

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

عنوان المذكرة:

واقع الإتصال الإداري داخل المؤسسات وتأثيره على أداء العاملين  
دراسة ميدانية في جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمية في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبين:

• مرزوق مروة

• بن العربي إكرام نور الهدى

تحت إشراف:

• د. بودالي بن عون

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِئَ  
إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ  
لِّعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك  
... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله ﷻ إلى من بلغ الرسالة وأدى  
الأمانة .. ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد ﷺ

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني ... إلى بسمة الحياة وسر الوجود  
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب " أمي الحبيبة "

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من أحمل أسمه بكل  
افتخار ... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى  
كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد... " والدي العزيز "

إلى من رافقوا دربي ... إلى أصحاب القلوب الطيبة والنوايا الصادقة إلى شموع تنير ظلمة حياتي ...  
إلى من رافقوني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعهم سرت الدرب خطوة بخطوة وما يزالوا يرافقوني  
حتى الآن " إخوتي " " محمد وعلي ومروان وعبد المالك وأختي الغالية خيرة " حفظهم الله وراعاهم...

إلى رفيقات دربي أعتز بصدافتكم الرائعة والجميلة الغالية على قلبي

إلى الذين بذلوا كل جهد وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة شكرا لكم دتم لي سندا.

مرورة

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هنا سوف أضع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي وغير مجراها وعمق في توسيع مداركي العلمية والعقلية...

وإلى من كانت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

**"والدي العزيز"**

إلى من أرضعتني الحب والحنان  
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء  
إلى من كانت سبب في نجاحي ووصولي إلى هذه المرحلة غاليّتي

**"أمي الحنونة، والدي الحبيبة"**

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من أظهر لي ما هو أجمل من الحياة أخواتي خديجة،  
سيرين والكتكوتة ريمة (ريموشة) وزوج أختي أطال الله في عمرهم وكل فرد من عائلتي،  
إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والمرّة  
إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير **"صديقاتي الغاليات"**  
إلى الذين بذلوا كل جهد وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة شكرا لكم دمتم لي سنداً.

إكرام نور الهدى

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، نحمده حمد الشاكرين، ونشكره شكر الحامدين، ونصلي  
ونسلم على المبعوث رحمة للعالمين، اللهم صلي وسلم وبارك عليه وعلى صحبه أجمعين.  
وعرفةنا من بالجهد اتجاه من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.  
نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف:

## بودالي بن عون

إلى كل الطاقم الإداري وكل موظف لم يخل علينا بمساعداتهم وتوجيهاتهم، نتوجه  
بالشكر إلى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية الذين أثروا معلوماتهم علينا طول مدة دراستنا  
الجامعية ونتوجه بالشكر أيضا لكل زملائنا دفعة 2020-2021.

ج	الإهداء	9
د	الإهداء	9
هـ	شكر وتقدير	9
و	فهرس المحتويات	9
9	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	9
9	1.1: مقدمة:	9
10	2.1: الإشكالية:	10
11	3.1: الفرضيات:	11
11	4.1: أسباب اختيار الموضوع:	11
12	5.1: تحديد المفاهيم:	12
13	6.1: أهداف الدراسة:	13
14	7.1: أهمية الدراسة:	14
14	8.1: صعوبات الدراسة:	14
14	9.1: الدراسات السابقة:	14
16	خلاصة الفصل:	16
18	الفصل الثاني: الاتصال الإداري وتقنياته	18
18	تمهيد	18
19	1.2: تعريف الاتصال:	19
21	2.2: خصائص الاتصال:	21
22	3.2: أهداف الاتصال الإداري:	22
24	4.2: وظائف الاتصال الإداري:	24
25	5.2: عناصر الاتصال الإداري:	25
27	6.2: أنواع وأشكال الاتصال الإداري:	27
31	7.2: وسائل الاتصال الإداري:	31
33	8.2: نظريات الاتصال الإداري:	33

35.....	9.2: معوقات الاتصال الإداري:
40.....	خلاصة:
42.....	الفصل الثالث: الإتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين
42.....	1.3: العناصر الأساسية لنموذج الاتصالات في المؤسسة
51.....	2.3: بعض التأثيرات لشبكات الاتصال:
57.....	3.3: الاتصالات المتداخلة بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة (الجزائرية):
62.....	4.3: فاعلية الاتصال في المؤسسة:
72.....	5.3: العوامل الأساسية المؤثرة على فاعلية الاتصال بين الأفراد:
78.....	6.3: العوامل التنظيمية التي تؤثر على فاعلية الاتصالات:
81.....	7.3: أساليب ترشيد الاتصال بين الأفراد والجماعات في المؤسسة:
83.....	8.3: معوقات الاتصال في المؤسسة الجزائرية:
88.....	خلاصة:
90.....	الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة
90.....	تمهيد:
91.....	1.4: مجالات الدراسة الميدانية:
92.....	2.4: عينة الدراسة:
92.....	3.4: منهج الدراسة:
92.....	4.4: أدوات جمع البيانات:
93.....	5.4: تحليل بيانات الدراسة الميدانية:
106.....	6.4: النتائج العامة للدراسة :
106.....	7.4: التوصيات والاقتراحات:
108.....	الخاتمة
110.....	قائمة المراجع:
114.....	قائمة الملاحق:
131.....	ملخص الدراسة:

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

## 1.1: مقدمة:

يعتبر الاتصال ركنا أساسيا من أركان الشخصية، ومقوما من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالإمكان تقدمها أو نشوءها لولا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديدة والاستفادة من تجارب السلف، مما أدى إلى تراكم متزايد للمعلومات والخبرات مكن الإنسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة.

إذ يؤدي الاتصال دورا فعالا على المستوى الذاتي هو الحصول على الاعتراف بكياننا الشخصي من قبل الآخرين، الاعتراف بصورتنا الايجابية عن أنفسنا ويجعلنا أكثر انفتاحا على العالم والآخرين وإذا تم الاعتراف المتبادل يمكن الاتصال أن يرقى إلى مستوى الفعالية الآنية ومستقبلا.

لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده.

لا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال ولا يمكن أن تتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف بدون اتصال، فالحديث والخطابة وإلقاء التعليمات والتوجيهات والاجتماعات والتقارير وغيرها هي وسائل للاتصال لنقل الأفكار والمعلومات.

والاتصال هو أحد مظاهر السلوك الجماعي، حيث يتطلب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك اتصال، ولا بد من وجود شخص يرسل معلومات وآخر يستقبلها، دون تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم.

فوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة تؤدي جميعها بواسطة الاتصالات، كما أن المبادرة باتصال جيد وفي الوقت المناسب، تكون وراء نجاح الكثير من النشاطات والأعمال الرسمية خاصة في التنظيم.

وقد تم تشبيه دور الاتصال الإداري في المؤسسة بأنه يعمل داخل المؤسسة كما تعمل الدورة الدموية في الجسم.

كما أن تقنيات الاتصالات الإدارية السليمة والدقيقة لها تأثير كبير على فعالية "المؤسسة"، وهي ضرورية لتحديد المواقف والمشاكل الإدارية بشكل واضح ووضع حلول مناسبة مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة عن ذلك فعملية اتخاذ القرارات تبنى على مجموعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب أو المشكل

المراد حله وبالتالي اتخاذ القرار بشأنه، وعليه فإن عدم قدرة تقنيات الاتصالات الإدارية على نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبين يمثل عائقاً أمام عملية إتخاذ القرار.

ونظراً لأهمية الموضوع وكون الاتصالات الإدارية عامل أساسي في المحافظة على سيرورة أو فعالية التنظيم وتوجيه المؤسسة في تحقيق أهداف المؤسسة، جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور تقنيات الاتصال الإداري كمتغير مستقل في خدمة عملية اتخاذ القرارات كمتغير تابع بالنسبة للمؤسسة.

وقسمنا الدراسة إلى عدة فصول ومنها، الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة و يليه الفصل الثاني تحت عنوان الاتصال الإداري وتقنياته ومن ثم الفصل الثالث الإتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين وفي الأخير الفصل الرابع الجانب الميداني للدراسة.

## 2.1: الإشكالية:

يعتبر الاتصال عملية أساسية لمختلف مجالات الحياة فهو لم يعد اليوم مجرد هدف يرمى تحقيقه بل أصبح وسيلة وضرورة ملحة لتحقيق الغايات وقد رافق الاتصال الحياة الإنسانية منذ البداية لمدى أهميته، وهذا انطلاقاً من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم القدم وجود الإنسان والوسائل التي استعملها في اتصالاته كالإشارات المتمثلة في الدخان والنار وذلك من أجل تلبية الحاجات الأولية والاستقرار والامن ولهذا فإن الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية حضارية، حاجة إنسانية له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهميته عن حاجته إلى السكن الغذاء والكساء والامن بحكم أن الإنسان لا يستطيع ان يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، وعلى اعتبار أن الإنسان اجتماعي بفطرته يولد مدفوع نحو الاتصال ليفهم من خلال واقعه الذي يحيط به فيكون علاقات فيوثر فيها ويتأثر بها ونظراً لطبيعة العصر الحالي الذي يعتبر عصر التنظيمات فقد اصبح المرئ يخيل انه عصر تنظيمي، كما يرى معظم علماء الاتصال والنفس والاجتماع أن الإنسان في العصر الحديث لا يستطيع أن يحيد دون تنظيم وهذا ما دفع إلى الاهتمام بالاتصال الاداري.

يعتبر الاتصال الإداري ركيزة أساسية داخل المؤسسات حيث يعمل على تسهيل الترابط والانسجام والتعاون، بين الأفراد وبناء علاقات حيث نجد كل من الرئيس والمرؤوس والعمال يقضي وقته في الاتصال والتواصل، من أجل تحقيق غايات المؤسسة لهذا أهداف المؤسسة وأهداف العمال تكون واحدة وهذا يولد لهم حافز لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم ويعود بالمردودية الجيدة للمؤسسة، وهذا لن يتحقق إلا في ظل الاتصال اداري ناجح ومسيرة بفعالية حيث انه كما كان هناك انفتاح في قنوات الاتصال جعل المؤسسة بمثابة نظام مفتوح تظهر فيه العلاقات المتبادلة من خلال التأثير والتأثر وإعطاء الفرص لكافة العاملين للإحساس بالمشاركة وتجديد الافكار .

وعليه يمكن طرح التساؤل العام التالي:

- هل يؤثر الاتصال الإداري على مردودية وفاعلية جامعة عمار ثليجي كليتين العلوم الإجتماعية والإنسانية ؟

و تنطوي تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى أثر الاتصال الإداري على أداء العاملين بالكليتين ؟
- هل يساهم الاتصال الإداري في تحقيق أهداف الكليتين ؟

### 3.1: الفرضيات:

إن الإجابة على التساؤلات السابقة تفرض علينا تصميم بعض الفرضيات حول دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية إدارة المؤسسة، وفي ضوء مشكلة الدراسة بالإضافة إلى ما يستمد من الواقع، حيث تمت صياغة الفرضيات كالتالي:

- يؤثر الاتصال الإداري على أداء العاملين بالكليتين.
- لوسائل الاتصالات الإدارية دور فعال في خدمة عملية إدارة الكليتين.

### 1.4: أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات دفعتنا لاختيار موضوع الاتصال الإداري كموضوع لدراستنا باعتبار الاتصال عنصر أساسي في تطوير ازدهار الجامعة من خلال أداء عملها.

ولقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال الإداري كمتغير تنظيمي في الحياة التنظيمية للمؤسسات، جاءت هذه الدراسة لسد النقص لأنها تناولت الاتصال وتقنياته ودوره في خدمة إدارة الجامعة ولهذا كانت مبرراتنا في اختيار هذا الموضوع كالتالي:

#### أولاً: أسباب ذاتية:

- الاهتمام والرغبة الذاتية إلى دراسة هذا الموضوع بعد إدراك أهميته وقيمه.
- رغبتنا في تناول الاتصال وربطه لفاعلية إدارة الجامعة.
- حرصنا على تناول الاتصال من خلال إعطائه طبيعة غير تقليدية وذلك بالتركيز على السلوك الاتصالي بدل النظرة التقليدية للاتصال لبناء تنظيمي ودوره في بناء الجامعة.
- التعرف من خلال الجانب الميداني على واقع الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين بالجامعة.

## ثانياً: الأسباب الموضوعية:

- افتقار الحقل العلمي لمثل هذه الدراسة الامبريقية في تقنيات الاتصال من وجهة نظر جديدة.
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات الإدارية في الجامعة ومحاولة إثرائها.
- العزم على تبيان وتوضيح السلوك الاتصالي في إدارة الجامعة والوقوف على مدى خدمة وترشيد وصنع القرار.
- موضوع الاتصال الإداري من المواضيع المهمة التي تتطلب البحث عنها، كذلك بالنسبة إلى أداء العاملين الذي لا يمكن أن يتفعل بدون اتصال اداري.

### 1.5: تحديد المفاهيم:

إن عملية تحديد المفاهيم الأساسية في البحث ضرورية، وذلك لتمكين الباحث من حصر موضوعه ومعرفة حدوده، فهي ترسم له بوضوح الطريق الذي يتبعه في بحثه، فضلاً عن التحكم في الموضوع، وضبطه وتحقيق أهدافها لذلك سنحاول فيما يلي تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بدراستنا والتي تدور حول دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية إدارة المؤسسة والتي تتمحور في العناصر التالية:

#### 1- مفهوم الاتصال:

**لغة:** كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذور " وصل " والذي يحمل معنيين اثنين، الأول هو " الرابط " بين شيئين أو شخصين أي إيجاد علاقة من نوع بين الطرفين، أما المعنى الثاني هو البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة، إذن الاتصال في اللغة العربية هو العلاقة أو الصلة التي تجمع بين طرفين لغاية معينة.

**اصطلاحاً:** يشيع استعمال " الاتصال " كفعل أو كمفهوم لدى عدد كبير من الناس وهم من هذا قد يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالاً، فالاتصال اليوم يعد من بين المفاهيم البسيطة والمعقدة في نفس الوقت، بسيط لأنه فعل وعملية بيولوجية واجتماعية وأولية لكل يقوم بها بشكل إرادي أو عفوي ومعقد لأنه باستعمالاته وتطبيقاته الواسعة صار مجالاً كبيراً للتداخل بين الاختصاصات العلمية<sup>1</sup>.

#### 2- مفهوم المؤسسة:

المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية.

1- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 19.

ويُمكن تعريف الإدارة أيضاً على أنها عملية إدارة ومراقبة شؤون المؤسسة بغض النظر عن طبيعة عملها، وهيكل المؤسسة، وحجمها، حيث تتمثل في تهيئة بيئة الأعمال والمحافظة عليها من خلال عمل أعضاء المؤسسة بروح الفريق وإنجاز الأهداف بفاعلية وكفاءة، وتعمل الإدارة كدليل إرشادي للعاملين في المؤسسة وتنسيق جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك<sup>1</sup>.

### 3- مفهوم الاتصال الإداري:

هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المؤسسة للوصول، إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال بمجموعة من الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط، الصلات، التشابكات، فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض.

### 1.6: أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لابد أن يكون له مجموعة من الأهداف يرجو الوصول إليها، وتكمن أهم الأهداف التي نرجو بلوغها من خلال هذه الدراسة كالآتي:

- التعرف على طبيعة الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.
- التأكيد على الاستخدام الفعلي لجامعة عمار ثليجي بالأغواط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- التعرف على تقنيات الاتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في خدمة عملية إدارة الجامعة.
- الوقوف على المقترحات التي تزيد من كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية ودورها في خدمة إدارة الجامعة.

1- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 25.

### 1.7: أهمية الدراسة:

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات، بتناولها موضوع حيويًا ومهماً ألا وهو أثر الاتصال الإداري داخل مؤسسات جامعة عمار ثليجي بالأغواط (كلية العلوم الاجتماعية والانسانية)، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الاتصالية وهي الاتصالات الإدارية، لما يكتسبه من جوانب سلبية إذ لم تعطى لها أهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال على أداء العاملين والذي ينعكس على الأداء العام للجامعة.
- إشعار الموظفين بأهميتهم وضرورة اطلاعهم على كل الأمور وتحفيزهم على العطاء أكثر.
- محاولة الوصول بجامعة عمار ثليجي الأغواط إلى مستوى اتصالي جيد وفعال من جهة، وأن تطور وزيادة في الأداء يرتبط الأولى بمعطيات إنسانية وعلى فعالية اتصال العاملين بالإدارة واتصالهم ببعضهم البعض من جهة أخرى.

### 1.8: صعوبات الدراسة:

مما لا شك فيه أن أي بحث أو عمل لا يخلو من الصعوبات ومن جملة الصعوبات التي وجدناها في هذا المجال صعوبة الموضوع في حد ذاته باعتباره يرتبط بسلوك الأفراد وأدائهم في عملهم وهذا ما يجعله صعب التجسيد والدراسة الميدانية.

بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات ونقص المراجع وصعوبة الوصول إلى الأبحاث السابقة فالعديد من الناشرين المهمين لا زالو يديرون كتبهم بالاعتماد على نظام الاشتراك، أي الحصول على المعلومات مقابل دفع مبلغ من المال بالإضافة إلى صعوبات في اختيار المنهج الصحيح ومجتمع العينة وصياغة المناهج.

### 1.9: الدراسات السابقة:

حظي موضوع الاتصالات الإدارية باهتمام خاص من قبل الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس والاجتماع والسلوك التنظيمي، ولما لها من دور مهم في إدارة ونجاح أي منظمة، ولها أهمية في تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات عبر قنوات الاتصال المختلفة في الوقت المناسب، ولهذا تعددت الدراسات في هذا المجال وسنستعرض عددا من الدراسات السابقة المتعلقة بتقنيات الاتصال الإداري وعلاقتها بخدمة إدارة الجامعة.

### الدراسة الأولى:

دراسة بن عسو وسيلة وعريف حبيبة. 2014-2015. بعنوان الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع 821 قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

#### أوجه الاستفادة من الدراسة:

وقد أفادتنا هذه الدراسة في فهم معالم إشكالتنا وفرضيات الدراسة. وتدعيم الإطار النظري وإثراءه من خلال فهم عنصر تأثير الاتصال الإداري ومحاولة إسقاطه على الجامعة.

#### الدراسة الثانية:

دراسة عوني محمد العيد 2015-2016 بعنوان " الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية" دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تبسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص إدارة المعرفة في المكتبات والمراكز.

#### أوجه الإفادة من هذه الدراسة:

وقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الجانب المنهجي لتعرف على معالم إشكالتنا ومعالم فرضيات دراستنا، كما أفادتنا في الجانب النظري من خلال ضبط عناصر الخطة وأما في الجانب الميداني استفدنا منها من خلال التعرف على إجراءات الدراسة لضبط مجتمع وعينة الدراسة ذلك لتوسيع معارفنا ومحاولة إثراءها.

#### الدراسة الثالثة:

دراسة هادي ر وأحمد محمود الخطيب، 2009. بعنوان إدارة الاتصال والتواصل: النظريات-العمليات-الوسائط – الكفايات. الأردن.

#### وقد أفادتنا هذه الدراسة:

في تعزيز وتثمين الجانب النظري خاصة في أشكال الاتصال الإداري بحيث من خلاله فهمنا جيدا أشكال الاتصال في المؤسسات وهذا ساعدنا على إسقاطها على الجامعة.

## خلاصة الفصل:

ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على أهم المراحل التي تحتاجها أية دراسة علمية ابتداء من تحديد الإشكالية، وفرضيات الدراسة، دوافع اختياره، أهداف الدراسة، وأهميتها، وصولاً إلى تحديد المفاهيم الأساسية حتى ننزع أي لبس أو غموض من الممكن أن يخلق صعوبات في الفهم لدى القارئ، كما قمنا بإدراج الدراسات السابقة كعنصر أساسي في هذا الفصل حتى يكون هناك تكامل بين خطوات دراستنا النظرية والمنهجية.

وسوف نحاول في الفصل الموالي إدراج ماهية الاتصال الإداري و تقنياته.

# الفصل الثاني

## الاتصال الإداري و تقنياته

## الفصل الثاني: الاتصال الإداري وتقنياته

## تمهيد:

يعد مفهوم الاتصال من المفاهيم الأساسية في مختلف العلوم الإنسانية، فهو قائم على التأثير الذي يتركه الأفراد في من حولهم ولا يتوقف عند حدود المنطوق والمكتوب فقط، بل يتعداه إلى كل الواقف والحركات والإيماءات والأفكار والقيم والاتجاهات.

ولقد بحث العلماء والمفكرين في مفاهيمه وطوروا نماذج ونظريات وشبكات الاتصال، ووضعوا له أنواعا وأنماطا مختلفة وتناولوا بالدراسة أهدافه ووسائله، والعقبات التي تعرض نجاح عملياته، كما طوروا نظريات ومدارس فكرية تبحث في تفسيره وتحليله حسب انتمائهم الفكرية، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى عملية الاتصال الإداري من خلال عرض جملة من العناصر أهمها: عناصر الاتصال أشكاله ووسائله والنظريات التي تناولت الاتصال ثم نتطرق إلى أسباب استخدام تقنيات الاتصال وأنواعها وغيرها من العناصر المهمة المتعلقة بالاتصال وتقنياته.

## 1.2: تعريف الاتصال:

### أ. لغة:

كلمة الاتصال مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساس الصلة وبلوغ الغاية، وهي مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى شائع أو مألوف كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل commun بمعنى عام أو مشترك. أما قاموس أوكسفورد فعرف الاتصال على أنه، نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات، وهناك من القواميس الإنجليزية ما يستخدم فعل communicate وكلمة communication كأحد مرادفات الفعل العربي وصل، شارك وتفاعل<sup>1</sup>.

### ب. اصطلاحاً:

إن أغلب تعريفات مصطلح الاتصال تتقارب مع مدلوله اللغوي وفيما يلي نذكر:

- **تعريف بيرسلون وستاير:** الاتصال هو عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويًا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك.
- **تعريف روجر وكنكايد:** الاتصال هو العملية التي يخلق فيها الأفراد المعلومات المتبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك.

### ج. إجرائياً:

هو عملية تفاعلية يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما يسمى المرسل والآخر يسمى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة والتأثير في سلوكه وذلك عن طريق الاعتماد على أسلوب معين<sup>2</sup>.

## تعريف الاتصال الإداري:

### أ. اصطلاحاً:

لقد تعددت تعاريف الاتصال الإداري نذكر منها:

- **تعريف لـ الهواري سيد محمود:** هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير ما.

1- سامر جلعوط وآخرون، الاتصال والاتصال الإداري، "المبادئ والممارسات"، دار النهضة للنشر، دمشق، 2000 . ص، 17.

2- سامر جلعوط وآخرون، نفس المرجع، ص 18.

- **تعريف لعامر يس:** هو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومه من خلال قنوات معينة في التنظيم.
- **تعريف ويليام جولياك:** عملية إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها.
- **تعريف كاثرين لابيلى:** هو تبادل وانتقال الأفكار والمعلومات بين الفاعلين داخل نسق اجتماعي معين.
- **تعريف هربرت سيمون:** وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء داخل المؤسسة ويحقق بذلك التعاون الذهني والعاطفي بين أعضائها فيساعد على الارتباط والتماسك الذي من خلاله يحقق الرئيس ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.
- **تعريف سيلين مارتين:** الاتصال الإداري هو الاتصال التنظيمي الذي يحدث في إطار المنظمة وهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.
- من خلال كل هذه التعريفات يتضح بأن الاتصال الإداري هو عملية تحدث داخل المؤسسة، يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين طرفين أو أكثر بهدف تحقيق فعالية المؤسسة.
- **ب- إجرائيا:** الاتصال الإداري هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم قصد تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

1-ضرار العتيبي وآخرون، - العملية الادارية - مبادئ وأصول وعلم وفن، ط 1 ،دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 31.

**2.2: خصائص الاتصال:**

تتميز العملية الاتصال بالعديد من الخصائص، يمكن إدراجها فيما يلي:

**أولاً - انتشار الاتصال عبر الزمان والمكان:**

يمضي الإنسان متحدثاً إليه ومستمعاً ومستجيباً للعديد من الرموز لهذا يجب الاتصال في كل مكان وكل لحظة ولا غنى عنها من هنا يعبر الاتصال عن الأوضاع القائمة والبيئة المحيطة والثقافة المميزة لشعب معين، والمناخ الثقافي الذي يعبر عن حقيقة المجتمع وأوضاعه.

**ثانياً - الاشتراك والمشاركة في المعنى:**

إن الاتصال بوجه عام هو نشاط له هدف ومعنى وهو فعل يبادر به ويسعى فيه نحو التميز المنبهات إشباع حاجاته المتغيرة، فقيام الإنسان بالاتصال هو وتنظيمها حيث يتمكن من توجيه ذاته في بيئته وعملية تحويل للمنبه الخارجي من الحالة مادة أولية إلى خام إلى معلومات ذات معنى وهدف.

**ثالثاً: الاتصال يشكل نظاماً متكاملًا:**

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة وتعمل جميعاً حينما تتفاعل مع بعضها البعض من المرسل، مستلم رسائل، قناة تغذية مرتدة، وتعطل أو إذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يفقد التأثير المطلوب.

**رابعاً - الاتصال غير قابل للتراجع والتفادي:**

لا يمكن لشخص ما أن يتراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فهو يستطيع التأسف والاعتذار وإصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان تلك العملية الاتصالية التي قام بها، ولكن لا يمكنه مسحه أو الظن بأنه لم يحدث، فإذا ما تفادى أحدنا اتصالاً من جانب أصدقائه مع رغبتهم فيه، فإن ذلك يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة<sup>1</sup>.

1- أحمد سيف الدين التركستاني، مدخل إلى الاتصال الإنساني، مركز تطوير التعليم الجامعي لجامعة الملك بن عبد العزيز، 2009، ص55.

### 3.2: أهداف الاتصال الإداري:

تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل يكون التأثير في الأفكار والاتجاهات لتكوينها، تعديلها أو تغييرها، ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الاتصال في الآتي:

#### أولاً: هدف تعليمي تثقيفي:

وهو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة التواكب التطور المستمر في الحياة.

#### ثانياً: هدف ترويحي ترفيهي:

محاولة إدخال البهجة والفرح والاستماع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للعمل.

#### ثالثاً: هدف اجتماعي:

يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.

#### رابعاً: هدف تنظيمي إداري:

يعمل على تحسين سير العمل وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في اتخاذ القرارات.

فأهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم يكون من خلال:

- تحقيق التنسيق بين أفعال وتصرفات مختلفة أقسام وأجزاء التنظيم، فبدون الاتصال الإداري تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد القدرة على التنسيق والتكامل وتميل المؤسسة بذلك إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نامر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط1، دار المحمدية الجزائر، 2007 م، ص 77.

الشكل رقم (1) : أهداف الاتصال الإجمالية في المؤسسة .



**المصدر:** نامر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط1، دار المحمدية الجزائر، 2007 م، ص77.

من الأهداف العامة لعملية الاتصال الإداري هو وضع قواعد ثقافية تنظيمية تتضمن قيم ومبادئ تخدم وتتماشى وطبيعة نشاط المؤسسة.

- يهدف الاتصال الإداري إلى البلوغ بالمؤسسة إلى درجة من النموذجية في عملية اتخاذ القرارات داخلها وذلك عبر وضع عناوين عرفية لطرق وآليات تحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها<sup>1</sup>.

1- هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص56.

## 4.2: وظائف الاتصال الإداري:

يؤدي الاتصال وظائف عديدة منها ما يأتي:

### أولاً: التوجيه:

ويقصد به عمليات تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه، ويتحقق التوجيه في عملية الاتصالية حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها حينما تكون مرغوبا فيها.

### ثانياً: التثقيف:

وهو تزويد الأفراد أو الجماعات بعناصر معرفية جديدة والتثقيف بمعناه الواسع المتعارف عليه يتناول النواحي العامة التي تعجز الأساليب الأكاديمية المتبعة عن القيام بها، ويكون الاتصال تثقيفياً حينما يتجه نحو تبصير وتوعية المستقبلي بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم من أجل فهم ما يدور حولهم من أحداث.

### ثالثاً: الترفيه:

بما أن الترفيه قد أصبح نشاطاً هاماً وضرورياً في المجتمع المعاصر بفضل ما يؤدي للأفراد والجماعات كونه يخفف عنهم ولو لوقت محدود في أغلب الأحيان الضغوط، ولم يعد الاتصال قاصراً على تسلية الجماهير، بل أصبح الاتجاه القوي الآن هو استخدام الترفيه الموجه لزيادة استمتاع الأفراد بمهارة ترفيهية تنمي اتجاهاتهم بما يعود عليهم بالفائدة<sup>1</sup>.

1- خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، ط1، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1997، ص ص، 33-32.

## 5.2: عناصر الاتصال الإداري:

اختلف العلماء في تحديد عناصر عملية الاتصال، فالبعض وضعها في صورة أسئلة ومن خلال الإجابة عليها يمكن إظهار العناصر الأساسية لعملية الاتصال والتعرف على مدلولاتها.

### (1) المرسل أو المصدر:

وهو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل منهم أفراداً أو جماعات في موقف معين رغبة في أن يتحقق المشاركة بينهم وبين من يتعامل معهم، وقد يكون المرسل شخص كالمدرس مع تلاميذه وقد يكون المرسل جماعة مثل الخبراء يناقشون مع جمهور في ندوة أو ربما هيئة أو مؤسسة<sup>1</sup>.

### (2) الرسالة:

وهي الأفكار، المفاهيم، الإحساسات، الاتجاهات، القيم أو المبادئ التي يرغب المرسل في إشراك الآخرين فيها أو إكسابهم إياها، أو بعبارة أخرى الرسالة هي المحتوى أو المضمون الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ففي المجال التعليمي مثلاً الرسالة هي موضوع الدرس وما يتضمنه من معلومات أو حقائق يقدمها المعلم لتلاميذه، كما أن المجال الوظيفي للرسالة هي مجموعة الأوامر والتعليمات والشكاوي وغيرها التي ترسل من قبل عامل إلى زميله على اختلاف مستوياتهم ثم أن هناك شروط يجب أن تتوفر في الرسالة لتكون عنصر فعالاً في عملية الاتصال الإداري والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- أن تساير أهداف المجتمع الذي يعيش فيه المرسل أو يعمل به أو ينتمي إليه.
- أن تكون ملائمة للوقت المحدد لها والجمهور المقدمة له<sup>2</sup>.
- أن تكون الرموز المستخدمة واضحة المعاني ومألوفة بالنسبة للجمهور المطالب.
- أن تكون خالية من الحشو والمبالغة والتعقيد.
- أن تكون قادرة على جذب انتباه المستقبل أي مثيرة لتفكيره.
- أن تكون مادتها مرتبطة ومتسلسلة بطريقة سهلة منطقية.

### (3) المرسل إليه أو المستقبل:

وهو الفرد أو الجماعة أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته رغبة في إشراكه أو إشراكهم فيما يهتم به من أفكار أو مهارات أو غير ذلك.

1-خيرى خليل الجميلي : مرجع سبق ذكره، ص20

2-مصطفى عبد السمیع وآخرون، الاتصال والوسائل التعليمية قراءات أساسية للطالب المعلم، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2001، ص31.

والمستقبل قد يكون فرد كالصديق الذي يستمع إلى صديقه أو العميل الذي ينصت للأخصائي.

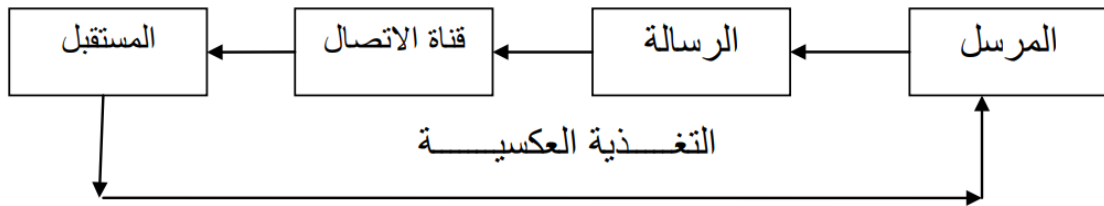
#### (4) الوسيلة:

وتعتبر الأداة المستخدمة لنقل الرسالة وهي قد تكون مرئية مسموعة أو محسوسة أو غير ذلك، كما أنها تتعدد وتتداخل فيما بينها لدرجة أن بعضها أصبح يشكل مادة متخصصة، ووسائل الاتصال هي:

- اللغة اللفظية: شفوية أو كتابية، وهي الشكل الأساسي للرسائل المستخدمة وكل الأشكال الأخرى هي أشكال بديلة لها.
- اللغة دون اللفظية: وتضم أشكالاً متعددة من اللغة الحركية أي التعبير بحركاتنا واتجاهاتنا الجسدية (الإيماءات، الإشارات، حركة الأصابع، اليدين، شكل الجلسة، شكل المشي). وهناك إضافة إلى ذلك اللغة الانفعالية الفسيولوجية. (ملامح وتقاطع الوجه، النظرات اصفرار الوجه أو احمراره....)<sup>1</sup>.

#### (5) الرجوع أو التغذية المرتدة:

وهي الإجابة أو الرسالة المضادة التي يرسلها المستقبل رداً على رسالة المرسل في توصيلها له ويظهر الرجوع في أنساق حركية أو لفظية كأن يقول المستقبل نعم..... هذا صحيح أو يهز رأسه علامة على الموافقة<sup>2</sup>.



شكل رقم 02: يوضح عناصر عملية الاتصال

المصدر: خيرى خليل الجملي، ص 2

1- مصطفى حجازي، نفس المرجع، ص 29.

2- خيرى خليل الجملي، مرجع سبق ذكره ص 22.

## 6.2: أنواع وأشكال الاتصال الإداري:

تتعدد أنواع الاتصال التنظيمي بتعدد المعايير في التمييز بينها فهناك اتصال مباشر داخلي وخارجي بسيط ومركب... الخ.

### 1) الاتصالات الرسمية:

وذلك من خلال إتباع الخطوط التنظيمية داخل المنظمة، وذلك عن طريق إتباع أسلوب محدد لنقل المعلومات من المستوى الإداري الأدنى إلى مستوى الأعلى داخل المنظمة وخارجها (الاتصال الرئيسي)<sup>1</sup>.

