره، و محاولة

البحث عسانا نعطي دافعا لمن يأتي بعدنا.

#### 4. أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم الاتصال الداخلي باعتباره عنصر تسعى من

خلالها المؤسسة للتحقيق أهدافها وبيان أهم الخصوصيات هذا الاتصال، و يعتبر تنظيمها

إنسانيا شهد تعددا في العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال، و يعد أيضا الركيزة الأساسية

و هذه الدراسة تساعدنا على معرفة دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية المسرح الجهوي، و كذا الاساليب المعتمدة و تحديد الوسائل المستخدمة ،كما تساهم في دراسته في معرفة النظرية و الميدانية ،و تساهم في تحقيق نجاحها و ترقية مستواهم العلمي. و هذه الدراسة تعني صورة عن واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية الجزائرية المسرح الجهوي كاتب ياسين في ولاية تيزي وزو.

### 5.اهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من الأهداف, و التي تتمثل في :
- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة , ودوره في التحقيق أهدافها.
- معرفة الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة الثقافية .
- محاولة فهم العملية الاتصالية الداخلية للمؤسسة الثقافية "المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو " .
- معرفة مدى التزام المؤسسة الثقافية الجزائرية بأساليبالاتصال الداخلي .

### 6.منهج الدراسة و ادواته :

#### أ- منهج الدراسة :

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج يساعد في التواصل إلى معرفة منطقية بجوانب الواقع، فيعرف المنهج بأنه "عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية بحثه" ، و بالتالي المنهج ضروري للبحث إذ هو ينيير الطريق و يساعد الباحث في ضبط أبعاد وأسئلة، و فروض البحث <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>رشيد زرواني : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،دون دار النشر ،الجزائر 2002 ص 119

و يعرف أيضا: على أنه المنهج الذي يصف الظاهرة و موضوع الدراسة، و يحلل بيناتها و بيان العلاقة بين مكوناتها ، حيث يعرف هذا المنهج بأنه يصف قضية ، أو حدث موجود حاليا يمكن الحصول منه على معلومات تجيب على التساؤلات التي يطرحها الباحث من خلال موضوعه دون تدخل الباحث فيها .<sup>1</sup>

و من المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه ، و من خلال هذا المنطلق نرى أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو **المنهج المسحي** الذي يعد أحد مناهج الدراسات الوصفية ، كما يعتبر من أكثر المناهج في البحوث الوصفية التحليلية ، إذ عرف "موريس انجرس" المنهج المسحي بأنه تحليل و دراسات أي موقف أو مشكلة اجتماعية ، أو جمهوريا ما و ذلك بإتباع طريقة منظمة لتحقيق أغراض معينة.<sup>2</sup>

ومن الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا المنهج المسحي كونه موافق مع دراستنا، و هو أكثر شيوعا و انتشارا ، و استخداما في الدراسات الاجتماعية :

\* حيث يقوم على جمع البيانات الكمية و الكيفية و تبويبها، و تحليلها، و تفسيرها ،و من ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية و الميدانية .

\* كما يمكن للمنهج المسحي بتجميع و تحليل الآراء المتعددة من مختلف أفراد المؤسسة، و أيضا يسمح بفهم أفضل تفاعلاتهم و تحدياتهم المشتركة .

\* كما يمكن للمنهج المسحي أن يؤثر رؤية شاملة حول واقع الاتصال الداخلي داخل في المؤسسة الثقافية الجزائرية المسرح الجهوي "كاتب ياسين"، من خلال جمع البيانات من مجموعة واسعة من المشاركين .

<sup>1</sup> ايمن احمد فرج البرديني:العلاقة بين اللغة و اضطراب التكامل عند الاطفال المتواجدين،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس ،جامعة غزة 2006 ص98 .

<sup>2</sup>موريس انجرس : البحث العلمي في العلوم الانسانية، د .ط دار القصة النشر و التوزيع، الجزائر 2006 ص 98.

فإن الوظيفة الأساسية لاختيارنا لهذا المنهج لدراسات المسحية هي جمع المعلومات التي يمكن فيما بعد تحليلها و تفسيرها و من ثم الخروج بإستنتاجات منها ، و عليه يمكن القول أن "المنهج المسحي" هو الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة من حيث العوامل المكونة لها ، و العلاقات السائدة داخلها ، كما هي الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة من خلال جمع المعلومات و البيانات المحققة لذلك .

ب- أدوات الدراسة : إن أدوات البحث العلمي متعلقة بنوع المنهج المستخدم في الدراسة، و بما أننا استعملنا المنهج المسحي فإن الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها كالتالي :

أ - الملاحظة : إنها صالحة لإدراك وفهم الظواهر فهي تعتبر من أقدم و سائل جمع البيانات، و المعلومات الخاصة بظاهرة ما، حيث استخدمت من قبل القدماء في مجال الظواهر الطبيعية ثم انتقل استخدامها إلى العلوم الاجتماعية و الإنسانية .  
ففي بحثنا هذا يتم استخدام الملاحظة البسيطة و الملاحظة بالمشاركة .

#### \* الملاحظة البسيطة :

التي هي المستخدمة غالبا في الدراسات الوصفية، إذ يلاحظ الباحث ظاهرة أو حالة دون أن يكون لديه مخطط مسبق لنوعية المعلومات أو الأهداف، أو السلوك الذي يخضعه للملاحظة .

\* الملاحظة بالمشاركة :

في هذا النوع يكون للباحث دور ايجابي و فعال في إحداث الملاحظة، بمعنى ان الباحث يقوم بالدور نفسه، و يشارك أفراد الدراسة في سلوكهم و الممارسة المراد دراسته. <sup>1</sup> قمنا باستخدام الملاحظة بالمشاركة في المسرح الجهوي "كاتب ياسين" و ذلك في مدة زمنية طويلة، اذ قمنا بالالتحاق بجماعة العمال داخل هيئة البحث ، و توصلنا للإبراز سلوك العاملين و متابعة السلوك أثناء حدوثه ، و بفضل تواجدها في مجتمع البحث تولينا إلى وصف و الاستكشاف عن العمل ،بحيث شركناهم في العمل و كأنا أعضاء في جماعة العمال و عشنا أحداث العمل في الهيئة، و به تم معرفة مدى تواصلهم فيما بينهم و قدرتهم على التوافق.

**ب- المقابلة :** تعتبر المقابلة اشبانه يقوم من خلالها الباحث بجمع المعلومات بطريقة شفوية من المفحوص .

هي عبارة عن حوار يدور بين الباحث و الشخص الذي يتم مقابلة ،يبدأ الحوار بخلق علاقةتوئام بينهما ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب على استعداد للتعاون،يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها ثم يسجل الإجابات بكلمات المستجيب .<sup>2</sup>

كما يعرف بين الشخص المقابل ( الباحث أو من ينوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة من الأشخاصالمستحيين وجها لوجه، و يقوم الباحث او المقابل بتسجيل الإجابات على الاستمارات.

و يقسم عبيدات و زملاؤه المقابلة من حيث الأسئلة المطروحة إلى :

<sup>1</sup>محمد عبيدات، محمد ابو نصار عقلة مبيض: منهجية البحث العلمي و المراحل و التطبيقات دار وائل للطباعة و النشر، الاردن، الطبعة الثانية 1999، ص-ص 88 67

<sup>2</sup> محمد عبيدات: مهارات البحث العلمي، اكااديمية الدراسات العلمية؛ فلسطين؛ غزة؛ 2003ص 36

## 1- المقابلة الحرة او غير المقننة :

و فيها لا تكون الأسئلة موضوع مسبق، بل يطرح الباحث سؤالاً عاماً حول مشكلة البحث و من خلال إجابة المبحوث بتسلسل في طرح الأسئلة الأخرى , و يستخدم هذا النوع في المقابلات الاستطلاعية و عندما يكون الباحث ملم بالمشكلة ,أو الظاهرة و ليس لديه خلفية كاملة حولها.

## 2- المقابلة المقننة أوالمبرمجة :

و هي التي تكون أسئلتها محددة و متسلسلة من قبل الباحث, وبالتالي تطرح نفس الأسئلة في كل مقابلة و بنفس التسلسل, حيث يكون لدى الباحث قائمة الأسئلة التي سيتم طرحها و يحاول الباحث التقييم بهذه الأسئلة .

إلا أن ذلك لا يمنع من طرح أسئلةأخرى غير مخطط لها إذأرأى الباحث ضرورة

ذلك<sup>2</sup>. لهذا قمنا بمقابلات مع مدير و المدير الفني للمسرح الجهوي" كاتب ياسين" بتييزي وزو بهدف تدعيم بحثنا .

**ج-الاستمارة و الاستبيان :** الاستبيان كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر بمعنى أوضحه،أوعرفهاالاستبيان بذلك هو التوضيح و التعريف بهذا الأمر، و في البحث العلمي فإنه تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم للمبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات و البيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة.<sup>1</sup>

و ينقسم الاستبيان بدوره الى :

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ,عثمان محمد غنيم : منهجية البحث العلمي؛ دار الصفاء للنشر و التوزيع, عمان الطبعة الاولى 1420 ص ص104 -

105

<sup>2</sup> احمد بن مرسلبي مناهج البحث في علوم الاعلام و الاتصال, ط1 ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر, 2005, صص216 - 214

\* الاستبيان المغلق :

و تكون الإجابة فيه الأسئلة المحددة بعدد من الاختبارات مثل: «نعم, لا» «موافق غير موافق». و يمتاز الإستبيان المغلق بالبساطة و سهولة تفرغ البيانات مع قلة التكاليف.

\* الاستبيان المفتوح :

يتيح هذا النوع إجابة المستجوب على الأسئلة الواردة بدلا من حصر إجابات في عدد محدود من الخيارات, و هذا النوع عادة يثير موضوعا معينا, و لكنه لا يعطي أية إشارة أو اقتراح للمستجوب بكيفية الإجابة .

\* الاستبيان المفتوح المغلق :

نظرا للصعوبات التي تنتج عن استخدام كل من الاستبيان المغلق أو المفتوح، فإن بعض الدراسات تلجا إلى أسلوب الأسئلة المغلقة و المفتوحة معا. و يتم ذلك عادة عندما يكون الموضوع الذي تجري معالجته معقد أو يتطلب معلومات كعقدة يتم توجيه سؤال مغلق ثم يتبعه بأسئلة مفتوحة.<sup>1</sup>

لقد اخترنا هذه الأداة لأنها تُعد من أدوات البحث الأساسية والشائعة الاستخدام في العلوم الإنسانية، خاصة في مجال علوم الإعلام والاتصال، لما لها من فوائد، نذكر منها:

- تتيح هذه الطريقة تغطية مجالات معرفية واسعة والحصول على معلومات كثيرة من المبحوثين.

- تضمن السرية، حيث يستطيع المبحوث الإجابة عن الأسئلة دون إحراج ودون وجود شخص معه أثناء كتابة الإجابات.

<sup>1</sup> عمر التومي التيباني : منهج البث العلمي, ط 3, منشورات مجمع فتح للجامعات, ليبيا 1989, ص 118

- لا تتطلب من الباحث شرح الأسئلة الموجودة في الاستمارة.
  - تكون إجابات المبحوثين متسقة ومنظمة حسب الترتيب الموجود في الاستمارة.
  - يمكن توزيع الاستمارة على جميع أقسام البحث.
  - تقلل من الوقت المخصص للبحث، كما يمكن إرسالها عبر البريد إلى المبحوثين.
  - مناسبة للمبحوثين إذ يستطيعون الإجابة عنها أثناء أوقات فراغهم<sup>1</sup>
- وقد تكونت استمارتنا من 19 سؤالاً موزعة على أربعة محاور كالتالي:

-المحور الأول حُصصناه للبيانات الشخصية.

-المحور الثاني بعنوان "الوسائل المعتمدة للاتصال في المؤسسة الثقافية."

-المحور الثالث بعنوان "مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة الثقافية."

-المحور الرابع والأخير بعنوان "صعوبات وعراقيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية

(المسرح الجهوي)".

و قمنا بتوزيع 32 استمارة استبائية و التي تم استرجاعها كاملة ,و هذا لجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخص نشاط المؤسسة ، و التعرف على الأساليب التي اعتمدت عليها للتعرف على الاتصال الداخلي و مدى فعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة.

### نوع الدراسة :

من اجل الوصول الى نتائج علمية واضحة و دقيقة ، يعتمد الباحث على أساليب مختلفة و ادوات متنوعة تفيد دراسته . لذا نسعى من خلال دراستنا الى تسليط الضوء على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية . بالإضافة إلى ذلك ،نهدف الى استكشاف الوضع الحالي للاتصال الداخلي في المسرح الجهوي و تحليل كيفية تبادل المعلومات و

<sup>1</sup>فضيلديلو و اخرون ،الاسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، قسنطينة،1999، ص 23 .

التفاعلات داخل المؤسسة . و على هذا الاساس تندرج دراستنا ضمن فئة البحوث الوصفية التحليلية، و ذلك من خلال وصف الظاهرة أسبابها و دوافعها و تحليل بعض المعطيات و الإحصائيات .

و عليه يمكن القول بأن : الدراسة الوصفية التحليلية حسب " الشيوخى " هي دراسة ظاهرة كما توجد في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها كفييا أو كمييا. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها ،أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى .<sup>1</sup>

و من أسباب اختيار هذا النوع من الدراسة كونه يسعى لتحقيق هدف محدد و مهم ، و هو فهم و تحليل واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية المسرح الجهوي ،فيأتي هذا النوع من الدراسات بفوائد متعددة، فهو يتيح لنا فرصة لجمع البيانات و تحليلها بعناية فائقة، مما يسمح برصد الاتجاهات و الانماط و تحليل العلاقات بين العوامل المختلفة المؤثرة في الاتصال داخل المؤسسة و من خلال هذا التحليل الدقيق، سنتمكن من تحديد النقاط القوية و الضعف في نظام الاتصال الحالي. و بالتالي تقديم توصيات شاملة و فعالة لتحسينه هذا التوجه يهدف إلى تحسين العملية التنظيمية و تعزيز التواصل و التفاهم داخل المؤسسة ، مما يساهم في تحقيق أهدافها و نجاحها بشكل أكبر و أكثر استدامة .

## 7. مجتمع البحث و عينته :

أ- **مجتمع البحث** :يعرف مجتمع البحث على انه المجموعة الكلية من المفردات أو العناصر التي يهتم بها الباحث و تعمم نتائجها عليها، و المفردات و العناصر قد تكون أشخاصاً وأسراً مؤسسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الشيوخى، حمد سليمان، تقنيات و مناهج البحث العلمي، ط 1، القاهرة، دار الفكر العربي 2002.

<sup>2</sup> شفيقالعثوم: طرق الاحصاء، تطبيقات إقتصادية و إدارية باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر، ط1 الاردن، 2007 ص 22.

وبالنسبة لمجتمع بحثنا فهو يتمثل في مجموعة الموظفين على مستوى المؤسسة الثقافية المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو، وذلك للحصول على المعلومات التي تفي بالغرض النهائي للبحث و تحقيق الهدف المسطر .

ونظرا لطبيعة الموضوع المختار للبحث، استلزم ذلك أن نقوم بتحديد العينة و التي هي عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل الباحث منهجيا، و يجب أن تكون العينة المختارة ممثلة لمجتمع البحث في الخصائص و السمات و لهذا الغرض فقد تم الاعتماد في دراستنا على العينة و المتمثلة في "المسرح الجهوي كاتب ياسين لولاية تيزي وزو" يشمل موظفي الادارة .

#### ب - عينة الدراسة :

العينة ضرورية في إجراء البحوث الميدانية لتمثيل المجتمع الاصيلي، و تعرف على أنها : "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة معينة ،وإجراء الدراسة عليها من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الاصيلي .<sup>1</sup>

#### - كيفية اختيار عينة البحث و خصائصها :

عينة دراستنا هي مجموعة الموظفين الذين يجري عليهم البحث ، و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب "العينة القصدية" هي المجموعة الجزئية التي قمنا بتطبيق دراستنا عليها و تكون ممثلة لخصائص المجتمع الاصيلي للدراسة .

<sup>1</sup>محمد عبيدات و اخرون :البحث العلمي أدواته و أساليبه؛ دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان 1998 ،ص74.

- خصائص العينة :

- التقارب في النسب

- مستوى الدراسي متقارب

- استهداف كلا الجنسين ذكورا وإناثا.

- توفر الخبرة المهنية حسب الأقدمية.

- تبريرات الاسباب اختيار العينة القصدية:

تم اختيار العينة القصدية في دراستنا لأسباب منها :

- اخترنا العينة القصدية لضمان تمثيل مجموعات محددة داخل المؤسسة الثقافية مثل

الفنانين, الإداريين, الموظفين، مع المسرح الجهوي "كاتب ياسين".

- إن العينة القصدية هي الطريقة الملائمة التي توفرنا الوصول إلى الأفراد اللذين يمكن

أن يقدموا المعلومات و البيانات ذات صلة بدقة و فعالية .

- يعزز صحة النتائج و يسهل عملية التعميم .

وفي الاخير اخترنا العينة القصدية كونها تسمح لنا بتمثيل دقيق للمجتمع المسرحي

الجزائري " المسرح الجهوي كاتب ياسين" , و توجيه الجهود نحو المجموعة المهمة بحثيا، و

توفير الوقت و الجهد في الاختيار و تحقيق أهداف البحث بشكل فعال .

تمثلت عينة الدراسة في 32 عامل على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين

## 8. تحديد المصطلحات و مفاهيم الدراسة :

تعتبر عملية تحديد المفاهيم بمثابة الخلفية التي ينطلق منها الباحث لتحديد مسار بحثه،

و ذلك من خلال عرض اهم المفاهيم التي ينطوي عليها موضوع البحث .

\* الواقع :

أ- لغة :

كلمة الواقع مشتقة من الفعل الثلاثي وقع، يقع، وقوعا.<sup>1</sup>

و يقال واقع الامر او الحال، اي ما حصل منهما و في الواقع اي في الحقيقة و منه فالواقع هو الحاصل.<sup>2</sup>

ب- اصطلاحا :

- يعرف على انه فهم احوال الناس و الواقع المعاصر و الاحداث الجارية عامة ،او خاصة بمعرفة حقيقتها او اسبابها و اثرها.<sup>3</sup>

- كما يعرف ايضا : بانه درجة دوام المعاني التي يتم اكتشافها في اي تجربة ،او التي تتصل باي شيء او شخص او فكرة او وثيقة.<sup>4</sup>

**تعريف الاجرائي :** يشير إلى الحالة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية للمجتمع المحلي ، مع التركيز على القضايا و التحديات التي يوجهها الافراد في تلك البيئة .

<sup>1</sup> المجدد، في اللغة و الاعلام، دار النشر و التوزيع ، ببيروت سنة 2000 ، 913

<sup>2</sup> علي بن هداية و اخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر ط1، 1991، ص 303

<sup>3</sup> أمنية جعفر، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال و العلاقات العامة ،جامعة يحي فارس المدينة، 2014 / 2015، ص 40 .

<sup>4</sup> احمد زكي بدوي معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان ببيروت ط1، 1993، ص 347

\* الاتصال :

أ- لغة: أيعود اصل كلمة الاتصال communication الى الكلمة اليونانية communis ومعناها عام او مشترك او المشاركة، فالاتصال هنا يعني الاشتراك في الاتجاهات و المعلومات و الافكار.<sup>1</sup>

ب- اصطلاحاً :

لقد تناول العلماء و الكتاب تعريف الاتصال من عدة زوايا الاعتبارات عديدة و عليه نحاول تقديم بعض التعاريف التي قدمت له :

- يعرف **جي ميلير**: "ان الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما او لدى شخص ما ، و نريد ايصالها الى مكان اخر او شخص اخر".<sup>2</sup>

- كما عرف **احمد ماهر** : الاتصال على انه "عبارة عن عملية مستمرة تتضمن قيام احد الاطراف بتحويل افكار و المعلومات معينة إلى رسالة شفوية او مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال الى الطرف الاخر".<sup>3</sup>

نلاحظ ان هذا التعريف اهتم بالعناصر الاساسية المكونة للعملية الاتصالية مرسل و وسيلة مستقبل ورسالة، كما وصف العملية انها مستمرة بالتالي او في العملية الاتصالية من التعريف .

**تعريف الاجرائي** : هي عملية تفاعلية تجمع بين المسرح الجهوي او الجمهور المحلي، من خلال عروض تعبر عن قضايا وهويات محلية ،مما يثير الحوار و التأمل و التفكير بين الفنانين و الجمهور و يشجع على المشاركة و التفاعل بنشاط بالانشطة المسرحية .

<sup>1</sup> محمد جمال التار، المعجم الاعلامي، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2010 ص 07

<sup>2</sup> فضيل دليو، مهمه نظرياته ووسائله، دار البحر للنشر التوزيع، القاهرة، سنة 2003م، ص 15

<sup>3</sup> احمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال الدار الجامعي الاسكندرية 2000، ص 24

\* الاتصال الداخلي :

- يعرف الاتصال الداخلي انه : "عملية تبادل الآراء و المعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين" <sup>1</sup>.

- عرفه احمد لدويعلي انه : "مجمل النشاطات و الاعمال المتخذة لإقامة علاقته بين الفاعلين، و يهدف الى انجاز مشروع موحد و بلوغ اهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة ان يكون معروف بشخصيته و مهمته فيها، و العمل على ازدهارها و فعاليتها فيها" <sup>2</sup>.

- عرفه دليو فيري ان الاتصال الداخلي هو النقل و الاستلام مع الفهم للتعليمات و المعلومات <sup>3</sup>.

و منه نستنتج ان الاتصال الداخلي هو تبادل الافكار و البيانات و تحقيق اهداف العمل الاداري.

**تعريف الاجرائي :** الاتصال الداخليشير للعمليةالتي تتيح التواصل و التنسيق بين مختلف أقسام الفرق داخل المسرح، و ذلك من خلال تبادل المعلومات و التوجيهات ،و تحديد المسؤوليات بين الفرق المختلفة بهدف تحقيق الاداء الفني بكفاءة.

\* المؤسسة الثقافية :

- **المؤسسة :** هي مجموعة من الافراد العاملين تحدث بينهم تفاعلات من اجل تحقيق الاهداف وفق خطط و برامج محددة، و هي ايضا ذلك التنظيم التسلسلي لمجموعة من

<sup>1</sup> محمد عمرالطنوبي، نظريات الاتصال، الطبعة الاولى، مكتبة الاشعاع الفية الاسكندرية، سنة 2001م ص 15

<sup>2</sup> مصطفى و اخرون، وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم، الصف للنشر و التوزيع، ط عمان ص 82

<sup>3</sup> فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره، دار المطبوعات الجزائرية، الجامعة الجزائرسنة 2003 ، ص16

الأفراد ينتمون إلى هيئة، أو مجموعة منظمة يقومون بأعمال تقنية إدارية أو تجارية أو صناعية من أجل تحقيق أهداف مسطرة من قبل المؤسسة.<sup>1</sup>

- **تعريف المؤسسة الثقافية :** هي منظمة تتضمن ثقافة أو ثقافة فرعية و تعمل من أجل الحفاظ أو الترويج للثقافة، و يستخدم هذا المصطلح و خصوصا من قبل المؤسسات العامة و الخيرية، و لكن المصطلح يمكن ان يتضمن امورا واسعة جدا .

- و قد عرفتها **عبد الزهرة الطالقاني** على أنها: المنظومات التي تعمل على إنتاج و توريد و تصدير المعلومات في شتى مجالات الحياة.<sup>2</sup>

**تعريف الاجرائي للمؤسسة الثقافية :** هي الجهة التي تدير و تنظم الانشطة الثقافية و الفنية في المنطقة، بما في ذلك عروض المسرحيات و ورش العمل، و الفعاليات الثقافية التي تسهم في تنمية الهوية الثقافية، و التواصل الثقافي في ولاية تيزي وزو .

## 9. الدراسات السابقة:

تمثل المرتكزات السابقة أهم المرتكزات الهامة بالنسبة للباحث، التي تعمل على توجيه التحديد، و اختبار مختلف الاجراءات و الادوات و المقاييس و المقارنات النظرية و الكمية و النوعية و المنهجية. كما تمكن هذه الدراسات السابقة مصداقية علمية، من دراسة مختلف الظواهر بشكل عاد و شامل و منهجي من أجل الوصول إلى النتائج التي تكون ذات مصداقية علمية و موضوعية، و من أهم الدراسات الموظفة هي :

**1- الدراسة الاولى :** عبارة عن رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال تحت عنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق"، دراسة حالة مؤسسة الخبز المنزلي تافنة بمغنية"، اجريت هذه الدراسة في عام 2010

<sup>1</sup> الطبعة الثانية الجزائرناصر اداري عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، 11

<sup>2</sup> خضير شعبان، مصطلحات في الاعلام و الاتصال، ط، دار السان العربي لترجمة و التأليف و النشر، ص 113

2009م بجامعة ابي بكر بلقايدبتلمسان من طرف الطالب « قادي محمد» تحت إشراف الدكتور  
بناي عبد الرؤف عبد السلام

ولقد ركز الباحث في طرح إشكاليته على طرح التساؤل الرئيسي مفاده :

هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة و شريان ربط مختلف  
مصالحها؟ إلى اي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة و حسن تسييرها؟ مراعي في  
ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزق المنزلي- تافنة - بمغنية؟

و لتسهيل الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما أهمية الاتصال الداخلي و تأثيره على تسيير المؤسسات؟
- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية كيف تبنى؟ و ما أهميتها ؟
- ماهي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ و ما اثر هذه التقنيات على الاتصال  
الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟

وللإجابة على مشكلة الدراسة فقد صغت الفرضيات الرئيسية التالية :

- \*الاتصال الداخلي في المؤسسة يؤثر بشكل كبير على أدائها ، لذا يجب وضع  
إستراتيجية اتصالية تهدف إلى تعزيز الفعالية، و المردودية، و تحسين مكاناتها في المؤسسة.
- \*استخدام تقنيات المعلومات، و الاتصال يؤثر بشكل كبير على فعالية المؤسسة عبر  
تسهيل انتقال المعلومات بسرعة و فعالية ، مما يعزز من مردوديتها في المؤسسة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قادي محمد: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق؛ دراسة حالة مؤسسة الخزق المنزلي بتافنة بمغنية؛ دراسة مكملة  
لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير؛ تخصص إدارة الاعمال، تلمسان، 2009-2010

- أما منهج الدراسة المستخدم هو "منهج الوصفي التحليلي" الذي اعتبره أكثر ملائمة كونه منهج بحثي يهدف إلى وصف الظاهرة بدقة و تحليلها بعمق ، وأيضا مكشف على آراء و أفكار العمال بخصوص نظرتهم ، وأيضا فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم، إضافة إلى منهج دراسة حالة، كونه سيتطرق في الفصل الثالث إلى العمل التطبيقي، وأيضا بهدف فهم الظواهر و العلاقات المتعلقة بحالة المؤسسة و استخلاص الدروس و التوصيات.

