

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة

قسم علوم الإعلام والاتصال



الاتصال الشخصي ودوره في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز غرداية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

نوعي عبد القادر

إعداد الطالبين:

نوال بن دوي

حمزة بونيف

السنة الجامعية:

2020-2019





شكر وعرfan

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله ونشكره على منحنا القدرة والصبر لإتمام هذا العمل المتواضع  
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذه المذكرة  
ونخص بالذكر الأولياء حفظهم الله وإلى كل الأساتذة  
الذين قاموا بالمساعدة وخاصة الأستاذ المحترم والمشرف نوعي عبد القادر  
ولا ننسى بالذكر كل من علمنا حرفاً طيلة مشوارنا الدراسي  
وأشكر كل طلبة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة  
ونخص بالذكر قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة عمار ثليجي الأغواط  
والشكر الأكبر أخي وزميلي بن عبد الرحمن الصديق  
وكل من ساهم من بعيد أو قريب ولو بكلمة طيبة  
سائلين المولى عز وجل أن يجزيهم كل خير.

وشكراً



## الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

سندي الذي عمل بكدي في سبيلي وعلمي معنى الكفاح وقدم عمره لي ورضي لنفسه الشقاء

وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي أحميدة وآمل منه نيل الرضاء

إلى من ربني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات وإلى قلبا عطوفا حنونا

يفيض بالحب إلى أغلى انسانية في الوجود أمي الحبيبة خديجة

إلى إخوتي: اليزيد محمد جلال سيف الدين العيد

إلى أخواتي: حياة مبروكة

إلى كل من عمل معي بكدي بغية اتمام هذا العمل أصدقائي ورفقاء دربي

جلال الصديق

إلى زملائي العزيزات: شريفة وفاء سهام هجيرة فتيحة سماح حكيمة سمرة فاطيمة اسيا

فتيحة عوليسة سلمى مريم وفاء فاطنة سميحة شهرة حميدة حفصة ريجاب رحمة

إلى زوج أختي حفظها الله: ياسين

وإلى كل طلبة وأساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال

إلى كل من سقط من قلبي سهوا أهدي هذا العمل

نوال



## إهداء



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

سندي الذي عمل بكد في سبيلي وعلمي معنى الكفاح وقدم عمره لي ورضي لنفسه الشقاء

وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكرم أدامه الله لي الحاج عيد المالك وآمل منه نيل الرضاء

إلى من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات وإلى قلبا عطوفا حنونا

يفيض بالحب إلى أغلى انسانية في الوجود أمي الحبيبة الحاجة فاطمة

إلى إخوتي وابنائهم : محمد لزهاري مخلوف وليد محمد شريف عبد المالك علال جلال بلقاسم ياسين

عيد الروؤف امين ايوب

إلى أخواتي: حليلة مسعودة سعدية ذهبية فوزية فاطمة

إلى كل من عمل معي بكد بغية اتمام هذا العمل أصدقائي ورفقاء دربي

الياس

إلى بنات اخوتي: هنية شهيناز سارة فرح اية يسرى حياة ايمان اناس سجود سيرين

إلى زوج أختي حفظها الله: محمد عبد القادر طاهر مراد

وإلى كل طلبة وأساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال

إلى كل من سقط من قلبي سهوا أهدي هذا العمل



## حمزة



تناولت دراستنا موضوع الاتصال الشخصي ودوره في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، وهذا بمؤسسة سونلغاز غرداية، وتمحورت إشكالياتها حول إبراز دور الاتصال الشخصي في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، وركزت على إبراز أهمية هذا النوع من الاتصال وضرورته في المؤسسة.

اعتمدت في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان، وهذا من خلال توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والمتمثلين في جميع موظفي مؤسسة سونلغاز غرداية، لمعرفة مدى دور الاتصال الشخصي في تحسين الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز التي تعتبر من بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

وفي ظل الظروف التي مرت بها الجزائر جراء انتشار الوباء، وصعوبة التنقل للمؤسسة والتواصل مع موظفيها الأمر الذي فرض علينا القيام بتصوير عام حول الإطار الميداني من خلال توضيح الإجراءات الميدانية لهذه الدراسة انطلاقاً من عملية توزيع الاستمارة وصولاً إلى نتائج الدراسة الميدانية.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال، الاتصال الشخصي، الاتصال الداخلي.

**Study summary:**

Our study dealt with the subject of personal communication and its role in improving internal communication in the economic enterprise, and this is in the Sonelgaz Ghardaia Corporation, and its problem centered on highlighting the role of personal communication in improving internal communication in the economic institution, and focused on highlighting the importance of this type of communication and its necessity in the enterprise.

In our study, we relied on the descriptive and analytical approach using the questionnaire tool, and this is by distributing it to the members of the study community, who are all employees of Sonelgaz Ghardaia, to find out the extent of the role of personal communication in improving internal communication in Sonelgaz, which is among the economic institutions in Algeria.

In light of the circumstances that Algeria experienced due to the spread of the epidemic, and the difficulty of moving the institution and communicating with its employees, which forced us to carry out a general envision about the field framework by clarifying the field procedures for this study from the process of distributing the form to the results of the field study.

**Key words:** communication, personal contact, internal communication

01.....	مقدمة.....
03.....	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
04.....	إشكالية الدراسة.....
05.....	فرضيات الدراسة.....
05.....	أسباب اختيار الموضوع.....
06.....	أهداف الدراسة.....
07.....	أهمية الدراسة.....
07.....	مفاهيم ومصطلحات الدراسة.....
10.....	منهج الدراسة.....
11.....	أدوات جمع البيانات.....
12.....	مجتمع الدراسة.....
12.....	عينة الدراسة.....
12.....	الدراسات السابقة.....
16.....	صعوبات الدراسة.....
17.....	الإطار النظري للدراسة.....
18.....	الفصل الثاني: الاتصال الشخصي.....
19.....	المبحث الأول: ماهية الاتصال الشخصي.....
19.....	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الشخصي.....
21.....	المطلب الثاني: مميزات الاتصال الشخصي.....
22.....	المطلب الثالث: أهمية الاتصال الشخصي.....
22.....	المطلب الرابع: نماذج الاتصال الشخصي.....
26.....	المبحث الثاني: قنوات وعوامل الاتصال الشخصي ومعوقاته.....
26.....	المطلب الأول: قنوات الاتصال الشخصي.....
28.....	المطلب الثاني: العوامل المساعدة على الاتصال الشخصي.....
29.....	المطلب الثالث: معوقات الإتصال الشخصي.....
31.....	الفصل الثالث: الاتصال الداخلي.....
32.....	المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.....

32.....	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي.....
33.....	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي.....
33.....	المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي.....
36.....	المبحث الثاني: أساليب وأنواع الاتصال الداخلي ومعوقاته.....
36.....	المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي.....
40.....	المطلب الثاني: أساليب الاتصال الداخلي ووسائله.....
50.....	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه.....
53.....	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة.....
54.....	مجالات الدراسة.....
54.....	التعريف بمؤسسة سونلغاز.....
57.....	التعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع بغرداية.....
58.....	تصور حول الخطوات التطبيقية للدراسة.....
58.....	عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
71.....	نتائج الدراسة.....
75.....	خاتمة.....
77.....	قائمة المصادر والمراجع.....
82.....	الملاحق.....

## فهرس الأشكال

### فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
23	نمذج الاتصال بين فردين	1
24	نمذج برلو للاتصال الشخصي	2
24	نمذج كاتز الاتصالي	3
25	نمذج كارول الاتصالي	4
25	نمذج شانون ووينفر الاتصالي	5
38	الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية	6
39	الاتصالات الرسمية وغير الرسمية	7
85	الهيكل التنظيمي للمديرية	8

مقدمة

يعتبر الاتصال ضروري في كل مجالات حياة الإنسان باعتبار أنه اجتماعي بطبعه، مدفوعا نحو الاتصال فهي عملية أساسية بين البشر مما استدع اتخاذ هذا السلوك كأحد العمليات التي يتم بواسطتها نقل الافكار والمعلومات بين الافراد والجماعات بمختلف الوسائل سواء كانت لفظية أو كتابية أو في شكل إشارات ومن خلال هذه العملية يجري تبادل الآراء والاتجاهات قصد تحقيق هدف أو أهداف مرغوبة، حيث يساهم الاتصال في عملية التنظيم من خلال إيجاد الانسجام داخل المؤسسة.

يعتبر الاتصال ركيزة اساسية في اي مؤسسة، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بهاء وتعتبر الصالات المؤسسة هزمة الوصل الرابطة بينها وبين العمال والعالم الخارجي المتواجدة فيه، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة، القرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية

فالالاتصال الشخصي يختلف أشكاله له دور داخل المؤسسات من خلال تزويد العاملين بمختلف اللوائح والقرارات والأوامر والتوجيهات والتفسيرات والنماذج والإرشادات والصلاحيات الخاصة وتحقيق الفهم المتبادل بينهم للمعلومات مما يمكنهم من إنجاز أعمالهم بدقة وكفاءة عالية، فوجود الاتصال الشخصي الفعال يزيد من ارتباط العمال بعضهم ببعض وبولد لديهم الإرادة والطموح مما يدفعهم للرفع من أدائهم بصفة تلقائية نتيجة لما يتركه هذا النوع من الاتصال على نفسياتهم.

كما أن إيلاء الطاقم الإداري القيمة اللازمة للاتصال الشخصي بالمشاكل الشخصية للعمال من شكاوى ورسائل وتفسيرات وكذا احتوائه لمختلف العلاقات الشخصية والاجتماعية يرفع من مردوديتهم وأدائهم، ومنه ضمان التزامهم بمؤسستهم وهذا يتبلور في شكل دوافع داخلية منها العاطفية، والأخلاقية والاستمرارية هذه الدوافع تعبر بمثابة المحفز لبذل مجهودات أكثر في سبيل الحفاظ على المؤسسة التي ينتمون إليها وذلك لإدراكهم التام بأن الحفاظ على المؤسسة ديمومتها ومكانتها لا يتسنى إلا من خلال الرفع من مستوى الأداء

ولمعالجة موضوعنا كان لابد من التوقف عند دور الاتصال الشخصي في تحسين الاتصال الداخلي، في المؤسسات الاقتصادية ومن هذا المنطلق سوف نحاول أن تظهر العلاقة بين الاتصال الشخصي الاتصال الداخلي ودوره في المؤسسات الاقتصادية.

ومما لا شك فيه أن أي دراسة تطلب من الباحث التنظير، كالتنظير لطبيعة هذا الموضوع، البالغة في الدراسات بطريقة منهجية واضحة المعاني، بغية تحقيق أهداف الدراسة، وتبين قيمتها المعرفية، خاصة على المستوى المحلي حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول: بداية من الفصل الأول والذي جاء بعنوان الإطار المنهجي فقد تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع مروراً إلى أهمية الدراسة وأهدافها ثم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، ومجالات الدراسة، ومن ثم إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم.

يليه الفصل الثاني بعنوان الاتصال الشخصي والذي تم تقسيمه إلى مبحثين وهما ماهية الاتصال الشخصي وقنوات وعوامل الاتصال الشخصي ومعوقاته، حيث تضمن كل منهما ثلاثة مطالب، أما الفصل الثالث فجاء بعنوان الاتصال الداخلي، كما تم تقسيمه إلى مبحثين وهما ماهية الاتصال الداخلي وأساليب وأنواع الاتصال الداخلي ومعوقاته، حيث تضمن كل منهما ثلاثة مطالب.

أما الفصل الرابع فتمثل في الإطار التطبيقي للدراسة، حيث تم فيه وضع التصور العام للدراسة الميدانية من خلال التطرق للخطوات الخاصة بهذا الفصل، وصولاً إلى خاتمة الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- الإشكالية
- فرضيات الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- منهج الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- الدراسات السابقة
- صعوبات الدراسة

## الإشكالية:

يعتبر الاتصال الشخصي في وقتنا الراهن وعلى مختلف أشكاله عصب حياة الإنسان الذي لا يكف عنها رغبة في التواصل مع الآخرين كي يشبع رغباته وأحيانا فضوله في التعرف عليهم وعلى ما يدور في أذهانهم وما يحملونه من توجهات وآراء وفي نفس الوقت ينقل إليهم ما لديه من أفكار ومعتقدات ، وطبقا لهذا فإن الاتصال الشخصي يمثل عملية يتم بموجبها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات وتأثير ذلك علمي على سلوك البشر واتجاهاتهم ، والمنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات الإدارية في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة .

ويتضح مما سبق أن لعملية الاتصال الشخصي الجيد دور هام في تحسين أداء تلك المنظمات وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية من خلال تأثيرها البالغ على اتجاهات وسلوكيات العاملين فيها من جهة وعلى دوافعهم للعمل نشاط وهممة وتقبلهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة من جهة أخرى، لذلك له دور بارز في إيضاح ما يمكن للعاملين معرفته حاضرا ومستقبلا الأمر الذي يتيح تفاعل كافة العاملين لتحقيق معدلات أداء عالية تكفل التوصل إلى نتائج مستحقة، وهذا ما يجعل نوع من الرضا لدى العاملين لأهمية أداء عملهم داخل المنظمة كذلك هذا يجعلهم يحتاجون إلى عناية فائقة عن طريق استغلال القدرات البشرية وتحريكها وتطويرها وإشباع حاجتهم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية، وإيجاد برامج وسياسات خاصة بنمط تسيير وتحفيز وتنمية العنصر البشري باستمرار وخلق بيئة ملائمة للعمل والمعاملة الجيدة والعدالة والمساواة كلها تؤدي إلى تحقيق أداء ومستوى أفضل وإنتاجية أعلى.

ومن خلال هذا المنطلق يعمل الاتصال الشخصي دوما على توفير كل الشروط المشجعة على تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة الاقتصادية ويحتل مكانة بالغة لدى أصحاب المؤسسات من خلال تشجيع العمال على التفاعل وتبادل الأفكار والتشارك في المعلومات.

إذن فمحاولة معرفة دور الاتصال الشخصي في تحسين الاتصال الداخلي محور دراستنا فكان تطبيق الدراسة النظرية في مؤسسة سونلغاز بغرداية وتحديد مدى تأثير الاتصال الشخصي في الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة على تحسينه من خلال معرفة الدور الذي يؤثره الاتصال الشخصي بصفة مباشرة أو غير مباشرة على الاتصال الداخلي على اعتبار أهمية هذا الأخير

على مستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدافع في الحفاظ على بقائها ورفيها.

إن استخدام أنواع أخرى للاتصال كوسائل تساعد الاتصال الشخصي على تحسين الاتصال الداخلي، وإقامة جسور تواصل بينهم، وارتباط الاتصال الشخصي بالعقل والواقع يؤدي إلى إعطاء انطباعات جيدة وبالتالي يساهم في تحسين اقتصاد المؤسسة.

فمن هذا المنطلق جاء موضوع دراستنا حول الاتصال الشخصي ودوره في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وهذا في مؤسسة سونلغاز بغرداية، حيث سنقوم بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف يساهم الاتصال الشخصي في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة سونلغاز غرداية؟**

**التساؤلات الفرعية:**

- هل يساهم الاتصال الشخصي في إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة في المؤسسة؟
- هل يساعد الاتصال الشخصي في تسهيل الاتصال الداخلي عن طريق وسائل الاتصال الحديثة؟
- هل يساعد الاتصال الشخصي في حل الإشكالات التي لا يحلها الاتصال الرسمي؟

**فرضيات الدراسة:**

- يمكن الاتصال الشخصي من إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة.
- يساعد الاتصال الشخصي في حل مشاكل يصعب حلها بالاتصال الرسمي.
- يساعد الاتصال الشخصي في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة.

**أسباب اختيار الموضوع**

**1- الأسباب الذاتية:**

- الاهتمام الشخصي للمواضيع المتعلقة بالاتصال عموماً والاتصال الشخصي والداخلي خصوصاً.
- نظراً للتخصص في الاتصال والعلاقات العامة وهذا الموضوع يندرج في الدراسات علم الاتصال.

- الرغبة في هذا النوع من المواضيع التي تهتم بتنمية وتطوير الكفاءات البشرية أو العنصر البشري في المؤسسة.

## 2- الأسباب الموضوعية:

- إثراء البحث العلمي بدراسة أكاديمية حول دور الاتصال الشخصي في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية.

- الرغبة في معرفة ما إذا كانت إدارة مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية تستعمل تقنيات الاتصال الشخصي بشكل منتظم.

- إثراء المكتبة الجامعية بهذه الدراسة، واستفادة الطلبة من هذا البحث، ومعرفتهم بالتقنيات الاتصالية الشخصية وعلاقته بعمال المؤسسة المطبقة داخل مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية ومدى درجة فعاليتها.

## أهداف الدراسة:

- التعرف على دور الاتصال الشخصي في المؤسسة وهذا في تحقيق أداء فعال وتجسيد استراتيجية عامة ومسطرة.

- الكشف عن دور الاتصال الشخصي داخل المؤسسة وعلاقته بالاتصال الداخلي لها وهذا في تحسين الأداء الوظيفي.

- التعرف على دور الاتصال الشخصي في تنمية روح التعاون والثقة بين العاملين من جهة وتحسين صورة المؤسسة من جهة أخرى.

- التعرف على أهم الوسائل التي يعتمد عليها في الاتصال الشخصي في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية.

- محاولة التعرف على أهم العراقيل والمشاكل التي تواجه الاتصال الشخصي في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية.