وهي أيضا الاتصالات التي يتم وفقها نقل المعلومات في إطار رسمي محدد ومركب وموضوع بدقة وهو كل اتصال ينطلق من الجماعات التنظيمية<sup>2</sup>، كما يكون محدد بمراكز تنظيمية معينة، ويتم من خلال انتقال الرسائل وفق تسلسل السلطة في التنظيم، ذلك أن التنظيم الرسمي هو جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقرر رسمياً<sup>3</sup>.

عادة ما يستخدم هذا النوع من الاتصال في القنوات الرسمية داخل التنظيم، أو القواعد والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، لهدف التنسيق بين مختلف أنشطة العمل التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا تحقيق نوع من الاستقرار في أداء المهام.

يعرفه معجم مصطلحات الإعلام والاتصال بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة، في المؤسسة في إطار رسمي متفق عليه في نظامها وتقاليدها ويعتمد على الخطابات والذكرات والتقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتتيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي<sup>4</sup>.

بمعنى إن الاتصال الرسمي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وهذا النوع من الاتصالات قد يحظى باهتمام أنصار المدرسة التقليدية في الإدارة، باعتباره النوع الوحيد الذي يحقق أهداف المؤسسة نظراً لأنه يتضمن التعليمات التي يصدرها المديرون إلى العاملين لانجاز أعمالهم ولتحقيق أهداف المنظمة.

1- محمد ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، الأردن، 2002، ص 212.

2- على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 237.

3- محمد عاطف غيث، مرجع سبق ذكره، ص 312.

4- عاطف عدلي العيد، الاتصالات والرأي العام، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 40.

الاتصالات الرسمية يمكن إن تأخذ ثلاث اتجاهات: ( الاتصالات النازلة، الصاعدة، الأفقية).

### أولاً: الاتصالات النازلة ( الهابطة):

وتعتبر من أكثر أنواع الاتصالات استخداماً في المؤسسة، ويتم استخدامها في المؤسسة، ويتم استخدامها في عملية نقل الأوامر والتعليمات المرتبطة بالعمل في المستويات العليا في المؤسسة إلى مستويات الوسطى والدنيا وتتضمن إعادة القرارات والأوامر والتعليمات الإجرائية والاستعلامات التقنية بما يسمح لكل فرد في المؤسسة التنفيذ على خير وجه ممكن عمله الخاص.

### ثانياً: الاتصالات الصاعدة:

هي معاكسة بطبيعتها للنوع الأول، فبينما تنحدر الاتصالات النازلة من أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى أسفله، فإن الاتصالات الصاعدة تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات الإدارية العليا من خلال الاتصالات الصاعدة يقوم المرؤوسين بنقل ملاحظاتهم ومقترحاتهم لمختلف مصالح العمل مما يؤدي بالرؤساء للحصول على التغذية العكسية وتتم الاتصالات الصاعدة إما على شكل تقرير، ترفع من مستويات الإدارية الدنيا إلى العليا أو عن طريق الشكوى التي يرفعها المرؤوسين لرؤسائهم برؤسائهم، وقد تتم أيضاً من خلال صناديق الاقتراحات الإضافية<sup>1</sup>.

إلى سياسة الباب المفتوح أو عن طريق اللقاءات المباشرة بين المرؤوسين والرؤساء وبالتالي يمكن توفر المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات العليا عن طريق الاتصالات الصاعدة مما يتيح لهم الفرصة لإصدار قرارات سليمة قائمة على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة.

تجدر الإشارة هنا إلى وجود مصطلح جامع للاتصالات الصاعدة والاتصالات النازلة وهو مصطلح الاتصالات بالعودة إلى الاتصالات الصاعدة فإن من إيجابيات هذا النوع من الاتصال أنه:

- في عملية تدفق المعلومات بصفة مستمرة من أسفل إلى أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعطي للمسؤولين في المؤسسة نظرة شاملة وكاملة للأبعاد المختلفة للعمل من الناحية المادية المعنوية.
- تتشكل الاتصالات الصاعدة مصدراً كبيراً لمعرفة " مدى " تعامل المستويات التنظيمية الدنيا مع القرارات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا كون أن الاتصالات

1- فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، دار المستقبل، عمان، 1997، ص 157.

الصاعدة تعتبر في الجانب منها "ردة فعل" طبيعية للاتصالات النازلة وفق قاعدة التنفيذ العكسية.

- الاتصالات الصاعدة تشكل مجالات للمشاركة والكشف عن بعض الاختلافات النفسية والعلاقات الموجودة في التنظيم والتنفيذ عن هموم العمال<sup>1</sup>.

### ثالثا: الاتصالات الأفقية:

يقصد بالاتصالات الأفقية تلك الاتصالات التي تتم بين أفراد التنظيم في مستوى إداري واحد وذلك بهدف التنسيق والتعاون بين جهودهم، كما يعكس المفهوم "العلاقات أو الروابط التي تربط الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للسلطة".

يعتبر هذا النوع من الاتصالات الأقرب إلى الاتصال غير الرسمي من بقية أنواع الاتصالات الرسمية، وذلك للاستخدام الواسع للأسلوب الشفوي في نقل الرسائل فيه، ما يؤدي في الغالب إلى نشوء علاقات صداقة حتى خارج المؤسسة، وتعمل الاتصالات الأفقية على تكييف وتنسيق الجهود بين الأفراد والعاملين في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، لأن التنسيق لا يتحقق فقط عن طريق الاتصالات الرأسية، فالإتصال الأفقي يساهم في تحقيق التعاون والتنسيق بين الجميع كفريق واحد متكامل.

تأكيدا لما سبق يذهب هنري فايول إلى أنه من الضروري تشجيع الإتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الفعالية الإدارية والاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين أساسيين:

**أولاً:** وجوب حصول الموظف على إذن من رئيسه قبل إعطاء أية معلومات لجهة أخرى.

**ثانياً:** ضرورة إعلام الموظف لرئيسه لأهم نتائج الاتصالات الأفقية<sup>2</sup>.

### (2) الاتصالات غير الرسمية:

لا تنحصر الاتصالات في أية مؤسسة بالبناء التنظيمي الرسمي أو بالاتصالات الرسمية " فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على علاقات الوظيفة، بل تتجاوز بالاستمرار في الأحوال العادية- القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم<sup>3</sup>.

إن الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين المنظمة.

1- فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات، نفس المرجع، ص 158.

2- غري عبد الرحمان وآخرون، عالم الاتصال، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 25.

3- مصطفى حجازي، نفس المرجع، ص 128.

هذا التعريف الأساس الذي تقوم عليه الاتصالات غير الرسمية، وهو العلاقات الشخصية الودية والاجتماعية الموجودة بين الموظفين، وهذا يبين أهمية العلاقات الشخصية والاجتماعية لقيام هذا الأسلوب من الاتصالات.

مثال على الاتصالات غير الرسمية ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث تعكس أحوالهم العامة وتستدعي اهتمام وتستحوذ على تفكيرهم، إضافة إلى المتطلبات التي تصل من العاملين إلى الإدارة المباشرة متخطية بذلك المستويات الرئاسية التي تقع بينهما.

الاتصالات غير الرسمية وفق هذا عبارة عن شبكة من التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد، رؤساء كانوا أم مرؤوسين على أساس شخصي، والتي تنشأ بين الأفراد، رؤساء كانوا أم مرؤوسين على أساس شخصي، والتي تعتمد على العلاقات الأولية بينهم، يأخذ الاتصال شكل غير مقنن عن طريق مراكز غير رسمية مثل وجود علاقة شخصية بين العامل ورئيس مصلحة أو مدير فيتم نقل المعلومة بطريقة شفوية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

والاتصالات غير الرسمية في أي مؤسسة تؤدي إلى سرعة الحركة والسيطرة على المواقف المختلفة والتغلب على المشكلات المألوفة، ويتوقف مدى اعتماد المؤسسة على الاتصالات غير الرسمية على حجمها وطبيعتها ونشاطها وأهمية أهدافها، إذ نجد مثلاً المؤسسات الضخمة تعتمد أكثر على نظام الاتصال الرسمي، كما يتسع لهم المجال لنظر والاهتمام بالحالات الشخصية للأفراد، وكلما كانت شبكات الاتصال الرسمي وقنواته تعمل بانتظام نقصت الحاجة للاتصالات غير الرسمية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال وبجهد أقل.

ما يعاب على الاتصال غير الرسمي هو أن الاعتماد عليه في إدارة التنظيم يؤدي إلى إضعاف السلطة الرسمية، خاصة هذا النوع لا يخضع للمراقبة و(الإشراف)، مما يجعل إمكانية تشويه المعلومات أو نقلها خاطئة أمراً قائماً، إذا كان الاتصال الرسمي يحتوي على طرق وأنماط معينة يسير وفق قنوات محددة فإن الاتصال غير الرسمي على العكس من ذلك يفتقر إليها.

الاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمي والدور الذي يلعبه يتمشى والنظرة الحديثة للتنظيم، باعتبار أنه اجتماعي يتأثر فيه الفرد بعدة قوى تتفاعل فيما بينها، وتنعكس نتيجة هذا التفاعل على إنتاجية الفرد وسلوكه ومدى تعاونه داخل التنظيم الرسمي<sup>1</sup>.

1- مصطفى حجازي، نفس المرجع، ص 129.

## 7.2: وسائل الاتصال الإداري:

تتعدد أساليب ووسائل الاتصال الإداري في هذا العصر وهو عصر الاتصالات والتقنيات الحديثة، ولكن يمكن تقييم وسائل الاتصال الرسمية بشكل رئيسي إلى ثلاث أنواع:

- الاتصالات الشفوية.
- الاتصالات الكتابية.
- الاتصالات الحركية<sup>1</sup>.

### الاتصالات الشفوية:

وهو أكثر أشكال الاتصال الإداري انتشاراً، يحدث في كل مكان في المنظمة، ويشمل المحادثات غير الرسمية عند القيام بعمل أو في المقابلات والاجتماعات.

فهي تمتاز بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، وتمكن من ناحية أخرى من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشعر الجميع باطمئنان أكبر، وتعتبر الاجتماعات خاصة التنظيمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشاركين فرصة للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات أصوب، لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر، أما عيوب هذا الأسلوب تكمن في عدم الثقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتاً طويلاً<sup>2</sup>.

### الاتصالات المكتوبة:

- المجالات الحائطية: وهي وسيلة بسيطة منخفضة التكاليف ولها فعالية في إعلام العاملين بالمسائل التي تهتم بهم بشكل مباشر.
- كشوف المعلومات: وهي تختلف من تنظيم الآخر فقد تكون يومية، أسبوعية أو شهرية، وهي فعالة جداً للاتصال بالعاملين<sup>3</sup>.

يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر، ثم يحفظها بين الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن أن نوصلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه، وتناسب

1- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 233-234.

2- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ذكره، ص ص 233، 234.

3 Lakhdar sekiou:- Gestion de personnel . Edition d'organisation , paris .p 368 .

المعلومات النسبية المعقدة، بشكل عام فإنه مع اتساع حجم التنظيمات تزداد عملية الاتصال تعقيداً، لأنها تشمل مستويات إدارية كثيرة ويشترك بها أعداد كبيرة من العاملين.

### الاتصالات الحركية:

يشمل هذا النوع من الاتصال استخدام لغة الجسم تعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل، وبالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هنا وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة، وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال، ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات، إلا أن لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة، ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات، كالسرعة المطلوبة، طبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها، والتكلفة التي تستلزمها الوسيلة، وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسالة<sup>1</sup>.

---

1- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ذكره، ص ص، 234-235.

## 8.2: نظريات الاتصال الإداري:

### نظريات التأثير المباشر:

جاء بهذه النظرية هارولد لازويل، حيث يرى أن الأشخاص ليسوا إلا مجتمعا جماهيريا مجموعة من الأشخاص المنعزلين (تأثر بفكر فرويد) ووسائل الإعلام تمثل فيه مصادر قوية للتأثير والناس يقبلونها بشكل متماثل، فكل شخص يتلقى المعلومات بشكل فردي ويستجيب بشكل فردي – لكنها لم تكن نظرية واقعية بسبب التبسيط الشديد وافترض أن للإعلام تأثيرات عنيفة ومفاجئة وتكمن أهميتها في أنها كانت بداية بحوث تأثيرات الإعلام.

### نظريات التأثير الانتقائي:

#### أولا: نظرية الاختلافات الفردية:

نقول ببساطة أن الأشخاص المختلفون يستجيبون بشكل مختلف للرسائل الإعلامية وفقا لاتجاهاتهم وبنيتهم النفسية، وصفاتهم الموروثة أو المكتسبة، وعليه فإن الرسائل تستقبل وتفسر بشكل انتقائي أو ذلك بسبب اختلاف الإدراك الذي يفكر به كل شخص والذي يرجع إلى اختلاف التنظيم لدى كل شخص من المعتقدات للقيم والاتجاهات، ولأن الإدراك الانتقائي فالتذكر والاستجابة انتقائيين وبالتالي فتأثير الاتصال ليس متماثلا.

#### ثانيا: نظرية الفئات الاجتماعية:

يرى رواد هذه النظرية أن جمهور الاتصال ليسوا مجرد أفراد مجتمعين في فئات اجتماعية مختلفة، ولكنهم مرتبطون ببعضهم البعض في اتحادات وعائلات ونواد وغير ذلك من العلاقات، فالعلاقات إذن يجب أن توضع في الاعتبار<sup>1</sup>.

### نظريات التأثير غير المباشرة:

#### أولا: نظرية التأثير المعتمد على تقديم النموذج:

وفقا لهذه النظرية فإن الفرد يتأثر بإطلاعه على بعض نماذج السلوك التي تعرض عن طريق وسائل الإعلام، حيث أن هذه النماذج تعتبر مصدر من مصادر التعليم الاجتماعي مما يدفعه لتبني هذا النموذج في سلوكه اليومي.

1- الموسوعة الحرة ويكيبيديا شبكة الانترنت عنوان الموقع <http://wikipedia.dz> على الساعة: 14:00 21-2013-03

**ثانيا: نظرية المعنى:**

قد تقدم وسائل الإعلام معان جديدة لكلمات اللغة أو أن تضيف عناصر جديدة للمعاني القديمة.

**ثالثا: نظرية الحاجات والإشباع:**

وتقول هذه النظرية أن جزءا هاما من الاتصال الذي يقوم به الناس موجه لتحقيق أهداف يحددها الأفراد وهم يقومون باختيار وسائل إعلامية معينة لإشباع حاجاتهم.

**نظرية الاتصال الاتقاعي:**

**أولا: نظرية النفسية:**

تعتمد على نظرية اختلافات الفردية، أي أنها تعطي أهمية كبيرة للفروق الموجودة بين الأفراد.

**ثانيا: النظرية الثقافية الاجتماعية:**

تأثر أصحاب هذه النظرية بنظريات التأثير الانتقائي، حيث وفقا لهذه النظرية من الصعب تفسير سلوك الأفراد بناءا على المتغيرات النفسية وحدها لأنهم دوما ينصرفون داخل سياق اجتماعي.

## 9.2: معوقات الاتصال الإداري:

ويقصد بها المشاكل والصعوبات التي تتعرض العملية الاتصالية وتؤثر على فعاليتها وقدرتها على إدراك الأدوار المنوط لها.

وتعتبر معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وتؤدي إلى تأخير انجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في وقت المناسب، وكذلك عدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظرا لصعوبة الاتصال مما يترتب عليه زيادة الفاقد في إنتاجية المنظمة وتبديد الوقت والجهد وبالتالي يؤدي إلى بطء الأداء وتدني مستواه.

ما القيورتي يحدد أهم المعوقات في عملية الاتصال بما يلي:

### المعوقات النفسية والاجتماعية:

حيث أن تفسير يتوقف على حالة الفرد النفسية، وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه، ودرجة الانتقائية في الإدراك ودوافع الفرد، أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية، حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية عن عوائق الاتصال الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور أنانية والفرقة ويمكن أن تركز على أساس دينية أو عرقية وإقليمية.

المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات.
- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات.
- قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءات، وعدم مناسبتها للرسائل المنقولة<sup>1</sup>.

و يمكن لنا أن نضيف عددا من المعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال والتي منها:

-اللغة: يسبب عدم فهم معاني اللغة وطريقة استخدام اللغة ذاتها.

- الرغبات والميول أو الاستيعاب: ينجذب الفرد في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تتوافق مع رغباته وميوله ويتجاهل المعلومات التي تتعارض مع ميوله ورغباته.

-القدرة على فهم والاستيعاب: حيث يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على فهم الدقيق والسرعة في الفهم كذلك.

1- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، حامد للنشر والتوزيع 1 عمان، 2008، ص 174.

-**الخوف:** قد يعزي بعض الأفراد الخوف من جراء إرسال بعض المعلومات الواجب إرسالها وتظهر بصورة واضحة في الاتصال الصاعدة من المرؤوسين إلى الرؤساء مثل شكاوي العاملين.

مما سبق يمكن أن نعيد تقسيم العوامل التي تعيق فعالية الاتصال بحيث تظهر على النحو التالي:

**أ - المعوقات الشخصية:**

والتي تتعلق بالمرسل أو المستقبل من خلالها ثقة المستقبل بالمرسل أو تضارب الاتجاهات والقيم والخبرات بين المرسل والمستقبل.

**ب- معوقات تتعلق باللغة:**

هي اختلاف التفسير للألفاظ والعبارات من شخص لآخر.

**ج - معوقات تتعلق بقناة الاتصال:**

قد يستعمل المرسل رسالة غير لفظية مثل الإيماءات وتعبير الوجه وحركات الجسم حيث لا تتناسب وطبيعة ومضمون الرسالة.

**د- معوقات مادية:**

والتي تنشأ نتيجة وجود عوائق مادية كالضوضاء والتشويش.

**هـ - معوقات في الإصغاء:**

حيث كثيراً من الأفراد لا يصغون بشكل جيد فقط يتظاهرون بالانتباه، لكن تفكيرهم بعيد عن مجرى الحديث وقد يكون ناتج عن عدم اللامبالاة وعدم الاهتمام بمحتوى الرسالة<sup>1</sup>.

**أسباب استخدام تقنيات الاتصال:**

لقد أصبح لتقنيات الاتصال دور مهم في إنجاح كثير من المؤسسات والدوائر بكافة تخصصاتها وأنواعها سواء كان ذلك على صعيد تقديم خدمات المعلومات واسترجاعها للمخططين، والباحثين والمستفيدين الآخرين أو على صعيد إجراءاتها الأخرى.

هناك عدد من العوامل والأسباب التي تلجأ المؤسسات والدوائر المختلفة في المنظمات إلى الاستعانة بتقنيات الاتصال في تناقل المعلومات وهي.

1- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، نفس المرجع، ص 175.

### الكم الهائل من المعلومات:

فقد أصبحت كميات المعلومات متزايدة بشكل كبير يصعب السيطرة عليها بالطرق التقليدية ومن ثمة نقلها إلى المستفيدين واسترجاعها لهم في مكانهم أو منازلهم. وهذا النقل والاسترجاع للكم الهائل من المعلومات يحتاج إلى الاستعانة بتقنيات الاتصال كالهاتف والفاكس والهاتف.

### المعلومات التي يحتاج إليها المخططون والباحثين والمستفيدون الآخرون:

غالبًا ما تكون مشتتة وموزعة على مناطق جغرافية متعددة، متقاربة أحيانًا ومتباعدة في الكثير من الأحيان الأخرى، لذا فإن تهيئة المعلومات المشتتة يحتاج إلى وسائل وتقنيات اتصال مناسبة ومتطورة.

الحاجة إلى السرعة في إيصال المعلومات للمستفيدين:

حيث أن سمات العصر قد تطورت وتغيرت ويحتاج المخططون وأصحاب القرار والباحثون والمستفيدون الآخرون إلى السرعة في حصولهم على المعلومات، لذلك فإن تقنيات الاتصال تلعب دورًا مهمًا في نقل تلك المعلومات بالسرعة المطلوبة.

ازدياد الطلب على المعلومات ذات الصبغة والسمة العالمية:

وذلك بسبب تطور عمليات التبادل الثقافي والاقتصادي والعلمي والسياسي وهذا وقد قربت وسائل الاتصال بين دول العالم المختلفة وهذا من اهتمامات الإنسان المعاصر أكثر شمولية في كل أرجاء العالم كذلك فقد أصبحت صفة العديد من المعارض والعلوم صفة عالمية وخاصة ما يتعلق بالعلوم الطبيعية والمصرفية.

### أنواع تقنيات الاتصال الحديثة:

ومن أهم تقنيات الاتصال التي تخدم الأعمال الإدارية:

### الأقمار الاصطناعية:

تقوم الأقمار الاصطناعية بتغطية خدمات الاتصال التقليدية بالإضافة لخدمات الارتباط باستخدام الهاتف انتقال التلكس، استخدام التلفزة الطابعة، وهذه العمليات تفيد الإدارة في كافة أعمالها ومراسلاتها كما أن وضع القمر الاصطناعي في مداره يوفر خدمات متعددة الجوانب في دعم الاتصال فيما يتعلق بين مختلف المستخدمين.

تكنولوجيا الاتصال عن بعد:

أ – تكنولوجيا الاتصال الكابل:

الكابل أحد الوسائل التي تستخدم في عملية نقل الرسائل والمعلومات الصوتية والمرئية والنصوص، إما بالأسلوب التماثلي Analog أو بالأسلوب الرقمي digital .

ب – تكنولوجيا الألياف الضوئية:

تعد الألياف الضوئية احد الوسائل التي تساعد على تقديم مجال واسع من الاتصالات والألياف الضوئية التي هي عبارة عن قوائم زجاجية رقيقة للغاية تشبه خيوط العنكبوت وتسمح بمرور أشعة الليزر خلالها، ويمكن أن يحل هذا الضوء محل الإشارات الالكترونية التقليدية المستخدمة في خطوط الهاتف والراديو والتلفزيون ونقل بيانات الحاسب الالكتروني.

ج – تكنولوجيا الاتصال الرقمية:

يمكن تقديم بيانات المقروءة والمسموعة والمرئية في شكل سلسلة من الإشارات التماثلية وتختلف الإشارات المتماثلة حسب اختلاف الإشارات الأصلية.

3-تكنولوجيا الاتصال الهاتفي:

يبدو أنه من الغريب اقتحام الاتصال الهاتفي ضمن خدمات تكنولوجيا، حيث يبدو الهاتف ضمن خدمات التكنولوجيا حيث يبدو الهاتف من الوسائل القديمة التي يرجع تاريخها إلى عام 1876، غير أنه نظام اتصال معقد، من خلاله يمكن الهاتف ليس مجرد أداة للنداء أو إنهاء الأعمال عن بعد إنما عمل قنوات اتصال لعقد المؤتمرات لمن يقيمون في أماكن متباعدة. ويستخدم الهاتف كوسيلة اتصال بالهواتف الأخرى في أماكن جغرافية متعددة بطريقتين أساسيتين هما:

أ – طريقة اتصال مباشرة:

سواء كان هذا الاتصال بين متحدثين يعيشان في مدينة واحدة أو في مدينتين مختلفتين أو حتى أقاليم وقارات مختلفة.

ب – طريقة الاتصال الغير مباشرة:

وذلك عن طريق ربط الخط الهاتفي مع وسيلة أخرى من وسائل تناقل المعلومات كالفاكس والمحطات الطرفية للحاسب، وما شابه ذلك من تقنيات الاتصال.

### الفاكس ( الناسخ الهاتفي):

هو جهاز يستطيع نقل الرسائل المكتوبة والمطبوعة عبر الاتصال الهاتفي إلى أي مكان في العالم وتستقبل في حال وبذلك يتم توفير الوقت والجهد الذي يستغرقه نقل الرسائل وقد أسهم في فعالية الاتصالات وفي انجاز الأعمال الإدارية المختلفة.

### الانترنت:

وهي عبارة عن شبكة الكمبيوتر تتكون التي تتألف منها ولكنها عبارة عن شبكة تتكون من أجهزة يملكها أفراد ومؤسسات ومدارس ومعاهد بحثية منتشرة في كل مكان في العالم.

### معوقات استخدام تقنيات الاتصال:

مقابل المميزات والفوائد الكبيرة التي توفرها تقنيات الاتصال والأسباب الموجبة للجوء إلى استخدامها هناك عدد من المشاكل والمعوقات التي تعترض سبيل استخدام مثل تلك التقنيات في المؤسسات ومن أهمها ما يأتي:

### الكلفة المالية:

لكثير من تقنيات الاتصال المنتجة في الدول الصناعية سواء كان ذلك على مستوى الأجهزة أو النظم، ويؤثر ذلك بشكل واضح على الدول النامية التي تحتاج إلى استخدام مثل تلك الأجهزة والتقنيات.

صعوبة ملائمة بعض تقنيات الاتصال للاستخدامات المحلية:

وهذه أسباب فنية تتمثل في عدم ملائمة النظم والتقنيات المستخدمة للأجهزة المستخدمة فعلا في الدول النامية.

### الجانب النفسي:

ويتمثل في صعوبة تخلي بعض المؤسسات عن أنظمة الاتصال التقليدية المستخدمة التي تعتقد في جدوى استمرارية الاتصال والتواصل وطريقها.

إلا أن كل ذلك لا يمنع من التأكيد على فعالية استثمار التقنيات وخاصة تقنيات الاتصال في التواصل مع الآخرين وتناقل المعلومات نظرا لتأثير ذلك على زيادة إنتاجية أو فعالية المؤسسات.

## خلاصة:

إن الاتصال يعتبر بمثابة العمود الفقري للمجتمع بحيث أنه عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون الاتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن غيره من الناس، فهو عملية أساسية لكل نشاط إنساني وعليه لا يمكن دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات الرسمية دون التعرض إلى هذا الموضوع الذي يلعب دوراً هاماً.

داخل المنظمة بحيث يمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان بمثابة الجهاز العصبي، والذي يمكن للإدارة من أن تحقق بواسطته عملية نقل رسائلها وتعليماتها إلى العاملين بها أو إيجاد نوع من الصلة بين مختلف أجزاء المنظمة هذا فضلاً عن اتصالها بالبيئة المحيطة بها.

## الفصل الثالث:

الإتصال الإداري وتأثيره  
على أداء العاملين

## الفصل الثالث: إدارة المؤسسة وفاعليته في التأثير على أداء العاملين

### 1.3: العناصر الأساسية لنموذج الاتصالات في المؤسسة

يعتبر اتصال المؤسسة أحد مجالات علم الاتصال عموماً، والاتصال كمفهوم عام يمكن تحديد مضمونه في الرموز وأنظمة "الإشارات" ولكننا إذا رجعنا إلى التراث النظري المعالج لهذا المفهوم، فإننا نجد مجال هذا الأخير أوسع من ذلك بكثير.

وعلى الرغم من التداول الواسع لمفهوم الاتصال إلا أنه يحمل معانٍ مختلفة وعديدة وتستعمل في مجالات متعددة. ومنها العلاقات الإنسانية، ووسائل اتصال جماهيرية، حسابات آلية... الخ.

هذا وقد ساهم اهتمام المختصين والباحثين في مجالات دراسية مختلفة في زيادة مفهوم الاتصال تعدداً وتنوعاً. ولكن هذا التعدد والتنوع لم يحول دون جعل كل هذه الطرق والمجالات والمعاني تركز أساساً على عنصر أساسي مشترك هو نقل المعلومات الذي اعتمدنا عليه أساساً في بحثنا هذا. حيث أن المنتبغ للتراث المعرفي وحتى التطبيقي في هذا المجال يجد أن اتصال المؤسسة مفهوماً يشمل المجالات المختلفة لاتصال المؤسسة وأبعاده الداخلية والخارجية: فهناك من يشخصه في المجال الإداري أو في المؤسسات عموماً، ليقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرارية العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها واستعمالها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين. كما يشمل اتصال المؤسسة الاتصال المنطوق والمكتوب، الرسمي وغير الرسمي الذي يتم داخل المؤسسة أو خارجها، على المستوى الفردي والجماعي، يهدف تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإنسانية بين الموظفين والمؤسسة من جهة وبينها وبين المحيط الخارجي<sup>1</sup>.

إن وظيفة اتصال المؤسسة لا تقتصر على ربط المؤسسة بالمجتمع بل تتعداها إلى جعل المؤسسة مصدراً لقيم جديدة فاتصال المؤسسة، على حد تعبير جيل أشاشر (ACHACHER GILLES) يهدف أساساً إلى إعطاء المؤسسة ما يمكن التعبير عنه بشريعة مجتمعية وإدماجها في المجتمع من خلال تدعيم البعد التجاري بالبعد الإنساني والخدمي، بالإضافة إلى ذلك تتمثل أهمية اتصال المؤسسة في تلك الجهود التي يقوم بها مسيرو المؤسسات من أجل وضع نسق منسجم من الإشارات والدلائل الرمزية (علامات مميزة، شعار تخطيطي وصور، ماركة...) التي تعطي للمؤسسة طابعاً خاصاً من خلال رمزها الذي يعبر عن طبيعتها وأهدافها ومتماشية مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي وقيم المجتمع.

1- عبيد محمد عنان، مقدمة في أصول الإدارة وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، ص66.

ومن جهة أخرى لا يوجد في الواقع خلاف بين المشتغلين بهذا المجال حول أهمية اتصال المؤسسة سواء بين الأفراد داخلها أو خارجها، لأنه من طبيعته يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة مشاريع المؤسسة، وتحقيق أهدافها، لان تجاهل العامل الإنساني في الإدارة والتنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط ومن تم إلى الصراع لدى أفراد المؤسسة، لذلك اعتبر الاتصال في المؤسسة وخاصة الفعال منه بمثابة روح كل تنظيم أو إدارة لمؤسسة ما.

إن الفرد بغض النظر عن صفته المهنية أو القانونية في المؤسسة يظل دوما في حالة اتصال مع غيره في فضاء المؤسسة أو خارجها. فقد يكون هذا الفرد في اتصال مع الرؤساء أو مع المرؤوسين أو مع العملاء كما قد يكون في اتصال مع الزملاء... الخ. وبذلك يعتبر الاتصال بمثابة عملية رئيسية وضرورية في بناء علاقات العمل، حيث أثبتت التجارب إن عدالة إدارة المؤسسة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته، إذا لم يصحب ذلك شرح كاف وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بكل وضوح ونزاهة بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة، ولا يخف ما لذلك من آثار سلبية على معنويات العاملين وبالتالي أدائهم، ومن هنا قيل أن الانفصال مدعاة للقطيعة والصراع في العلاقات وانهيائها، أما الاتصال فهو محييا وداعمها. لأنه يعمل على توصيل المعلومات والبيانات بين الأفراد والجماعات، أو بين وحدات الإدارة في المؤسسة وبين هذه الأخيرة ومحيطها الخارجي، وذلك لتحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات والبيانات بين أطراف الاتصال ويمكن تحديد أهمية اتصال المؤسسة في مظاهر أساسية منها:

**1- تحقيق التنسيق:** بين الأفعال والتصرفات سواء الخاصة بالأفراد أو الجماعات والوحدات الإدارية والتنظيمية.

**3- المشاركة في المعلومات:** بحيث يصبح تبادل المعلومات الهامة بين مختلف مستويات التنظيم والعمل مكثف وفعال. وهذا بدوره يساعد على:

- توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف والأعمال المبرمجة.
- توجيه الأنشطة والأعمال لتحقيق أفضل النتائج.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبيد محمد عنان، مقدمة في أصول الإدارة وتطبيقاتها، نفس المرجع، ص، 61.

**3- اتخاذ القرارات:** إذ تقوم وتستنقيم عملية اتخاذ القرارات على الإتصال فلا قرار ناجح بدون اتصال فعال يضمن تبادل المعلومات لتحديد المشاكل وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات ومتابعتها.

إضافة إلى هذه النواحي التي تبرز فيها أهمية الإتصال نجد أيضا نواحي أخرى تعكس هذه الأهمية منها تشجيع الحوار وتنمية مهارات القيادة وإتقان العمل إلى جانب ديمقراطية الإدارة وعدالة توزيع المعلومات على الأفراد والفئات.

مما سبق يمكن القول بان أهمية الاتصالات باعتبارها عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها مستمرة وشاملة تمس جميع أنشطة المؤسسة وتؤثر في كافة العمليات الإدارية الأساسية، لا تتوقف هذه الأهمية عند مرحلة معينة وإنما تستمر خلال جميع مراحل حياة المؤسسة، حيث تنشط وتوجه أعمال المؤسسة وتعطيها حيوية وقوة، عن طريق ضبط وبناء عملية اتخاذ القرارات والتنسيق والتخطيط والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم، ولا تقف أهمية الاتصالات داخل المؤسسات عند هذا الحد، بل تتعداه إلى بناء تماسك جماعات العمل وتفاعلها وتوجيهها للعمل وتفاعلها وتوجيهها ورفع مستوى أدائها، وذلك من خلال تحسين عملية نقل المعلومات والبيانات التي تحتاجها هذه الجماعات ويتطلبها عملها. وتزداد أهمية الاتصالات في مجال العلاقات الإنسانية، على اعتبار أن لب المشكلة في إدارة المؤسسات لا يتمثل في الوسائل والخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الاتصال لان هذه الخطوات الفنية والوسائل المادية (التكنولوجية) المستخدمة، يمكن اقتناءها، وأحيانا يمكن التحكم فيها وتعديلها حتى تصبح فعالة، ولكن قبول أفراد وجماعات العمل لها في المؤسسة هو المشكل الكبير. وعليه يمكن الحكم على الإداري الناجح بأنه الذي يحسن الاتصال في جميع أبعاده وخاصة الإنسانية، أن يكون على قدر من المهارة في اتصاله بغيره مراعيًا طبيعة وشخصية كل طرف جديد يدخل معه في عملية اتصال، بمعنى يأخذ في اتصاله التباين في أسلوب التفكير واللغة والحالة الثقافية والانفعالية وحتى الاجتماعية والمكانة الإدارية والمهنية للطرف الآخر، لأن الاتصال في المؤسسة يعتبر من أهم العمليات التي يقوم بها المسؤول والمرؤوس أيضا، فهي عملية معقدة تتضمن مهارات كثيرة منها توصيل المعلومات واستقبالها وقبولها ورفضها وتعديلها.