- لقد استعان الباحث في مذكرته على مجموعة من الأدوات منها تم الاعتماد على الملاحظة كأداة أساسية لغرض جمع المعلومات، و البيانات و ذلك من خلال المشاهدة المباشرة و كاداة ثانوية و الذي أجراه الباحث على عدد من العمال و قد شملت 36 سؤالا.

- وقد اختار الباحث العينة الطبقية العشوائية المنتظمة حيث قسم مجتمع الدراسة إلى 435 طبقات ، حيث عينة البحث بنسبة 20 % و كان بهذا مجموع أفراد العينة 87 فردا وزعت الاستمارة للفترة الممتدة 28-09-2009 لغاية 10-2009-20 عدد الإستبانات المتراجعة و القابلة لتحليل 62 استمارة و هو ما يمثل 71% من عدد الاستبانات الموزعة .

#### - نتائج الدراسة :

\* إن نوع الوسائل التي تستعمل في المؤسسة لتقديم المعلومات تكون حسب درجة أهميتها ، فإن كانت ذات أهمية كبيرة تكون كتابيا لطبيعتها الرسمية و مصداقيتها من خلال المنشورات،محاضرات اجتماعات، مذكرات، ملصقات وإن كان أقل أهمية و ذات طبيعة عادية و روتينية فتكون شفويا بالمحادثات الهاتفية مباشرة مع الرئيس إلى مرؤوسه حسب الهرم التسلسلي .

\* الإتصال الداخلي في هذه المؤسسة غير فعال، و لا توجد استراتيجية اتصال للمؤسسة، كما ان المسؤولين غير مبالين بذلك ولا يضعونها في اعتبارهم ، مما يجعل الوضع غير مرضي.

\*أكدت هذه الدراسة أن فعالية الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف المنزلي غير فعالة ان إستراتيجية الإتصال في المؤسسة الجزائرية غير سليمة.<sup>1</sup>

### أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين :

#### أ- اوجه التشابه :

\* تطرقت هذه الدراسة إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية و هذا هو وجه الشبه بين دراستنا ، حيث أن دراستنا تشمل الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية بشكل خاص بينما الدراسة الاخرى تناولت الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية بين النظرية و التطبيق .

\* أما من ناحية أدوات الدراسة استعان الباحث على الاستبيان الذي أجري مع عدد من العمال ، بالإضافة إلى الملاحظة التي تعد ضرورية في كل دراسة مهما كانت .

#### ب- اوجه الاختلاق :

تعتمد الاختلافات بين دراستنا و هذه الدراسة في عدة عوامل أهمها :

\* أولا من ناحية المنهج ففي دراستنا استخدمنا 'المنهج المسحي،أما الدراسة السابقة استخدموا منهج 'دراسة حالة' .

\* كما هناك اختلاف في المتغير الثاني كون أن الدراسة السابقة اجريت في مؤسسة الخزف المنزلي بتافنة سنة 2009 - 2010،أما دراستنا الحالية فقد اجريت في المؤسسة الثقافية «المسرح الجهوي كاتب ياسين في ولاية تيزي وزو »

<sup>1</sup> قادر محمد : نفس المرجع السابق .

- الاستفادة من هذه الدراسة:

\* لقد أفادتنا هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري لدراستنا الحالية، و في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات و البيانات، أيضا الاستفادة من المقاييس والادوات التي تم تطبيقها، كما أننا اعتمدنا على بعض المراجع و المصادر.

**2- الدراسة الثانية :** وهي دراسة «بعنوان واقعا لاتصال في جامعة مولود معمري حالة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية»، للباحثة مختاري زكية و قادري جميلة ، و هي دراسة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في علوم الاعلام و الاتصال، تخصص اتصال في المؤسسة و تسيير وسائل الاعلام الجزائر سنة 2014-2015.

انطلقت الباحثتان في دراستهما من اشكالية واقع الاتصال في جامعة مولود معمري، و مدى تطبيق هذه الكلية للمفاهيم النظرية للاتصال، و إلى أي مدى نجحت في تطبيق التنسيق بين النظري و التطبيقي؟ و كيف استفادت الجامعة كمؤسسة من خبرات أخطائها في الاتصال و في العلاقات الانسانية؟ و لمعالجة موضوع بحثهما طرحت الباحثتان إشكاليتين المتمثلة في النحو التالي :

**ما هو واقع الاتصال الداخلي و الخارجي في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ؟**

و من السؤال الجوهرية تفرعت التساؤلات التالية :

- كيف هي صورة الاتصال الداخلي في الكلية؟

- ماهي عوائق الاتصال في الكلية؟

اعتمدت الباحثتان في دراستهما على المنهج دراسة حالة، و ذلك بسبب أن دراستهما تتمثل ضمن الوصفية التحليلية، كما انه سيمكنها من الإجابة عن جزء هام من التساؤلات و الوصول إلى النتائج المرجوة، و من ناحية أدوات الدراسة وظفت الباحثة المقابلة الشخصية، و

التي قامت بها مع مجموعة من الاساتذة، إضافة إلى مقابلة مع رئيس قسم الفلسفة و العلوم الانسانية، و مع رئيسي قسم علوم النفس، و باعتبار الباحثة طالبة في جامعة مولود معمري ساعدها الوضع باتخاذ أداة الملاحظة بشكل متواصل نظرا لإحتكاكها الدائم بالمجتمع. وكان من سهل عليها انتقاء الاسئلة المناسبة لاستخلاص الاسباب و العوامل المتحكمة في الظاهرة، و كذلك الوصول إلى حلول مناسبة لتحسين العمليات الاتصالية في الجامعات .

أما فيما يتعلق بالعينة فالباحثة لم تقم بأي تعيين او معاينة لأن دراستها هي دراسة حالة، والحالة معروفة، و هي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و دراستها من كل جوانبها، و لاشك أنها تعكس صورة الاتصال في جامعة مولود معمري عامة .

- و من بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها مايلي :

- \* غياب إستراتيجية اتصالية في الكلية ينقص من فعالية الاتصال فيها .
- \* عدم امتلاك الكلية لموقع الالكتروني، و اكتفاءها بصفحة في موقع الجامعة و عدم تحديده دليل على عدم فعاليته وبالتالي ضعف الاتصال الخارجي للكلية .
- \* نقص الكفاءة المهنية لدى القائمين بالاتصال داخل خلية الاتصال الذي ساهم في عدم نجاح تجربة انشاء خلية الاتصال.
- \* خلية الاتصال التي انشأت تعد خلية أزمة لكونها أنشأت في فترة كانت الكلية فيها تعاني من أزمة الإشاعات التي أصبحت تهدد استمرار الكلية .
- \* غياب التنسيق بين بعض البيانات و الكليات، و الأقسام و هذا ما يخلق نقص على مستوى الاتصال الداخلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مختاري زكية و قادري جميلة واقع الاتصال في جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية مذكرة شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال الجزائر

- أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين :

أ- أوجه التشابه :

\* تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث المضمون حول واقع الاتصال الداخلي, إضافة إلى ذلك استخدم الاستمارة و المقابلة كأداة لجمع المعلومات و البيانات .

ب- أوجه الاختلاف :

\* تختلف دراستنا مع الدراسة السابقة من حيث المنهج كوننا استخدمنا المنهج المسحي, أما الدراسة السابقة استخدموا منهج دراسة حالة, بالإضافة إلى وجود أوجه الاختلاف في نتائج و أهداف الدراسة .

كما نجد أيضا الاختلاف في الإطار الزمني والمكاني كون أن المجال المكاني هو المؤسسة الثقافية المسرح الجهوي كاتب ياسين 2024، أما الدراسة السابقة بكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية جامعة مولود معمري 2014 / 2015

الاستفادة من الدراسة السابقة :

استفدنا من هذه الدراسة في توفير الوقت و الجهد و تجنب الأخطاء الهفوات التي وقع فيها الباحثون السابقون. كما أفادتنا في استخراج أهم المعلومات و المفاهيم و المصطلحات المستخدمة في دراستنا الحالية كذلك تعلمنا كيفية اخذ البيانات و تحليلها، و الاعتماد على بعض المصادر و المراجع .

الدراسة الثالثة : دراسة بعنوان "استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة, حالة الشركة الوطنية لانجاز الفنون", للباحثة قبائلي حياة, الجزائر, وهي دراسة تتدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, فرع تسيير المنظمات, سنة 2006 / 2007

تتمحور اشكالية الدراسة حول الاتصال الداخلي و خاصة الاستراتيجية و مدى اعتماده في المنظمات (المؤسسات) الجزائرية و الوقوف على المساهمة الفعلية لدور الاتصال في مرونة العمل الاداري و تحقيق الانسجام بين اعضاء المنظمة . و على الضوء ما ذكر صاغت الباحثة الاشكالية على النحو التالي:

- ما مدى أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة؟ و ما هو الدور الذي تؤسسه؟

و لتسهيل الدراسة تم طرح الاسئلة الفرعية التالية :

- ماهي المكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة ؟

- ما المقصود بالاتصال الداخلي؟ و كيف تاتر على الاستراتيجية العامة للمنظمة؟

\* استعانت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، مبررة ذلك بانتماء الدراسة الى الدراسات الوصفية التحليلية , و اعتمدت على أسلوب دراسة الحالة حسب تقديرها في الجانب التطبيقي .

\* و من الناحية ادوات الدراسة استعانت الباحثة على المقابلة الشخصية باجرائها مقابلات مع المسؤول بالاتصال في المنظمة, بالاضافة الى الملاحظة و ذلك التربص كما اعتمدت ايضا على الاستمارة و التي طبقتها على عينة عشوائية مكونة من 50 عاملا .

و في النهاية خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- تمتلك المنظمة دائرة للاتصال الداخلي و العلاقات الخارجية مع وجود مسؤول عنها, متخرج من كلية الاعلام و السياسة, لديه تكوين في ميدان الاتصال و هو يؤهله لتولي المنصب .

- نقص كفاءات الشباب و التي لها دور و تاثير على سرعة العمل, و هو ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة .

- يجمع كل الموظفين على حسن العلاقات على كافة المستويات التنظيمية، و هذا يشجع وجود اتصالات في كل الاتجاهات .

- نقض كبير في استعمال التكنولوجيا الاعلام و الاتصال ,و الاستعانة بالوسائل الكتابية كل العمليات التي تقوم بها المنظمة<sup>1</sup>

#### اوجه التشابه :

- تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في العديد من الجوانب تم تداخل بينهما في الجانب النظري (الفصل الثاني).

- تتوافق دراستنا مع هذه الدراسة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

- استعانت الباحثة بالمقابلة و الملاحظة و الاستبيان كادوات لجمع المعلومات و البيانات.

#### اوجه الاختلاف :

- تختلف دراستنا عن الدراسة السابقة في المتغير التابع، و هو حالة المؤسسة في انجاز القنوات .

- يوجد اختلاف في الإطارين الزماني و المكاني :

\* المجال المكاني في دراستنا هو المؤسسة الثقافية "المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو". \*الدراسة السابقة كان المجال المكاني 'هو الشركة الوطنية لانجاز القنوات' .

- يوجد اختلاف في حجم العينة :

<sup>1</sup>أقبالي حياة : استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات دراسة مكملة لنيل شهاد الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير فرع تسيير المنظمات سنة /2007م 2006م .

\* الدراسة السابقة استخدمت العينة العشوائية .

\* في دراستنا استخدمنا العينة القصدية.

علما ان هذه أوجه الاختلاف تم استخراجها من خلال المقارنة بين الدراستين .

**أوجه الاستفادة من الدراسة السابقة :**

- بالرغم من الاختلافات الموجودة الا ان هذه الدراسة افادتنا كثيرا، سواء في الجانب المنهجي او النظري، خصوصا من ناحية تكوين صورة اولية حول اعداد مذكرة تخرج .

**الدراسة الرابعة :** دراسة بعنوان "واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الثقافية"، دار الثقافة مولود معمري تيزي وزو، نموذجا للباحثان 'فلاق غنية' و "بوعراب مريم"، و هي دراسة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص الاتصال المؤسساتي التنظيمات، و المؤسسات و تسيير وسائل الإعلام سنة 2006م.

تدور إشكالية هذه مذكرة حول "واقع الاتصال التنظيمي في الهيئات الثقافية"، على غرار دار الثقافة مولود معمري تيزي وزو، و مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية المؤسسة.<sup>1</sup>

فان هذه الدراسة طرت التساؤل الرئيسي التالي :

الى اي مدى يمكن اعتبار الاتصال التنظيمي كأحد الدعائم الرئيسية في عملية التسيير الاداري للمؤسسات الثقافية كدار الثقافة مولود معمري؟

و من هذا التساؤل الرئيسي تفرعت التساؤلات التالية :

<sup>1</sup> فلاق غانية، بوعراب مريم، واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الثقافية دراسة حالة، دار الثقافة مولود معمري تيزي وزو، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال، تخصص اتصال المؤسساتي و التنظيمات او المؤسسات و تسيير وسائل الاعلام الجزائر سنة 2016 م / 2015

- ماهو نوع الاتصال السائد في هيئة البحث؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي لهذه المؤسسة الثقافية ؟
- كيف تحسنت فعالية الاتصال التنظيمي داخل هذه الهيئة الثقافية ؟
- استعانت الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي مبررة على انه المنهج المناسب الذي هو اسلوب من اساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة, او موضوع محدد من خلال فترة او فترات زمنية معلومة .

اعتمدت الباحثان على أسلوب دراسة حالة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات في الدراسة الوصفية. و استخدمت الباحثان الملاحظة لمراقبة سلوكيات الموظفين والمواطنين في ظروفهم الطبيعية والتلقائية، مما سمح بالتعرف على كيفية إجراء عملية الاتصال داخل المؤسسة، أو الهيئة وكيفية تقديم الخدمات. كما استخدمتا نوعين من الملاحظة: الملاحظة البسيطة والملاحظة بالمشاركة. بالإضافة إلى ذلك، اعتمدتا على المقابلة لجمع المعلومات من وسائل الاتصال داخل دار الثقافة، حيث طرحت الباحثتان مجموعة من الأسئلة على عدد من العاملين، وشملت المقابلة 12 سؤالاً.

#### - نتائج الدراسة:

- الاتصال منتشر في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للهيئة الثقافية بمولود معمرى.
- الهيئة الثقافية لا تتبع استراتيجية محددة لتحقيق أهداف الاتصال.
- لا تستخدم الهيئة وسائل اتصالية ملائمة للتبليغ بالمعلومات وإرسالها للمستقبلين في الاتصال الداخلي.
- الأساليب المباشرة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين تشمل مناقشة الانشغالات وتبادل الأفكار و الاراء.

- أوجه التشابه:

- تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير الثاني للعنوان، حيث تركز كلتا الدراستين على موضوع الاتصال داخل المؤسسات الثقافية
- هناك تشابه بين دراستنا والدراسة السابقة في نوع العينة، حيث استخدمنا العينة القصدية في كلا الدراستين.

- أوجه الاختلاف

- من حيث المنهج: استخدمت الباحثتان في دراستهما المنهج الوصفي، بينما استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي.
- من حيث نوع الدراسة: استخدمت الدراسة السابقة أسلوب دراسة الحالة، بينما استخدمنا في دراستنا الأسلوب المسحي.
- من حيث أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة السابقة الملاحظة والمقابلة فقط، بينما استعنا في دراستنا بأداة إضافية وهي الاستمارة.
- من حيث الإشكالية والزمان والمكان: تختلف دراستنا عن الدراسة السابقة في المشكلة المطروحة، حيث تركز دراستنا على "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية: المسرح الجهوي في تيزي وزو."

- أوجه الاستفادة من الدراسة:

- لقد افادتنا من اطلعنا على هذه الدراسة في اثناء الجانب المنهجي لدراستنا ,و ايضا الاستفادة من الادوات التي تم تطبيقها كما أننا اعتمدنا على بعض المراجع .

## علاقة الدراسات السابقة بموضوع دراستنا :

تعتبر الدراسات السابقة نافذةً وضوءًا أضاء دراستنا في مجال واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الثقافية الجزائرية. لقد استفدنا منها بشكل كبير، خصوصًا فيما يتعلق بالمتغير الأول، حيث ساهمت في إثراء الجانب النظري للدراسة وكذلك الجانب المنهجي. كما ساعدت في إزالة الغموض عن فهم الموضوع بسبب تشعبه وتنوعه، وفتحت لنا المجال للخوض في الموضوع وفهمه بصورة مبسطة وشاملة. هذه الدراسات، التي تناولت مؤسسات أخرى، أعطتنا أساسًا لتحديد واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية بوضوح. نتناول دراستنا جانبًا آخر من موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسات الثقافية من خلال عدة متغيرات، ستحاول الكشف عن غموضها وربط أجزائها لمعرفة خفايا وأبعاد هذا الموضوع الجديد. على الرغم من التشابه الظاهر بين دراستنا وعناوين الدراسات السابقة، فإن كل دراسة تتميز بمجالها البحثي وإشكالياتها الخاصة، والهدف الذي تسعى لتحقيقه. وهذا يبرز الاختلاف بين تلك الدراسات ودراستنا التي خصصنا فيها الجانب الميداني للمؤسسة الثقافية "المسرح الجهوي كاتب ياسين" في تيزي وزو.

# الإطار النظري

## الفصل الأول :مدخل إلى الاتصال

تمهيد الفصل:

المبحث الأول :تعريف الاتصال.

المبحث الثاني: أنواع الاتصال و عناصره .

المبحث الثالث: خصائص الاتصال ووظائفه .

المبحث الرابع : أهمية الاتصال و أهدافه .

خلاصة الفصل

## تمهيد الفصل :

يلعب الاتصال دورا فعالا و مهما في العديد من المجالات ,إذ يعتبر من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمام العلماء و الباحثين في فروع معرفية علمية مختلفة ,فقد ازدادت أهمية الاتصال في العصر الحديث و خاصة مع التطور التكنولوجي الذي شهدته الساحة الإعلامية ,فتنوعت بذلك وسائله .

## المبحث الأول: تعريف الاتصال .

1-الاتصال اللغوي :الاتصال في اللغة العربية كلمة مشتقة من المصدر "وصل"الذي يعني الصلة ,و هي الربط بين طرفين أو أكثر من جهة و من جهة ثانية فهي تعني البلوغ أي الوصول إلى غاية أو هدف ما.<sup>1</sup>

**Communication** و أيضا أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق

اللغوي لكلمة

أي يذيع أو **communicare** و التي تعني الشيء المشترك فعلها **Communis** و هو الكلمة اللاتينية يشيع ,فنحن عندما نتصل فإننا نحاول ان نشترك في المعلومات و الأفكار و الاتجاهات و نكون علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص ,لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك .<sup>2</sup>

ب-الاتصال اصطلاحا: يرى عالم الاجتماع "شارلزكولي",بان الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية ,و تتموم تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان ,و استمرارها عبر الزمان .و تتضمن تعبيرات الوجه و الاماءات و الإشارات ,و نغمات الصوت و الكلمات و الطباعة و البرق و الهاتف .<sup>3</sup>

و يمكن إيجاز مفهوم الاتصال على انه :تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضا و استقبالا ,يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني ,فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي هادف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المعجم الوسيط العربي ,ص12

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد :نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير ,ط2,عالم الكتب, القاهرة ,2000,ص19 .

<sup>3</sup> رحمة الطيب عيساني:مدخل إلى الإعلام و الاتصال,المفاهيم الأساسية و الوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية ,ط1,عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ,الأردن ,2002,ص12.

<sup>4</sup>فضيل دليو :التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال ,دار الثقافة للنشر و التوزيع,عمان ,2010,ص24.

يرى "kartetkah" بان الاتصال هو تبادل المعلومات و نقل المعنى ,أما "كونتر" فهو يعتبر الاتصال عملية إرسال و تحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: أنواع الاتصال و عناصره

### 1-أنواع الاتصال :

#### أنواع الاتصال من حيث اللغة المستخدمة :

أ-الاتصال اللفظي : يتم من خلال استخدام الرموز اللفظية (اللغة) سواء كانت مكتوبة او منطوقة او مسموعة,و يعتمد بصفة أساسية على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني,إلا أن اللفظ ذاته يخضع إلى التعدد و التنوع<sup>2</sup>,فهناك اللفظ ذو المعنى الضمني و اللفظ ذو المعنى الصريح,و فهم معاني اللفظ يتوقف على قدرة المستقبل على فهم دلالات الرموز و معانيها كما يقصدها المرسل<sup>3</sup>.

ب-الاتصال غير اللفظي (الصامت): وهو مجموع الرسائل التواصلية الموجودة في الكون الذي نعيشه ,و نتلقاها عبر حواسنا ,و يتم تداولها عبر قنوات متعددة<sup>4</sup>.

#### -أنواع الاتصال حسب عدد و طبيعة المشاركين في عملية التفاعل:

أ-الاتصال الذاتي : و هو الاتصال الذي يتم بين الفرد و نفسه ,في محاولة لتنظيم إدراكه عن الأشخاص و الأشياء ,و الأحداث و المواقف التي يتعرض لها أو حول ما يتلقاها من

<sup>1</sup>مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارة,ط1,دار الطليعة,بيروت,1982,ص142

<sup>2</sup>مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارة,ط1,دار الطليعة,بيروت,1982,ص14.

<sup>3</sup>لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي,الجزء الثاني,دار الهدى للطباعة و النشر,الجزائر,2006,ص212.

<sup>4</sup>أحمد محمد الأمين موسى: الاتصال غير اللفظي في القرآن الكريم,ط1,دائرة الثقافة و الإعلام,الشارقة,2003,ص40.

معلومات أو أفكار أو آراء باعتبارها منبهات أو مثيرات تتطلب منه استجابة ما في اتجاه ما.<sup>1</sup>

ب-الاتصال المواجهي : و هو الشكل الذي يتم بين الأفراد مواجهة (وجها لوجه),سواء كان بين فردين او بين فرد و آخرين . لذا ينقسم هذا الشكل إلى أشكال الفرعية التالية :

-الاتصال الشخصي : ويقصد به تبادل المعلومات و الأفكار و المهارات بين شخصين بطريقة مباشرة,مع ضرورة وجود صفات مشتركة بين المرسل و المستقبل فهو يكون داخل الأسرة او بين الأصدقاء أو الزملاء .... الخ. و يكون أيضا من خلال وسائل الاتصال السلوكية و اللاسلوكية مثل الهاتف أو من خلال الرسائل المكتوبة.<sup>2</sup>

-الاتصال بالجماعات الصغيرة : و يتم بين فرد و آخرون او مجموعة من الأفراد مثل:الفصل الدراسي ,الاجتماعات ,الندوات والمحدودة .....و ما شابه ذلك حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي ,و يغلب على هذا الشكل من الاتصال الطابع الرسمي و التنظيمي أكثر من الاتصال الشخصي.

ج-الاتصال الجمعي : و هذا النوع من الاتصال يعكس كبر حجم المشاركين في الاتصال ,و بصفة خاصة جماعات المتلقين أو المستقبلين ,قياسا إلى الاتصال بالجماعات الصغيرة ,بالإضافة إلى أن أعضاء هذه الجماعات يتفاعلون مع بعضهم أو مع آخرين رغم الكثرة حيث يسود التأثير الانفعالي أو العاطفي ,و ذلك مثل لقاءات المرشحين مع مواطني الدوائر الانتخابية ,أو لقاءات المحليين مع الإمام في المساجد ,حيث يظهر انتقال الأثر بطريقة العدوى بين الأفراد و هو ما يميز السلوك الجمعي ,حيث لا تربط بين الأفراد

<sup>1</sup>عبد الحميد : نفس المرجع السابق,ص31.

<sup>2</sup>خليل صالح أبو أصبع:الاتصال الجماهيري ,دار الشروق ,بيروت ,1999,ص33.

خصائص أو سمات مشتركة, و لكنهم يشتركون معا في الموقف الاتصالي, و يلتقون مباشرة مع القائم بالاتصال.<sup>1</sup>

د-الاتصال الجماهيري : يتميز هذا النوع من الاتصال بالتعدد و الضخامة في كل العناصر حيث يتحول الفرد المرسل أو القائم بالاتصال إلى المؤسسات و المنظمات تضم عددا من الأفراد المحترفين,

لإعداد وصياغة الرسائل الاتصالية المتعددة و المتنوعة التي ترسل إلى أعداد كبيرة جدا من المتلقين المنتشرين من خلال الوسائل الآلية أو الالكترونية.<sup>2</sup>

هـ-الاتصال التفاعلي(الالكتروني): هو الاتصال الذي يعتمد علي التكنولوجيات الحديثة و الرقمية من شبكة انترنيت و مواقع التواصل الاجتماعي, سمي تفاعليا لأنه يسمح بالتواصل المباشر و الآني بين الأفراد بالإضافة إلى إمكانية التفاعل مع وسائل الإعلام المختلفة. و يعرف أيضا انه العملية الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال عن بعد بين الأطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة و استقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة.<sup>3</sup>

## 2-عناصر الاتصال :

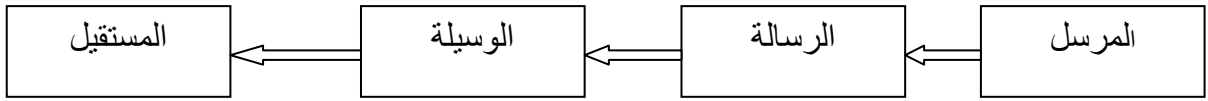
هناك العديد من النماذج حول عناصر الاتصال, إلا أنها تشترك في مجملها في عناصر محددة ونذكر منها :

<sup>1</sup>محمد عبد الحميد:نفس المرجع السابق,ص34.