- محاولة الكشف عن وسائل الاتصال الشخصي المتخصصة والمستخدمه بالمؤسسة محل الدراسة.

- السعي إلى معرفة الدور الأساسي الذي يلعبه الاتصال الشخصي والاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة: جاءت أهمية الموضوع من أهمية المشكلة التي نحن بصدد دراستها، كون دراستنا تعالج موضوعا هاما وحساسا يمس المؤسسات بشكل عام والمؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية بشكل خاص، حيث يرتبط هذا الموضوع بإبراز الدور الذي تلعبه مهارات الاتصال الشخصي في تحسين الاتصال الداخلي ونستطيع أن نلخص أهمية الدراسة كالآتي:

- توعية المؤسسة بأهمية مهارات الاتصال الشخصي ودورها الهام في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة.
- تتمثل أهمية دراسة موضوع دور الاتصال الشخصي في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية في أهمية المتغيرات المرتبطة به، حيث أن الاتصال الشخصي يمكن من تسيير المؤسسة والعمل على نجاح وتحقيق أهدافها، فهو يعمل على نقل المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وتدعيم مشاريع المؤسسة.
- وتكمن الأهمية البالغة في مجال المال والأعمال والدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الشخصي للمؤسسة والذي يعتبر الشريان للمؤسسة في تسييرها وتطويرها وتنظيم أداءها.
- الإشارة إلى الفوائد والمكاسب التي يمكن أن تعود على كل من إدارة مؤسسة سونلغاز بغرداية والعاملين والمؤسسة ككل من تطبيق مهارات الاتصال الشخصي.

وتبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها والتي قد تساهم في تفعيل الاتصال الشخصي بين الإداريين والتي من خلالها يتم تحسين الاتصال الداخلي بما ينعكس إيجابيا على اقتصاد المؤسسة ويساهم في تحقيق أهداف إدارة المؤسسة.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

## 1. مفهوم الاتصال:

1.1 الاتصال لغة: كلمة " اتصال " باللغة الانجليزية " Communication " مشتقة

من الكلمة اللاتينية Commun are التي تعني جعل الشيء عاما ومشتركا To make commun، أو تقاسم To share أو نقل To transmute، ومعنى

ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة جماعات.<sup>1</sup>

**1.2 الاتصال اصطلاحا:** يرى مريهيو (Merrihue) أن الاتصال هو «أي سلوك مقصود من جانب المرسل بنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه»<sup>2</sup>.

من خلال هذا المفهوم نجد أن أي تغيرات تحدث داخل الكائن الحي نتيجة لمؤثر ما سواء كان داخليا أو خارجيا، فإنه يعني أن ثمة اتصال قد وقع ويرى «كارل هوفلاند» الاتصال بأنه «العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين، مستقبلي الرسالة، ويعتبر "شيري Cherry" أن الاتصال هو: «السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير في الطرف الآخر»<sup>3</sup>.

ويركز بعض علماء النفس على العمليات العقلية والوجدانية والمعرفية والذهنية الموجودة في عملية الاتصال ومن هذه العمليات: التقدير والحكم والتفسير والربط والتذكر، حيث يرى عالم النفس Skinner أن الاتصال هو: «استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات»<sup>4</sup>

أما علماء الاجتماع فينظرون إلى الاتصال على أنه ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وفي هذا الإطار نجد "تشارلز كولي" يعرف الاتصال بأنه: «ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان. وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 276

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 276.

<sup>3</sup> عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999، ص 11

<sup>4</sup> حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 24

والخطوط الحديدية والبرق والتليفون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان»<sup>1</sup>

**3.1 المفهوم العام للاتصال:** الاتصال عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين المرسل والمستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية معينة وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية أو معنى مجرد أو واقع معين ، والاتصال عملية مشتركة في الأفكار والمعلومات عن طريق عمليات إرسال و بث المعنى وتوجيهه وتسيير له ثم استقبال بكفاءة معينة لخلق استجابة معينة في وسط اجتماعي ما وتتفق أغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن الاتصال ينقسم إلى أنواع ونماذج عدة.

**4.1 التعريف الإجرائي:** هو إنتقال المعمومات والأفكار بين فرد إلى آخر

**5.1 المفهوم العام للاتصال الشخصي:** هو اتصال يحدث بين شخصين على الأقل حينما يكون هناك تفاعل بين نظامين ذاتيين ليتحقق من خلال هذا التفاعل نظاما للاتصال الشخصي فالاتصال الشخصي يحدث في معظمه في المواقف وجها لوجه حيث يكون باستطاعتنا أن نرى ونسمع وحتى نلمس الشخص الآخر، فالاتصال الشخصي يوفر الفرصة لرجع الصدى الفوري بحيث يتاح تنظيم أو إعادة بناء على مدى استجابة الأشخاص الآخرين الذين نتحدث إليهم

### 1.5.1 الاتصال الشخصي:

**لغة:** هو الاتصال المباشر أو ما يطلق عليه الاتصال الوجهي أي وجها لوجه.

**اصطلاحا:** هو اتصال يحدث بين شخصين على الأقل حينما يكون هناك تفاعل بين نظامين ذاتيين ليتحقق من خلال هذا التفاعل نظاما للاتصال الشخصي فالاتصال الشخصي يحدث في معظمه في المواقف وجها لوجه حيث يكون باستطاعتنا أن نرى

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 277

<sup>2</sup> عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية البديعة، ط2، القاهرة، 2003، ص 07.

<sup>3</sup> فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته ووسائله، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 21، 22.

<sup>4</sup> لكحل وهيبية: الاتصال البيداغوجي، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية والإنسانية، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر، 2011-2012، ص 15.

ونسلم وحتى نلمس الشخص الآخر، فالاتصال الشخصي يوفر الفرصة لرجع الصدى الفوري بحيث يتاح تنظيم أو إعادة بناء على مدى استجابة الأشخاص الآخرين الذين تتحدث إليهم.

**التعريف الإجرائي للاتصال الشخصي:** هو الاتصال الذي يتم مباشرة بين المرسل والمستحيل دون أي تعقيدات، وعلى جميع المنتجات، صاعداً أو نازلاً أو أفقياً، حيث يتم بمقتضاه تبادل الآراء والحوار والمعلومات، ويمكن من خلاله إتاحة ربح الصدى أو التفاعل الفوري ومعرفة مدى التأثير والتأثر مع الآخر في العملية الاتصالية.

## 2. مفهوم الاتصال الداخلي:

1.2 **التعريف اللغوي:** عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها.

2.2 **التعريف الاصطلاحي:** هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها ويهتم بسير معلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقييم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة سواء كان على مستوى رسمي أو غير رسمي.<sup>2</sup>

3.2 **التعريف الإجرائي:** الاتصال الداخلي هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة بغرض تحقيق هدف معين

**منهج الدراسة:** لا بد لأي دراسة إتباع منهج معين تفرضه طبيعة الموضوع وهذا مصداقاً لقول الله تعالى ﴿لِكَلِّمَ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا﴾. [سورة المائدة: 48].

حيث يعرف موريس أنجرس المنهج " على أنه مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة "،<sup>3</sup> والمنهج العلمي هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم

<sup>1</sup> بشير عباس علاق، علي محمد رابعة: التوزيع والإعلان التجاري، أسس ونظريات وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 14.

<sup>2</sup> محمد الجوهري. طريق البحث الاجتماعي. الدار الدولية للاستثمارات الثقافية القاهرة مصر، ص 148.

<sup>3</sup> أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 282.

أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة، تختلف المناهج باختلاف الظواهر، وتمتاز بالمرحلية فتؤدي كل مرحلة إلى المرحلة التالية بتسلسل وترابط،<sup>1</sup> وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على الأداة المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها.

**أدوات جمع البيانات:** وهي الوسيلة المستخدمة للحصول على المعلومات والبيانات التي يتطلبها موضوع البحث،<sup>2</sup> وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة جمع البيانات في البحث، حيث يعرف الاستبيان بأنه وسيلة من وسائل جمع البيانات وتعتمد أساساً على الاستمارة والتي تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأفراد (عينة البحث) الذي تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليسجلوا إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه، ومن ثم إعادته ثانية، ويتم ذلك من مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها،<sup>3</sup>

والاستبيان في تصميمه أقرب إلى الدليل المرشد المتضمن لسلسلة أسئلة، التي تقدم إلى المبحوث وفق تصور معين ومحدد الموضوعات، قصد الحصول على معلومات خاصة بالبحث، في شكل بيانات كمية تفيد الباحث في إجراء مقارنات رقمية، للحصول على ما هو بصدد البحث عنه، أو عن شكل معلومات كيفية تعبر عن مواقف وآراء المبحوثين من قضية معينة.<sup>4</sup>

**مجتمع الدراسة:** يقصد بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها سواء كانت هذه المفردات أفراد أو وحدات إحصائية أو مؤسسات،<sup>5</sup> ويتكون مجتمع بحثنا من جميع العاملين الذين ينتمون إلى مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية وهم من كل مستويات والتخصصات المهنية.

<sup>1</sup> بتصرف، مصطفى عليان ربحي، البحث العلمي، أسسه مناهجه، أساليبه وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، 2001، ص 35.

<sup>2</sup> محمد الجوهري، طريق البحث الاجتماعي، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2008، ص 148.

<sup>3</sup> - ناهد عبد زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، كلية التربية الرياضية، جامعة بابل، دار صفاء، عمان، ص 134.

<sup>4</sup> - أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص ص 220-221.

<sup>5</sup> بتصرف: سعد سلمان المشهداني، مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص 43.

عينة الدراسة: هي تلك المجموعة من مفردات مجتمع البحث الذين يختارهم الباحث ليكونوا مصدر جمع بياناته أثناء تنفيذه للبحث حيث تتم عملية اختيار العينة على أسس علمية انطلاقاً من طبيعة الموضوع وهدف البحث،<sup>1</sup> وفي دراستنا نعتد على أسلوب المسح الشامل وهذا لوجود عدد أفراد مجتمع الدراسة صغير ومحدود ومتجانس، وهنا لا يستدعي استخدام أسلوب المعاينة، وبما أن عدد أفراد مجتمع الدراسة 40 مفردة فإننا سنتعامل فيها مع هذا العدد الكامل أي أن عدد الأفراد الذي ستشملهم الدراسة الميدانية هم كل موظفي مؤسسة سونلغاز غرداية والبالغ عددهم 40 موظف.

الدراسات السابقة: تعد الدراسات السابقة خطوة أساسية إذ تحتم أصول البحث العلمي رجوع الباحث إلى ما كتب عن موضوع بحثه باعتبار أن البحث العلمي يعتمد على التراكم المعرفي فهي إحدى الركائز العلمية التي يستند عليها الباحث في معرفة المناهج المتبعة وتساعدته في الاختيار السليم لبحثه وعدم تكرار ما ورد فيها وكذا تجنب الأخطاء التي وقعت فيها هذه الدراسات،<sup>2</sup> كما تساعد الباحث على توضيح المفاهيم الأساسية والإلمام بطبيعة موضوعه محل البحث كما توجهه في تنظيم بحثه شرط أن تكون وثيقة الصلة ببحثه،<sup>3</sup> وقد جاءت الدراسات السابقة حسب موضوعنا كالتالي:

1. الدراسة الأولى: جاءت هذه الدراسة بعنوان الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي، دراسة ميدانية حول استفتاء ميثاق السلم والمصالحة الوطنية بالجزائر، 29 سبتمبر 2005 من إنجاز الباحث "جمال العيفة"، وهي عبارة عن مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال حيث نوقشت في (2006، 2007) بجامعة الجزائر، وعلى ضوء ما ذكره صاغ الباحث تساءله الرئيسي: ما مدى تأثير الاتصال الشخصي في دفع الناخبين الإقبال على الاقتراع، والمتعلق بميثاق السلم والمصالحة الوطنية في الجزائر؟ وانطلاقاً من التساؤلات الفرعية التالية:

■ ماهي بيئة الاتصال الشخصي من خلال ميثاق السلم والمصالحة الوطنية؟

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، بتصرف، ص 43.

<sup>2</sup> - سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة، عمان، الأردن، 2019، ص 109.

<sup>3</sup> - مهدي محمد القصاص، تصميم البحث الاجتماعي، دار نيبور، بغداد، العراق، 2014، ص 157.

- كيف يتم التدفق وسريان المعلومات في الحملة الانتخابية، لشرح الاستفتاء حول ميثاق السلم والمصالحة الوطنية؟
- ماهي طرق الاتصال والتأثير المعتمدة في تشكيل الآراء حول ميثاق السلم والمصالحة الوطنية؟
- وتمثلت أهداف هذه الدراسة في:
- إن دراسة هذا النوع من الاتصال تكشف عن أشغال ومستويات وقنوات مهمة، في مجتمع تعتمد أساسا على الثقافة الشفوية.
- كما بين دراسة الاتصال الشخصي ضرورة الاعتماد على هذا النوع من الاتصال، الذي أثبتت فعاليته.
- أما فيما يخص أهمية هذه الدراسة فقد أشار الباحث إلى أن الاتصال الشخصي قناة هامة ومصدر العدد لا متناه من المعلومات والمعارف في الحياة اليومية، ويرتبط الاتصال الشخصي ارتباط عضويا بالبناء الاجتماعي والثقافي، وبالتالي فمضمونه عملية الاتصال يمكن النظر إليه واعتباره نتاجا اجتماعيا، حيث أن المنهج الذي اعتمد عليه الباحث هو المنهج الوصفي وهذا لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات، وهذا لأنه يعتبر محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعيا وجماعة معينة، كما أنه يهدف الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتعميمها ذلك للاستفادة وخاصة الأغراض العلمية.

ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- الاتصال الشخصي له دور هام في حياة الفرد.
- دوره الفعال في تقوية الإقناع والمصلحة الوطنية بنسب معتبرة للجمع بين الاتصال الشخصي والجماهيري من أجل تحقيق التكامل بينهما، حيث لا يمكن الاعتماد على واحد منهما وإهمال النوع الآخر الأول ضرورة اجتماعية وواقعية والثاني ضرورة عصرية.

■ التفريق بين الاتصال الشخصي الرسمي والاتصال الشخصي الغير الرسمي فالأول يتحقق من الأجهزة الرسمية، ويقوم على أساس مبادئ وأسس معينة وضعت وفق الخطة، أما الثاني والأخير فهو لا ينقل ولا يتخذ المعلومات الصحيحة، بل تكون بعيدة كل البعد عن أهداف المجتمع الفكرية والثقافية والتنموية.<sup>1</sup>

**التعليق على الدراسة:** لقد استفدنا من هذه الدراسة الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي وهي دراسة ميدانية حول استفتاء ميثاق السلم والمصالحة الوطنية في العديد من النقاط التي ألقى عليها الباحث الضوء بصورة جيدة ومناسبة للموضوع، فلقد استفدنا من هذه الدراسة من الناحية النظرية فلقد لفت إلى انتباه لنقطة مهمة ساعدتنا على فهم عنصر أهمية الاتصال الشخصي، فقد قام بعرضه بطريقة سهلة وبمبسطة ومفهومة، كما إلقاء الضوء من خلال هذه الدراسة على نقطة مهمة وهي الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي أي من الجانب السياسي. كما أن طرحه للأفكار والمعاني وكانت متناسقة والموضوع.

**2. الدراسة الثانية:** جاءت هذه الدراسة بعنوان " دور الاتصال الشخصي في الحملة الاعلامية لمنظمة اليونيسيف " دراسة ميدانية حول معا ... نحو بيئة مدرسية آمنة، (من وجهة نظر المعلمين) من إنجاز الباحثة "فاتن عبد الفتاح محمد العبهرى، وهي عبارة عن مذكرة تخرج لنيل واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال حيث نوقشت (2010-2011) بجامعة الشرق الأوسط بكلية الإعلام وعلى ضوء ما ذكرت صاغت الباحثة تساؤلها الرئيسي حول: كيف ينظر معلمو مدارس الوكالة في الأردن إلى حملة اليونيسيف صندوق الأمم المتحدة للطفولة في المملكة تجاه الحد من العنف ضد الأطفال، من خلال دراسة الحملة معا .... نحو بيئة مدرسية آمنة ودور الاتصال الشخصي في هذه الحملة؟ وانطلاقاً من التساؤلات الفرعية التالية:

■ ما رأى المعلمين المبحوثين في الحملات الإعلامية لمنظمة اليونيسيف من خلال الاتصال الشخصي لمجموعة المناصرة؟

■ هل تختلف آراء المبحوثين نحو الحملة طبعا لمتغيرات الجنس\*الخبرة\* مؤهل العلمي؟

<sup>1</sup> -مال العيفة، الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي، دراسة ميدانية حول استفتاء ميثاق السلم والمصالحة الوطنية بالجزائر، 29 سبتمبر 2005، مذكرة الدكتوراه، علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2007.

