

## أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية

## دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة مستغانم -

The importance of internal communication in economic institution

A case study at Algérie Télécom - Agence Mostaganem -

د. سليمان عائشة<sup>1</sup><sup>1</sup> جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم – الجزائر [slimaneacha.27000@gmail.com](mailto:slimaneacha.27000@gmail.com)

تاريخ النشر: 2022/03/21

تاريخ القبول: 2022/02/02

تاريخ الاستلام: 2021/12/09

## ملخص:

تقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي و مؤثر في تحسين معدلات الأداء و رفع مستويات الكفاءة و الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين و إثارة دوافعهم للعمل. وهدف من خلال هذا البحث إلى توضيح أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، و ضرورته لسير العمل داخلها و ذلك من خلال حسن وسلامة هذه العملية، ووضوح منافدها و أساليبها داخل المؤسسة، مع إبراز واقع ذلك بمؤسسة إتصالات الجزائر -وكالة مستغانم-

أما النتائج المتوصل إليها فتتمثل في أن الإتصال الداخلي نشاط لا يمكن الإستغناء عنه، فبدون اتصال لا يمكن للأفراد معرفة الواجبات الخاصة بالعمل و الأسلوب الأنسب لأدائه، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط و إنما أيضا على التعاون القائم بينهم و تحقيق العمل الجماعي .

كلمات مفتاحية: الاتصال ، الإتصال الداخلي ، منافذ الإتصال الداخلي، أساليب الإتصال الداخلي.

تصنيفات JEL: M10، M20

**Abstract:**

The right communication process plays a vital and influential role in improving performance rates and increasing efficiency and productivity levels in the economic institution ,influencing trends and behavior of employees and increasing their motivation work.

We aim through this research to clarify the importance of internal communication in the economic institution ,and its necessity for the functioning of the work within it ,through the good and solidity of this process ,and the clarity of its sources.and methods within the institution ,while underlining the reality of this in Algeria Telecom-Mostaganem Agency.

As for the results achieved, it is that internal communication is an essential activity, without communication, individuals cannot know the duties of the work and the most appropriate method for its execution.

**Keywords:** communication, internal communication, internal communication channels , internal communication methods.

**Jel Classification Codes:** M10 ، M20

## أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم -

### 1. مقدمة:

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

فلا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون إتصال يجري بين أعضائها، ولهذا فإن عملية الإتصال تسعى لتحقيق الترابط في التفكير و الآتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة، وتقوية العلاقات الاجتماعية التي تولد بدورها حافزا للأفراد العاملين.

إشكالية البحث: وبناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما واقع الإتصال الداخلي بمؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة مستغانم- ؟

الأسئلة الفرعية: و يندرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بالإتصال الداخلي ؟
- ما هي أنواع الإتصال الداخلي بمؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة مستغانم- ؟
- ما هي وسائل الإتصال الداخلي التي تعتمد عليها مؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة مستغانم-؟

الفرضيات: من أجل تفسير الإشكالية ، يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- وسائل الإتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الإتصال بين أطراف العملية الإتصالية .
- تستعمل مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة مستغانم- جميع أنواع الإتصال الداخلي .
- أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردها فيمايلي:
- إبراز مختلف المفاهيم و الأنواع المتعلقة بالإتصال الداخلي؛
- محاولة إظهار أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة؛
- تسليط الضوء على العملية الاتصالية في مؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة مستغانم-.
- محاولة معرفة واقع الإتصال الداخلي بمؤسسة إتصالات الجزائر- وكالة مستغانم-؛

منهجية البحث :

إعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي و ذلك من خلال الدراسة و الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به. أما عن دراستنا التطبيقية إعتمدنا على منهج دراسة الحالة لمؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة مستغانم- بإستخدام أسلوب جمع البيانات .

تقسيمات البحث: لتحليل و إثراء هذا الموضوع ارتأينا تقسيم بحثنا إلى :

المحور الأول : مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته .

المحور الثاني : منافذ واتجاهات الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية .

المحور الثالث : أساليب الاتصال الداخلي وتأثيرها على المؤسسة

المحور الرابع : واقع الإتصال الداخلي مؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة مستغانم-

## 2. مفهوم الاتصال الداخلي

### 1.2 تعريف الاتصال الداخلي :

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الإتصال ، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين و الكتاب في هذا المجال و من أهم هذه التعاريف ما يلي:

يعرف الاتصال الداخلي بأنه " جميع الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها ". (حسن محمد ابراهيم، 2007، ص 127)

يعرف كذلك على انه " عملية نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل ، على أن تكون هذه المعلومات مفهومة بواسطة هذا الأخير. و يتم نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل في صورة رسالة والتي هي في العادة تمثل مقدار المعلومات التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل ". (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص 509)

كما يعرف على أنه " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المؤسسة، بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية". (حسين حريم، 2004، ص 245)

ويعرف كذلك بأنه " اتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة، على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين". (فضيل دليو، 2003، ص 28)

## أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة مستغانم -

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الاتصال يقلل من مقاومة التغيير ويسمح بتوفير المعلومات الضرورية من خلال تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين العمودي والأفقي وبين مختلف المستويات الإدارية .