<sup>2</sup>موسى عصام سليمان:المدخل في الاتصال الجماهيري,مكتبة الكتاني اريد,عمان,1986,ص127.

<sup>3</sup>رضوان بلخيري :مدخل إلى الاتصال المؤسساتي, دار قرطبة للنشر و التوزيع, الجزائر, 2015,ص176

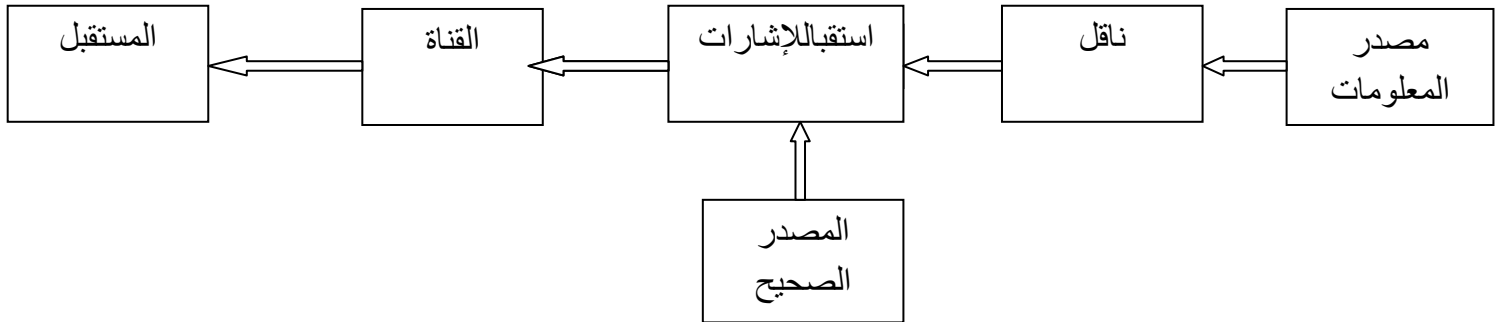
الشكل 1: نموذج بيرو.<sup>1</sup>



و يبدو "نموذج بيرو" بسيط في تحديد عناصر الاتصال دون التعرض إلى المؤثرات الخارجية .

"الاتصال و يحدد عناصره من خلال تشبيهه بالاتصال الهاتفي، ويعرف **Chaudeshannan** حيث تتكون من : المرسل ، الرسالة ، المستقبل ، الرمز ، القناة . وفق هذا النموذج نجد أن المستقبل ليس له تأثير على الرسالة ، و لكن واقع العملية الاتصالية تشير إلى ذلك ، حيث أن المستقبل في إجابته على الرسالة يؤثر على المرسل ، مما يدفع هذا الأخير إلى المسار و إعادة التفكير في موضوع الرسالة من جديد في ضوء الردود الواردة من المستقبل .<sup>2</sup>

الشكل 2: نموذج ستانون



<sup>1</sup> أحمد ماهر :الاتصال التنظيمي ،دار الجماعة ،مصر ، 2004،ص23.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر :الاتصالات الإدارية المدخل السلوكي لها ،ط2،مركز رعي سيرفس،القاهرة،مصر، 2001،ص15.

- فقد لخص " هارولد لاسويل " عملية الاتصال بالأسئلة الخمسة المشهورة و هي كالتالي<sup>1</sup>:

من؟ who?

ماذا Sayswhat?

بأية وسيلة؟ By anymeans?

لمن To whom?

بأية تأثير؟ Withwhateffect

و على ضوء بعض النماذج المقدمة لمكونات العملية الاتصالية سلف ,يمكن إبراز عناصر الاتصال فيما يلي:

**1- المرسل أو المصدر :** و هو الشخص (أو مجموعة من الأشخاص) الذي يريد نقل الرسالة إلى طرف آخر ,و تتأثر العملية بمدى فهم المرسل و إدراكه للأمور .و كذلك بخبراته السابقة ,كما تؤثر حاجاته واهتماماته الشخصية و ميوله وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها.

**2- الرسالة :** هي عبارة عن تحويل الأفكار و المعلومات و الآراء , التي يحملها المرسل إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل و المستقبل كما تكون لغة أو أشكالا.

**3- الوسيلة :** و هي التي تحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل, لذلك فهي تكتسي أهمية بالغة في فهم الرسالة المرسله ,لهذا على المرسل إن يختار الأكثر تعبيراً أو تأثيراً

<sup>1</sup>صالح خليل أبو الأصعب: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني ,دار الشروق للنشر و التوزيع ,عمان ,1998,ص13.

أو فعالية على المستقبل لها .و يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة على عدة عوامل منها  
:الرسالة ,غرض الرسالة ,نوعية المستقبلين ,مدى قرب المسافة من المستقبلين ,مدى  
الوقت المتاح و تفاعلات الشخصية.

4- **المستقبل أو المرسل إليه:** و هو الشخص الذي يستقبل الرسالة بواسطة حواسه  
المختلفة (السمع ,اللمس,البصر ).حيث يتم تنظيم و اختيار المعلومات و تفسيرها من  
قبل المستقبل<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: خصائص الاتصال ووظائفه.

#### 1- خصائص الاتصال :

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص ونذكر منها :

1- علم الاتصال يستمد أصوله من علوم أخرى مثل علم النفس ,علم الاجتماع و  
علم الاقتصاد و الفلسفة,وجميع هذه العلوم المختصرة تعتبر الاتصال مجالاً هاماً بالنسبة  
للموضوعات التي يدرسونها 2- عملية مستمرة و ديناميكية و هي ترجع إلى عدة عوامل  
منها صعوبة تمييز الكثير من الرسائل سواء من حيث المحتوى أو الصياغة ,و كذلك  
تغيير الأهداف و الاختلاف من رسالة إلى أخرى ,و من وقت لآخر و تغيير المعتقدات  
و طموحات أطراف الاتصال و غير ذلك من العوامل .

3- الاتصال عملية تفاعل بين طرفين تحقق المشاركة في الخبرة بينهما ,فكل من المرسل  
و المستقبل يشتركان في رسالة واحدة (الصياغة, التفسير , التصرف )كما أن كل منهما يؤثر  
على الآخر .

<sup>1</sup>علي عزى ,بلقاسم سلاطونية :تنمية الموارد البشرية ,دار الفجر ,القاهرة ,مصر , 2007, ص232.

4- يمكن أن يتم الاتصال بعدة طرق, و ليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية ,حيث يمكن أن تكون الأحاسيس أو المعاني بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة .

5- الاتصال عملية تبادل فكري و وجداني و سلوكيات بين الناس .

6- يعد الاتصال احد مظاهر السلوك الاجتماعي, حيث يتطلب وجود أكثر من شخص يرسل معلومات و شخص آخر يستقبلها دون تشويش حتى تصل المعلومة بالشكل السليم .

7- يتطلب الاتصال توفر العديد من المهارات كالقدرة على الاستماع و الكتابة او التعبير, الكلام و القراءة.<sup>1</sup>

## 2-وظائف الاتصال :

تختلف تقسيمات وظائف الاتصال باختلاف المجتمعات و العلماء ,و من أهمها :

### - وظيفة تعليمية EducationalFunction:

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي بين الاستاذ و الطالب ,فيها اخذ و عطاء ,و فعل و رد و تعليم . تهدف إلى تغيير السلوك .فالتعليم يعني التغيير المستمر في سلوك الفرد و ذلك بتزويد الطالب بالخبرات و الأفكار و القيم الاجتماعية التي تساعده على التكيف مع مجتمعه.

### - وظيفة اجتماعية SociologicalFunction:

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تقوم بنقل المعلومات و تهدف إلى تغيير السلوك الإنساني ,فالاتصال أداة فعالية في تكوين العلاقات الاجتماعية عن طريق تبادل

<sup>1</sup>.عبد السلام أبو تحف :أساسيات التنظيم الإداري ,الإسكندرية ,دار الجامعة الجديدة للنشر , 2003, ص404.

المعلومات بين الناس. و الاتصال كذلك عامل مهم في توحيد الأفكار و الاتجاهات و العمل على السلوك الإنساني<sup>1</sup>.

#### -وظيفة تثقيفية Informationfunction:

الاتصال بالمعلومات النافعة في جميع نواحي حياتهم المختلفة من صحية و اجتماعية و سياسية ,و تزويد الناس بأخبار البيئة و المجتمع الذي يعيشون فيه ,فالهدف الرئيسي هو تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التي تساعد على تضامن المجتمع

#### - وظيفة سياسية Politicalfunction:

يساهم الاتصال في التثقيف السياسي ,و يسهل كذلك الاتصال بين الحاكم و المحكوم ,و يوطد العلاقة بين القائد و شعبه ,كما انه يساهم في تشكيل الرأي العام و الفهم و السلم العالمي ,عن طريق الدبلوماسية الواعية و الذكية .

#### -وظيفة فكرية دينية Function Ideological-Religions Function:

للاتصال دور كبير في نشر الدعوات و التعاليم الدينية ,فهو يساهم في نشر الدين الإسلامي في شتى بقاع الأرض لكونه رسالة علمية لكل الناس في كل زمان و مكان ,فالالاتصال ساهم في بناء حضارة الإسلامية فاقت كل الحضارات لكونها مبنية على الإيمان و العلم. فمن هنا نرى أن دراسة الاتصال هي دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع ,فالالاتصال يساهم في نماء و زيادة التفاعل الإنساني مما يساعد الإنسان على العيش في جماعة و امة متفاهمة و عالم متماسك و متفاهم ,و من هنا فهو الفهم و التفاهم العالمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي ,مكتبة مجدلاوي ,عمان ,1993, ص ص44-45.

<sup>2</sup>إبراهيم أبو عرقوب :نفس المرجع السابق,ص ص44-45.

المبحث الرابع : أهمية الاتصال و أهدافه :

1 - أهمية الاتصال :

للاتصال دور كبير و أهمية بالغة و ضروري في شتى مجالات الحياة , تكمن أهميته في :

- المقدرة على المشاركة و التفاعل مع الآخرين , و تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات و التي تزيد من فرص الفرد في البناء , و التحكم في الظروف المختلفة المحيطة به كما أن وجود و استمرارية المجتمع متوقف على الاتصال بين الأفراد و نقل العادات و الأفكار و المشاعر و الخبرات من جيل لآخر . فالناس يعيشون في جماعة بفضل مما يشتركون فيه من أهداف و معلومات و غيرها

- يتيح الفرصة للتعرف على آراء الآخرين , و على أفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار و نقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى . فالاتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار و النقاش مما يساعد على تكوين شخصية المستقلة في المجتمع .

- إن الاتصال يمكنه فتح المجالات للاحتكاك البشري , و فتح الفرصة للتفكير و الاطلاع و الحوار و تبادل المعلومات في شتى المجالات.<sup>1</sup>

- يكسب أفراد المجتمع معلومات جديدة , كما يزيد من فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال ما يتم نشره في وسائل الإعلام و الاتصال .

- يعد الاتصال أساس كل العلاقات الإنسانية فتشكل العلاقات يبدأ من الحوار و التفاعل و تبادل الآراء و من ثم تتطور إلى علاقات إنسانية قد تدوم لفترات طويلة .

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان , عدنان محمود الطرباسي :الاتصال و العلاقات العامة , دار صفاء للنشر , عمان الأردن , ط1 , 2005, ص35.

## 2- أهداف الاتصال:

يمكن تصنيفها إلى أهداف داخلية و أخرى خارجية :

### 1-الأهداف الداخلية للاتصال :

إن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام و هو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل ,و قد بنصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها أو تغييرها ,أو على مهاراته ,و نذكر منها :

-تسهيل المرؤوسين من التعرف على الأهداف و الغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها , من خلال البرامج و الخطط و السياسات التي يتم و وضعها من اجل ذلك ,إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها .  
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال و دواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها

- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال و المعوقات التي تواجهها و مواقف المرؤوسين من المشكلات و سبل علاجها .

### ب- الأهداف الخارجية للاتصال :

- الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تطابها طبيعة أنشطة المنظمة كما و نوعا
- توفير مدخلات الإنتاج للمنظمة بالكمية و السعر المناسب ,و في الوقت المناسب و من المصدر المناسب.
- تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعريفهم ببعض المشاكل و الصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك .
- تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور و إقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها .
- التعرف على آراء العملاء و الجمهور الداخلي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمد يسري دعيبس :الاتصال و السلوك التنظيمي "رؤية انترولوجيا الاتصال",البيطاش,سنتر للنشر و التوزيع ,الإسكندرية ,1999,ص53.

## خلاصة الفصل:

تعد الاتصالات عنصر حيويًا لضمان نجاح و تحقيق التفاهم و التعاون بين الأفراد و المجموعات حيث تمثل عملية الاتصال ركيزة أساسية في التفاعل الإنساني .من خلال أنظمة الاتصال ,حيث استطاعت المؤسسات إحراز تقدمًا ملموسًا في مختلف الجوانب ,الاقتصادية ,الاجتماعية .....الخ

فالتفاعل المستمر و تبادل الدائم للمعلومات بين الأفراد ,سواء في صورة الخطابات ,المناقشات أو الاجتماعات ,يعزز نقل الأفكار و تبادل المعرفة بشكل فعال .

## الفصل الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية .

تمهيد الفصل :

- المبحث الأول : مفهوم و أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة .
- المبحث الثاني : أهمية و أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة .
- المبحث الثالث : أساليب ووظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة .
- المبحث الرابع : معوقات الاتصال الداخلي و طرق تحسينه .

خلاصة الفصل :

## تمهيد الفصل :

لقد عرف الإتصال في المؤسسة تطورا كبيرا، و اتسعت مجالاته حتى أصبح العمود الفقري للمؤسسة، و عاملا من العوامل الهامة و المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل التي تساهم في تطبيق و أداء إستراتيجية اتصالية فعالية في المؤسسات بمختلف أنواعها و أحجامها و بالتالي تحديد صورة المؤسسة لدي الرأي العام الذي يعد شريان النابض بها .

و مع التطور الهائل الذي عرفته التكنولوجيا الحديثة لوسائل الإتصال في وقتنا المعاصر، اخذ الإتصال يكسب طابع أكثر أهمية في مختلف المجالات مما دفع بعض المؤسسات إلى الاهتمام بها أكثر، باعتباره همزة وصل لاستمرارية العملية الإدارية و التحكم في السير الحسن للمعلومات داخل بنائها التنظيمي .

## المبحث الأول : مفهوم و أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة.

يعتبر الإتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات, ذلك انه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم لفظي أو غير لفظي, و الإتصال الداخلي عرفه الكثير من الباحثين بتعابير مختلفة لكنها ترمي جميعها إلى نفس المعنى ,نذكر منها :

يوصف هذا النوع من الإتصال المؤسستي بأنه أساس النظام الاجتماعي , و عماد العلاقات في المؤسسة ذلك لأنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات ,الحقائق و الآراء <sup>1</sup>.

وقد عرفه "رامون بازاقان"الإتصال الداخلي بأنه عملية إرسال و تبادل معلومة ما بين نقطة وأخرى من مركز لأخر في المؤسسة بغرض التعبير او التعديل في سلوك أو اتجاه معين سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ,تشمل الأفكار و الآراء و التعديلات بطريقة عقلانية رشيدة<sup>2</sup>.

آما "إبراهيم أبو عرقوب " فانه يعرف الإتصال الداخلي على انه:

الإتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي , و يساهم في تطوير العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين .

و يعرف كذلك الإتصال الداخلي على انه:" العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي ,و التي تتم في شكل تعبير رسمي مقصود للمؤسسة بصفاتها القائمة بعمليات الإتصال .و ذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي و تسيير تكوين صورة معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وانتصاراتها

<sup>1</sup> محمد ناجي الجوهر :الإتصال التنظيمي ,دار الجامعي ,العين ,2000,ص,125.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ,ص126.

وأحاسيسه او طلبيات محيطها" و من خلال التعاريف السابقة نرى ان معظم التعريفات تركز على مفهوم أساسي في عملية الاتصال إلا و هو نقل المعلومات من طرف لآخر بقصد أخباره بمضمونها و احتوائها و لأي غرض كان .بهذا يمكن ان نعرف الاتصالات الداخلية على أنها: كل الوسائل التي يستخدمها الأفراد في إيصال و توصيل المعلومات بين المستويات التنظيمية في المؤسسة بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية<sup>1</sup>

## 2-أنواع الاتصال الداخلي :

تظهر "الاتصالات بأشكال مختلفة و تنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى , و يمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية و الاتصالات غير الرسمية ,شبكات الاتصال اللغوية ,و غير لغوي...الخ",و من المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات و رضا الأفراد و حسن الأداء و قلة التأكد.

### 1 -الاتصالات الرسمية :

تتم من خلال قوانين المؤسسة و بموجب اللوائح و القرارات المكتوبة و قد تكون داخلية داخل المؤسسة أو تكون مع الجمهور أو أية مؤسسة أخرى .

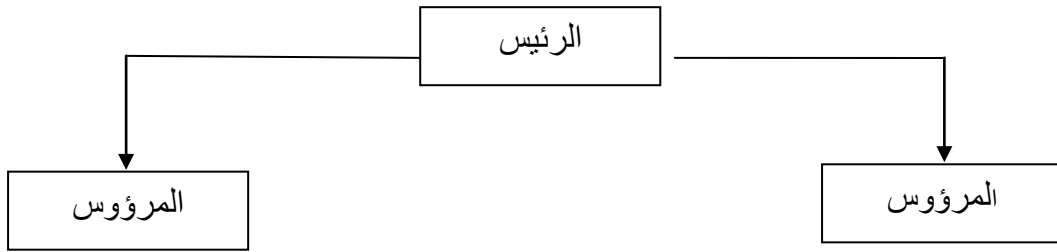
و تنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع :

1-الاتصال النازل : هو الاتصال الذي يأتي مباشرة من الرئيس إلى المرؤوس و يشير إلى الاتصال الذي يكون من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي و هو الأكثر استخداما في المؤسسة. و أنماط الرسائل التي تتحقق في هذا النوع من الاتصال تتضمن المجموعات الآتية :

<sup>1</sup>فضيل دليو :اتصال المؤسسة اشهار,علاقات عامة ,علاقات مع الصحافة,الطبعة الاولى ,دار الفجر للنشر و التوزيع,القااهرة ,2003,ص97.

- توجيهات محددة حول تعليمات أو مهارات أو حول أداء العمال .
- معلومات مهمة لتحقيق الفهم للمهمة و علاقتها بمهام المنظمات الأخرى.
- معلومات حول إجراءات المؤسسة و ممارستها و تتضمن سياسات و قوانين و لوائح خاصة بالمؤسسة.
- منشورات تشمل الأمور الخاصة بالعلاقات العاملين بالعمل.

- أوامر المشرفين للمرؤوسين لتقديم بيانات عن سير العمل.1



### شكل 1: يوضح الإتصال النازل في المؤسسة .<sup>2</sup>

ب- الإتصال الصاعد : هو الإتصال الذي يتمثل في الرسائل الصاعدة من المرؤوس إلى رؤسائهم أو حول ممارسات المؤسسة و سياستها و كذلك ما يجب عمله او ما يريد الشخص قوله عن طريق الآخرين و مشاكلهم .

<sup>1</sup>حنفي عبد الغبار: السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين ,الدار الجامعية ,مصر ,1990,ص537.

<sup>2</sup>حنفي عبد الغبار: نفس المرجع السابق ,ص539.

و الإتصال الصاعد يواجه أحيانا بعض المعوقات نذكر منها ما يلي :

-انعدام الثقة بين العمال و الإدارة .

-عدم وجود قنوات اتصال خاصة وواضحة.<sup>1</sup>

-انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين.

-تحريف المعلومات و تشويشها أثناء نقلها إلى الأعلى أي إلى الرئيس.



شكل 2: يوضح الإتصال الصاعد في المؤسسة .

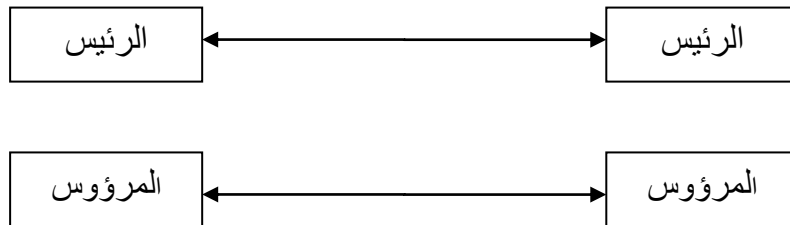
ج-الإتصال الأفقي :هو اتصال غير مباشر بين الفاعلين في المؤسسة و تتصف

العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة ,و يهدف الإتصال الأفقي إلى التعاون و

التنسيق و حل المشاكل و تبادل الأفكار و الإخبار ووجهات النظر و المعلومات بين

الأفراد و زملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفة و يكون من خلال اللقاءات و تبادل

الزيارات و الاجتماعات أثناء العمل .



<sup>1</sup>فهد سعود العثيمين :الاتجاهات الإدارية و أهميتها و أساليبها ,ط2,مطابع شركة الصفحات الذهبية ,السعودية ,دون سنة النشر ,ص24.

### الشكل 3: يوضح الإتصال الأفقي

2- الإتصال الغير الرسمي: هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الإتصال الرسمي داخل المؤسسة و يتم خاصة بين الفاعلين و الأصدقاء حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة و السلطة الرسمية و غالبا ما يظهر من خلاله صداقة و قرابة.....الخ.

و من خصائص الإتصال الغير الرسمي نجد ما يلي :

- تغير تلقائي و عفوي و يؤدي إلى إشباع نفس داخلي أفضل من الرسمي .
- سرعة انتشار بسهولة في المؤسسة .<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أهمية و أهداف الإتصال الداخلي في المؤسسة

#### 1- أهمية الإتصال الداخلي :

- تكمن أهمية الإتصال في كونه نشاط إداري اجتماعي و نفسي داخل المنظمة ,حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر القنوات مما يحقق تماسك بين مكوناتها و بالتالي تحقيق أهدافه ,كما يتم من خلال هذه العملية أيضا اطلاع المدير او الرئيس على نشاط المرؤوسين كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه و أفكاره ووضع عمله داخل المنظمة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فهد سعود العثمين: نفس المرجع السابق 24-25.

<sup>2</sup>خضيركاظم محمود ,موسى سلامة اللوزي :مبادئ إدارة الأعمال ,إثراء للنشر و التوزيع ,ط1, عمان ,2008.ص351.

- تعد الاتصالات من أهم عناصر نجاح المؤسسة فيايمناً، ذلك أنها تتضمن كافة البيانات و المعلومات و الحقائق التي ينبغي إن تنقل إلى كافة أجزاء الإتصال و التي يتعين تنفيذها من قبل المؤسسة.<sup>1</sup>

- يساعد الإتصال من خلال توفير المعلومات الوافية للموظفين، من السياسات و الأهداف و الخطط و التنظيم و الإجراءات و التوجيهات و التأثير على اتجاهات و سلوك الموظفين، بحيث يحفزهم على العمل بجد و إخلاص و ينمي لديهم الشعور بالانتماء نحو المؤسسة و تحفيزهم على تحمل المسؤوليات و المشاركة في اتخاذ القرارات و في مراقبة نتائج الأعمال فينمو إدراكهم لأهمية الإتصال في مؤسستهم.<sup>2</sup>

- الإتصال المؤسسي ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات و تنفيذ المشاريع، فالإتصال هو وسيلة الإدارية في نقل و تبادل المعلومات و الأفكار المتصلة بأهداف المنشودة و أدائها في تحقيق الكفاءة و الفعالية .

لذلك تبرز أهمية الإتصال الإداري في كونه أداة فعالية في التأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين و توجيه جهودهم، حيث يرفع الإتصال الفعال بين القائد و مرؤوسه الروح المعنوية و ينمي لديهم روح الفريق و يقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم.<sup>3</sup>

## 2-أهداف الإتصال الداخلي:

إن هدف الإتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة، و ذلك لخدمة مصلحة المؤسسة. و عملية الإتصال في المؤسسة ضرورية من اجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم. و من اجل تطوير و تحسين المواقف و الاتجاهات للأفراد و بشكل يكفل التنسيق و الانجاز ز رضا عن الأعمال، و كذلك تحقيق الحاجات

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: العلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 1995، ص ص 27-28.

<sup>2</sup> عبد الباقي زيدان: وسائل و أساليب الإتصال في المجالات الاجتماعية، دار الكتب المعربة، 1974، ص 235.

<sup>3</sup> عامد سعيد: الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي، معهد الإدارة العامة، الريان، 1986، ص 10.

النفسية و الاجتماعية للعاملين ,بالإضافة إلى أن الإتصال الداخلي يسهل انسياب هذه المعلومات و النتائج التي تسفر وعن معالجتها .<sup>1</sup>

و نلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية :

### 1-الإخبار و الإعلام

2- الإعداد لتقبل التغيير .

3- توضيح و تصحيح المعلومات و الأداء .

و من خلال استعراض هذه الأهداف ,نلاحظ انه بغياب الإتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى ,فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات وعند اتخاذ القرارات و عند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح و الشرح اللازم إلى المختصين ,و الذين يهمهم التعرف عليها .وباختصار فان حاجة الإدارة تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف و تنسيقها .<sup>2</sup>

### المبحث الثالث : أساليب ووظائف الإتصال الداخلي في المؤسسة.

هناك أكثر من أسلوب يمكن استخدامه لتسهيل عملية الإتصال و اختيار إحدى هذه الأساليب عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل و طبيعة المستمعين و طبيعة الموقف الذي تملئ عليه الإتصال.