- ما هو دور الاتصال الشخصي ووسائله المستخدمة في هذه الحملة؟
  - ما مدى تحقيق الحملة الإعلامية لأهدافها من خلال الاتصال الشخصي؟
- وقد تمثلت أهداف هذه الدراسة في:
- بيان مساهمة الاتصال الشخصي في الحملة الإعلامية لمنظمة اليونيسيف في تشكيل آراء المعلمين.
  - تقييم معلمين المدارس الابتدائية الحملة الإعلامية لمنظمة اليونيسيف (معا ... نحو بيئة مدرسية آمنة) الموجهة للحد من العنف ضد الأطفال.
- أما فيما يخص أهمية هذه الحملة فقد أشارت الباحثة إلى أن موضوع الطفولة بحيث هذا الأخير يكتسب أهمية خاصة بالنواحي النفسية، كما تطمع هذه الدراسة للوصول إلى نتائج ذات دلالات إحصائية وقيم ذات نوعية عالية وهي بهذا السبيل سعت للحصول على بعض البيانات ذات صلة والتي يصعب الحصول عليها، أما منهج هذه الدراسة فكان المنهج الوصفي، والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومساحة للدراسة والقياس، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها كما أن المنهج الوطني يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، وقد تحصلت هذه الدراسة على النتائج الآتية:
- وجود علاقة ارتباطية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين وسائل وأساليب الاتصال الشخصي، التيتم تطبيقها أثناء الحملة الإعلامية وبين تحقيق أهداف الحملة.
  - أهمية دور الاتصال الشخصي في الحملات الإعلامية وبدوره الفعال في تعديل أنماط سلوكية الأفراد خاصة عندما تكون واقعية في طرحها للأهداف والوسائل.
  - ظهور وسائل وأساليب الاتصال الشخصي.
  - لقد درس الباحث الاتصال الشخصي من ناحية الحملة الإعلامية.<sup>1</sup>
- التعليق على الدراسة:** استفدنا من هذه الدراسة في جملة من النقاط أهمها:
- الاستعانة ببعض المصطلحات وذلك لأجل تسهيل الفهم للباحثين.

<sup>1</sup> - فاتن عبد الفتاح محمد العبهري، الاتصال الشخصي في الحملة الإعلامية لمنظمة اليونيسيف، دراسة ميدانية حول معا ... نحو بيئة مدرسية آمنة، من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، علوم الإعلام والاتصال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

- كما أننا استعنا بأسلوب التحليل الذي مس إطار العمل.  
- لقد ألقت الباحثة الضوء على نقطة مهمة وجانب مهم من الاتصال وهو الاتصال الشخصي ودور هذا الأخير في الحملة الإعلامية ولقد توصلت في آخر هذه الدراسة إلى الخروج للجملة من النتائج المهمة التي يمكن الاستعانة بها في المشاريع.

**3. الدراسة الثالثة:** دراسة محمد علي محمد: قام بدراسته في مصر عام 1971، وفي شركة تدعى شركة النصر للأصواف والمنتجات"، والغاية منها هو التحقق من أن الاتصال يؤدي وظيفة هامة في تحقيق الاتصال الداخلي داخل الشركة واستقرار العامل في عمله ونظرتة اتجاه الإدارة، حيث هدفت الدراسة كذلك إلى وصف طبيعة العلاقة القائمة بين سهولة الاتصال ووضوح القرارات والبيانات وانعكاس ذلك على استقرار العمال ورفع مستوى أدائهم للعمل وشملت عينة الدراسة مجموعة من العمال في خمسة أقسام أساسية في التنظيم، كما توصلت إلى نتائج وهي يحقق الاتصال في التنظيم الصناعي وظيفة هامة في التكامل والتوازن بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة، كما أن فشل في اتجاه شبكة قوية للاتصال الصاعد وتعدد المستويات الإشرافية واتساع المسؤولية قد عمل على تغيير اتجاه العامل نحو العمل من الحالة الإيجابية إلى الحالة السلبية<sup>1</sup>

**صعوبات الدراسة:** في إطار البحث عن المعلومات واجهتنا بعض الصعوبات في إعداد هذا البحث، ولا يفوتنا القول إننا تلقينا صعوبات جمة في اختيار موضوع البحث في حد ذاته، كون أن موضوع الاتصال الشخصي في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية موضوع مشعب كثيرا ومتطور.

<sup>1</sup> مازن سليمان الحواش: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، 2006، ص 18.

الإطار النظري للدراسة

## الفصل الثاني: الاتصال الشخصي

- المبحث الأول: ماهية الاتصال الشخصي
- المطلب الأول: مفهوم الاتصال الشخصي
- المطلب الثاني: مميزات الاتصال الشخصي
- المطلب الثالث: أهمية الاتصال الشخصي
- المطلب الرابع: نماذج الاتصال الشخصي
- المبحث الثاني: قنوات وعوامل الاتصال الشخصي  
ومعوقاته
- المطلب الأول: قنوات الاتصال الشخصي
- المطلب الثاني: العوامل المساعدة على الاتصال  
الشخصي
- المطلب الثالث: معوقات الإتصال الشخصي

المبحث الأول: ماهية الاتصال الشخصي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الشخصي

أولاً: تعريف الاتصال الشخصي: هو الاتصال الذي يكون بين شخصين أو فرد آخر أو بين مجموعة قليلة من الأفراد، وبين مجموعة أخرى أو هو العملية التي يتم خلالها تبادل رسائل شخصية وجسدية تساهم في استحداث، وبناء علاقات بينهم سلبياً أو إيجابياً. وهو الاتصال الذي يتم بين مرسل ومستقبل وجها لوجه دون استخدام وسائط الاتصال الجماهيري<sup>1</sup>.

ويشير مفهوم آخر للاتصال الشخصي بأنه أكثر نسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل "Controversial" والتي يعقل مناقشتها أولاً، ثم يثبت وهذا النوع من الاتصال هو إحدى أنواعه وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل. كما يعتبر الاتصال الشخصي هو ذلك المستوى من الاتصال، الذي يحدث بين فردين أو أكثر، هو الذي يمثل التفاعل المتبادل بين اثنين أو أكثر ولهذا يسمى هذا المستوى اتصالاً ثنائياً (dyadic) أو ثلاثياً (tridic) طبعاً لعدد المشاركين فيه، وهذا النوع يحدث يومياً بين فردين أو كلاهما غير بشري.

مثلنا يحدث بين حاسوبين آليين أو بين السائق وإشارة المرور كنظام بشري وآلي معاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمان المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 88

<sup>2</sup> عبد الحافظ محمد سلامة: الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 32

ثانيا: الفرق بين الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري:

الاتصال الجماهيري	الاتصال الشخصي	الخاصية	التسلسل
باتجاه واحد	باتجاهين	سريات الرسالة	1
محدود	كبير	الرجوع	2
الورسل لا يرى المتلقي	وجها لوجه	وضع الإتصال	3
سريع	بطيئ	إمكانية الوصول إلى جماهير كبيرة جدا	4
تغيير المعرفة	تشكيل الإتجاهات و تغييرها	التأثير	5

جدول رقم (1) الفرق بين الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كامل خور رشيد مراد: الاتصال الجماهيري " تطور، الخصائص النظريات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 97

### المطلب الثاني: مميزات الاتصال الشخصي

يتميز الاتصال الشخصي كما أشار شاوي 2003 بما يلي:

-انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس إلى الوسائل الأخرى، ويتطلب ذلك جمهورا معروفا ومحددا وغير مشتت.

-إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد الذين تتحدث إليهم.

-تلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات الغير الرسمية واللقاءات العابرة.

-ارتباط التأثير في مجال نشر المعلومات والإقناع بتدعيم الإحساس بمصداقية وثراء خبراته.

-يحدث الاتصال الشخصي في جو اجتماعيا عن طريق وجود المرسل المستقبل في نفي المكان

والزمان، يتيح له فرصة التعارف فيما بينهم عن قرب ورفع حواجز التكلفة، وإصفاء جو من

الرد على الاجتماع وتقوية العلاقات الشخصية عن طريق بناء جسور الثقة والألفة بينهما.

-يتيح الاتصال الشخصي الفرصة للمشاركين في الاتصال تحديد أهدافهم المشتركة وتطوير أو

تعديل رسائلهم الاتصالية عن طريق زيادة وحذف أو اكتشاف معلومات جديدة ذات قيمة

عالية بالنسبة لهم.

-الاتصال الشخصي مرن فالمشاركون في الاتصال يتحققون من رسائلهم قبل بثها ويردون

عليها بدقة، ويستخدمون الوقت بشكل هادف لتعديل رسائلهم الاتصالية.

أن يتم بحضور الحواس الإنسانية لدى المشاركين في الاتصال بحيث يستمعون إلى بعضهم

ويتبادلون النظرات والمعلومات بشكل منطوق ومكتوب، وإشارات ولغة جسم أي أن قنوات

الاتصال الشخصي هي الحواس الإنسانية بشكل خاص السمع واللمس والبصر.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية الاتصال الشخصي

<sup>1</sup> تسيير مشاركة: مبادئ في الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 125

مما لا شك فيه الاتصال الشخصي يعتبر الأساس الأغلب للعمليات الإعلامية والاتصالية في أي مجتمع تنتسب إليه مقدرة عظيمة على التأثير في الأفراد قد تعوق كثيرا وسائل الإعلام العامة ويحصر كل من كاتز ولازار سفيلد العوامل التي تجعل من الاتصال الشخصي قوة لها تأثيرها وفعاليتها في توجيه الرأي العام فيما يلي:

- من السهل أن ينصرف الفرد عن المواد الإعلامية التي لا يتفق مع آرائه وميوله التي ينشرها أو تذيبها وسائل الإعلام الجماهيرية، بينما ليس من السهل أن ينسحب الفرد من الحديث مع زميل أو قريب أو صديق له.

- يتيح النقاش المباشر مرونة أكبر في عرض وجهات النظر والأثير في الأفراد

- في حالة الاتصال الشخصي المباشر يصبح من السهل تقدير الفعلة مباشرة وتغيير أسلوب المواجهة تبعا لذلك.

- من السهل أن يقتنع الأفراد بوجهات نظر افراد معروفين لديهم وموضوع ثقة، بينما ليس يتصل به دون حاجة إلى استخدام أسلوب التعريف المباشر الذي قد ينفر منه بعض الأفراد.

- فعلا عما يتميز به الاتصال الشخصي بالتجارب والحيوية والمرونة.<sup>1</sup>

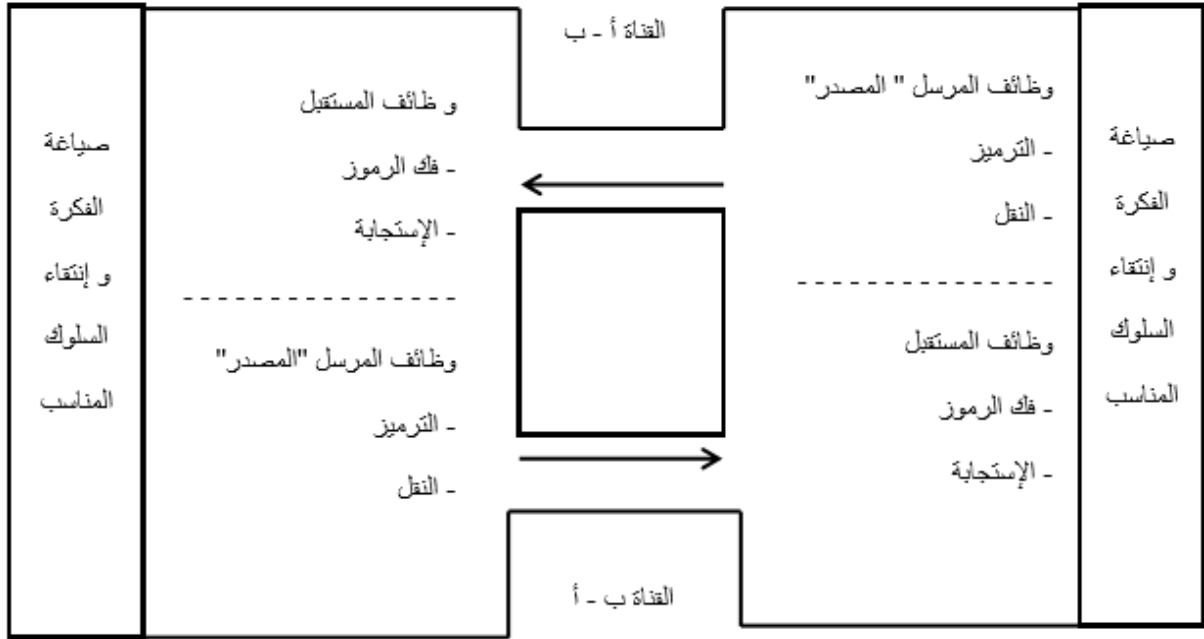
### المطلب الرابع: نماذج الاتصال الشخصي

يوجد العديد من النماذج الخاصة بالاتصال الشخصي نجد أبرزها:

**1. نموذج الاتصال بين فردين:** أن الاتصال بين أفراد العائلة: الأصدقاء، المرشدون، الزراعيون وغيرهم يصنف على أنه شخصي بما يجعله اتصال فعل، ويمكن أن نقدم تعريفا للاتصال الشخصي على أنه " تفاعل اجتماعي بين طرفين يتم خلال موقف محدد ينقل خلاله رسائل بشكل مباشر مستخدما أدوات اتصالية بسيطة.

ولاحظ أن الإستجابة للرسائل الاتصالية بين فردين قد لا تتم بهذه السرعة إذا ما تباعدت المسافة المكانية بينهما، ولاحظنا في مواقف الاتصال المباشر أن تبادل دوري المصدر والمستقبل يتم بسرعة، وإن الرسالة التي ينقلها أي الفرد " ربما تتغير من خلال رسالة.

<sup>1</sup> جمال العيفة: الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال،



### الشكل 1: نموذج الاتصال بين فردين<sup>1</sup>

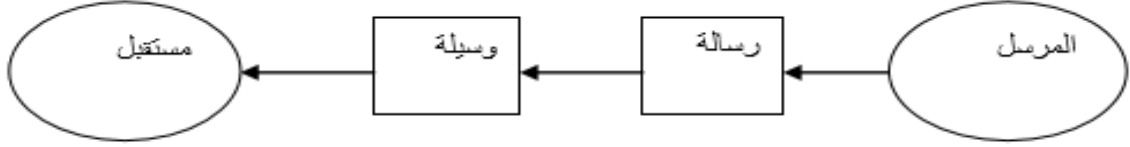
2. نموذج روس: انطلق النموذج من خمسة متغيرات حيث وجد أن هذا المتغيرات تأثر على الاتصال بين الأفراد انبثق نمودجه من المحاور التالية:
- المرسل "أ" يحول منبهات المعلومات التي تأتي إليه إلى أفكار ينقلها في شكل رسالة تهدف إلى الوصول إلى "ب"، حيث يتم نقل الرسالة بواسطة وسيلة إلى المتلقي.
- سحب "ب" بتحويل تلك المنبهات أو عادة فكرة المرسل الأصلية واستجابة "ب" توفر المرسل رجع الصدى.<sup>2</sup>

3. نموذج ديفيد برلو: نشر ديفيد برو نمودجه على الاتصال بين فردين عام 1960م، ويقوم هذا النموذج على افتراض أن الفرد يفهم السلوك البشري حيث يستطيع أن يحلل عملية

<sup>1</sup> محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة مطبعة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص81

<sup>2</sup> بسام عبد الرحمان المشاقية: مرجع سابق، ص 91

الاتصال ويرى أن هناك أربعة عناصر تكون عملية الاتصال وتشمل المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، والملاحظ أن نموذج ديفيد برلو يتضمن عنصر رجوع الصدى.

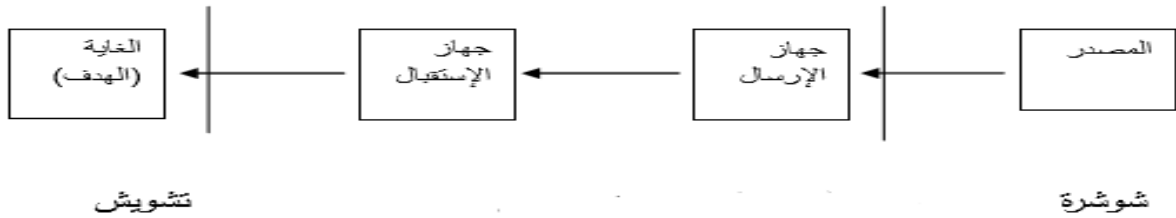


### الشكل 2: نموذج برلو للاتصال الشخصي.<sup>1</sup>

4. نموذج كاتز: لا يختلف هذا النموذج كثيرا عن نموذج شانون وويفر إلا في تقسيمها إلى قسمين:

قسم يدخل بين المصدر والقناة "جهاز الإرسال"، ويسمى تشويشا ويقصد به على ما يعيق الاتصال ثم جانب المصدر.

وقسم يدخل بين جهاز الاستقبال والهدف أو الغاية من الاتصال، ويسمى شوشرة وهو على ما يعيق الاتصال من جانب جهاز الاستقبال والمتمثلة في ضعف الصوت أو ضعف الصورة أو الحروف الغير الواضحة في الكلمات المكتوبة ... الخ.