### 2.2 خصائص الاتصال الفعال في المؤسسة الاقتصادية:

إن البداية السليمة للعملية الاتصالية تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها (جمال الدين عويسات، 2002، ص 50) ، و القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود أفعال إيجابية (صلاح الشنواني، 1999، ص 191)، كما أنه و "لكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة و التي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها " (Richard Aecand, 1998, p 22) .

من أهم العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي:

- ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الإتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذا الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع. حتى يمكن للمشاركين في عملية الإتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون؛ (محمد يسري دعبس، 1990، ص 291 - 292)
- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن إستمرار إنتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل؛
- ضرورة التناسق والتكامل بين نظام الإتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث إحتياجات المؤسسة وطبيعة وظروف بيئة العمل؛ (هالة منصور، 2000)
- حتى تضمن المؤسسة نجاح عملية الاتصال يجب أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل بإعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسالته عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب إنتباه المستقبل وتساعد على إدراكها؛

- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم؛
  - دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقا لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل؛
  - ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمؤسسة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمؤسسة ككل.
- في الأخير يمكن القول أن الإتصال الجيد هو الذي يوفر الثقة والمصداقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي دون إهمال أن يوضع الإتصال وفقا لإحتياجات المؤسسة بما يخدم أهدافها و يجعلها من ضمن المؤسسات الناجحة بفضل نمط إتصالاتها الفعال، والإتصال في المؤسسة يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر. (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 237)

### 3.2 أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية:

إتخذ الإتصال الداخلي النهج الأبرز والأنجح لتحقيق نجاح المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج ، وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة هم الأفراد العاملون والمنتجون للسلع والخدمات.

فالمؤسسة تعمل على تطوير تقنيات الاتصال الداخلي ، نظرا للدور الذي يؤديه في تحقيق جودة الفرد، والاستثمار في الكفاءات الجماعية، هذا إضافة إلى اهتمام الجودة بتوفير معلومة ذات جودة عالية و في الوقت المناسب.

إن تفعيل عملية الاتصال الداخلي بمختلف أنواعها، تساهم في تحقيق عمالة ذات جودة عالية، كما أنها تعمل على الوصول إلى توفير جودة المعلومة من جهة أخرى، و عدم احتكار المعلومة، بما يسهل التعاون والتآزر بين العمال، وتقريب الكفاءات والمهارات، وما يزيل المنافسة السلبية بينهم، لذا فإن إتقان الإتصال الداخلي الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم المدير يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود الإنتاج لذا كان لزاما على الإدارة أن تعي أهمية الإتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة. (علي عياصرة وآخرون، 2006، ص 47-48)

## أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة مستغانم -

الإتصال الداخلي هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهو عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو أساسي لتنفيذ القرارات، و الإتصال الداخلي في المؤسسات سواء كان رسميا أو غير رسمي، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها، وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى.

لا يحدث الإتصال الداخلي عادة من خلال قنوات الإتصال في المؤسسة لمجرد نقل المعلومات وتفهمها، وإنما يحدث لكي يساعد في عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على إحداث تغييرات مادية أو غير مادية بالمؤسسة، فعملية الإتصال ليست لها أية قيمة إذا لم يتم تحقيق أي شيء من ورائها، والاتصال الداخلي الفعال بين العمال، يلعب دورا أساسيا في التخفيف من ضغوط العمل، وتذليل المشاكل والصعوبات التي تواجههم، وتدعيم العلاقات الإنسانية بينهم، بما يضمن مناقشتهم لمشاكل العمل، وفتح حوارات من شأنها الخروج بأفكار جديدة وأساليب وطرائق مستحدثة في المؤسسة من خلال تشكيل فرق ومجموعات صغيرة لحل المشاكل وطرح الأفكار ومناقشتها. (صلاح بن نوار، 2004، ص 120)

### 3. منافذ واتجاهات الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية :

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال، و يتم الاتصال بين جماعات العمل المختلفة في المؤسسة في عدة اتجاهات وعلى عدة مستويات ومن أهم منافذ واتجاهات الاتصال يمكن أن نذكر ما يلي :