<sup>1</sup>محمد محمد الهادي :إدارة الأعمال المكتبة المعاصرة ,تكنولوجيا المعلومات و شبكات المعلومات ,الطبعة الأولى ,المكتبة الاكاديمية ,القاهرة ,2000,ص167.

<sup>2</sup>محمد محمد الهادي :إدارة الأعمال المكتبة المعاصرة ,نفس المرجع السابق,ص167.

### 1-أساليب الإتصال الداخلي :

إن فهم العاملين للأوامر و التعليمات و الخطط و السياسات الموضوعة ,يتوقف على الأساليب التي تستخدمها الإدارة في الإتصال بهم ,و تتعدد هذه الأساليب و تختلف حسب طبيعة الموقف أو الحالة .و تعتمد مهارات الإتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني .و تنتقل المعلومات و البيانات و التعليمات من ولي العاملين داخل المؤسسة اما في شكل شفهي او في شكل كتابي,أوبهما معا .بحيث تفضل الإدارة و خاصة في المؤسسة الصغيرة الإتصالات و المناقشات المباشرة في توصيل تعليماتها و الوقوف على رغبات العاملين.<sup>1</sup>

و قد تفضل في بعض الأحيان على الأساليب الكتابية لتوصيل نوع معين من التعليمات .و يمكن توضيح أهم هذه الأساليب فيم يلي:

**1-الرسائل المكتوبة:** يتم الإتصال عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل الى المستقبل,يمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات و الأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى.و عليه لا بد ان يتم الإتصال الكتابي بالبساطة والوضوح و الدقة ,و يتم ذلك بوسائل أهمها :

- **المذكرة(المدونة الإعلامية):** هي معلومات أو تعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير من المسؤولين و تتعلق بتنظيم العمل ,الأجور ,الحوافز الاجتماعية. و عامة المدونة الإعلامية كلما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عبد المعطي محمد عساف:السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ,دار زهراء للنشر و التوزيع ,عمان ,1999,ص11.  
<sup>2</sup>مصطفى حجازي :الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية,دار الطليعة ببيروت ,1998,ص160.

- التقرير: يحزر من طرف المسؤول ,يعمل داخل المؤسسة ليكون مكتوبا بعد اجتماع إعلامي ,يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين و لهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة .

- الإعلان: من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها و الإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخا.<sup>1</sup>

- جريدة المؤسسة : تعتبر الوسائل التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار و المعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل و مشكلاته بالعاملين و إسهاماتهم في تقدم العمل ,وما يميز هذه الوسيلة هو عملية اشتراك العاملين في إصدارها المر الذي يساعد على الآراء و الأفكار العاملين و اقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات و تعليمات.<sup>2</sup>

- دليل المنظمة : يشمل على نبذة عن المنظمة و تطويرها و نشاطاتها و إدارتها و الممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع المعلومات المختلفة مثل :معلومات متعلقة بالصحة ,الأمن ,حقوق وواجبات العمال ,المعلومات الاقتصادية و الاجتماعية بظروف العمل ...الخ.<sup>3</sup>

2-الوسائل الشفوية :يتم الإتصال الشفوي عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل أو المرسل إليه شفويا .أي عن طريق الكلمة المنطوقة و يتميز هذا الأسلوب عن الكتابي كونه أكثر سهولة و إقناعا للمرسل إليه ,وما يعاب عليه انه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ,و نذكر من بينها :

<sup>1</sup>مصطفى حجازي :نفس المرجع السابق ,ص 161.

<sup>2</sup>Marie Halemwestphalène ;le dictionnaire les pratiques professionnelles de la communication ;edition triangle ;1992 ;P81.

<sup>3</sup>Opcit ;p88.

-**الاجتماعات** :وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل و نميز بين نوعين من الاجتماعات :

1-**اجتماع تبادل الخبرات** :هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع الرئيس م خلالها يتم تبادل الخبرات و الأفكار بين المشاركين .

ب-**الاجتماع الإعلامي** : هو الاجتماع لعدد من الأعضاء او الممثلين عن إدارة المؤسسة ,و يعمل هذا النوع على نقل المعلومات الى باقي المستخدمين ,كما يسمح بطرح الأسئلة و تقديم اقتراحات .<sup>1</sup>

- **المحاضرات** : لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة او شخصيات من خارجها ,و تدور المحاضرات حول الوسائل و مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ,و من أجياباتها أنها تساعد على تنمية الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة و تساهم في تكوينهم .<sup>2</sup>

-**الهاتف** :يعتبر الإتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر و يتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته.<sup>3</sup>

2-**الوسائل التكنولوجية** :هيالتي تجمع بين الصوت و الصورة بفضل التقدم التكنولوجي ,و ظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام و الإتصال ,فتوجهت إليها الأنظار و استفادت منها المؤسسات و إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية ,و من هذه الوسائل نجد:

-**الانترنت** : هي شبكة الحواسب الداخلية ,تمكن من الإتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة .و بالتالي تزيد من فعالية التسيير و ربح الجهد و الوقت .

<sup>1</sup>مختار الهاشمي المقسوفي:مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية ,دار المعارف بغداد,بدون سنة النشر ,ص175.  
<sup>2</sup>عمر و عنايم,علي الشرقاوي:تنظيم و إدارة الأعمال, دار النهضة العربية للطباعة و النشر,بيروت,1983,ص ص 188-189.  
<sup>3</sup>عمر و عنايم,علي الشرقاوي:نفسالمرجع السابق.

-البريد الإلكتروني : يتم عن طريق الكمبيوتر ,و هو يحل محل الإتصال الشخصي ,إذ يمكن لمسؤول المؤسسة إن يخاطب جميع الأطراف ,و بالتالي التعرف على التساؤلات و إيجاد الأجوبة في الوقت المناسب .

-الصحيفة الإلكترونية : يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر ,و تقنية الشبكات لإصدار صحيفة الكترونية داخلية ,عبارة عن فضاء الكتروني يلقي فيه كل عضو من عناصر العملية الاتصالية .

-الفيديو و السينما : إن الفيديو و الأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة تعتبر من أهم وسائل الإتصال الداخلي مع العاملين ,إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين و نشر البرامج السلامة و الوقاية إضافة إلى الترفيه عنهم<sup>1</sup>.

## 2-وظائف الإتصال الداخلي:

ترتبط وظائف الإتصال الداخلي ارتباطا وثيقا بمحتوى الإتصال ,و على المحتوى تتوقف عملية تنسيق الجهود بين الموظفين ,كما تسمح القيام بالأعمال الجماعية في الإدارة و ذلك في مختلف المستويات المتعلقة بالتعاون و التكامل حسب تخطيط معين ,ومن ثم أصبح الإتصال وظيفة في توصيل المعلومات و تبادلها وتدفعها إلى جميع مستويات التنظيم لكي يضمن استمرار العمل ووحدة الجهود و تحقيق الكفاءة.و تتمثل وظائف الإتصال الداخلي فيما يلي :

1-الوظيفة الإعلامية: تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين وفي أجال محددة و مكان معين و كيفية مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في تحديد العام و لهذه المعلومات أهمية لتوضيح بعض الأمور لأنه هناك مستخدمين ,بينما تكون لفترة زمنية طويلة ,و هو منصبهم في المؤسسة و وسائل ذلك المنصب ودورهم تحدد مسؤوليتهم.

<sup>1</sup>محمد عبد الفاتح:العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية ,المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر و التوزيع ,الإسكندرية بدون سنة النشر ,ص176.

ب- **الوظيفة التحفيزية** : تشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل , و هي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة حتى يكون معرفة الأهداف و الوسائل و الصعوبات المتعلقة بالمؤسسة<sup>1</sup>.

ج- **وظيفة الترقية**: تشمل المعلومات الخاصة بالترقية الداخلية أي الإمكانيات المستقبلية للعامل بالمؤسسة و المعلومات الخاصة بالتكوين و الإتقان المهني.

- **وظيفة الإعلام**: تشمل على المعلومات حول التنظيمات العامة الداخلية و الخارجية التي قد تهم العامل المتعلقة بحقوقه . و دور مختلف المصالح و كذلك دور مصالح الخدمات الاجتماعية و هي امر يمكن للعمال الرجوع إليها و كذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة .

- **الوظيفة الترفيهية** : يلعب دور التخفيف من أعباد الحياة اليومية و متاعها . و ذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن نفس العاملين كبرامج الفنية , و تلعب وسائل الاتصال دورا بارزا في ذلك .

- **الوظيفة الصناعية** : تساعد المؤسسة على تحقيق الاتفاق و الإجماع بين أفراد المجتمع داخل المؤسسة , عن طريق الإقناع و ضمان قيام كل فرد بالدور.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد علي القوزي: نشأة وسائل الاتصال و تطورها , دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع , القاهرة , 2007, ص51.

<sup>2</sup> محمد علي القوزي: نفس المرجع السابق.

المبحث الرابع: معوقات الاتصال الداخلي و طرق تحسينه :

### 1-معوقات الاتصال الداخلي:

تواجه عملية الاتصال في كافة المجالات معوقات تعيق استمرارية أو إحداث الأثر المرغوب, و تقلل من كفاءته. و هذه المعوقات تؤدي الى تشويش على عملية الاتصالية نفسها, و إدراك هذه المعوقات يؤدي لتجاوزها, وبالتالي يتم تحقيق اتصال فعال. ومن بين هذه الصعوبات نجد :

أ-معوقات تنظيمية : وتتمثل في تشعب المستويات الإدارية و اتساع نطاقها يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة, و عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات في الصلاحيات و غياب الواضحة لنطاق الاتصالات في المنظمة التي تبين أهدافها و تمنع التداخل بين وحدات التنظيمية أيضا يؤثر على حصول المعلومات .

ب-المعوقات النفسية و الاجتماعية : و تتمثل في النقاط التالية :

- كثرة عدد الأفراد المشكلين للتنظيم, ووجود فروق نفسية و اجتماعية بينهم.
- الفهم السيئ لمبادئ و أبعاد العملية الاتصالية لدى الإدارة العليا, و هذا يظهر في نقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل .
- تدخل الجماعات غير الرسمية في العملية الاتصالية داخل التنظيم.
- تميز بعض أطراف العملية الاتصالية بضمان شخصية غير ملائمة للأداء أدوارهم الاتصالية بصفة جديد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>صونيا بانوح, لطيفة بومكراز: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية, مذكرة لنيل شهادة الماستر, علوم الإعلام و الاتصال, تخصص اتصال, جامعة محند اكلي ولحاج, البويرة, 2017-2018, صص 38-39.

ج-المعوقات البيئية : و يقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد فاعلية الإتصال وسط مجموعة من العوامل التي توجد داخل المنظمة او خارجها ,و أيضا البيئة المهنية غير ملائمة او غير العادلة بالمنظمة التي تتسم بالروتين و النمطية و التي تشجع على التجديد و الابتكار ,هي من العوامل المعرقة للإتصال في المنظمة.<sup>1</sup>

د-المعوقات الفنية و التكنولوجية : و تتمثل في المشاكل الناجمة عن استخدام الأدوات التكنولوجية العالية ووسائل الإتصال الحديثة ,حيث تتطلب العملية نقل الرسالة و تحويلها إلى رموز نستطيع بواسطتها النقل و فهمها و حملها بعد فك رموزها ,و في هذه الحالة تحدث معوقات كثيرة كانقطاع المكالمات الهاتفية او التشويش أو عدم خبرة الأفراد المسيرين للاجهزة خبرة كافية.<sup>2</sup>

## 2-طرق تحسين الإتصال داخل المؤسسة :

- تلبية احتياجات و رغبات الأطراف الفاعلة في الإتصال .
- أن يكون المضمون مثيرا للاهتمام و تمتاز المعلومات بالجدية و الحداثه .
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف .
- استخدام لغة مناسبة زمانا و مكانا .
- اشتراك مختلف هياكل المؤسسة في الإتصال الداخلي .
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة .
- يجب توظيف تقنية الاستماع و الملاحظة و الإلمام بجميع المحاولات المتعلقة بالإطراف مشكلة المؤسسة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رويم فائزة :معوقات الإتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة ,مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,العدد 7,الجزائر 2012,ص56.

<sup>2</sup> بلجار حياة :دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة ,دراسة حالة وحدة الغازو البترول المميع ,مذكرة لنيل الماستر في العلوم الاقتصادية ,2013-2014,ص41.

<sup>3</sup> Marie France ;pierre lebel ;organisé la communication interut ;les étudiandogaisation ;paris,1992,p20.

## خلاصة الفصل :

تطرقنا من خلال فصلنا هذا المتعلق بالاتصال الداخلي ,و منه نستنتج ان الموضوع يتعلق بتبادل الآراء بين الموظفين و جمع المعلومات عن الاتصال الداخلي ,و تحقيق التواصل فيما بينهم و أيضا الاستقرار و الثقة بين القيمة و القاعدة داخل المؤسسة .و كذا الزيادة في تطور رغم بعض العوائق التي تغصب هذه العملية في بعض الأحيان.

## الفصل الثالث المؤسسة المسرحية في الجزائر

### تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم المسرح

المبحث الثاني: نشأة المسرحية الجزائرية وأهم مراحل تطور المسرح الجزائري

المبحث الثالث: خصائص المسرح الجزائري

المبحث الرابع: أهم رواد المسرح الجزائري

خلاصة الفصل

## تمهيد الفصل :

يستعرض هذا الفصل المؤسسة المسرحية في الجزائر من خلال دراسة مفهوم المسرح وتطوره عبر الزمن. نبدأ بمفهوم المسرح، ثم ننتقل إلى نشأة المسرحية الجزائرية وأهم مراحل تطور المسرح الجزائري. يشمل الفصل أيضاً خصائص المسرح الجزائري وأبرز رواده الذين ساهموا في تشكيل هذا المجال. في هذا الإطار، يُشار إلى أن المؤسسات المسرحية البارزة مثل المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو تلعب دوراً مهماً في تطبيق هذه الأفكار والنظريات المسرحية على أرض الواقع، مما يعزز الفهم العام لتطور المسرح الجزائري. يهدف الفصل إلى تقديم صورة شاملة عن المسرح الجزائري وتاريخه وتأثيره على الثقافة الوطنية.

## الفصل الثالث: المؤسسة المسرحية للجزائر

## 1. مفهوم المسرح :

يطلق على المسرح بابي الفنون فهو الدعامة الرئيسية في بناء الفن، بل هو صورة عاكسة لحياة الإنسان بمختلف نواحيها لهذا، حظي بالعديد من الدراسات من قبل الروائيين و الباحثين و المختصين في مجال الأدب، التي تقدم مجموعة من التعاريف المختلفة حوله، والتينوجزها على النحو الآتي :

- لغة : لقد جاء في معجم لسان العرب في مادة (سَرَحَ): والسَّرْحُ المَالُ السَّائِمُ، يَسَأُ فِي المَرعى من الانعام، و الجمع من كل ذلك سَرُوحٌ ، و الْمَسْرَحُ بفتح الميم : مرعى السَّرْحِ و جمعه الْمَسَارِحُ و في حديث ام الزرع : له قليلات ، المسارح هو جمع مسرح و هو الموضع الذي تسرح الماشية بالغداة للرعي.<sup>1</sup>

\* في معجم الوسيط قد جاءت كلمة المسرح منسرح الشيء : ايأرسله يقال : سَرَحَ الرسول بمعنى أرسله في حاجة ، و سَرَحَ الشَّعْرَ : رَجَلَهُ و خَلَصَ بَعْضُهُ عَن بَعْضٍ بِالْمُشْطِ وَ سَرَحَ فُلَانًا إِلَى مَوْضِعٍ كَذَا وَ سَرَحَ الْمَرْأَةَ بِمَعْنَى طَلَّقَهُ<sup>2</sup>

- في حين جاء تعريفه في معجم الرائد ان المسرح مشتق من (س ر ح) ، و جمعه المسارح و هو المرعى او المكان مرتفع من خشب في صالة او في ساحة تمثل عليه الروايات و هي جملة ما يخلفه الاديب من روايات تمثيلية مثل "مسرح وليم شكسبير و مسرح شوقي".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ابن منظور أبو الفضل جمال الدين دمحم بن مكارم ، لسان العرب ، مج 51 ، بيروت : دار صادر للنشر والتوزيع ، د س ن ، مج 2 ، ص 87.

<sup>2</sup>المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية ، مكتبة الشروق الدولية للنشر والتوزيع ، ، مصر ، 2008 ، مج 5 ، ص425.

<sup>3</sup>جبران مسعود ،الرائد معجم لغوي عصري رتبت مفرداته وفقا بحروفه الاولي ، ط 7 ،دار العلم للمالبيين للنشر والتوزيع ، لبنان ، بيروت ، 1992 ، ص 738.

- كما جاء في اساس البلاغة للزمخشري في مادة (س ر ح) ، سراحه الصبيان و الدواب ، و سرح اليه رسولا، و سرح الشاعر الشعر ، و فلان يسرح في اعراض الناس ، اي يغتابهم<sup>1</sup>، جمع مفردة مسرح (مسارح) : اسم مكان عن سرح ، مرعي القرية ، مسرح طفولتي ، مسرح الجريمة، مسرح الحدث. و مسرح الحادثة : مكان الذي ارتكبت فيه ، و هو مكان مرتفع تمثل عليه المسرحية ، ذهبنا الى المسرح و شاهدنا المسرحية الجديدة<sup>2</sup>.

- كما يعرف باتريس بافي : ان كلمة المسرح تدل على المكان حيث كان المشاهدون يجلسون لحضور المسرحيات.<sup>3</sup>

- اما في القاموس الفرنسي Larousse نجد كلمة Theatre تعني مكان الرؤية مشاهدة النصوص الدرامية، كما تعني فن الذي يكتب في شكل مسرحية.<sup>4</sup>

من خلال ما تقدم من التعريفات اللغوية حول المسرح نستنتج بانه المكان الذي تقام فيه الروايات المسرحية التي يتلقاها الجمهور و يتفاعل معها .

- اصطلاحا : تعود كلمة المسرح theatre الى الكلمة اليونانية theatron التي تعني الفرحة او المشاهدة، حيث يحضر المشاهدون لمناظر ممثلين يتحركون في الفضاء المسرحي لتقديم حكاية الحوار، و الحركة عن خبرة انسانية<sup>5</sup>، فهو بذلك : الفن الشامل الذي تتمازج فيه الاصوات و الحركات تتناغم فيه المتناقضات بأسلوب جمالي يستهوي النفوس .

- كما يعرف ايضا بانه : لون من ألوان النشاط الفكري البشري الذي يختص بالتعبير عن مشاعر الانسان كل : من دوافعه ، علاقاته ، تاريخه ، قيمه نوازعه، إرادات افراده

<sup>1</sup>أبي القاسم جار هلا محمود بن عمر بن أحمد الزمخشري ، أساس البلاغة ، تح : مجد باسل العيون السود ، ج 2 ، بيروت : دار الكتب للنشر والتوزيع ، 1998 ، ج 5 ، ص ص448، 449.

<sup>2</sup>أحمد مختار عمر ، اللغة العربية المعاصرة ، مج 4 ، القاهرة : عالم الكتب للنشر والتوزيع ، 2008 ، مج 1، ص1054

<sup>3</sup>باتريس بافي ، معجم المسرح ، تر: ميشال ف . خطار ، دار الفكر الجديد للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2015 ، ص.90.

<sup>4</sup>Larousse Dictionnaire de Français , Imprimerie Maury Malesherbes , 2010 , p 421 .

<sup>5</sup> أحمد إبراهيم ، الدراما والفرجة المسرحية ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية ، 2006 ، ص ص37، 34 ،

بوصفهم نوات خاصة ، او لكل منها خصوصيتها التفاعلية فكرا و مشاعرا و قيما و غيرها في حيز زمني و مكاني<sup>1</sup>.

- بينما يذهب احمد زكي تعريفه للمسرح فيقول : حينما قامت المسارح اخذت كلمة مسرح فهي تدل على المكان او الدارالتي يجري فيها التمثيل ، و أحيانا يصبح اسم مسرح عنوانا للفرقة التمثيلية التي تعمل فيه استمرارا.<sup>2</sup>

نلاحظ من خلال هذه التعريفات أنه ليس هناك اختلاف في مفاهيم المسرح ، وعليه فالمسرح هو نشاط إنساني إبداعي يقوم به من أجل التمثيل للتعبير عن مكنوناته الداخلية وحتى عن القضايا المتعلقة ببيئته ، أين تجرى حوادثها على خشبة المسرح سواء في ساحة أو قاعة بهدف إيصال متعة فكرية وأخرى جمالية ومشاركتها مع الجمهور.

<sup>1</sup> أبو الحسن عبد الحميد سالم ، حيرة النص المسرحي بين الترجمة والاقتباس والاعداد والتأليف ، ط 2 ، مركز الاسكندرية للكتاب للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 1993 ص 19

<sup>2</sup> احمد زكي ، فن التمثيل المسرحي ، دار المعارف للنشر والتوزيع ، القاهرة ، د ن ، ص 10.

## 2. نشأة المسرحية الجزائرية :

تراوحت آراء النقاد في نشأة المسرح الجزائري الى موقفين، أحدهما يرجع نشأته الى عهد موغليفالقدم وهو العهد الروماني، فقد تبين هذا الموقف العديد من النقاد والباحثين و هذا ذهب إليه عزالدينجلوجي، حيث أكد أن الرومان ينقلون هذا الفن الى أي مكان يصلون إليه، حيث يعمدون بالدرجة الاولى الى إنشاء عدد كبير من المدن الداخلية والساحلية شملت هذه المدن كثيرا من المرافق الضرورية كالمباني الحكومية، المكاتب المعابد، أقواس النصر الحمامات و الملاعب، ولعل جميعا مساح نصف دائرية التي مزالت قائمة حتى الان في الكثير من المدن منها مجيلة، تبسة ، تيمقاد، شرشال ،سكيكدة<sup>1</sup>.

و هذا ما اتفق عليه الكثير من الباحثين حين ارجعوا جذوره الى ما قبل التاريخ حيث تطورت في بداية التاريخ، ثم أثناء تواجد الرومان.

يمكن القول أن المسرح ليس وليد العصر المعاصر، وإنما تمتد جذوره إلى عصور قديمة ترجع للعهد الروماني، وهذا يعني أن البدايات الاولى للمسرح الجزائري تعود الى الرومان، الذين أنشئوا مسار في المدن الجزائرية .

اما الموقف الاخر: يرجع نشأة المسرح الجزائري الى بداية العشرينات من القرن الماضي إثر زيارة فرقة جورج الابيض للجزائر سنة 1921م، حيث قدمت هذه الفرقة عرضين مسرحيين للمؤلف "تجيب حداد" مسرحية "صلاح الدين الايوبي" و مسرحية "تراث العرب" و رغم انها لم تلقى اقبالا كان لها وقع حسن لدى بعض الجزائريين ممن استهواهم فن التمثيل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح لمباركية، المسرح في الجزائر، دار بهاء الدين، قسنطينة الجزائر، ط2، 2007، ص12.

<sup>2</sup> إدريسقرقة، التراث في المسرح الجزائري، دراسة في الاشكال والمضامين، ج1، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009، ص

كما يمكن الإشارة الى فرقة سبقت زيارة جورج الابيض ، وهي فرقة سليمان القرداحي في عام 1908م بالقيام بأول جولة مسرحية في تونس ثم في الجزائر<sup>1</sup>، أما فيما يخص الامير خالد، فإن دوره في تأسيس المسرح الجزائري دور رائد ، يذكر الأمير خالد قام بالزيارة إلى تونس في 10 ديسمبر 1912م، اتصل خلالها برجال الفن والثقافة التونسية و الجزائرية ،و بموجب ذلك قامت جمعية الأداب التونسية بزيارة إلى الجزائر في 1913م، حين قدمت هذه الفرقة عدة عروض في العاصمة ، منها مسرحية : " السلطان صلاح الدين" ثم مسرحية "القائد المغربي" ،ثم قدم البرنامج نفسه في كل من بلدية تلمسان، قسنطينة، اضيفت مسرحية ثالثة : "الطبيب المغضوب" و قد أعجب جمهور هذه المدن بفن التمثيل.<sup>2</sup>

نجد أن المسرح الجزائري استطاع أن يقدم أول عرض مسرحي من خلال مسرحية "في سبيلالوطن" في 22 ديسمبر 1922م ، من إخراج محمد رضا الموصلي عرضها بعد عودته من لبنان الى الجزائر، وتعد هذه المسرحية أول عرض مسرحي قدم بالعربية في تلك الفترة في الجزائر، وحسب عمرون أن المحاولات التي سبقت مسرحية في سبيل الوطن كانت تعد عروض فنية شعبية تدخل في إطار الأغاني والعروضالشعبية".<sup>3</sup>

فوالدة فن المسرح لم تكن اعتباطية، بل كانت نشأة أملت لها حاجات ثقافية وحضارية في إطارانسجام كلي مع تفاعلات الحركة الوطنية الجزائرية.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص60.

<sup>2</sup> احسن ثليلاني، المسرح الجزائري والثورة التحريرية، دراسة تطبيقية في صور إسهام المسرح الجزائري في ثورة أول نوفمبر 1954 ،دار ساحل، دط، دن، ص53.

<sup>3</sup>مجيد صالح بك، تاريخ المسرح عرب العصور، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، ط1، 2002، ص23.