يعتبر الاتصال عامة والاتصال في المؤسسة خاصة، من الأمور الحيوية والتي تعد على درجة كبيرة من الأهمية لمجالات الحياة عموما، ولعمل المؤسسات خصوصا، التي تعتمد على الإدارة التي تعتبر الاتصالات إحدى أهم وظائفها ومقوماتها، فالمؤسسات لا تستطيع أن تقوم بأداء أي نوع من المهام والأعمال بدون القيام بعمليات الاتصال، فإذا لم تحدث عمليات الاتصال أو إذا حدثت بكيفية غير سليمة، فإن الأفراد من مسؤولين ومرؤوسين، لا يستطيعون معرفة أدوارهم وبالتالي يتعذر القيام بها، وأيضا قد لا تستطيع

الإدارة معرفة المعلومات الضرورية المطلوبة لسير الأنشطة أو اتخاذ القرارات اللازمة، وبناء عليه قد لا تستطيع هذه الإدارة إعطاء التعليمات والأوامر والإرشادات للعاملين، بالمؤسسة وأفراد الجمهور المتعامل مع المؤسسة، وقد يؤدي ذلك إلى صعوبة تنسيق الأعمال ومواجهة المشكلات التي قد تنشأ نتيجة لسوء الإتصال أو ضعفه<sup>1</sup>.

وبناء على ذلك فإن المؤسسة قد ينكمش نشاطها ويتراجع دورها مما يؤثر على تطورها واستمرارها، وأيضا من الصعوبة إيصال مشاعر الأفراد وحاجاتهم ومشاكلهم للآخرين، إذا لم يتوافر نظام فعال للإتصال، ومن ثم نجد أن كل فعل متعلق بالإتصال يؤثر على المؤسسة ويتأثر بها بطريقة أو بأخرى.

إن كل الأفعال والقرارات الإدارية تمر من خلال قناة (شبكة) الإتصال، فنجد على سبيل المثال أن عملية التخطيط قد تكون على درجة عالية من الكفاءة، ولكن هذا لا تكون له أية قيمة إذا لم يتم توصيله إلى الأفراد المعنيين بالتنفيذ بطريقة سليمة، إن الإتصال الفعال في المؤسسة يساعد بدون شك على تفهم الأفراد للأعمال والمهام بطريقة أفضل وشعورهم بأنهم أكثر أهمية واندماجا في العمل. ويساعد الإتصال الفعال أيضا على أن يكون الأفراد أكثر تعاونا وتماسكا وأكثر ولاء وانتماء للمؤسسة، مما ينعكس أثر ذلك على تحقيق الثقة والرضا، وتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف المرجوة. إن ذلك لا يتم إلا من خلال نظام اتصال يمكن من إيصال المعلومات القادمة، وكذا القرارات من خلال قنوات الإتصال إلى جماعات العمل المختلفة، كما يمكن من الحصول على ردود الأفعال والمعلومات الراجعة والتي يكون لها أكبر الأثر لفعالية جماعات العمل والأداء.

### نموذج الاتصالات في المؤسسة وعناصره الأساسية:

#### نموذج الاتصالات في المؤسسة:

إن أنظمة الإتصال قد تم تطويرها من خلال الأفكار التي قدمها "كلود شانون" Claude "Shannon" وتعتبر على درجة من الأهمية لفهم عملية الإتصال وطبيعتها. وقد طور "شانون" نموذجه في الاتصالات أثناء عمله على مشاكل الاتصالات بالتليفون. إن نموذج "شانون" يعتبر نموذجا عاما للاتصالات وعلى درجة من الفائدة طالما أن هناك انسياب للمعلومات<sup>1</sup>.

ويوضح الشكل رقم (02) العناصر الأساسية لنموذج الإتصال ويعرف المربع المتعلق بالمرسل بالمكان أو الشخص أو الآلة التي تنتج الرسالة وترسلها إلى المكان

1- زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطابع سجل العرب، (ط2)، (القاهرة)، 1976، ص-ص، 125-126.

المحدد. ولكي يتم نقل الرسالة بين المرسل والمستلم فلا بد من وجود طريقة لذلك وهي قناة الإتصال، وقد تأخذ قناة الإتصال عدة أشكال مثل الإتصال وجها لوجه، أو من خلال التليفون، أو قد تكون قناة الإتصال أمواج الراديو أو الضوء أو أمواج الصوت، وقد تكون رسالة مكتوبة أو خلافة، ويجب ملاحظة أن قنوات الإتصال قد تنقل المعلومات في اتجاهين مثل الإتصال وجها لوجه عموما، أو من خلال التليفون والذي يتم من خلاله حدوث ردود الفعل على الرسائل المختلفة عادة، أو قد تنقل المعلومات في اتجاه واحد مثل برامج التليفزيون والراديو، فهي قنوات موجهة، وخلافه من الجدير بالملاحظة أن قنوات الإتصال قد لا تكون أداة دقيقة لنقل الرسائل، فقد تواجه تلك القنوات بعض التقلبات أو الضوضاء أو التعطيلات وكثيرا من تلك التعطيلات لا يمكن التنبؤ بها بطريقة دقيقة، وتؤدي تلك التعطيلات إلى عدم وصول الرسالة أو حتى قد تكون عائقا أو حاجزا لعدم فهم الرسالة. ولذلك فإنها تتداخل وتؤثر على دقة نقل المعلومات. وهذا التداخل يسمى ضوضاء، فنجد مثلا في المكالمات التليفونية أن الضوضاء تتمثل في المكالمات التي تتداخل في المحادثة والتي تأتي من محادثة تليفونية أخرى أو من أصوات خارجية وغير ذلك.

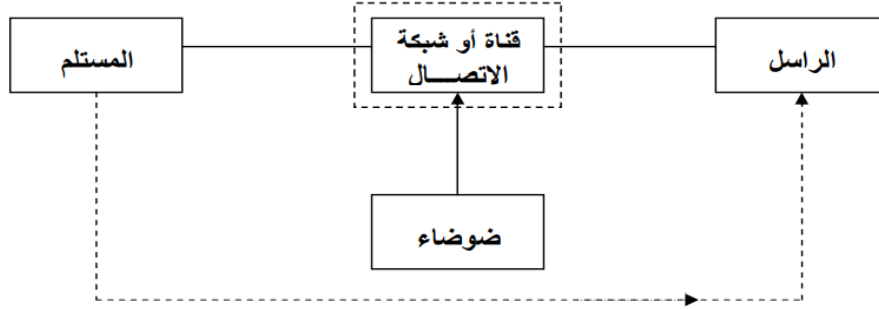
وطالما أنه في غالب الأحيان يوجد نوع من الضوضاء في نظام الإتصال، فسوف يوجد بعض الأخطاء في عملية الإتصال، بناء على ذلك والتي يجب استئصالها أو على الأقل تخفيضها إلى أدنى حد ممكن. وقد أوضح "شانون" أنه يمكن معرفة الطاقة لقناة الإتصال (بالرغم من صعوبة حسابها)، وذلك عن طريق معرفة أن أي قناة لها حد أقصى لنقل كمية معينة من المعلومات. ومن خلال استخدام التحليل الرياضي، فقد أوضح أنه من الممكن تحقيق نقل الرسالة بحيث تكون خالية من الأخطاء بواسطة استخدام الرموز المناسبة مع الأخذ في الاعتبار طاقة قناة الإتصال وعدم زيادة المعلومات عن الطاقة القصوى للقناة<sup>2</sup>.

وبناء على الشكل المبسط السابق فإننا نجد أن نظام الإتصال يتكون من أربعة أجزاء رئيسية وهي المراسل، قناة الإتصال، المستقبل، ونظام المعلومات، ومن الجدير بالذكر ملاحظة أن كل نظام فرعي من هذه الأنظمة المكونة للعملية الاتصالية تتكون أيضا من أنظمة فرعية

1- كبت ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد اسماعيل يوسف دار نهضة مصر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1974، ص-ص، 521-520.

2 -Rebert (bacal) : performance et management. N.Y :mcgawhill Paris 1999. p-p : 105-106.

الشكل رقم (2)<sup>1</sup>  
العناصر الأساسية لنموذج الإتصال



المصدر: الطاهر أجيم، واقع الإتصال في المؤسسات الجامعية جامعتي منتوري وباجي مختار نموذجا، الجزء الاول، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.

أخرى، فنجد أن المرسل يقوم بعملية خلق الفكرة وترميزها إذا تطلب الأمر ذلك، ثم يقوم بنقلها من خلال قناة الإتصال إلى المرسل إليه الذي يقوم بدوره باستلام الرسالة وترجمتها إلى لغة مفهومة أو لغة أخرى تمهيدا لاتخاذ فعل معين، إما بعمل شيء معين أو القيام بنقلها إلى جهة أخرى في عملية مستمرة، وسوف نقوم بشرح تلك المكونات الرئيسية على النحو التالي<sup>1</sup>:

### 1. خلق الفكرة وترميزها:

إن عملية خلق الفكرة نعني بها منبع أو مصدر المعلومات، فقد يكون المصدر هو الشخص المرسل أو مجموعة من الأشخاص أو أي شخص آخر. ونعني بعملية الترميز تحويل الرسالة إلى شكل خاص من أجل تحقيق عملية النقل بمعنى الاتصالات الفردية ما هي إلا لغة خاصة تمكنا من نقل معلومات أكثر في عملية الاتصالات الفردية، والهدف من ذلك زيادة معدل وكمية المعلومات المنقولة، والمشكلة هنا أن الرسالة الأصلية يجب أن يتم ترجمتها إلى رموز، وهذه العملية قد تأخذ بعض الوقت، فلو أن الوقت المنفق بالتقريب صغيرا والوقت المكتسب من معدل النقل بالمقارنة كبيرا، ففي هذه الحالة تعتبر عملية الترميز خطوة على درجة كبيرة من الأهمية وخصوصا في الحالات التي تتطلب بصورة ماسة إلى نقل كمية كبيرة من المعلومات، فهنا تصبح عملية الترميز ضرورة ملحة للتقليل من الوقت والتكاليف. ومن الجدير بالذكر ملاحظة أنه لا يتم في كل الأحوال عملية ترميز

1-Peterf. (drucher) : management challenger for the 21st centry, harper business. N.R 1999. p-p: 85-86.

الرسائل وتحويلها على رموز، ففي الكثير من الأحوال قد يتم نقل الرسالة كما هي من خلال قناة الإتصال.

## 2. الاختيار والتحويل والنقل:

قد تم تناول عملية الترميز والتي نقصد بها وضع نظام من الإشارات أو المصطلحات من أجل الإتصال. ويوضح الشكل السابق أن نظام الإتصال يشتمل على عدة مكونات، وحيث أن الإتصال يتم نقله باستخدام لغة معينة، ولذا فإنه يجب أن تتم عملية الإتصال عن طريق وضع نظام التحويل للرسالة أو المعلومات إلى إشارات أو رموز أو كلمات يعرف معناها، وتسمى هذه العملية بعملية التحويل، وبناء على ذلك، وطالما أنه توجد عملية تحويل للمعلومات على لغة أخرى غير مفهومة، فلا بد من وجود عملية أخرى لنقل الرموز أو خلافه، والتي تم وضعها في صورة لغة عادية ومتداولة، وتسمى هذه العملية بعملية النقل، وبالإضافة إلى عملية التحويل، فإنه توجد عملية أخرى وهي عملية الاختيار، فقد يقوم المرسل بالاحتفاظ بكمية من المعلومات التي تذهب من خلال النظام، وذلك تجنباً لحدوث زيادة في طاقة قناة الإتصال التي تذهب من خلال النظام، ويجب هنا أيضاً أن يتم تخفيض الضوضاء، وذلك عن طريق منع الرسائل الأخرى والتي لا يوجد رغبة في دخولها<sup>1</sup>.

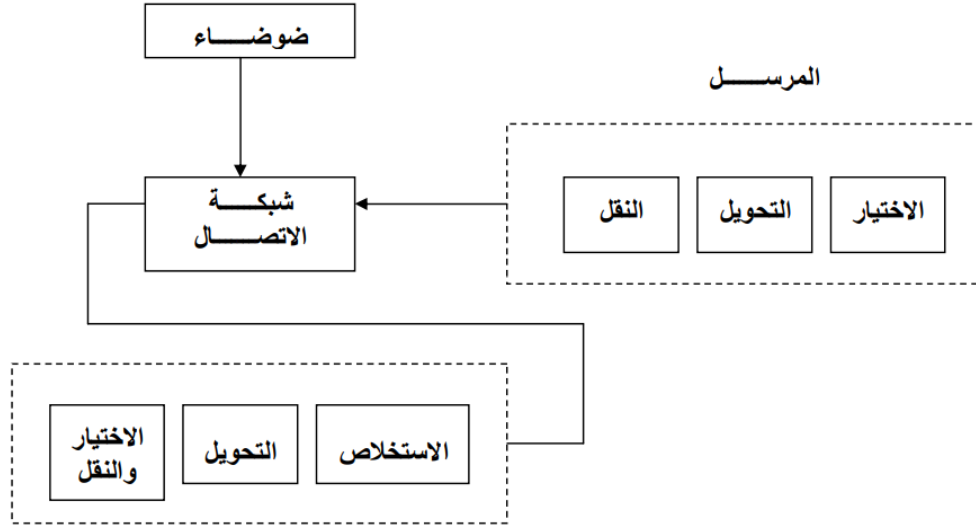
ومن الجدير بالملاحظة أن عملية الاختيار قد تتم على وجه الخصوص في المؤسسات الحكومية فيوجد العديد من الخطابات التي تصل يوميا رئيس الإدارة أو المصلحة. وعليه فقد يتم تخصيص سكرتيرة لفحص كل الخطابات القادمة، حيث تقوم باستبعاد الرسائل التي تجدها لا تهم الرئيس أو المدير، وترسل إليه فقط الرسائل التي على درجة من الأهمية بالنسبة للعمل، يحدث عندما يتم الاحتفاظ ببعض المعلومات غير المرغوب في دخولها إلى نظام الإتصال، أو عندما تكون المعلومات من الأهمية تقديمها لشخص ما في النظام بسرعة حتى يمكن الاستفادة منها، وإلا فقدت قيمتها. ونجد أيضاً أن عملية الاختيار يمكن أن يتم في نهاية عملية الاستلام. ويوضح الشكل التالي نموذج الإتصال بصورة أكثر تفصيلاً.<sup>2</sup>

1-George (eckes) : the six sigma revolution- nowgcheral electric and others turned process into N.Y. johqnzileym sons tnc 2001 p-p. 13-20.

<sup>2</sup>الطاهر أجغيم، واقع الإتصال في المؤسسات الجامعية جامعتي منتوري وباجي مختار نموذجاً، الجزء الأول، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.

الشكل رقم (3)

نظام مفصل للاتصال



المصدر: الطاهر أجيم، واقع الإتصال في المؤسسات الجامعية جامعتي منتوري وباجي مختار نموذجاً، الجزء الأول، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.

ومن الجدير بالذكر ملاحظة أن معظم أنواع الاتصالات ترتبط أساساً بأغراض وحاجات الأفراد الداخليين في عملية الإتصال، فقد تتم عملية الإتصال من أجل التأثير في سلوك الآخرين، وإذا لم يحقق الإتصال تلك الأغراض، فقد يصبح بلا معنى حتى ولو كانت الرسالة قد تم استلامها بطريقة واضحة.

### 3. شبكات (قنوات) الإتصال في المؤسسة:

تعتبر قنوات الإتصال في المؤسسة وخارجها بمثابة حلقة وصل بين شخصين أو جماعتين أو بين مستويين فأكثر من مستويات الإدارة والتنظيم، وعلى أية حال، فإن الدراسة المعمقة لهذا الموضوع تبين لنا أن شبكات الإتصال في المؤسسات ليست بهذه البساطة. فشبكة الإتصال يمكن أن تتكون من طرفين (المرسل والمستقبل)، كما يمكن أن تتكون من حلقات مترابطة تربط بين عدد من الأفراد أو الجماعات أو الهيئات، مكوناً من عدد من الحلقات في سلسلة أو شبكة بحيث أن الرسالة تبدأ عند إحدى نهاية النظام ثم تمر من خلال مجموعة من الأفراد أو الوحدات يتم من خلالها نقل الرسائل على آخر حلقة من نظام الإتصال، وأحياناً تحمل حلقات شبكة الإتصال أنواع معينة من الرسائل، وأحياناً تتم في اتجاه واحد.

#### 4. المعلومات المرتدة:

لكي يتم التأكد من دقة عملية نقل المعلومات وتفهمها، فلا بد من الحصول على المعلومات المرتدة من المستلم. وبالطبع فإن هذه الطريقة لتحقيق الكفاءة سوف تستنفذ جزءا من طاقة قناة الإتصال. ولتوضيح أهمية المعلومات المرتدة في عملية الإتصال، فسوف نورد هذا المثال: فقد طلب من شخص ما القيام بوصف نماذج معينة تتكون من عدد من المستطيلات، وذلك عن طريق استخدام التحدث، وبناء على الكلمات التي تقدمها للجماعة، يقومون بعملية رسم الأشكال.

وقد تمت عملية التحدث والوصف باستخدام طريقتين للإتصال، الأولى، أن تتم عملية الإتصال بالمجموعة وذلك عن طريق سماع صوت المتحدث فقط، ولا يوجد أي طريقة لتحدث المستمعين معه أو مناقشة أو طرح أسئلة أو خلافه. وقد يتم ذلك عن طريق وضع الشخص خلف ستاره. ويسمى هذا النوع بالإتصال ذو الطريق الواحد. الثانية: أن تتم عملية الإتصال بالمجموعة بطريقة تمكن الشخص المتحدث من ملاحظة المستمعين وسؤالهم إذا تطلب الأمر ذلك في أي وقت، أو قيام الجماعة بمناقشته في حالة الضرورة، وهنا يسمى ذلك الإتصال ذو الطريقين، وقد تم قياس العوامل الآتية:

- طول الوقت الذي يستغرق في عملية الوصف والتحدث.
- دقة الأشكال التي تم رسمها بواسطة المستمعين.
- مدى الثقة في دقة الأشكال التي تم رسمها من جانب المتحدث والمستمعين.

وعموما فقد وجد أن الإتصال ذو الطريق الواحد يكون أسرع من الإتصال ذو الطريقين. ومن الجهة الأخرى فقد كان الإتصال ذو الطريقين أكثر دقة في كون قيام المستمعين برسم الأشكال بطريقة أكثر تشابها مع التي يعكسها المتحدث، وأيضا شعور المستمعين بثقة أكبر عن دقة الأشكال التي تم رسمها.

وقد ظهر أن الإتصال ذو الطريق الواحد كان أقل ضوضاء وأكثر وضوحا، أما الإتصال ذو الطريقين فكان يتصف بالمضايقات والمناقشات، وأحيانا وجود نقص المفاوضات عما يقال أو يجب أن يقال، وأحيانا يتم مقاطعة المتحدث والتعليق على العبارات التي يقولها والتصميم على العودة إلى بعض النقاط التي تم مناقشتها. ومن ثم فإن ذلك يؤدي إلى شعوره بأنه شخص غير ملائم للقيام بهذه المهمة. وبالطبع فإنه قد يصبح في موقف دفاعي، وهنا يجب ملاحظة الآتي:

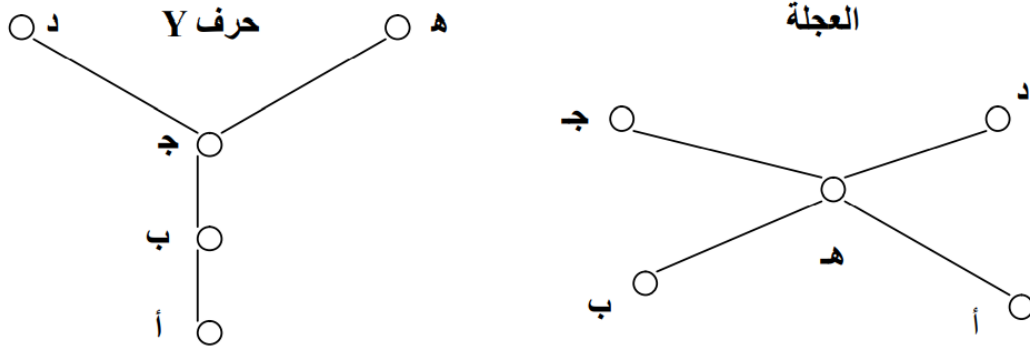
1- أنه يمكن أن يتم تنمية وتطوير عملية الترميز بواسطة المجموعة التي تقوم بالإتصال ذو الطريقين.

2- أن كل شخص يسمع المتحدث وما يقوله ويقوم بالمناقشة إلى أن يتم التوافق على ما يقال، وبناء عليه يتم تعلم عملية الترميز في نفس الوقت بحيث يملك الجميع القدرة على استخدامها بفاعلية كبيرة.

3- إن عملية تنمية وتطوير رموز أو لغة خاصة كما تم ملاحظتها، تعتبر إحدى الطرق لتحسين الاتصالات، ولكن قد يستغرق ذلك بعض الوقت حتى يتم إتقان هذه العملية، وتكون على درجة من الكفاءة عندما يحدث الفهم بين كل من المستلم والمرسل. وبناء على ذلك نجد أن الإتصال ذو الطريقتين (المعلومات المرتدة) يكون مفيداً في تطوير لغات خاصة ملائمة وتعلمها بسرعة بواسطة كل الأطراف المشتمل عليهم الموقف، حيث لا يحدث ذلك بهذه السهولة في الإتصال ذو الطريق الواحد. هذا بالإضافة إلى أن الإتصال ذو الطريقتين يمكن من فهم الأطراف للموضوع والاتفاق فيما بينهم على ما يقال. ويجب ملاحظة أنه في الإتصال ذو الطريقتين يقوم المتحدث أثناء وصفه للأشكال بالنظر إلى المجموعة، وهذا يتيح له الفرصة لمعرفة ردود فعلهم وانطباعاتهم من خلال ملاحظة الحركات والعلاقات على الوجوه. وبهذا يستطيع الحصول على استجابة الجميع ومعرفة كل ما يدور حوله والعودة إلى نقاط معينة إذا تطلب الموقف ذلك .

### 2.3: بعض التأثيرات لشبكات الإتصال:

يوجد العديد من الدراسات التجريبية على مجموعات العمل لمعرفة مدى تأثير نوع شبكات الإتصال على عدة متغيرات. وقد ركزت الدراسات على المتغيرات التي يمكن قياسها مثل سرعة أداء العمل، عدد الأخطاء التي تحدث عند أداء العمل واتخاذ الأفراد (الذين يحتلون مواقع معينة على شبكات الإتصال) تجاه شيء معين، ومدى قدرة الشبكة على التكيف مع الغموض الذي قد يتميز به بعض المواقف المختلفة (كالموضوع).



المصدر: الطاهر أجيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجامعية جامعتي منتوري وباجي مختار نموذجاً، الجزء الأول، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.

وقد قام هارولد ليف Leavitt Harold بإجراء دراسات على عدد من شبكات الاتصال، والتي يوجد بكل منها خمس مراكز كما يوضح في شكل ، وتثير الرموز إلى المركز أو المواقع، أما الخطوط فهي تربط حلقات الاتصال ببعضها البعض في الشبكة.

وفي التجربة التي قام بها ليفت، تم توقع مشكلة بسيطة لكل عضو في كل شبكة من شبكات الاتصال المختلفة، ولتلك المشكلة البسيطة عبارة عن إعطاء كل عضو عددا من الكروت،

وكل كرت مكتوب عليه خمس رموز أو أشكال تتمثل (نجمة، مثلث، دائرة، وخلافه) وعدد من الكلمات، وكان المطلوب من كل عضو هو عضو الرموز الشائعة على كل كرت، وقد تكرر ذلك على المجموعات 15 مرة، وتم تجميع المعلومات عن طول الوقت المنفق على كل محاولة. وأيضا جمع معلومات أشياء أخرى، وقد توصل ليفت إلى النتائج الآتية<sup>1</sup>:

1. الوقت المنفق لأداء كل محاولة، فقد وجد أن الوقت المنفق للأداء تقريبا يتبع نفس الشكل في كل شبكات الاتصال، ولكن في المتوسط فإن الوقت المنفق في كل محاولة يتجه إلى التناقض في زيادة عدد المحاولات، أما بالنسبة للرسائل المتبادلة بين أفراد كل شبكة في كل محاولة فقد كان كبيرا في شبكة الاتصال الدائرية، أما شبكة الاتصال التي تأخذ شكل العجلة

1- كبت ديفيز، نفس المرجع، ص 46.

فكان العدد أقل بعض الشيء. ومن الجهة الأخرى فقد وجد أن نموذج العجلة كان أسرع لكل المحاولات، أما نموذج الدائرة فكان أطول النماذج.

2. درجة الدقة، لقد وجد أن شبكة العجلة (مركزية عالية) كانت أكثر كفاءة وذلك من حيث عدد الأخطاء، فقد كان قليلا بالمقارنة بالشبكات الأخرى، بالإضافة إلى أن عمليات الإتصال كانت أقل من أجل تحقيق الغرض.

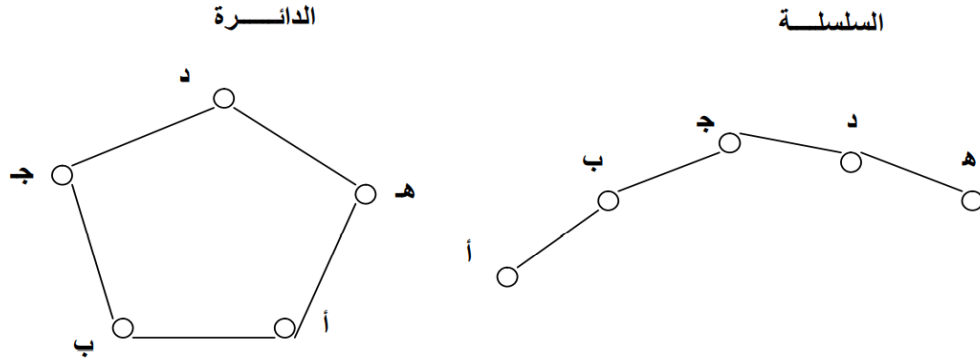
3. درجة الرضا والمعنوية لكل عضو في الجماعة، لقد وجد أن كافة أعضاء شبكات الإتصال الدائرية يملكون درجة عالية من الرضا والمعنوية ويليها السلسلة ثم حرف Y ثم العجلة.

4. معدل الأداء، بالنسبة للأفراد الذين يحتلون مواقع مركزية، فقد وجد عموما أنهم أكثر حبا وتمتعا بالعمل من أولئك الذين يمثلون مواقع غير مركزية.

ويمكن تلخيص النتائج السابقة في الآتي: في شبكة الإتصال الدائرية كان العمل بدرجة عالية من النشاط والفاعلية، ولكنه يتميز بوجود قائد، وعليه فقد كان العمل منظما ويوجد إجماع وتوحيد بين أعضاء الجماعة. أما درجة الرضا والروح المعنوية فقد كانت أقل بالمقارنة. وبناء على تلك التجربة فقد استنتج ليفت بأنه توجد علاقة بين نوع شبكات الإتصال والمتغيرات الأخرى. وقد قام بافيلاس Baveles بإجراء تجربة مشابهة مع مجموعات تتكون من خمسة أشخاص وذلك لدراسة العلاقة بين نوع شبكة الإتصال وقدرة الأفراد على اتخاذ القرارات وتجميع المعلومات. وذلك عن طريق إعطاء أعضاء الجماعات مشكلات متشابهة ليقوموا إما بتجميع معلومات عنها أو القيام باتخاذ قرارات بشأن حلها. وقد توصل من هذه التجربة أنه توجد علاقة بين نوع الشبكة الإتصال وبين السرعة والدقة في حل المشكلات وأيضا القدرة على جمع المعلومات وزيادة على الروح المعنوية والرضا<sup>1</sup>.

1 -Welter (d.s) : successful communication between supervisors et employees, Pakistan management review 25. 1995. p-p: 89-94.

بعض شبكات الإتصال



المصدر: الطاهر أجغيم، واقع الإتصال في المؤسسات الجامعية جامعتي منتوري وباجي مختار نموذجا، الجزء الاول، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.

و يوجد العديد من الدراسات الأخرى التي قام بها العديد من العلماء على شبكات الإتصال، وعموما إذا نظرنا إلى النتائج التي تم التوصل إليها لوجدنا أنه يوجد إجماع على مدى تأثير نوع شبكة الإتصال على المتغيرات المختلفة والتي تم دراستها. ولكن قد لا يمكن تعميم النتائج التي تم التوصل إليها على جميع المواقف وتحت كل الظروف، ويرجع السبب في ذلك إلى أن معظم تلك الدراسات قد تمت على مجموعات بسيطة من الأفراد وفي ظروف ومواقف معينة. ولو نظرنا إلى الدراسات التي قام بها بافيلاس وآخرين فقد أوضحوا أنه توجد أسباب معينة قد تجعل البناء التنظيمي الذي لا يأخذ شكل الهرم أفضل وقد قام عدد من الباحثين بطرح أسئلة للاستفسار عن مدى تأثير نماذج الإتصال على عمل المجموعة؟ وقد قاموا بدراسة هذه المشكلة عن طريق التجارب على نماذج مختلفة من شبكات الإتصال، وقد وجد آخرين أن كفاءة المجموعة تكون أفضل عندما يكون البناء التنظيمي يسمح للمجموعة وللأعضاء بأن تتم عملية عن طريق شخص يحتل مركز رقابة عليهم عنه في حالة ما إذا كان البناء يتطلب اتصال الأعضاء ببعضهم البعض. وهذا يعني أن البناء المميز يخدم

كوظيفة تنسيقية يكون أكثر فاعلية من البناء غير مميز. وقد وجد باحثون آخرون أن العضو الذي يملك معلومات ضرورية من أجل حل المشكلة يتجه إلى أن يكون العضو المركزي، وبناء عليه، ففي البناء المميز نجد أن الرضا للأعضاء يكون منخفض، ولكن الكفاءة في أداء الأعمال قد تكون أفضل. وقد قام كل من سيمون وجينزوكو Guetzkow Et Simon باختيار النتائج التي توصل إليها ليفت وذلك بإعادة التجارب على مجموعات تتكون من خمسة أفراد. وقد قام باختيار بعض العوامل كالسرعة والدقة والكفاءة في أداء العمل. وقد استخدم كل من سيمون وجينزوكو تحليلات ودراسات الحركة والزمن لفصل النشطة

وتنظيم الجهود وخلافه. وقد توصلا إلى أنه كلما زادت الصعوبة في عملية تنظيم المجموعة كلما زاد الوقت اللازم لأداء العمل، ولكنه بعد إيجاد طريقة لتنظيم المجموعة إلى حد معين فقد وجد اختلاف في الوقت بين المجموعات. وأيضا فإنه كلما زادت القيود على المجموعة كلما أصبحت المجموعة أكثر ثباتا. فشبكة الإتصال المفتوحة عادة ما تمارس تأثيرا محدود على أداء المجموعة عنه في الشبكات الأخرى. ولكن المجموعة العجلة كانت قادرة على تحقيق بناء تدرجي بسهولة، وعليه فقد توصلوا إلى أن الصعوبة في عملية التنظيم تكون أكبر ما تكون في شبكات الإتصال الدائرية، ثم يليها الإتصال الأخرى وأقلهم من ناحية عملية التنظيم هي شبكة العجلة<sup>1</sup>.

وبناء على ما سبق فقد توصلوا إلى النتائج الآتية: أنه توجد علاقة بين حرية الإتصال (الشبكة المفتوحة) والكفاءة في أداء الأعمال، ولكن فقد نجد أن بعض القيود الاتصالية قد تؤدي إلى تحسين الفاعلية والكفاءة وأيضا فإن نموذج الإتصال يؤثر على درجة الصعوبة في تنظيم المجموعة، ولكن ليس بالضرورة أن يكون نموذج الإتصال غير المقيد أكثر صعوبة في عملية التنظيم من النموذج المقيد.

وترجع أهمية الإتصال من جهة أخرى، في التنظيم وتطوير الإدارة في المؤسسات المختلفة من حيث نشاطها وحجمها، على أنه أداة فعالة لتحقيق الأهداف ومنها نقل المعلومات، وتأكيد الفهم بين العاملين والموظفين مسؤولين ومرؤوسين حول مختلف الأشياء والمشكلات. وأيضا الحصول على ردود فعل بخصوصها والإقناع، والحصول على مستويات عالية من الأداء والتفاعل والتعاون والمساهمة من طرف العاملين في تنفيذ الأعمال وإدارة الأمور. فالهدف من عملية الإتصال في المؤسسة، هو إرسال المعلومات من أجل اتخاذ القرارات المختلفة. وبالطبع فإن صحة القرارات التي يتم اتخاذها تعتمد إلى درجة كبيرة على مدى سرعة ودقة وكفاءة أنظمة الإتصال في المؤسسة. وأيضا فإن عملية نقل المعنى والفهم الصحيح لمعلومات تعتبر هي الأخرى هدفا فرعا على درجة من الأهمية لأي نظام اتصالي في المؤسسة، فالإتصال عادة لا يتم من خلال قنوات الإتصال في المؤسسة لمجرد نقل المعلومات والمعنى وتفهمها، ولكن يتم الإتصال أيضا لكي يساعد في تحقيق عملية اتخاذ القرارات ونجاحها، ومن حيث أنها تعمل على إحداث تغييرات مادية وغير مادية في المؤسسة.

فعملية الإتصال في المؤسسة ليس له أية قيمة إذا لم يتم تحقيق أي شيء من ورائها. فنظام الإتصال المؤسستي الفعال هو ذلك النظام الذي يساعد على إحداث تغييرات، ويساهم

1- عرفة أحمد علي وشلبي سمية إبراهيم، نحو نظرية لزيادة الانتاجية، الجزء الثاني دار المعارف، مصر، 1990، صص، 75-78.