### الشكل 3: نموذج كاتز الاتصالي

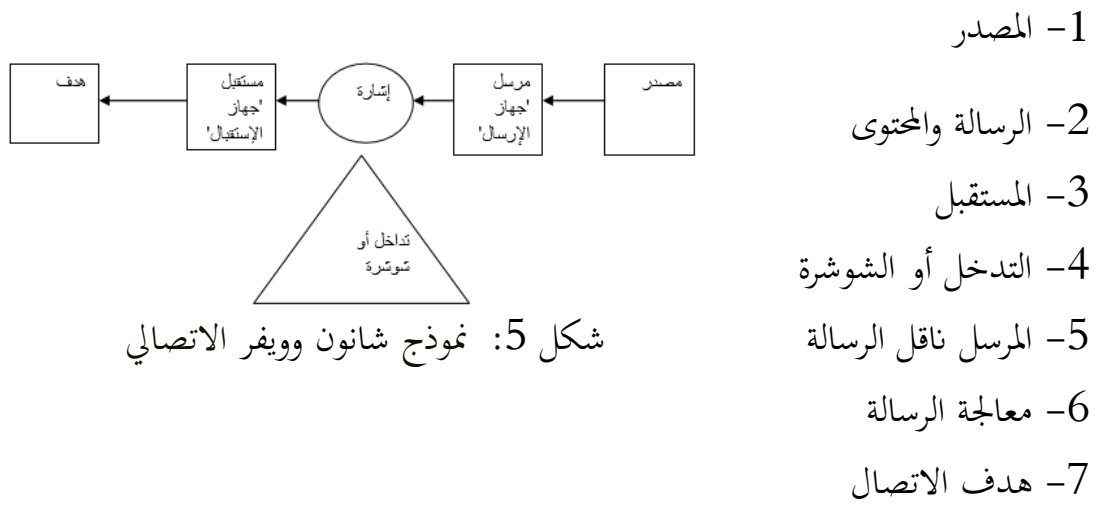
5. نموذج كارول: هذا النموذج الذي قدمه كارول carrol سنة 1990م هو نموذج لعملية الاتصال المقصود أو الغرضي، وهو نموذج غاية في البساطة إذ سجل كارول أن لدى مصدر الاتصال في البداية نية معينة بالنسبة للمستقبل.



<sup>1</sup> كمال خورشيد مراد: مرجع سابق، ص 117

الشكل 4: نموذج كارول الاتصالي<sup>1</sup>

6. نموذج شانون وويفر: يعد هذا النموذج من أوائل النماذج التي ظهرت في هذا المجال "1949"، ويعتبر ثمرة لإسهامات علماء الهندسة والطبيعة والرياضة في تقديم نماذج في عملية الاتصال ويتكون من العناصر التالية:



تختار مصدر المعلومات رسالة محددة بين مجموعة من الرسائل الممكنة، والتي يرغب في إرسالها إلى هدف محدد، يحول المرسل هذه الرسالة إلى إشارة يتم نقلها بواسطة وسيلة اتصال معينة إلى المستقبل كالاتصال من خلال خط تليفوني أو اتصال لاسلكي أو جهاز نقل الصوت.<sup>2</sup>

المبحث الثاني: قنوات وعوامل الاتصال الشخصي ومعوقاته  
المطلب الأول: قنوات الاتصال الشخصي

<sup>1</sup> محمد عمر الطنوبي: مرجع سابق، ص 88

<sup>2</sup> محمد عمر الطنوبي: مرجع سابق، ص: 89

أولاً: قنوات الاتصال الشخصي غير المباشر الإلكترونية: وتتمثل في:

أ- الهاتف: يعد الهاتف من القنوات الاتصالية غير المباشرة الإلكترونية المهمة التي يستخدمها فيها للإدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى في المنظمة للاتصال بين مختلف الإدارات ومختلف العاملين داخل المنظمة.

ب- الفاكس: عبارة عن جهاز قريب الشبه بالآلة الكاتبة يقوم المهمة الإرسال والاستقبال من مميزاته الفنية قيام المرسل بإدارة رقم معين "كود" للحصول على خط اتصال، فإذا أعطى السماح يبدأ في كتابة رسالته التي تستقبل أوتوماتيكياً على التليكس المستقبل في الجهة المستقبلية.

ج- الفاكسميلي: ويعد القنوات الاتصال الشخصي غير المباشر الإلكتروني تتفوق بقدرتها على إرسال الوثائق والصور والرسوم.

د- الأنترنت: هي شبه علمية تربط الآلاف من الحواسيب الصغيرة وبالتالي ملايين من الحواسيب على مستوى العالم، وهي تعمل كطريقة لفعل البيانات وتستعمل بشكل خاص البريد الإلكتروني.<sup>1</sup>

ثانياً: قنوات الاتصال الشخصي غير المباشر، غير الإلكترونية: وتتمثل في:

أ- التقارير: يوصف التقارير بأنه عرض للحقائق الخاصة لموضوع أو مشكلة أو ظروف أو أحداث أو أقوال معينة، تحلل بطريقة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي يتم التواصل إليها البحث و التحليل و بعد التقرير قناة مهمة من قنوات الاتصال داخل المنظمات على اختلاف أنواعها أهمها:

التقارير الإخبارية، التقارير التحليلية، والتقارير الدورية والتقارير الإحصائية والتفسيرية.

ب - الخطابات والرسائل: هي قناة من قنوات نقل الأفكار بالكلمة وتتكيد بالاتصال السريع مع الفئات الجماهيرية وتتسم ب:

-تعد من القنوات الشائعة للاستخدام في العلاقات العامة.

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيلة، عمان، 2011، ص ص: 159، 160.

-تعكس هذه الرسائل الطبيعية الشخصية للاتصال انطباعات إيجابية لدى المستعمل حول المرسل ومدى اهتمامه بالظرف الآخر.

**ج- لوحة الإعلانات :** من أبرز خصائصها و مميزاتهما:

لا تخلو منظمة من المنظمات العامة والخاصة من لوحة الإعلانات التي باتت تمثل قناة قديمة حديثة لإيصال المعلومات والأفكار.<sup>1</sup>

**ثالثا: قنوات الاتصال الشخصي المباشر:** وتتمثل في:

تعد الكلمة المسموعة المنطوقة هذه أقدم قنوات الاتصال وأقلها تكلفة في نقل المعلومات وهي أداة ذات تأثير في مجال العلاقات العامة وفق مزايا أهمها:

تتيح فرصة عامة للاستفسار والإيضاحات بين أطراف الاتصال حول المستوى الرئيسي للاتصال.

**أ- الاجتماعات:** هي لقاءات بين عدد من الأفراد يبحثون عن مشكلة معينة أو لنقل وجهة نظر محددة. فتكون هذه الاجتماعات دورية أي تعقد كل مدة محددة أو الاجتماعات الداخلية التي تعقد على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا.

**ب- المقابلات الشخصية:** تعد من القنوات الاتصال الشخصية المباشرة المهمة لأنها تحدث وجهها لوجه كما أن لها قواعد وأصول يجب أن ينقلها المقابل والمستقبل الذي يجري معه المقابلة، ومن مبادئها الأساسية أن تكون شخصية المسؤول أو القائم بالاتصال قوية وذات حضور جيد. ضرورة أن يعد لها بشكل جيد وجذاب.

**ج- الزيارات:** تعد من المجالات الحيوية. من ضوابط الأداء المتقن في استخدام تلك القناة بشكل سليم وأن يرافق الوفود الزائرة المدربين على حسن المقابلة.<sup>2</sup>

محمد صاحب سلطان: مرجع سابق، ص، ص 166-169<sup>1</sup>

محمد صاحب سلطان: مرجع سابق، ص 173، ص 176<sup>2</sup>

المطلب الثاني: العوامل المساعدة على الاتصال الشخصي: وتنقسم حسب عناصر العملية الاتصالية وهي كالتالي:

أ- المرسل:

- وضوح مرسل الرسالة للمرسل والمستقبل.
- جودة المرسل.
- الثقة في المرسل.
- جانبية المرسل.
- قدرة المرسل على الإقناع، عرض الأمور بطريقة تقنية.
- القدرة على مشاركة الآخرين في أفكارهم والأخذ والعطاء معهم.
- عند الاختلاف مع المستمع يجب عدم معالجته شخصيا لأن ذلك يجرح مشاعره.

ب- الرسالة:

- تحديد الهدف الاتصالي.
- تحديد الفكرة الرئيسية في الرسالة الاتصالية.
- عرض الفكرة الرئيسية في الرسالة الاتصالية.
- تحديد مستوى الرسالة.
- عدم الكلام بسرعة.
- اختيار الوقت المناسب والمكان المناسب والموقف الاتصالي المناسب.
- يجب التكلم بلغة المستمع مخاطبة نفس وعقل المستمع معا.<sup>1</sup>

ج- الجمهور المستهدف

- يجب معرفة طبيعة الجمهور المستهدف من حيث اللغة والدين والحبس والمهن وأماكن السكن والتعليم والعادات والتقاليد من مخاطبتهم على قدر عقولهم.
- معرفة حاجات المستمعين ورغباتهم والعمل على إشباعها.

<sup>1</sup> جمال أبو شنب: نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم، المداخل النظرية، القضايا، دار المعرفة الجامعية، جامعة حلوان،

- عدم مقاطعة أثناء حديثه وإتاحة الفرصة له بالتعبير عن أفكاره وعما يجول في خاطره أو في ذهنه.

- من العبث أن تكلم من لا يريد الاستماع لك.

- يجب على المستمع أن ينتقد الفكرة التي يطرحها المتحدث وليس شخص المتحدث لأن ذلك يعتبر هجوما شخصيا قد يؤدي إلى صراع.

- يجب دائما الحرص على إعطاء المستمع معلومات جديدة وعرضها بطريقة منطقية خطوة خطوة، حتى تقوده إلى النتيجة المرجوة من الحديث.

يلعب الاتصال الشخصي دورا حيويا في حياة كل شخص في معظم اتصالاتنا اليومية مع الآخرين، يقوم عليه ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر أنواع الاتصال تأثيرا.

**المطلب الثالث: معوقات الإتصال الشخصي:** ويقصد بالمعوقات مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال، وتحدث فيها أثرا عكسيا، وترجع هذه المعوقات بصفة عامة إلى مدارك العقلية نتيجة الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حياتهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وعلم القدرة على التعبير الجيد واختيار الفاظ مهمة، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد، فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصال ويحد من فعاليتها، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

**معوقات في المرسل:** ناتجة عن أخطاء أهمها:

- دوافع المرسل تؤثر في طبيعة المعلومات التي يقوم بإرسالها
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية
- تصرفات المرسل تخدم مصالحه الشخصية
- سوء فهم المرسل المعلومات التي يرسلها
- حالة المرسل الانفعالية تؤثر في شكل المعلومات.
- معتقدات وقيم المرسل تؤثر في شكل المعلومات.
- حكم المرسل الشخصي والتغيير والحنف والإضافة للمعلومات التي لديه
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث

معوقات في المستقبل:

- يقع المستقبل في الخطأ عند استقباله للمعلومات مشابهة لتلك التي عند المرسل.
  - الفهم الخاص بعد استقبال المعلومات التي يرسلها المرسل
- معوقات في الرسالة: تتعرض الرسالة لبعض المؤثرات التي خير طبيعية المعلومات ومن أهم هذه المؤثرات ما يلي:

- سوء الفهم والإدراك للمعلومات.
- عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.
- افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة بتعبيرات الوجه والجسد.

معوقات في بيئة الاتصال:

- الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتفاعلون التأثير البيئة المحيطة بهم وبعملية الاتصال وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال مما يشوش على عملية الاتصال، وفيما يلي عناصر البيئة والأخطاء الخاصة بهم:
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم الأهداف المشتركة.
- أحد أطراف الإيصال العرض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر.
- أحد أطراف الإيصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الآخر.
- أحد أطراف الإيصال أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من الاتصال.
- أحد أطراف الإيصال أو كلاهما لا يفهم العواقب البيئة جراء، سوء الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالابتكار، بالعدالة والثقة.
- عدم توفير معلومة مرتدة من مدى التقدم في الاتصال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، النظريات والمهارات، دار المسيرة، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص86.

## الفصل الثالث: الاتصال الداخلي

- المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي
- المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
- المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي
- المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي
- المبحث الثاني: أساليب وأنواع الاتصال الداخلي ومعوقاته
- المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي
- المطلب الثاني: أساليب الاتصال الداخلي ووسائله
- المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

### المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

**المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي:** يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع صيرورة العمل والإنتاج، وبالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأقران الناشطين في المؤسسة.

ومن الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي، فنجد هناك تعريفات مختلفة له، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر، وعموما هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار، ويعرف إبراهيم عبد العزيز شيخا "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري".<sup>1</sup>

أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبطة بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات. كما تعرفه منال طلعت محمود الاتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها.<sup>2</sup>

ويعرفه عبد الحميد درويش " بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة، أو الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار.

ويعرفه أحمد البدوي " بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، وبهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

<sup>1</sup> رضوان بلخيري: مدخل للاشتغال والعلاقات العامة , الجسور للنشر والتوزيع الجزائر 2013

<sup>2</sup> منال طلعت محمود: مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002، ص22

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ص 82.

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
- **التوجيه:** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- **التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي

#### • أهداف خاصة بالعاملين:

- خلق الرضا والارتياح بين العاملين
- زيادة التفاهم والثقة.
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.<sup>2</sup>

#### • أهداف خاصة بالقيادة:

وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة، بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة<sup>1</sup>

#### • أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجماهير:

<sup>1</sup> محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص 269.

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979، ص 35 .

تتلخص في إقامة نظام اتصال به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.<sup>1</sup>

فداخل المؤسسة، الاتصالات تشجع التبادل بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها، عملية الترسخ مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشورة داخل التنظيم، هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى فالثقافة حسب "Gilbert" وآخرون تشكل الإطار المرجعي في داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن يحدد مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات والتي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية وللعمل الفردي.<sup>2</sup>

ومما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في محملها في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة.

الاتصال الداخلي يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهمية ودوره في المؤسسة ما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها كذلك زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Gilbert. J et coll, Générer le changement organisationnel, Paris, les éditions d'organisation, 1995, P43.

<sup>2</sup> محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996 ص 469

<sup>3</sup> صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004، ص 117.

كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات غير الرسمية.<sup>1</sup>

يرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها:

- تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي تقوم به المؤسسة ومساهماتهم في الاقتصاد القومي وكذلك تعريفهم بأثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج.
- رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد
- تحقيق معدل دوران العمل فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل
- اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإن هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.
- رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأمورهم وخلق روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة وبينهم وبين بعضهم البعض، وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية للمؤسسة

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص: 130.

### المبحث الثاني: أساليب وأنواع الاتصال الداخلي ومعوقاته

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي: يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

أولاً: الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات و قواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينة لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة ( تشمل الإدارة و العمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى و يتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي<sup>1</sup>:

-قانوني

-مكتوب

-متعلق بالعمل مباشرة

-يتم داخل التنظيم

-متعلق به

-ملزم للأطراف

أما أهداف الاتصال الرسمي فتتمثل في نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات، وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.

وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندها تكون مبادرتها مقبولة لديهم.<sup>2</sup>

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب علي محمد السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي، ص: 93

<sup>2</sup> الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 8

<sup>3</sup> محمد بهجت جاد كاشك، مرجع سابق، ص 2

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

**أ- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):** هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، و قد تكون كتابية كالنشرات، الكتيبات، الخطابات، المذكرات هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا، التي تقع على عاتقها واقع التنفيذ، ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب.

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

وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه يواجه مشاكل، حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء للمؤسسة أو تسبب له الانزعاج، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا، وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء.

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.<sup>1</sup>

**ج- الاتصال الأفقي:** وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين، أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين، بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفويا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية،

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان،الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2005صص3,32

وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان، والسلوكات المختلفة أثناء العمل.

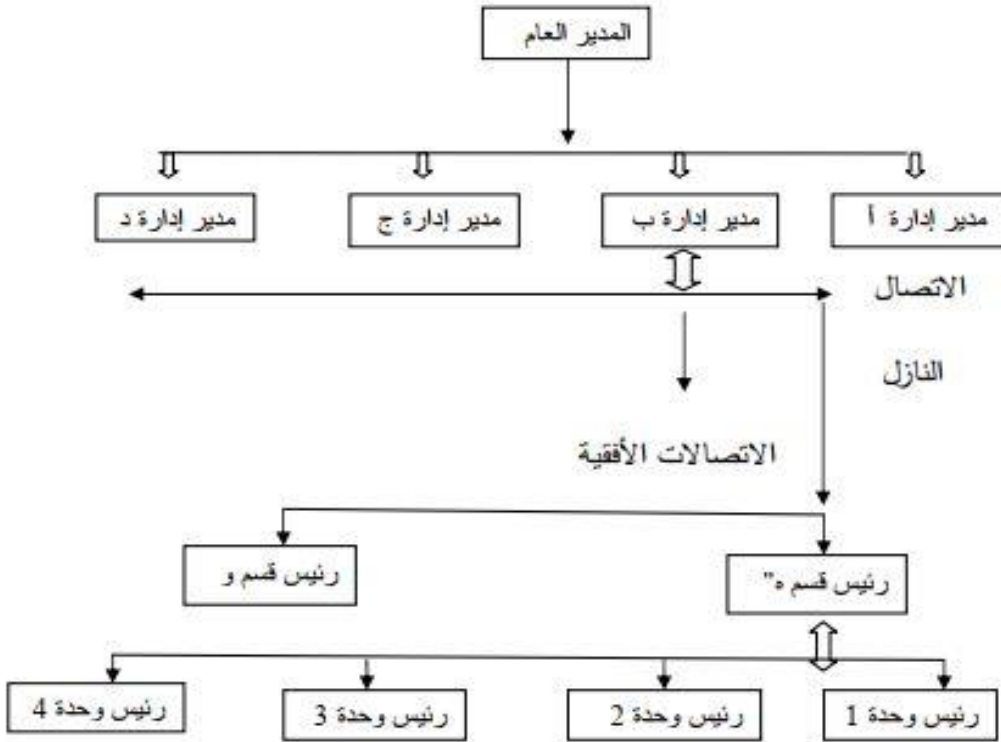
ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:<sup>1</sup>

- تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون.

- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.

- يسمح بالاتصال المباشر.<sup>2</sup>

والشكل رقم 6 يوضح الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية:



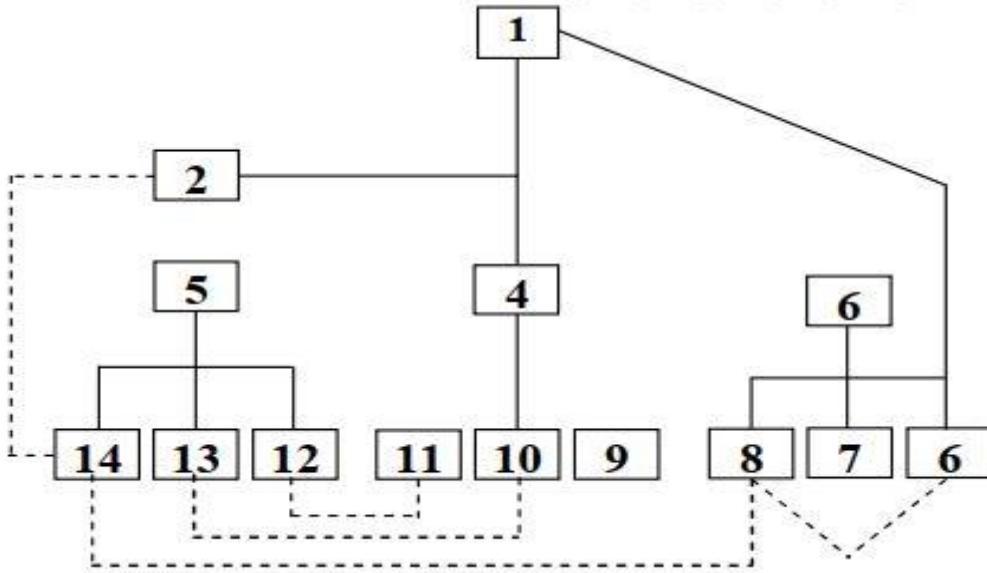
المصدر: محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ص 3

<sup>2</sup> عتوي مصطفى، أهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 194.

ثانيا: الاتصال غير الرسمي: هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.<sup>1</sup> لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيا، وعدم السماح له بالتأثير سلبا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.<sup>2</sup>

والشكل 7: الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:



المصدر: رضوان بلخيري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، الجسور، الجزائر، 2013

- شبكة الاتصال الرسمي: خطوط مستمرة تربط بين الهيكل التنظيمي.

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

<sup>1</sup> مصطفى حجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص.119

<sup>2</sup> عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص.24

**المطلب الثاني: أساليب الاتصال الداخلي ووسائله:** لإتمام عملية الاتصال بين المرسل والمتصل والمرسل إليه أو المتصل به لا بد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات، أي مضمون الاتصال وأساليب الاتصال في ثلاث هي:

أسلوب الاتصال الكتابي، أسلوب الاتصال الشفهي، أسلوب الاتصال التصويري.

**أولاً: أسلوب الاتصال الكتابي:** يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم معقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ويحقق الأسلوب الكتابي في الاتصال في المزايا التالي:

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر كذلك.

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.

وهذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم وأماكنهم في العمل، أو في الإدارة كما يحدث بين الأفراد والأشخاص بصورة فردية وشخصية في الحياة اليومية والعلاقات العامة والإنسانية، التي تجمع بين مختلف أفراد من الأماكن المحلية الداخلية أو الخارجية للبلاد، أو المنطقة التي يعيش فيها كل فرد والاتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتاب وتوثيق إثبات المعلومات والمطالب والتعليمات، بهدف نقلها وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية، هذا الشيء لا يتوفر في عملية الاتصال الشفوي والذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة كبيرة ومنتشرة في عدة أماكن، وعملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى العاملين خصوصاً إذا كان يعتبر الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين والمسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة<sup>1</sup> واعتماداً تاماً وذلك لكي يستطيعوا معرفة كيفية ومدى إنجاز أعمالهم، ولأنه يمكن من لهذا النوع من وسائل الاتصال أن يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد،

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيخا: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، ص 39

كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل بالتفكير في نقل نفس المعلومات كما هي إلى أكبر عدد من الأفراد.

وهذا النوع من وسائل الاتصال يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل للتفكير في موضوع الرسالة وهل صاغها بصورة مناسبة ومقبولة، وضعت جميع الجوانب التي يريد نقلها الى المستقبل.

كما أن النوع من وسائل الاتصال يكثر في حالات الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، ويقل استعماله في الحالات العكسية أي الاتصال من أعلى إلى أسفل من العاملين إلى المدير والإدارة، وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تسبب الإزعاج للمدير وحتى تغضبه. ومن جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية هو عدم معرفة المستقبل للدوافع والأساليب التي أدت إلى إرسالها، أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة، عن القصد منها لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم والقدرة على التفكير ومستوياته بين الطرفين الأمر الذي يؤدي إلى دعم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة وغير مطابقة للمقصود.

ولكي تتغلب على هذا الجانب الضعيف، يجب أن نقوم بعملية تعزيز الاتصال الكتابي عن طريق الشرح والمناقشة لموضوع الرسالة، والهدف منها إذا كانت رسالة عامة، ويتم تحقيق ذلك بأن يقوم المسئولين بمقابلة العاملين بصورة جماعية أو فردية، والتأكد من أنهم استطاعوا معرفة أسباب إرسال الرسالة لهم وكيف يمكن القيام بتنفيذ وتحقيق المطلوب منها.

حيث طرق الاتصال الكتابي كثيرة ومختلفة سوف نشرح قسم منها فيما يلي:

**3.1 التقارير:** وهذه التقارير تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفته بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد، وهذه التقارير التي نتحدث عنها من الممكن أن تكون بصورة محددة في أوقات محددة ومعينة من قبل أو أنها ترسل حسب الوضع القائم والحاجة إليها.

والتقارير التي تعالج مواضيع معينة مثل التفتيش عن العمل، أو متابعتها يجب أن تكون موضوعية، وتظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها ويقدمها يصوره واضحة وصریحة وذلك لتوفير وقت المسئول عندما يتفحص الأمور.

وعند كتابة التقارير يجب أن تأخذ في عين الاعتبار أن معظم المسئولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة ما هو مطول أو يدخل في تعقيدات مملّة، لذا يجب كتابة التقارير بصورة ملخصة بدل التقرير المطول، ويجب أن نراعي الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة الاتصال فعالة ومجدية.

### 3.2 المذكرات والمقترحات: وهي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان،

التي يقوم بإعدادها وكتابتها العاملين أو المرؤوسين إلى المسئولين عنهم وعن إدارة المؤسسة، بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمل والتطبيق، أو لكي نثبت حدوث أمر معين داخل المؤسسة أو القيام بتقديم اقتراحات، التي تخص العمل والمؤسسة، وفي نفس الوقت من الممكن أن يقوم بتقديم المذكرات للمسئولين إلى العاملين، بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب أو لمجرد تذكير ببعض الواجبات التي يجب أن تقوم بها كل فرد.

وهذا النوع من الاتصال الكتابي له أهميته الخاصة في نقل المعلومات والإقتراحات التي تفيد العمل، والقيام بحل المشاكل التي توجد فيه، لذلك يجب العناية والاهتمام به، على المسئول أن يقبله ويقوم بدراسته ويثني على من قام بهذه الاقتراحات ويشجع استعماله من قبل العاملين، وهذا النوع من الاتصال يعطي الفرصة لمن يقوم به أن يحفظ لنفسه نسخة من هذه المذكرات أو الاقتراحات التي يستطيع أن يرجع إليها، إذا لزم الأمر، أو للمتابعة أو التنفيذ.<sup>1</sup>

### 3.1 الأوامر والتعليمات: تكون في معظم الحالات بصورة إصدار القرارات، أو إعطاء

الأوامر، أو الإرشاد والتوجيه للعاملين، وجميعها تصدر مكتوبة، أعلى إلى أسفل لكي تنفذ من طرف المستويات الأدنى، وفي هذا النوع من الاتصال يشترط أن يكون واضحاً مفهوماً منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى العاملين،

<sup>1</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله: مرجع سابق، ص 232-234-235

وأن لا يكون فيه التباسا في المعاني أو يفهم على عدة جوانب بالإضافة لكونها تمم جوانب بالإضافة لكونها تمم جوانب مشوقة لمن يقوم بتنفيذها، ومهم جدا الأسلوب الذي تكتب فيه، بحيث يتفق مع استعدادات العاملين الذين يرسل إليهم.

ويفضل أن تجمع كل الأوامر والتعليمات والقرارات في كتاب يعرض على العاملين والموجودين في المؤسسة، وخصوصا الجدد، في حين دخولهم إلى العمل والمؤسسة كي تساعدهم في معرفة الأمور السابقة والموجودة، وما يطلب منهم، والأمور التي تسر مناقشتها والتحدث عنها حينما حدثت، مثل هذا الكتاب من الممكن أن يحدد أو تقرّر كل مؤسسة الفترة الزمنية التي يصدر فيها شهر أو نصف سنة أو سنة، أو أقل حسب وضع المؤسسة وسرعة الأحداث التي تحدث فيها.

2. **الشكاوى:** وتحدث في معظم الأحيان عندما تكون الأسباب قاهرة لها، وهي في العادة تحدث في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها أعدادا كبيرة من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة، هذا لا يعني عدم حدوث شكاوى في المؤسسات الصغيرة، لكن حدوثها يكون أقل بصورة ملحوظة ومن أسباب حدوثها عدم القيام بتوزيع العمل بين العاملين أو القائمين على التنفيذ بصورة جيدة وواضحة، أو بسبب عدم القيام بالصورة والشكل المطلوب في هذا الوضع من الممكن والمحتمل أن يكون أحد العاملين مظلوما أو من الممكن أن الأوامر لم تفهم. والشكاوي في معظم الأحوال تقدم من المستوى الاتصالي الأدنى إلى الأعلى، أي من العاملين إلى المسؤولين الذين يتوجب عليهم العمل على الاهتمام بها، و القيام بفحصها و معرفة أسبابها و القضاء عليها، لأن من الممكن أن تؤثر على سير العمل بصورة و الشكل الصحيح، ومن المؤكد أن الاهتمام بهذه الشكاوي التي ترسل من العاملين يكون لها التأثير النفسي عليهم، بحيث يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بالأهمية والمكانة عند الإدارة، والإحساس بإزاحة الظلم عنهم، والمظلوم لا يمكن أن يكون أداء عمله كما هو مطلوب، أو أن ينفذ الأمر بصورة صحيحة إذا كان غير مقتنع به <sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر عبد الرحيم: نصر الله : مرجع سابق، ص 236

بالإضافة إلى ما ذكر فإن الشكاوي في الكثير من الحالات إذا كانت جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات والجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، والجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة، و من جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي في الكثير من الأحيان إذا كانت جيدة جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات و الجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، والجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة، ومن جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي كاذبة غير صحيحة، والقصد منها ضرر بعض الأشخاص المسؤولين أو حتى العاملين، أو من الممكن ضرر المؤسسة أو تشويه سمعتها وسمعة العاملين فيها، لذلك يجب أن تتوسع في الاعتماد عليها وأن تقوم بمعاينة من يقدم الشكاوي الكاذبة وغير الصحيحة، أو أن نهمّل الشكاوي غير الموقعة.<sup>1</sup>

**ثانيا: أسلوب الاتصال الشفهي:** هو نوع من الاتصال يتم ويحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال، وهذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفين، أو دون أن يرى المتصل به، كما يحدث في المحادثات الهاتفية، وهو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعا وفائدة لما فيه صالح العمل، وعن طريقه يمكن القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق وأبسطها وأقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى، ويسمح هذا النوع بالاتصال الشخصي ويؤدي إلى خلق روح الصداقة والتعاون، وتشجيع الأسئلة والإجابات أو من الممكن والمحتمل أن يكون العكس هو الصحيح لأنه يعتبر سهل وغير مجبر<sup>2</sup>

**1.2 المحادثة الشفوية:** هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرة، أي وجه لوجه أو من الممكن أن يحدث بصورة سريعة ودون احتمال التأجيل لأهميتها، وتحدث عن بعد وذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل: الهاتف، الأجهزة اللاسلكية.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيخا: مرجع سابق، ص412.

<sup>2</sup> عمر عبد الرحيم: نصر الله : مرجع سابق، ص. 223

بالإضافة إلى ما ذكر نقول أن هذا النوع من الاتصال يحدث بصورة بصورة رسمية ومنظمة، أو من الممكن أن يتم بطريقة رسمية، والاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر وقريب إلى التفاهم و الوصول إلى النتائج من عملية الاتصال أكثر في حالة الاتصال الرسمية.

وفي حالة الاتصال من هذا النوع إذا تضمنت الوسيلة أوامر وتعليمات أو معلومات هامة، الاتصال الشفوي وحده لا يكفي، بل يجب أن يكون معزز كتابيا، وإذا كان موضوع الاتصال طرح الشكاوى أو التظلمات يجب معالجتها، واتخاذ الإجراءات المناسبة المطلوبة والسريعة لكي يرتاح ويطمئن الطرف الذي قام بطرحها.<sup>1</sup>

ومن الصفات الخاصة التي تميز هذا النوع من الاتصال الشفوي أن تأثيره كبير. لأن المحادثة تظهر فيه بصورة واضحة التعبيرات على وجه المتحدث، أو القيام بالتأكيد على بعض الألفاظ والعبارات أو الجمل الأمر الذي يشعر الفرد المستمع بأهمية الموضوع، أو جوانب منه، أيضا هذا النوع يعطي المتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم وذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر منهم أو على ووجوههم.<sup>2</sup>

إن القيام بالاتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة والعاملين، وهذا بطبيعة الحال يشعرهم بمدى أهمية وقربهم من عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ومضاعفة الجهود في إنجاز المهام والعمل المطلوب.

**المقابلات الجماعية (المؤتمرات والاجتماعات):** وهذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية والتي تتمثل في شكل اجتماعات أو ندوات، وهو يعتبر أوضح الأنواع وأكثرها فائدة، وعن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة و طرق حلها أو التخلص منها، أيضا يعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء و الأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين والمتواجدين في نفس المكان

وبما أن هذا النوع يؤدي إلى تجميع الكثيرين من العاملين مع بعض في نفس الوقت والمكان، فإن هذه الطريقة تقابل بالاهتمام لأنها تفسح المجال أمام الآراء والأفكار الجديدة التي تأتي من

<sup>1</sup> محمد ناجي جوهر،: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، 2001، ص 93.

<sup>2</sup> محمد ناجي الجوهر: مرجع سابق. ص. 94.

المسؤولين. وحتى تحقق الفائدة المطلوبة من هذا النوع من الاتصال الشفوي يجب مراعاة الأمور والجوانب الآتية:

- القيام بالتخطيط للاجتماع الذي نريد الاتصال بالآخرين عن طريقه.
- يجب أن يحدد الموضوع الرئيسي للاجتماع بالإضافة إلى إعداد جدول أعمال مختصر له
- على رئيس الاجتماع أن يكون ملماً بجميع جوانب الموضوع يدرسه دراسة كاملة وشاملة، وأن يقوم بإعداد المعلومات والبيانات الأساسية.
- يجب أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين يهمهم الأمر ويعينهم ولديهم معلومات أو خبرات وإمكانات تساعد على النجاح المرتقب والمطلوب من الاجتماع.
- يجب أن يحدد موعد عقد اجتماع أو المؤتمر في وقت ومكان مناسب.
- يجب أن يتصف رئيس الاجتماع بالسلوك الديمقراطي، ولديه المقدرة والرغبة الجادة والصادقة للاستماع إلى ما يقوله العاملون، واقتراحاتهم ومناقشتهم، وفي نفس الوقت على الرئيس أو المدير الابتعاد عن إعطاء الأوامر أو فرض الرأي.
- يجب القيام بتسجيل المناقشات التي تدور في المؤتمر أو الاجتماع والنتائج التي يصل إليها المشتركين وتوزيعها على جميع المشتركين ومن يهمهم الأمر.<sup>1</sup>
- المقابلة (المحادثة):** وهي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة، أي وجها لوجه بين الشخص الذي يقوم بالمقابلة وبين الشخص الثاني أو الأشخاص الآخرين، وهي عبارة أيضاً عن لقاء مباشر يحدث بين شخصين وجها لوجه، وتعتبر المقابلة أداة هامة جداً من أدوات الاتصال الداخلي المؤسسي التي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين، تماماً كما يحدث في المعرفة التي توجد بين الرئيس والمرؤوس وحتى تكون المقابلة ذات فائدة وجب أن تتوفر الشروط التالية:
- وفي الوقت المخصص الذي تجري فيه المقابلة يجب على الطرفين التفرغ التام لها، وعدم الانشغال بأعمال أو مشاغل أخرى وخصوصاً للمسؤول.
- بداية الحديث يجب أن يكون فيها شيء من القبول والود، والبساطة والثناء.

<sup>1</sup> عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان، 1979، ص.140.

- شرط أساسي لنجاح المقابلة هو القدرة على الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر، والانتباه تام له، ولما يقوله حتى يشعر بالأهمية والمكانة وحتى يكون رد فعله موضوعي.