مراحل تطوره :

### - مرحلة النشأة: 1926-1996:

اختلف الدارسون حول البداية الفعلية لهذا الفن في الجزائر، غير أن "الثابت وفق معظم من أرخَللمسرح الجزائري، هو أن الولادة الفعلية للمسرح الجزائري، بدأت مع عرض فرقة (الزاهية) لمسرحية جحا للمسرحي المتميز سلالي علي، وذلك يوم 12/04/1926م بقاعة الكورسال بباب الوادي في الجزائر العاصمة أمام حوالي 1500 متفرج.<sup>1</sup>

مع قدوم سنة 1926 أشرقت شمس الابداع المسرحي الجزائري، فكانت سنة عظيمة بالنسبة للمبدعين حيث يقول **باشطارزيمحي الدين**: "لقد كانت سنة 1926 سنة عظيمة في تاريخ المسرح الجزائري"

امتازت هذه المرحلة ببروز فنانيين قدموا مسرحيات واقعية اهتمت بقضايا الشعب والمقاومة السياسية أمثال "رشيد القسنطني" وهو أشهر فنان في تلك الفترة إذ عرف بطريقته الساحرة في نقد الاوضاع (السائدة حتى قال عنه كاتب ياسين شابلق الجزائر<sup>2</sup> "وبعد 1945" تأسست فرقة رسمية، حيث أسس **احمد جاح حمو** فرقة مسرح الغد عام 1946 والظاهر فضلاء فرقة صورة المسرح العربي سنة 1947.<sup>3</sup>

أصبحت هذه الفترة بداية للمسرح الجاد الذي استمر أثناء الفترة وكان الكتاب المسرحيون يعتمدون النصوص المترجمة والاقتباس فأصبح الابداء السنة لهذا الشعب يعبرون عنه أكثر مما يعبرون عن أنفسهم .

<sup>1</sup> أمحد بيوض، المسرح الجزائري النشأة والتطور 1926-1989، منشورات التبيين الجاحظية ، الجزائر، 1998، ص40.

<sup>2</sup> نور سلمان، الادب الجزائري رهاب الرفض والتحرر، دار الاصاله للنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2009، ص29.

<sup>3</sup> عز الدين جلاوجي، النص المسرحي في الادب الجزائري، دراسة نقدية طبع مطبوعة هومة، الجزائر، ط1، 2000، ص35.

## - مرحلة التاصيل 1962 - 1972

بعد الاستقلال مباشرة بدأ المسرح بالتطور والتجديد والسير على ركب الحضارة رغم أنه كان متأخرا على الدول العربية و كذا الغربية، إذ نجد الفترة الممتدة "ما بين 1952م-1972م عرفت بمرحلة إعادة البناء والتنمية الوطنية وازدياد الوعي الوطني<sup>1</sup>، حيث عرف المسرح الجزائري مرحلة البناء والتشييد والتأميم وانتهج مبدأ الاشتراكية، فأصبح ملك للشعب ومعبر عن الواقعية الثورية فبرز في هذه الفترة **احمد عياد الملقب برويشد** الذي ألف مسرحية الغولة سنة 1966 بعد مسرحية **حسان طيرو** التي ألفها سنة 1964م.<sup>2</sup>

نلاحظ أنه تشكلت فرقة المسرح الوطني الجزائري التي استطاعت أن تقدم أكثر من 41 عرض مسرحي ما بين 1963م-1973م فكان للمسرح دور و قيمة كبرى في توعية الجماهير لمهام التنمية الوطنية فتم تأميم قاعات العرض والمسارح الجمهورية، حيث نجد أنه تم في : "08 جانفي 1963 تأسيس المسرح الوطني الجزائري (م.و.ج) بهدف إنتاج مسرحي جديد مفتوح على اهتمامات الشعب وضمان مبان توجد في كل من الجزائر، وهران ، قسنطينة ، عنابة ، سيدي بلعباس"<sup>3</sup>، فالنص المسرحي لم يتعرض الى المشاكل المجتمع بعيدا عن السلطة، وتأثيرها السلبي الايجابي في المجتمع لذلك نجد مسرحيات تعرض مشاكل الأسرة كالتالي والزواج والحب كمسرحية " كل واحد وحكموا" لعبد الرحمانكاكي التي توثق لنا الموروث الشعبي الجزائري، وكذلك مسرحيات **عبد القادر علولة** التي شخص فيها بعض الآفات الاجتماعية.

وبعد الثورة بدأ المسرح الجزائري يعاني من ثقل الاجراءات البيروقراطية .

<sup>1</sup> محمد الطمار، تاريخ الادب الجزائري، صدر هذا الكتاب عن وزارة الثقافة بمناسبة الجزائر عاصمة الثقافة العربية، دط، 2000، ص389

<sup>2</sup> صالح لمباركية، المسرح في الجزائر، مرجع سابق، ص150

<sup>3</sup> علي حفياد، نظرة حول المسرح الجزائري، دار القصبة للنشر، الجزائر، دط، دن، ص29

## 3- مرحلة الركود (1972-1982):

بعد السياسة اللامركزية التي انتهجتها الحكومة الجزائرية، أصيب المسرح الجزائري بالتقهقر والفتور، حيث أعيد تنظيم المسرح الوطني باعتباره مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري وأنشئت المسارح الجهوية في كل من وهران، عنابة، قسنطينة، سيدي بلعباس، الجزائر العاصمة فحصلت تشييت للجهود البشرية والمادية، لأجل نشر الثقافة في الأوساط الشعبية، " لكن المسرح شهد في هذه الفترة خلال كبريا لأمس مختلف نواحي هذا الفن من إضاءة، صوة، ملحن الخشبة، التصوير المسرحي<sup>1</sup>، "ولقد دقت الأعمال المسرحية المنتجة خلال الثمانينات ناقوس الخطر غير أن أصحابها كانوا أبعد من يتصوروا الكارثة التي تهدد مجتمعهم، وستكون مدمرة، حيث غاب على الساحة كل من عبد القادر علولة، ولد عبد الرحمان كاكبي، سليمان بنعيسى، كاتب ياسين، رويشد"، "والواقع أن الكتاب المسرحيين لم يكونوا جميعا منقطعين الممارسة المسرحية انقطاع تام"، حيث ظهرت مسرحيات بعنوان: بابور غرق، حزام الغولة، الشهداء يعودون هذا الأسبوع، مسرحية روما لمحمد ديب، حيث أشار ديب إلى "أن اللغة والديكور أعاق الممثلين في تمثيلهم للمسرحية"<sup>2</sup>.

فهذا الرتاجع الذي شهده المسرح الجزائري كان نتيجة حتمية لسوء الاوضاع التي كانت

تشهدها البلاد خلال تلك الفترة .

## 4- مرحلة الازدهار / الانتعاش (1982-2007):

بعد التحول السياسي، حاول المسرح الجزائري يقف من جديد، وساعده في ذلك اهتمام الدولة بالحركة المسرحية، فاستحدثت وزارة الثقافة العديد من الهياكل المسرحية في أنحاء الوطن إذ جند أن "المؤشرات التمهيديّة لإنعاش المسرح الجزائري في هذه الفترة بدأت عام

<sup>1</sup> علي حفياد، نظرة حول المسرح الجزائري، مرجع سابق، ص30

<sup>2</sup> الشريف الادرع، كتابات في المسرح الجزائري، محمد ديب، مقامات للنشر والتوزيع، دط، 2011، ص11.

1989م انعقاد الملتقى الوطني للفنون والأدب بقصر الأمم بالجزائر العاصمة ما بين 4 و7 أبريل 1981<sup>1</sup> وفي سنة 1983 انعقدت ندوة أيام المسرح التي طرحت أول مرة منذ استقلال البلاد فكرة النهوض بالمسرح حتى شعار "من أجل تطوير المسرح الجزائري".

وبعد هذه المحاولات في ابراز مستوى جديد للمسرح الجزائري ظهرت محاولات في هذا الصدد تعالج المسرح من كل أبحاثه كترقية: "النص المسرحي لغة مضمونا وشكلا، ثم الإخراج والتمثيل المسرحي بالإضافة الى تقسيم الهياكل المسرحية وفي الأخير التكوين المسرحي في الجزائر"<sup>2</sup> وفي ظل هذه الأجواء القيمة ظهرت على الساحة مهرجانات تشارك فيها الفرق المسرحية الجزائرية .

كما نجد المسرح الجزائري قد اهتم بمسرح الأطفال إذ ألف المسرحي عزالدين جلاوي 40 مسرحية للأطفال منها ظلال وحب "5 مسرحيات"، بالإضافة إلى اختيار الجزائر العاصمة للثقافة العربية خلال 2007، إذ تعد أحد المظاهر لإحياء اللغة العربية بصفة عامة وتطوير المسرح الجزائري بصفة خاصة، لقد عرف المسرح الجزائري نشاط في هذه الفترة تميز في هذه المرحلة باستخدام اللغة العربية الفصحى وبهذا نقول أن المسرح الجزائري قد خطى خطوات هامة في تاريخه، وقد تمكن من إثبات وجوده أمام المسرح الغربي عامة والمسرح العربي خاص.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احمد بيوض، المسرح الجزائري النشأة والتطور، مرجع سابق، ص276.

<sup>2</sup> عبدالله الركبي، تطور النشر الجزائري الحديث، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، دط، 2009، ص312.

<sup>3</sup> بوتيسقا، ثمارا ألكسندروفنا، ألف عام وعام على المسرح العربي، ترجمة توفيق المؤذن، دار الفرابي، بيروت 1981، ص165.

## 3. خصائص المسرح الجزائري:

يتميز المسرح الجزائري بمجموعة من السمات العديدة، و هذا ما اشار له المؤلف مصطفى كاتب و التي نذكر منها مايلي:<sup>1</sup>

- ظهر المسرح الجزائري من خلال العرض الشعبي مرتبطا بذوق الجماهير الشعبية غير المثقفة ، حيث كان عبارة عن اسكاتشات تقدم في المقاهي و الاحياء الشعبية المزدهمة بالسكان التي تعبر عن الطموحات الشعبية .

- ارتباط المسرح بالغناء و اللغة الشعبية الخفيفة القادرة على توصيل الفكرة و التعبير الفني و ارضاء ذوق المتفرج من جهة ، و من جهة أخرى فالغناء ارتبط بالفكاهة ايضا، و لذلك غلبت سمتها على طريقة الاداء حتى في المسرحيات الجادة.<sup>2</sup>

- يتميز المسرح الشعبي أنه غير مثقف لهذا، بقي بعيدا عن رجال الادب، حيث قد جرب بعض الادباء الجزائريين المسرحية، و لكن للأسف الشديد فان هذه النصوص لم تكن صالحة للتقدمة على خشبة المسرح

- ان المسرح الجزائري منذ ظهوره و هو يتحمل مسؤوليات التثقيف الى جانب وظيفتها الترفيهية، كما انه ملتزم بقضايا اجتماعية و وطنية مختلفة، و قد وجد في الفكاهة و الغناء طريقة الانفلات من الرقابة في عهد الاستعمار الفرنسي .

<sup>1</sup> من مواليد م1989 (1920 ) ، من الشرق الجزائري ( سوق اهراس ) ، وهو ممثل ومخرج مسرحي كبير أحب الفن منذ صغره أين بدأ التمثيل مع فرقة باشطارزي من 1938 (1937م)، أسس عام1940م مسرحية سماها "المسرحالجزائري" ، عام 1958 م أصبح للفرقة الفنية لجهة التحرير الوطني بتونس التي أخرج لها كل الأعمال التي قدمتها وهي : " أبناء القصبه 1959 م"، " دم الأحرار عام 1960 م"، "الخالدون عام 1961 م"، بعد الاستقلال أصبح مديرالفرقة المسرح الوطني الجزائري من 1972- 1963م ، ومن أهم مؤلفاته نذكر: " حسان طيرو " سنة 1963 م ، " الحياة <sup>2</sup>مصطفى كاتب ، من المسرح الجزائري إلى المسرح الوطني الجزائري، ط 3 ، تر : الشريف الأدرع ، مخلوف. بوكروح ، مقامات للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013 ، ص 73

5- ان الممثلين أنفسهم هم اللذين اضطلعوا بمهمة كتابة و اعداد النص المسرحي و كانت بعضهذه النصوص توضع شفويا من قبل الممثلين، ثم تجري كتابتها في وقت لاحق من قبل زملائه.

6- الارتجالية : تميز المسرح الجزائري بسمة الارتجالية بعيدا عن القوالب الأدبية والفنية الرسمية، وهو أساسا يعتمد على المواهب العفوية، وأصحابه عصاميون يجهلون تحتالكتابة والقراءة، وهذا ما جعلنا لانعثر على نصوص مسرحية تتمثلها في تلك الفترة بل ربما المكتتب أصلا، ولمتدوون وفي كل عرض يتم حذفاً وزياداً بعضاً لأمور والقضايا حسب حال الجمهور، أي لم يعطيا اهتماما للتدوين من قبل المؤلفين والممثلين، لأنجالا للمسرحيات كانت باللهجة العامية، وما يمكن تسجيلها هنا هو عناوين المسرحيات وملاحظات فقط<sup>1</sup> وقد أثر ذلك على فقدان النصوص المسرحية حيويا عها خاصة المسرحيات المقدمة باللهجة العامية، وأيضا المسرحيات لأولها المقدمة باللغة العربية الفصيحة التي كانت تقبل بالحرب العالمية الثانية، والتي كان لها مثل مسرحيات اللغة العامية حيث لم تتدوون ولم تطبع ولم يجلها أثر.

أما المسرحيات المعروضة في الأربعينيات والخمسينيات فقد طبعت بعضها وأهم عدد كبير منها، وهذا ما يؤكد عليه عبد المالك كمر تاض في قوله : " إن معظم المسرحيات الدينية بعد الحرب العالمية الثانية، والتي لا يمكن أن يحددها باحث، لأنها كانت كتبت وتجلت وتسدونا أن تحتفظ كتابها بصورتها التوهمة أنها ليست لها قيمة أدبية، ونذكر بعض المقالات التي كتبت وتوصف الحفلات بعيد المولد النبوي بالشريف، أن النصوص المسرحية التي كتبت في الجزائر لو احتفظ بها أصحابها وجمعت لشكلت مجلدا ضخما جدا<sup>2</sup>، وكان لهذا الضيا عأثر سلبي على البيروتوار المسرحي لأننا فقدنا أغلب النصوص المسرحية المقدمة خلال هذه الفترة، ولم يبق منها إلا ما احتفظ بها أصحابها أو طبعت في زمانهم، وهذا ما يجعلنا لاحاطة بهذه الفترة أمر في غاية الصعوبة.<sup>3</sup>

يتبين لنا عما تعرضه عن خصائص المسرح الجزائري أنها متاز في بيديا الأمانة بالنص المسرحي فقد ارتبط عفويا بالعرض وبالعرض فقط، أي نجد هي تعتمد على الحكاية أو القصص الشعبية المكتوبة بالعامية، لكن في فترة ترمينية أ

<sup>1</sup> صالح المباركية، المسرح في الجزائر، ج 1، المرجع السابق، ص 46

<sup>2</sup> عبد المالك كمر تاض، فنون النشر الأدبي في الجزائر 1931- 1954م، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر،

1983، ص 200

<sup>3</sup> صالح المباركية، المسرح في الجزائر، ج 1، المرجع السابق، ص 47

خربوا كبتوراتاً همها أنها صبحيؤلفباللغة العربية الفصحى، علاوة علنتناولهمواضيعا خاصة بالقضية الج  
زائرية.

## المبحث الرابع : اهم رواد المسرح الجزائري

- رواد المسرح الجزائري :

**محي الدين بشطارزي 1986/1897** : بالجزائر بدأ حياته قارئاً للقرآن الكريم في مساجد الجزائر العاصمة، وشارك مع طلبة المدارس الإسلامية في تمثيل عدة مسرحيات، ومثل رفقة علالو في اسكتشات قصيرة هزلية. وبعد الزيارات التي قامت بها بعض الفرق العربية (فرقة جورج أبيض ونجيب الريحاني.) شكل محي الدين بشطارزي مع مجموعة من الهواة فرقة "المطربية" التي كانت تقدم أعمالاً مسرحية ممزوجة بالغناء والرقص. وأنشأ في عام 1947 فرقة المسرح العربي بدار الأوبرا، وبعد الاستقلال عين مديراً للمسرح الجزائري .

- للمعهد البلدي للموسيقى. ويعد محي الدين بشطارزي أحد الأقطاب المؤسسين للحركة المسرحية الجزائرية، فلم يقف عند حد التأليف المسرحي والتمثيل والإخراج والغناء، بل وضع أسس المؤسسة المسرحية الجزائرية. فقد أنشأ فرقا مسرحية عديدة، وكون جيلا مسرحيا وترك محي الدين تراثا مسرحيا ضخما، وكتبا سجلت تاريخ الحركة المسرحية الجزائرية. توفي عام 1986 بالجزائر<sup>1</sup>.

**حسن الحسني 1989/1916**: كان ممثل جزائري اسمه الحقيقي حسن بن الشيخ ، ولد في شهر أبريل عام 1916 بمنطقة بوغار بولاية المدية الجزائرية ، يعتبر واحدا من مشاهير السينما الجزائرية فهذا الرجل يعتبر مدرسة في فن الإضحاك الجزائري أيضا بتقمص شخصياته النابعة من قلب الريف حيث عرف خلال اعماله بشخصية نعينع ثم بشخصية بوبقرة لتعدد شخصياته من الفلاح إلى القاضي في الكثير من أعماله مثل ربح لأوراس وحسن طير وثم العفيون والعصا والأسر الطيبة ووقائع سنوات الجمر وغيرها من الأعمال السينمائية الجيدة والتي كان آخرها فيلم أبواب الصمت للمخرج الجزائري عمار العسكري

1.د.خيرةمسلم :محاضرات في مقياس المسرح المغربي ،فسم اللغة العربية و ادابها ،جامعة الدكتور الطاهر سعيدة،بدون سنة النشر ،ص ص 7-8.

والذي توفي حسن الحسني أثناء تمثيل آخر لقطاته وكان ذلك في عام 1989 حيث لفظ أنفاسه الأخيرة بمستشفى عين النعجة بالجزائر العاصمة.

**مصطفى كاتبمن مواليد1920:** بمدينة سوق أهراس في أقصى الشرق الجزائري كان مسرحي كبير وسينمائي قدير حيث كان المؤسس لفرقة المسرح العربي بقاعة الاوبراعام1947 برفقة محيي الدين باشطارزي ،.مثل مصطفى كاتب في فيلم ربح لأوراس والليل يخاف من الشمس عام1965 للمخرج مصطفى بديع كما أخرج مصطفى كاتب فيلما بعنوان الغولة عام 1972 ،في عام1951 شكل فرقة المسرح الجزائري، و أحزرت هذه الفرقة على مجموعة من الجوائز في الكثير من المهرجانات الدولية. في1958 عين رئيسا للفرقة الفنية التي أنشأتها جبهة التحرير الوطني في تونس، حيث لعبت هذه الفرقة دورا رائدا في مجال التعريف بالقضية الجزائرية للرأي العام العربي والدولي. بعد الاستقلال عين مديرا للمسرح الوطني الجزائري، وأنشأ مدرسة للفنون الدرامية والرقص الشعبي. وفي 1973 عين مستشارا ثقافيا بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وساهم في بعث الحركة الثقافية والمسرحية في الأوساط الجامعية. في 1985 انتخب بالمجلس الشعبي لمدينة الجزائر،

وأسندت له مهمة النشاط الثقافي على مستوى المدينة، حيث أسس خمس مركبات ثقافية ضخمة. وفي 1988 استدعي مرة أخرى لإدارة المسرح الوطني الجزائري، توفي هذا الممثل البارز في تاريخ السينما الجزائرية يوم 28أكتوبر1989بفرنسا بعد ان أعيد تنصيبه مديرا للمسرح الوطني الجزائري.<sup>1</sup>

1940 "صدفة" إذ استجد به مصطفى كاتب المسؤول الأول على المسرح الجزائري آنذاك لتعويض ممثل شاب. لكن وقوعه سنة 1956 ضحية هجوم من طرف متطرفين فرنسيين اضطره للابتعاد عن المسرح لمدة سنتين، بعد أن كان قد بدأ يجد لنفسه مكانة في

<sup>1</sup>مسلم خيرة: نفس المرجع السابق.

الفن الرابع. و في سنة 1958 عاد بقوة كعضو مؤسس لفرقة حزب جبهة التحرير الوطني التي دافعت بفنها عن القضية الجزائرية بقيادة مصطفى كاتب الذي يشهد يحيى بن مبروك بفضله عليه في مسيرته المسرحية.

بعد استقلال الجزائر في الخامس يوليو /تموز العام 1962، كان له حضور بارز في الأداء المسرحي إذ كان لا يكاد ينتهي من مسرحية حتى يشرع في أخرى فشارك في فيلم "حسن طيرو" سنة 1963 ثم "القاعدة و الاستثناء" و "ممثل رغما عنه". في ذات السنة و في سنة 1964 شارك في "وردة حمراء لي" و "الغولة" و في السنة الموالية مثل في "ما ينفع غير الصح" و "السلطان الحاير". و في سنة 1970، مثل "البوابون" رفقة عدد كبير من نجوم المسرح الجزائري أمثال سيد علي كويرات، و فتيحة بربار، و بعدها بسنتين جسد رواية كاتب ياسين "الرجل صاحب النعل المطاط" ليتواصل عطاؤه بالمسرح إلى غاية 1983.<sup>1</sup>

كما كانت له مشاركات في اغلب الفعاليات الفنية داخل البلاد وخارجها، منها مشاركته منذ 1964 في مهرجان مونيستير بتونس لثلاث مرات متتالية بمسرحيات "حسن طيرو" "الغولة" و "غرفتين و مطبخ" و كان الممثل المعروف باسمه الفني "لابرانتى" بعد أن أدى في جل أعماله دور مساعد مفتش الشرطة، قد انسحب من الساحة الفنية لا سيما من السينما منذ وفاة "رفيق دربه" حاج عبد الرحمان المعروف باسم "المفتش الطاهر" سنة 1981 الذي بدأ معه مشواره السينمائي في عام 1968 و كونا ثنائيا متلازما في عدد من الأفلام منها "هروب المفتش الطاهر" المسهول" "عطلة المفتش الطاهر" "القط" و غيرها. ، توفي يحيى بن مبروك في 11 أكتوبر 2004 بأحد مستشفيات الجزائر العاصمة.

<sup>1</sup>د.مسلم خيرة: نفس المرجع السابق.

حاج عبد الرحمان ولد سنة 1940 بالجزائر العاصمة وتوفي في 5 أكتوبر 1981 ممثل ومخرج جزائري اشتهر باسم ا لمفتش الطاهر ومثل عدد من الأفلام البوليسية مع الممثل الراحل يحيى بن مبروك .

ـ **رويشد:** ممثل وكوميدي جزائري راحل اسمه الحقيقي أحمد عياد ، وينحدر من منطقة القبائل ، ولد عام 1921 بالجزائر وتوفي في 28 يناير 1999 بالأبيار ، مثل رويشد عدة أفلام واشتهر في أدوار حسن نية وحسن طيرو وحسن طاكسي وكان من أشهر الكوميديين الجزائريين.

**عبد القادر علولة:** كاتب مسرحي جزائري ولد عام 1929 واغتيل عام 1994. وقد ولد في مدينة الغزوات يتلمسان في غرب الجزائر ، ودرس الدراما في فرنسا.<sup>1</sup>

وانضم إلى المسرح الوطني الجزائري وساعد على إنشائه في عام 1963 بعد الاستقلال. أعماله عادة كانت بالعامية الجزائرية والعربية منها: «القول» (1980) و«الثام» (1989) و«الأجواد» (1985)، و«التفاح» (1992) و«أرلوكان خادم السيدين» (1993)،

وكان قبل مقتله في يناير 1994 يتهيأ لكتابة مسرحية جديدة بعنوان «العملاق»، ولكن يد الإرهاب الأعمى كانت أسرع. عندما اغتيل شهر رمضان في 10 آذار / مارس 1994، على يد جماعة مسلحة لكن شهرة عبد القادر علولة (1939 . 1994) في توظيف شكل الحلقة في مسرحه (وهو رفيق قديم لولد عبد الرحمان كاكي على درب الفن) غطت على كل التجارب الأخرى، لكونه صرف كل جهوده في الأعوام الخمس عشرة الأخيرة من حياته لبناء مسرح مستلهم من «الحلقة» شكلاً وأداءً، بعد أن توصل من خلال الممارسة العملية إلى قناعة شخصية أن القالب المسرحي الأرسطي ليس هو الشكل الملائم الذي يستطيع أن

<sup>1</sup>د.مسلم خيرة: نفس المرجع السابق.

يؤدي به رسالته الاجتماعية، في البيئة التي يتعامل معها، وقدم خلالها خمسة أعمال فنية  
ثرية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>د.مسلخيرة: نفس المرجع السابق.

## خلاصة الفصل :

نستخلص أن المؤسسة المسرحية في الجزائر تمثل عنصرًا حيويًا في التعبير عن الثقافة والتجارب الاجتماعية من خلال فن الأداء. لقد شهد المسرح الجزائري تطورًا ملحوظًا، بدءًا من بداياته البسيطة وصولاً إلى الوضع الحالي. يتميز المسرح الجزائري بأساليب فنية وموضوعات تعكس تنوع ثقافي واجتماعي. من خلال مراحل تطوره، أصبح المسرح أداة فعالة للتعبير الفني والنقد الاجتماعي، مما يقوي دوره كمؤسسة ثقافية مهمة في البلاد.

# الإطار التطبيقي

**المبحث الاول : مجال الدراسة بالمؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو.**

**- تمهيد**

1. البطاقة التعريفية و الفنية للمسرح الجهوي .
2. التعريف بالمؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين .
3. نشأة المؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين.
4. -اهداف المسرح الجهوي كاتب ياسين (اهم نشاطاته).
5. - الفضاءات و الهيكل التنظيمي للمسرح الجهوي كاتب ياسين .

**المبحث الثاني :تحليل النتائج.**

1. عرض و تحليل البيانات الشخصية .
2. عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالمحورالثاني.
3. عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث.
4. عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالمحورالرابع.

**المبحث الثالث : مناقشة النتائج .**

1. مناقشة عامة للنتائج النتائج الدراسة.
2. توصيات الدراسة .

### تمهيد الفصل :

الدراسة الميدانية هي الجانب التطبيقي والرئيسي للتحقق من صحة الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة. تعتمد أهميتها على دقة منهجية البحث ونتائجها الموضوعية في الميدان. تمر الدراسة الميدانية بعدة مراحل تبدأ بالأسس المنهجية، مثل جمع البيانات الكمية والنوعية، وتؤدي في النهاية إلى استنتاج شامل يغطي جوانب موضوع الدراسة.

المبحث الأول : مجال الدراسة بالمرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو.