#### 1.3 الاتصال الرسمي:

كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن أن تكون بشكل رسمي ويعرف الإتصال الرسمي بأنه "الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و يتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي" (هناك حافظ بدوي، 2003، ص 151)، وتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار، هذا و يساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات والأوامر إلى المرؤوسين، مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة، وهذا النوع من الاتصال يمكن أن يأخذ ثلاث اتجاهات:

#### 1.1.3 الإتصال العمودي : و نجد فيه الإتصال النازل و الإتصال الصاعد:

- الاتصال النازل : يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا، ويعرف بالاتصال النازل على أنه "تدفق المعلومات بين الأفراد من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في التسلسل

الرئاسي للتنظيم"، ويعتبر من أكثر أنواع الاتصال انتشارا واستخداما في المؤسسة بغية توضيح أهدافها وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي:

- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة؛
- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها؛
- إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين؛ (Jean Marie Peretti, 1998, p 534)

- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.  
إن الدور الذي يلعبه الاتصال الهابط هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها التي يمثلها الموظفون.

• الاتصال الصاعد : على عكس الاتصال النازل، يكون الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم، مروراً بمختلف المستويات الإدارية، فهو يبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وينتهي بالمستويات الإدارية العليا، ويعتبر الاتصال الصاعد مكتملاً للاتصال الهابط، ويساعد الاتصال الصاعد في إنجاز الكثير من المهام بحيث يبحث العاملون من خلاله عن إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، فيؤدي إلى تحقيق المزيد من التقارب والتفاهم وزيادة التحريك الصاعد مما يؤثر بالإيجاب على أداء المؤسسة، وتوجد الكثير من الأسباب التي تدفع المرؤوسين إلى استعمال الاتصال الصاعد، والتي تتجسد في: (إبراهيم شيحا عبد العزيز، 1993، ص 253)

- مشكلات الزملاء من العاملين؛
  - المهام المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ.
- مما لاشك فيه أن هناك علاقة بين الاتصال الصاعد وبين مدى ثقة المرؤوسين في رؤسائهم، ويمدنا الاتصال الصاعد الفعال بالعديد من العطاءات منها: (يس عامر، 1986، ص 36)

- تسهيل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسؤوليتها وحصولها على إجابات أفضل للمشكلات المختلفة؛
- تمكن الإدارة من اكتشاف الكثير من المشكلات قبل تعمقها؛
- حصول الإدارة على تحسين في صورة العمل من حيث الإنجازات ومعالجة المشكلات والاستعدادات والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات؛

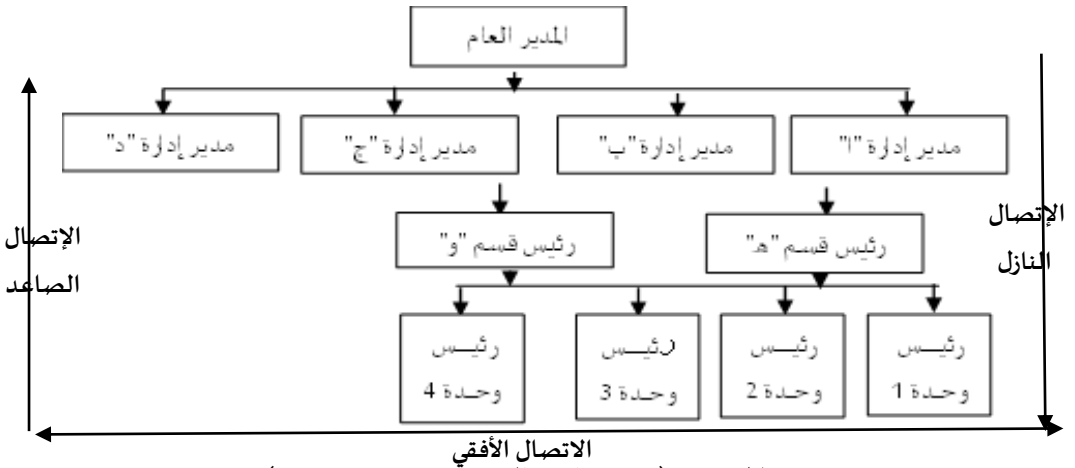
أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم -

- حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف وذلك من خلال تحسين اختبار المستويات الإشرافية للأشياء التي من شأنها مزاولة الاتصال الصاعد؛

2.1.3 الاتصال الأفقي : يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى الإداري والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي ويعرف الإتصال الأفقي على أنه : "العلاقات أو الروابط التي تربط الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للمؤسسة"، (Marie Hélène Westphalen, 2001, p 66). يعتبر الاتصال الأفقي أساسي لفعالية العملية الاتصالية، فهو يتم عبر الإدارات و المراكز الوظيفية أي بين الأفراد الذين يعملون في نفس المستوى الإداري، ويتم عن طريق تبادل وجهات النظر والمداومات والنقاشات أي بحث مختلف المسائل بين مختلف رؤساء الأقسام من أجل القيام بعمل متكامل ومتناسق، وبالتالي الوصول إلى تفاهم متبادل وحلول مناسبة.