- أثناء المقابلة يجب ألا نسمح لأي شخص بالدخول إلى مكان المقابلة، وذلك لضمان عدم المقاطعة والتشويش من أي نوع كان، كما وعلى الطرفين عدم مقاطعة بعضهم البعض.

- خلال حدوث المقابلة على الطرف المسؤول الحذر من الغضب أو التعصب أو التذمر من أي شيء، أو أن يكون واضح فيما يقوله.

- على المسؤول الذي يجري المقابلة أن يعطي الطرف الآخر الشعور بأنه استمع بصورة حسنة لما قاله وهنا يأتي عن طريق الرجوع إلى النقاط والحقائق الأساسية الهامة التي قالها، ثم البدء الفعلي في اتخاذ الإجراءات لتنفيذ الموضوعات المتعلقة في المقابلة

لذا نعرف ونستخلص في الأخير إلى أن هذا الأسلوب يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات والمرسل إليه شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وأكثر إقناعا للمرسل إليه.<sup>1</sup>

### ثالثا: أسلوب الاتصال التصويري:

هذا الاتصال يعتمد على الصور والوسائل المرئية في العملية الاتصالية، ويحدث كنتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية وما تحمل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرة على المشاهد ويحدث منها رد فعل عليها والصور أو الوسائل المرئية عديدة جدا ومتنوعة منها الصور الشخصية الأفلام على أنواعها والشرائح والتلفاز وغيرها وهي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان والحركة وجوانب الحياة المختلفة وهذا بطبيعة الحال يكون له التأثير المباشر والكبير على النفوس المستقبلين لهذه الرسالة بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يكون ناطقا وصامتا ومن الطبيعي أن يكون تأثير الناطق أكبر أثرا من الصامت، وفي نهاية الأمر يجب أن لا ننسى أن لكل وسيلة من الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال لها إيجابيات وسلبيات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند استعمالها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان، 1979، ص 142، 143

<sup>2</sup> كمال بربر: عملية نظام الإدارة. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 1996، ص 323

هذا النوع من أنواع الاتصال أو وسائله يختلف عن الأنواع السابقة في انه لا يعتمد على اللغة كـمكون أساسي لعملية الاتصال، بل يعتمد على عامل آخر الذي يرجع إلى حاسة البصر، حيث يشاهد أو يرى أو يلاحظ القائم بالاتصال الحركات والأعمال أو الظواهر المختلفة، التي تصدر عن الطرف الآخر الذي هو المستقبل، والتي تهدف إلى معاني معينة ومحددة التي تخلق نوع من الإحساس أثناء الملاحظة، وهذا الإحساس يعني أن الاتصال قد تم أو حدث، وهذا الأسلوب يستعمل عندما تكون الفعالية لا تعتمد على الكلام أو إذا اختلفت اللغات بين المرسل والمستقبل، أو إذا أراد المرسل أن يعرف مدى رد الفعل أو التغذية العكسية للعملية الاتصالية التي قام بها من قبل حيث يلاحظ ما يظهر على وجه المستقبل من تعبيرات وتغييرات ومما يجدر ذكره أن هذا النوع من الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب المعوقات الكثيرة التي من الممكن أن تقف أمامه، مثل استعماله اللغة وأهميتها، أو عدم معرفتها بين الطرفين، لذلك فهو لا يستعمل لوحده بل في الحالات الكثيرة يستعمل مع نوع آخر من أنواع الاتصال التي ذكرت.<sup>1</sup>

وهناك وسائل للاتصال بالمستخدمين والعمال تستخدمها كثير من المؤسسات وأهم هذه الوسائل:

**1.3 اللوحات الخشبية:** وهي من وسائل الاتصال المنتشرة، وتعتمد في نجاحها على المكان الذي توضع فيه، وتعتبر الطرقات وصلات الأكل من الأماكن المفضلة، ويتوقف حجم هذه اللوحات على مقدار المعلومات التي ترغب الإدارة في تعريفها للعمال، ويلاحظ في الرسائل الإخبارية الواردة بها أن تكون مختصرة ومتعلقة بالأحداث الجارية كاجتماعات الموظفين مما تنشره الصحف الخاصة بشؤون العمال، ومما يعاب على استخدام اللوائح والتعليمات والتحذيرات الخاصة بشؤون العمال، ومما يعاب على استخدام اللوحات انه قد تترك البيانات عن موضوع معين على اللوحة مدة لطويلة والواجب وضع البيانات لمدة قصيرة.<sup>2</sup>

**مجلة المؤسسة:** تصدرها المؤسسة بقصد توزيعها على موظفيها أو عملائها أو موزعيها أو غيرهم، لتحسين العلاقة بينهم ومباشرتها وتدعيمها مما يعود بالخير عليها. تمتاز مجلة المؤسسة

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيخا: مرجع سابق، ص، 247

<sup>2</sup> فؤاد البكري: العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 240\_241.

بأنه من الممكن أن تظهر شخصية الهيئة للجمهور الذي توزع عليه، فتحكم المنشأة في تحرير المجلة وإخراجها يجعلها قادرة على أن تنقل صورة صادقة إلى الجمهور، بحيث يشعر أنه يعرف المؤسسة، ومن المعروف أن المطبوعات الخاصة بالعمل والموظفين من أهم الطرق للاتصال بهم وفي مقدمة تلك المطبوعات المؤسسة.

تختلف مجلات المؤسسة في تحريرها وإخراجها حسب الجمهور الذي نشأت من أجله، وهناك أنواع مختلفة لهذه المجلة أهمها:

أ- مجلة المؤسسة الخاصة بالأفراد.

ب- مجلة المؤسسة الخاصة بالموزعين ووكلاء البيع.

ت- مجلة المؤسسة الخاصة بالمستهلكين.<sup>1</sup>

لذلك نرى أن كلما حوت المجلة أخبار الأفراد الخاصة وصورهم كلما اشتركوا في تحريرها وزاد اهتمامهم بها وساعدهم على نجاحها.

وعموماً تتم الاتصالات داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الوسائل منها:

✓ المقابلات الخاصة.

✓ الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة.

✓ المكالمات الهاتفية.

✓ المجالات والجرائد الداخلية التي تصدرها المؤسسة.

✓ الخطابات البريدية المباشرة.

✓ الملصقات الدورية الخاصة.

✓ النشرات الدورية الخاصة.

✓ الصور والأفلام السينمائية.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

<sup>1</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله: مرجع سابق، ص 243

أولاً: معوقات الاتصال: تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تنجح العملية الاتصالية، ومن هذه العوائق نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.

- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين.

- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.

- استخدام لغة غير مناسبة مكانا وزمانا.

- عدم تلائم الجو للاتصال وكذلك بالنسبة للهيكل.

- عدم وضوح الأهداف غير محددة وغير قابلة للقياس.

- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية.

وهناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف إلى: عقبات مادية، عقبات شخصية، عقبات لفظية.

أ- **العقبات المادية:** كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط وبالتالي يؤدي هذا إلى تحقيق الاتصال لأغراضه، وكذلك تعتبر كثرة لاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلا على العاملين في المؤسسة وتعتبر كذلك ضياع الوقت وسببا للملل والضجر وهذا يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهداف المسطرة.

ب- **العقبات الشخصية:** وهي تتصل بالنواحي النفسية و الاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزعتة وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية وهذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، وهذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الاتصال، كما إن اختلاف المستويات يعرقل العملية الاتصالية.

ج- **العقبات اللفظية(التعبيرية):** تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال تساهم في عملية الاتصال وتسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا

<sup>1</sup> راوية حسن: السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001ص.73

للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا وغير مفهوم ومنه لا يصل إلى المستقبل ولا يتحقق الاتصال وهدفه وهو نقل المعلومات ورفض الغموض.

كما أن اختلاف المستوى التعليمي والثقافي وتخصصات العملية والمهنية وهو ما يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات والمعاني كذا اختلاف البيئة والتقاليد والعادات والقيم وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور وفهم الاتصال.<sup>1</sup>

**ثانيا: طرق تحسين الاتصال:** يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات المناصب التي يحتلوها في المؤسسة.

- أن يكون المضمون مثيرا للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة.

- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.

- استخدام اللغة المناسبة زمانا ومكانا.

- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.

- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.

- يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة.

كما توجد ثلاث أنماط من الاتصالات التي تحسن الاتصال الداخلي في المؤسسة وهي كالتالي:

- نمط الاتصال الرأسي الهابط.

- نمط الاتصال الرأسي الصاعد

- نمط الاتصال الأفقي

**- نمط الاتصال الرأسي الهابط:** في هذا النمط يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين

في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة.

- خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس

- يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء.

- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.

<sup>1</sup> راوية حسن: مرجع نفسه، ص77

- يجب استخدام أحسن التقنيات واتخاذها كوسيلة تقييم لعملية الاتصال

- **نمط الاتصال الرأسي الصاعد:**

- يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.

- يجب أيضا ألا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد الهابط.

- **نمط الاتصال الأفقي:**

- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكلة.

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية.

- يجب حسن استخدام المباشر بين المدربين المشاركين في عملية اتصال مع إقامة دور

الاتصال لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق هذا على نفس المستوى التنظيمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 77.

## الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

- مجالات الدراسة
- التعريف بمؤسسة سونلغاز
- التعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع بغرداية
- تصور حول الخطوات التطبيقية للدراسة
- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني
- نتائج الدراسة

مجالات البحث: تمثلت مجالات الدراسة في:

▪ **المجال المكاني:** والذي يقصد به مكان تواجد مؤسسة سونلغاز، والتي أجريت عليها الدراسة والواقع مقرها بولاية غرداية.

▪ **المجال الزمني:** لقد دامت الدراسة الميدانية حوالي شهرين وانطلقت في شهر فيفري 2020 إلى غاية نهاية أوت

▪ **المجال البشري:** الذي يتمثل في الأفراد الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان، ويتمثل المجال البشري للدراسة في أفراد عينة الدراسة.

**التعريف بمؤسسة سونلغاز غرداية:** كان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية من مهام الشركات الخاصة قبل سنة 1946م والتي كان هدفها تحقيق أكبر ربح، ومع بداية 1946م انتهجت الحكومة الفرنسية طريقة تأمين الشركات مثل CIE , LEBON , و SGE فكانت نشأتها في الجزائر في 05 جويلية 1947م وهي تهتم وتختص بإنتاج " ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وبعد الإستقلال إحتفظت الدولة الجزائرية بنفس التسمية الى غاية- صدورالمرسوم 69 - 59 في 28 جويلية 1969م والذي ينص على حل شركة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

**-الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:** تهتم شركة سونلغاز بتوفير أفضل نوعية خدمة للمستهلك باستمرار، ولضمان تحقيق هذه المهمة على أكمل وجه، إتخذت الشركة منذ 1978م وسائل ذاتية للإنجاز تدعى " وحدات الأشغال "أدت هذه الحركة الواسعة إلى إعادة هيكلة شاملة، وأنشأت 6مؤسسات مستقلة جديدة سنة 1983م على مستوى سونلغاز وهي:

KAHRIF : تتكفل بتوليد الكهرباء

KAHRAKIB : تنجز الهياكل القاعدية للكهرباء ومراكزالضغط

KANAGAZ : تنجز قنوات نقل وتوزيع الغاز العالي .

INEGRA :تتكفل بأعمال الهندسةالمدنية

ETTARKIB : تتكفل بالتركيب الصناعي

AMC : تتكفل بصناعة المعدات وأجهزةالقياس والمراقبة

وفي 14ديسمبر1991م تم تحويل"سونلغاز" إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي

وتجاري"EPIC"بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 / 475

وفي إطار عملها المحدد في المرسوم 208 / 95 المؤرخ في 17 ديسمبر 1995م، سونلغاز لها كمهام وضع تحت خدمة المستهلكين الطاقة الكهربائية والغازية، وفي فيفري 2002 تحولت شركة سونلغاز إلى شركة ذات أسهم وأخذت تسمية **Distribution Alger** Sonelgaz والكائن مقرها في 39 شارع خليفة بوخلفة، وفي 2004 تم تحويل مديريات الإنتاج ونقل الكهرباء والغاز إلى ثلاث فروع على شكل مؤسسات ذات أسهم. وفي سنة 2005م عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998م إعادة هيكلة لينتج عنها MPV و SKMK كما تم إنشاء فرعين جديدين وهما:

- الشركة المدنية لطب العمل SMT

- مركز البحث والتطوير الكهرباء والغاز CREDEG

وهكذا اكتمل شكل قطب الفروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي: **SPAS ، FOSC ، HMP ، MEI ، SAT Info ، CAMEG ، TRANSMEX**، وفي 2006 تم إنشاء خمس شركات " مهن قاعدية " أخرى، كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، وهي:

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط SDC

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب SDO

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الك الكهرباء والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG لتكون قطب (المهن القاعدية) ويتضمن هذا القطب كذلك:

- ترقه كهرباء شركة SKT

- الدراوش كودية كهرباء شركة SKD

- البرواقية كهرباء شركة SKB

- سكيكدة كهرباء شركة SKS

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك.

خلال هذه السنة ذاتها 2006م، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وانجاز برنامج تطوير هام للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس إلى أحضان مجمع سونلغاز وهي: KAHRAKIB ،KANAGHAZ ،INERGA ،ETTERKIB ،KAHRIF، وفي جانفي 2007م جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو معهد التكوين في الكهرباء والغاز IFEG وتم توقيع انهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG في شهر جانفي 2009 الامر الذي جعل عدد فروع قطب الاشغال يبلغ ستة فروع في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء شركتين أخريين هما ELIT , SOPIEG

وقد أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي SKH ، SAFIR ، ALGESCO ، NEAL ، AETC ، AEC هذا دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرماء) وأخذ مساهمة من خلال فرع AEC وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009م هو (إنارة الروبية)، حيث تطمح سونلغاز أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط،<sup>1</sup> ولغرض تحقيق أهداف المؤسسة وانجاز مهمتها المتمثلة في تقديم خدمة عمومية، يتوجب عليها الإستجابة لإحتياجات الكهرباء والغاز للمواطنين والمؤسسات وذلك من خلال ضمان إنتاج نقل وتوزيع الطاقة الكهرباء الكهربائية بجودة وضمان التوزيع العمومي للغاز في إطار إحترام شروط الأمن بأقل تكلفة، إضافة إلى إصلاح وصيانة وتجديد منشآت الإنتاج، النقل والتوزيع بالطاقة الكهربائية، وتلك المتعلقة بتوزيع الغاز.<sup>2</sup>

-التعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع بغرداية:

<sup>1</sup> " http : ar. Wikipedia.org / wiki " موقع ويكيبيديا

<sup>2</sup> من وثائق المؤسسة

- تأسست المديرية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2007 المتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة (شركة التوزيع شركة توزيع الشرق) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004، وتدخل المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية ضمن شركة توزيع الوسط "SDC"

- الهيكل التنظيمي للمديرية: تأسست المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478

يمثل المديرية على المستوى المحلي السيد والأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

- سكرتيرة المديرية

- المكلف بالاتصال على مستوى المديرية

- المكلف بالشؤون القانونية على مستوى المديرية

- المكلف بالأمن على مستوى المديرية

وتتلخص مهام المديرية بما يلي:

- المساهمة في سير المديرية العامة للتوزيع وسط في مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات تحصيل الديون.

- تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه.

- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم.

- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها ومختلف عمليات الصيانة بها.

- وضع برامج الأشغال وضمان تنفيذها.

- تسيير الموارد البشرية وتوفير كل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامها

- ضمان امن الأشخاص والممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

وتحوي المديرية سبعة أقسام رئيسية هي:

- قسم استغلال الكهرباء، قسم استغلال الغاز
- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.
- قسم العلاقات التجارية
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي
- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم الموارد البشرية، وشعبة الوسائل العامة.<sup>1</sup>

تصور حول الخطوات التطبيقية للدراسة: في هذا العنصر سنتناول خطوات الجانب الميداني لدراستنا والتي جاءت كالتالي:

- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية: بعد استرجاع استمارات الاستبيان من المبحوثين، نقوم بتحليل نتائج هذا الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي ثم نقوم بعرض هذه النتائج في جداول تحمل التكرار والنسب المئوية الخاصة بكل فئة، تليها الأشكال البيانية والتي توضح ما جاء في الجداول من نسب مئوية، وقد جاء عرض وتحليل النتائج كالتالي:

محور البيانات الشخصية:

الجدول رقم: (01) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
68	27	ذكر
32	13	أنثى
100	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور فاقت نسبة النساء حيث بلغت 68% في حين نسبة الإناث 32%، وهذا ما يعكس لنا طبيعة النشاط في المؤسسة مؤسسة سونلغاز، حيث

<sup>1</sup> - من وثائق المؤسسة.

نلاحظ أغلبية الذكور يتمركزون في المصلحة الإدارية أكثر من الإناث لأنها تناسب طبيعتهم الاجتماعية وقدرتهم على تفهم المشاكل ولكونهم أكثر صبرا من الإناث في هذا المجال.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
30	12	أقل من 30 سنة
50	20	31 - 40 سنة
20	8	أكثر من 40 سنة
100	40	المجموع

بعد تحديد السن من أهم محددات وخصائص العينة المدروسة وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتمامات وانطلاقا من الجدول يتضح لنا أن الفئة الأقل من 30 سنة، بواقع التكرار 12 ونسبة 30% وتليها الفئة [31-40] في المرتبة الأولى نسبة 50% أما فئة أكثر من 40 فكانت بنسبة 20%.