### 1-بطاقة تعريفية للمؤسسة :

- الإنشاء القانوني : م.رسمية. DC 05-28-la 13 juin 2005

- العنوان بالضبط: نهج العربي بن مهدي تيزي وزو.

- رقم الهاتف و الفاكس و البريد الالكتروني :

026.12.47.39 / 026.12 97.87

/ [dcto15@gmail.com](mailto:dcto15@gmail.com) / [Contact@dirucltureto.dz](mailto:Contact@dirucltureto.dz)

### 2-تعريف بالمؤسسة :

تحت إشراف المهندس البلجيكي كولي وإدارة بلدية تيزي وزو، تم بناء المسرح البلدي في سنة 1972. في عام 2005، خضع المسرح الجهوي كاتب ياسين في تيزي وزو لترميم كامل وإعادة تأهيل من قبل وزارة الثقافة، وتحول إلى مسرح جهوي. تم افتتاح المسرح الجهوي كاتب ياسين في 9 نوفمبر 2009. يتميز المسرح بهندسته الراقية وتجهيزاته الحديثة، مما يجعله مصدر فخر لسكان ولاية تيزي وزو بفضل مواصفاته المتقدمة.

### 3-نشأة المسرح الجزائري:

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 5 لعام 2018، المؤرخ في 6 جمادى الأولى 1426 هـ،

الموافق 13 يونيو 2005، تم إنشاء المسرح الجهوي في تيزي وزو.

### 4-أهداف المسرح الجهوي كاتب ياسين في تيزي وزو:

المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو يحمل على عاتقه أهداف تتجلى في نشاطات ثقافية وعروضية للمسرح .

#### أ - النشاطات الثقافية للمسرح:

- تنظيم وإنتاج عروض مسرحية وتظاهرات ثقافية موجهة إلى جمهور واسع، مع التركيز على نشر التراث الثقافي الوطني والعالمي.
- برمجة عروض مسرحية وطنية ودولية.
- المساهمة في تطوير الفنون المسرحية الخاصة بالأطفال.
- دعم ظهور المواهب الشابة وتعزيز الإبداع في مجال الفنون المسرحية.
- تنظيم تظاهرات لتكريم الوجوه الفنية الفاعلة في المجال الثقافي.
- تقديم برنامج شهري غني بالثقافة الجزائرية ونشره عبر وسائل الإعلام المختلفة.

#### 2-النشاطات العروضية للمسرح:

- إنتاج عروض مسرحية للكبار والأطفال.
- القيام بجولات فنية بمسرحيات للأطفال عبر المدارس، والقرى، و المداشر، وبلديات ولاية تيزي وزو.
- تنظيم جولات فنية وطنية، خاصة خلال شهر رمضان المعظم، على الصعيدين الوطني والمحلي.

## الإطار التطبيقي

-تقديم حوالي عشرين عرضًا خلال السنة، باستثناء شهر رمضان.  
-تقديم 29 عرضًا خلال شهر رمضان المعظم، بمعدل عرض أسبوعي في كل من الثلاثاء وصباحيات الجمعة والسبت للأطفال.

-رعاية أيام مسرحية للجمعيات الثقافية في ولاية تيزي وزو.

أهم الفضاءات التي يحويها المسرح الجهوي كاتب ياسين:

تتكون القاعة من أوركسترا تتسع ل 648مقعد و شرفة تتسع ل 218مقعد بإجمالي 866 مقعدا .

--تبلغ مساحة المسرح 136متر مربع.

-غرفة تخزين الأزياء والإكسسوارات.

-ورشة النجارة و الديكور.

-أستوديو لتسجيل و توزيع الموسيقى.

-غرفة تغيير الملابس للفنانين.

-قاعة المعارض.

- كافيتريا.

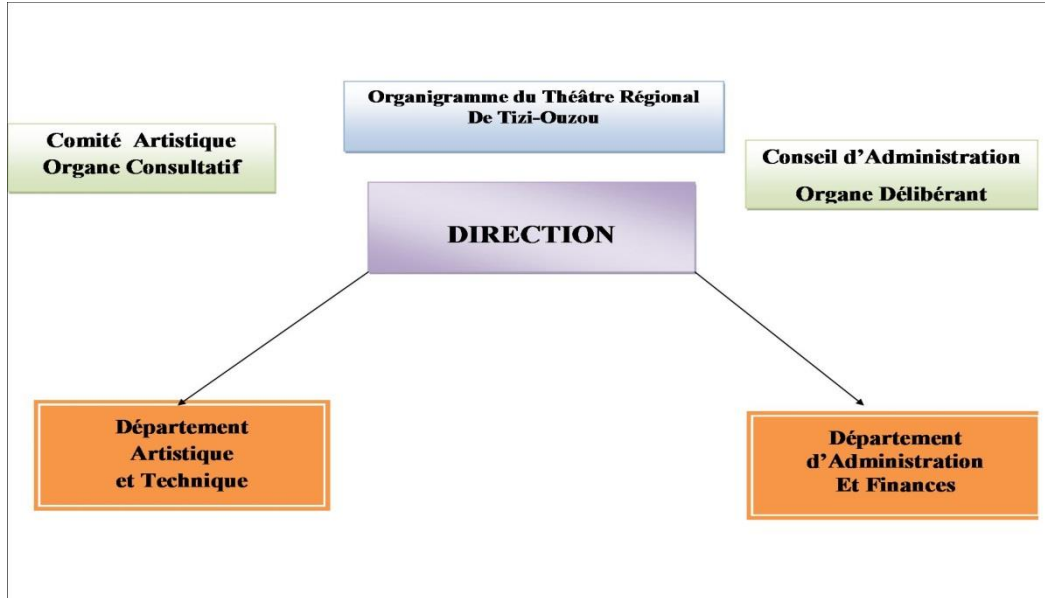
-غرفة التحكم.

- قاعة الرقص.

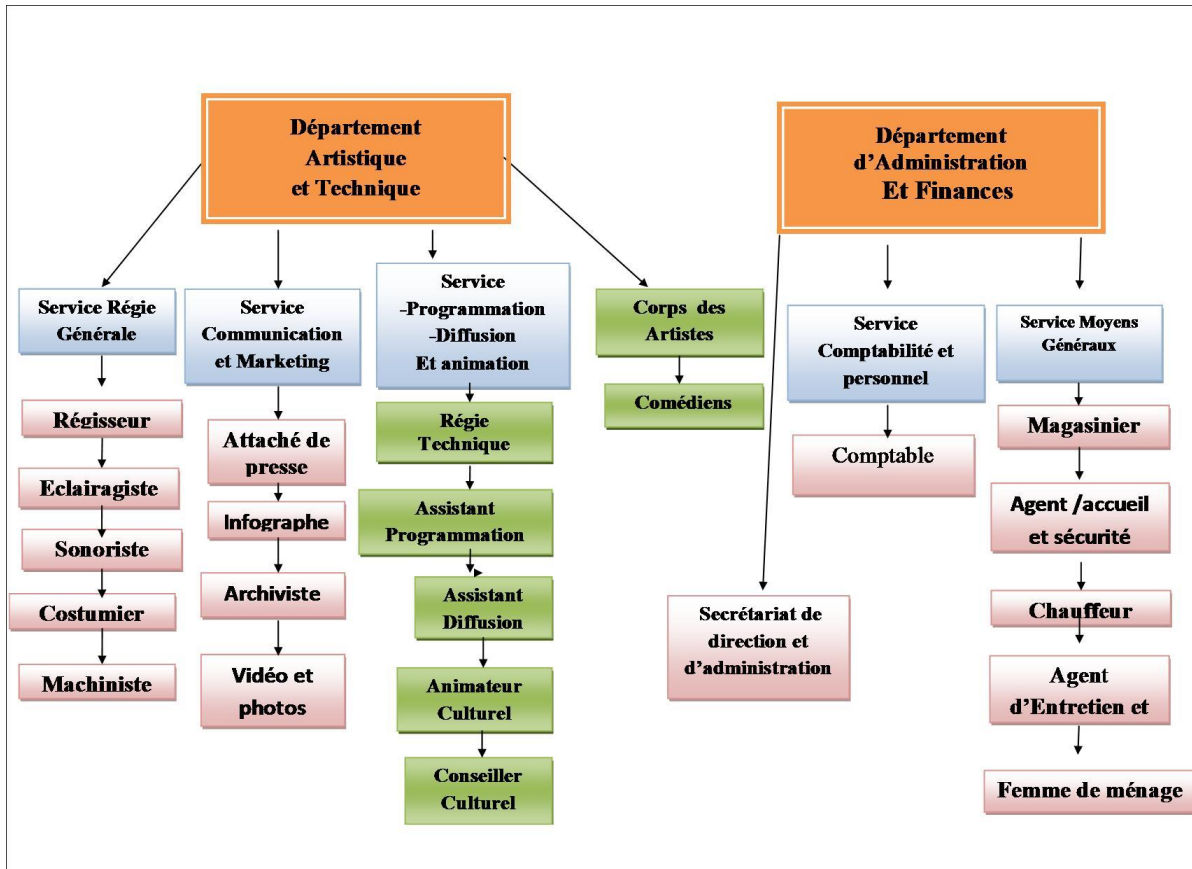
- مكاتب التذاكر.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم 01 : 1



الشكل رقم 02 :



<sup>1</sup>الشكل يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو

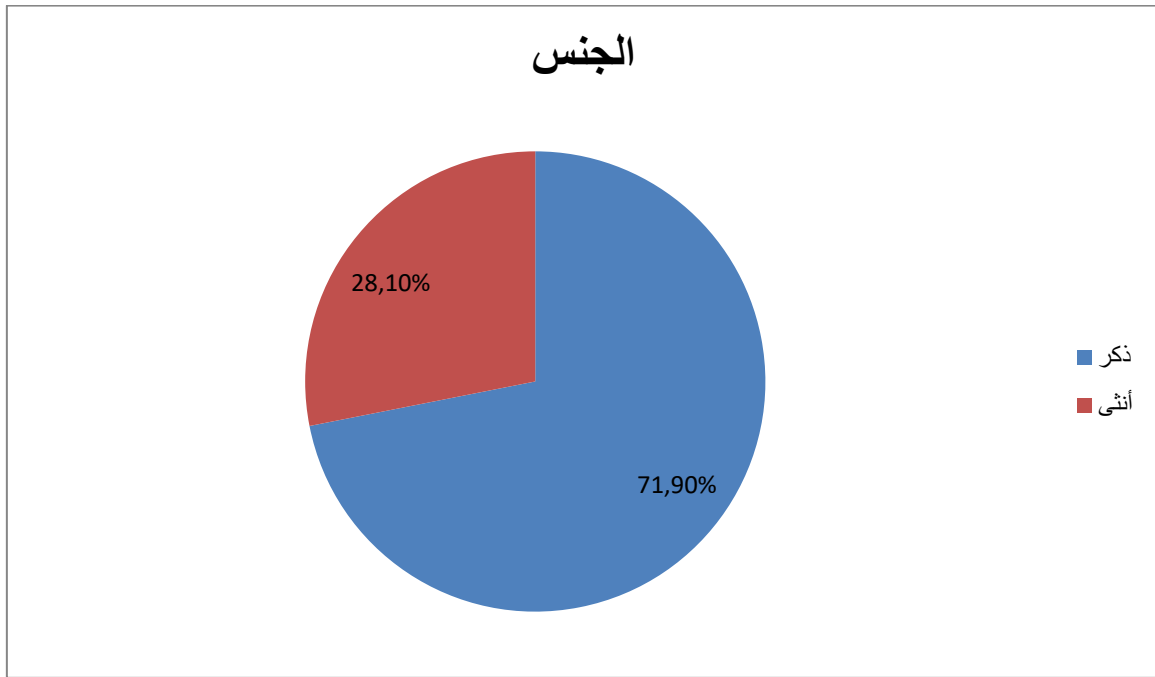
## الإطار التطبيقي

-التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة و المركبة :

أ-التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة :

جدول رقم (01) : يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
71,9%	23	ذكر
28,1%	9	أنثى
100,0%	32	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول التالي أن التوزيع المستجيبين في دراسة واقع الاتصال الداخلي في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو يعكس تفاوتاً كبيراً بين الجنسين؛ حيث شكل الذكور نسبة 71.9% من العينة، بينما شكلت الإناث نسبة 28.1%.

## الإطار التطبيقي

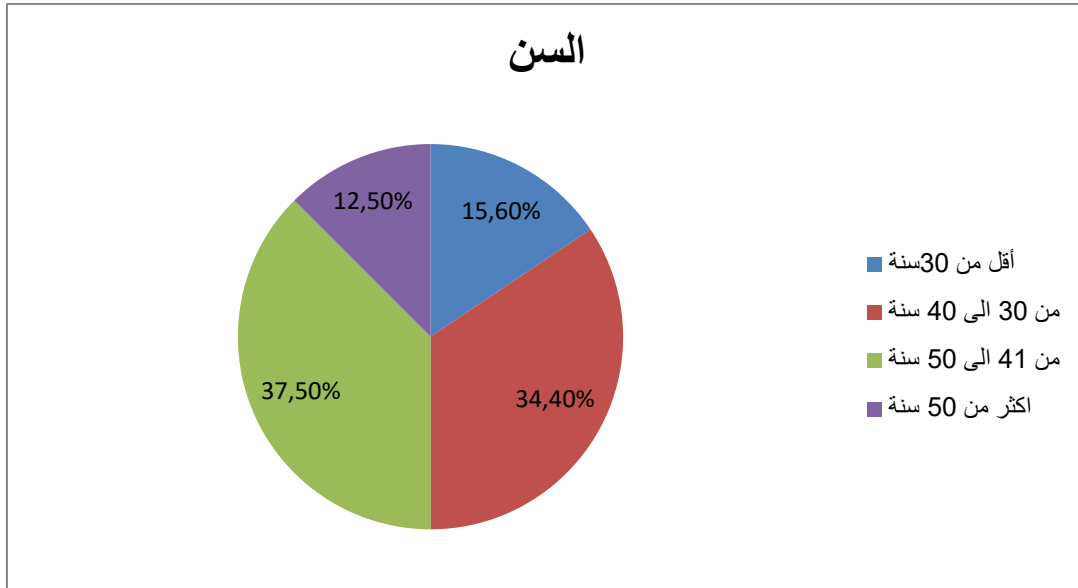
يشير هذا التفاوت إلى هيمنة الذكور على تركيبة العاملين أو المشاركين في الاستبيان، مما قد يعكس التوزيع في المسرح ميل الذكور إلى الاستجابة بشكل أكبر.

يمكن أن يؤثر هذا التوزيع على ديناميكيات الاتصال الداخلي، حيث قد تختلف أنماط التفاعل والتواصل بين الجنسين. تعزيز مشاركة الإناث وتشجيع التنوع الجندي قد يسهمان في تحسين الاتصال الداخلي وخلق بيئة عمل أكثر شمولية وتعاوناً.

من الضروري أيضاً دراسة أسباب هذا التفاوت لفهم أفضل للواقع الوظيفي في المسرح الجهوي وتقديم توصيات لتحسين التوازن وتعزيز جودة الاتصال الداخلي.

**جدول رقم (02):** يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن :

النسبة	التكرار	السن
15,6%	5	أقل من 30 سنة
34,4%	11	من 30 الى 40 سنة
37,5%	12	من 41 الى 50 سنة
12,5%	4	اكثر من 50 سنة
100,0%	32	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول التالي أن توزيع أعمار المستجيبين في دراسة واقع الاتصال الداخلي في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو يعكس تنوعاً في الفئات العمرية؛ حيث أن 15.6% من المستجيبين تقل أعمارهم عن 30 سنة، و34.4% تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة. أما الفئة العمرية بين 41 و50 سنة فتشكل النسبة الأكبر بنسبة 37.5%، في حين أن 12.5% من المستجيبين تزيد أعمارهم عن 50 سنة.

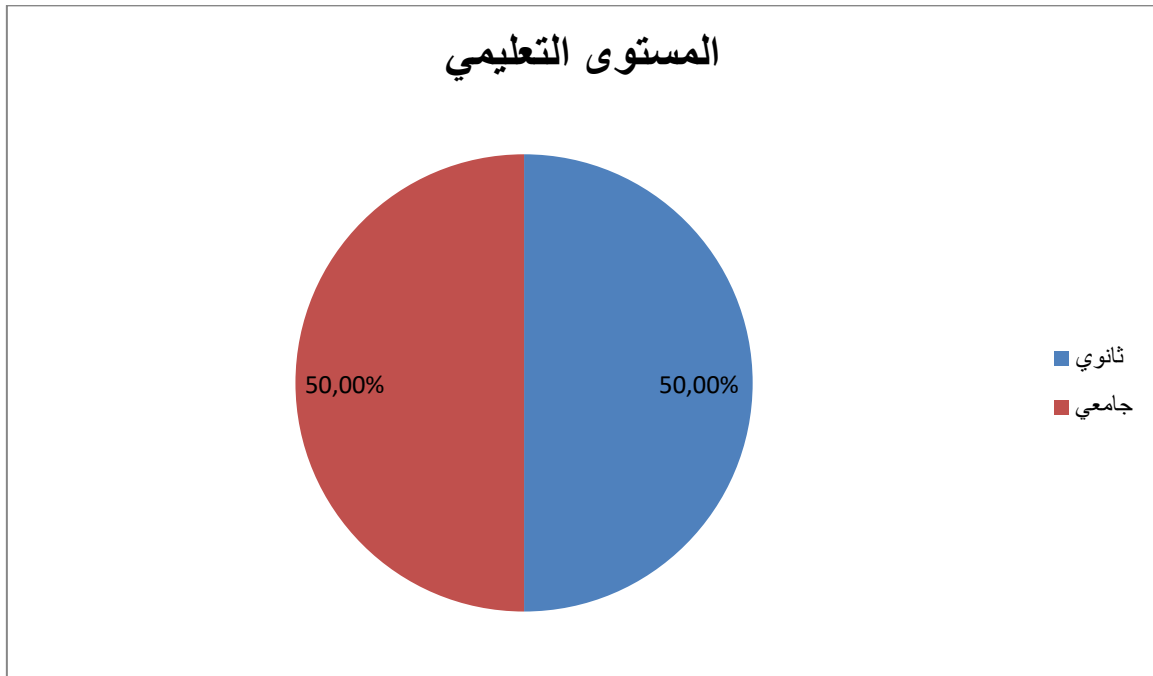
يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية العاملين أو المشاركين في الاستبيان هم من الفئات العمرية المتوسطة، مما قد يؤثر على ديناميكيات الاتصال الداخلي وتنوع وجهات النظر والخبرات داخل المؤسسة. هذا التنوع العمري يمكن أن يثري بيئة العمل ويعزز من تبادل الخبرات والمعرفة بين الأجيال المختلفة.

من الضروري تعزيز هذا التنوع وضمان استفادة المؤسسة من مختلف الفئات العمرية لتحسين الاتصال الداخلي وزيادة فعالية العمل.

## الإطار التطبيقي

جدول رقم (03): يبين المستوى الدراسي لأفراد عينة الدراسة :

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
50,0%	16	ثانوي
50,0%	16	جامعي
100,0%	32	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول التالي أن توزيع المستوى التعليمي للمستجيبين في دراسة واقع الاتصال الداخلي في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو متساوٍ بين المستويين الثانوي والجامعي؛ حيث أن 50% من المستجيبين يحملون شهادة ثانوية، و50% يحملون شهادة جامعية. يشير هذا التوزيع إلى توازن في الخلفية التعليمية للعاملين أو المشاركين في الاستبيان، مما قد ينعكس إيجابياً على الاتصال الداخلي في المؤسسة.

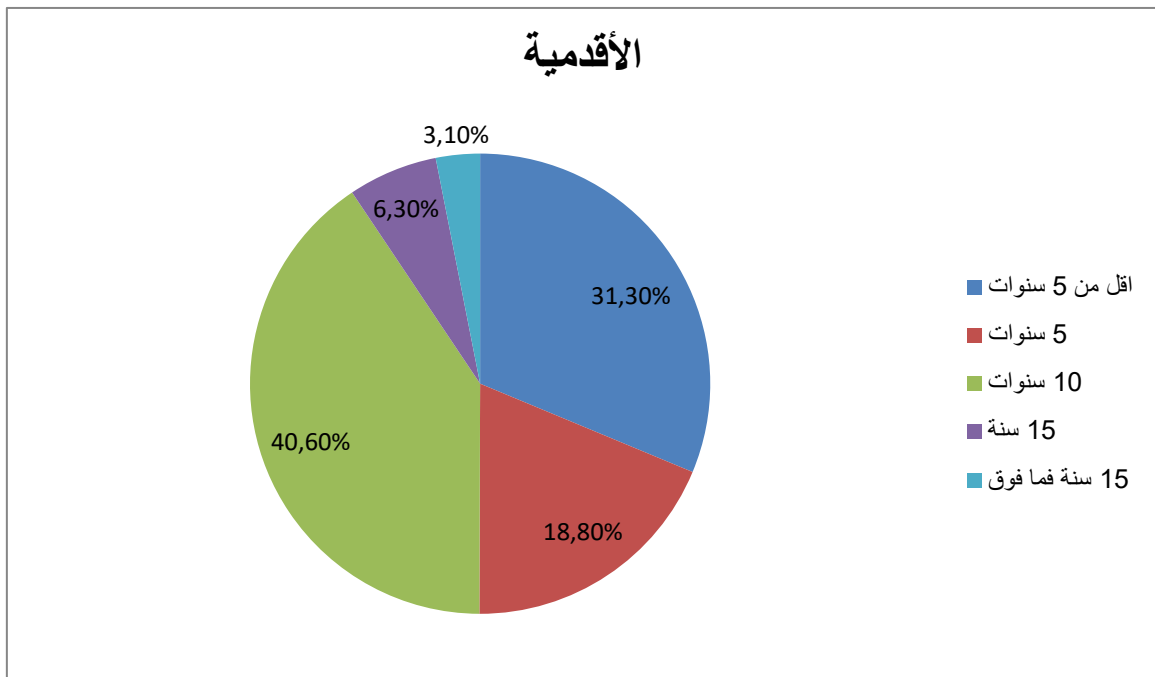
## الإطار التطبيقي

توجد مستويات تعليمية متباينة يمكن أن يعزز من تنوع الأفكار والمهارات ويسهم في خلق بيئة عمل غنية بالمعلومات والمعرفة.

من المهم استثمار هذا التوازن التعليمي لتعزيز التعاون والتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الاتصال الداخلي وزيادة فعالية العمل.

**جدول رقم (04):** يمثل أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية :

الأقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	10	31,3%
5 سنوات	6	18,8%
10 سنوات	13	40,6%
15 سنة	2	6,3%
15 سنة فما فوق	1	3,1%
المجموع	32	100,0%



## الإطار التطبيقي

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن توزيع الأقدمية للمستجيبين في دراسة واقع الاتصال الداخلي في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو يعكس تنوعاً في مدة الخدمة؛ حيث أن 31.3% من المستجيبين لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات، و18.8% لديهم خبرة تساوي 5 سنوات. بينما يشكل الأفراد الذين لديهم خبرة تمتد إلى 10 سنوات النسبة الأكبر بنسبة 40.6%. وتقل النسب بشكل ملحوظ للأفراد ذوي الأقدمية العالية؛ حيث أن 6.3% لديهم 15 سنة من الخدمة و3.1% لديهم خبرة تفوق 15 سنة.

يشير هذا التوزيع إلى توازن بين الخبرات الحديثة والمتوسطة داخل المؤسسة، مع وجود نسبة صغيرة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة. هذا التنوع في الأقدمية يمكن أن يعزز من ديناميكيات العمل والتفاعل بين الأفراد، حيث يمكن أن يتبادل العاملون الجدد والقدامى الخبرات والمعارف، مما يساهم في تحسين الاتصال الداخلي وتعزيز فعالية العمل.

**جدول رقم (05):** يمثل اللغة الأكثر استعمالاً حسب عينة الدراسة :

النسبة	التكرار	اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة
12,5%	4	العربية
3,1%	1	الفرنسية
84,4%	27	القبائلية
100,0%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن اللغة الأكثر استخداماً في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو هي القبائلية بنسبة 84.4%، تليها اللغة العربية بنسبة 12.5%، بينما تُستخدم الفرنسية بنسبة 3.1% فقط.

## الإطار التطبيقي

يشير هذا التوزيع إلى أن القبائلية هي اللغة السائدة بشكل كبير في التواصل الداخلي بالمؤسسة. هذا الاستخدام الواسع للقبائلية يعكس الطابع الثقافي واللغوي للمنطقة، وقد يسهم في تعزيز التواصل الفعال بين العاملين الذين يتحدثون هذه اللغة.

على الجانب الآخر، يمثل الاستخدام المحدود للغات الأخرى مثل العربية والفرنسية تحدياً في التواصل مع الأفراد الذين لا يجيدون القبائلية، مما قد يؤثر على فعالية الاتصال الداخلي وتبادل المعلومات.

هذه الفروقات اللغوية وتعمل على تعزيز التفاهم والتواصل بين جميع العاملين، سواء من خلال توفير دورات تدريبية في اللغات المختلفة أو اعتماد وسائل تواصل متعددة اللغات لضمان تحقيق تواصل فعال وشامل.

**جدول رقم (06) :** يمثل الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة:

النسبة	التكرار	الوسائل الاتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات و التعليمات
78,1%	25	الملصقات
9,4%	3	تقارير
12,5%	4	الاجتماعات
100,0%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن الوسائل الاتصالية الأكثر استخداماً في تبليغ المعلومات والتعليمات في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو تتركز بشكل كبير على الملصقات بنسبة 78.1%، تليها الاجتماعات بنسبة 12.5%، ثم التقارير بنسبة 9.4%

## الإطار التطبيقي

يشير هذا التوزيع إلى اعتماد كبير على الملصقات كوسيلة رئيسية للتواصل الداخلي، مما قد يعكس رغبة في توفير معلومات وتعليمات واضحة ومباشرة يمكن للجميع الاطلاع عليها بسهولة. الملصقات توفر وسيلة فعالة وسريعة لنشر المعلومات، خاصة في بيئة تتطلب تواصل مستمر ومباشر.