في عمل الأشياء وفي تحقيق الأهداف<sup>1</sup>، وأيضاً يجب أن يعمل نظام الإتصال الفعال على خلق روح المبادرة وتحسين مستوى الأداء لدى العمال والموظفين والمسؤولين، يرجع السبب في ذلك أن نظام الإتصال الفعال يجعل العاملين والموظفين.... يشعرون بأنهم جزء من النظام بأنهم جزء فأهداف المرؤوسين (عمال موظفين) والمؤسسة يمكن تحقيقها لو تتم تشجيع العاملين على المساهمة في تنسيق العمليات الإدارية واتخاذ القرارات المختلفة. وهذه الحقيقة نجد لها وجود في الموقع، حيث أن أفراد المجتمع المبحوث في المؤسستين الجامعين من الشرق الجزائري أكد لنا صحة هذا الحكم وأيدوا مثل هذا الطرح إذ أنه من مجموع (15000) حالة مبحوثة أكد (82%) منها ما يعادل: (1230) فرد صحة هذه القضية إذ ذهب (554) مبحوث من مجتمع جامعة باجي مختار بعناية إلى أن الإتصال هو أساس النجاح في اتخاذ القرارات كما أن اشتراك العاملين يزيد نسبة كبيرة في دقة وصحة هذا القرارات وهذا ما يمثل (93,36%) من المجموع الكلي لعينة البحث. في حين ذهب حوالي (18) (220 %) مبحوث إلى أن هذا الأمر غير صحيح والجدول التالي يوضح أكثر هذه النقطة.

1- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001. صص: 60-65.

### 3.3: الاتصالات المتداخلة بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة (الجزائرية):

يتم إدارة الأنشطة اليومية في المؤسسة من خلال التفاعل بين الأفراد (المسؤولية والمرؤوسين) الذين يقومون بالاتصال فيما بينهم من أجل إدارة الأعمال وهو حل المشكلات التي تنتج عن العمل والتنظيم. ومن ثم فإنه من الأهمية بمكان التمييز في الاتصال داخل المؤسسات بين نوعين أساسيين من الاتصال وهما الاتصال الشفوي (الشفهي) والاتصال الكتابي. وأيضاً فإنه من الأهمية أن تقوم بدراسة الاتصال من حيث اتجاهاته الأساسية، سواء كان اتصالاً نازلاً (هابطاً) أو صاعداً أو اتصالاً أفقياً (جانبياً). بالإضافة إلى ذلك فإنه توجد بعض المواقف التي يتم فيها الاتصال بطريقة غير رسمية بين الموظفين أو العاملين، والذي لا يتتبع البناء التنظيمي الرسمي وفي هذا السياق نرى من المفيد القيام بشرح هذه الأنماط من الاتصال التنظيمي الرسمي وفي هذا السياق نرى من المفيد القيام بشرح هذه الأنماط من الاتصال.

#### الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي:

أ.الاتصال الشفهي: وهو إعادة ما يكون اتصالاً وجهاً لوجه بين فردين ويحدث الاستثناء في حالة الاتصال الهاتفي أو الإلكتروني (الأنترنت) والاتصال الشفهي يحقق عادة من المزايا، ومنها أن هذا النوع من الاتصال يحقق درجة معينة من الفهم وذلك نظراً لأنه يتيح الفرصة للأسئلة، وأيضاً الحصول على معلومات راجعة مما يساعد على وضوح المعنى وفهم الغرض من الاتصال. كما أن كثيراً من الخصائص الشخصية والاهتمامات تتدخل في عملية الاتصال، وبذلك يرتبط الشخص بالآخرين في بيئة العمل. ومن الجهة الأخرى، فإن الأفراد قد يدركون بأن الاتصال الشفهي قد يكون أقل دقة من الكلمة المكتوبة، هذا بالإضافة إلى أنه قد يفهم بطريقة خاطئة وهنا قد يصعب تحديد المسؤولية عن المسألة عن أخطاء وذلك نظراً لعدم وجود دلائل كتابية. ولكن على أية حال فإنه نظراً لما لهذا النوع من الاتصال من أهمية بالغة فإنه ينبغي العمل للتغلب على تلك العيوب<sup>1</sup>.

ومن الجدير بالذكر ملاحظة أن الاتصالات الشفهية تعتبر من أهم أنظمة الاتصالات المفتوحة المباشرة. وقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أهمية وضرة هذا النوع من الاتصالات في عصرنا الحديث نظراً لتعدد الأعمال والأنشطة وزيادة حجم المنشآت هذا بالإضافة إلى أنه أسلوب فعال للتعامل معه. وترجع أهمية ذلك النوع من الاتصالات إلى كونها تؤثر وترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرها على جماعات العمل المختلفة بالمنظمة من حيث التعاون والانتماء والولاء والتماسك والاندماج. وما يتبع ذلك من تأثيرات على درجة الثقة بين الأفراد، وأيضاً درجة الرضا والروح المعنوية. وما يترتب على ذلك من تأثيرات على الإنتاجية ومستوى الحياة بالمنشأة وخارجها.

ب. الإتصال الكتابي: تعتبر الاتصالات الكتابية من الوسائل الفعالة والتي تعد على درجة من الأهمية في المؤسسات عموماً. فنجد أن التقارير والمذكرات والخطابات والمنشورات والخرائط والمعلومات المتعلقة بالبحوث والأهداف والسياسات والقواعد والإجراءات، عادة ما تكون مكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها للفحص والإرشاد في حالات الضرورة. وأيضاً يفضل أن تكون تلك الأشياء مكتوبة حتى تتم عملية التنفيذ بطريقة موحدة ومنطقية ومتفق عليها حسب القواعد والإجراءات الموضوعية، وحتى لا يحدث خلاف بين الأفراد عند التنفيذ. هذا بالإضافة إلى أن الكتابة تساعد على القيام بتوزيعها في صورة كتيبات صغيرة، حتى يكون لدى الجميع العلم بها، وحتى لا يحدث خلاف عليها، وهذا بالإضافة إلى أن عملية الكتابة في حد ذاتها تساعد في المراجعة الدورية وإمكانية التعديل إذا تطلب الأمر ذلك، وخصوصاً إذا إتضح أثناء التنفيذ أنها لا تحقق الأغراض المطلوبة أو أنها تسبب حدوث بعض الأخطاء أو وجود خلل أثناء التنفيذ.

ذلك أن اللغة عامة وخاصة المكتوبة قد تثير صعوبات كما تتطلب جهد تكوين وبعض الشروط الفنية والثقافية. وعموماً فإن عملية الكتابة للأوامر والتوجيهات والتقارير والاقتراحات وجميع العمليات الاتصالية، التي تتم في فضاء المؤسسة أو تصدر من إدارتها وأعضائها، تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية وخصوصاً في حالة المستندات، فهي تعتبر وثائق قانونية، يمكن استخدامها في حالة الضرورة، وفي العمليات الإدارية المختلفة ومنها المراقبة والمتابعة.... نظراً لإمكانية تحديد المسؤولية. ومن الجدير بالذكر ملاحظة أن العلاقات في الإتصال الكتابي قد يكون تأثيرها مباشراً، رغم أنها في الحقيقة ليست اتصالاتاً وجهاً لوجه. مثال على ذلك عندما يرسل المشرف تقريراً كتابياً إلى أحد العاملين يخبره فيه بأداء عمل معين، فهذا لا يعتبر اتصالاتاً مباشراً، لكن تأثيره يمكن أن يكون تقريباً بنفس المغزى، وهو أن العامل سوف يقوم بتنفيذ ذلك كما لو كان المشرف موجوداً وجهاً لوجه.

وقد يمثل الإتصال الكتابي بعض الصعوبة وذلك بإعطاء المعاني تركيزاً أكبر مما تتطلبه الرسالة من وقت وجهد. إذ قد نجد أن معظم المديرين يواجهون يوماً كما هائلاً من الأوراق التي تمر على مكاتبهم. ولا بد من طريقة لتخفيض ذلك الحجم الكبير من الرسائل، إلى درجة أنه في بعض الحالات قد يكون نظام الهاتف أو الزيارة وسيلة مفضلة. ولكن يمكن تخفيض الاتصالات الداخلية، وذلك بكتابتها في ملفات خاصة وحفظها واستخدامها. عندما يتطلب الأمر ذلك، أيضاً يمكن أن يتم تدعيم الإتصال الكتابي بالاتصال الشفهي حتى يتم تأكيد المعنى وتخفيض الوقت المستغرق في عملية فهم الرسالة المكتوبة. ومن الجدير بالذكر ملاحظة أن معظم الاتصالات الكتابية تكون من النوع غير المباشر ( ذو الطريق الواحد). وهذا بالطبع يؤدي إلى غياب عنصر المناقشة والحوار حول الرسالة

ومضمونها، مما قد يؤدي إلى عدم الاقتناع أو عدم الفهم من جانب المرسل إليه، وما يترتب على ذلك من تبعات سلبية قد تؤثر على اتخاذ القرارات وعلى عمليات التنفيذ بل وعلى المؤسسة ككل<sup>1</sup>.

### الاتصالات والبناء التنظيمي:

يعتبر الاتصال في علاقته بالبناء التنظيمي، أحد الأبعاد الهامة في منظمات الأعمال فالإتصال سواء كان شفهيًا أو كتابيًا يعمل على ربط الوحدات والمواقع التنظيمية ببعضها البعض، في نموذج أو إطار متكامل. فالإتصال يساعد على ربط المشرفين بتابعيهم وأيضًا يساعد على انتشار الأفكار، ومعرفة التعليمات والأوامر وتلقي الأفكار والنصائح والتقارير الخاصة والأسئلة وخلافه. ويمكن تقسيم الاتصالات تبعًا لعلاقتها بالبناء التنظيمي إلى الاتصال الصاعد والهابط والجانبية، وسوف نقوم بشرح كل منها كالآتي<sup>2</sup>:

أ- **الإتصال الصاعد والهابط (الرأسي):** إن اتجاه الإتصال في منظمات الأعمال يمكن أن يكون صاعدًا أو هابطًا أو أفقيًا (جانبيًا). وإذا نظرنا إلى نظريات ومداخل الإدارة، لوجدنا أن المداخل والنظريات التقليدية لم تتعرض للاتصال الأفقي أو الجانبي، أما مدخل العلاقات الإنسانية والمداخل المعدلة فقد تعرضت وأكدت على أهميته. وعلى أية حال فإن الدراسات الحديثة قد أكدت على ضرورة هذا النوع من الإتصال وتعرضت له بطريقة أكثر عمقا وتوسعا.

وكما تم ذكره من قبل، فإن السلطة تتركز في قمة البناء التنظيمي (وذلك تبعًا للنظرية الرسمية للسلطة)، ويتم تفويضها إلى أسفل من خلال البناء التنظيمي. إن عملية التفويض للسلطة ذاتها تعتبر شكل من أشكال الإتصال الهابط. ويساعد الإتصال الهابط على ربط المستويات بعضها البعض. كما يعد الأداء التي عن طريقها يستطيع المدير أن يضع سلطته موضع تنفيذ، ويستطيع المشرف أن يحدد مدى حاجة تابعة للمعلومات والمعرفة، ويتأكد من أنهم قد توافر لديهم المعلومات الضرورية بطريقة منظمة وبشكل مفيد وكافي. وقد يعتقد البعض بأن الإتصال الصاعد (الذي يأخذ طريقه من المرؤوسين إلى الرئيس)، قد يسبب بعض المشكلات للمؤسسة، بينما الإتصال الهابط يلائم المفاهيم التقليدية للسلوك التنظيمي، وبالطبع فإن مسؤولية الرئيس تجاه كل عامل، هي توضيح واجباته في علاقته بالأشخاص الآخرين في المستويات المختلفة بالبناء التنظيمي، كما تتمثل مسؤولية في عمل التقارير ووضع التوجيهات أو الاقتراحات. وإذا نظرنا إلى المسألة لوجدنا أنها تمارس بواسطة النتائج الصاعدة. ويعتبر هذا النوع من الإتصال ضرورياً ومكملاً للاتصال الهابط حيث يتيح تنمية مهارتهم وقدراتهم على اتخاذ القرارات. كما يساعد ذلك النوع من

1- عاطف عدلي العيد، نفس المرجع، ص 64.

2- علي السلمي، نفس المرجع، ص-ص، 70-74.

الاتصال على فتح المجال أمام العاملين للخلق والإبداع والعطاء وبدل الجهد. وعموما فإن الاتصالات الهابطة تساعد على خلق التفاعل، بواسطة العاملين أما الاتصالات الصاعدة فهي تعتبر ردود أفعال من جانب المرؤوسين، بمعنى أنها تمكن من تسجيل النتائج ومعرفة المعلومات وخلافه. ولكن عادة ما يوجد الاتصال الصاعد حسب الدرجة التي يسمح بها المشرف ويشجع مرؤوسيه عليها. ويعتبر كل من الاتصال الصاعد والهابط على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح المؤسسة وذلك نظرا لأن كلا النوعين يمكن من معرفة كيف ومتى يتم فحص أو تعديل أو عدم استمرار شيء ما. ويعتبر المشرف مسؤولا عن تشجيع العاملين على القيام بالاتصالات الصاعدة بالطريقة وبالكيفية الملائمة. أما العاملين فيعتبرون مسؤولين عن معرفة كيف ومتى ولماذا يتم الاتصال.

**ب- الإتصال الجانبي (الأفق):** هو ذلك النوع من الاتصالات التي تتم بين العاملين وغيرهم على نفس المستويات التنظيمية عادة. ويعتبر ذلك النوع من الاتصال ضروري وعلى درجة كبيرة من الأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد وبعضهم البعض. ويعتقد البعض بأن ذلك النوع من الاتصال يعد مثارا للعديد من المشكلات. ويعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال وخلافه.

وإذا نظرنا إلى النظرية التقليدية لوجدنا أنها تركز على انسياب الاتصال رأسيا ولم تقدم شروحات أو وصف للاتصالات الجانبية. وقد قام "لانديبيرج" بتحليل تلك الفجوة في الإدارة. ونظرية التنظيم، فقد قام بدراسة ثلاثة مصانع هندسية تقوم بإنتاج منتجات متشابهة، وقد وجد أن وظيفة العلاقات الأفقية هي تسهيل حل المشكلات الناشئة عن تقسيم العمل والتخصص وتحدد طبيعة العلاقات الأفقية عن طريق المراكز المشغولة بالأفراد ذات الأهداف والأنشطة المختلفة، ولكنها أنشطة متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض ولا بد من وجود التنسيق بينهما حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة، ولكن ما يحدث في الواقع أن الوحدات والأقسام تسعى إلى تحقيق أهدافها. وهنا ينشأ الصراع وعدم الاتفاق بينهم، وتظهر أهمية العلاقات الجانبية في التخفيض من حدة الصراع والتنسيق فيما بينهم حتى يستطيعون التوفيق بين الأهداف. وقد استنتج "لانديبيرج" أن كثيرا من الاتصالات تتم عن طريق النموذج الجانبي قبل استخدام العمليات الرأسية، وذلك لفض النزاع أو اتخاذ فعل معين أو قرار معين، وعموما فإن المشكلات والمناقشات في المؤسسة تحدد مدى تكرار ومحتوى الاتصالات بدرجة كبيرة، وأيضا تحدد المواقف التي يتم اتخاذها بواسطة الواحدات والأقسام وأيضا درجة القوة التي تتم بها عمليات الدفاع المختلفة. وقد ركز لانديبيرج على أهمية دراسة البعد الأفقي ولكنه لم ينكر أهمية عوامل الدافعية والمعرفة التي يركز عليها بعض الباحثين.

إن دراسة الصراع بين الوظائف الرسمية والاستشارية في منظمات الأعمال يساعد على أضعاف التتابعات للاتصال الأفقي. وقد قام دالتون " Dalton " بوصف العديد من الصراعات المتداخلة بين الأقسام وأيضاً بين الوظائف الرسمية والاستشارية، وقد توصل إلى استنتاجات مختلفة بع الشيء عما توصل إليها لاندسبيرج، هي تتعلق بأنه بينما قد نجد أن الصراعات المتداخلة بين الأقسام يمكن أن تكون لها قيمة ايجابية بالنسبة للمنظمة. وقد نجد أن الصراعات المتداخلة بين الأقسام يمكن أن يكون لها قيمة ايجابية بالنسبة للمنظمة، فإن ذلك قد يعتبر شيئاً غير مقصود أو قد يحدث بالصدفة. وقد نظر دالتون إلى العلاقات الأفقية والصراعات المتداخلة بين الأقسام على أنها تنشأ أساساً نتيجة للمناقشات والرغبات بين الأفراد، هذا بالإضافة إلى أهمية كل من السن والديانة والاعتقاد وخلافه في التأثير على العلاقات. هذا وقد أوضح ريتشارد "Richard" في الدراسة العملية التي قام بها على العلاقات بين المشرفين والتابعين بأن الاتصالات الأفقية تحدد أساساً على أساس مستوى التكنولوجيا، ولذلك فإنه لم يتم التركيز على التتابعات أو محتوى التفاعلات الجانبية، وقد اعتقد أن الاتصال الرأسي يجب النظر إليه بطريقة أكثر تركيزاً. وقد وجد في الدراسة التي قام بها، أن معظم الاتصالات بين الملاحظين تتم عن طريق الاتصال الجانبي ويرجع ذلك إلى الطبيعة الآلية للمؤسسة<sup>1</sup>.

### ج- الإتصال الرسمي وغير الرسمي:

يمكن تقسيم الإتصال من حيث نوعيته وطبيعته إلى الإتصال الرسمي والإتصال غير الرسمي، والإتصال الرسمي هو ذلك النوع من الاتصالات التي تكون في كشف كتابي أو شفهي أو أي شكل آخر، وتتم بالطريق الرسمي أي من خلال خطوط السلطة الرسمية والمواقع والمراكز الرسمية. بينما الاتصالات غير الرسمية هي تلك التي تتم في شكل كلمات أو تعبيرات ووجهية أو أي شكل آخر، ولكنها تتم بطريقة غير رسمية، أي بطريق غير انسياب خطوط السلطة. وفي الإطار التنظيمي فإن الاتصالات الرسمية هي الاتصالات المخططة داخلياً. وقد تأخذ الاتصالات الرسمية المخططة أي شكل من أشكال الإتصال. فقد تكون اتصالاتاً شفهيًا وجهًا لوجه أو من خلال المقابلات أو اللجان أو المؤتمرات أو خلافه في الإطار الرسمي أو أي اتصال شفهي يتم في حدود تدرج السلطة. ويعتبر جزءاً من نظام الإتصال التنظيمي الرسمي. وأيضاً فإن الاتصالات التنظيمية المكتوبة توضح العلاقة بين السلطة والهدف وتشتمل على المطبوعات المكتوبة والسياسات والقواعد والإجراءات وطرق العمل المكتوب وخلافه،<sup>2</sup> أما أنظمة الإتصال التنظيمي غير الرسمي فتنشأ بدون

1- -عرفة أحمد علي وشلبي سمية إبراهيم: القوة التأثيرية للأفراد والوحدات الفرعية والمنظمات بيئات الأعمال، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الأول جاني 1988 ص-ص: 34-44.

2- Lynda (Greatton): living strategy- putting people at incenter of corporate purpose, financial times prentice hall. London. 2000. p-p: 45-50.

وعى تخطيطي. وعادة ما ينشأ هذا النوع من الإتصال داخل الشبكات الرسمية للاتصال. وهذه الشبكات غير الرسمية من الإتصالات، لا يمكن استئصالها. وقد يتم النظر إلى الشبكات غير الرسمية على أنها قيّدا أو عائقا أو حتى تحديا لنظام الإتصال الرسمي. ونجد أن معظم المحاولات التي تتم بذلها للتخلص من أو القضاء على شبكات الإتصال غير الرسمي قد باءت بالفشل. واليوم فإن الإدارة ذات الكفاءة هي تلك التي تحاول الاستفادة من شبكات الإتصال غير الرسمية، وتجعلها مكملة لنظام الإتصال الرسمي، فإذا تم الاستفادة من شبكات الإتصال غير الرسمي بطريقة، فإنها سوف تكون مدعمة لنماذج الإتصال الرسمي. ومثال لو أن المعلومات تحتاج إلى النشر بطريقة سريعة، فالمدير يجب أن يخطط لأن تقوم شبكات الإتصال غير الرسمية مبدئيا بذلك، ثم إتباعها بإيصال المعلومات عن طريق قنوات الإتصال الرسمي.

وبينما نجد أن أنظمة الإتصال الرسمية تحدد بواسطة العلاقات التدريجية للسلطة، نجد أن شبكات الإتصال غير الرسمية، توجد في شكل سلاسل من التجمعات والتي عن طريقها يتم نشر المعلومات بين أفرادها، وقد تنساب المعلومات إلى أسفل أو إلى أعلى ولكن بطريقة غير متكررة وغير منتظمة. وقد تكون تلك الشبكات متعلقة أو غير متعلقة بالعمل، فلو كانت تلك الشبكات تنتقل المعلومات في حدود العمل فيمكن تعريفها أحيانا بالإتصال المتقاطع أو ظاهرة حلقات الوصل والتي تم إيضاحها من قبل في الجزء الخاص بالتنظيم، أما إذا كانت المعلومات منقولة بين تلك الشبكات ذات طبيعة شخصية وغير متعلقة بالطبيعة الإنتاجية للعمل فإنها غالبا ما تسمى حلقات الإتصال غير الرسمي (أو الشائعات) (Sikula 1973) وقد تم شرح مزايا وعيوب شبكات الإتصال غير الرسمية في الجزء السابق الخاص بالتنظيم<sup>1</sup>.

### 4.3: فاعلية الإتصال في المؤسسة:

تعتمد فاعلية الإتصال على العديد من العوامل الهامة، والتي تؤثر على مدى فهم واستيعاب الرسالة، والمطلوب منها أيضا فهم الغرض الحقيقي وليس الظاهري. ومن هذه العوامل الآتي: الاستماع الفعال، الاستخدام الكفء للوقت والمكان والأشياء، والإتصال المدعم (غير الدفاعي)، والوعي المستمر بالتفاعلات المتعلقة بعملية الإدراك، وزيادة الدقة للإدراك الذاتي، وغيرها من العوامل الأخرى التي قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على مدى ودرجة فاعلية الإتصال. وعندما يصبح الإتصال أكثر فاعلية، فإن الفرد يستطيع أن يقوم بأداء مسؤولياته والانتهاء من عمله بطريقة أكثر كفاءة، ويرجع ذلك إلى أن التفاعل بينه وبين الأشخاص الآخرين أو المجموعات قد تم بطريقة أكثر فاعلية. إن فاعلية

1-Stéphen (redwood), charles gold wasser, and simon street, action man gement N.Y. 1999. p: 36.

الاتصال تعتمد بالدرجة الأولى على بعض الاعتبارات المرتبطة بعملية الاتصال هذا وأيضا بالإضافة إلى العوامل الأساسية المؤثرة على الاتصال بين الأفراد وأيضا يوجد بعض العوامل التنظيمية داخل المنظمة والتي تؤثر على درجة فاعلية الاتصال، وسوف نقوم بشرح كل منها بشيء من التفصيل فيما يلي<sup>1</sup>:

### بعض الاعتبارات المرتبطة بعملية الاتصال:

**الاستماع الفعال:** لقد أوضح روجرز "Rogers" أن الاستماع الفعال يعد من المعطيات الأساسية التي تمكن المدير أو المشرف من إنجاز المسؤوليات تجاه التنمية والتطوير والتعديل والتكامل للأفراد والعاملين في المؤسسة، ويحدث الاستماع الفعال عن طرق الاستجابة بالطريقة التي تمكن من فهم المشاعر والمعاني التي يعينها المتحدث، ويصبح الاستماع الفعال أكثر كفاءة وفاعلية، إذا تم توجيهه بطريقة تمكن من تحقيق اتجاهات ورغبات المستخدم. وبهذه الطريقة فإن الاستماع الفعال يعد عاملا مؤثرا للسلوك البناء. ويعتبر الاستماع الفعال من الطرق الهامة لإحداث التغييرات في الأشخاص. وقد أوضحت الشواهد أن الاستماع الفعال يعتبر من أهم الأشياء في المساعدة على تغيير شخصية الفرد وتطوير وتنمية سلوك المجموعة، فالأشخاص الذين يستمعون بطريقة فعالة يصبحون أكثر نضجا من الناحية الشعورية، وأكثر انفتاحا من ناحية الخبرة، وأقل من الناحية الدفاعية وأكثر ديمقراطية، وأقل تعسفا. إن الاستماع النشط أو الفعال يمكن من الحصول على المعلومات، وأيضا الإمداد بمعلومات أكثر من الأفراد، فالاستماع الجيد يساعد على بناء علاقات إيجابية أكثر عمقا ويتجه إلى إحلال أو تغيير اتجاهات المستمع. فالاستماع عموما ينمو مع زيادة خبرة الشخص.

وقد يعتبر البعض أن مدخل الاستماع الفعال يمثل تهديدا لشخصية الفرد إذا كان المناخ العام يتسم بالتهديد وعندئذ لا يمكن وجود اتصال فعال في هذه الحالة. ولذا فإن المناخ العام يجب أن يكون مشجعا على المساواة، وعدم التفرقة بين أطراف الاتصال، والحرية في إبداء الآراء والثقة والفهم والقبول للآراء. ويساعد الاستماع الفعال على خلق هذا المناخ. فالاستماع الفعال هو عملية للتفكير مع الأفراد بدلا من التفكير ضدهم، ويتطلب الاستماع الفعال بهذا المعنى التعمق في فهم المتحدث وذلك حتى يمكن التعرف تماما على وجهة نظرة والغرض من عملية الاتصال. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يجب أن يظهر المستمع الفعال الاهتمام بإجمالي المعنى بصورة، متكاملة غير منقوصة أو جزئية ونستجيب للشعور ونلاحظ الملامح والتعبيرات<sup>2</sup>.

1- دليو فضيل، اتصال المؤسسة "إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة" دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 56.

2- لبيب سعد، وسائل الاتصال الحديثة وتأثيرها على المجتمع، اسيسكو، المغرب. ص 83-84.

أنه من الأهمية بمكان أن يقوم المستمع باختيار القدرة على مشاهدة العالم بالطريقة التي يراها المتحدث، فالاستماع الفعال ليس مهارة سهلة يمكن طلبها ولكن لكي يتحقق ذلك فإنه يجب القيام بعمليات تدريب مستمرة، وقد يتطلب أيضا المخاطرة في اتجاهاتنا الأساسية، ويحمل الاستماع الفعال في طياته عنصر قوي من المخاطرة الفردية، فلو استطعنا إدارة هذا لتحقيق مغزى معين وفهم شعور المتحدث وأيضا فهم المعنى الذي يقصده ورؤية العالم كما يراه، ففي هذه الحالة فإنه توجد مخاطرة لتغيير أنفسنا وبناء على ذلك فإن الشخص عن طريق الاهتمام والافتتاع بالمتحدث، قد ينمي ويطور اتجاهاته. و من الجدير بالذكر ملاحظة أن ذلك ليس نشاطا أو عملا سهلا يمكن القيام به بين لحظة وأخرى، وإنما يمكن تنمية وتطوير هذا الاتجاه فقط عن طريق الرغبة من جانب المستمع في المخاطرة لرؤية العالم من جهة نظر المتحدث. وعلى أية حال، لو أن المستمع يملك الخبرات الكافية، فإن ذلك سوف يشكل اتجاها معينا خاصا به. وهذا يسمح له برؤية يكون في الحقيقة حرا في الاهتمام أو عدم الاهتمام بالمتحدث. وفي الحقيقة فحرية الاهتمام أو عدم الاهتمام بالمتحدث، متغيرة نسبيا ففي هذه الحالة فإن المستمع سوف يسمع غالبا بعض التغييرات بطريقة سلبية: ومثل هذه التغييرات قد تكون في معظم الأحوال صعبة السماع. وعندئذ فقد يكون من الصعوبة وجود أي نوع من المناقشة. ويرجع ذلك إلى الخوف من التخطيم أورد فعل الآخرين. ولكن بالطبع، فإن التخطيم الحقيقي قد يحدث من الشعور السالب المسيطر على الشخص، ونجد أن التعبيرات التي تتعامل مع السلوك والتي غالبا ما تكون غير مقبولة، قد تسبب بعض المشكلات للمستمع، وغالبا ما نجد المستمع يضع حواجز أمام نفسه حتى لا يرى مثل تلك التعبيرات وذلك نظرا للتهديدات السابقة التي يكون قد واجهها.

ومن الأهمية بمكان ملاحظة أن الشعور العدائي والسالب أو التعبيرات العدائية أو السالبة، قد تكون أكثر سهولة عندما تكون علاقات التعامل وجها لوجه. أن الشعور الشخصي للمستمع قد يقف أحيانا حاجزا أو مانعا للاستماع الفعال وأخيرا فإن الاستماع الشخصي للفرد يكون مطلبا ضروريا وأساسيا لاستماع الآخرين<sup>1</sup>.

## 2- الاستخدام الكفاء للوقت والمكان والأشياء:

لقد أوضح أنطوني "Anthony" أن الوقت غالبا ما يخبرنا عن مدى الاهتمام ودرجة الالتزام بموعد الحديث، كما يستخدم الوقت للأخبار عن مدى الشعور تجاه الآخرين وكيفية رؤية الآخرين من حيث المركز أو القوة. إن الطريقة التي سيتم إتباعها في تداول الوقت تعتبر ذات أهمية عند الاتصال بالآخرين، وبناء عليه، فإنه يجب أن تتم عملية التخطيط للوقت بعناية كافية، بما يمكن من تحقيق الاستجابة من الطرف الآخر. وقد يتم

1- دليو فضيل، نفس امرجع، ص 62.

النظر إلى الأشخاص في إطار الوقت من الناحية الشخصية من حيث مدى محدودية وأهمية الوقت، وقد يحدث في بعض الأحوال أن يقوم شخص ما بتوجيه أوقاتنا. وقد يرجع ذلك جزئياً إلى درجة الاحترام لهذا الشخص أو المركز الذي يتمتع به أو درجة قوته أو خلفه، فالوقت يمكن أن نراه، كمصدر محدود لكل شخص، فالشخص يفكر فيما سوف يتم اختياره من الأشياء على ضوء الوقت المتاح لديه، وقد يكون ذلك إشارة لشعور الشخص تجاه تلك الأشياء. وعندما نقوم باختيار شخص ما لإنفاق الوقت معه فإن اتجاهات هذا الشخص قد تساعد على التعرف على أهمية هذا الاختيار، كما أن ذلك يؤدي إلى عدم افتراض المعاني التي يعينها بالنسبة لنا فيما يتعلق بالتكرار للأنشطة تبعاً للعرف والتقاليد السائدة<sup>1</sup>.

ويعتبر المكان أيضاً لغة معبرة مثل الوقت تماماً، ولكن من الصعوبة فصله عن لغة الوقت. فالمكان يعد مؤثراً للإخبار عن أهمية الأفراد ويتم ذلك عن طريق معرفة مساحة المكان المتاح لكل فرد. فالمكان يعد مثل الوقت مصدراً محدوداً ونادراً. وبناءً على تلك الأهمية للمكان فإن الطريقة التي يتم بها استخدام المكان أو المساحة تعتبر وسيلة للاتصال بالآخرين وانعكاساً لمراكزهم وأهميتهم. فلو أننا قد نظرنا إلى مكتب متخصص في مجال معين وقد تم إغلاق باب المكتب بغرض المحادثة بين المدير وشخص ما. فإنه بتلك الطريقة في استخدام المكان يتم إخبار الأشخاص خارج المكتب بأن هذه المحادثة على درجة من الأهمية مما يستدعي عدم الإزعاج أو التعطيل. وبالطبع فإن الأفراد خارج المكتب ليس لديهم دراية عما إذا كانت الأخبار التي يتم مناقشتها داخل المكتب أخباراً سارة أم لا، ولكنهم يعرفون أن الأخبار التي يتم مناقشتها على درجة من الأهمية بالنسبة للمكتب، ويمكن لهؤلاء الأفراد أن يقوموا بوضع بعض الافتراضات التي قد لا تكون صحيحة عن مضمون المحادثة أو عما يدور حولهم.

فالمكان إذن يعبر عن موضع الشخص ومركزه ودرجة أهميته في الكثير من الأحيان، فلو أن شخصاً ما وضع في مكان آخر أعلى من مكانه الأصلي (المقصود هنا بعلو المكانة هو العلو في المركز والذي يشير المكان إليه) فهذا يعني أن ذلك المكان الآخر يعد أفضل بالطبع. وكذا فإن القرب في المكان من شيء ما قد يعتبر أفضل لو أن الاتجاهات موجبه نحو ذلك الشيء، ومثال على ذلك لو أن شخصاً ما علاقتة طيبة بالمدير، ففي تلك الحالة نجد أنه سوف يفضل العمل في مكان قريب من موقع المدير، وهذا يوضح أن القرب أفضل. ومن الجهة الأخرى لو أن الاتجاه سلبي تجاه المدير، فسوف يفضل الشخص العمل في مكان بعيد عن موقع المدير، وهذا يوضح أن البعد قد يكون أفضل في تلك الحالة. وعموماً، فإنه يوجد اتجاه شائع وهو أن الاقتراب من مكان المدير قد يمكن الشخص من الحصول

1- فرج الكامل، تأثير وسائل الاتصال، الأسس النفسية والاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985. ص 113.

على مركز أفضل نظرا لإمكانية الإتصال الرسمي وغير الرسمي بالمدير بدرجة أكبر، وعلى المقابل فإنه من المشكلات الشائعة في المنظمات الكبيرة المتعددة الفروع أن كل فرع يعمل على تنمية سيادة ذاتية خاصة به، مما يؤدي إلى اتجاه أفراد الفرع إلى الإقتراب من مدير الفرع والابتعاد عن مدير المركز الرئيسي، وما قد ينشأ عن ذلك من بعض مشكلات الإتصال بين الفرع والمركز الرئيسي. والمهم في ذلك هو أن هذا يؤكد أيضا أنه كلما كان الاتجاه إيجابيا نحو مكان ما كلما كان الإقتراب من ذلك المكان مفضلا، والعكس صحيحا عموما. وعادة ما يفضل الأفراد زيادة المسافة بينهم والآخرين عند الحديث، وذلك عندما تكون الاتجاهات سلبية، وقرب المسافة بينهم والآخرين عندما تكون الاتجاهات إيجابية عموما. ويبدو من هذا أننا نفترض أن الأفراد الذين يعملون بالداخل يكونون أفضل من هؤلاء الذين يعملون في الخارج.