نستخلص أن أغلبية أفراد العمل في الفئة العمرية ما بين 31 إلى 40 سنة أكثر وهذا يرجع إلى الاستقرار النفسي والاجتماعي ووعيهم إلى أهمية العمل والتركيز عليهم من أجل مستقبل جيد.

الجدول رقم: (03) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
18	13	ثانوي

72	22	جامعي
10	5	دراسات عليا
100	40	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد العينة يتمركزون على ثلاثة مستويات، وهي المستوى الجامعي في المرتبة الأولى بواقع تكرار 22 و نسبة، 72% بينما الثانوي في المرتبة الثانية بواقع تكرار 13 ونسبة، 18% أما المرتبة الثالثة فقد كانت دراسات عليا والتي كانت بواقع تكرار 5 ونسبة 10% وهذا راجع لكون الأفراد المبحوثين هم موظفين إداريين، ولأن المستوى التعليمي ومهاراته في التصرف تجعله أكثر مواظبة وتحمل لمشكلات التي تواجهه أثناء تأديته عمله وإمامه بكافة الإجراءات الخاصة بطريقة العمل وكيفية اتصاله الشخصي مع اطارات المؤسسة.

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

النسبة %	التكرار	الخبرة
55	22	من 1 - 5 سنوات
25	10	من 6 الى 10 سنوات
20	8	أكثر من 10 سنوات
100	40	المجموع

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة لا يملكون خبرة كبيرة في العمل إذ نجد أن أغلب أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 1 إلى 5 سنوات بواقع تكرار 22 ونسبة 55% بينما فئة من 6 إلى 10 سنوات أقل بواقع تكرار 10 ونسبة 25% بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفئة أكثر من عشر سنوات وهذا بواقع تكرار 8 ونسبة 20%.

فنستج أن المؤسسة تحتاج إلى خبرة معينة التي تتوفر في الموظفين ذوي الخبرة وهذا راجع بأن هذه الفئة تكتسب الخبرة والمعرفة أكثر وكذا المعلومات التي تعود بالنفع على الفرد وعلى المؤسسة من خلال إنتاجيته.

المحور الأول: ماهي أهمية الاتصال الشخصي في مؤسسة سونلغاز:

الجدول رقم (05) يوضح وسائل الاتصال الشخصي الأكثر استخداما:

المتغير	التكرار	النسبة %
تعايير الوجه	00	00
الكلام والحوار	40	100
حركات الجسد	00	00
المجموع	40	100

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أهم وسائل الاتصال الشخصي استخداما داخل المؤسسة وبين العمال هي الكلام والحوار، وهذا يعود لأهمية المناقشة والحوار والاستفسار، وهذا بواقع تكرار 25 ونسبة، 100% فضلا عن تعابير الوجه وحركات الجسد التي كانت بواقع تكرار 00 ونسبة 00% بحيث النتيجة منعدمة وهذا يعود لعدم استخدامها كطريقة لتوصيل المعلومة والفكرة بين العمال.

الجدول رقم (06): يوضح هل يؤثر فارق الجنس بينك وبين زملاء العمل في عملية

الاتصال الشخصي:

الجنس	التكرار	النسبة %
دائما	10	30

10	05	أحيانا
60	25	نادرا
100	40	المجموع

الجدول يوضح لنا أن فارق الجنس زملاء العمل أثناء عملية الاتصال الشخصي في المرتبة الأولى نادرا بواقع تكرار 25 ونسبة 60% أما المرتبة الثانية دائما بواقع تكرار 10 ونسبة، 30% أما المرتبة الثالثة فكانت أحيانا بواقع تكرار 05 ونسبة 10% وهذا راجع لنوعية العلاقة بين زملاء العمل والتي تتمثل في علاقة عمل وتبادل الأفكار مما فسح مجال أخير بين الجنسين الرجل والمرأة ليصبح فارق الجنس لا يهم بالنسبة لهم باعتبار أنهم في مكان عملوا لديهم نفس الاهتمامات والمهام.

الجدول رقم (07): يوضح ما هو أكثر أشكال الاتصال الشخصي التي تحدث بينك وبين زملائك:

النسبة %	التكرار	الجنس
80	30	الزيارات والمقابلات
20	10	الندوات الاجتماعية
00	00	المحاضرات
100	40	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا ما هي الإمكانيات المتاحة لتطبيق الاتصال الشخصي بالمؤسسة وقد احتلت الزيارات والمقابلات المرتبة الأولى تكرار 30 ونسبة 80% تليها الندوات الاجتماعية بواقع تكرار 10 ونسبة، 20% أما فيما يخص المرتبة الأخيرة وهي المحاضرات والتي انعدمت فيها الإجابة وكانت بواقع تكرار 00 ونسبة 00%.

ويرجع ذلك إلى أن المقابلات والزيارات لا تحتاج إلى إمكانيات كبيرة وهي الأكثر نجاعة وقوة في ترسيخ المعلومات بين عمال المؤسسة وأكثرها واقعية.

الجدول رقم (08): يوضح الأسباب التي تدعو إلى الامتناع عن استخدام الاتصال الشخصي:

النسبة %	التكرار	الاداء
16	8	قصور في أساليبه
40	18	تعتمد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين
08	2	عدم توفر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال الشخصي
36	12	عدم الثقة في الآخرين
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن في المرتبة الأولى حسب واقع التكرار 18، وبنسبة 40% حول تعمد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين وتليها في المرتبة الثانية بواقع تكرار 12 وبنسبة 36% حول عدم الثقة في الآخرين أما فيما يخص المرتبة الثالثة وبواقع تكرار 08 ونسبة 16 % حول قصور في أساليبه وأخيرا وبواقع تكرار 02 وبنسبة 08% عدم توفر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال الشخصي، وهذا راجع لطبيعة العمل داخل المؤسسة، وحتمية التحفظ عن المعلومات وأسرار المهنة والحفاظ عليها.

المحور الثاني: مساهمة الاتصال الشخصي في حل المشاكل والمعوقات في مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم (09): يوضح بحكم العمل هل ترى أنه عن طريق الاتصال الشخصي تستجيب للتوجيهات التي تتلقاها:

النسبة %	التكرار	الأداء
72	27	دائما
28	13	أحيانا

00	00	أبدا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وبواقع تكرار 27 ونسبة 72% أجابوا دائما أما فيما يخص المرتبة الثانية وبواقع تكرار 13 ونسبة 28 % كانت إجاباتهم أحيانا وأخيرا أبدا فكانت بواقع تكرار 00 ونسبة 00%.

وهذا يرجع لأهمية العمل داخل المؤسسة والعمال في هذه الحالة يلزمون بإتباع الأوامر والقرارات الصادرة من الرئيس للمرؤوس.

الجدول رقم (10): يوضح الفائدة من استخدام الاتصال الشخصي داخل المؤسسة:

النسبة %	التكرار	الأداء
20	10	سرعة الإجابة
40	15	تسهيل عملية التواصل
40	15	تسهيل العمل داخل المؤسسة
100	40	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه وحسب واقع تكرار 15 ونسبة 40% حول الإجابة تسهيل عملية التواصل، وتسهيل العمل داخل المؤسسة، أما فيما يخص سرعة الإجابة فكانت بواقع تكرار 10 ونسبة 20% وهذا يرجع لأهمية الاتصال الشخصي في عملية التفاعل الايجابي التام بين أفراد عمال المؤسسة، وهذا من شأنه إتاحة فرصة التغلب على مخاطر عدم الفهم.

الجدول رقم (11): يوضح مدى مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة:

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	27	68
لا	13	32
المجموع	40	100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 13: أن نسبة 68% من عدد المبحوثين أقرّوا بمساهمة الاتصال الشخصي فيّ تحسن العلاقات بين الموظفين مما يؤدي الى تحسين الاتصال الداخلي ويرجع ذلك إلى اقتناعهم بالأهمية التي يحتلها الاتصال الشخصي باعتبار أنه من بين الركائز والأسس داخل المؤسسة، حيث أن هذا الأخير إذا كان جيدا سوف يكون جيد بطبيعة الأمر من خلال ما يقدمه الاتصال الشخصي من مهارات تؤدي إلى تطوير أدائهم للوظائف والمهام.

الجدول رقم (12): يوضح كيف تتم عملية الاتصال الشخصي داخل المؤسسة:

الاداء	التكرار	النسبة
وجه لوجه	19	70
عن طريق الهاتف	15	20
عن طريق الانترنت	06	10
المجموع	40	100

يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة حول كيفية الاتصال الشخصي عادة في المؤسسة حيث نجد في المرتبة الأولى كلا من الإجابة وجها لوجه بواقع تكرار 19 ونسبة 70% أما عن طريق الهاتف فقد كان بواقع تكرار 15 ونسبة 20% أما فيما يخص عن طريق الانترنت فقد كان الأخير بواقع تكرار 06 نسبة 10% ويرجع هذا التوجه نحو الإجابة الأولى كونها الأكثر استخداما والأضمن بالنسبة للنتائج كذلك سهولة استخدامه ومما يتيح فرصة أمام القائم بالاتصال بتعديل رسالته، لتصبح أكثر فاعلية وتأثيرا.

الجدول رقم (13): يوضح مدى تشجيع الاتصال الشخصي بين الموظفين:

الاداء	التكرار	النسبة
دائما	19	72
أحيانا	15	20
نادرا	06	8
المجموع	40	100

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن المؤسسة تشجع الاتصال الشخصي وهذا راجع لواقع التكرار دائما بـ 19 ونسبة 72% أما فيما يخص أحيانا فكان واقع التكرار 15 بنسبة 20% ونادرا احتلت المرتبة الأخيرة بواقع التكرار 06 ونسبة 08% وهذا ما يفسر أن المؤسسة تستخدم الاتصال الشخصي دائما باعتباره الوسيلة الناجحة في تنفيذ الأوامر وتطبيقها مما يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل.

المحور الثالث: الوسائل والأدوات المستعملة في الاتصال الشخصي لتحسين الاتصال

الداخلي في مؤسسة سونلغاز غرداية:

الجدول رقم (14): يوضح أكثر أنواع الاتصال الشخصي استخداما في المؤسسة:

المتغير	التكرار	النسبة
رسمي	32	83.33
غير رسمي	8	16.67
المجموع	40	100

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83.00 % من المبحوثين أجابوا بأن الاتصال الشخصي الرسمي هو المعتمد والمستخدم بداخل المؤسسة، وذلك من خلال نقل الاقتراحات والتقارير وردود الأفعال وإعلان كل أعضاء المؤسسة بالأهداف الإستراتيجية التي تسعى استخدامها وذلك بصفة قانونية، من خلال مختلف المستويات الصاعدة والنازلة والأفقية وفق السلم الإداري، في حين وجدنا نسبة 16.67% ممن اعتبروا الاتصال الغير الرسمي هو المستخدم بحيث يكون التواصل بطريقة غير رسمية، من خلال انعدام وثائق قانونية.

الجدول رقم (15): يوضح خصائص الاتصال الشخصي الموجودة بداخل المؤسسة:

المتغير	التكرار	النسبة %
عدم وجود وسيط تكنولوجي لنقل الرسالة	19	52.38
توافر التلقائية والمرونة	15	30.95
توفر مراقبة مباشرة ومتبادلة بين المرسل والمتلقي	06	16.66
المجموع	40	100

تبين لنا من خلال الجدول رقم 16 أن أعلى نسبة 52.38% من المبحوثين الذين اعتبروا أن من خصائص الاتصال الشخصي عدم وجود وسيط تكنولوجي لنقل الرسالة"، وهذا راجع إلى اعتبارات على أساس هذا النوع من الاتصال في داخل المؤسسة لا يعتمد إطلاقاً على الوسائل التكنولوجية بتوصيل الرسالة، وهذا يرجع بالأساس إلى أن الأخيرة تنقل من وظف إلى آخر بطريقة شخصية ومباشرة وجها لوجه، دون وجود أي وسائط، في حين أن نسبة 30.95% أقرروا بأنه يوفر التلقائية والمرونة، أما أقل نسبة كانت 16.66% ممن اعتبروها توفر مراقبة مباشرة و متبادلة بين المرسل المتلقي من خلال توفر عنصر مهم يظهر من خلال عنصر تبادل من خلال الطرفين و هو راجع الصدى.

الجدول رقم(16): يوضح الجوانب التي تطورت بفضل الاعتماد على الاتصال الشخصي في المؤسسة:

المتغير	التكرار	النسبة %
الأنية والفورية في الحصول على الخبر ومعالجته	25	75
تسهيل الاتصال بالمسؤولين	15	25
المجموع	40	100

يبين الجدول رقم 17: أعلاه أهم الجوانب الملاحظة من قبل المبحوثين الذين يعتبرونها تطورت بفضل الاعتماد على الاتصال الشخصي في أدائهم الإعلام، حيث مثلت النسبة الأكبر 75%

الأنية والفورية في الحصول على الخبر ومعالجته وهذا راجع إلى انعدام الوسائط الإلكترونية بين مختلف الموظفين، ويرجع ذلك إلى التواصل المستمر وفي حين نجد نسبة % 25 الذين أجابوا "تسهيل الاتصال بالمسؤولين" من خلال الجماعات، المناقشات، التقارير الجلسات التدريبية والتحفيزية وغيرها... إلخ.

الجدول رقم (17): يبين الهدف من الاتصال الداخلي:

النسبة %	التكرار	الإجابة
50	20	نشر وتوزيع المعلومات من أجل إنجاز الوظائف في وقتها
12	6	عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة
8	4	بناء علاقات طيبة وسليمة والحفاظ عليها
30	10	العمل على تنسيق الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة
100	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 18 يتبين لنا أن الهدف من الاتصال الداخلي بالنسبة للمبحوثين يتمثل في نشر وتوزيع المعلومات من أجل إنجاز الوظائف في وقتها، والتي تحمل معنى الايصال أو النقل حيث مثلت نسبته، % 50 وبهذا فإن الاتصال قد أسندت إليه مهمة نقل المعلومات داخل المؤسسة، وهذا ما يعيدنا إلى التعاريف الكلاسيكية للاتصال الذي يقوم أساسا على وجود مرسل ومستقبل. ومن ثم المبحوثين يربطون الاتصال بالوظائف التي يؤديها داخل في المؤسسة، حيث أن العلاقات التي تربطهم هي علاقات مهنية،

وكل التبادلات التي تتم بين مختلف المصالح والاطارات تكون في إطار العمل، حيث ان تنقل المعلومات يعتبر عملية أساسية في المؤسسة من خلال بثها في الأوقات المناسبة ونسبة % 12 لعملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة.

كما نجد نسبة من المبحوثين مثلت % 30 ترى بأن الهدف من الاتصال الداخلي هو العمل على تنسيق الأعمال بين النشاطات والذي يعتبر عنصرا هاما بالنسبة للجامعة، أين يجب ان تظهر كوحدة متكاملة من خلال تناسق نشاطها، فبدون تنسيق الجهود فإن عمل المؤسسة يكون غير فعال، كما أن نسبة % 8 ترى أن الهدف منه هو بناء علاقات طيبة وسليمة والحفاظ عليها من أجل إزالة سوء التفاهم بين الموظفين.

الجدول رقم (18): يبين الوسائل الاتصالية المستعملة في الاتصال الداخلي داخل المؤسسة:

النسبة %	التكرار	الإجابة
*	*	الهاتف
*	*	فاكس
*	*	لوحة اعلانية
*	*	اجتماعات
*	*	تقارير
*	*	الأنترنت
100	40	جميعها
100	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل اتصالية مختلفة، من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، وتسعى المؤسسة مجال الدراسة إلى استعمال مختلف الوسائل، واستغلالها احسن استغلال لضمان السير الحسن لهذه المؤسسة وهي تنوع في اتصالات من صاعد إلى أفقي فنازل بالإضافة للاتصال غير الرسمي الذي بدوره يساهم في نقل المعلومة وله هو الآخر دور كبير في المؤسسة، في حين أنه ليس عمود الاتصال،

حيث نجد نسبة 100% من الإداريين في المؤسسة يستعملون كافة هذه الوسائل، من هاتف، فاكس، لوحة إعلانات، مقابلات، تقارير، اجتماعات، انترنيت، كما تساهم هذه الوسائل على تعميق التفاعلات القائمة بين مختلف التقسيمات الإدارية.

المحور الرابع: دور الاتصال الشخصي في تحسين الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز  
غرداية

الجدول رقم (19): يبين رأي المبحوثين حول توظيف مهارات الاتصال الشخصي يسهل من عملية الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز:

النسبة %	التكرار	العبارة
----------	---------	---------

75	30	موافق
05	02	غير موافق
20	08	محايد
100	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون بأن توظيف مهارات الاتصال الشخصي يسهل من عملية الاتصال داخل المؤسسة، حيث جاءت نسبة الموافقين 75%، بينما نسبة غير الموافقين كأقل نسبة 05%.

يتبين من خلال الجدول أن موظفي مؤسسة سونلغاز يرون بأن توظيف مهارات الاتصال الشخصي يسهل من عملية الاتصال داخل المؤسسة وهذا يرجع إلى كونه عملية تتم بين عدد معين منهم، بدون وجود تشويش أو أي معيق من معوقات أنواع الاتصال الأخرى.

الجدول رقم (19): يبين رأي المبحوثين حول أن الاتصال الشخصي يساهم في تحسين الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز

النسبة %	التكرار	العبارة
100	40	موافق
00	00	غير موافق
00	00	محايد
100	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن الاتصال الشخصي يساهم في تحسين الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز، حيث جاءت نسبة الموافقين 100%، لتبقى نسبي المحايدين وغير الموافقين منعدمة.

يتبين من خلال الجدول أن موظفي مؤسسة سونلغاز يرون أن الاتصال الشخصي يساهم في تحسين الاتصال الداخلي في مؤسستهم، وهذا يرجع وكما سبق في تحليل الجداول السابقة بأن للاتصال الشخصي أهمية كبيرة لديهم، كما أن له دور في تحسين الاتصال ما بين الموظفين فيما بينهم وفيما بين رؤسائهم.

نتائج الدراسة: وهي المرحلة التي نقوم فيها بوضع كل النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية والتي نحاول فيها الإجابة عن إشكالية وتساؤلات الدراسة، وقد جاءت كالتالي:

نتائج خاصة بالمحور الأول: مهارات الاتصال الشخصي المستخدمة في المؤسسة  
-أكد % 100 من مفردات العينة ان وسائل الاتصال الشخصي تتم عادة بالكلام والحوار.  
-اثبت % 60 من افراد العينة ان فارق الجنس لا يؤثر على عملية الاتصال الشخصي بين الفرد وزملائه في العمل.

-أكد % 80 من المبحوثين ان اشكال الاتصال الشخصي هي الزيارات والمقابلات  
-اثبت % 40 من مفردات العينة على أن الاسباب التي تدعو الى الامتناع عن استخدام الاتصال الشخصي تعتمد بعض الافراد حجب المعلومات عن الاخرين.  
-أكد % 72 من المبحوثين على انه عن طريق الاتصال الشخصي يستجيب للتوجيهات التي يتلقاها دائما

-أثبت % 80 من افراد العينة على ان الفائدة من استخدام الاتصال الشخصي داخل المؤسسة يكون نتيجة لتسهيل عملية التواصل وتسهيل العمل داخل المؤسسة  
-أجاب % 68 من افراد العينة ان الاتصال الشخصي يساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين.

### النتيجة العامة الخاصة بالمحور الأول:

تمت الاجابة عن اسئلة المحور الاول بنسبة % 70 وقد ثبت من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة سونلغاز بغرداية، ان الموظفين يستخدمون الاتصال الشخصي وجها لوجه، باعتباره أنجح وسيلة حيث يتم من خلالها نقل الافكار والمعلومات بين الافراد وهذا ما يجعل المؤسسة دائمة في تشجيعه وهناك طرق عديدة تستخدم من خلالها عمليات الاتصال الشخصي كالكلام والحوار وكذا المحاضرات والندوات الاجتماعية وغيرها... الخ.

ولا يعتبر فرق الجنس بين الذكر والأنثى حاجزا في عملية الاتصال تلك وقد ساعد ذلك في استجابة افراد المؤسسة لمختلف التوجيهات التي يتلقونها بحيث تساعد في تسهيل عمليات التواصل وتسهيل العمل داخل المؤسسة.

نتائج خاصة بالمحور الثاني: مساهمة الاتصال الشخصي في حل المشاكل والمعوقات في مؤسسة سونلغاز

- أكد % 70 من مفردات العينة ان عملية الاتصال الشخصي تتم عادة وجها لوجه.
- اثبت % 72 من المبحوثين انه يوجد تشجيع الاتصال الشخصي بين الموظفين.
- اثبت جميع افراد العينة انه يوجد اتصال شخصي بالمؤسسة
- اثبت % 83 من المبحوثين ان الاتصال الشخصي مستخدم بشكل رسمي
- أكد % 52 من افراد العينة ان من خصائص الاتصال الشخصي الموجودة داخل المؤسسة عدم وجود وسيط تكنولوجي لنقل الرسالة.
- اثبت % 75 ان من بين الجوانب التي تطورت بفضل الاتصال الشخصي هي الأنية والفورية في الحصول على الخبر ومعالجته.

### النتيجة العامة الخاصة بال محور الثاني:

على ضوء ما تم تحليله في المحور الثاني والذي كانت الاجابة بنسبة، % 75 تبين ان المؤسسة تعمل من خلال الاتصال الشخصي على تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة من بينها الاتصال الداخلي بحيث يعتبر الاتصال الشخصي مساهم في عملية التنظيم من خلال ايجاد الانسجام داخل المؤسسة، وعند توفير اشباعات لحاجاته الاجتماعية و تحقيق تبادل المنافع وبتيح للأفراد فرصة التفاعل مع الاخرين، فان رضا الأفراد عن عملهم سيكون مرتفعا والعكس صحيح ومنه فقوة العلاقة بين الاتصال الشخصي و الاتصال الداخلي تعتمد على أهداف العاملين بما حتى يتكون لديهم دافعا قويا لإنجاز الأعمال المطلوبة على أكمل وجه وبأحسن صورة ومن تم رفع اقتصاد المؤسسة.

نتائج خاصة بال محور الثالث: الوسائل والأدوات المستعملة في الاتصال الشخصي لتحسين

### الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز غرداية

- أكد % 50 من المبحوثين ان هدف الاتصال الداخلي هو نشر وتوزيع المعلومات من أجل إنجاز الوظائف في وقتها
- وجدنا نسبة 100% من الإداريين في المؤسسة يستعملون كافة هذه الوسائل، من هاتف، فاكس، إعلانات.

-اثبتت الدراسات أن نسبة 92% تساهم وسائل الاتصال في الاتصال الداخلي

### النتيجة العامة الخاصة بال محور الثالث:

يكتسي الاتصال الداخلي أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث يهدف للتعريف بما يجري داخلها لزيادة التفاهم والثقة. ويعمل على تنسيق الأعمال والنشاطات. يساهم الاتصال الداخلي في تزويد الموظفين بالمعلومات الصادقة والصحيحة عن المؤسسة.

نتائج خاصة بالمحور الرابع:

-أجاب 75% من المبحوثين أن توظيف مهارات الاتصال الشخصي في مؤسسة سونلغاز يسهل من عملية الاتصال داخل المؤسسة.

-أكد المبحوثين أن الاتصال الشخصي في مؤسسة سونلغاز يساهم في تحسين الاتصال داخلها.

النتيجة العامة للمحور الرابع: دور الاتصال الشخصي في تحسين الاتصال الداخلي في

مؤسسة سونلغاز غرداية

للاتصال الشخصي أهمية كبيرة لدى موظفي مؤسسة سونلغاز غرداية، وهذا من خلال ما يوفره هذا النوع من الاتصال من وضوح وآنية في إيصال المعلومة، كما أنه يساهم بشكل كبير في تحسين الاتصال فيما بين الموظفين مما يساهم في قيامهم بعملهم بعيدا عن حدوث أي معيق في العملية الاتصالية أثناء توظيف أنواع الاتصال الأخرى كالاتصال الرسمي.

خاتمة

ومن خلال هذا البحث تم إبراز الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الشخصي والاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الجزائرية والاقتصادية، فهو من الأمور المهمة للمؤسسة والتي تعتبر من الوسائل التي تحقق التكامل بين الأعضاء والإدارات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، فبدون الاتصال الشخصي تكون الأقسام والإدارات وحتى أعضاء المؤسسة معزولين عن بعضهم البعض وبالتالي عدم تبادل المعلومات والقرارات ووصولها للأفراد.

فالالاتصال الشخصي يعتبر أحد الركائز التي تقوم عليها المنظمة، والمؤسسة الكفاءة هي المؤسسة التي تعمل على ضمان تقدمها واستمرارها كما أنه لا بد عليها من زيادة إتمامها بالموارد البشري لتصل إلى الأهداف المنشودة، وهذا لن يتحقق إلا في ظل الاتصال الشخصي ناتج وميسر بفعالية، بحيث أنه كلما كان هناك انفتاح في قنوات الاتصال.

فقد جعل المؤسسة بمثابة نظام مفتوح تظهر فيه العلاقات المتبادلة من خلال التأثير والتأثر وإتاحة الفرص لكافة العاملين للإحساس بالمشاركة في تحديد الأفكار والوحدات والمشاعر كلما ضمن تنفيذ الكامل والسليم لكل المهام الموكلة إليهم لتحقيق غايات المؤسسة لا بد من ضمان توافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها حتى يتكون لديهم دافع قوي لإنجازها، هذا ما يرفع اقتصاد المؤسسة بشكل خاص على المستوى المحلي وبشكل عام على المستوى الوطني.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### القرآن الكريم

#### الكتب والمؤلفات:

- 1- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة، عمان، الأردن، 2019.
- 2- مهدي محمد القصاص، تصميم البحث الاجتماعي، دار نيور، بغداد، العراق، 2014.
- 3- إبراهيم عبد العزيز شيخا: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية.
- 4- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 5- الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- 6- بسام عبد الرحمان المشاقية: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 7- بشير عباس علاق، علي محمد رباية: التوزيع والإعلان التجاري، أسس ونظريات وتطبيقات، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007.
- 8- تسيير مشاركة: مبادئ في الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 9- جمال أبو شنب: نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم، المداخل النظرية، القضايا، دار المعرفة الجامعية، جامعة حلوان، 2008.
- 10- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
- 11- خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979.
- 12- راوية حسن: السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001.

## قائمة المصادر والمراجع

- 13- ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 15- ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي، أسسه مناهجه، أساليبه وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، 2001.
- 16- رضوان بلخيري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، الجسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2013.
- 17- سعد سلمان المشهداني، مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب، الإمارات العربية المتحدة، 2017.
- 18- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004.
- 19- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 20- عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان، 1979.
- 21- عبد الحافظ محمد سلامة: الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 22- عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 23- عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية البداية، ط2، القاهرة، 2003.
- 24- عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999.
- 25- عبد الوهاب علي محمد السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي.

## قائمة المصادر والمراجع

- 26- عتوي مصطفى، أهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 27- فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته ووسائله، دار الفجر، القاهرة، 2003.
- 28- فؤاده البكري: العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 29- كامل خور رشيد مراد: الاتصال الجماهيري، التطور، الخصائص النظرية، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 30- كمال بربر: عملية نظام الإدارة. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 1996.
- 31- مازن سليمان الحواش: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، 2006.
- 32- محمد الجوهري، طريق البحث الاجتماعي، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2008.
- 33- محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
- 34- محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيلة، عمان، 2011.
- 35- محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة مطبعة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 36- محمد فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، النظريات والمهارات، دار المسيرة، ط1، بيروت، لبنان، 2008.
- 37- محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996.
- 38- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 39- محمد ناجي جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، 2001.

## قائمة المصادر والمراجع

- 40- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992.
- 41- منال طلعت محمود: مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002.
- 42- ناهد عبد زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، كلية التربية الرياضية، دار صفاء، عمان، الأردن، د.س.

## الأطروحات والمذكرات:

- 1- جمال العيفة، الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي، دراسة ميدانية حول استفتاء ميثاق السلم والمصالحة الوطنية بالجزائر، 29 سبتمبر 2005، مذكرة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2007.
- 2- فاتن عبد الفتاح محمد العبهرى، الاتصال الشخصي في الحملة الاعلامية لمنظمة اليونيسيف، دراسة ميدانية حول معا... نحو بيئة مدرسية آمنة، من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، علوم الإعلام والاتصال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- 3- لكحل وهيبة: الاتصال البيداغوجي، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية والإنسانية، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر، 2011-2012.

## المواقع الإلكترونية:

- 1- موقع ويكيبيديا [Http: ar. Wikipedia.org / wiki](http://ar.wikipedia.org/wiki)

مراجع أجنبية:

- 1- Gilbert. J et coll, Générer le changement organisationnel, Paris, les éditions d'organisation, 1995.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة  
قسم علوم الإعلام والاتصال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:  
في سياق إنجاز مذكرة تخرج حول موضوع: الاتصال الشخصي ودوره في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز غرداية، وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاز هذه الدراسة من خلال الإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.  
نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ:  
نوعي عبد القادر

من إعداد الطالبة:  
نوال بن دوي

الموسم الجامعي:

1440-1441هـ/2019-2020م

محور البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة  30-40 سنة  أكثر من 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4-الخبرة المهنية: من 1-5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: أهمية الاتصال الشخصي في المؤسسة

- 1- ماهي وسائل الاتصال الشخصي الأكثر استخداما؟  
تعبير الوجه  الكلام والحوار  حركات الجسد
- 2- هل يؤثر فارق الجنس بينك وبين زملاء العمل في عملية الاتصال الشخصي؟  
دائما  أحيانا  نادرا
- 3- ماهو أكثر أشكال الاتصال الشخصي التي تحدث بينك وبين زملائك؟  
الزيارات والمقابلات  الندوات الإجتماعية  المحاضرات
- 4- ماهي الأسباب التي تدعو إلى الامتناع عن استخدام الاتصال الشخصي؟  
قصور في أساليبه  تعتمد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين
- عدم توفر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال الشخصي  عدم الثقة في الآخرين

المحور الثاني: مساهمة الاتصال الشخصي في حل المشاكل والمعوقات في مؤسسة سونلغاز

- 1- هل ترى عن طريق الاتصال الشخصي تستجيب للتوجيهات التي تتلقاها؟  
دائما  أحيانا  أبدا
- 2- ماهي الفائدة من استخدام الاتصال الشخصي داخل المؤسسة؟  
سرعة الإجابة  تسهيل عملية التواصل  تسهيل العمل داخل المؤسسة
- 3- هل يساهم الاتصال الشخصي في تحسين الطاقات بين الموظفين داخل المؤسسة؟  
نعم  لا
- 4- كيف تتم عملية الاتصال الشخصي داخل المؤسسة  
وجه لوجه  عن طريق الهاتف  عن طريق الأنترنت
- 5- مامدى تشجيع الاتصال الشخصي بين الموظفين في المؤسسة؟

## الملاحق

دائماً  أحياناً  نادراً

المحور الثالث: الوسائل والأدوات المستعملة في الاتصال الشخصي لتحسين الاتصال

الداخلي في مؤسسة سونلغاز غرداية:

1- ماهي أكثر أنواع الاتصال الشخصي استخداماً في المؤسسة؟

رسمي  غير رسمي

2- ماهي خصائص الاتصال الشخصي الموجودة بداخل المؤسسة؟

عدم وجود وسيط تكنولوجي لنقل الرسالة  توافر التلقائية والمرونة

توافر مراقبة مباشرة ومتبادلة بين المرسل والمتلقي

3- ماهي الجوانب التي تطورت بفضل الاعتماد على الاتصال الشخصي في المؤسسة؟

الذاتية والفورية في الحصول على الخبر ومعالجته  تسهيل الاتصال بالمسؤولين

4- ما الهدف من الاتصال الداخلي؟

نشر وتوزيع المعلومات من أجل إنجاز الوظائف وقتها

عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة

بناء علاقات طيبة وسليمة والحفاظ عليها

العمل على تنسيق الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة

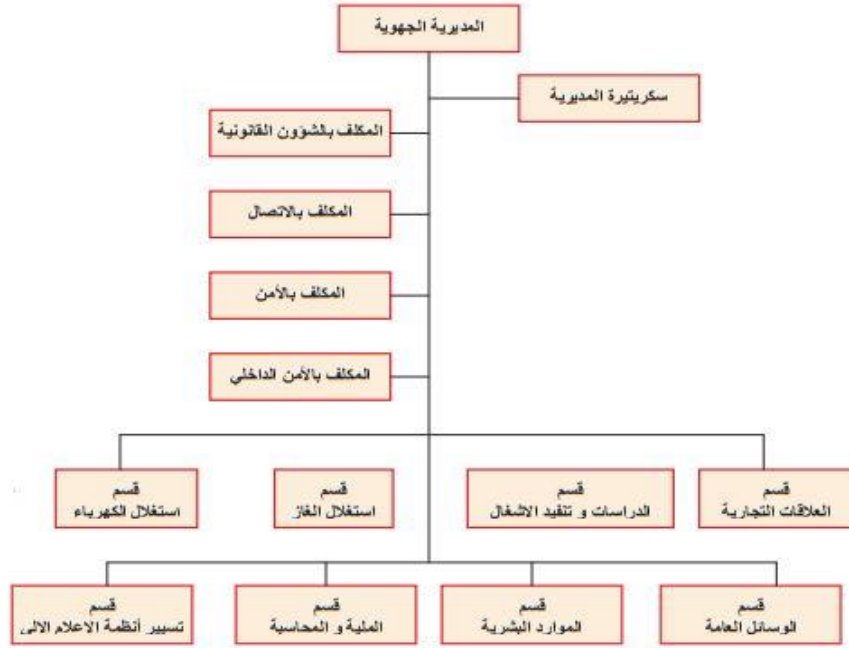
5- ماهي الوسائل الاتصالية المستعملة في الاتصال الداخلي داخل المؤسسة؟

الهاتف  فاكس  لوحة إعلانية  اجتماعات  تقارير  شبكة الأنترنت

المحور الرابع: دور الاتصال الشخصي في تحسين الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز

غرداية

العبارة	موافق	غير موافق	محايد
الاتصال الشخصي في توصيل المعلومة في وقتها المناسب			
الاتصال الشخصي مهم في الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز			
الاتصال الشخصي معامل مساعد في عملية الاتصال مؤسسة سونلغاز			
مهارات الاتصال الشخصي يسهل من عملية الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز			
الاتصال الشخصي في تحسين الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز			



المخطط رقم 8) الهيكل التنظيمي للمديرية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