من جهة أخرى، يمثل الاستخدام المحدود للتقارير والاجتماعات تحدياً فيما يخص التواصل المفصل والمباشر. الاجتماعات تتيح فرصة للتفاعل وتبادل الأفكار بين العاملين، بينما توفر التقارير وسيلة لتوثيق المعلومات بشكل رسمي ومفصل.

قد يكون من المفيد للمؤسسة تنويع وسائل الاتصال لتعزيز فعالية التواصل الداخلي، مثل زيادة الاعتماد على الاجتماعات لتوفير فرص التفاعل المباشر ومناقشة المواضيع بشكل أعمق، بالإضافة إلى استخدام التقارير لتوثيق المعلومات والتعليمات بشكل رسمي يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

هذا التنوع يمكن أن يساهم في تحسين جودة الاتصال الداخلي وضمان فهم وتعامل أفضل مع المعلومات والتعليمات من قبل جميع العاملين.

**جدول رقم (07):** يمثل الوسائل الاتصالية المتوفرة في المؤسسة:

النسبة	التكرار	الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة للتواصل مع المتعلمين الداخليين
65,6%	21	الهاتف
6,3%	2	الفاكس
28,1%	9	البريد الإلكتروني
100,0%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة للتواصل مع المتعلمين الداخليين تتنوع بين الهاتف بنسبة 65.6%، والبريد الإلكتروني بنسبة 28.1%، والفاكس بنسبة 6.3%.

يشير هذا التوزيع إلى أن الهاتف هو الوسيلة الأكثر شيوعاً للتواصل، مما يعكس رغبة في التواصل السريع والمباشر بين العاملين. الهاتف يوفر وسيلة فعالة للتواصل الفوري وحل المشكلات بسرعة، وهو مناسب للمواضيع التي تتطلب استجابة سريعة أو تفاعلاً فورياً.

البريد الإلكتروني يحتل المرتبة الثانية، وهو وسيلة مهمة لتبادل المعلومات والوثائق الرسمية والمراسلات التي تحتاج إلى توثيق.

البريد الإلكتروني يتيح إمكانية التواصل الكتابي والمفصل، وهو مناسب للمراسلات التي تتطلب شرحاً أو تفاصيل دقيقة.

أما الفاكس، فيمثل نسبة صغيرة من وسائل الاتصال المستخدمة، مما يشير إلى اعتماد محدود على هذه الوسيلة التقليدية في ظل تطور وسائل الاتصال الحديثة.

من المفيد للمؤسسة أن تستمر في استخدام الهاتف والبريد الإلكتروني كوسيلتين رئيسيتين للتواصل، مع العمل على تعزيز استخدام البريد الإلكتروني لضمان توثيق المعلومات والرسائل الرسمية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن النظر في استخدام وسائل اتصال حديثة أخرى مثل التطبيقات الفورية والاجتماعات عبر الإنترنت لتعزيز فعالية وسهولة التواصل الداخلي.

## الإطار التطبيقي

جدول رقم (08): يمثل كيف تسمح الوسائل المعتمدة من قبل المؤسسة بوصول المعلومة:

النسبة	التكرار	الوسائل الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة و التي تسمح بوصول المعلومة
15,6%	5	وصول المعلومة بسرعة
84,4%	27	وصول المعلومة ببطء
100,0%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن الوسائل الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة والتي تسمح بوصول المعلومات توضح أن 84.4% من هذه الوسائل فعّالة في وصول المعلومات، بينما 15.6% منها تتيح وصول المعلومات بسرعة.

يشير هذا التوزيع إلى أن معظم الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة تضمن وصول المعلومات إلى المتعلمين الداخليين بفعالية، مما يعكس قدرتها على نقل الرسائل والتوجيهات بشكل فعال. وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على وسائل تضمن توصيل المعلومات بوضوح وبمعدل جيد.

ومع ذلك، يمكن تحسين سرعة وصول المعلومات من خلال تعزيز استخدام وسائل اتصال أسرع أو تحسين البنية التحتية الحالية لتسريع عمليات التواصل. الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الرسائل الفورية أو منصات التواصل الرقمية يمكن أن تسهم في تسريع تبادل المعلومات وضمان وصولها بشكل أسرع.

من المهم للمؤسسة أن تستمر في تقييم فعالية وسرعة وسائل الاتصال الحالية وتبني استراتيجيات لتحسين سرعة الوصول إلى المعلومات، مما سيعزز من كفاءة الاتصال الداخلي ويضمن تلبية احتياجات المتعلمين الداخليين بشكل أفضل.

## الإطار التطبيقي

جدول رقم (09): يمثل مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة :

النسبة	التكرار	مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة
12,5%	4	دائماً
12,5%	4	احياناً
75,0%	24	غالباً
100,0%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة تتوزع بين "دائماً" بنسبة 12.5%، و"أحياناً" بنسبة 12.5%، و"غالباً" بنسبة 75.0%.

يشير هذا التوزيع إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين يرون أن الاتصال الداخلي يساهم غالباً في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة. هذا يعكس فعالية عالية لوسائل وأساليب الاتصال الداخلي في دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وضمان تحقيقها بنجاح.

النتائج تُبرز أن الاتصال الداخلي يُعتبر أداة أساسية وفعالة في تسهيل وتحقيق الأهداف المؤسسية، حيث يشير معظم المشاركين إلى دور أساسي ومستمر لهذا الاتصال في تحقيق الأهداف.

من المفيد للمؤسسة أن تستمر في تعزيز استراتيجيات الاتصال الداخلي وتطويرها لضمان تحقيق الأهداف بشكل مستدام. يمكن أن تشمل هذه الجهود تحسين طرق التواصل، وزيادة الشفافية، وتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق أفضل النتائج.

## الإطار التطبيقي

جدول رقم (10): كفاءة مساهمة الاتصال الداخلي في المؤسسة:

النسبة	التكرار	مساهمة الاتصال الداخلي في المؤسسة
59,4%	19	كسب الثقة و التعاون
28,1%	9	الحرص على تقاؤل العمال و تقدمهم في العمل
12,5%	4	اعطاء اهمية بين الرئيس و المسؤولين
100,0%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن مساهمة الاتصال الداخلي في المؤسسة تتوزع بين كسب الثقة والتعاون بنسبة 59.4%، والحرص على تقاؤل العمال وتقدمهم في العمل بنسبة 28.1%، وإعطاء أهمية للعلاقة بين الرئيس والمسؤولين بنسبة 12.5%.

يشير هذا التوزيع إلى أن الاتصال الداخلي يلعب دوراً أساسياً في كسب الثقة والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة، مما يعزز من روح الفريق ويساهم في تحسين بيئة العمل بشكل عام. هذا يشير إلى أن معظم المشاركين يرون أن فعالية الاتصال الداخلي تساهم بشكل كبير في بناء علاقات إيجابية وتعزيز التعاون بين الأفراد.

كما أن هناك اهتماماً ملحوظاً بتحقيق التقاؤل وتقدم العمال، مما يعكس أهمية دور الاتصال الداخلي في دعم التحفيز والتطوير الشخصي.

أما الجانب المتعلق بإعطاء أهمية للعلاقة بين الرئيس والمسؤولين فيظهر أنه أقل تأثيراً نسبياً، لكنه لا يزال جزءاً من الأدوار التي يلعبها الاتصال الداخلي.

لتحقيق أقصى استفادة من الاتصال الداخلي، يمكن للمؤسسة التركيز على تعزيز الثقة والتعاون من خلال استراتيجيات اتصال فعالة، وضمان تحسين التواصل بين جميع مستويات الإدارة والعمال، وتوفير دعم مستمر لتحفيز وتطوير الموظفين.

## الإطار التطبيقي

جدول رقم (11): يمثل تأثير الاتصال الداخلي في سيرورة النظام الداخلي للمؤسسة :

النسبة	التكرار	تأثير الاتصال الداخلي في سيرورة النظام الداخلي للمؤسسة
%100,0	32	بصفة اجابية
%0	0	بصفة سلبية
%100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن تأثير الاتصال الداخلي في سيرورة النظام الداخلي للمؤسسة هو بصيغة إيجابية بنسبة 100.0%.

يشير هذا التوزيع إلى أن جميع المشاركين في الدراسة يرون أن الاتصال الداخلي له تأثير إيجابي كامل على سيرورة النظام الداخلي للمؤسسة. وهذا يعكس فعالية الاتصال الداخلي في تحسين العمليات الداخلية، تعزيز التنسيق بين الأقسام، ودعم تنفيذ السياسات والإجراءات المؤسسية بفعالية.

تأثير الاتصال الداخلي الإيجابي يعزز من كفاءة العمليات الداخلية، ويساعد في حل المشكلات بشكل أسرع، ويعزز من تفاعل الموظفين مع الأهداف والسياسات المؤسسية.

لذلك، من المهم للمؤسسة أن تستمر في تعزيز استراتيجيات الاتصال الداخلي وتطويرها لضمان استمرار هذا التأثير الإيجابي، من خلال تحسين قنوات التواصل، زيادة الشفافية، وتعزيز التعاون بين جميع الأفراد داخل المؤسسة.

## الإطار التطبيقي

جدول رقم (12): يمثل مدى تحقيق الاتصال الداخلي لأهداف المؤسسة:

النسبة	التكرار	مدى تحقيق الاتصال الداخلي لأهداف المؤسسة
68,8%	22	نعم
31,3%	10	لا
100,0%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن مدى تحقيق الاتصال الداخلي لأهداف المؤسسة يظهر نتائج متنوعة؛ حيث أكد 68.8% من المشاركين أن الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بينما أشار 31.3% إلى أنه لا يحقق تلك الأهداف.

تشير هذه النتائج إلى أن معظم المشاركين يرون أن الاتصال الداخلي يلعب دوراً مهماً في دعم وتحقيق الأهداف المؤسسية، مما يعكس فعالية الاستراتيجيات المتبعة في تعزيز التواصل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة.

ومع ذلك، وجود نسبة كبيرة من المشاركين (31.3%) الذين يرون أن الاتصال الداخلي لا يحقق الأهداف قد يشير إلى وجود تحديات أو قصور في بعض جوانب الاتصال الداخلي. قد يكون من المفيد للمؤسسة تحليل أسباب هذه الفجوة والعمل على تحسين قنوات التواصل والتأكد من أنها تدعم بشكل فعال تحقيق الأهداف المؤسسية.

يمكن أن تشمل هذه التحسينات تعزيز الشفافية، وضمان وضوح الرسائل، وتعزيز التفاعل والتغذية الراجعة من جميع مستويات المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

## الإطار التطبيقي

جدول رقم (13): يمثل مدى مواجهة مشاكل داخل المؤسسة :

النسبة	التكرار	هل واجهتكم مشاكل داخل المؤسسة
68,8%	22	نعم
31,3%	10	لا
100,0%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن 68.8% من المشاركين في الدراسة قد واجهوا مشاكل داخل المؤسسة، بينما 31.3% لم يواجهوا أي مشاكل.

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين يشعرون بوجود مشكلات داخل المؤسسة، مما قد يشير إلى وجود تحديات في بيئة العمل أو في إدارة العمليات والاتصال الداخلي. يمكن أن تشمل هذه المشاكل جوانب مثل التواصل غير الفعال، الصراعات الداخلية، أو نقص في الموارد.

بالمقابل، نسبة الـ 31.3% الذين لم يواجهوا مشاكل قد تعكس تجارب إيجابية أو فعالية بعض جوانب الاتصال والإدارة داخل المؤسسة.

من المهم للمؤسسة أن تتعامل مع هذه المشاكل بجدية من خلال تحديد أسبابها وتطوير استراتيجيات لتحسين بيئة العمل وحل المشكلات. يمكن أن يشمل ذلك تحسين قنوات التواصل، تعزيز التدريب والدعم للموظفين، وتوفير موارد كافية لدعم العمليات الداخلية.

## الإطار التطبيقي

جدول رقم (14): يمثل المشاكل التي واجهت عينة الدراسة في المؤسسة :

النسبة	التكرار	الطرف الذي كان مع مشاكل
65,6%	21	مع الإدارة
34,4%	11	مع الزملاء
100,0%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن الطرف الذي كان مع المشاكل داخل المؤسسة يتوزع بين "مع الإدارة" بنسبة 65.6% و"مع الزملاء" بنسبة 34.4%.

تشير هذه النتائج إلى أن المشاكل كانت بشكل أكبر متعلقة بالتعامل مع الإدارة، مما قد يعكس وجود تحديات في التواصل أو التنسيق بين الإدارة والموظفين. هذه المشكلات قد تشمل قضايا تتعلق بالقرارات الإدارية، وضوح السياسات، أو دعم القيادة.

في المقابل، فإن المشاكل المرتبطة بالزملاء تشكل نسبة أقل، مما يشير إلى أن التحديات بين الزملاء قد تكون أقل حدة نسبياً مقارنةً بتلك التي تواجهها مع الإدارة.

من المهم للمؤسسة أن تركز على معالجة المشكلات المتعلقة بالإدارة من خلال تعزيز التواصل المفتوح والمباشر، وضمان وضوح التوقعات والسياسات، وتعزيز دعم القيادة. تحسين العلاقات مع الزملاء من خلال تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي يمكن أيضاً أن يساهم في تحسين بيئة العمل العامة.

## الإطار التطبيقي

جدول رقم (15): يمثل طبيعة المشاكل التي تواجه عملية الاتصال داخل المؤسسة :

النسبة	التكرار	طبيعة المشاكل المواجهة
28,1%	9	مشاكل متعلقة بمحيط العمل
34,4%	11	مشاكل متعلقة بالوسائل
37,5%	12	مشاكل متعلقة بالادارة
100,0%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن طبيعة المشاكل التي واجهتها المؤسسة تتوزع بين:

- مشاكل متعلقة بمحيط العمل بنسبة 28.1%
- مشاكل متعلقة بالوسائل بنسبة 34.4%
- مشاكل متعلقة بالإدارة بنسبة 37.5%

تشير هذه النتائج إلى أن المشاكل الأكثر شيوعاً تتعلق بالإدارة، وهو ما يعكس وجود تحديات في العلاقة بين الإدارة والموظفين أو في إدارة العمليات والسياسات. المشاكل الإدارية قد تشمل قضايا مثل اتخاذ القرارات، التواصل مع الإدارة، أو تنفيذ السياسات.

تأتي المشاكل المتعلقة بالوسائل في المرتبة الثانية، مما يشير إلى وجود مشكلات في الأدوات أو الموارد المستخدمة في العمل، مثل التكنولوجيا أو المعدات التي قد تؤثر على كفاءة العمل.

أما المشاكل المتعلقة بمحيط العمل فتشكل النسبة الأقل، مما قد يعني أن بيئة العمل العامة أقل تأثيراً مقارنةً بالمشاكل الإدارية والوسائل.

## الإطار التطبيقي

لمعالجة هذه المشاكل بفعالية، ينبغي على المؤسسة التركيز على تحسين التفاعل الإداري، ضمان توفير الأدوات والموارد اللازمة، وتعزيز بيئة العمل. من خلال تحديد الأسباب الجذرية لهذه المشكلات والعمل على إيجاد حلول مناسبة، يمكن تحسين الأداء العام ورفع مستوى رضا الموظفين.

**جدول رقم (16):** يمثل مدى وجود صعوبات في تقديم الشكاوي للإدارة:

النسبة	التكرار	هل توجد صعوبات عند تقييم الشكاوي للإدارة
18,8%	6	نعم
81,3%	26	لا
100,0%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن 18.8% من المشاركين يرون أن هناك صعوبات عند تقييم الشكاوي للإدارة، بينما 81.3% لا يواجهون أي صعوبات في ذلك.

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين يجدون أن عملية تقييم الشكاوي للإدارة تسير بسلاسة وبدون مشاكل كبيرة. وهذا يعكس وجود نظام فعال ومستقر للتعامل مع الشكاوي، مما يسهم في معالجة القضايا بشكل مناسب وضمان استجابة فعالة من الإدارة.

ومع ذلك، فإن نسبة الـ 18.8% الذين يواجهون صعوبات تشير إلى وجود بعض التحديات التي قد تتطلب تحسينات. قد تشمل هذه الصعوبات قضايا مثل عدم وضوح إجراءات تقديم الشكاوي، نقص في الاستجابة السريعة، أو صعوبات في التواصل بين الموظفين والإدارة.

## الإطار التطبيقي

من المهم للمؤسسة أن تعالج هذه التحديات من خلال مراجعة وتحسين إجراءات تقديم وتقييم الشكاوى، وضمان أن تكون واضحة وسهلة الوصول لجميع الموظفين. تعزيز التدريب على كيفية تقديم الشكاوى وتقديم دعم إضافي قد يساهم في تقليل الصعوبات وزيادة فعالية النظام بشكل عام.

**جدول رقم (17):** يمثل الأساليب التي تعتمد عليها عينة الدراسة لمواجهة المشاكل في المؤسسة:

النسبة	التكرار	الأسلوب المعتمد لمواجهة المشاكل التي تصادف في المؤسسة
15,6%	5	ممثلي العمال
3,1%	1	الاعتماد على الزملاء
56,3%	18	مبادرات شخصية
25,0%	8	الرئيس مباشرة
100,0%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن الأساليب المعتمدة لمواجهة المشاكل في المؤسسة تتوزع بين:

- ممثلي العمال بنسبة 15.6%
- الاعتماد على الزملاء بنسبة 3.1%
- مبادرات شخصية بنسبة 56.3%
- الرئيس مباشرة بنسبة 25.0%

تشير هذه النتائج إلى أن الأسلوب الأكثر شيوعاً لمواجهة المشاكل هو من خلال مبادرات شخصية، حيث يلجأ معظم الأفراد إلى اتخاذ خطوات مستقلة للتعامل مع القضايا. هذا قد يعكس مستوى عالٍ من المبادرة الفردية والقدرة على حل المشكلات بشكل مستقل.

تأتي العلاقة مع الرئيس مباشرة في المرتبة الثانية، مما يشير إلى أهمية التواصل المباشر مع القيادة لحل المشاكل، وهو ما يعكس وجود نظام دعم من قبل الإدارة.

في المقابل، فإن الاعتماد على الزملاء يمثل أقل الأساليب المعتمدة، مما قد يشير إلى قلة استخدام العمل الجماعي في حل المشكلات أو ضعف في التنسيق بين الأفراد.

مشاركة ممثلي العمال في مواجهة المشاكل تظهر نسبة متوسطة، مما يدل على دورهم في التعامل مع القضايا والمشاكل المتعلقة بالعمال.

لتحسين معالجة المشاكل داخل المؤسسة، يمكن النظر في تعزيز التنسيق بين الأفراد وتطوير قنوات دعم فعالة من خلال ممثلي العمال، بالإضافة إلى تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الزملاء. تعزيز الاستراتيجيات الحالية وتوفير دعم إضافي يمكن أن يساهم في تحسين حل المشكلات وزيادة فعالية العمليات الداخلية.

## الإطار التطبيقي

جدول رقم (18) : يمثل مدى استخدام عينة الدراسة لوسائل الاتصال الحديثة و الإعلام الآلي داخل المؤسسة :

النسبة	التكرار	مدى استخدام وسائل الاتصال الحديثة و الاعلام الآلي داخل المؤسسة
100,0%	32	نعم
%0	0	لا

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن مدى استخدام وسائل الاتصال الحديثة والإعلام الآلي داخل المؤسسة هو 100.0%.

تشير هذه النتائج إلى أن جميع المشاركين يؤكدون استخدام وسائل الاتصال الحديثة والإعلام الآلي داخل المؤسسة. هذا يعكس تكامل التكنولوجيا في عمليات المؤسسة ويعزز من كفاءة التواصل والعمليات الداخلية.

استخدام وسائل الاتصال الحديثة والإعلام الآلي يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على الأدوات والتقنيات الحديثة لتحسين الأداء وتسهيل التفاعل بين الأفراد، مما قد يسهم في تعزيز فعالية العمل وزيادة الإنتاجية.

من المهم للمؤسسة أن تستمر في تحديث وتطوير هذه الوسائل لضمان استمرار فعالية التواصل والدعم التكنولوجي، والتأكد من تدريب الموظفين بشكل مستمر على استخدام هذه الأدوات لتحقيق أفضل نتائج.

## الإطار التطبيقي

جدول رقم (19): يمثل مدى مواجهة العمال الصعوبات في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة و الإعلام الآلي أثناء تأدية المهام داخل المؤسسة .

هل هناك صعوبات في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة و الاعلام الآلي اثناء تأدية المهام داخل المؤسسة ؟	التكرار	النسبة
نعم	2	6,3%
لا	30	93,8%
المجموع	32	100,0%

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن 93.8% من المشاركين لا يواجهون صعوبات في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة والإعلام الآلي أثناء تأدية المهام داخل المؤسسة، بينما 6.3% يواجهون صعوبات.

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية الأفراد يجدون استخدام تقنيات الاتصال الحديثة والإعلام الآلي سهلاً وفعالاً في أداء مهامهم اليومية، مما يعكس تكامل جيد لهذه الأدوات في بيئة العمل.

ومع ذلك، فإن نسبة الـ 6.3% الذين يواجهون صعوبات تشير إلى وجود بعض التحديات التي قد تتعلق بالتدريب، أو نقص في الدعم الفني، أو مشاكل تقنية قد تؤثر على كفاءة العمل.

من المهم أن تستمر المؤسسة في توفير الدعم اللازم للموظفين الذين يواجهون صعوبات، من خلال تقديم التدريب المناسب، وضمان توفر الدعم الفني، ومواكبة التطورات التقنية لضمان الاستخدام الأمثل لتقنيات الاتصال والإعلام الآلي.

## الإطار التطبيقي

### ب- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة:

جدول رقم (20): يمثل العلاقة بين متغير الجنس و الوسائل الاتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات و التعليمات.

المجموع	الاجتماعات	تقارير	الملصقات		
23	4	3	16	التكرار	ذكر
%100,0	%17,4	%13,0	%69,6	النسبة	
9	0	0	9	التكرار	أنثى
%100,0	%0,0	%0,0	%100,0	النسبة	
32	4	3	25	التكرار	
%100,0	%12,5	%9,4	%78,1	النسبة	

من خلال تحليل الجدول رقم (20) المتعلق بالعلاقة بين الجنس والوسائل الأكثر استخداماً في تبليغ المعلومات والتعليمات في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو، نلاحظ وجود تباين واضح في تفضيلات الوسائل بين الذكور والإناث، مما يعكس اختلافات في أساليب التواصل داخل المؤسسة.

**للذكور**، تبرز **الملصقات** كوسيلة رئيسية لتبليغ المعلومات، حيث استخدمها 69.6% منهم. يعكس هذا تفضيل الذكور للوسائل المرئية التي يمكن نشرها في أماكن متعددة لضمان وصول المعلومات إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد. تأتي **الاجتماعات** في المرتبة الثانية، حيث استخدمها 17.4% من الذكور. هذا يشير إلى أن الذكور يقدرون أهمية التواصل المباشر والنقاش الجماعي في تبادل المعلومات وحل المشكلات. أما **التقارير**، فقد استخدمها 13.0% من الذكور فقط، مما يعكس تفضيلهم للوسائل الأقل رسمية والأكثر مرونة في

تبليغ المعلومات.

في المقابل، الإناث يستخدمن الملصقات بنسبة 100.0%، دون الاعتماد على التقارير أو الاجتماعات. هذه النسبة تعكس تفضيل الإناث للملصقات كوسيلة رئيسية وفعالة لتبليغ المعلومات، مما قد يشير إلى أنهن يفضلن الوسائل البصرية المباشرة التي يمكن أن تكون أكثر وضوحاً وسهولة في الاستخدام مقارنةً بالوسائل الأخرى.

عند النظر إلى البيانات بشكل عام، نجد أن الملصقات هي الوسيلة الأكثر استخداماً بين جميع المشاركين، حيث تُستخدم بنسبة 78.1%. هذا يعكس فعالية الملصقات في تقديم المعلومات بوضوح وبطريقة سهلة الوصول. في المقابل، تُستخدم التقارير والاجتماعات بنسب أقل، مما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على وسائل التواصل التي توفر سرعة وفعالية في نقل المعلومات.

تشير هذه النتائج إلى ضرورة أن تأخذ المؤسسة في اعتبارها التباين في تفضيلات الوسائل بين الجنسين عند تصميم استراتيجيات الاتصال الداخلي. يمكن أن يكون من المفيد تبني نهج مرن يتضمن مجموعة متنوعة من الوسائل لضمان تلبية احتياجات جميع الأفراد داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، قد يساعد تقديم تدريب إضافي حول استخدام هذه الوسائل في تحسين فعالية التواصل الداخلي وتعزيز التنسيق بين الأفراد، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتسهيل تبادل المعلومات بفعالية داخل المؤسسة.

## الإطار التطبيقي

جدول رقم (21): يمثل العلاقة بين متغير السن و الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها

المؤسسة للتواصل مع المتعلمين الداخليين.

المجموع	البريد الإلكتروني	الفاكس	الهاتف			
5	2	0	3	التكرار	أقل من	السن
%100,0	%40,0	%0,0	%60,0	النسبة	30 سنة	
11	4	0	7	التكرار	من 30	الى 40 سنة
%100,0	%36,4	%0,0	%63,6	النسبة		
12	2	1	9	التكرار	من 41	الى 50 سنة
%100,0	%16,7	%8,3	%75,0	النسبة		
4	1	1	2	التكرار	اكثر من 50	سنة
%100,0	%25,0	%25,0	%50,0	النسبة		
32	9	2	21	التكرار		المجموع
%100,0	%28,1	%6,3	%65,6	النسبة		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) العلاقة بين متغير السن والوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة للتواصل مع المتعلمين الداخليين في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو أن هناك تبايناً واضحاً في استخدام الوسائل الاتصالية حسب الفئة العمرية. للأفراد أقل من 30 سنة، يعتمد 60.0% منهم على الهاتف للتواصل، في حين يستخدم 40.0% منهم البريد الإلكتروني. هذه النسبة تشير إلى تفضيل هذه الفئة العمرية للوسائل السريعة والمباشرة مثل الهاتف، وكذلك إلى انفتاحهم على الوسائل الرقمية مثل البريد الإلكتروني التي توفر لهم أسلوباً ملائماً لتبادل المعلومات بشكل فعال. للأفراد من 30 إلى 40 سنة، تظل الهاتف الوسيلة الأكثر استخداماً بنسبة 63.6%،

## الإطار التطبيقي

بينما يستخدم 36.4% منهم البريد الإلكتروني. يشير هذا إلى استمرار تفضيلهم للوسائل السريعة التقليدية مثل الهاتف، مع توجه ملحوظ نحو استخدام البريد الإلكتروني في التواصل المهني.