وطبيعيًا فإن الأبعاد الموضحة للمكان تكون مرتبطة مع بعضها البعض، وحتى على المستوى الفردي فإنه يوجد لغة أخرى غير ناطقة بالمكان، وهذا هو المفهوم أو الشعاع العام عن المكان حولنا، فعندما يختلف المفهوم أو الشعاع العام لشخص ما عن مكان معين عن بقية الأفراد الآخرين فهذا يسبب الشعور بعدم الراحة والانزعاج والعداء أو التهديد.

وتعتبر الأشياء أيضا على درجة من الأهمية بالنسبة لعملية الإتصال، وتوجد افتراضات متعلقة بالمكان والأشياء من الممكن تعميمها. وكل عمومية من تلك العموميات ترتبط ارتباطا أساسيا بثقافتنا. وبالطبع فإنه يوجد لكل تعميم من هذه التعميمات بعض الاستثناءات، وأيضا فإن كل منها يتفاعل مع بعضه البعض ويرتبط بالوقت، وهذه التعميمات هي:

- الأكبر أفضل من الأصغر
- الأكثر أفضل من الأقل
- النظيف أفضل من غير النظيف
- الترتيب والنظام أفضل من الفوضى وعدم الترتيب
- الأشياء الغالية أفضل من الأشياء غير الثمينة أو منخفضة الثمن
- التمايز أفضل من الشبوع
- الجمال أفضل من القبح
- الدقة أفضل من عدم الدقة
- القديم جدا أو الحديث جدا أفضل من الحديث
- الشيء الشخصي أفضل من العام

وكما هو الحال بالنسبة للمكان فإن الأبعاد المختلفة تتفاعل مع بعضها وتتأثر باستخدامها الوقت كلغة، كما نجد أيضا أن تلك الأبعاد تتفاعل وتتداخل مع استخدام الأشياء ووسائل الإيضاح عند المحادثة<sup>1</sup>.

### 3-الاتصال الدفاعي:

إن علمية الاتصال عادة ما تكون أكثر فاعلية عندما يتجنب الشخص الاتصال الدفاعي، وذلك لتداخل آثار الميول الدفاعية مع الاتصال، مما يجعل عملية الاتصال أكثر صعوبة، وقد أوضح "كروس" Cross " أن السلوك الدفاعي هو ذلك السلوك الذي يحدث عندما يواجه الشخص تهديدا أو يتوقع التهديد من المجموعة، وعندئذ فإن الشخص قد يمارس السلوك الدفاعي. بالرغم من أن المتحدث قد يوجه بعض الانتباه لموضوع الحديث، إلا أنه قد يكرس الوقت الكافي من طاقته للدفاع عن نفسه، وبالإضافة إلى ذلك، فإنه قد يفكر في كيفية الظهور أمام الآخرين، والكيفية التي تجعلهم ينظرون إليه بطريقة أفضل، والكيفية التي يمكنه بها أن يسيطر أو يفلت من ضغوطهم وانتقاداتهم وهجومهم المتوقع.

إن مثل هذا لشعور الداخلي للشخص والأفعال الخارجية التي يصنعها، تساعد على خلق مواقف دفاعية مماثلة من جانب الآخرين، بحيث تصبح الاستجابة بالطرق الهدامة متزايدة. فالسلوك الدفاعي ينمي الاستماع الدفاعي عادة، مما يؤدي بالتالي إلى حدوث موقف يستخدم في تحسين المظهر والملاحم الشفهية، والذي قد يؤثر على رفع مستوى الدفاع للمتصل الأصلي. إن الإثارة الدفاعية تمنع المستمع من التركيز على الرسالة بل قد يؤدي أيضا إلى أن يقوم المتصل الدفاعي بإرسال قيم مضاعفة بناء على دوافع معينة. ولكن أيضا قد يحطم المستلم الدفاعي ما يتسلمه من معلومات والعكس قد يكون صحيحا، بمعنى أنه كلما زاد تدعيم المناخ أو تخفيض الدفاع كلما قلت معوقات لاتصال المدعم من جانب المستلم والذي ينشأ من المعارضات الناتجة عن القلق النفسي، والدوافع والاهتمامات. وإذا خفض الدفاع، فإن المستلمين للرسالة يكونون أكثر قدرة على التركيز على صلب الرسالة ومحتواها وإدراك أو تذكر معناها. وقد أوضح "جيب" ستة جوانب مزدوجة كل جانب يتضمن الاتصال الدفاعي (أي تقوية المدعم) وهذه الجوانب الستة هي: التقويم مقابل الوصف، مدخل تبنى مراقبة المستمع، مقابل إشراكه في حل المشكلات وغيرها، النشاط المبرمج أو المخطط، مقابل النشاط غير المحدد، الحياد مقابل التعاطف، الأفضلية والتعالي مقابل المساواة، التأكد مقابل الاستفسار والرؤية وسوف نقوم بشرح هذه الجوانب الستة فيما يلي :

1- فرج الكامل، نفس المرجع، ص 114-115.

-**التقييم مقابل الوصف:** إن عملية التحدث أو أي سلوك آخر والذي قد يبدو على أنه يمكن تقييمه يساعد على زيادة السلوك الدفاعي، فلو أن المستمع يعتقد ويفكر في أن المتحدث يعتبر على درجة مساوية له، وأيضاً يجد أنه منفتح الذهن ومتفهم ومتحرك عند الضرورة، فإن ذلك يؤدي إلى بعض السلوك الدفاعي. وبالمقارنة فإن الحديث الوصفي يتجه إلى إثارة أقل قدر ممكن من عدم السهولة. فالحديث الذي يعبر عما يدركه المستمع كمتطلبات ضرورية من أجل المعلومات أو كمساواة مع تحميل محايد يعتبر وصفي ويؤدي على التخفيض من المناخ الدفاعي ويشجع على جعل الإتصال مدعم.

-**مدخل تبني مراقبة المستمع مقابل إشراكه في حل المشكلات:** إن الحديث أو الحوار الذي يستخدم لمراقبة المستمع، يؤدي إلى أو يثير مقاومته وذلك بعكس الحديث أو الحوار المبني على المشاركة والثقة والاقتناع، إن درجة مراقبة (أو التحكم) السلوك الدفاعي الناتج، تعتمد إلى حد كبير على مدى انفتاح المجهود المبذول، والتي تساعد في التغلب على درجة الشك العميق أو درجة الحدة في الشك، وعلى المقابل فإن مدخل تبني إشراك المستمع في المشكلات وخلافه من الجهة الأخرى يكون بالبحث المضاد للاقتناع، ومثل هذا السلوك ليس صارماً وذلك لأنه يسمح للمستمع أن يضع أهدافه ويضع قراراته الخاصة، ويقوم بتقييم درجة التقدم الخاص أو يساهم مع الراسل في عمل ذلك.

-**النشاط المبرمج أو المخطط مقابل النشاط غير المحدد:** عندما يدرك الراسل أنه منساق تجاه إستراتيجية معينة تتصف بالغموض وتشمل على العديد من الدوافع، فإنه قد يصبح في موقف دفاعي. وعلى العكس، فإن السلوك الذي يظهر على أنه نشاط غير محدد ويتسم بالصراحة والوضوح فإنه يكون سلوكاً مدعماً، حيث ينخفض السلوك الدفاعي في تلك الحالة.

-**الحياد مقابل التعاطف:** عندما يظهر المتحدث الحياد وعدم تأييده لوجهة نظر المستمع، فإن المستمع في تلك الحالة قد يصبح في موقف دفاعي، وعادة ما نجد أن أعضاء الجماعة يكون لديهم الرغبة في أن يتم إدراكهم على أنهم أفراد ذوي قدر وشأن، وأيضاً على أنهم ذوي قيمة خاصة، وأنهم كائنات لها اعتبارها ووزنها واحترامها، ومن ثم فإنه على المقابل نجد أن الإتصال الذي ينقل التعاطف نحو المشاعر ووجهات النظر يعكس الإتصال المدعم المبني على الاحترام والتقدير للمستمع، وفي تلك الحالة فإن الموقف الدفاعي يكون منخفض.

-**الأفضلية والتعالي مقابل المساواة:** عندما يتصل فرد ما بشخص آخر بطريقة تشعره بأهمية مركز المتصل وقوته وقدرته الذكائية، والخصائص المادية وخلافه، فإن ذلك قد يثير الشعور الدفاعي لدى الطرف الآخر. ويمكن أن تنخفض الأساليب الدفاعية، عندما يتم إدراك

المرسل على أنه راغب في الدخول في التخطيط المشترك، المبني على المساواة والثقة والاحترام المتبادل.

-**التأكد مقابل الاستفسار والرؤية:** إن هؤلاء الذين يبديون معرفة الإجابات، ولا يطلبون معلومات إضافية، ويعتبرون أنفسهم كمعلمين بدلا من مساعدين، يتجهون إلى وضع الآخرين في مواقف الدفاع. وعلى المقابل فإن الشخص الذي يظهر على أنه يتحدث باتجاهات الاستفسار بدلا من أخذ جانب معرفة الإجابات، ويبدو من المساعدين على حل المشكلات بدلا من الظهور كمعلم، وأيضا يكون راغبا في الاختيار وتفجير الاتجاهات فإنه يساعد المستمع على أن يملك طاقات للقضاء على السلوك الدفاعي.

-**الإدراك المتداخل بين الأفراد:** عادة ما يصبح الإتصال أكثر كفاءة عندما يصبح الفرد على درجة من الوعي المستمر للتفاعلات لعملية الإدراك وزيادة الدقة لمفهومه الخاص. وقد أوضح كل من "مسارك وويشلر" "Wechsler et Massarik" "أن الإدراك الاجتماعي يلعب دورا ظاهرا في حياتنا، وذلك نظرا لأنه يمكن الأفراد من تكوين انطباعات وآمال لفهم بعضهم البعض. إن التعاطف أو الحساسية الاجتماعية هي الامتداد الذي عن طريقه ينجح الأفراد في تنمية وتطوير انطباعات دقيقة أو فهم حقيقي للآخرين. إن الإدراك الاجتماعي ليس دائما مفهوما رشيدا أو مفهوما غير رشيد. فالأشخاص الذين يتم إدراكهم والحاجات المدركة ليست أشياء منفصلة. والتجمعات الاجتماعية يمكن أن تنظر إلى الأشياء أو يمكن أن يتم النظر إليها. فالإدراك الاجتماعي يتم تنميته وتطويره عن طريق عملية الأخذ والعطاء في التفاعلات بين الأفراد<sup>1</sup>.

إن فهم التجمعات الاجتماعية بدلا من الأفراد قد ينطوي على بعض المشكلات المتميزة وقد يتطلب مهارات مختلفة متعلقة بالإدراك. أن تلك المهارات تختلف عن تلك التي تستخدم لفهم الأفراد. ففي الحالة الأخيرة نجد أن الملامح غالبا ما تكون موجهة من خلال الكلمات والحركات، والتعبيرات التي تستخدم لتحسين المظهر الخارجي والأفعال السلوكية المحددة، ويتم نقلها إلى المستلم مباشرة بواسطة المتصل، وأحيانا بوعي وأحيانا أخرى قد يكون الوعي جزئي. أما في الإتصال الجماعي وخاصة غير الرسمي فيتم نقلها من خلال التعليقات التي يتم سماعها أثناء فترات الراحة أو خلافه، وبعض الخصائص قد تكون واضحة بطريقة قاطعة عن البعض الآخر. وعموما فإن المستلم يملك مجموعتين من الخصائص المتعلقة ببعضها البعض (أو المتداخلة) عند فهمه للآخرين وهما الخلفية العامة والخصائص الديمجرافية، والخصائص الشخصية وشخصيته المميزة. إن قدرة الفرد للحكم على التعبير الشفوي للآخرين تتزايد مع مرحلة النضج، إن الاختلافات الجنسية في التعاطف تكون متجاهلة، ولكن يمكن أن يكون هناك تحرك تدريجي تجاه الجنس الآخر. ولذلك فإنه

1- فرج الكامل، نفس المرجع، ص 117-118.

يبدوا عند التعامل مع الناضجين، مثل هؤلاء الذين يعملون في منشآت الأعمال، أن العمر وحده لا يمدنا بوضوح عن درجة حكمهم على التصور أو الإدراك الاجتماعي. إن العديد من العلاقات الهامة تندمج أو تتداخل عند القيام بتحليل الخصائص الشخصية الديناميكية. إن التعديل الشعوري للشخص يعتمد أساسا على كيفية رؤية الشخص لنفسه وأيضا عن شعوره عن نفسه، وهذا يرتبط أساسا بإدراكه عن نفسه. إن الأداة الوحيدة عموما، التي تمكننا من فهم الآخرين هي شخصياتنا الأساسية. فالنظرة الحقيقة أو الواقعية لمحددات إدراكنا، وأنواع السلوك التي تنحرف عن السلوك المعياري تتجه إلى أن تظهر فيما نراه ونسمعه، فهل هذا يساعد في وضع بعض الاستثناءات عند ترجمة العالم من حولنا. إن رؤية أنفسنا لا تأتي بالسهولة المتصورة. فيوجد العديد من العوامل التي قد تحول بيننا وبين الرؤية وتؤثر عليها ومن بين هذه العوامل هي تلك المتعلقة بالنظام الدفاعي السيكولوجي، وبالتنافر المعرفي. إن التفكير المتنافر يحدث كثيرا، ولكنه عندما يحدث بسبب عدم الراحة، فإننا نحاول التخفيف من حدته عن طريق تغيير إدراكنا وتصوراتنا. وأخذ النماذج الظاهرة في هذا المجال خصوصا الدفاع الشخصي، الذي قد نجده في المؤسسات والذي يتداخل مع عملية فهم الآخرين، والذي قد يتصف بدرجة عالية من التسلط والثبات الحالي من الإدراك وعدم الصبر على الغموض المحيط بشيء ما. وهذا هو السبب في صعوبة تحويل أو تحريك الأفراد إلى الرقابة الداخلية، ويرجع ذلك أيضا إلى أن الأفراد الذين يقومون بإدارة النظام قد لا يرغبون في عمل ذلك. وأيضا فإن شخصية ما ندركه تحدد مدى نجاح الإدراك أو التصور الاجتماعي، وكلما تم تطوير وتنمية عملية الاتصال، فإن الشخص يصبح راسلا ومرسلا للملامح والخصائص المتغيرة بدرجة كبيرة وبسرعة أيضا. وكلما اندمجنا في عملية فهم الأفراد، فإن الهدف هو زيادة الدقة في عملية الفهم ويعتمد ذلك جزائيا على قدرتنا في الحصول على معلومات مرتدة عن كيف ينظر الآخرين إلى هذه الدقة لإدراكنا. وقد ذكر "زالكيند وكستلو" Costello et Zalkind "أهمية التأثيرات الشخصية (الواقعية) كالحاجات، والقيم، والخلفية الثقافية، والاهتمامات على العملية الإدراكية. وإحدى العوامل الشخصية التي تعتبر على درجة من الأهمية، والتي تؤثر على الطريقة التي تتم بها عملية الإدراك يمكن فهمها من خلال الدراسة التي قام بها "كيلي" Kelley "فقد وجد أن الأفراد الذين هيئوا مسبقا لتوقع مقابلة شخص ذو شخصية غير محبوبة وغير لطيفة قد فعلوا العكس. علما بأن المقابلة تمت مع نفس الشخصية لكل من هاتين المجموعتين المثار إليهما هذا وقد أوضح "سوسكين" Soskin "أربع محددات على القدرة لتشكيل تكوين تعبيرات دقيقة عن الآخرين.

أولاً: أن التعبير غالباً ما يكون متناسب وفقاً لنوع الموقف أو الأشياء الأخرى والمحيطه التي عن طريقها يحدث انطباع معين مما قد يؤثر بالتبعية على الشخص المدرك<sup>1</sup>.

بالرغم من أن الانطباعات تعتمد أساساً وبالتبعية على العينة المحدودة والمتعلقة بسلوك الشخص المستلم (المدرك)، فإن تعميم ما أدركه الشخص المستلم سوف يحتاج إلى توضيح أكثر.

إن الموقف أيضاً قد لا يهيئ الفرصة لإظهار سلوك ملائم للخصائص التي يتم أخذ الانطباع عنها.

فقد وافق سوسكن مع كانترل ورفيقه "Cantril" على أن الانطباع عن الشخص المدرك (المستلم)، يمكن أن يشوش برد فعل فردي كبير من جانب بعض المؤثرات الأخرى، والتي قد تحطم عملية تكوين الانطباعات. فقد أوضحت الأبحاث تركيزاً كبيراً على بعض الأخطاء الأخرى، والتي تحطم عملية تكوين الانطباعات وهي تأثير النمط، وتأثير الانبهار (الهالة)، وتأثير التقدير، وتأثير الدفاع الإدراكي، فالنمط يصف التمايز في إدراك الناس. ومصطلح تأثير الانبهار يصف العملية والتي عن طريقها يستخدم الانطباع العام بطريقة مفضلة أو غير مفضلة، بواسطة الحكام لتقييم العديد من الخصائص المحددة. فتأثير الانبهار في مثل هذه الحالة يخدم كحافز أو شاشة تحفظ المدرك من الرؤية الحقيقية للخاصية التي يحكم عليها. هذا وقد اقترح جروف وجير Keer et Grove توقع مختلف بعض الشيء لتأثير الانبهار في البحث اللذين قاما به، فقد وجدوا إن المعرفة المسبقة عن الشركة في النواحي المالية تعتبر على درجة عالية من الكفاءة لفهم ظروف العمل بالشركة بالمقارنة بالشركات الأخرى، حيث تعد تلك المعرفة أحد الأساليب لردود الفعل المتاحة في التقدير. وعليه فإن البحث يقترح أن الإدراك يمكن أن يشوش بواسطة الشعور، الذي نمارسه أو الخصائص التي نمتلكها. هذا بالإضافة إلى تأثير الدفاع الإدراكي على تشويش إدراكنا والذي يعطي وصفاً على درجة من الأهمية للتشويش الإدراكي في العمل، ويعطينا إثباتاً على أنه عندما نواجه مع حقيقة غير متوافقة مع النمط الذي يتميز به الشخص فإن الشيء المدرك يساعد على تشويش المعلومات بالطريقة التي تمكنه من استئصال عدم التوافق. ولذلك فإنه يقوم بالدفاع عن نفسه حتى لا يقوم بتغيير نمطه عندما يكون إدراكه غير دقيق.

وتؤكد الأبحاث أن معرفة الشخص لذاته تجعل من السهولة عليه رؤية الآخرين بدقة. والخصائص التي يملكها الشخص تؤثر على الخصائص التي يجب أن يراها في الآخرين، وأيضاً فإن الشخص الذي يتقبل نفسه يكون أكثر قدرة على رؤية الأبعاد المفضلة للأفراد الآخرين. وعلى أية حال، فإن الدقة في إدراك الآخرين ليست هي المهارة الوحيدة، فلو

1- غري عبد الرحمان وآخرون، نفس المرجع، ص 81-83.

نظرنا إلى الشخص المدرك فنجد أن مركزه أيضا يعتبر متغيرا يؤثر في الحكم على سلوكه. إن رؤية الخصائص المحكوم عليها أيضا تعتبر أيضا متغيرا هاما يؤثر على دقة الإدراك. وقد أوضحت بعض الحالات الحالية أنه في كل عملة للإدراك المتدخل بين الأفراد في جزء منها وظيفة التداخل بين الأشخاص والتي من خلالها يحدث الإدراك.

وأخيرا، فإنه يجب التأكيد على أن تحسين الإدراك، الناتج من التفاعل بين الأفراد سوف يساعد على تخفيض الصراع من خلال الأفراد، لا من خلال المجموعات، والذي سوف يكون له تأثير على الاتصال. وسوف يساعد ذلك على تخفيض النمط السالب وعدم الثقة، وتخفيض التركيز على الاختلافات. كما يساعد على تخفيض التشويش التي قد تأخذ مكانا في عملية الاتصالات. ومن الجدير بالذكر هنا أيضا، أن نشير إلى أن المديرين يجب عليهم التركيز على إيجاد طريقة لزيادة التوافق الشخصي، وخلافه من التوقعات والتوافق مع العالم الخارجي المحيط بالفرد والذي سوف يؤثر بالتبعية على تحسين عملية الاتصال. وذلك نظرا لأنه يؤدي إلى تخفيض العداء، وارتفاع التكريس على الاهتمامات، وارتفاع الحب والولاء والانتماء. والجدير بالملاحظة أن كل ما سبق سوف يمكن من سد الفراغ بين أطراف الاتصال بما يمكن من تحقيق التوافق والتوأم بين أطراف الاتصال مما يؤدي إلى زيادة وتحسين الاتصالات الفعالة<sup>1</sup>.

### 5.3: العوامل الأساسية المؤثرة على فاعلية الاتصال بين الأفراد:

إن عملية نقل الرسالة من شخص لآخر (الاتصال بين الأفراد)، غالبا ما لا يكون على درجة من الكفاءة المطلوبة. ومن الأهمية بمكان أن تحدث عملية نقل الرسالة بالدقة المطلوبة وإلا سوف يؤثر ذلك على سوء في فهم الرسالة وبالتالي السوء في التنفيذ، و ما يترتب على ذلك من أضرار تتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة. وقد أوضح "دركر" "Drucker أن القدرة على التعبير الذاتي تعتبر من أهم المهارات التي يمكن للشخص القيام بها. وقد أوضح أيضا أنه يوجد انتشار شائع في قدرة الأفراد على التعبير عن الأفكار. <sup>2</sup>وبعض النظر عما إذا كان الاتصال شفويا أو مكتوبا، فإنه يوجد العديد من العوامل التي تؤدي إلى فشل عملية الاتصال، وبعض تلك العوامل يتعلق بكل من الراسل والمرسل إليه فقط والبعض الآخر يتعلق بالمراسل إليه (المستلم) فقط. وسوف نقوم بشرح تلك العوامل كالاتي:

#### 1-العوامل المتعلقة بكل من المستلم والراسل (المستقبل والمرسل):

1- غري عبد الرحمان وآخرون، نفس المرجع، ص 88.  
2- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مرجع سابق. ص-ص 63-64.

عموما فإن عملية استلام الرسالة تتأثر بالعديد من العوامل ومنها السمعة، المستوى الاجتماعي، الإتصال اللاحق، القواعد، وسوف نوضح كل منها على حده\* .السمعة: إن ما يقوله رجال الأعمال أو يقومون بكتابته ويتأثر بدرجة كبيرة بسمعتهم وبمعتقداتهم وبما يفكر فيه القارئ أو المستمع لهم. وقد ذكر هيجهام " Highan " أن الشخص الذي لا يحب شخص ما أو لا يثق فيه، فإنه بالتبعية سوف لا يحب أن يكون مستقبلا أو مستمعا لما يقوله، وهذا بالإضافة إلى احتمال تأثير الآراء الشخصية أو المفهوم العام عن دوافع هذا للشخص في تشويش وترجمة الكلمات التي يقولها أو يكتبها بطريقة خاطئة<sup>1</sup>.

ولذلك فإن توافر عنصر الثقة يعتبر من العوامل الهامة لتحقيق الفعالية للكلمة من جانب المتحدث، وبدون هذا العنصر فإن عملية الإتصال سوف تكون مضيعة للوقت والمجهود، وبناء عليه، فإنه يجب أن يكون الراسل على درجة من الكفاءة والتكامل والسمعة الحسنة. وإن يكون الراسل على درجة من الثقة حتى تتم عملية الإتصال بكفاءة. ومن الجهة الأخرى، فإنه لكي يتم الإتصال بصورة فعالة فإنه يتحتم على المستلم على سمعة الراسل ليست جيدة، وعليه يتم أخذ موقف سلبي من الرسالة وذلك نظرا لأن المستقبل قد يكون مخطئا في تقييمه السالب للراسل.

- **الدرجة أو المستوى الاجتماعي:** قد يستطيع الشخص أن يتصل بكفاءة بالأشخاص الآخرين الذين يكونون عند نفس المستوى الاجتماعي، وقد يجد صعوبة بالإتصال بالتابعين له في العمل أو المشرفين، وقد وصف هوسلت Hoslett هذه المشكلة وأوضح أنه يجب تجنب الإيحاء بعدم الرغبة في السماع أو محاولة تغطية المشكلات والأخطاء والتي قد تنعكس على التابعين وبالمثل فغالبا ما نجد أن المشرفين يتصرفون بطريقة قد تعكس شعورهم بعدم القدرة على الاعتراف بالمشكلات والإضطرابات. وبغض النظر عما إذا كان الراسل يقوم بدور التابع أو المشرف فهو يواجه مخاطر الإيحاء بأشياء أكثر مما يعتقد أو يتصور، أو يفكر في أشياء قد لا تكون صحيحة. وعليه فإن الوعي بهذه المخاطر يمكن أن يؤثر على ويتداخل مع قدرته على نقل ما يريده. وحتى عندما يكون هو المستقبل فإن الوعي يمكن أن يتدخل مع قدرته على فهم ما يعينه الآخرين. وعلى أية حال فإنه يمكن تخفيض مدى تأثير المستوى الاجتماعي على عملية الإتصال لو تم الأخذ في الاعتبار الاتجاهات الآتية:

- **الاحترام وتقدير الأشخاص:** وذلك بغض النظر عن المركز الاجتماعي ومع الأخذ في الاعتبار أن الإتصال يتم بمخلوق اجتماعي بغض النظر عن مركزه.

1- أحمد عرفة وسمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني نحو نظرية لزيادة الانتاجية، الجزء الثاني دار المعارف، مصر، 1990، ص-ص، 141-142.

- **الاتصال اللاحق (المشتق):** مع كل اتصال يحدث اتصال لاحق له. وهذا يعني أنه مع كل فكرة يتم التعبير عنها بالكلمات<sup>1</sup>، قد تنشأ فكرة أخرى إضافية لاحقة والتي لم يتم التعبير عنها بالكلمات ويوضح المثال التالي ذلك، ففي إحدى المصانع جلس المشرف مع رئيسه المباشر للتحدث، وبينما هما يتحدثان، فإذا بالعاملات قادمات في الصباح وهن يضحكن ويقمن ببعض الحركات التي تدل على أنهم فرحات ومبتهجات، وقد علق المشرف على ذلك بقوله بأن العاملات سعيدات هذا الصباح، ومن هذه العبارة فقد استنتج الرئيس أكثر من رسالة وعلق بأن العاملات بجدية يضيعن الوقت بدون عمل، وعلى أنهن يأخذن العمل بجدية، وأن المشرف لا يمارس الرقابة بطريقة جيدة وسليمة على تلك العاملات. وكانت النتيجة أن قام المشرف بتوزيعهن على محطات عمل مختلفة، وبالطبع فإن ذلك قد يؤثر على معنوياتهم تأثيراً بالغاً. ومن هذا المثال يتضح أن جملة واحدة بسيطة يمكن أن تؤدي إلى إضافة العديد من الأفكار، والتي يترتب عليها العديد من التتابعات، وبناء على ذلك فإن الرسائل يجب أن يأخذ في اعتباره النقاط الآتية: وجود الاتصال اللاحق (الإضافي)، أن يذكر بأن المستلم يركز انتباهه أكثر على الاتصال اللاحق عادة، أن يكون الاتصال اللاحق أو التتابعات التي قد تفهم من عملية الاتصال في مصالح العمل وليست ضده. هذا من جهة الرسائل، أما من جهة المستلم فيجب أن يضع النقاط الآتية في اعتباره وهي: محاولة التركيز على الفكرة الأساسية من الاتصال، وإذا كان الاتصال شفهيًا فيجب على المستلم أن يوضح ما إذا كان قد فهم الرسالة أم أن الاتصال الإضافي قد تداخل وأثر على عملية الفهم.

- **القواعد اللغوية:** لو أن شخص ما يريد فهم شخص آخر، فيجب أن يكون كلا منهما على علم تام ومعرفة أساسية باللغة المستخدمة. وبناء عليه، فإنه من الضرورة بمكان أن يكون كل من المستلم والراسل، على علم ومعرفة بهذه الأشياء. فيجب أن يتأكد الراسل من أن الجمل صحيحة، من حيث القواعد (فقد يؤدي الخطأ في القواعد إلى التأثير على علمية الاتصال، وقد ينشأ اتصال إضافي، وعلى سبيل المثال، أن يقول المستلم للرسالة أنه طالما أن المرسل قد اخطأ في اللغة وقواعدها فإنه من المحتمل أن يكون مخطئاً في بعض الكلمات والمعاني. ولذلك فإنه يجب أن يتأكد الراسل من صحة الجملة إذ كانت صحيحة، من الناحية اللغوية وكانت غامضة فهذا قد يؤدي أيضاً إلى عدم الفهم. وعليه يجب الأخذ في الاعتبار كلا الجانبين. ومن الجهة الأخرى، فإنه يجب على المستلم أن يحارب الأخطاء، فيجب عليه أن يعرف ما تعنيه الجملة سواء كانت مكتوبة أو شفوية، وأيضاً قد يحتاج المستلم أحياناً إلى استخدام الحكم لتحديد ما إذا كانت الترجمة والفهم معقولاً أم لا، ويجب أيضاً الاستفسار في حالة عدم الفهم أو الشك في الفهم. والجدير بالملاحظة هنا أن مراعاة تلك العوامل السابقة المشار إليها سوف يمكن من سد الفراغ بين أطراف الاتصال مما يمكن من تحقيق الفعالية للعملية الاتصالية.

1- أحمد عرفة وسمية شلبي، نفس المرجع، ص 145.

**2-عوامل تؤثر على المرسل فقط:** عادة ما نجد أن الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة، قد يمنع من بعض الأخطاء سواء في اختيار الكلمات، أو في وضع الكلمة المناسبة لها. وكذا فقد يفشل الراسل في الأخذ بعين الاعتبار ردود الفعل من جانب المستلم أو قد يقوم بنقل الرسالة في وقت غير ملائم. وسوف نقوم كل هذه العوامل فيما يلي:

- **الكلمات:** غالبا ما يوجد العديد من الكلمات التي قد تحمل أكثر من معنى. وعلى الملائمة والمناسبة، وفي حالة ما إذا كانت الكلمة تحمل أكثر من معنى، فإنه يجب أن يقوم الراسل بتوضيح ما يعنيه في الحال لمثل تلك الكلمات حتى لا يساء فهمها. وعلى رجال الأعمال أن يقوموا باستخدام كلمات بسيطة ومختصرة. ولكن قد يساء أيضا فهم الكلمات البسيطة والمختصرة في بعض الأحيان. وعليه فإنه لكي تتم عملية الإتصال بطريقة أكثر فاعلية من جانب الراسل فإنه يجب أن يقوم بالآتي:(1)الاعتماد أساسا على كلمات مختصرة وبسيطة، (2)إن يستخدم الكلمات بالأسلوب وفي المكان الذي عادة ما يتوقع المستلم أنها تستخدم فيه، (3)أن يقوم بالتوضيح بكلمات مختلفة لأي فكرة يتخيل أو يتصور أو يعتقد أنه من الممكن عدم فهمها. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يجب أن يخلق المناخ الملائم والذي يساعد فيه المستلم على السؤال وتوضيح ما يعنيه بدلا من أن يكون مقاوم للأسئلة.

- **رد فعل المستلم:** إنه من الضرورة بمكان أن يتم التخطيط للرسالة قبل القيام المستلم مسرورا، فإنه في تلك الحالة يجب أن يقوم بإرسال الفكرة الرئيسية التي سوف تدخل البهجة والسرور على المستلم ثم يفق بها التفاصيل. وتعتبر مشكلة مساهمة المستلم في رد الفعل على درجة كبيرة من الأهمية خصوصا في حالة إرسال معلومات وأخبار وليست سارة، ومثال على ذلك، لو أن المشرف كان مخططا أن يخبر التابعين بان العلاوة سوف تتأخر لمدة عام، ففي هذه الحالة يجب نقل فكرتين أساسيتين(1)الحقيقة المتعلقة بتأخر العلاوة، (2)الأسباب لهذا التأخر، فالأسباب تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية، وذلك لأنه إذا تم فهم الأسباب التي أدت إلى عمل جيد وبطريقة واضحة، فإن ذلك سوف يؤدي إلى انخفاض معنويات التابعين في العمل، أما إذا لم يتم فهم الأسباب فقد يؤدي ذلك إلى ترك التابعين للعمل. أو قد تنخفض الرغبة لديهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم. ونظرا لأهمية وجود السبب أو الأسباب لرسالة ما، فإنه يجب أن يتأكد الراسل من أن المستلم يستمتع ويفهم جيدا الرسالة. وقد يقوم الراسل بعدم ذكر الحقيقة في بادئ الأمر إذا كان قد يؤدي على عدم سماع الأسباب في حدوث شيء ما. ولذا فإنه يجب أن يذكر الأسباب أثناء قول الحقائق حتى يستمتع لها أو يقرؤها المستلم ولا تؤثر الحقائق على عواطفه فلا يستمتع إلى الأسباب. ولذلك فإنه إذا كان لابد من ذكر الأسباب أولا فينبغي أن تذكر أثناء ذكر الحقائق وهذا بالطبع يساعد على تحسين الموقف واستيعاب الرسالة وفهمها. وأيضا يقلل من احتمال التأثير على المستلم.

- **الوقت:** يجب على المرسل أن يختار أولاً الوقت المناسب لإرسال الرسالة بقولها. وذلك نظراً لأن الوقت يلعب دوراً هاماً في مدى استعداد المستمع لسماح الرسالة أو التركيز عليها، وذلك حتى ولو كانت الرسالة على درجة كبيرة من الكفاءة من حيث القواعد والجمل والبساطة وخلافه من الأشياء. فلو استلم المستلم أشياء غير متوافقة أو متوقعة (كإعادة الإثبات رسمياً لشيء ما، أو منح إجازة، أو خلافه). فإنه وتبعاً لذلك سوف يجد صعوبة في التركيز على الرسالة.

ومثال على أهمية الوقت، أن مؤسسة ما اضطرت نظراً لمواجهتها عسر مالي، أن تقوم بتخفيض أجور العمال، وعندما أرسلت المؤسسة شخصاً ما لإخبار العمال عن هذا التخفيض في الأجور، فقد تجاهلوا هذا الشخص وذلك لأن التاريخ كان اليوم الأول من شهر جديد. فنجد أن عدم اختيار الوقت المناسب لإخبار العمال عن هذا الخبر جعلهم لا يهتموا نظراً لأنه قد تم لهم الدفع عن الشهر السابق. إن ذلك يوضح أهمية مراعاة العوامل السالفة لسد الهوة بين الراسل والمستلم للرسالة بما يمكن من تحقيق الفعالية الاتصالية.