ولا يمكن تفضيل نوع من الاتصال الرسمي على آخر كما لا يمكن الاستغناء عن أي نوع من الأنواع المذكورة، ذلك أن لكل نوع مزاياه ودوره في المؤسسة. ويمكننا توضيح أهم اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (01) : اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة.



المصدر: (محمد ناصر العديلي، 1995، ص 470).

2.3 الاتصال غير الرسمي : بالموازاة مع الاتصالات الرسمية، ينمو إلى جانبها نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات غير الرسمية، وهي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية، وهذا غالبا ما يكون راجعا إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد، مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الاجتماعيون اللذين يتميزون بطموحهم



(Bernard Cailley, 1996, p71). وعملية الاتصال غير الرسمي تملها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه.

تأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة، أو تأخذ شكل الاتصالات الأفقية وذلك دون استعمال وسائل الاتصال التي تقرها المؤسسة. (عبد العزيز شيحا، 1997، ص 397)

الاتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم، مما يجعل العمل أكثر يسر وفعالية، كما أن وجود الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي يعطي للمؤسسة سرعة الحركة والفعالية وإثراء العلاقات الإنسانية، والسيطرة على المواقف المختلفة، ويتوقف مدى اعتماد المؤسسة على الاتصالات غير الرسمية على حجمها وطبيعتها أهدافها ونشاطها فالمؤسسات الكبيرة تتطلب نظام سليم ومتطور للاتصالات الرسمية. حيث أن المسؤولين على هذه المؤسسات لا يسعهم الوقت لاستدعاء أشخاص يعينهم للوقوف منهم على الأخبار، كما لا يتسع الوقت أيضا لمعالجة الحالات الفردية من الشكاوي والمطالب، ولما كان هذا النوع من الاتصالات لا يخضع للرقابة والإشراف الرسمي فقد ينقل أحيانا معلومات خاطئة ومشوهة (مصطفى حجازي ، 1982 ، ص 128-129)، ومن هنا يلزم تشجيع الاتصال الرسمي وتمكينه من العمل المستمر بفعالية كبيرة، ذلك أنه كلما كانت خطوط الاتصال الرسمية عاملة بكفاءة عالية نقصت الحاجة إلى الاتصالات غير الرسمية.

يعتمد الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة على دعومات متعددة كالتقاءات العفوية، المناسبة، تبادل الملفات ويمكن ذكر أماكن خاصة مشجعة على الاتصال التفاعلي مثل مطعم ومقهي ومكتبة ووسائل اتصال المؤسسة (صبرينة رماش ، 2008-2009، ص 143).

يمكن القول أن أهمية الاتصالات غير الرسمية ترجع إلى الوظائف التي تؤديها في المؤسسة، ذلك أن سعي الأفراد في المقام الأول يتجه نحو إشباع حاجاتهم الشخصية كما أثبتته مدرسة العلاقات الإنسانية- وهنا تستخدم قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل تحقيق هذه الأهداف. ومع ذلك فإن شبكة الاتصال في المؤسسة الاقتصادية قد تمارس دورا إيجابيا في التنظيم، والتسيير، والتنسيق، فتقدم مساعدات ملموسة للإدارة في نقل وتوصيل المعلومات التي تفشل قنوات الاتصال الرسمية في نقلها.

4. أساليب الاتصال الداخلي وتأثيرها على المؤسسة

## أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم -

لكي تتم العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل داخل المؤسسة. لابد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات. إذ تنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث أنواع: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال غير اللفظي.

**1.4 الاتصال الكتابي:** يتم الاتصال الكتابي، عن طريق الكلمات المكتوبة، التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر هذا الأسلوب، من أهم الأساليب الاتصالية في المؤسسة ولكي يتحقق يجب أن تتسم الكلمات المكتوبة بالبساطة، والوضوح والدقة. كما يتم من خلال عدة وسائل منها: الرسائل والمذكرات الداخلية، الإعلانات (محمد حافظ حجازي، 2006، صص 122-124)، والتقارير الرسمية، صندوق الإقتراحات وغيرها، و من ناحية أخرى يمكن هذا الأسلوب المؤسسة من:

- حفظ حقوقها اومصالحها، ويقلل من احتمالات نشوء أي نزاعات قد تؤدي إلى اللجوء إلى المحاكم؛
- مستندات دائمة تتضمن ماتم اتخاذه من قرارات وحلول وإجراءات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة؛
- توثيق التعليمات والأوامر والتوجيهات فيما بين العاملين أنفسهم داخل المؤسسة؛
- توثيق ما يتم من اتفاقيات ما بين المنظمة والجماعات الأخرى؛ (حسين حريم، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وادارة الاعمال، 2010، ص 21)
- يحدد المسؤولية والمساءلة ويحول دون وقوع أي خلافات أو نزاعات تنظيمية.

يعتبر الأسلوب الكتابي أكثر فعالية من الاتصال الشفهي في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة ومكثفة واشتملت على بيانات إحصائية من جداول رسومات وأشكال و رسائل كتابيه تسمح للمستقبل قراءة الرسائل في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة.

تعتبر الرسالة الكتابية أكثر نجاحا، وفعالية لأنها تتيح للمرسل وقتا أطول لتخطيط رسالة وتنظيمها وكتابتها ومراجعتها كما تتيح للمستقبل وقتا أطول لقراءة الرسالة بتمعن، وإعادة قراءتها حتى يفهمها. (حسين حريم، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وادارة الاعمال، 2010، ص22)

**2.4 الأسلوب الشفهي:** كما يمكن كذلك، أن تتم العملية الاتصالية في المؤسسة من خلال الأسلوب اللفظي أو الشفوي عن طريق الكلمات المنطوقة، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي، بأنه أكثر سهولة وأكثر استخداما، خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى شرح وتفسير. حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال. ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي نتم بين الرئيس و رؤوسيه و

المناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات (محمد حسين العجمي ، 2008، ص 275) ، إجتماعات العمل...إلخ. يساعد هذا الأسلوب في سرعة الاتصال وينمي العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ويدعم مفهوم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل. ويمكن هذا الأسلوب في المؤسسة من:

- الإتاحة للمرسل التعبير عن مشاعره وأحاسيسه وقيمه واتجاهاته حول أمر ما؛
- التأثير على المستقبل من خلال استخدام أشكال الاتصال غير اللفظي مثل الصوت، تعابير الوجه، حركات العين؛
- الإتاحة للمستقبل الاستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة؛
- التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المستقبل والمرسل؛
- إعتبره الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون المستقبل أميا لايقراً ولا يكتب.

الأسلوب الشفهي أفضل حينما تتضمن رسالة معلومات ذات طبيعة سرية (حسن محمد ابراهيم، 2007، ص 276) ، ومن عيوب هذا الأسلوب ، أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف والتشويه والتغيير. (Jean-Pierre Lehnich, 2003, p 73)

3.4 الأسلوب (التفاعلي) الالكتروني : يعتمد هذا الأسلوب على التكنولوجيات الحديثة والرقمية من شبكة انترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، كما يسمح بالتواصل المباشر والاني بين الأفراد العاملين في المؤسسة بالإضافة إلى إمكانية التفاعل مع وسائل الإعلام المختلفة. و الاتصال عن بعد بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة. (رضوان بلخيري، 2015، ص 176)

5. و اقع الإتصال الداخلي مؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة مستغانم:-

1.5 التعريف بالمؤسسة اتصالات الجزائر:( الصفحة الرئيسية، 20-05-2021 www.at.dz 19h :30 هي مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، و ذلك بعد انفصالها عن مؤسسة البريد و المواصلات بعد الإصلاحات التي قامت بها الحكومة في أوت 2000 وذلك وفقا للمادة 146 من القانون 2000/3 المؤرخ في 05/08/2000 ، وبالتالي أصبحت مؤسسة مستقلة عن مؤسسة البريد. مؤسسة اتصالات الجزائر هي "شركة ذات أسهم" برأسمال قدره 1000.000.00 دج، وفي عام 2019 بلغ رأس مال جميع الشركات التابعة للمجموعة 220 مليار دينار جزائري؛ يتميز مجال نشاطها بمستوى تنافس عال وتطور سريع ومستمر للتقنيات والتكنولوجيا والأسواق و مستويات استثمار عالية لضمان بقائها الاقتصادي ؛ وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم - جزءا من

أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم -

هذه المؤسسة الكبيرة و هي وكالة تجارية تحتل مكانة هامة لكونها من بين الوكالات الموجودة على التراب الوطني و تشرف على 8 وحدات بالولاية.

2.5 مهام و دور مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة مستغانم :-

- دراسة و تحقيق وصيانة شبكة؛
- تلبية حاجيات المواطن ( خدمات للأفراد ، خدمات منزلية)؛
- المساهمة في توفير مناصب الشغل بالولاية؛
- منح الاشتراكية للزبائن؛
- تسيير ومراقبة الخطوط الهاتفية ومراقبة الفاتورة و متابعة التحصيلات في هذا القطاع.