للأفراد من 41 إلى 50 سنة، يلاحظ تزايد الاعتماد على الهاتف بنسبة 75.0%، بينما يستخدم 16.7% منهم البريد الإلكتروني و8.3% يستخدمون الفاكس. يشير هذا إلى تفضيل هذه الفئة العمرية للوسائل التقليدية المألوفة مثل الهاتف، مع اهتمام أقل بالوسائل الرقمية مثل البريد الإلكتروني والفاكس.

للأفراد أكثر من 50 سنة، يظهر توزيع متوازن نسبياً بين الهاتف (50.0%)، الفاكس (25.0%)، والبريد الإلكتروني (25.0%). هذا التوزيع يعكس تنوع استخدام الوسائل بين الأفراد الأكبر سناً، حيث ما زالوا يعتمدون على الوسائل التقليدية مثل الفاكس، مع بعض الانفتاح على البريد الإلكتروني.

**تحليل النتائج** يوضح أن الهاتف هو الوسيلة الأكثر استخداماً عبر جميع الفئات العمرية، حيث تستخدمه نسبة 65.6% من الأفراد. تعكس هذه النسبة الاعتماد الكبير على وسائل الاتصال السريعة والمباشرة. أما البريد الإلكتروني، فيستخدمه 28.1% من الأفراد، مما يشير إلى تزايد الاتجاه نحو الوسائل الرقمية التي توفر سلاسة في تبادل المعلومات. في المقابل، الفاكس هو الأقل استخداماً بنسبة 6.3%، مما يعكس تراجع استخدامه مقارنةً بالوسائل الأخرى.

تشير هذه النتائج إلى ضرورة أن تأخذ المؤسسة في اعتبارها تباين تفضيلات الوسائل الاتصالية بين الفئات العمرية المختلفة عند تطوير استراتيجيات الاتصال. يمكن أن يكون من المفيد تبني نهج مرن يشمل مجموعة متنوعة من الوسائل لتلبية احتياجات جميع الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، قد يساعد تقديم تدريب وتوجيه حول استخدام الوسائل الحديثة مثل البريد الإلكتروني في تحسين فعالية التواصل وتسهيل تبادل المعلومات بين الأجيال المختلفة داخل

## الإطار التطبيقي

المؤسسة.

**جدول رقم (22):** يمثل العلاقة بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية و مساهمة الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المجموع	اعطاء اهمية بين النيس و المسؤولين	الحرص على تفائل العمال و تقدمهم في العمل	كسب الثقة و التعاون		
				التكرار	النسبة
10	2	2	6	اقل من 5 سنوات	التكرار
				النسبة	
6	1	1	4	5سنوات	التكرار
				النسبة	
13	0	4	9	10سنوات	التكرار
				النسبة	
2	1	1	0	15سنة	التكرار
				النسبة	
1	0	1	0	15سنة فما فوق	التكرار
				النسبة	
32	4	9	19		المجموع
				النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) العلاقة بين الأفراد حسب متغير الأقدمية المهنية ومساهمة الاتصال الداخلي في تطوير العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو أن هناك تبايناً في تقدير مساهمة الاتصال الداخلي بناءً على سنوات الخبرة.

بالنسبة للأفراد ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات، نرى أن كسب الثقة والتعاون هو

## الإطار التطبيقي

العنصر الأكثر أهمية، حيث اختاره 60.0% منهم. هذا يعكس التركيز على بناء علاقات قوية وثقة داخل المؤسسة في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية. أما الحرص على تفاؤل العمال وتقدمهم في العمل، فقد اختاره 20.0%، بينما إعطاء أهمية بين الرئيس والمسؤولين كان اختياراً لـ 20.0% من الأفراد.

للأفراد الذين لديهم أقدمية من 5 سنوات، نجد أن كسب الثقة والتعاون هو أيضاً العنصر الأهم بنسبة 66.7%. في حين يظل الحرص على تفاؤل العمال وتقدمهم في العمل أقل بوضوح بنسبة 16.7%، وإعطاء أهمية بين الرئيس والمسؤولين اختير بنفس النسبة.

بالنسبة للأفراد ذوي الأقدمية 10 سنوات، يتميزون بنسبة كبيرة في الحرص على تفاؤل العمال وتقدمهم في العمل، حيث اختارها 30.8% منهم. وعلى الرغم من ذلك، فإن نسبة 69.2% منهم تركز على كسب الثقة والتعاون، مما يشير إلى أن تطوير العلاقات وتعزيز التعاون الداخلي ما زال يلعب دوراً رئيسياً في تقييمهم لمساهمة الاتصال الداخلي.

للأفراد ذوي الأقدمية 15 سنة، نلاحظ أن الحرص على تفاؤل العمال وتقدمهم في العمل وإعطاء أهمية بين الرئيس والمسؤولين هما العنصران الرئيسيان، حيث اختار كل منهما 50.0%. هذا يعكس تحوُّلاً في التركيز نحو أهمية تقديم الدعم المعنوي والتقدير للأدوار المختلفة داخل المؤسسة.

للأفراد ذوي الأقدمية أكثر من 15 سنة، يظهر أن جميعهم اختاروا الحرص على تفاؤل العمال وتقدمهم في العمل، مما يدل على أهمية هذه العناصر بالنسبة لهم في مرحلة متقدمة من حياتهم المهنية.

تحليل النتائج يوضح أن كسب الثقة والتعاون هو العنصر الأكثر تفضيلاً عبر جميع الفئات، حيث اختاره 59.4% من الأفراد، مما يعكس أهمية بناء علاقات قوية وثقة داخل المؤسسة كعنصر رئيسي في تحسين التواصل الداخلي. أما الحرص على تفاؤل العمال

## الإطار التطبيقي

---

وتقدمهم في العمل فقد حصل على نسبة 28.1%، وهو أيضاً عنصر مهم لكن بدرجة أقل. بينما إعطاء أهمية بين الرئيس والمسؤولين حصل على أقل نسبة وهي 12.5%، مما قد يشير إلى أنه يعتبر أقل أهمية بالنسبة للعديد من الأفراد.

تشير هذه النتائج إلى أن الأقدمية المهنية تؤثر على كيفية تقدير مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين العلاقات داخل المؤسسة. من الضروري أن تأخذ المؤسسة هذه الفروقات في الاعتبار عند تطوير استراتيجيات التواصل الداخلي لضمان تلبية احتياجات جميع الأفراد وتعزيز بيئة العمل بشكل فعال.

### نتائج الدراسة الميدانية:

- بالتوسيع في عرض نتائج الدراسة الميدانية حول الاتصال الداخلي في المسرح الجهوي "كاتب ياسين"، يمكن تقديم النتائج بشكل أكثر تفضيلاً على النحو التالي:
- 1- من خصوصيات الاتصال الداخلي هي تحسين صورة المؤسسة المساهمة في الاتصال الداخلي لزيادة فعالية أفراد المؤسسة .
  - 2- إن الأساليب المباشرة من الاتصال في المسرح الجهوي هي التي تسود بين المرؤوسين لمناقشة الانشغالات و تبادل الأفكار و الآراء .
  - 3- إن المسرح الجهوي كاتب ياسين لا تتوفر على وسائل و أجهزة اتصال متطورة و حديثة .
  - 4- لا يستخدم المسرح الجهوي وسائل اتصالية ملائمة لتبليغ المعلومات و إرسالها للمستقبل في الاتصال الداخلي .
  - 5- يساعد تحسين الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل المؤسسة .
  - 6- إن الاتصال يسود جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمسرح الجهوي "كاتب ياسين"، مما يعني انه ينتشر في كل المستويات.

### توصيات الدراسة :

لتحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة، يجب أولاً إصلاح أو استبدال الوسائل الاتصالية المعطلة فوراً، وتزويد خلية الاتصال بالوسائل الناقصة لضمان سهولة وسرعة إرسال واستقبال المعلومات. هذا سيساهم بشكل كبير في تعزيز فعالية الاتصال الداخلي وتقليل التأخير في تبادل المعلومات.

ثانياً، من الضروري تعزيز ثقافة الاتصال بين الموظفين، وذلك عبر تنظيم ورشات عمل وحملات توعية تركز على أهمية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة وتسييرها. من خلال ذلك، يمكن تعزيز التعاون والتفاهم بين جميع أفراد المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

أخيراً، ينبغي التأكيد على ضرورة الالتزام بالأمانة والدقة في التعامل مع المعلومات. يجب على الموظفين التأكد من استلام وتسليم المعلومات كما هي، دون أي تغيير أو تحريف. هذا النهج سيضمن نقل المعلومات بشكل صحيح ويعزز الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة، مما يساهم في تقليل فرص حدوث سوء فهم أو أخطاء تؤثر على سير العمل.

### خاتمة

في ختام هذه الدراسة نستنتج أن تحسين نظم الاتصال الداخلي يلعب دورًا حاسمًا في نجاح المؤسسة الثقافية. من خلال تحليل البيانات والآليات الحالية، تبين أن تحسين الاتصال الداخلي يمكن أن يسهم في تقوية التنسيق بين الأقسام، وتحفيز الإبداع، وتحقيق الأهداف الثقافية بفعالية أكبر .

تشير النتائج المذكورة سابقا إلى ضرورة تطوير استراتيجيات اتصال مبتكرة لضمان تدفق المعلومات بسلاسة وتعزيز التعاون بين الأفراد. إن تطبيق هذه الاستراتيجيات سيساعد على رفع كفاءة الأداء العام للمسرح، ويزيد من تأثيره الإيجابي في المشهد الثقافي المحلي. وعليه يُوصى بأن تستثمر إدارة المسرح الجهوي كاتب ياسين في تطوير نظام اتصال داخلي متكامل. هذه الخطوة ستشكل ركيزة أساسية لضمان استمرار نجاح المؤسسة وتقوية دورها كمؤسسة ثقافية رائدة في المجتمع. تسهم هذه التحسينات في تقديم نموذج متميز في المؤسسات الثقافية الأخرى وتزيد من قدرتها على تحقيق تأثير إيجابي وفعال.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع المصادر:

### 1-الكتب :

- أبو أصبغ خليل صالح:الاتصال الجماهيري ,دار الشروق ,بيروت ,1999.
- أبو الأصبع صالح خليل:العلاقات العامة و الاتصال الإنساني ,دار الشروق للنشر و التوزيع ,عمان ,1998.
- أبو تحف عبد السلام:أساسيات التنظيم الإداري ,الإسكندرية ,دار الجامعة الجديدة للنشر ,2003 .
- أبو عرقوب إبراهيم:الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي ,مكتبة مجدلاوي ,عمان ,1993.
- احمد زكي بدوي: معجم مصطلحاتالعلوم الاجتماعية مكتبة لبنان ببيروت ط1،1993.
- انجرس موريس: البحث العلمي في العلوم الانسانية،( د .ط) دارالقصة والنشر والتوزيع،الجزائر 2006 .
- بلخيري رضوان:مدخل إلى الاتصال المؤسساتي ,دار قرطبة للنشر و التوزيع ,الجزائر ,2015.
- بن مرسلي احمد:مناهج البحث في علوم الاعلام و الاتصال, ط1 ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر 2005 .
- بن هداية علي و اخرون:القاموس الجديد للطلاب ،المؤسسة الوطنية للكتابالجزائرط11991.
- التيباني عمر التومي: منهج البث العلمي, ط 3, منشورات مجمع فتح للجامعات,ليبيا 1989.
- الجوهر محمد ناجي :الاتصال التنظيمي ,دار الجامعي ,العين ,2000.
- حجاب محمد منير,سحر محمد وهبي :العلاقات العامة ,دار الفجر للنشر و التوزيع ,1995.

- حجازي مصطفى: الاتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، ط1، دار الطليعة، بيروت 1982.
- حجازي مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطليعة، بيروت 1998.
- خضير شعبان: مصطلحات في الاعلام و الاتصال، ط، داراللسان العربي لترجمة والتأليف والنشر، 2015.
- دعيبس محمد يسري: الاتصال و السلوك التنظيمي "رؤية انتروبولوجيا الاتصال"، البيطاش، سنتر للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999.
- دليوفضيل: اتصال المؤسسة (اشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- دليوفضيل: التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2010.
- دليوفضيل: مهمه نظرياته ووسائله، دار البحر للنشر التوزيع، القاهرة، سنة 2003 م.
- ديلبو فضيل و اخرون: الاسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دارالبحث، قسنطينة، 1999.
- زرواني رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دون دار النشر، الجزائر 2002 .
- زيدان عبد الباقي: وسائل و أساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية، دار الكتب المعرية، 1974،
- الشيوخي، حمد سليمان: تقنيات و مناهج البحث العلمي، ط 1، القاهرة، دارالفكر العربي 2002
- الطنوبي محمد عمر: نظريات الاتصال، الطبعة الاولى، مكتبة الاشعاع العالمية الإسكندرية، سنة 2001.

- الطيب عيسانيرحمة :مدخل إلى الإعلام و الاتصال ,المفاهيم الأساسية و الوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية ,ط1,عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ,الأردن 2002.
- عامد سعيد :الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي ,معهد الإدارة العامة ,الريان 1986.
- عبد الحميد محمد:نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير ,ط2,عالم الكتب, القاهرة ,2000.
- عبد الغبار حنفي:السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين ,الدار الجامعية ,مصر ,1990.
- عبد الفاتح محمد:العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية ,المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر و التوزيع ,الإسكندرية ,بدون سنة النشر.
- عبد المعطي محمد عساف:السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ,دار زهراء للنشر و التوزيع ,عمان ,1999.
- عبيدات محمد و اخرون :البحث العلمي أدواته وأساليبه؛ دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع, عمان 1998 .
- عبيدات محمد, محمد ابو نصار عقلة مبيض: منهجية البحث العلمي و المراحل و التطبيقات دار وائل للطباعة و النشر, الاردن ,الطبعة الثانية,1999.
- العثمين فهد سعود:الاتجاهات الإدارية و أهميتها و أساليبها ,ط2,مطابع شركة الصفحات الذهبية ,السعودية ,دون سنة النشر.
- العثومشفيق: طرق الاحصاء, تطبيقات إقتصادية و إدارية باستخدام **SPSS**, دارالمناهج للنشر, ط1 الاردن , 2007 .
- عزي علي,بلقاسمسلطنية :تنمية الموارد البشرية ,دار الفجر ,القاهرة ,مصر ,2007.
- عليان ربحيمصطفى,عثمان محمد غنيم : منهجية البحث العلمي؛ دار الصفاء للنشر و التوزيع, عمان, الطبعة الاولى ,1420.

- عليان ربحي مصطفى، عدنان محمود الطرباسي: **الاتصال و العلاقات العامة**، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، ط1، 2005.
- القوزيمحمد علي: **نشأة وسائل الاتصال و تطورها**، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- كاظم محمود خضير، سلامة اللوزي موسى: **مبادئ إدارة الأعمال**، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2008.
- ماهر احمد: **الاتصال التنظيمي**، دار الجماعة، مصر، 2004.
- ماهر احمد: **كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال**، الدار الجامعي، الاسكندرية،
- محمد الأمين موسى احمد: **الاتصال غير اللفظي في القران الكريم**، ط1، دائرة الثقافة و الإعلام، الشارقة، 2003.
- محمد عبيدات: **مهارات البحث العلمي**، اكااديمية الدراسات العلمية؛ فلسطين؛ غزة 2003.
- المقسوفيمختار الهاشمي: **مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية**، دار المعارف بغداد، بدون سنة النشر.
- موسى عصام سليمان: **المدخل في الاتصال الجماهيري**، مكتبة الكتاني اربد، عمان، 1986.
- ناصر اداري عدون: **اقتصاد المؤسسة دار المحمدية الطبعة الثانية الجزائر 1998**.
- الهادي محمد: **إدارة الأعمال المكتبة المعاصرة**، تكنولوجيا المعلومات و شبكات المعلومات، الطبعة الأولى، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 2000.
- الهاشمي لوكيا: **السلوك التنظيمي**، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر، 2006.
- وعنايم عمر، الشرقاوي علي: **تنظيم و إدارة الأعمال دار النهضة العربية للطباعة و النشر**، بيروت، 1983.
- يسعامر سعيد: **الاتصالات الإدارية المدخل السلوكي لها**، ط2، مركز رعي سيرفس، القاهرة، مصر، 2005.

## 2-المذكرات و الرسائل الجامعية:

- بانوح صونيا، بومكواز لطيفة: واقع الاتصال اتصال ،جامعة محند اكلي ولحاج ،البويرة 2017-2018.
- البرديني أيمن احمد فرج:العلاقة بين اللغة و اضطراب التكامل عند الاطفال المتوحدين رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، جامعة غزة 2006 .
- بلجار حياة :دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة ،دراسة حالة وحدة الغاز و البترول المميع ،مذكرة لنيل الماستر في العلوم الاقتصادية 2013- 2014.
- جعفر امنية: واقع العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال و العلاقات العامة ،جامعة يحيى فارس، المدية، 2014 / 2015
- حياة قبايلي: استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات دراسة مكملة لنيل شهاد الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير فرع تسيير المنظمات سنة 2007م/2006م .
- دليو فضيل: مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره، دار المطبوعات الجزائرية الجامعة الجزائر. بدون سنة النشر .
- غانية فلاق مريم بوعراب: واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الثقافية دراسة حالة دار الثقافة مولود معمري بتيزي وزو دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال، تخصصاتصال المؤسسات والتنظيمات او المؤسسات و تسيير وسائل الاعلام.الجزائر
- محمد قادري: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق؛ دراسة حالة مؤسسة الخزق المنزلي بتافنة بمغنية؛ دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير؛ تخصص إدارة الاعمال، تلمسان، 2009، 2010.

- مختاري زكية و قادري جميلة : واقع الاتصال في جامعة مولود معمري كلية العلوم  
الانسانية والاجتماعية مذكرة شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال

### 3-المجلات :

- رويم فائزة :معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة ,مجلة  
العلوم الإنسانية والاجتماعية ,العدد 7,الجزائر ,2012.

### 4-المعاجم:

- احمد زكي بدوي: معجم مصطلحاتالعلوم الاجتماعية مكتبة لبنان ببيروت ط1،1993.  
- محمد جمال التار: المعجم الاعلامي،دار اسامة للنشر و التوزيع ،الاردن،2010.  
- المجند في اللغة و الاعلام،دارالنشر والتوزيع،بيروت، سنة2000

### 5-محاضرات:

- د.مسلم خيرة:محاضرات في مقياس المسرح المغربي ,قسم اللغة العربية و ادابها ,جامعة  
الدكتور الطاهر سعيدة,بدون سنة النشر .

### 6-مقابلات:

-مقابلة مع السيد"زعبوبي عبد الرحمان",مدير المسرح الجهوي كاتب ياسين في ولاية تيزي  
وزو ,بتاريخ 15ماي 2024,الساعة 10:00,على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين  
بتيزي وزو .

-مقابلة مع السيد "حدو حوسين",المديرالفني و التقني بالمسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي  
وزو ,بتاريخ 16ماي 2024,الساعة 10:00,على مستوى المسرح كاتب ياسين بتيزي وزو

### 7- مراجع باللغة الفرنسية:

- Marie Halemwestphalène ;le dictionnaire les pratiques professionnelles  
de la commonication ;edition triangle ;1992

- **Marie France ; pierre lebel ; organisé la communication interut ; les étudiandogaisation ; paris,1992.**
- **Larousse Dictionnaire de Français** , Imprimerie Maury Malesherbes , 2010 , p 421

الملاحق

ملحق رقم 01:استمارة استبيان.

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام و الاتصال  
تخصص اتصال المنظمات و المؤسسات  
استمارة بعنوان:

الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية الجزائرية

دراسة مسحية في «المسرح الجهوي كاتب ياسين تيزي وز»

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال المؤسسات و المنظمات بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية و التي كانت مؤسستكم محل الدراسة نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل صراحة و موضوعية للاستفادة من معلوماتكم ، ستكون في سرية تامة و لاستخدام لأغراض علمية.

و شكرا لكم مسبقا على المساعدة.

ملاحظة : نرجو منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبتين

- زهرة بلحاجي

- مرابطي فاطمة

- حاج علي سلين

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس :  ذكر  أنثى

2- السن :  - أقل من 30 سنة

- من 30 إلى 40 سنة

- من 41 إلى 50 سنة

- أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي :

متوسط  ثانوي  جامعي  دراسة عليا

4- الأقدمية في المهنة :

- أقل من 5 سنوات

- 5 سنوات

- 10 سنوات

- 15 سنة

- 15 سنة ما فوق

المحور الثاني: الوسائل المعتمدة للاتصال في مؤسسة الثقافية .

5- ماهي اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة ؟

العربية  الفرنسية  القبائلية

6- ماهي الوسائل الاتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات و التعليمات لكم ؟

الملصقات  تقارير  الاجتماعات

7- ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة للتواصل مع المتعلمين الداخليين ؟

الهاتف  الفاكس  البريد الالكتروني

أخرى أذكرها : .....

8- هل الوسائل الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة تسمح بوصول المعلومة ؟

بسرعة  ببطء  تصل

المحور الثالث :مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة الثقافية .

9- هل الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ؟

دائما  أحيانا  غالبا  نادرا

10- هل الاتصال الداخلي يساهم في :

- كسب الثقة و التعاون و التفاهم

- الحرص على تفاؤل العمال و تقدمهم في العمل

- إعطاء أهمية أكبر للعلاقات بين الرئيس و المسؤولين

.....: أخرى أذكرها -

11- كيف يؤثر الاتصال الداخلي في سيرورة النظام الداخلي للمؤسسة ؟

بصفة ايجابية  بصفة سلبية

12- في رأيك هل هناك اقتراحات تمكن الاتصال الداخلي من تحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم  لا

13- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الاقتراحات ؟

.....

**المحور الرابع : صعوبات و عراقيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الثقافية .**

14- هل سبق أن واجهتك مشاكل داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم هل هي مشاكل ؟

مع الإدارة  مع الزملاء

15- ما طبيعة هذه المشاكل ؟

- مشاكل متعلقة بمحيط العمل

- مشاكل متعلقة بالوسائل

- مشاكل متعلقة بالإدارة

16- هل توجد صعوبات عند تقديمك شكاوي للإدارة ؟

نعم  لا

17- على ماذا تعتمدون في حل المشاكل التي تصادفكم في المؤسسة ؟

- ممثلي العمال (النقابة)

- الاعتماد على الزملاء

- مبادرات شخصية

- الوثيقة المباشرة

18- هل تستخدمون تقنيات الاتصال الحديثة و الإعلام الآلي داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

19- هل تواجه صعوبات في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة و الإعلام الآلي أثناء تأدية

مهامك داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

الملحق 02: دليل المقابلة .

المقابلة الاولى : مع مدير المسرح الجهوي كاتب ياسين لولاية تيزي وزو "ععوبى عبء  
الرحمان"

س1-هل هناك جهة مكلفة بالاتصال فى مؤسستكم ؟

س2-ما هى الأهمية التى توليها مؤسستكم للاتصال الداخلى؟

س3-ما هى الوسائل الاتصالية التى تعتمدون عليها لتحقيق أهداف المؤسسة ؟

س4-ما هى الأساليب التى تتخذها المؤسسة للاتصال بالعمال ؟

س5-ما هى أشكال الاتصال الأكثر اعتمادا فى مؤسستكم ؟

س6-هل تجد أن وسائل الاتصال المستعملة كافية لنقل و تبادل المعلومات ؟

س7-هل هناك سهولة فى الاتصال الداخلى للمؤسسة ؟

س8-هل هناك سهولة فى الاتصال مع العمال فى مؤسستكم؟

س9-ما هى الأهداف التى تسعى مؤسستكم لتحقيقها من خلال الاتصال الداخلى ؟

س10-هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات و انتقادات العمال داخل المؤسسة ؟

س11-هل يساهم الاتصال الداخلى فى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ؟

س12-هل يساهم الاتصال الداخلى فى كسب الثقة و خلق التقاهم و التعاون ؟

س13-هل هناك صعوبات و عراقيل يواجهها الاتصال الداخلى فى مؤسستكم ؟

س14-هل هناك اقتراحات لتجاوز هذه الصعوبات؟

المقابلة الثانية : مع مدير الفني و التقني بالمرح الجهوي كاتب ياسين لولاية تيزي وزو"  
حدو حسين"

س1- هل هناك جهة مكلفة بالاتصال في مؤسستكم ؟

س2- ما هي الأهمية التي توليها مؤسستكم للاتصال الداخلي؟

س3- ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمدون عليها لتحقيق أهداف المؤسسة ؟

س4- ما هي الأساليب التي تتخذها المؤسسة للاتصال بالعمال ؟

س5- ما هي أشكال الاتصال الأكثر اعتمادا في مؤسستكم ؟

س6- هل تجد أن وسائل الاتصال المستعملة كافية لنقل و تبادل المعلومات ؟

س7- هل هناك سهولة في الاتصال الداخلي للمؤسسة ؟

س8- هل هناك سهولة في الاتصال مع المدير في مؤسستكم؟

س9- ما هي الأهداف التي تسعى مؤسستكم لتحقيقها من خلال الاتصال الداخلي ؟

س10- هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات و انتقادات العمال داخل المؤسسة ؟

س11- هل يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ؟

س12- هل يساهم الاتصال الداخلي في كسب الثقة و خلق التفاهم و التعاون ؟

س13- هل هناك صعوبات و عراقيل يواجهها الاتصال الداخلي في مؤسستكم ؟

س14- هل هناك اقتراحات لتجاوز هذه الصعوبات؟