### 3- عوامل تؤثر على المستلم (المستقبل) فقط:

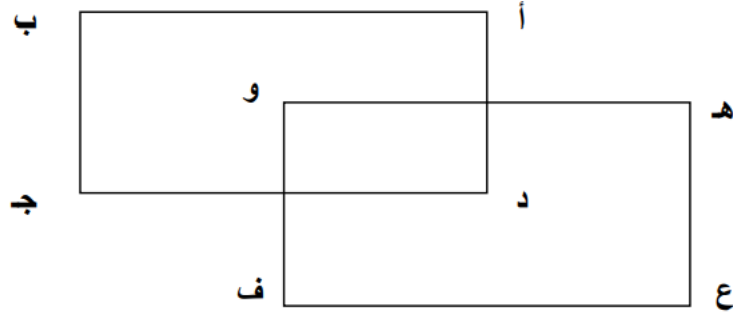
إن الشخص الذي يستلم الرسالة قد يصنع خطأ كبيراً لو قام بالتركيز على فكرتين في وقت واحد، فيجب أن يستبعد كل شيء عن ذهنه عند استلامه رسالة ما. وذلك نظراً لأن المستلم يمكن أن يصنع خطأ كبيراً لو أنه أوقف السماع، وأيضاً قد يقوم بعدم سماع الرسالة نظراً لعدم وجود الاهتمام لديه، والنتيجة فقد سماع الرسالة والتي قد تكون ذات أهمية حاسمة له أو للمنشأة بأكملها.

وبناء على ذلك نجد أن المستلم قد يقوم بأداء العمل بمهارة، ولكن قد يوجد لديه عدم كفاءة في استلام المعلومات، ويرجع ذلك إلى الصعوبة في التركيز أو أن توقعاته أو اهتماماته قد تختلف. وسوف نقوم بشرح التركيز والتوقيع والاهتمام كالاتي<sup>1</sup>:

-**التركيز:** تعتبر القدرة على استبعاد كل شيء، ما عدا الشيء الذي يتم عمله هذه اللحظة بعداً على درجة من الأهمية للذكاء. إن القدرة على التركيز عادة ما توجد مع الشخص، منذ نشأته إلا أنه يمكن تنميتها من خلال عادات السماع الجيد. وفي هذا الخصوص ينبغي تلافى بعض العادات السيئة، التي قد تعوق الاستماع الجيد والتركيز وهي: (1) المبالغة في الانتباه إلى حد التوتر، (2) الاستماع جيداً إلى التفاصيل الصغيرة والتي قد تفقد سماع النقاط الأساسية، (3) الميل إلى تجاهل السماع عندما يكون موضوع السماع على درجة من الصعوبة، (4) ترك المستمع للموضوع قبل الخوض فيه طالما أنه ليس ذو أهمية له، (5) انتقاد المظهر الشكلي للمتحدث، (6) التشويش وخط الأفكار. وعادة ما نجد الكثير من الناس في

1- أحمد عرفة وسمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، نفس المرجع، ص 148.

المناقشات والحوارات الجماعية يتفاخرون بأنفسهم وبقدراتهم، على المساهمة والاقتراح في المجموعة، وذلك عندما يأتي عليهم الدور (أو عندما يستطيعون إيقاف الشخص ومناقشته). ونجد أن المساهمة تفقد كثيرا من تأثيرها عندما يوحى المتحدث في مراحل الكلام أنه يستمع إلى التعليقات السابقة، التي تم ذكرها بواسطة الآخرين، حيث أنه بدلا من ذلك قد قام بالتركيز على كيفية جعل الجمل التي سوف يستخدمها ذات تأثير أكبر على المستمعين. وقد ذكر "روجرز وروسلسبيرجر" نموذج على درجة من الكفاءة لدفع الأفراد للتركيز في



المناقشات الجماعية. حيث يطلب المتحدث من مستمعيه إتباع قاعدة أن: كل شخص يستطيع التحدث عما يجول بخاطره، ولكن ليس قبل القيام أولا بإعادة أفكار وشعور المتحدث السابق بدقة، وبالرغم من أن هذا النموذج يترتب عليه إنفاق الكثير من الوقت، إلا أن قيمته تتضح عند تسوية المناقشات من خلال التركيز. فعندما يتم دفع المشارك على الاستماع والتركيز والفهم فإنه توجد فرص كبيرة في (35) تلك الحالة لتخفيض الاختلافات في الآراء<sup>1</sup>.

**ب- التوقع:** في بعض قاعات الدرس قد تم إعطاء الطلبة تعليمات خطوة بخطوة عن رسم مستطيل متكامل (ولكن لم يتم إخبارهم عما سوف يكون عليه الشكل النهائي للرسم). وبناء على التعليمات التي تم إعطاءها نتج الشكل التالي:

**المصدر:** الطاهر أجغيم، واقع الإتصال في المؤسسات الجامعية جامعتي منتوري وباجي مختار نموذجا، الجزء الاول، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.

1- خليل غلايبي، مبادئ في الإدارة العامة، دار منشورات عويدات، ببيروت، 1980، ص ص، 221-222.

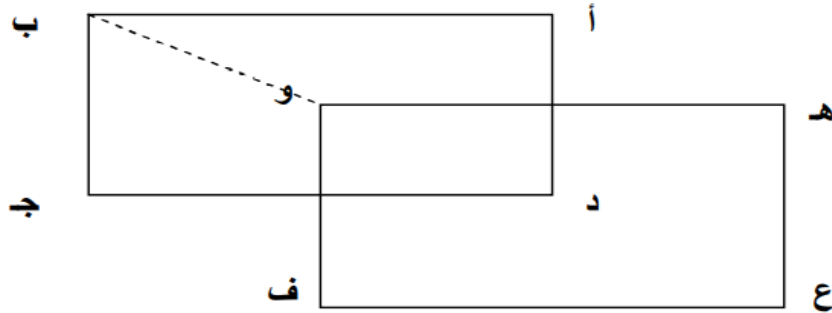
وقد كانت التعليمات التالية لذلك هي عمل خط من ب إلى و كالاتي:

وقد وجد قبل إعطاء أية تعليمات إضافية، أن بعض الطلبة قد قاموا برسم خطوط من أ إلى هـ ومن ب إلى ف، ومن ج إلى ع. ويرجع ذلك إلى أنهم قد توقعوا أن التعليمات الباقية سوف تكون بهذا الشكل.

وعلى ذلك فإنه يجب على هؤلاء المستمعين أن يقاوموا التفكير في أشياء يتوقعوا حدوثها قبل أن يتم إخبارهم بها، وذلك نظراً، لأنه من المحتمل أن يكون ما يتوقعونه غير صحيح.

-**الاهتمام:** إذا كان المستلم للرسالة ليس لديه الاهتمام بسماع أو قراءة الرسالة، فإن الإتصال في تلك الحالة لا يكون فعالاً. وقد قام "هيجام" بعمل تجربة لمعرفة المدى الذي قد يصل إليه تحطيم الرسالة، نتيجة لعدم الاهتمام، واستنتج من هذه التجربة أن الأشخاص ذوي الاهتمام بخبر ما أو شائعة ما، قد قاموا باستيعابها بدرجة كبيرة إلى حد أنهم قد قاموا بنشرها بين الآخرين، بدرجة وبسرعة كبيرتين بالمقارنة بأولئك الذين لم يكن لديهم الاهتمام الكافي<sup>1</sup>.

والجدير بالذكر ملاحظة أن مراعاة العوامل السالفة والمتعلقة بالمستلم تعد على درجة كبيرة من الأهمية لسد الهوة بين الراسل والمستلم. إذ أنه لم يكن هناك تركيز واهتمام وتوافق في التوقعات، من جانب المستلم، فإن ذلك قد يؤدي إلى حدوث الفجوة الاتصالية بين الراسل



والمستلم مما يؤثر على فعالية الإتصال وحدث الفراغ الإداري.

### 6.3: العوامل التنظيمية التي تؤثر على فاعلية الاتصالات:

يوجد العديد من العوامل التنظيمية التي تؤثر على فاعلية الاتصالات وسوف نقوم بشرح بعض هذه العوامل فيما يلي<sup>2</sup>:

1- ميخائيل جميعان، أسس الإدارة العامة، دار عويدات للنشر، بيروت، 1983، ص-ص، 120-124.  
2- خليل غلايبي، مبادئ في الإدارة العامة، نفس المرجع، ص، 230.

- **تقسيم العمل:** إن العملية المتعلقة بتقسيم العمل تتجه إلى جعل الإتصال أكثر سهولة أن الأعضاء في كل وحدة فرعية مثل الأقسام يتقاسمون هدف أو أهداف فرعية مشتركة بينهم، بينما نجد أن الهدف أو الأهداف الفرعية للأقسام عادة ما تكون مختلفة. إن العملية المتعلقة بخلق الأقسام تعتبر أيضا أحد العوامل التي تساعد على تحديد أي من المجموعات أو الأفراد يتم الإتصال بهم. وجزء من هذا السلوك ينشأ من مشاركتهم في تحقيق الأهداف أو الأغراض.

- **القواعد التنظيمية:** عند تطوير وتنمية المنظمة، فإن القواعد هي الأخرى يتم تطويرها أو تجديدها. إن بعض تلك القواعد يكون رسميا في شكل كتابي يتم توزيعه لاستخدامه عدة مرات من خلال مرور الوقت وبالتالي يصبح قاعدة يتم العمل بها. وبغض النظر عن مصدر القواعد فإنها تعد ذات تأثير على الإتصالات بعدة أساليب ومن أمثلتها تأسيس قواعد متعلقة بمن سوف يقوم بالإتصال من خلال قنوات الإتصال أو التأثير على محتوى الرسالة أو وضع الشكل الذي عن طريقه تتم عملية الإتصال أو خلافه. وغالبا ما نجد أن القواعد تحدد أيضا الرموز التي يجب استخدامها في عملية الإتصال.

ولتوضيح ذلك، فإنه يوجد بعض المنظمات التي تضع قواعد واضحة بأن تتم بعض عمليات الإتصال عن طريق قنوات الإتصال الأساسية. وأيضا فإنه للحصول على معلومات من قسم آخر، فإنه يجب أن يتم ذلك عن طريق المشرف. ومن الجهة الأخرى، فإن بعض المنظمات الأخرى لديها قواعد توضح أن الفرد (في المركز الإداري عادة) يمكن أن يقوم مباشرة بالحصول على المعلومات من أي فرد في المنظمة أثناء الإتصال وجها لوجه لتوجيهه ومساعدته في أداء عمله على سبيل المثال. وغالبا ما نجد أن العديد من القواعد المتعلقة بالإتصال قد تكون مصدر قلق الأعضاء المنظمة وذلك نظرا لأن كثيرا من القواعد تتجه إلى تحسين الإتصال عن طريق (1) ضغط الرسائل التي تبدو غير مهمة والتي قد تسبب ضوضاء، (2) حفظ الرسائل التي تبدو غير ضرورية أو غيره هامة والتي تسبب زيادة طاقة قناة الإتصال، (3) محاربة الضوضاء عن طريق استخدام الترميز. وتكمن المشكلة هنا في أنه من الصعوبة بمكان التحديد الكامل للمعلومات التي يحتاج نظام الإتصال لنقلها. وفي بعض الأحيان قد تحدث تتابعات لذلك لأن القواعد التي تم تأسيسها قد تشوش عملية الإتصالات الضرورية.

- **التدرج:** إن موقع الشخص على السلم التنظيمي يمكن أن يحمل في طياته تعبيراً مساويا للمركز. إن بعض الأبعاد المتعلقة بالإتصال قد تتم تقريبا عن موقع الشخص في السلم التنظيمي أو عن مركزه الشخصي. ففي إحدى الدراسات لبعض المنظمات، قد وجد أن الأفراد الذين يحتلون مراكز عالية في المنظمة يتجهون إلى الإتصال بطريقة أكبر. فمثلا نجد أن نائب الرئيس ينفق جزءا كبيرا من وقته في عملية الإتصال عن الملاحظ مثلا.

وأيضاً فقط أوضحت الدراسة أن الأفراد الذين يحتلون مركز أعلى في السلم التنظيمي يملكون معلومات من هؤلاء الذين يحتلون مراكز متعلقة بأحداث للمستوى الأدنى.

**-القيادة:** إن القيادة قد تؤثر على كل من الإتصال والأداء لجماعات العمل المختلفة، وبالرغم من ذلك، فإن الدراسات في هذا المجال تكاد تكون متناقضة. فقد وجد في بعض المواقف أن القيادة المتسلطة (التي تصنع الكثير من القيود والأوامر على الإتصالات) تؤدي إلى زيادة الإنتاجية. وفي تقارير أخرى فقد وجد أن نماذج القيادة المتاحة واليت غالباً ما تشجع الإتصالات تكون أيضاً عموماً أكثر إنتاجية.

وعموماً فإن نموذج القيادة يؤثر على نظام الإتصال حيث (1) يؤثر القائد على اختيار المعلومات الذي يتم وضعها بواسطة أعضاء الجماعة في النظام. وذلك عن طريق فرض أو وضع قيود على النظام نفسه. وهذه القيود قد تعوق أو تمنع أنواع معينة من المعلومات من المرور خلال النظام، (2) يحدد القائد أيضاً شبكة واتجاه قناة الإتصال، (3) أيضاً يقوم القائد بوضع وإعطاء الأوامر التي تمنع الإتصالات بخصوص أي شيء خلاف العمل. ونجد أن ذلك قد يؤدي إلى نتائج مفضلة من حيث زيادة الإنتاجية، وذلك في حالة ما إذا كان هناك برامج مشبعة للحاجيات وتماسك بين أعضاء الجماعة، ولكن في حالة وجود برامج ملائمة فإنه يجب أن يتم تطويرها وتنميتها بطريقة تمكن من تجنب انخفاض أداء جماعات العمل المختلفة.

**-الظروف المتعلقة بالاضطرابات والتغيرات والثبات:** قد يتم ملئ قنوات الإتصالات الأشياء الروتينية التي قد تعوق أو تمنع مرور المعلومات غير الروتينية. وحيث أن الظروف التي يتم تحتها استخدام نظام اتصال معين تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية في عمليات التخطيط والتقييم. فإنه إذا كان معلوماً لدينا كل شيء بالضبط، فسوف يتم كتابة برنامج كامل عن النتائج التي يراد تحقيقه ولا يوجد في تلك الحالة حاجة ماسة لوجود نظام اتصال معين، مبدئياً، فإن الجهل وعدم القدرة على معرفة وتوفير جميع المعلومات ووجود ظروف عدم التأكيد هي التي تجعل نظام الإتصالات ضرورة لا مفر منها.

وعلى أية حال، فإن الجهل بالمعلومات التي يتم توصيلها يكون بدرجات متفاوتة في المواقف المختلفة، ففي بعض المواقف، نجد أنه قد يكون معروف لدينا جيداً أنواع المعلومات التي سوف تكون على درجة كبيرة من الأهمية وعليه فإنه يتم التعامل مع تلك الأنواع من العناصر المفضلة والتي تقع داخل نطاق عريض. ويوجد نوع آخر من المواقف التي يتم تطويرها عندما تتعامل المؤسسة وتتكيف ليس فقد مع المواقف الثابتة أو المتغيرة، ولكن أيضاً مع ظروف الاضطرابات مثل الإضراب وخلافه، فعندما تنشأ بطريقة غير متوقعة أحداث أساسية وعلى درجة كبيرة من الأهمية لحياة المنظمة والتي يجب توجيه

العناية لها، فإنه يتم نقل المعلومات في الحال عما وعادة ما نجد أن تلك الظروف قد لا تحدث بطريقة مستمرة ومتكررة<sup>1</sup>.

والجدير بالذكر في نهاية المطاف أن نشير هنا إلى أن مراعاة العوامل التنظيمية السالفة الذكر توصل إلى خلق مناخ اتصالي ملائم. إن ذلك لا يخفى أثره في تسهيل عملية الاتصال وسد الهوة الاتصالية بين أطراف الاتصال. إن تقسيم العمل والتدرج والقيادة الفعالة وبناء القواعد التنظيمية الملائمة ولاحتياط لظروف العمل وغيرها تساعد جميعها في تهيئة المناخ الاتصالي الملائم الذي يوصل على سد الفراغ بين أطراف الاتصال وتهيئة المناخ الاتصالي الفعال بين تلك الأطراف بحيث يوصل ذلك على تحقيق الأهداف الإيجابية المرجوة من العملية الاتصالية.

### 7.3: أساليب ترشيد الاتصال بين الأفراد والجماعات في المؤسسة:

تعتبر الاتصالات من العناصر الهامة للتوجيه وأيضا للعملية الإدارية، فيعتبر البعض جوهر ولب العملية الإدارية، فعن طريق الاتصالات يمكن إيصال المعلومات من وإلى جميع المستويات والأجزاء بالمنظمة. ومن هنا يعتبر الاتصال على درجة كبيرة من الأهمية لأنظمة المعلومات القادمة والراجعة، والتي يمكن للمؤسسة عن طريقها اتخاذ القرارات أو القيام بعمليات التصحيح للأخطاء إن وجدت. وحينما نتكلم عن الاتصال هنا فإننا لا نعني به مجرد لفظ الاتصال بما يحمله من معنى نقل المعلومات من وإلى المستلم وإنما نعني بالاتصال الفعال أي الاتصال الذي يتم على كفاً وجه ممكن بما يحقق جميع الأغراض منه سواء الواضحة أو الضمنية والتساؤل يجب أولاً قبل كل شيء معرفة أنه يوجد العديد من المعوقات التي يؤدي وجودها على عدم فاعلية الاتصال. (سواء كانت مادية أو لغوية أو شخصية أو متعلقة بمراحل عملية الاتصال) يجب القضاء عليها حتى يمكن للاتصال الفعال أن يتحقق. وفي نفس الوقت يجب مراعاة بغض الاعتبارات سواء ما تعلق منها بالاستماع أو الاستخدام الكفء للوقت والمكان والأشياء، وتجنب الاتصال الدفاعي بقدر الإمكان، والوعي بعملية الإدراك وزيادة الدقة لمفهومه الخاص. هذا بالإضافة إلى الأخذ في الاعتبار أنه توجد العديد من العوامل التي تؤثر على فاعلية الاتصال والتي يجب أن تؤخذ في الحسبان ومنها ما يتعلق والراسل أو بالراسل فقط أو بالمستلم فقط أو يتعلق بالعوامل التنظيمية الأخرى.

إن مراعاة جميع العوامل ولاعتبارات السالفة الذكر سوف يمكن من خلق مناخ تنظيمي فعال. وهنا يجب التأكيد على شيء هام جداً هو أن فاعلية الاتصال بمفرده سوف لا تؤدي إلى تحقيق المرغوب ولكن يعتبر الاتصال جزء هام من الفاعلية التنظيمية بأكملها. ولذلك فإنه يجب أن يتم خلق مناخ تنظيمي فعال، ويتحقق ذلك عن طريق فاعلية جميع

1- خليل غلايبي، مبادئ في الإدارة العامة، نفس المرجع، ص 236.

المتغيرات والعوامل التنظيمية الأخرى التي تخدم جميعها من خلال تفاعلها مع الإتصال في خلق المناخ الملائم. وعلى سبيل المثال، فإن القيادة الفعالة تؤثر في فاعلية الإتصال، وأيضا فإن نظام الحوافز الفعال يؤثر على فاعلية الإتصال. وهكذا نجد أن المتغيرات جميعا يجب أن تعمل ككل متكامل حتى تتحقق الفاعلية التنظيمية ويساهم من خلالها في سد الفجوة بين المتاح تحقيقه وبين المرغوب تحقيقه بما يمكن من تحقيق المرغوب تحقيقه على أفضل وجه.

### 1- أساليب ترشيد الإتصال من جانب المرسل:

1. يؤكد الفكر الإسلامي على دعم الرسالة (شفهية، أو كتابية) بالبرهان والاستناد إلى الحقائق كما في قوله تعالى " ولا تقف ما ليس لك به علم... " (سورة الإسراء، آية 36) .

2. تحرى الصدق وتجنب القول الكاذب، حيث يشجع الفكر الإسلامي على تحري الصدق ويحذر من الكذب وقول الزور كما في قوله "ليجزى الله الصادقين بصدقهم..." (سورة الأحزاب، آية 34)، وقوله تعالى "ومن أظلم ممن افترى على الله كذبا..." (سورة هود آية 18)، وقوله تعالى "... و اجتنبوا قول الزور" (سورة الحج، آية 30). وقد كان الرسول عليه السلام مشهورا بأمانته وصدقه حتى وصف بالصادق الأمين، وهاهي السيدة خديجة رضي الله عنها تهدي من روعة بعد أن جاءه الوحي بقولها (أبشر فوالله لا يخزيك الله أبدا، ووالله أنك لتصل الرحم، وتصدق الحديث) (... الحوفي، 1928 -تاريخ الطبري 305/3). وقد حث الرسول عليه السلام على الصدق ونهى عن الكذب في وقوله ﷺ (عليكم بالصدق فإن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة، وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقا، وإن الكذب يهدي إلى الفجور، وإن الفجور يهدي إلى النار، وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذابا ) (الحوفي، 1928 -فتح المبدى 309/3).

يؤكد الفكر الإسلامي على حسن الحديث وطيب القول والإقناع بالحكمة والموعظة الحسنة كما ورد في قوله تعالى "... و قولوا للناس حسنا..." (سورة البقرة، آية 83) وقوله تعالى " وقل لعبادي يقولوا التي هي أحسن... " (سورة الإسراء، آية 53 ) وقوله تعالى "... لو كنت فظا غليظ القلب لا نفضوا من حولك.. " ( سورة آل عمران، آية 159).

وكان ﷺ أفصح الناس وأعذبهم حديثا وأحلامهم منطقا وأسرعهم أداء، حتى أن كلامه يأخذ بالقلوب والألباب ويسبي الأرواح. وكان إذا تحدث تكلم بكلام مفصل مبين، ليس بهذر مسرع ولا منقطع تتخلله السكتات، فكان هدية فيه أكمل الهدى (ابن القيم الجوزية).

يؤكد الفكر الإسلامي على أن يتخلى المرسل بصفة القدوة الحسنة وأن تتطابق رسالته أو قوله مع عمله ويحذر القرآن الكريم من عدم تطابق القول مع العمل، كما في قوله

تعالى "يأيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون. كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون" (سورة الصف، آية 2 - 3).

يدعوا الفكر الإسلامي إلى الأعراض عن اللغو وعفة اللسان كما في قوله تعالى " اللذين هم عن اللغة ومعرضون" (سورة المؤمنون، آية 3).

وكان رسول الله ﷺ عفيف السنا، وفي أشد حالات غضبه لم يصرف البذاء والسباب سبيلا إلى شفثيه. وكان حرصه على عفة اللسان يقول ﷺ (ألا أن البذاء لؤم) (ليس المؤمن بالطعان ولا اللعان ولا الفاحش ولا البذيئ). (104، 105/3 الأحياء، 1928، الحوفي) .

### 2-أساليب ترشيد الاتصال من جانب المستقبل:

يؤكد الفكر الإسلامي على الاستيعاب أو الاستماع الجيد من جانب المستقبل وتعقل ما ينقل من كلام، كما قوله تعالى " لا تكونوا كالذين قالوا سمعنا وهم لا يسمعون. إن شر الدواب عند الله الصم البكم الذين لا يعقلون" (سورة الأنفال، آية 21، 22 ) وقد كان الرسول ﷺ نعم الأسوة الحسنة في ذلك، فقد كان يلقي بأذنه إلى من يحدثه حتى وإن طال حديثه، وكان لا يقطع على أحد حديثه حتى يتم ما يريد أن يقول . وكان يحسن لقاء من يسعى إليه فكانه أقرب الناس إليه (الشرباطي 1979).

يؤكد الفكر الإسلامي على التحقق من صحة الرسالة كما في قوله تعالى " يأيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتنبؤا...". (سورة الحجرات، آية 3.2 ) يؤكد الفكر الإسلامي على تجنب الاندماج في الرسائل أو المحادثات السالبة النظرية بالصالح العام كما في قوله تعالى " لا يحب الله الجهر بالسوء من القول إلا من ظلم، وكان الله سميعا عليما " (سورة النساء، آية 138).

### 3-أساليب ترشيد الاتصال من جانب المرسل والمستقبل:

يؤكد الفكر الإسلامي على الالتزام بالقيم والمثل الأخلاقية عند نقل واستقبال الرسالة عملا بمبادئ الإسلام الحكيمة بالتقوى والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والالتزام بالفضائل التي تمكن من تحسين حلقات الوصل بين المرسل والمستقبل وهناك من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة ما لا حصر له في هذا الخصوص، ولا يخفى أهمية ذلك كله لتحقيق فعالية وسد الفراغ الإداري بربط المفاهيم والنماذج النظرية للاتصال بالبيئة العملية من خلال تلك المفاهيم والأساليب الفكرية الرشيدة.

### 8.3: معوقات الاتصال في المؤسسة الجزائرية:

يوجد العديد من العوامل المتدخلة، التي قد تعوق أو تحد فهم المستقبل للرسالة حتى ولم تم نقل الرسالة إلى المستقبل، أو أقام ببذل جهد كبير في ترجمتها من الرموز إلى اللغة

العادية، وهذه العوامل المتداخلة تعرف بمعوقات الإتصال، التي تمنع بطريقة كاملة عملية الإتصال أو قد يتم نقل المعنى بطريقة غير صحيحة، ويوجد أربع أنواع أساسية من المعوقات وهي: المعوقات الشخصية، المادية، اللغوية، إضافة إلى المعوقات المتعلقة بمكونات عملية الإتصال.

**أ- المعوقات الشخصية والنفسية:** تنشأ المعوقات الشخصية أساسا من الشعور البشري المقيم، وقد تنشأ عادة من الاستماع الرديء، إن تلك المعوقات شائعة الحدوث في المواقف المختلفة بالمؤسسة، فشعور الفرد الخاص قد يحد من الاتصالات في بيئة العمل.

وغالبا ما نجد أن المعوقات الشخصية قد تنشأ نتيجة لمسافة أو البعد السيكولوجي بين الأفراد، والاختلافات في الخبرة والمفاهيم، والقيم، والتحيز والحاجات والتوقعات وهذه تكون متشابهة مع المسافة المادية الحقيقة فالشعور يعمل كأداة تنقية في معظم الاتصالات، ففي الحقيقة، فإن الشخص يسمع ويرى ما يشعر به، وبالتالي فلا يمكن فصل الإتصال عن الشخصية. فما يحدث بالفعل هو أننا نقوم بتوصيل ترجمتنا للحقيقة، وليست الحقيقة نفسها. وبناء عليه فإنه يكون إدراك كلا من الراسل والمستلم قريب من بعضهما البعض، فإن الإتصال سوف يكون أكثر دقة. وأيضا فإن المعوقات النفسية التابعة من داخل كالخوف والاضطراب والقلق والحزن أو وجود بعض المشاكل تعد من الأشياء التي تعوق عملية الإتصال أو قد تؤثر على درجة الاستيعاب والفهم أو حتى الفهم الخاطئ للرسالة. فالحالة النفسية لشخص المستمع تلعب دورا هاما في التأثير على الإتصال وفاعليته.

### ب- المعوقات المادية:

تعتبر المعوقات المادية أيضا من العوامل المتداخلة والتي تؤثر على عملية الإتصال. وتتعلق بالبيئة التي يتم فيها عملية الإتصال وقد تكون المعوقات المادية متعلقة مثلا بالصوت الذي تحدثه الآلات أثناء العمل أو المسافة بين الأفراد، أو الحوائط أو تكون متعلقة بالضوضاء التي تحد من الأفراد أنفسهم في بيئة العمل أو قد تحدث المعوقات المادية نتيجة للأصوات القادمة من الخارج والتي تؤثر على أو تعوق عملية الإتصال.

ويمكن التغلب على ذلك النوع من المعوقات بمعرفة كل عائق والعمل على إزالته، أو اختيار وسيلة مناسبة وملائمة لنقل المعلومات تتلاءم بحيث تتناسب مع نوع لموقف الذي يتم فيه عملية الإتصال بحيث يمكن مراعاة نوع العائق المادي والأخذ في الحسبان إمكان التغلب عليه.

### ج- المعوقات اللغوية والانفعالية:

تنشأ المعوقات اللغوية والانفعالية عموما نتيجة لاستخدام الرموز، والكلمات والأشكال التوضيحية، والأفعال بطريقة خاطئة أو وضعها في غير موضعها مما يؤدي إلى

الهم الخاطئ للرسالة أو عدم الفهم لها، فالرموز المستخدمة في عملية الإتصال عادة ما تحمل معاني متعددة نظرا لطبيعة الموقف من حيث طبيعة الأفراد وخصائصهم وخلافه من العوامل. وبناء على ذلك فإنه يجب يتم اختيار الرمز الذي يتلاءم مع المعنى المرغوب والمقصود إيصاله. ففي بعض الأحيان قد يتم اختيار المعنى الخاطئ، وعليه يحدث الخطأ في عملية الفهم، وقد يؤدي الانتقاء الخاطئ للمعنى إلى عدم الفهم كلية، مما يؤدي الإتصال وعدم فاعليته في النهاية<sup>1</sup>.

وقد تسبب الكلمات أيضا معوقات في عملية الإتصال في الأعمال المختلفة. فمعظم الموظفين ينفقون أكثر من 50 % من أوقاتهم في الإتصال باستخدام الكلمات.

وهنا نجد أن العديد من الكلمات قد تحمل أكثر من معنى مما يشكل صعوبة أساسية في معظم عمليات الإتصال. وإذا كانت الكلمات ليس لها مفهوم محدد ومطلق فكيف يمكن في الحقيقة أن نضع معنى منها وكيف تتم عملية الإتصال مع الأفراد بناء على ذلك؟ وهنا تظهر أهمية وضع الكلمة في محتوى معين بحيث يتم عن طريق هذه الكلمة في محتوى معين بحيث يتم عن طريق هذه الكلمة مع بعض الكلمات الأخرى إعطاء المعنى المرغوب دون لبس أو غموض. بمعنى أن يتم التركيز على المضمون وليس على كلمة وماذا تعني بها.

وتعتبر أيضا الأشكال الإيضاحية وسيلة من وسائل الإتصال والتي تستخدم خصوصا لإيضاح الإتصال الكتابي أو الشفوي. فالمنظمات تقوم بتجهيز العديد من الصور كالخرائط، والأشكال ولأفلام والنماذج ذات الأبعاد المختلفة وخلافه من الأدوات وذلك لاستخدامها كوسيلة توضيحية لفهم الغرض من أشياء معينة. وأحيانا قد تكون تلك الصور والنماذج أكثر تعبيرا وإقناعا وفاعلية عن الكلام نفسه وذلك عندما تستخدم مع بعض الكلمات المختارة والمنقاة مع بعض الأفعال لتحكى شيء معين. وهنا تظهر ضرورة ألا يتم استخدام تلك الصور والنماذج بطريقة خاطئة مما يؤثر على عملية الإتصال ويؤدي إلى تحريف المعنى المطلوب إيصاله أو عدم وصول الرسالة.

ونوع آخر من وسائل الإتصال وهو الحركة والانفعال والأفعال، فغالبا ما يبنى الأفراد أن ما يفعلون سواء كان حركة أو انفعالا أو انطبعا أو القيام بفعل شيء معين وهو وسيلة اتصالية يتم ترجمتها بواسطة الآخرين حيث يفهمون منها أشياء معينة. فنجد مثلا أن اهتزاز أو حركة اليد أو الابتسامة لها معنى، والحضور مثلا في وقت متأخر عن الموعد المحدد له معنى أو قد يقصد منه توصيل شيء ما على شخص معين. إن الحركة والانفعالات والأفعال لها بعدين، البعد الأول ويتعلق بالفتل في عمل شيء ما أو فعل شيء معين مما

1- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، نفس المرجع، صص 115-116.

يكون له مغزى لارتباطه بمعوقات الإتصال. فالمدير قد يفشل في أن يعتبر رسمياً عن مكانه ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جيدة. وحيث أن عملية الإتصال تتم سواء بالحركة أو الأفعال أو بدونها، فهذا يعني أننا نقوم بعملية الإتصال معظم الوقت في المنظمة سواء تنوي ذلك أم لا. والبعد الثاني والذي يجب ملاحظته هو أن الحركة والانفعال والأفعال تعتبر بطريقة قد تكون أكثر فعالية من الكلمات وخصوصاً في الأجل الطويل. فالأفراد عادة ما يعتقدون في ما يقوم الفرد بفعله أكثر من الكلام. فالموظفين الذين يقولون شيئاً ويقومون بفعل شيء آخر سوف يجدون الأفراد الآخرين يستمعون فقط لما يفعلوه. ويمثل الاختلاف بين ما نقول وما نفعل بالفجوة أو الهوة في الإتصال، ولكما زاد حجم الخاطئ للإتصال أو عدم الاقتناع بما يقال من ذلك الشخص.

#### 4-معوقات مراحل عملية الإتصال:

إن كل خطوة من خطوات عملية الإتصال تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية من أجل فاعلية عملية الإتصال. وإذا حدث أي تدخل أو عدم فهم أو وضوح يصبح من ذلك عائقاً لعملية الإتصال. وتتمثل معوقات مراحل عملية الإتصال في الآتي<sup>1</sup>:

**1.معوقات المرسل:**قد تحدث هذه المعوقات في حالة ما إذا كان المرسل ذو أفكار معينة (قد تكون شاذة أو خلافة)، وقد يخالفه الأفراد الآخرين في الرأي مما قد يؤدي إما الإسهاب في الحديث لإقناع بآرائه أو الأحجام عن الحديث خوفاً من الانتقادات التي قد توجه إليه.

**2.معوقات التحويل:**كما في حالة ما إذا كان العامل أو الموظف يتحدث بلغة أخرى غير لغة المستمع ( لا يقصد هنا باختلاف اللغة: الاختلاف من حيث اللغة نفسها وإنما الاختلاف من حيث المستوى التعليمي، أو استخدام ألفاظ معينة أو التحدث بطريقة غامضة أو راقية جداً) فإنه من الصعب في تلك جعل المستمع (المستقبل) يفهم ما يشرح له. فالعامل قد يتحدث للمدير أو المشرف عن سوء ظروف العمل، ولكن بسبب اختلاف المستوى فقد يصعب على العامل إيصال ما يريد إيصاله للمشرف أو المدير.