3.5 خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة مستغانم - :

من أهم الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية بمستغانم نجد:

- الهاتف: تشمل على منتج الهاتف الثابت بنوعيه السلكي واللاسلكي (WELL)؛ كما تعمل الوكالة على تقديم مجموعة من الخدمات المرتبطة بمنح الهاتف الثابت وهي:
  - بيع بطاقات التعبئة : حيث يتمكن العميل من ترشيد استهلاكه الهاتف وتتمثل في:
  - بطاقة أمال: تستخدم للمكالمات المحلية والدولية.

- الانترنت: تشمل على منتجين رئيسيين هما:

\* منتج جواب(ADSL) :ويضم المنتجات التالية: ADSL Easy/ ADSL Fawri/ ADSL Anis/ DSL ANIS+

\* منتج الانترنت اللاسلكي (WELL)؛

\* بطاقات اشتراك خاصة بالانترنت: حيث يتم على مستوى الوكالة التجارية بيع بطاقات اشتراك خاصة بفضاء الانترنت التابع لمؤسسة اتصالات الجزائر.

4.5 سياسة الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة مستغانم -

نظرا لأهمية الأتصال ودوره الفعال في جميع العمليات الإدارية ، سعت مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم -إلى التركيز وبشكل كبير جدا على هذه السياسة ، وذلك بالحرص على

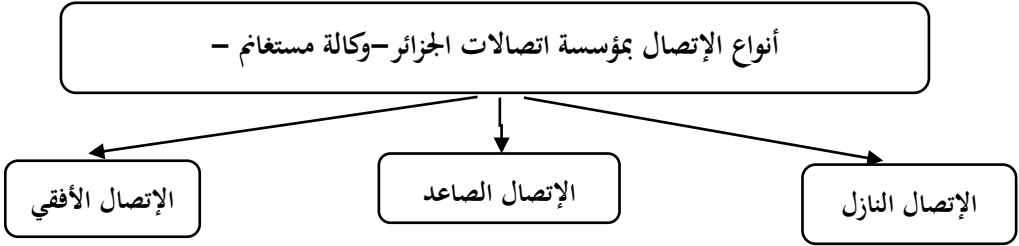
وضع مخططات اتصالية مرنة، يمكن تكيفها مع مستجدات لا تدعم فقط الاتصال الداخلي بل كذلك الاتصال الخارجي.

من خلال تحليلنا للمقابلات تبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة مستغانم-تعتبر عملية الاتصال حلقة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الداخلي، وتتمحور حول العناصر التالية :

- التأكيد على فلسفة المؤسسة وثقافتها؛
  - توضيح إستراتيجية المؤسسة وسبل المحافظة على سمعتها؛
  - تبادل المعلومات بسهولة داخل المؤسسة.
- 1.4.5 أنواع الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة مستغانم -

تعتمد العملية الإتصالية بين المصالح بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة مستغانم - على عدة أنواع:

الشكل رقم (02): أنواع الإتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة مستغانم -



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

- من خلال المعلومات المقدمة اتضح لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة مستغانم - تعتمد على ثلاثة أنواع للاتصال داخلها:
- اتصال نازل: وهو يعد اتصال رسمي من أعلى إلى أسفل وتكون الرسائل على شكل تعليمات وإرشادات خاصة بانجاز العمل والخطط والسياسات، وحلول المشاكل؛
- الاتصال الصاعد: فهو كذلك اتصال رسمي من الأسفل إلى الأعلى بحيث يقوم المرؤوس بإبلاغ رئيسه بمدى تقدم العمل أو بالمشاكل التي تواجه تنفيذ العمل ومتطلبات انجاز العمل؛

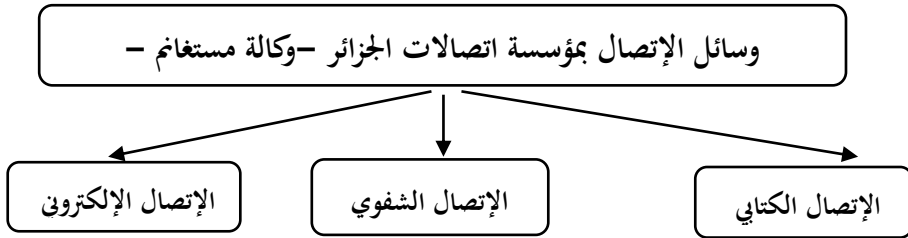
أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم -

- هناك اتصال أفقي: يكون بين الزملاء في نفس القسم أو من قسم لآخر، كما يكون هذا الاتصال بين رؤساء الأقسام، ويهدف إلى توفير وتبادل المعلومات الخاصة بمتطلبات التنسيق وتحقيق التعاون والتكامل بين الأنشطة.

2.4.5 وسائل الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة مستغانم -

تعتمد العملية الإتصالية بين المصالح بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم - على عدة وسائل :

الشكل رقم (03): وسائل الإتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة مستغانم -



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

تتمثل وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة مستغانم -في:

- الاتصال الشفهي: يستخدم المديرون مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم - هذا النوع من الاتصال للقيام بتنفيذ أعمالهم فهو يوفر لهم الوقت وهو يتم دون استخدام وسيط فيكون ذو اتجاهين، المدير أو المسؤول يقوم بالبحث مباشرة عن عماله حتى تكون هناك مناقشة، وتحول بين الأطراف وبالتالي التوصل إلى قرارات سليمة تخدم المصالحتين والمؤسسة على العموم، ونجد من الوسائل الشفهية في هذه المؤسسة:
- الهاتف: يوجد في كل المصالح وعلى مستوى كل مكاتبها هاتف ثابت، حيث أن هناك استعمال كبير لهذه الوسيلة من طرف كل الأعوان وتتم الاتصالات بين مختلف المصالح عن طريق تشكيل رقم هاتف يتكون من رقمين، كما أن لكل الإطارات بالوحدة هاتف نقال لخدمة Mobilis.
- المقابلات الشخصية (فردية وجماعية)، الاجتماعات.

- الاتصال الكتابي: تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم - هذا النوع لأنه يسهل نقل المعلومات إلى عدد كبير من الأطراف مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل ، بحيث يكون هناك شرح وتفصيل لكل المعلومات والبيانات الموجودة ، حتى يستطيع العمال فهمها مثلا : التقارير المالية تتضمن العديد من التفاصيل الأرقام وعلى بيانات تفصيلية وهذا النوع لا يمكن إيصاله بفعالية إلا عن طريق الكتابة ، وتعتمد المؤسسة في هذا النوع من الاتصال على الوسائل التالية :

● الفاكس: متوفر على مستوى كل المصالح والخلايا بالمؤسسة. ويعتبر ضروري لإرسال واستلام الوثائق من مصلحة إلى أخرى وتقليل عمليات التنقل ما بين المصالح، ويستعمل كذلك لإرسال واستلام الوثائق المختلفة من خارج الوحدة.

● التلغراف: يتم استعمال هذه التكنولوجيا لإجراء عمليات الاتصال المختلفة.

- الإتصال الإلكتروني : يستخدم المديرون مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم - هذا النوع من الاتصال للقيام بتنفيذ أعمالهم فهو يوفر لهم الوقت ، وتعتمد المؤسسة في هذا النوع من الاتصال على الوسائل التالية :

● شبكة الإنترنت Internet: تعتبر شبكة الإنترنت من أهم الشبكات لأنها تعتبر أكبر مزود لمختلف المعلومات، ومن التطبيقات المعلوماتية الخاصة باتصالات الجزائر على هذه الشبكة نجد:

✓ Messagerie: وهو تطبيق خاص بالبريد الإلكتروني وضعته مؤسسة اتصالات الجزائر، يستخدم لتبادل الرسائل الالكترونية بين المديرية العامة وباقي المديرية العملياتية على مستوى الوطن، وهذه الرسائل عبارة عن بريد الكتروني Email يحتوي على إحصائيات مختلفة، شرح مشروع جديد، التعريف بخدمة ما يتم من خلاله تبادل المعلومات بين مختلف الأعوان المسموح لهم بالوصول إليه لأن هناك عدد محدود من الإطارات المسموح لهم بالدخول. ويستخدم هذا الموقع لإرسال بعض الوثائق والتقارير الرسمية إلى الوحدة الجهوية بوهران والوحدة المركزية بالجزائر العاصمة.

● شبكة الإنترنت Intranet : هي شبكة داخلية تخص الوكالة ، تعمل هذه الشبكة على ربط مختلف المصالح الموجودة على مستوى الوحدة العملياتية ووكالاتها التجارية ووحداتها التقنية والوحدة المركزية بالجزائر العاصمة.

● نظام المعلومات GAIA: هو نظام معلوماتي فرنسي خاص بمؤسسة اتصالات الجزائر، يستغل عن طريق شبكة الإنترنت. فهو نظام استغلال ذو تخصصات متعددة، يستخدم

## أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم -

من طرف عمال المؤسسة في الدائرة التقنية والدائرة التجارية ودائرة الميزانية والمحاسبة، حيث يملك كل عامل اسم مستخدم وكلمة مرور، ويساهم هذا النظام في تسهيل نقل المعلومة بين المصالح المعنية بتطبيق هذا النظام، إلا أن درجة البلوغ إلى المعلومة والعمل من خلال هذا النظام تختلف من عون إلى آخر حسب منصبه فالإطارات يسمح لهم بالدخول إلى مجالات أوسع.

● FTP (File Transfert Public): يعتبر نظام للاتصال يتم عبره نقل وتبادل وإرسال الوثائق الرسمية والملفات بين مختلف الوحدات العملية والمديريات الجهوية والمديرية المركزية، يستغل على مستوى دائرة الموارد البشرية ودائرة الميزانية والمحاسبة كما أن الدخول لهذا النظام يكون لعدد من الإطارات وذلك من خلال اسم مستخدم وكلمة مرور.

### 6. خاتمة :

يعتبر الإتصال الداخلي أداة هامة للمؤسسة الاقتصادية، ونظرا لأهميته ودوره الفعال في جميع العمليات الإدارية، تسعى هذه الأخيرة إلى التركيز وبشكل كبير جدا على هذه السياسة، وذلك بالحرص على وضع مخططات اتصالية مرنة، يمكن تكييفها مع اخر المستجدات. ومن خلال ماسبق تم التوصل إلى الإستنتاجات التالية:

- الإتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه، وهو ما فرض على المؤسسة الاقتصادية الاهتمام بهذا النوع من الاتصال؛
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة مستغانم -في الاتصال بينها وبين مختلف المصالح الإدارية داخلها على الاتصال العمودي بنوعيه (الصاعد ، النازل) و كذا الإتصال الأفقي؛
- الاتصال القائم بين الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم - يقوم على أساس المحادثات الشخصية والمهنية مما يسمح بالتعرف على الأوضاع العامة داخلها؛
- يعمل الإتصال الداخلي مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم -على تسهيل عملية تبادل الأفكار وعلى خلق جو من الانسجام و التفاهم في العمل ؛
- مرونة الاتصال بين عمال المؤسسة ، و هذا ما يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة.



من خلال طرح أهم الاستنتاجات يمكن اقتراح ما يلي :

- ضرورة التخفيف من ضغط العمل، لأنها تعد من بين أكبر المشاكل التي تعيق عملية الإتصال الداخلي بالمؤسسة ،
- ضرورة وعي المسؤولين بالمؤسسة بأهمية الإتصال في إدارة شؤون المؤسسة .

#### 5. قائمة المراجع:

##### • المؤلفات:

##### - باللغة العربية:

- إبراهيم شيحا عبد العزيز، " أصول الإدارة العامة "، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، "إدارة الأعمال : نظريات و نماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- جمال الدين عويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، دار هومة، الجزائر، 2002.
- حسن محمد إبراهيم ،محمد حسنين العجمي، "الإدارة التربوية"، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان ، الأردن ، 2007 .
- حسين حريم، " السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2004.
- حسين حريم ، " مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وادارة الاعمال "، ط1، دار العمد للنشر ، عمان ، 2010.
- رضوان بلخيري، " مدخل إلى الاتصال المؤسسي"، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- عبد العزيز شيحا، " أصول الإدارة العامة "، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 1997.
- عبد المعطي محمد عساف، " السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، 1999.

أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم -

- علي عياصرة و آخرون، " الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- فضيل دليو، "اتصال المؤسسة"، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003.
- محمد حافظ حجازي، "وسائل الاتصال الرسمي: البيروقراطية الكومبيروقراطية"، دار الوفاء بدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- محمد حسين العجمي، "الاتجاهات الحديثة للقيادة"، والتنمية البشرية"، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008.
- محمد ناصر العديلي، "السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- محمد يسري دعبس، "الاتصال و السلوك الإنساني"، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1990.
- مصطفى حجازي، "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة"، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1982.
- هالة منصور، "الاتصال الفعال: مفاهيمه و أساليبه و مهاراته"، المكتبة الجامعية، الأزرايطه، الإسكندرية، 2000.
- هناء حافظ بدوي، "الاتصال بين النظرية و التطبيق"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- يس عامر، "الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها"، دار المريخ، الرياض، 1986.
- باللغة الأجنبية:

- Bernard Cailley, «Politique de l'entreprise et performance économique», les éditions d'organisations, Paris, France, 1996.
- Jean Marie PERETTI, "Ressources Humaines", 5<sup>ème</sup> Edition, Librairie Vuibert, 1998.
- Jean-Pierre Lehnich, «La communication dans l'entreprise», call que sais-je, éditions du tell, Blida, Algérie, 5<sup>ème</sup> édition, 2003.

- 
- Marie Hélène Westphalen , " **Le guide de la communication d'entreprise** ", 3eme édition, Paris, 2001.
  - Richard ARCAND , " **La communication efficace** ", Debock université, Paris, 1998.

● الأطروحات:

- صبرينة رماش ، " **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ** "، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع ، فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2008-2009.

● المقالات:

- صالح بن نوار، " **الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية** "، مجلة العلوم الإدارية ، العدد 22 جامعة قسنطينة، الجزائر، ديسمبر، 2004.

● مواقع الأنترنت:

- [www.at.dz](http://www.at.dz)