**3.معوقات الوسيلة:**ففي بيئة العمل، قد يحاول العامل مثلاً الحصول على معلومات متعلقة باستمرارية العمل، المشرف قد يكون مشغولاً في شيء آخر، وقد لا يعير العامل أي اهتمام.

**4.معوقات النقل:**إن نقل الرسالة باستخدام مصطلحات معينة تحمل معاني متفاوتة بين المرسل والمستقبل قد يؤدي إلى حدوث معوقات النقل، مما يعقد من العملية الاتصالية.

**5. معوقات المستقبل:**يحدث هذا النوع من المعوقات عندما يكون المستقبل مشغولاً بفكرة أخرى أثناء عملية الإتصال، وهنا قد يسأل المتحدث بإعادة ما قاله أو إعادة جملة معينة.

1- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، نفس المرجع، ص 118.

6. معوقات المعلومات الراجعة: تحدث هذه المعوقات في حالة فشل مرسل الرسالة في الحصول على المعلومات الراجعة من المستقبل، والتي تعكس مدى فهم المستقبل للرسالة وذلك كما في حالة فشل المدير في طرح أسئلة وتلقي أجوبة تعكس مدى فهم المستقبل لما قام به المرسل (المدير) بإرساله له.

## خلاصة:

من خلال كل ما تقدم لعملية الإتصال الإداري داخل المؤسسات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للإتصال الإداري أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المؤسسة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المؤسسة ويحقق أهداف العاملين فيها وأهداف المؤسسة ككل.

# الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

1.4: مجالات الدراسة المنهجية

2.4: عينة الدراسة

3.4: منهجية الدراسة الميدانية

4.4: أدوات جمع البيانات

5.4: تحليل بيانات الدراسة

6.4: النتائج العامة للدراسة

7.4: التوصيات والاقتراحات

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

## تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة من أهم الوسائل الضرورية في جمع البيانات في اي واقع اجتماعي وبصورة منهجية كما أنها تساعد على دعم الدراسة النظرية وتجسيد أهدافها . فبعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الاتصال الإداري والدور الذي يلعبه داخل المؤسسة في خدمة عملية اتخاذ القرارات دراسة نظرية يجب ان نتطرق إلى الظاهرة محل الدراسة ميدانيا في واقع المؤسسة ومحاولة ربط كل ما عرضناه في القسم النظري لواقع المؤسسة للوصول إلى نتائج و اقتراحات تتعلق بمعالجة الظاهرة المدروسة وبالتالي اخترنا المؤسسة جامعة عمار ثلجي بالأغواط بدراسة أثر الاتصال الإداري وذلك بإتباع إجراءات منهجية عن طريقها نتمكن من جمع جملة من البيانات الميدانية التي توضح ذلك والتي سنتناولها من خلال هذا الفصل والمتمثل في:

أولا : عند تناول أي دراسة سوسولوجية لابد من تحديد مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزماني، التي تعتبر من الخطوات المتناولة في الجانب التطبيقي للدراسة .

**1.4: مجالات الدراسة الميدانية:****(1) المجال المكاني: التعريف بالمؤسسة (كلية العلوم الإنسانية وكلية العلوم الاجتماعية):**

تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في مطلع السنة الجامعية 2010/2011 بموجب المرسوم التنفيذي (رقم 198/10 المؤرخ في 15 رمضان عام 1431 الموافق لـ 25 أوت سنة 2010 ) وذلك في إطار لهيكلية الجديدة التي يعرفها إصلاح التعليم العالي، وهي بذلك كلية تزخر بخبرات واسعة من خلال طاقمها الإداري المميز وأساتذتها الأكفاء الذين كانوا منطويين تحت مظلة كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية سابقا وتعمل الكليتين على ضمان الجودة في الاقسام التابعة لها على كافة المستويات الإدارية والبيداغوجية والبحثية والاجتماعية.

**(2) المجال البشري:**

تحتوي جامعة عمار ثليجي بالأغواط وبالأخص كليتي العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية على عدد الموظفين الدائمين 34 موظف و العمال المهنيين 15 عامل حيث تحتوي المكتبة على 4 عمال دائمين و3 عمال مهنيين وفي إطار عقود الإدماج على 55 عامل حيث تحتوي كلية العلوم الإنسانية على عدد الموظفين الدائمين 39 موظف والعمال المهنيين 11 عامل وفي إطار عقود الإدماج 31 عامل.

**(3) المجال الزماني:**

الوقت المستغرق في الدراسة الميدانية من بداية تحديد المجال واختيار العينة المراد بحثها وصولا إلى اختيار الأداة المناسبة لتطبيقها على العينة التي تم اختيارها وقد استغرقت هذه الدراسة من بداية شهر جانفي إلى غاية شهر ماي 2021 وتمت الدراسة الميدانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وقد عهدنا من خلال ذلك على بعض الملاحظات الميدانية من خلال تواجدنا بالكلية بحكم دراستنا فيها سهل لنا جمع المعلومات على المؤسسة في يوم 17-02-2021 أخذنا طلب ترخيص بالزيارة من السيد الأمين العام للجامعة وذلك لأخذ عدد الموظفين بالكلية وبعدها تكونت لدينا نظرة لا بأس بها حول موضوع دراستنا بعدها شرعنا في سياغة أسئلة الاستمارة وقد استغرق منا بناؤها وتصحيحها من طرف المشرف حوالي أسبوعين ثم قمنا بتوزيعها على العمال يوم 21-02-2021 وتم استرجاعها يوم 23-02-2021، وبعدها شرعنا على تفرغ البيانات وتركيبها في جداول إحصائية وفق فرضيات الدراسة تم تحليلها وتفسيرها والخروج بنتائج وذلك كان بمساعدة المشرف الذي وجهنا في ذلك .

**2.4: عينة الدراسة :**

العينة هي أداة التي نجمع منها البيانات الدراسة ، وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى انه توجد مجموعة من أفراد المجتمع أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة. فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة من أفراد المجتمع الأصلي تم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية وهي العينة التي تم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم وتكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.

**3.4: منهج الدراسة :**

المنهج هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث لاكتشاف الحقائق والإجابة عن الأمثلة التي أثارها مشكلة البحث وعليه انتهجنا المنهج الوصفي «الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة للظاهرة أو حدث بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحديث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره»، ويعرف أيضا «على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة أو ظاهرة محددة وتصويرها كميا أو عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة المدروسة، تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» وهو المنهج الذي يلائم المشكلة المراد دراستها في هذا البحث من خلال محاولتنا لجمع معلومات دقيقة وواقعية حول أثر الاتصال الإداري داخل المؤسسات بمؤسسة عمار ثليجي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في الأغواط.

**4.4: أدوات جمع البيانات:**

لتحقيق أهداف البحث وجمع البيانات اعتمدنا على أداة جمع البيانات ألا وهي الاستبيان وبهذه الأداة استطعنا جمع المعلومات.

**الاستبيان:**

إن البحوث العلمية في كافة مستوياتها ومختلف مواضيعها تحتاج إلى استخدام أدوات جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع من أجل توظيفها في الدراسة وهذه من أجل تحقيق أهداف دراستنا والتأكد من مدى صحة أو خطأ فرضيات الدراسة اعتمدنا على أداة الاستبيان الذي يمكن تعريفه بأنه «أداة تجميع البيانات من الظروف والأساليب القائمة بالفعل، والذي يعتبر استطلاع لرأي الآخرين إزاء الظاهرة موضع البحث والدراسة، وهو

مجموعة من الأسئلة توجه إلى مجتمع البحث تصاغ بطريقة فنية معينة تدور حول جوانب الظاهرة المدروسة وتساعد الإجابات الواردة عليها.

وقد صادفنا في توزيعنا للاستمارة غياب عدد من الموظفين منهم (5) و (3) عطلة مرضية و (2) ضياع، أما عدد الاستمارات المسترجعة هي 90، وقد تضمنت استمارة الاستبيان على 20 سؤال مقسم على ثلاث محاور:

- المحور الأول: بيانات شخصية وتتضمن على 5 أسئلة
- المحور الثاني: طبيعة الاتصال في المؤسسة
- المحور الثالث: أثر الاتصال الإداري على أداء العاملين

#### 5.4: تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

تحليل بيانات المحور الأول: البيانات الشخصية (جداول بسيطة):

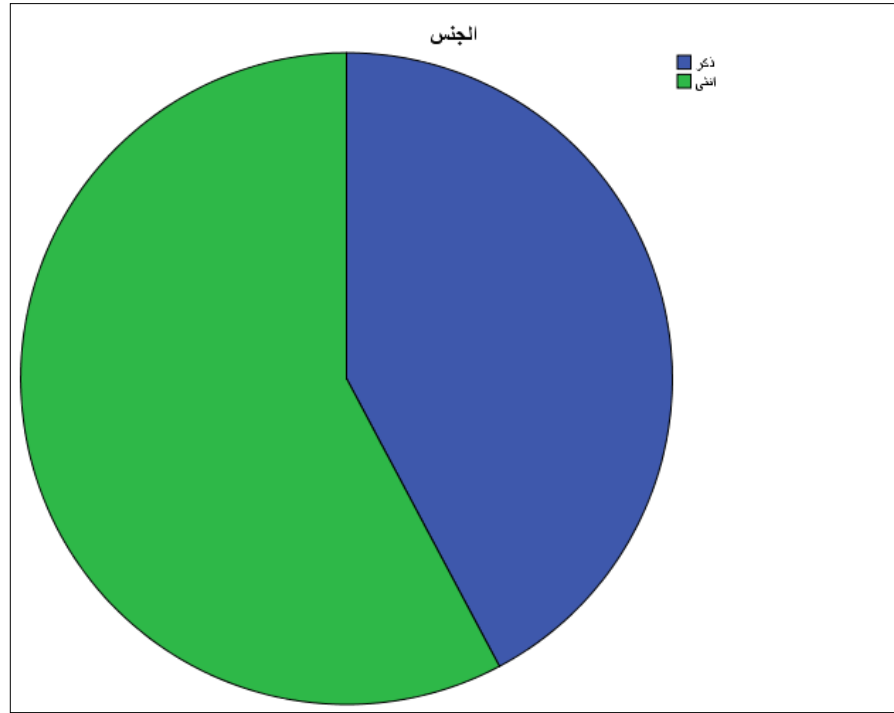
##### 1. الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
42,2	38	ذكر
57,8	52	أنثى
100,0	90	مجموع

الجدول رقم (01): الجنس

##### يبين الجدول رقم (01):

يتضح من الجدول نسبة أفراد العينة أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث تقدر الأولى بنسبة 57.8% بينما تمثل الثانية 42.2%.



الشكل رقم (01): الجنس

يبين الشكل رقم (01):

فنلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن هذا التفاوت في النسب راجع إلى عدة أمور هامة من بينها طبيعة عمل المؤسسة فنستنتج أن أغلب المبحوثين هم الإناث وهذا راجع لطبيعة المجتمع الذي فاقت فيه نسبة الإناث على نسبة الذكور بكثير خاصة في مجال الإدارة.

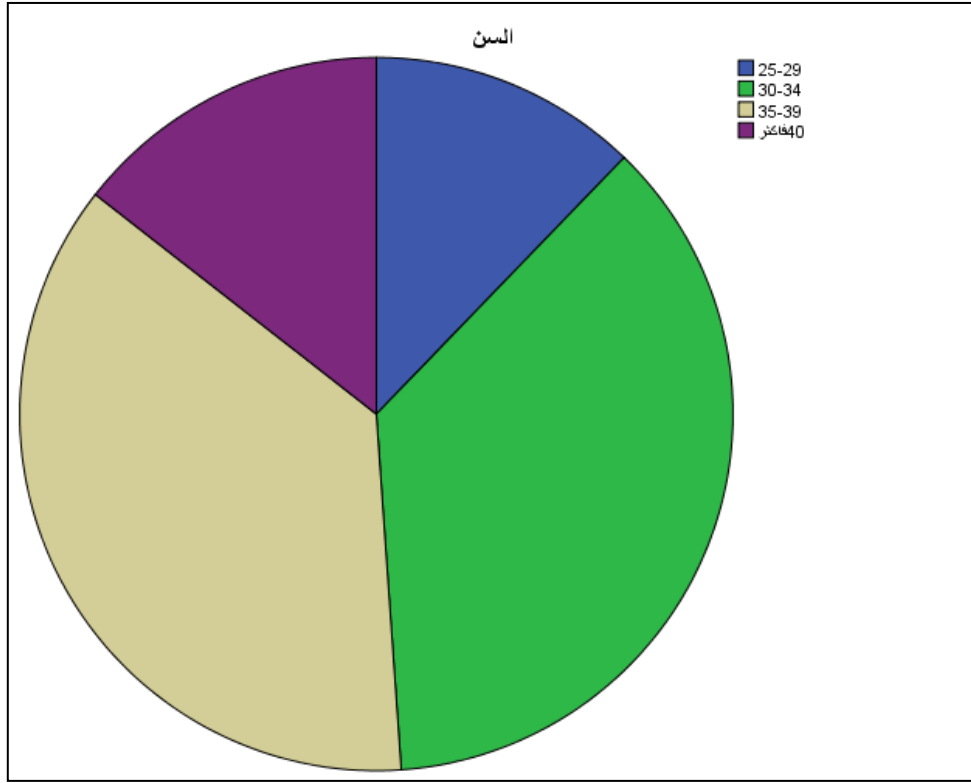
2. السن:

السن	التكرار	% النسبة
25-29	11	12,2
30-34	33	36,7
35-39	33	36,7
40 فأكثر	13	14,4
مجموع	90	100,0

الجدول رقم (02): السن

يبين الجدول رقم (02):

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 36.7% الفئة العمرية بين [30 إلى 34] [35 إلى 39] سنة تليها الفئة العمرية [40 فأكثر] بنسبة 14.4% ونسبة 12.2% للفئة العمرية [29،25].



الشكل رقم (02): السن

يبين الشكل رقم (02):

من خلال قراءتنا للشكل التالي نجد بأن الكادر الإداري للمؤسسة متكون من خليط من الأعمار الشباب والكهول فكل فئة لها مميزات مما يساعد في عملية اتخاذ القرارات وهو بذلك يحتوي على الكفاءات وذوي الخبرة.

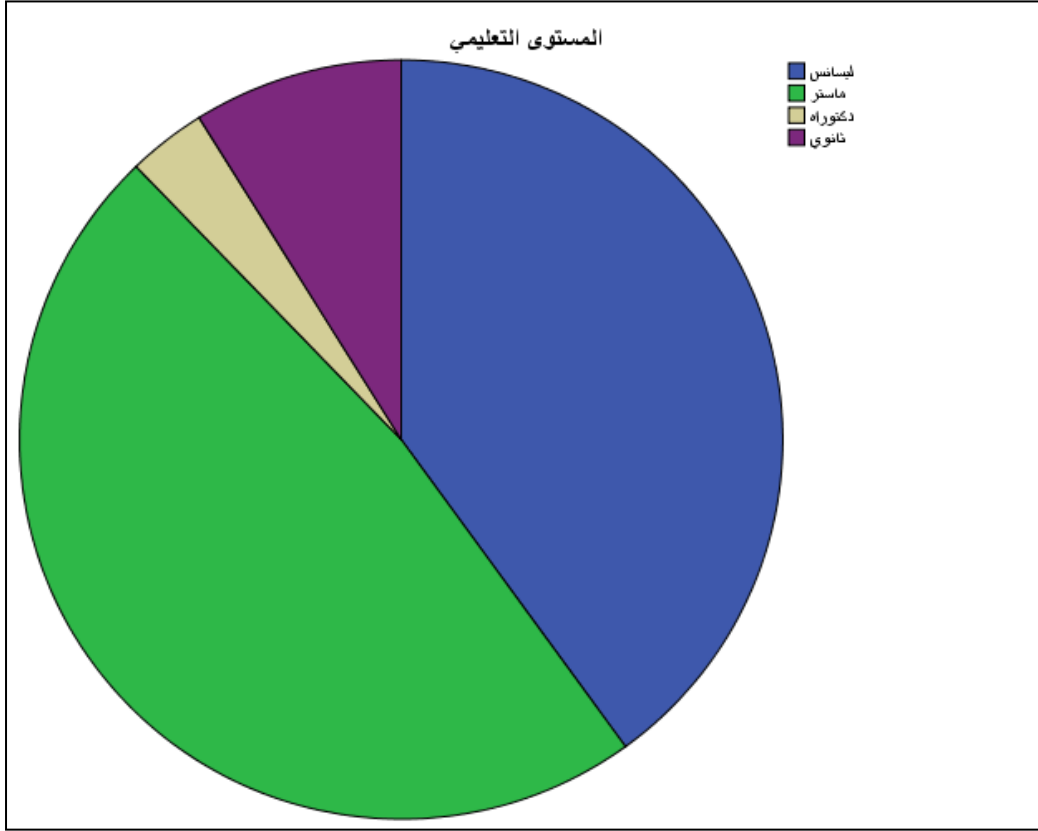
3. المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
40,0	36	ليسانس
47,8	43	ماستر
3,3	3	دكتوراه
8,9	8	ثانوي
100,0	90	المجموع

الجدول رقم (03): المستوى التعليمي

## يبين الجدول رقم (03):

من خلال البيانات الأولية للجدول يتبين أن أكبر نسبة 47.8% وهي للمستوى التعليمي للإداريين لفئة الماستر ثم تليها نسبة 40% لفئة ليسانس وبعدها نسبة 8.9% لفئة الثانوي و سجلنا فئة الدكتوراه كأدنى نسبة بـ 3.3%.



الشكل رقم (03): المستوى التعليمي

## يبين الشكل رقم (03):

من خلال هذه البيانات نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة هم خريجي الجامعات ويدل ذلك على حرص المؤسسة على اعتمادها على كفاءات ذات مستوى تعليمي عالي.

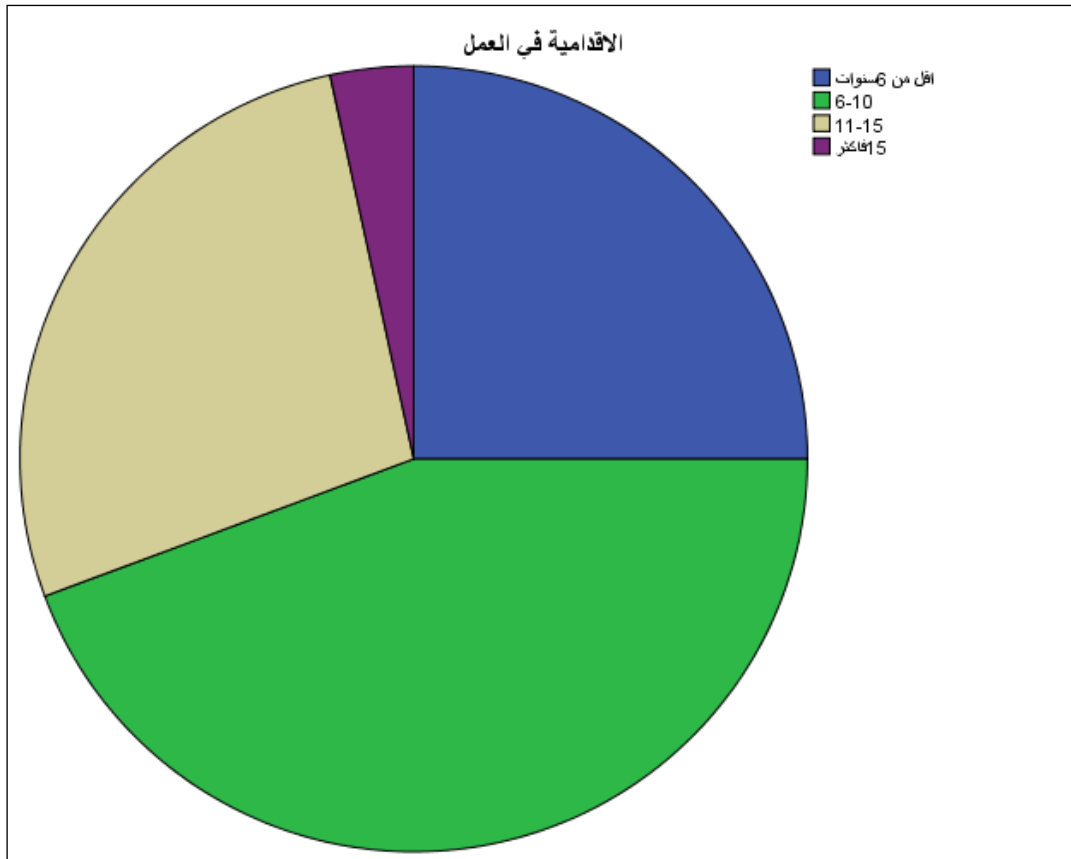
4. الأقدمية في العمل :

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
24,4	22	أقل من 6 سنوات
43,3	39	6-10
26,7	24	11-15
3,3	3	15 فأكثر
97,8	88	المجموع
2,2	2	الضائع
100,0	90	المجموع

الجدول رقم (04): الأقدمية في العمل

يبين الجدول رقم (04):

من خلال بيانات الجدول الموضح أعلاه نجد أن نسبة 43.3% من عينة الدراسة لديها الأقدمية في العمل من 10 إلى 6 سنوات، ونسبة 26.7% من عينة الدراسة من 11 إلى 15 سنة لنجد نسبة 24.4% من عينة الدراسة الذين تراوحت أقدميتهم في العمل أقل من 6 سنوات. وبعدها نجد كأدنى نسبة 3.3% للذين تتراوح أقدميتهم من 15 فأكثر.



الشكل رقم (04): الأقدمية في العمل

يبين الشكل رقم (04):

ومن خلال الجدول الآتي وجدنا أن أغلب مفردات العينة لديها أقدمية 6 سنوات وهي فترة لا بأس بها لتكون لدى المبحوثين الخبرة الكافية لأداء عملهم الإداري بشكل جيد.

البناء الجدولي للفرضية الأولى:

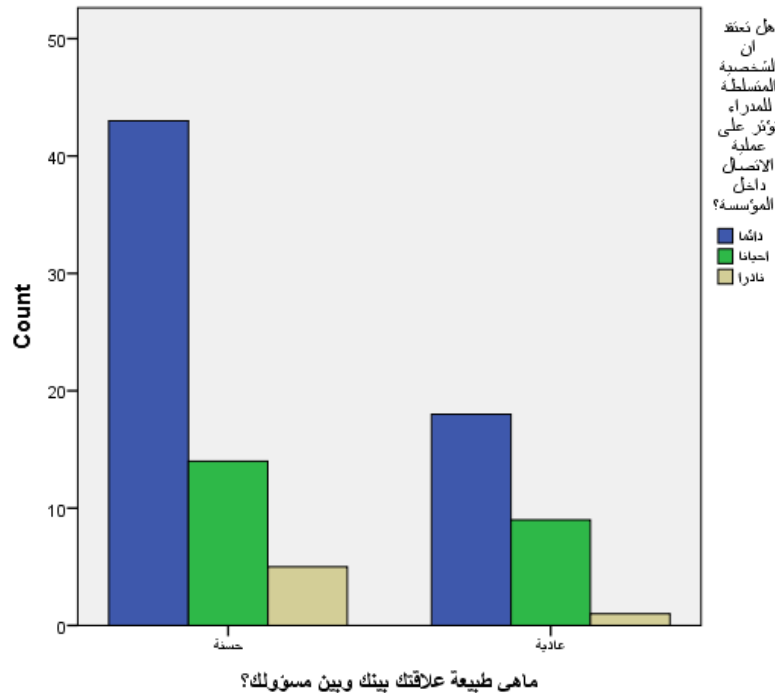
تحليل بيانات المحور الثاني: طبيعة الاتصال في المؤسسة (جداول مركبة)

ماهي طبيعة علاقتك بينك وبين مسؤولك؟ * هل تعتقد ان الشخصية المتسلطة للمدراء تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة؟						
المجموع	هل تعتقد ان الشخصية المتسلطة للمدراء تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة؟			ك	حسنة	ماهي طبيعة علاقتك بينك وبين مسؤولك؟
	نادرا	احيانا	دائما			
62	5	14	43	ك	حسنة	ماهي طبيعة علاقتك بينك وبين مسؤولك؟
100,0%	8,1%	22,6%	69,4%	%		
28	1	9	18	ك	عادية	ماهي طبيعة علاقتك بينك وبين مسؤولك؟
100,0%	3,6%	32,1%	64,3%	%		
90	6	23	61	ك	المجموع	ماهي طبيعة علاقتك بينك وبين مسؤولك؟
100,0%	6,7%	25,6%	67,8%	%		

الجدول رقم (05)

يبين الجدول رقم (5):

نلاحظ بأن نسبة 69.4 % من الذين لهم علاقة حسنة بينهم وبين مسؤولهم دائما كبيرة مقارنة مع الذين لهم نسبة 3.6 % من الذين لهم علاقة عادية بينهم وبين مسؤولهم علاقة نادرة جدا.



الشكل رقم (05): طبيعة الاتصال السوسولوجي

يبين الشكل رقم (5):

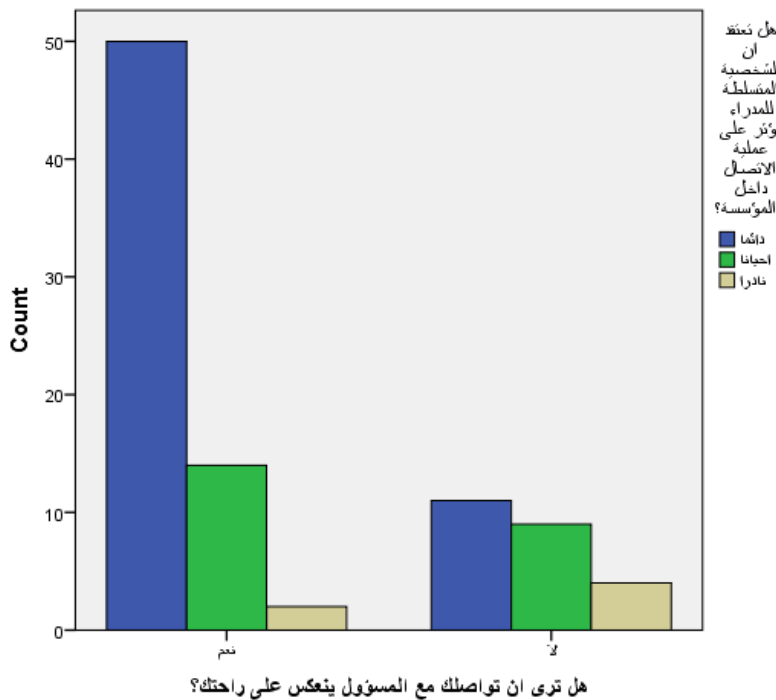
من خلال التحليل الإحصائي للجدول نلاحظ بأن هناك علاقة دائما بين العمال والمسؤولين وهذا ما تثبته نتائج النسب المؤوية

هل ترى ان تواصلك مع المسؤول ينعكس على راحتك؟ * هل تعتقد ان الشخصية المتسلطة للمدراء تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة؟					
المجموع	هل تعتقد ان الشخصية المتسلطة للمدراء تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة؟			ك	نعم
	نادرا	احيانا	دائما		
66	2	14	50	ك	هل ترى ان تواصلك مع المسؤول ينعكس على راحتك؟
100,0%	3,0%	21,2%	75,8%	%	
24	4	9	11	ك	لا
100,0%	16,7%	37,5%	45,8%	%	
90	6	23	61	ك	المجموع
100,0%	6,7%	25,6%	67,8%	%	

الجدول رقم (02)

يبين الجدول رقم (6) :

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 75.8 % أجابوا بنعم أنهم يرو أن تواصلهم مع مسؤولهم ينعكس على راحتهم دائما بنسبة أكبر مقارنة مع الذين لهم نسبة 3.0 % من فئة الدراسة نادرا جدا.



الشكل رقم (06)

يبين الشكل رقم (6):

من خلال التحليل الإحصائي للجدول نلاحظ بأن الذين رأوا تواصلهم مع مسؤولهم ينعكس على راحتهم دائما بنسبة أكبر وهذا ما تثبته النتائج الإحصائية.

البناء الجدولي للفرضية الثانية:

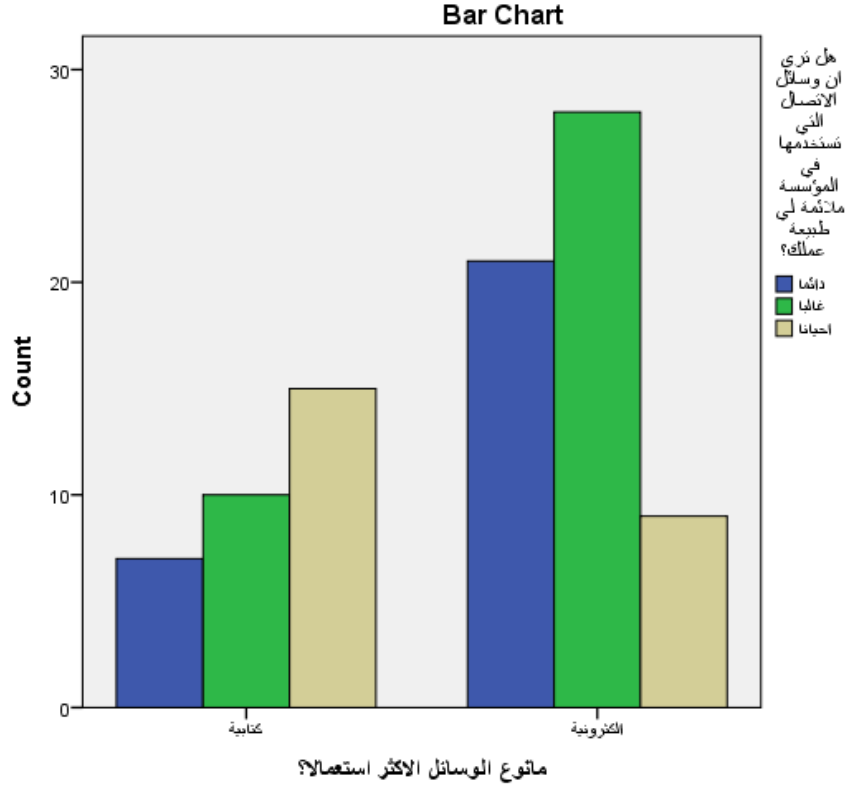
تحليل بيانات المحور الثالث: أثر الاتصال الإداري على أداء العاملين: (جداول مركب)

ماتوع الوسائل الاكثر استعمالا؟ * هل ترى ان وسائل الاتصال التي تستخدمها في المؤسسة ملائمة لي طبيعة عملك؟						
المجموع	هل ترى ان وسائل الاتصال التي تستخدمها في المؤسسة ملائمة لي طبيعة عملك؟			ك	كتابية	ماتوع الوسائل الاكثر استعمالا؟
	احيانا	غالبا	دائما			
32	15	10	7	ك	%	ماتوع الوسائل الاكثر استعمالا؟
100,0%	46,9%	31,3%	21,9%	%		
58	9	28	21	ك	%	ماتوع الوسائل الاكثر استعمالا؟
100,0%	15,5%	48,3%	36,2%	%		
90	24	38	28	ك	%	المجموع
100,0%	26,7%	42,2%	31,1%	%		

الجدول رقم (07)

يبين الجدول رقم (7) :

تشير إحصائيات الجدول أن نسبة 48.3 % من الذين يستعملون الوسائل الالكترونية بكثرة غالبا مقارنة بنسبة 15.5 % من أفراد العينة الذين يستعملون الوسائل الالكترونية أحيانا.



الشكل رقم (07)

يبين الشكل رقم (7) :

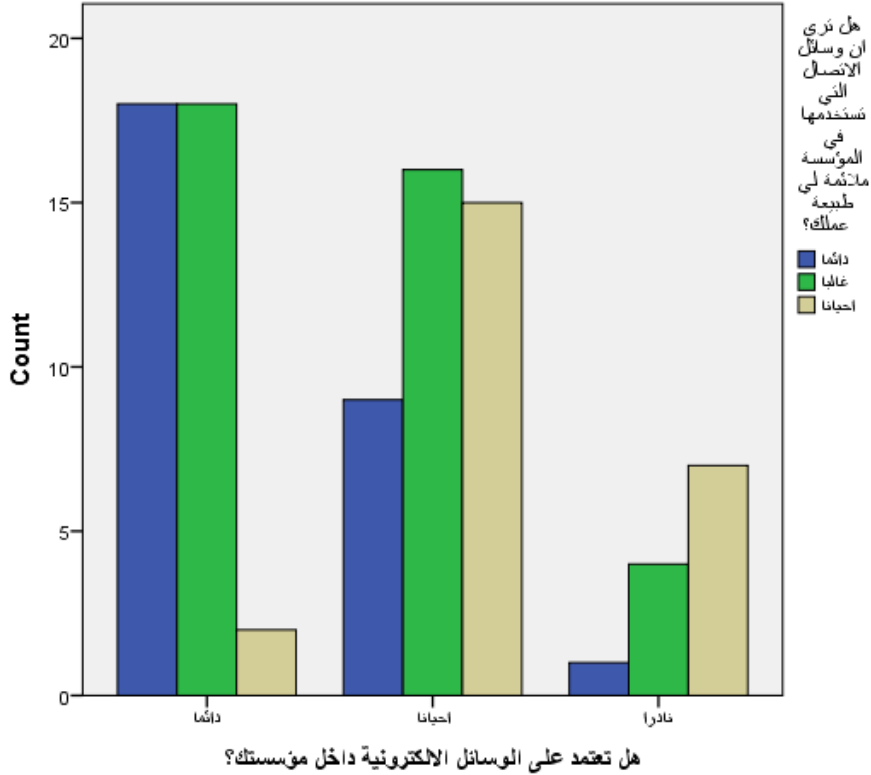
نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول بأن الذين يستعملون الوسائل الالكترونية غالبا هم أكبر نسبة وهذا ما تثبته النتائج الإحصائية .

هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟ * هل ترى ان وسائل الاتصال التي تستخدمها في المؤسسة ملائمة لي طبيعة عملك؟							
المجموع	هل ترى ان وسائل الاتصال التي تستخدمها في المؤسسة ملائمة لي طبيعة عملك؟			ك	%	هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟	
	دائما	غالبا	احيانا				
38	2	18	18	ك	%		دائما
100,0%	5,3%	47,4%	47,4%	%			
40	15	16	9	ك	%		
100,0%	37,5%	40,0%	22,5%	%			
12	7	4	1	ك	%		نادرا
100,0%	58,3%	33,3%	8,3%	%			
90	24	38	28	ك	%	المجموع	
100,0%	26,7%	42,2%	31,1%	%			

الجدول رقم (8)

يبين الجدول رقم (8) :

يبين لنا الجدول بأن 58.3 % من مفردات العينة الذين يعتمدون نادرا على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستهم أحيانا اكبر نسبة مقارنة بنسبة 8.3 % نادرا من الذين يعتمدون على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستهم دائما .



الشكل رقم (08)

يبين الشكل رقم (8):

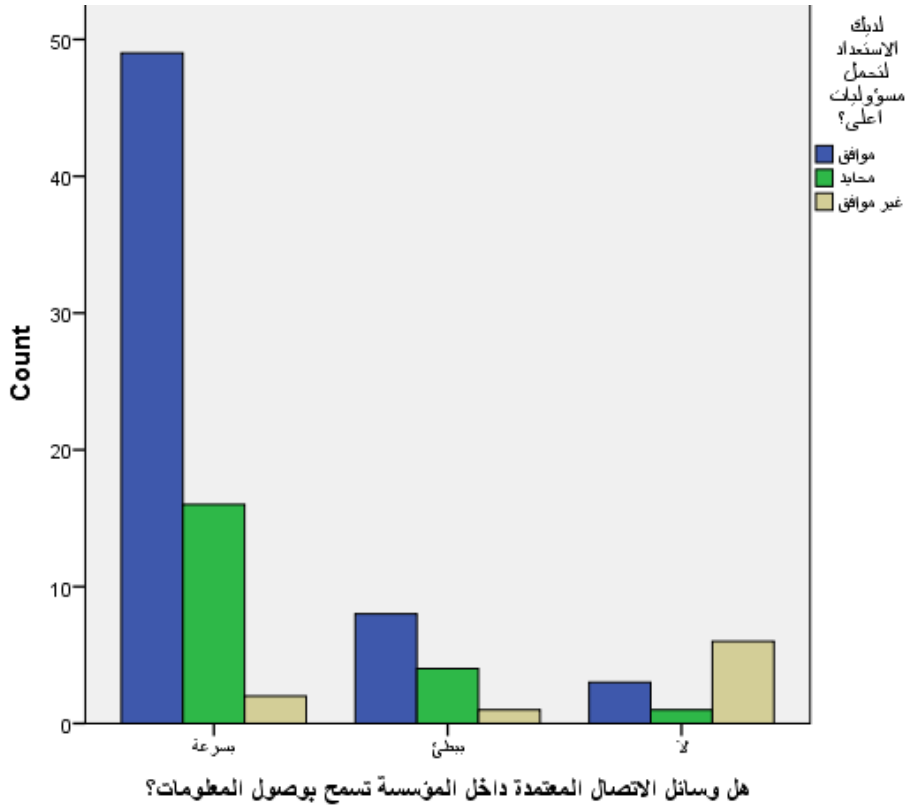
تؤكد النتائج التي لاحظناها من خلال التحليل الإحصائي للجدول بأن الذين يعتمدون أحيانا على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستهم بنسبة كبيرة وهذا ما ثبت في نتائج النسب المؤوية.

هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟ * لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى؟						
المجموع	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى؟			ك	بسرعة	هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟
	غير موافق	محايد	موافق			
67	2	16	49	ك	بسرعة	هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟
100,0%	3,0%	23,9%	73,1%	%		
13	1	4	8	ك		
100,0%	7,7%	30,8%	61,5%	%	بيطئ	هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟
10	6	1	3	ك		
100,0%	60,0%	10,0%	30,0%	%	لا	هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟
90	9	21	60	ك		
100,0%	10,0%	23,3%	66,7%	%	المجموع	

الجدول رقم (9)

يبين الجداول رقم (9):

يتبين لنا من خلال قراءتنا للجدول أعلاه بأن نسبة 73.1% بسرعة من الذين تصلهم المعلومات بالوسائل المعتمدة في مؤسستهم موافق بأكبر نسبة مقارنة مع الغير موافقين مع فئة الدراسة بنسبة 3.0%.



الشكل رقم (9)

يبين الشكل رقم (9) :

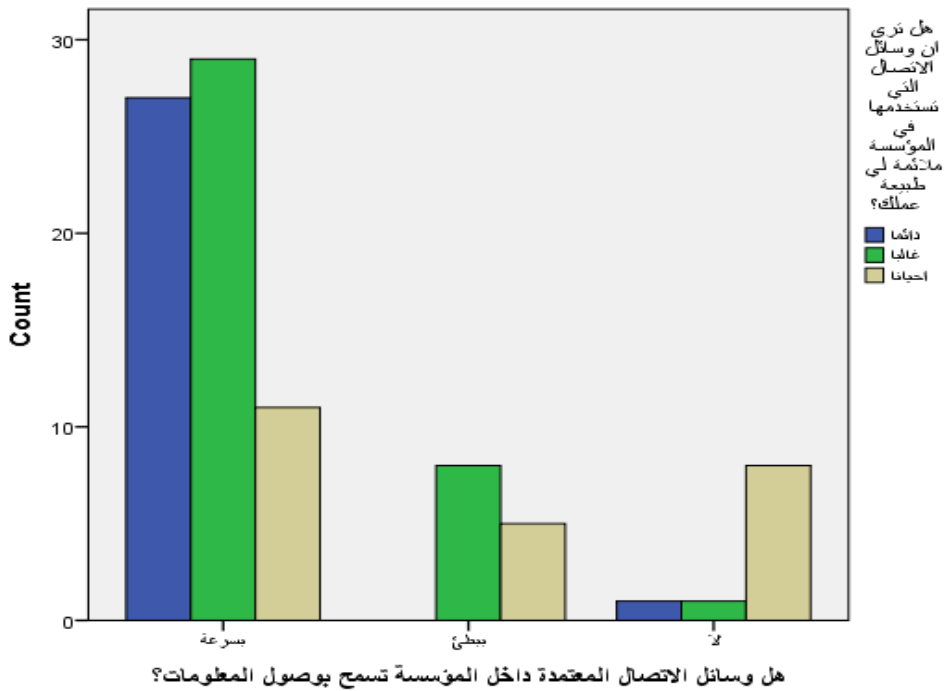
من خلال معطيات التحليل الإحصائي للجدول نجد بأن الموافقين من فئة الدراسة بنسبة كبيرة حسب ما توصلت إليه نتائج النسب الإحصائية .

هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟ * هل ترى ان وسائل الاتصال التي تستخدمها في المؤسسة ملائمة لي طبيعة عملك؟					
المجموع	هل ترى ان وسائل الاتصال التي تستخدمها في المؤسسة ملائمة لي طبيعة عملك؟			ك	%
	احيانا	غالبا	دائما		
67	11	29	27	ك	سرعة
100,0%	16,4%	43,3%	40,3%	%	
13	5	8	0	ك	
100,0%	38,5%	61,5%	0,0%	%	
10	8	1	1	ك	لا
100,0%	80,0%	10,0%	10,0%	%	
90	24	38	28	ك	المجموع
100,0%	26,7%	42,2%	31,1%	%	

الجدول رقم (10)

يبين الجدول رقم (10) :

من خلال معطيات الجدول نجد أن 80 % من عينة الدراسة الذين قالوا لا أحيانا بنسبة كبيرة مقارنة بالذين قالوا لا دائما بنسبة 10 %.



الشكل رقم (10)

يبين الشكل رقم (10) :

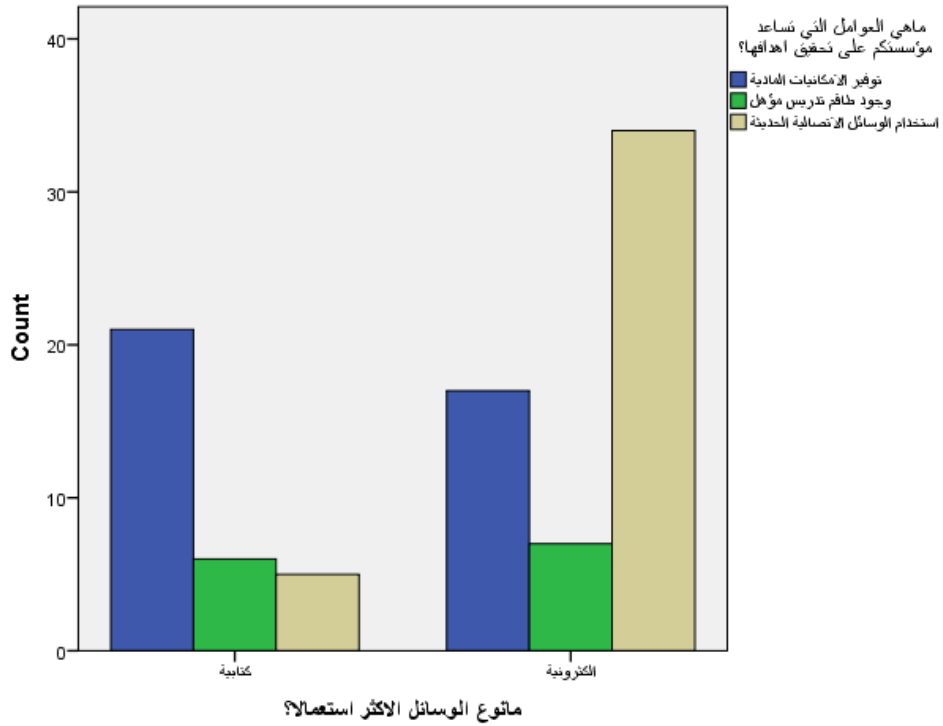
تشير معطيات التحليل الإحصائي للجدول بأن الذين تصلهم المعلومات بالوسائل المعتمدة في مؤسستهم أجابوا بأحيانا هم أكبر نسبة وهذا ما تبين في النسب المئوية .

ماتوع الوسائل الاكثر استعمالا؟ * ماهي العوامل التي تساعد مؤسستكم على تحقيق اهدافها؟						
المجموع	ماهي العوامل التي تساعد مؤسستكم على تحقيق اهدافها؟			ك	كتابية	ماتوع الوسائل الاكثر استعمالا؟
	توفير الامكانيات المادية	وجود طاقم تدريس مؤهل	استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة			
32	5	6	21	%	كتابية	ماتوع الوسائل الاكثر استعمالا؟
100,0%	15,6%	18,8%	65,6%	%		
58	34	7	17	%	الكثرونية	ماتوع الوسائل الاكثر استعمالا؟
100,0%	58,6%	12,1%	29,3%	%		
90	39	13	38	%	المجموع	ماتوع الوسائل الاكثر استعمالا؟
100,0%	43,3%	14,4%	42,2%	%		

الجدول رقم (11)

يبين الجدول رقم (11) :

يظهر لنا من خلال الجدول بأن الذين أجابوا بكتابيا بنسبة 65.6 % بتوفير الإمكانيات المادية أكبر نسبة مقارنة بالذين أجابوا بالكثرونية بنسبة 12.1 % بوجود طاقم تدريس مؤهل كأقل نسبة.



الشكل رقم (11)

**يبين الجدول رقم (11) :**

لاحظنا خلال التحليل الإحصائي للجدول بأن أكبر نسبة تمثلت بالذين جاوبوا من عينة الدراسة بكتابيا وتوفير الإمكانات المادية.

**6.4: النتائج العامة للدراسة :**

من خلال التحليل الإحصائية والنتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات:

1. تظر فعالية الاتصال الإداري داخل المؤسسة والتي تعمل على تحقيق التواصل بين العاملين وبنجاح وفاعلية .
2. استخدام العاملين وسائل تقنية حديثة مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ويساهم في اتخاذ القرار المناسب داخل المؤسسة
3. مشاركة العال في اتخاذ القرار يحقق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة المستوى الأداء الوظيفي.
4. استعمال وسائل الاتصال الإدارية المكتوبة والالكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة يساعدهم على تنمية مهارتهم.
5. هناك علاقات تعاون متبادلة بين العاملين يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
6. تتجلى الاتصال الإداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية وذلك أن بيئة العمل مناسبة وملائمة لخلق جو مناسب للتواصل.

**7.4: التوصيات والاقتراحات:**

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تساعد في تحسين الاتصال حديثة تجعله أكثر فعالية وتحقيق أهدافها نوردها كالتالي:

1. انطلاقا من الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الإداري داخل المؤسسة فمن الضرورة الاهتمام بالموارد البشري من خلال الاستقطاب والتوظيف بشكل سليم لأداء المهام الاتصالية بنجاح.
2. تفعيل وتوسيع استخدامات الشبكات واستغلالها بشكل كلي.
3. ضرورة الاهتمام بشبكة الانترنت واستخدامها كوسيلة من وسائل الاتصال والاستفادة مما تقدمه من بيانات ومعلومات و تسهيلات .
4. توعية العاملين أكثر بأهمية الاتصال من خلال إنشاء خلية اتصال تتولى هذه المهمة.
5. تحسين العملية الاتصالية وبناء سياسة واضحة ومستقرة.
6. الاعتماد على أسلوب التشاور والحوار لأن ذلك يفتح المجال التعرف على ما يدور داخل المؤسسة.
7. الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسة وتشجيع التواصل فيما بينهم

الختمة

### الخاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا أن نهدف أن الاتصال الإداري ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة نظرا لما يمتلكه من أهمية بالغة، وهو شبكة ربط تربط بين جميع المستويات الإدارية التنظيمية وذلك من أجل اتخاذ قرارات إدارية صائبة ولهذا فإن كل مؤسسة تقوم على أطر إدارية جيدة وفاعلة يساعدها على تحقيق أهدافها وما توصلنا إليه من دراستنا لأثر الاتصال الإداري في المؤسسات فإن له دور كبير في عملية اتخاذ القرارات وأداء العاملين يساعدهم على تمركز في عملية مشاركة قرارات المؤسسة .

يعتبر تحسين ورفع أداء العنصر البشري في أي مؤسسة محورا أساسيا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تفعيل الاتصال داخل المؤسسة وتعزيز التفاعل والتعامل بين الموظفين فيها، مما يرفع من الدافعية والرغبة في العمل ويحسن مستوى الأداء لدى العاملين، حيث أنه كلما كانت هناك أنظمة اتصالية جيدة يرفع ذلك أداء العاملين داخل المؤسسة.

# قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

1. أحمد سيف الدين التركستاني، مدخل إلى الاتصال الإنساني، مركز تطوير التعليم الجامعي لجامعة الملك بن عبد العزيز، 2009.
2. أحمد عرفة وسمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني نحو نظرية لزيادة الانتاجية، الجزء الثاني دار المعارف، مصر، 1990.
3. خليل غلاييتي، مبادئ في الإدارة العامة، دار منشورات عويدات، ببيروت، 1980.
4. خيرى خليل الجميلي، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، ط1، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1997.
5. دليو فضيل، اتصال المؤسسة "إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة" دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
6. زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطابع سجل العرب، (ط2)، (القاهرة، 1976).
7. سامر جلعوط وآخرون، الاتصال والاتصال الإداري، "المبادئ والممارسات"، دار النهضة للنشر، دمشق، 2000 .
8. شفيقة جناوي، دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2013/2012.
9. ضرار العتيبي وآخرون، - العملية الادارية - مبادئ وأصول وعلم وفن، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
10. الطاهر أجعيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجامعية جامعتي منتوري و باجي مختار نموذجاً، الجزء الاول، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
11. عاطف عدلي العيد، الاتصالات و الرأي العام، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
12. عبيد محمد عنان، مقدمة في أصول الإدارة و تطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
13. عرفة أحمد علي وشلبي سمية إبراهيم: القوة التأثيرية للأفراد والوحدات الفرعية والمنظمات بينات الأعمال، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الأول جاني 1988.
14. عرفة أحمد علي وشلبي سمية إبراهيم، نحو نظرية لزيادة الانتاجية، الجزء الثاني دار المعارف، مصر، 1990.

## قائمة المراجع

15. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
16. علي السلمي، الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
17. غري عبد الرحمان و آخرون، عالم الاتصال، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
18. فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، دار المستقبل، عمان، 1997.
19. فرج الكامل، تأثير وسائل الاتصال، الأسس النفسية والاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.
20. قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
21. كبت ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف دار نهضة مصر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1974.
22. لبيب سعد، وسائل الاتصال الحديثة وتأثيرها على المجتمع، اسيسكو، المغرب.
23. محمد ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، الأردن، 2002.
24. مصطفى عبد السميع وآخرون، الاتصال والوسائل التعليمية قراءات أساسية للطالب المعلم، ط1، مركز الكتاب 2 للنشر، القاهرة، 2001.
25. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، ط1، حامد للنشر و التوزيع 1 عمان، 2008.
26. ميخائيل جميعان، أسس الإدارة العامة، دار عويدات للنشر، بيروت، 1983.
27. هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

المراجع الأجنبية:

1. George (eckes) : the six sigma revolution- nowgcheral electric and others turned process into N.Y. johqn zileym sons tnc 2001.
2. Lakhdar sekiou:- Gestion de personnel . Edition d'organisation , paris.
3. Lynda (Greatton): living strategy- putting people at inc neart of corporate purpose, financial times prentice hall. London. 2000.
4. Peterf. (drucher) : management challenger for the 21st centry, harper business. N.R 1999.
5. Rebert (bacal) : performance et management. N.Y : mcgawhill Paris 1999.
6. Stéphen (redwood), charles gold wasser, and simon street, action man gement N.Y. 1999.
7. Welter (d.s) : successful communication between supervisors et employees, Pakistan management review 25. 1995.

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق:

استمارة استبيان:

#### I. البيانات الشخصية:

- (1) الجنس: ذكر  انثى
- (2) السن: 25-30  30-35  35-40  40 ما فوق
- (3) الوظيفة: أستاذ  إداري
- (4) المستوى التعليمي: ليسانس  ماستر  دكتورة
- (5) الأقدمية: أقل من 3 سنوات  من 4-8 سنة  من 10-15 سنة  أكثر من 20 سنة

#### II. طبيعة الاتصال بالمؤسسة:

- (6) ماهي طبيعة علاقتك بينك و بين مسؤولك؟  
حسنة  عادية  سيئة
- (7) هل ترى أن تواصلك مع المسؤول ينعكس على راحتك؟  
نعم  لا
- (8) ماهي الطريقة التي يتم بها الاتصال بينك و بين المسؤول؟  
الاجتماع  شفويا  معا
- (9) هل تعتقد أن الشخصية المتسلطة للمدراء تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة؟  
دائما  أحيانا  نادرا
- (10) هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق المسؤول؟  
مباشرة  الزملاء  لإعلان
- (11) هل تواجهك صعوبات في الاتصال داخل مؤسستك؟  
دائما  أحيانا  نادرا

III. أثر اتصال الإداري على أداء العاملين؟

12) ما نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً في مؤسستك؟

كتابية  إلكترونية

13) هل تعتمد على الوسائل الإلكترونية داخل مؤسستك؟

دائماً  أحياناً  نادراً

14) هل ترى أن وسائل الاتصال التي تستخدمها في المؤسسة ملائمة لطبيعة عملك؟

دائماً  غالباً  أحياناً

15) هل انقطاع وسائل الاتصال يعيق عملك داخل المؤسسة؟

نعم  لا

16) هل الوسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟

بسرعة  ببطيء  لا

17) هل مشاركتك في اتخاذ القرارات يساعدك في تحسين أداءك الوظيفي؟

نعم  لا  أحياناً

18) لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى؟

موافق  محايد  غير موافق

19) حسب رأيك هل العلاقة بين أفراد مؤسستكم علاقة؟

تنافس  تعاون  تكامل

20) ماهي العوامل التي تساعد مؤسستكم على تحقيق أهدافها؟

توفير الإمكانيات المادية  وجود طاقم تدريس مؤهل

استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة

## قائمة الملاحق

### ملاحق الجداول البسيطة بيانات المحور الأول

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اداري	90	100,0	100,0	100,0

ماهي طبيعة علاقتك بينك وبين مسؤولك؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid حسنة	62	68,9	68,9	68,9
Valid عادية	28	31,1	31,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

هل ترى ان تواصلك مع المسؤول ينعكس على راحتك؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	66	73,3	73,3	73,3
Valid لا	24	26,7	26,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

ماهي الطريقة التي يتم بها الاتصال بينك وبين المسؤول؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الاجتماع	6	6,7	6,7	6,7
Valid شفويا	51	56,7	56,7	63,3
Valid معا	33	36,7	36,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

هل تعتقد ان الشخصية المتسلطة للمدراء تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	61	67,8	67,8	67,8
Valid احيانا	23	25,6	25,6	93,3
نادرا	6	6,7	6,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق المسؤول؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مباشرة	80	88,9	88,9	88,9
Valid الزملاء	6	6,7	6,7	95,6
اعلان	4	4,4	4,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

هل تواجهك صعوبات في الاتصال داخل مؤسستك؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	3	3,3	3,3	3,3
Valid احيانا	36	40,0	40,0	43,3
نادرا	51	56,7	56,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

ماتوع الوسائل الاكثر استعمالا؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
كتابية	32	35,6	35,6	35,6
Valid الكترونية	58	64,4	64,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	38	42,2	42,2	42,2
Valid احيانا	40	44,4	44,4	86,7
نادرا	12	13,3	13,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

هل ترى ان وسائل الاتصال التي تستخدمها في المؤسسة ملائمة لي طبيعة عملك؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	28	31,1	31,1	31,1
Valid غالبا	38	42,2	42,2	73,3
احيانا	24	26,7	26,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

هل انقطاع وسائل الاتصال يعيق عملك داخل المؤسسة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	46	51,1	51,1	51,1
لا	44	48,9	48,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسرعة	67	74,4	74,4	74,4
بيطئ	13	14,4	14,4	88,9
لا	10	11,1	11,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

هل مشاركتك في اتخاذ القرارات يساعدك في تحسين اداءك الوظيفي؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	70	77,8	77,8	77,8
Valid احيانا	20	22,2	22,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	60	66,7	66,7	66,7
Valid محايد	21	23,3	23,3	90,0
Valid موافق غير	9	10,0	10,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

حسب رأيك هل العلاقة بين افراد مؤسستكم علاقة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تنافس	5	5,6	5,6	5,6
Valid تعاون	42	46,7	46,7	52,2
Valid تكامل	43	47,8	47,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

ماهي العوامل التي تساعد مؤسستكم على تحقيق اهدافها؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المادية الامكانيات توفير	38	42,2	42,2	42,2
Valid مؤهل تدريس طاقم وجود	13	14,4	14,4	56,7
Valid الحديثة الاتصالية الوسائل استخدام	39	43,3	43,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### ملاحق الجداول المركبة

#### بيانات المحور الثاني

هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق المسؤول؟ \* هل تعتقد ان الشخصية المتسلطة للمدراء تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

		هل تعتقد ان الشخصية المتسلطة للمدراء تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة؟			Total
		هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق المسؤول؟			
		دائما	احيانا	نادرا	
مباشرة	هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق المسؤول؟	Count 53	21	6	80
	% within هل تتلقى	66,3%	26,3%	7,5%	100,0%
الزملاء	هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق المسؤول؟	Count 4	2	0	6
	% within هل تتلقى	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
اعلان	هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق المسؤول؟	Count 4	0	0	4
	% within هل تتلقى	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق المسؤول؟	Count 61	23	6	90
	% within هل تتلقى	67,8%	25,6%	6,7%	100,0%

## قائمة الملاحق

هل تواجهك صعوبات في الاتصال داخل مؤسستك؟ \* هل تعتقد ان الشخصية المتسلطة للمدراء تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

	هل تعتقد ان الشخصية المتسلطة للمدراء تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة؟			Total
	نادرا	احيانا	دائما	
هل تواجهك صعوبات في الاتصال داخل مؤسستك؟	Count 3	0	0	3
% within 100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
هل تواجهك صعوبات في الاتصال داخل مؤسستك؟	Count 20	11	5	36
% within 55,6%	55,6%	30,6%	13,9%	100,0%
هل تواجهك صعوبات في الاتصال داخل مؤسستك؟	Count 38	12	1	51
% within 74,5%	74,5%	23,5%	2,0%	100,0%
Total	Count 61	23	6	90
% within 67,8%	67,8%	25,6%	6,7%	100,0%

## بيانات المحور الثالث

مانوع الوسائل الاكثر استعمالا؟ \* هل مشاركتك في اتخاذ القرارات يساعدك في تحسين اداءك الوظيفي؟

	هل مشاركتك في اتخاذ القرارات يساعدك في تحسين اداءك الوظيفي؟			Total
	لا	نعم	احيانا	
مانوع الوسائل الاكثر استعمالا؟	Count 1	27	4	32
% within 3,1%	3,1%	84,4%	12,5%	100,0%
مانوع الوسائل الاكثر استعمالا؟	Count 0	42	16	58
% within 0,0%	0,0%	72,4%	27,6%	100,0%
Total	Count 1	69	20	90
% within 1,1%	1,1%	76,7%	22,2%	100,0%

مانوع الوسائل الاكثر استعمالا؟ \* لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى؟

## قائمة الملاحق

	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى؟			Total
	موافق	محايد	غير موافق	
Count	20	6	6	32
كتابية % within مانوع الوسائل الاكثر استعمالا؟	62,5%	18,8%	18,8%	100,0%
Count	40	15	3	58
الكثرونية % within مانوع الوسائل الاكثر استعمالا؟	69,0%	25,9%	5,2%	100,0%
Count	60	21	9	90
Total % within مانوع الوسائل الاكثر استعمالا؟	66,7%	23,3%	10,0%	100,0%

### مانوع الوسائل الاكثر استعمالا؟ \* حسب رايك هل العلاقة بين افراد مؤسستكم علاقة؟

	حسب رايك هل العلاقة بين افراد مؤسستكم علاقة؟			Total
	تنافس	تعاون	تكامل	
Count	3	13	16	32
كتابية % within مانوع الوسائل الاكثر استعمالا؟	9,4%	40,6%	50,0%	100,0%
Count	2	29	27	58
الكثرونية % within مانوع الوسائل الاكثر استعمالا؟	3,4%	50,0%	46,6%	100,0%
Count	5	42	43	90
Total % within مانوع الوسائل الاكثر استعمالا؟	5,6%	46,7%	47,8%	100,0%

## قائمة الملاحق

مانوع الوسائل الاكثر استعمالا؟ \* ماهي العوامل التي تساعد مؤسستكم على تحقيق اهدافها؟

	ماهي العوامل التي تساعد مؤسستكم على تحقيق اهدافها؟			Total
	توفير الامكانيات المادية	وجود طاقم تدريس مؤهل	استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة	
Count	21	6	5	32
مانوع الوسائل الاكثر استعمالا؟ كتابية	within % 65,6%	18,8%	15,6%	100,0%
الوسائل الاكثر استعمالا؟	Count	17	6	34
الكثرونية	within % 29,8%	10,5%	59,6%	100,0%
الوسائل الاكثر استعمالا؟	Count	38	13	39
Total	within % 42,2%	14,4%	43,3%	100,0%
الوسائل الاكثر استعمالا؟				

هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟ \* هل انقطاع وسائل الاتصال يعيق عملك داخل المؤسسة؟

	هل انقطاع وسائل الاتصال يعيق عملك داخل المؤسسة؟		Total
	نعم	لا	
Count	33	5	38
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟ دائما	within % 86,8%	13,2%	100,0%
الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟	Count	12	28
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟ احيانا	within % 30,0%	70,0%	100,0%
الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟	Count	1	11
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟ نادرا	within % 8,3%	91,7%	100,0%
الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟	Count	46	44
Total	within % 51,1%	48,9%	100,0%
الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟			

## قائمة الملاحق

هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟ \* لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى؟

	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى؟			Total
	موافق	محايد	غير موافق	
Count	29	8	1	38
دائما	76,3%	21,1%	2,6%	100,0%
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟				
Count	29	9	2	40
احيانا	72,5%	22,5%	5,0%	100,0%
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟				
Count	2	4	6	12
نادرا	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟				
Count	60	21	9	90
Total	66,7%	23,3%	10,0%	100,0%
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟				

هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟ \* حسب رايك هل العلاقة بين افراد مؤسستكم علاقة؟

	حسب رايك هل العلاقة بين افراد مؤسستكم علاقة؟			Total
	تنافس	تعاون	تكامل	
Count	2	18	18	38
دائما	5,3%	47,4%	47,4%	100,0%
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستكم علاقة؟				
Count	3	19	18	40
احيانا	7,5%	47,5%	45,0%	100,0%
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستكم علاقة؟				
Count	0	5	7	12
نادرا	0,0%	41,7%	58,3%	100,0%
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستكم علاقة؟				
Count	5	42	43	90
Total	5,6%	46,7%	47,8%	100,0%
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستكم علاقة؟				

## قائمة الملاحق

هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟ \* هل ترى ان وسائل الاتصال التي تستخدمها في المؤسسة ملائمة لي طبيعة عملك؟

	هل ترى ان وسائل الاتصال التي تستخدمها في المؤسسة ملائمة لي طبيعة عملك؟			Total
	Count	دائما	غالبا	
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟	18	18	2	38
دائما	Count	47,4%	5,3%	100,0%
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟	9	16	15	40
احيانا	Count	22,5%	37,5%	100,0%
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟	1	4	7	12
نادرا	Count	8,3%	58,3%	100,0%
Total	Count	31,1%	26,7%	90
	within %	42,2%	26,7%	100,0%

## قائمة الملاحق

هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟ \* ماهي العوامل التي تساعد مؤسستكم على تحقيق اهدافها؟

	ماهي العوامل التي تساعد مؤسستكم على تحقيق اهدافها؟			Total
	توفير الامكانيات المادية	وجود طاقم تدريس مؤهل	استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة	
	Count	16	6	
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟ دائما	within % 42,1%	15,8%	42,1%	100,0%
Count	15	6	19	40
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟ احيانا	within % 37,5%	15,0%	47,5%	100,0%
Count	7	1	4	12
هل تعتمد على الوسائل الالكترونية داخل مؤسستك؟ نادرا	within % 58,3%	8,3%	33,3%	100,0%
Count	38	13	39	90
Total	within % 42,2%	14,4%	43,3%	100,0%

هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟ \* هل انقطاع وسائل الاتصال يعيق عملك داخل المؤسسة؟

	هل انقطاع وسائل الاتصال يعيق عملك داخل المؤسسة؟		Total
	عملك داخل المؤسسة؟		
	نعم	لا	
Count	43	24	67
هل وسائل الاتصال المعتمدة المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟ بسرعة	within % 64,2%	35,8%	100,0%
Count	2	11	13
هل وسائل الاتصال المعتمدة المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟ ببطئ	within % 15,4%	84,6%	100,0%
Count	1	9	10
هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟ لا	within % 10,0%	90,0%	100,0%
Count	46	44	90
Total	within % 51,1%	48,9%	100,0%

## قائمة الملاحق

هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟ \* هل مشاركتك في اتخاذ القرارات يساعدك في تحسين اداءك الوظيفي؟

	هل مشاركتك في اتخاذ القرارات يساعدك في تحسين اداءك الوظيفي؟	هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟			Total
		تحسين اداءك الوظيفي؟			
		لا	نعم	احيانا	
بسرعة	هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	Count 1	53	13	67
	within % هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	1,5%	79,1%	19,4%	100,0%
هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	ببطئ	Count 0	8	5	13
	within % هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	0,0%	61,5%	38,5%	100,0%
لا	هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	Count 0	8	2	10
	within % هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	0,0%	80,0%	20,0%	100,0%
Total	هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	Count 1	69	20	90
	within % هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	1,1%	76,7%	22,2%	100,0%

## قائمة الملاحق

هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟ \* حسب رأيك هل العلاقة بين افراد مؤسستكم علاقة؟

	حسب رأيك هل العلاقة بين افراد مؤسستكم علاقة؟			Total
	علاقة؟			
	تنافس	تعاون	تكامل	
هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	Count 3	28	36	67
بسرعة	within 4,5%	41,8%	53,7%	100,0%
هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	Count 2	9	2	13
بيبطئ	within 15,4%	69,2%	15,4%	100,0%
هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	Count 0	5	5	10
لا	within 0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total	Count 5	42	43	90
	within 5,6%	46,7%	47,8%	100,0%

## قائمة الملاحق

هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟ \* ماهي العوامل التي تساعد مؤسستكم على تحقيق اهدافها؟

	ماهي العوامل التي تساعد مؤسستكم على تحقيق اهدافها؟	Total			
		توفير الامكانيات المادية	وجود طاقم تدريسي مؤهل	استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة	
بسرعة	هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	Count 27 within 40,3%	9 13,4%	31 46,3%	67 100,0%
بيطئ	هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	Count 4 within 30,8%	3 23,1%	6 46,2%	13 100,0%
لا	هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	Count 7 within 70,0%	1 10,0%	2 20,0%	10 100,0%
Total	هل وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تسمح بوصول المعلومات؟	Count 38 within 42,2%	13 14,4%	39 43,3%	90 100,0%

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر الاتصال الإداري داخل المؤسسات حيث يعد شبكة ربط تربط جميع المستويات الإدارية التنظيمية، كما أن فاعلية الاتصال هي الغاية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة الإدارية.

إذ يجب أن يتوفر لدى المسؤولين والعاملين القدرة على استخدام الوسائل الحديثة ضمانا لوصول البيانات والمعلومات بوضوح ودقة عالية، كما أنه يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة إلى المشاكل التي يعاني منها العاملين داخل المؤسسة، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقات بين الإدارة والعاملين، وبالتالي خلق جو مناسب للعمل وبث روح التواصل والتعاون بين العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى غايتها.

وقد إعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية والمنهج الوصفي من خلال اختيار إدارة كليتي العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط وذلك بما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة ككل وقد تم الاعتماد على أداة المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام الأدوات الإحصائية التالية: "النسب المئوية والتكرارات"، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا أن العاملين داخل المؤسسة يعتمدون على وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التواصل فيما بينهم، كما تؤثر الاتصالات الإدارية على العاملين في الإدارتين على تحسين مستوى أدائهم.

وأخيرا نتجلى فاعلية الاتصال الإداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية وذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملائمة.