



جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم اجتماع تنظيم وعمل



مذكرة بعنوان:

الاتصال الإداري وأثره على فعالية المؤسسة دراسة حالة " فرع الأغواط للحبوب " المركب الصناعي التجاري بالأغواط

مذكرة تمهيدية ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

الدكتور زرنوح أمحمد

إعداد الطلبة:

- بشري الوناس

- نسرين بن تواتي

لجنة المناقشة

رئيسا	دكتور	بن سليم حسين
مشرفا	دكتور	زرنوح أمحمد
مناقشا	دكتور	بن عون بودالي

الموسم الجامعي : 2022-2023

شكر وعرفان

إن الشكر لله عز وجل على توفيقه لي في كل خطوة في سبيل
إنجاز هذا العمل فلك الحمد يا الله والشكر كما ينبغي لجلال
وجهك وعظيم سلطانك .

وأقدم بالشكر للأستاذ المشرف البروفسور زرنوح محمد على
كل النصائح والتوجيهات المقدمة من طرفه والتي تأخذ بعين
الاعتبار، وعلى تخصيصه وقتا لنا رغم كل مشاغله

شكرا لك أستاذي الفاضل

وإلى كل الأساتذة بقسم علم الاجتماع فلهم منا فائق التقدير
والاحترام والامتنان .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم
لجنة المناقشة اعلى تفضلهم بقبول مناقشة بحثي فمنحوني
قسطا من وقتهم الثمين بغية تقييم هذا العمل المتواضع

شكرا لكم جميعا

أهداء

أهدي بحث تخرجي إلى من قال الحق تعالى فيهما:

﴿ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾ [سورة الإسراء الآية 24]

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح

السند والقدوة

والدي الحبيب أطال الله في عمره

إلى من رضاها غايتي وطموحي فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر

إلى باعثة العزم والتصميم والإرادة صاحبة البصمة الصادقة

في حياتي والدتي أطال الله في عمرها

إلى إخواني و إلى زهرتي الوحيدة أختي الأعزاء حفظهم الله إلى

كل من ساعدني في الوصول لهذا اليوم منهم دكاترة جامعتي

وعلى رأسهم الأستاذ "زرنوح محمد"

نسرين بن التواتي

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن
وفي وأما بعد الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في
مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل
الله تعالى

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها
في كتابه العزيز أُمي الحبيبة

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح
السند القدوة والدي الغالي أطال الله في عمره
إلى زوجي الذي كان سند لي طوال فترة دراستي إلى زهرتي
الوحيدة اختي وقرة عينيا إخوتي الى من ساعدني في الوصول
لهذا اليوم منهم دكاترة جامعتي و على رأسهم الأستاذ زرنوح

محمد

الوناس بشرى

ملخص الدراسة

جاءت دراستنا بعنوان الاتصال الإداري وأثره على فعالية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاغواط وانطلقت دراستنا من إشكالية : هل الاتصال الإداري له أثر على فعالية المؤسسة الاقتصادية مطاحن الاغواط؟ وللوصول الى إجابة عن التساؤل الرئيسي لابد من طرح عدة تساؤلات فرعية منها:

1. هل نوعية وسائل الاتصال الإداري لها فاعلية المؤسسة الاقتصادية مطاحن الاغواط؟
2. هل معوقات الاتصال الإداري أثر على فعالية المؤسسة الاقتصادية ؟

ونسعى من خلال دراستنا هذه الى تحقيق هدفنا رئيسيا ومتمثل في : التعرف تأثير الاتصال الإداري على فعالية ولتحقيق اهداف دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي لدراسة الحالة وعلى عينة الدراسة القصدية والمتمثلة في مؤسسة مطاحن الاغواط ومجتمع دراستنا عمال المؤسسة واخترنا عينة مكونة من 50 عاملا وتم استخراج النتائج من خلال أداة جمع البيانات الاستبيان والتي اوصلتنا للنتائج التالية:

أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال في تحسين أداء المؤسسة وتفعيله وذلك لأن الاتصال هو جوهر ومحور العملية الادارية الداخلية ومنه فإن دوره يتمثل في التنسيق بين مختلف مستويات الادارة والزيادة في حجم المؤسسة وتعدد مبادئها. وباعتبار أن جوهر الادارة الحديثة تعتمد بدرجة كبير على العمليات الاتصالية كون أن للاتصال دور فعال في توصيل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم وتحسين عمليات اتخاذ القرار بالإضافة إلى تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية للإدارة.

Study summary

Our study was entitled: Administrative communication and its impact on the effectiveness of the institution, a case study of the Laghouat Mills Foundation. Our study began from the problem: Does administrative communication have an impact on the effectiveness of the economic institution, Laghouat Mills? In order to reach an answer to the main question, several sub-questions must be asked, including:

- 1.Does the quality of administrative communication means have the effectiveness of the economic institution of Laghouat Mills?
- 2.Do administrative communication obstacles affect the effectiveness of the economic institution?

Through this study, we seek to achieve a main goal, which is: identifying the impact of administrative communication on the effectiveness of the study. To achieve the goals of our study, we relied on the descriptive approach to the case study and on the purposive study sample, which is represented by the Laghouat Mills Foundation and our study population, the workers of the institution. We chose a sample of 50 workers, and the results were extracted from Through the questionnaire data collection tool, which led us to the following results:

The importance of the role that communication plays in improving and activating the organization's performance, because communication is the essence and focus of the internal administrative process, and its role is represented in coordination between the various levels of management and the increase in the size of the organization and the multiplicity of its fields .Considering that the essence of modern management depends largely on communication processes, since communication has an effective role in delivering appropriate information at the right time, supporting and improving decision-making processes, in addition to improving the productivity and efficiency of management's operational processes.

فهرس المحتويات

Table des matières

أ	شكر وعرفان	
ب	اهداء	
د	ملخص الدارسة	
و	فهرس المحتويات	
ح	مقدمة	
أ	مقدمة :	
3	الاطار المنهجي للدارسة	
4	1) أسباب اختيار الموضوع	
4	2) أهداف الدارسة وأهميتها	
5	3) إشكالية الدارسة	
6	4) فرضيات الدارسة:	
7	5) مفاهيم الدارسة :	
8	6) الدراسات السابقة :	
15	7) الاستفاده من الدراسات السابقة :	
15	8) التعليق على الدراسات السابقة:	
17	الاطار النظري للدارسة	
17	الفصل الثاني الاتصال الاداري	
18	تمهيد	
18	تمهيد	
19	المبحث الأول: ماهية الاتصال	
19	المطلب الأول : مفهوم الاتصال وأهميته	
20	الاتصال في الإدارة:	

22	المطلب الثاني: أهداف الاتصال
24	المبحث الثاني: عناصر وأنواع عملية الاتصال
24	المطلب الأول: عناصر عملية الاتصال
26	المطلب الثاني: أنواع الاتصال داخل المؤسسة
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثالث
34	تمهيد:
35	المبحث الأول: فعالية المؤسسة وعلاقتها بالاتصال
35	المطلب الأول: فعالية المؤسسة
37	المطلب الثاني: علاقة الاتصال بفعالية المؤسسة
41	المبحث الثاني: فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة
41	المطلب الأول: دور الإتصال الإداري في المؤسسة
47	المطلب الثاني خطوات الاتصال في المؤسسة ومعوقاته
55	الجانب التطبيقي
56	الفصل الرابع
56	الإجراءات الميدانية للدراسة
57	أولا - حدود الدراسة
57	ثانيا- نوع الدراسة
57	ثالثا- منهج الدراسة
58	رابعا- مجتمع الدراسة وعينته
59	خامسا- أدوات الدراسة
61	سادسا تحليل وتفسير بيانات الدراسة
76	خاتمة:
79	قائمة المراجع:
82	الملاحق



مقدمة

مقدمة :

إن التطور التكنولوجي والوفر الهائلة للمعلومات أطلق اسما جديدا عل المجتمع الا وهو بمجتمع المعلومة، الذي يقوم على جملة من البنى التحتية الأساسية التي تميزه عن المجتمعات التقليدية الغابرة، فتختلف هذه البنى والركائز باختلاف نشاطات الإنسان وحاجياته التي تفرض تجسيدها على أرض الواقع، وتعتبر المؤسسة الخدماتية إحدى أهم مكونات هذا المجتمعات التي تطورت بدورها وتغيرت بالتوازي مع الأحداث والتطورات الراهنة التي شهدها هذا العصر.

كما فتح ذلك التطور التكنولوجي افاقا جديدة لموضوع الاتصال الذي هو مهم في كافة المجتمعات التي يعتبر وجود الاتصال بها أكثر من ضرورة، ففوة أي نظام مهما اختلف نشاطه أصبح يقاس بمدى تحكمها في أكبر قدر من المعطيات والبيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق سيطرتها على فضاءها الداخلي والخارجي ، إذ أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الغير ناجحة، لا يقاس بحجمها وبمواردها وإمكانياتها المادية، بل أصبح يقاس بمدى وضوح معالم الاتصال فيها وكذا فعاليته في توظيف آليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع وحل أمثل للمشاكل. وهذا لا يتحقق إلا من خلال تطبيق استراتيجية اتصالية فعالة، تجند لها قوى بشرية مادية تعمل على توحيد المؤسسة والاتصال الدائم بين العمال من اجل التعاون والتفاهم على أداء الوظائف وهذا لتحقيق واحدا من ابرز اهداف المؤسسة وهو الأداء الوظيفي الجيد للعمال وهذا ما ساعدها على تقديم خدماتها بشكل جيد وبسلاسة .

والمؤسسات كافة وخاصة مطاحن الاغواط التي تعمل على تحسين أداء عمالها وزيادة فعاليتها من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة ومواصلة العمل في منهاج واضح وامن من اجل الوصول الى اعلى الدرجات الرضا الوظيفي لعمالها والذي يعتبر الحجر الأساس في زيادة فاعلية العمل والوصول الى اهداف فرضا الوظيفي للعامل يجعله

يزاول مهامه بتفاني وحب وإخلاص وهذا ما عالجه دراستنا بعنوان الاتصال الاداري اثره
على فعالية المؤسسة

الفصل الاول

الاطار المنهجي للدراسة

1) أسباب اختيار الموضوع

1/1 - الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية في دراسة موضوع عن الاتصال في المؤسسة.
- حداثة الموضوع وأهميته في الاون الأخيرة.
- التعرف على جوانب الموضوع.

1/2 - الأسباب الموضوعية

- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال الاداري السائد في إحدى مؤسساتنا وآثاره على فعاليتها.
- محاول ابراز أهمية الاتصال الاداري في توثيق فعالية داخل المؤسسة
- مساعدة الباحثون القادمون في وجود دراسات سابقة.

2) أهداف الدراسة وأهميتها

2/1 - أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال الإداري وفعالية المؤسسة.
- معرفة أثر الاتصال الاداري على فاعلية المؤسسة.
- معرفة مدى مساهمة الاتصال الاداري في تحقيق فعالية داخل المؤسسة.

2/2 - أهمية الدراسة

- كون الموضوع يعالج جانبين هامين داخل المؤسسة، الأول يتمثل في الاتصال الإداري الذي يلعب دوراً رئيسياً وركيزة المؤسسات في إدراك الأفراد داخلها واستراتيجيات وطبيعة الأعمال، والجانب الثاني يتمثل في فعالية المؤسسة الذي يعبر عن قدرة ودرجة التزام العمال اتجاه مؤسساتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة ونتائج ذات جودة عالية بأقل وقت وجهد ممكنين.

- إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال الاداري داخل المؤسسة ومدى تأثيره على فعالية المؤسسة.
- تبيان مدى نجاح الاتصال الاداري في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الوقوف على نقاط قوتها وتعزيزها ونقاط الضعف وتداركها وتجاوزها بما يسمح للمؤسسة بالتقدم والاستمرار.

(3) إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك الاداري خصوصا، ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالطبول والرقص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، كل ذلك كان من اجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والاستقرار.

إذن فالاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن، الغذاء، والكساء والأمن، بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الإتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتآلف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

فتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي والاداري، وهذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات والمنظمات يلعب دور هام داخلها فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في

فيها دون التعرض الى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم الإداري وفعاليته وهنا يمكن تشبيه دور الاتصال داخل المنظمات والمؤسسات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء الى كافة أجزاء الجسم، فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المؤسسات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين فيها، ويشمل الاتصال الإداري كل الاتصالات التي تتم في التعاملات الإدارية داخل المؤسسة .

فالالاتصال الاداري ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي الى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات الإدارية، فهو يحدد الترابط الإداري بين عمال الادارة أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها والالتزام اتجاه المؤسسات من اجل دوام عملها ونجاحه.

لهذا نجد المؤسسات تحت عاملها على فهم الاتصال الإداري من اجل المؤسسة، ومؤسسات الاقتصادية من المؤسسات التي تهتم بالالتزام والتنظيم داخل اروقها اذ نجد ان العمال في المؤسسات الاقتصادية ملتزمون تماما بالتنظيم داخل المؤسسة من اجل سيرورة العمل والوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة وعليه سنحاول في دراستنا سنحاول فهم الاتصال الإداري واثاره على فعالية المؤسسة وذلك من خلال دراستنا الميدانية للمؤسسة الاقتصادية مطاحن الاغواط وللانطلاق الفعلي في انجاز هذا العمل لابد من طرح التساؤل الرئيسي

التالي: هل الاتصال الإداري له أثر على فعالية المؤسسة الاقتصادية مطاحن الاغواط؟

وللوصول الى إجابة عن التساؤل الرئيسي لابد من طرح عدة تساؤلات فرعية

3. هل نوعية وسائل الاتصال الإداري لها فاعلية المؤسسة الاقتصادية مطاحن الاغواط؟

4. هل معوقات الاتصال الإداري أثر على فعالية المؤسسة الاقتصادية ؟

(4) فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية العامة: نوعية الاتصال الإداري له اثار على فعالية المؤسسة الاقتصادية مطاحن الاغواط

ب - الفرضيات الفرعية

1. نوعية وسائل الاتصال الإداري تزيد من فعالية المؤسسة الاقتصادية مطاحن

الاغواط؟

2. المعوقات الاتصال الإداري أثار على فعالية المؤسسة الاقتصادية مطاحن الاغواط؟

(5) مفاهيم الدراسة :

1- الأثر:

لغة: يقال اثر على الشيء تأثيرا أي ترك فيه أثر.

وللأثر له ثلاث معاني: الأول : بمعنى النتيجة، وهو الحاصل من الشيء والثاني : بمعنى العلاقة ، والثالث: بمعنى الجزء.

اصطلاحا: التأثير هو التغيير الذي يطرأ على مستقبل الرسالة كفرد فقد تلفت الرسالة انتباهه ويدركها ، وقد تضيف إلى معلوماته معلومات جديدة ، وقد تجعله يكون اتجاهات جديدة أو يعدل اتجاهاته القديمة ، وقد تجعله يتعرف بطريقة جديدة ،أو يعدل سلوكه السابق ، فهناك مستويات عديدة للتأثير ابتداء من الاهتمام بحدوث تدعيم داخلي للاتجاهات إلى حدوث تغيير على تلك الاتجاهات ثم في النهاية إقدام الفرد على سلوك علني.¹

إجرائيا: هو مجموعة التغييرات والتأثيرات التي تطرأ على مؤسسة مطاحن الاغواط من خلال العمليات الاتصالية داخليا وخارجيا .

2-الاتصال الإداري:

الاتصال لغة: الإنجليزية فمشتقة من communication يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه، أمّا كلمة ومعناها شائع أو عام وتعني الكلمة المعلومة المرسلّة الرسالة الشفوية communizeالأصل اللاتيني أو الكتابية² .

مي عبد هلال، « المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال»، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2014، ص82¹

36. ص، 1981 ط، د القاهرة، والتنمية، والدعاية الإعلام بين الجماهير الاتصال أحمد، بدر²

كما تعني أيضاً كلمة اتصال التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وهي بمعنى المشاركة وتكوين العلاقات Communie. مشتقة من كلمة أما في اللغة العربية فيرجع أصلها إلى الفعل "اتصل" والاسم يعني المعلومات عن طريق الكلام والإشارات.¹

الاتصال اصطلاحاً: هو عملية ديناميكية بها شخصاً أو أشخاص بنقل الرسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو مشاعر إلى الآخرين لتحقيق هدف ما في ظرف ما (سياق بيئة اتصالية) بغض النظر عما يعترضها من تشويش.

التعريف الإجرائي: الاتصال هو عبارة عن عملية اجتماعية تفاعلية بين طرفين يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والبيانات فيما بينهم بأساليب ووسائل متنوعة ومتعددة بقصد إحداث الفهم المشترك وتحقيق هدف واضح داخل مؤسسة مطاحن الاغواط .

3-الفعالية: جاءت في اللغة العربية من كلمة فعال وهي صيغة مبالغة على وزن فعال: أي الناجع، النافذ، المؤثر، أما كلمة فعالية: كون الشيء فعال أي ناجع ومؤثر.²

ونعرف الفعالية بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك هذا ما نسميه نحن الفعالية معيار أي التي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها".

التعريف الاجرائي: هي القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة من قبل مؤسسة مطاحن وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.

(6) الدراسات السابقة :

1/6- الدراسة الأولى :

للطالبة نجيبه هبهبوب بعنوان أساليب الاتصال – مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية دراسة حالة بلدية سكيكدة - جامعة منتوري -قسنطينة- 2002/2001

انطلقت هذه الدراسة من اشكالية في:

ص 24. م، 2005 ط، د للكتاب، الإسكندرية مركز والاتصال، الإعلام مهنة، نصر محمد¹

صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت، 2001، ص248²

إن الاتصال يعتبر ميدانا متشعبا، لأن جميع التفاعلات البشرية تتم من خلاله، فهذه التفاعلات تأخذ من عملية الاتصال أنواع متعددة منها الأفعال والأقوال، والرسائل، وغيرها من الوسائل، إضافة إلى ذلك هناك الاتصالات الإدارية التي تختص بتبادل المعلومات والبيانات والأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة. فالاتصال هو الأداة التي يتم من خلالها الربط بين كافة أرجاء الهيكل التنظيمي الداخلي وفي جميع الاتجاهات، فالتعاملات التي تتم في البناء التنظيمي إما بطريقة رسمية أو بطريقة غير رسمية. وجاءت أسئلة الإشكالية على النحو التالي:

- كيف تتجسد العملية الاتصالية ببعديها الرسمي وغير الرسمي في البناء التنظيمي البلدي؟.
- ما هي القنوات التي يتم من خلالها أو عبرها.
- تبليغ المروؤوس للأوامر والقرارات؟.
- ما مدى وضوح متغيرات أو مكونات العملية الاتصالية لدى كل من الرؤساء والمروؤوسين؟.

- كيفية عمل ومكونات العملية الاتصالية في البناء التنظيمي؟.
- وما مدى تأثيرها في العمل الإداري؟.

فالدراسة جاءت لتوضح القواعد البيروقراطية، الاختصاصات، الأدوار، في سياق العملية الاتصالية داخل البناء التنظيمي، أي أنه كلما كانت الإجراءات والقواعد المعمول بها في البلدية واضحة محددة ودقيقة، كانت العملية الاتصالية سهلة، وكلما تحدد الأدوار كلما اتضح سريان الاتصال داخل المؤسسة.

وهدفت الباحثة من خلال الدراسة الوقوف على تشخيص الظاهرة الاتصالية وأساليبها في التنظيم الإداري، والكشف عن الأنماط الاتصالية التنظيمية، وطبيعة تشكيلتها السائدة في البناء التنظيمي كذلك الكشف عن العلاقة القائمة بين أنماط الاتصالات التنظيمية، وطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي، الكشف عن كيفية استعمال متغيرات العملية الاتصالية التنظيمية ودورها في ظهور الأساليب غير الرسمية.

كما توصلت الى النتائج التالية

- طبيعة البناء التنظيمي تلعب دورا كبيرا في تحديد أساليب الاتصال المطبقة في بلدية

سكيدة، وهذا يؤكد الفرضية الأولى ويثبتها.

- تبين أن ظهور الأساليب غير الرسمية موازنة مع الأساليب الرسمية. وتبين أن سوء استعمال السلطة والمسؤولية والتقسيم غير الدقيق للعمل وتداخل الأدوار يؤدي إلى ظهور الأساليب غير الرسمية وهذا يعني أن الفرضية الثانية تحققت.
- أن قنوات الإتصال ترتبط بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي، هذه التفاعلات تلعب دورا في إيجاد بيئة اجتماعية تساعد على العمل.
- وفضلا عن هذا، أكدت مختلف النتائج أن أنماط الاتصال ببلدية سكيكدة ترتبط بصورة مباشرة بطبيعة التفاعلات الاجتماعية القائمة بين مختلف مفردات الدراسية والتي تتجسد من خلال ظهور مناخ إجتماعي لديمقراطية الاتصالات وإرتباط التنسيق بالتكامل الإجتماعي.

2/6- الدراسة الثانية:

للطالب خنifer وفاء، سنة 2013-2014 ، بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدماتية، مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة.

تناول موضوع الإشكالية دور الاتصال الداخلي في تفسير المؤسسة الخدماتية حيث اعتمدت هذه الدراسة على تساؤل رئيسي مفاده: كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدماتية؟ والذي تتدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الجزائري؟

2- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في البنك الجزائري؟

3- ما هي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الجزائري؟

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع بحثها؛ إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير في الظاهرة المدروسة، حيث يقوم على جمع البيانات الكيفية والكمية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها.

• نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

-الاتصال الداخلي في البنك الجزائري قائم على الاتصال الرسمي بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات أما الاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر.

-تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الأنترنت وتعاملهم بالبريد الالكتروني إلا أنه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومات في الوقت المناسب.

- يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك لغياب المعرفي لوسائل الاتصال.

- كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل المحاضر، التقارير والتعليمات في الاتصال في حين ينبغي أن يتجاوز هذه الوسائل ويسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات وذلك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغيرات التي يمكن أن تحدث والتكيف معه.

3/6- الدراسة الثالثة :

دراسة بوعطيط جلال الدين 2009 بعنوان : "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -

دراسة ميدانية ع لى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي عند العمال التنفيذيين، ومحاولة الوقوف على واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بولاية عنابة، وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة مدى إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال واكتشاف معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم . ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

• هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

وعليه فإن دراسة الباحث تندرج في التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ويعتبر من المناهج الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها. فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو تعبير كميا . وقد اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها :

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق الشرف المباشر إلى العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة.

_ فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطيه متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

- كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

4/6- الدراسة الرابعة:

بعنوان "دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية.

-دراسة ميدانية بمقر إدارة ولاية الجلفة (دراسة حالة)، من إعداد الطالب "محمد عزوز" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص التغير الاجتماعي، 2009 ، لجامعة الجزائر العاصمة.

-طرحنا هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:

لاتصال داخل المؤسسة ودوره في رفع الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال إحدى الإدارات المحلية، والمتمثلة في إدارة مقر الولاية، حيث تؤثر الاتصالات سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين وكفاءتهم، تبعاً لسهولة انسيابها، كذا نسبة إلى تعددها، فالاتصالات الفعالة تمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة، بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا وسرعة حل ومواجهة المشكلات، وهذا كله يترتب عليه رفع مستوى الأداء وتقليص الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، و كان ذلك من خلال طرح تساؤل رئيسي جاء كالتالي:

- ما هو دور الاتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال؟

وقد قسم الباحث التساؤل الرئيسي إلى عدة تساؤلات فرعية كان أهمها :

1- هل تعدد وسائل الاتصال الداخلي يؤثر على أداء الموظفين؟

2- هل هناك عوامل تؤثر في عملية الاتصال التي تساهم في التأثير على أداء الموظفين؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها اعتمدت الدراسة على المناهج التالية: (دراسة الحالة، المنهج التحليلي، المنهج الكمي) من خلال اداتي استمارة المقابلة والوثائق والسجلات والتي تم إجراؤها على عينة قصدية متمثلة في (130) مبحوثاً موزعين على ثلاث فئات.

- ومن خلال اجابات أفراد العينة توصل الباحث إلى عدة نتائج كان أهمها:

- الاتصال الفعال والسليم يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

- هناك عوامل غير ذاتية تؤثر ايجابياً على عملية الاتصال في الادارة المحلية وأن هناك عوامل غير ذاتية تؤثر هي الأخرى إيجاباً على العملية الاتصالية.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال، وحرية التعبير وقرب الادارة من الموظف والتأهيل المستمر للعمال، ووضوح الاجراءات الرسمية في استخدام وسائل الاتصال كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الادارة .

5/6 - الدراسة الخامسة :

لطلالين فنوح فريد و فنيزة عبد الفتاح " دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية " مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وتسويق، جامعة جيجل .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية من خلال تسليط الضوء على واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسات اتصالات الجزائر - جيجل-، وكذا كيفية مساهمته في تسيير شؤونها والمعوقات التي تحول دون فعاليتها وقد اعتمد الباحثان عن الاشكال التالي: ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية لولاية جيجل؟.

وينقسم هذا السؤال إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية؟.
 - كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية؟.
 - ما هي معوقات الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية؟.
- وللإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية صاغ الباحثان بالفرضيات :
- الفرضية العامة للدراسة : يعمل الاتصال التنظيمي على تحسين مردود العمل في المؤسسة الخدمائية.

أما الفرضيات الجزئية:

- يحتل الاتصال التنظيمي مكانة هامة داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة.
 - يساهم الاتصال التنظيمي في التسيير الفعال لشؤون المؤسسة الخدمائية.
 - يعتبر العامل نفسي أحد أبرز عوائق الاتصال في المؤسسة الخدمائية.
- وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستعملت الاستمارة كأداة أساسية للحصول على المعلومات من أفراد مجتمع البحث باستخدام أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم عينة البحث التي بلغت 45 عامل تم استرجاع 38 مفردة من بياناتهم.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الاتصال التنظيمي ركيزة أساسية داخل الحرم التنظيمي للمؤسسة .
 - يساهم الاتصال التنظيمي في التسيير الفعال لشؤون المؤسسة الخدمائية .
 - يعتبر العامل النفسي أحد أبرز عوائق الاتصال في المؤسسة الخدمائية.
- وعليه فقد تحققت الفرضية العامة للدراسة بأن الاتصال التنظيمي يعمل على تحسين مردود عمل مصالح المؤسسة الخدمائية من خلال الوظائف المختلفة التي يقدمها .

(7) الاستفادة من الدراسات السابقة :

- بناء خطة الدراسة.
- تحديد مفاهيم الدراسة.
- بناء الجانب المنهجي للدراسة .
- اختيار عينة الدراسة ومنهجها والاداة المناسبة لها.
- جمع المادة العلمية ومصادر ومراجع الدراسة.
- نرى أن الدراسات تتفق مع الدراسة التي نجرىها خاصة في الجوانب المنهجية وذلك باستعمال المنهج الوصفي وأداة الاستبيان والاستمارة في جمع البيانات ,كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد متغير المستقل وكذلك في أبعاد المتغير التابع تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة .

(8) التعليق على الدراسات السابقة:

تم الاستعانة بخمس دراسات سابقة من اجل الاستفادة منها حيث اتفقت الدراسات كلها مع دراستنا في دور وتأثير الاتصال في المؤسسات وهدفت الدراسة الأولى الى التعرف على أساليب الاتصال في الإدارة المحلية واتفقت مع متغير الاتصال الإداري في دراستنا اما الدراسة الثانية دراسة دور الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية وهو نوع من الاتصال الإداري كما هدفت الدراسة الثالثة الى التعرف على "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي اما الدراسة الرابعة هدفت الى التعرف على دور الاتصال المؤسساتي في رفع

الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية وهنا اتفقتا الدراستان مع دراستنا في الاتصال الإداري و أثره على فعالية المؤسسة من خلال الأداء الوظيفي للعمال.



الاطار النظري للدراسة

الفصل الثاني الاتصال الاداري

تمهيد

ان الاتصال عملية تحدث في الحياة اليومية بشكل تلقائي، لكن الحقيقة عكس ذلك، لأننا لو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب لكثير منا حسن استعمالها، ومع تطور العصور وظهور التكنولوجيا أصبح لابد من تطوير وسائل الاتصال خاصة في المؤسسات الأعمال بأحجامها وتخصصاتها المختلفة، إذ أصبح الاتصال الفعال إحدى المقومات الرئيسية التي تركز عليها الإدارة الناجحة من أجل تنفيذ أعمالها. ونظرا لأهمية عملية الاتصال في تصريف كافة شؤون المؤسسة، فقد أصبح هناك ضرورة قصوى لتنظيمه، وتحقيق فاعليته، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم وفي هذا الفصل سنتعرف على الاتصال وفق الخطة التالية.

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المطلب الأول : مفهوم الاتصال وأهميته

المطلب الثاني: أهداف الاتصال

المبحث الثاني: عناصر وأنواع عملية الاتصال

المطلب الأول: عناصر عملية الاتصال

المطلب الثاني: أنواع الاتصال داخل المؤسسة

خلاصة الفصل

المبحث الأول: ماهية الاتصال

من خلال الإشكالية المطروحة نجد أن للاتصال أهمية بالغة تجعله المحفز الأساسي لضمان سير الإدارة، فبدونه لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، فأي قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن تؤثر سلباً على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة ولقد أدت تطبيقات علم الاتصال في مختلف الميادين إلى إثراء معطياته الأساسية مما انعكس على زيادة فعالياته وهذا ما سنراه جلياً في توضيح مفهوم الاتصال وطرقه.

المطلب الأول : مفهوم الاتصال وأهميته

أولاً- مفهوم الاتصال:

"هو تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو الآخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بأشكال وطرق لرمزية".¹

وفي تعريف آخر: "هو تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة".²

وعرف ميلر G.Miller الاتصال بأنه : "يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما، ويريد توصيلها الى مكان آخر أو شخص آخر".
وعرف بيرلسون وستانير Steiner،Berelson الاتصال بأنه: "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك".³

¹ - حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007، ص 272

² - عزت عطوي، الادارة التعليمية والاشراف التربوي، "أصولها وتطبيقاتها"، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص108

³ هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، 2003، ص 99 .

وقد أورد وورن في قاموسه Oxford English عن تعريف الاتصال: "أنه العملية التي تنتقل بها رسالة من مصدر معين الى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير في السلوك".
وقد ذكر في كتاب المورد في تعريف لفظة Communication هو اتصال غير مباشر يكون بمعلومات مبلغة، اي تبادل الأفكار أو الآراء أو المعلومات، عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارات .

وعليه فالاتصال ضروري لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو اساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية، سواء كان مكتوباً أو شفوياً، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو هدف، وبصورة عامة بقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية، وهو أيضاً نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، وبعد عملية حيوية للمنظمات، لأنه مهم للقيادة الفاعلة والتخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرار والعمليات التنظيمية الأخرى.¹

الاتصال في الإدارة:

عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول الأول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.²

¹ - العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا 1996 ص 190.

² - حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 273.

ثانيا - أهمية الاتصال:

الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، دون الاتصال لايعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون اصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، ودون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتما الى انهيار المنظمة، ومن ناحية أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي الى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون. إن نظرية الإدارة الحديثة لاتهتم فقط بالوظائف التقليدية للإدارة وانها تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وانما وماهي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء تأدية عمله، فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلا بأن المدير يلعب أدوار امثل الاتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسميا، وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسمها وحل المشاكل والتعارض مع غيرها من المهام والأدوار.

الاتصالات تعد من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي منشأة، ذلك لأنها تتضمن كافة، البيانات والمعلومات والحقائق التي ينبغي أن تنتقل على كافة أجزاء التنظيم وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوي ووجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة.¹

¹ هناء حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 110.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال

للاتصال عدة اهداف نذكرها:

1- أهداف الاتصال عموما : تتحدد أهداف الاتصال في:

- تمتد المرؤوسين بمعلومات عن المؤسسة وأهدافها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها.
- تعمل على تشجيع الأفراد على النجاح في انجاز أعمالهم، فالإعلام الصادق يؤدي إلى تفهم المرؤوسين لكل ما يحيط بالمؤسسة، والتعليمات الخاصة بإجراءات التنفيذ .
- تحيطهم علما بالمشكلات أو المواقف التي تواجه تنفيذ الخطة .
- من ناحية أخرى تعتبر الأساس في معرفة مشكلات العاملين ومقترحاتهم سواء بالنسبة للمشكلات أو الظروف العمل في المنظمة.¹
- ولهذا فعملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته.²

2- أهداف الاتصال ضمن المؤسسة:

جدير بالذكر أن الاتصال يهدف إلى تحقيق الترابط الوثيق بين أطراف المنظمة على مستوى الداخلي والخارجي، فهو بمثابة البنية الأساسية التي يقوم عليها المنظمة والتي تدور حولها وظيفة المدير حيث يتعذر ممارسة العملية الإدارية إلا في حضور نظام جيد وفعال للاتصال حتى يتمكن المدير من التأثير على مرؤوسيه. ولذلك تكمن الأهداف الأساسية للاتصال لمدير المنظمة ذي المسؤوليات المتعددة اتجاه العاملين والمساهمين والمجتمع والموردين والعملاء والإدارات في الأبعاد التالية:

¹-حسين عبد الحميد احمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث ص262.

²-سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوى، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، د. ط، الإسكندرية

- الاستعلام - التحري - الإخبار - التأثير.

- فيجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام) وتزويد الآخرين بالمعلومات وتنمية وتوسيع الفهم (إخبار) ويدعم الاتجاهات والتصرف (التأثير) وأيا كان الفرد يعمل داخل التنظيم فقد يكون الاتصال رسميا أو غير رسمي وشفوي أو كتابي، أما فيما يتعلق بالاتصال بالمرؤوسين فان المدير الناجح الذي ينجز الهدف الثاني والثالث فانه يستكشف انه تمكن بنجاح من تكوين فريق العمل.¹

¹ - محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، د ط، الإسكندرية، البطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999، ص 46

المبحث الثاني: عناصر وأنواع عملية الاتصال المطلب الاول: عناصر عملية الاتصال

قام لاسويل Lasswel في 1940 بتحديد العناصر الأساسية لعملية الاتصال من خلال الأسئلة الخمسة التي طرحها في دراسته للعملية الاتصالية والتي تتمثل في: من؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ وبأي أثر؟ فكانت عناصر عملية الاتصال متمثلة في العناصر التالية:¹

1- **المرسل:** هو العنصر الاول الاساسي في عملية الاتصال والحركة الاولى في دورتها ومسيرتها ويسمى أحيانا المصدر أو مصدر المعلومات ويسمى أيضا المتصل، والمرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى الى النجاح في مهمته المتمثلة بتوصيل الرسالة الى المستقبل أو الجمهور.²

وهو مصدر الرسالة والقائم بصياغتها، وتقع عليه مهمة ترميز الرسالة، أي وضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو أشكال قابلة للفهم من جهة المستقبل، كما أنه المتلقي لردود الفعل الناتجة عن الرسالة من خلال التغذية الراجعة

2- **الرسالة:** تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتتمثل في المعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر الى المستقبل، والرسالة هي الناتج المادي أو الفعلي للمصدر الذي يضع فكرة في رموز معينة، فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة وحينما نلوح بأيدينا فان حركات أذعنا هي الرسالة.³

3- **قناة الاتصال:** هي الوسيلة التي تنتقل المعلومات عن طريقها من المرسل الى المستقبل فمنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال والاجتماعات واللجان والندوات، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والمجلات والمنشورات الدورية واللوائح والتقارير.

¹ عاطف عدلي عبد العبيد، مدخل إلى الإتصال والرأي العام، (مدخل إلى الإتصال والرأي العام)، دار الفكر العربي د.ط، عمان، الأردن، 1997، ص88.

² - حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، المرجع السابق، ص 279.

³ - بلعباس عبد الرزاق وآخرون، العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاعلامية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، 2014، ص21، 20.

وهي الوسيلة التي يلجأ إليها المرسل لنقل الرسالة وهناك عدة قنوات للاتصال (القناة اللفظية) مثل الاجتماعات الشخصية أو المقابلات، (القناة الكتابية) النشرات والتقارير القناة التقنية (الراديو، التلفزيون)، القناة التصويرية (الملصقات، الإعلانات)، قناة الانترنت وهي أحدث وأسرع قناة للاتصال.¹

4- المستقبل: هو الشخص أو الجهة التي توجه اليه الرسالة ويجب على المستقبل فك رموز الرسالة بغية التوصل الى تفسير لمحتويات وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المرسل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.²

5- التغذية الراجعة: هي عملية تقويم متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بإحدى وسائل المعرفة، أو مدى تأثير تلك الرسائل على هذا المستقبل أو قياس فعالية الوسيلة أو قناة الاتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة، وهل استطاع المرسل خلق جو من التفاعل والمشاركة مع المستقبل لدفعه لاستيعاب الرسالة والتأثر بها، مع أن بعض علماء الاتصال يقصرون عناصر الاتصال على (المرسل، المستقبل، قناة الاتصال) إلا أن التغذية الراجعة، تشكل عملية قياس وتقويم مستمرة لفعالية هذه العناصر وما يقدمه كل عنصر لإنجاح عملية الاتصال، ومن أشكال التغذية الراجعة ظهور علامات الانفعال على المستقبل كالفرح أو الحزن أو الضحك أو الخوف أو الانزعاج، والتغذية المرتدة (الراجعة) عبارة عن الأثر الذي يتركه رد فعل مستقبل الرسالة على المستقبل وقد يكون هذا الأثر إيجابياً ويدل على وصول الرسالة الى المستقبل أو سلبياً ويدل على عدم وصول الرسالة الى المستقبل.³

¹ - العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، المرجع السابق، ص76

² - بلعباس عبد الرزاق وآخرون، نفس المرجع، ص22، 21

³ - فتحي محمد أبو ناصر، مدخل الى الادارة التربوية -النظريات والمهارات- ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، ص76

عملية الاتصال لكي يمكن فهمها، لابد وأن نستعرض معا عناصر تلك العملية، حيث انها تشمل في نطاقها الضيق أربعة عناصر أساسية هي الرسالة والمرسل وقناة الاتصال والمستقبل ولكن من ناحية علمية فإن الاتصال عملية أكثر تشعبا وتعقيدا او تحتوي على أكثر من متغير يمكن أن يؤثر في عملية الاتصال.¹

6- التشويش: مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد الى المستقبل وادراكها، وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل وقد تأتي من قناة أو وسيلة الاتصال وقد تأتي من المستقبل، وقد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو متجمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال، ولذلك فانه من الضروري استيعاب وادراك أسبابها وأثرها، ومحاولة التغلب عليها.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال داخل المؤسسة

تشير آخر الدراسات والأبحاث في مجال الاتصال أن معظم المنظمات العامة في بلدان الاتحاد الأوروبي، وفي بعض دول مجلس التعاون الخليجي (مثل دولة الامارات العربية المتحدة والكويت) قد حققت نجاحات كبيرة على مستوى البلديات وبعض المنظمات الخدمية العامة بفضل انتفاعها بشتى أنواع الاتصال² وغالبا ما تلجأ المنظمات إلى تكوين خليط من أشكال الاتصال بغية تحقيق أهدافها المرجوة ومنه سنحاول من خلال هذا العنصر تفصيل أنواع الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية، وفق اتجاهاته، الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، شبكات اتصال الفريق وأخيرا الاتصالات الخارجية

الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية: سنحاول تسليط الضوء على أهمها والمتمثلة في:

1-الاتصالات الشفوية: وهي التي تظهر من خلال تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والطروحات والآراء بين المرسل والمستقبل عن طريق استخدام الكلمات المنطوقة مثل :

المقابلات الشخصية، كافة الاتصالات الهاتفية، اللقاءات، الاجتماعات الندوات.....

¹ - جمال الدين لعويصات، لسلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط 2003، بوزريعة الجزائر، ص42

² بشير علاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، د.ط، 2009، ص 87.

يمثل الاتصال الشفوي النسبة الأكبر والأعظم من اجمالي الاتصالات بين الناس في قارة آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية وبعض أجزاء أوروبا، بحيث يجدون راحة وسهولة في هذا الأسلوب من الاتصال، وهو ما يشير إلى ميل هذه الشعوب إلى البساطة في العيش والتحاور و تعد الاتصالات الشفوية الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء في المنظمات خاصة وبين الناس عامة، حيث تبين من احدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80% من اجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير¹

* يتسم الاتصال الشفوي بعدة مزايا منها:

- تكون التغذية العكسية (الرجعية) فورية وبشكل سريع بواسطة الاستفسار والحوار مقارنة بالأنواع الأخرى للاتصال.
- يسمح بتعديل القرارات والتعليمات بشكل سهل وسريع حتى تتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.
- لا يحتاج إلى وقت كبير ولا إلى وسائل (أوراق - وثائق) أو مستلزمات أخرى وهو ما جعله سهل الاستخدام يتصف بالعفوية والصدق وقوة التأثير، حيث أن الصوت ونبرته قد يكون لها تأثيرا كبيرا على مستقبل الرسالة.
- بالرغم من هذه المزايا التي يتسم بها الاتصال الشفهي إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب منها:
- قد ترافق الاتصال الشفوي حالات تشويش وضوضاء يصعب منعها أو تقليص شدتها خاصة أثناء اللقاءات أو المناقشات الحادة قد تكون مكلفة وتحتاج إلى جهد من ناحية انتقال المتحدث إلى مكان اللقاء بالمستقبل، أما الاتصالات الهاتفية فقد تكون تكاليفها عالية. -
- عجز المرسل عن نقل معنى الرسالة المراد إيصالها للمستقبل وهذا بإستخدام العبارات أو الكلمات الخاطئة أو غير الواضحة .

¹ بشير علاق ، المرجع نفسه، ص 89

- ضياع الوقت عند غياب أساليب وتقنيات التحكم في الوقت خاصة في الاجتماعات والندوات من خلال المناقشات

2-الاتصالات المكتوبة: وهي التي تأخذ شكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات وغيرها لإيصال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب ايصالها للمستقبل بصورة مكتوبة ملموسة. لا تعتمد المنظمات في الدول المتقدمة على الاتصالات المكتوبة إلا بنسبة ضئيلة لا تتجاوز 13% من الوقت المتاح للاتصال حيث يعتبرها المدراء وسيلة ضعيفة وليست فعالة .

إلا أنه لهذا النوع من الاتصالات عدة ايجابيات نوجز بعضها فيما يلي:

- سهولة التدوين والتوثيق حيث نجد بعض المؤسسات والمنظمات لا يعترفون إلا بالوثائق المصادق عليها.

- سهولة إرسالها بعيدا عن أي تشويش أو ضوضاء ودون أن يحصل أي تغيير في الرسالة إمكانية العودة إلى الوثائق والاتصالات المكتوبة مستقبلا.

- إمكانية التفصيل في الرسالة باستخدام الصور والرسوم والجداول وغيرها بصفة متقنة. - صياغة الرسائل المكتوبة بتأن، وإتاحة الوقت للمستقبل لفهم الرسالة والاجابة عنها بوضوح

*ومع ذلك نجد هذا النوع من الاتصالات يعاني من بعض المشاكل منها:

- غياب التغذية الرجعية السريعة والفورية.

- إنعدام التفاعل بين المرسل ومستقبل الرسالة.

- عدم تفضيل هذا النوع من طرف المنظمات والمكاتب غير الورقية خاصة في الدول المتقدمة.

3- الاتصالات الإلكترونية: لقد أثارت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطورا كبيرا

في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، وهذا على مستوى الفرد والمنظمات على حد سواء، فقد سمح عصر الأنترنت والاقتصاد الرقمي بإبتكار عدة أساليب وطرق لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الأفراد. . فقد ظهرت تقنيات اتصال فعالة وسريعة كشبكة

الأنترنت، الأنترنت الاكسترنال، الهواتف النقالة، البريد الصوتي والإلكتروني، مؤتمرات الفيديو وغيرها، هذه التطورات مكنت الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات في وقت قياسي مع توفر المال والجهد للأفراد والمنظمات حيث مكنت وسائل الاتصال سالفه الذكر من الاتصال الفوري ودون تكاليف سفر أو وقت لم تقم وسائل الاتصال الإلكترونية بإلغاء الاتصالات المكتوبة والشفهية بل ساهمت في تعزيزها حيث أن تبادل المعلومات والبيانات عبر شبكة الأنترنت مثلاً يتم بالأسلوبين المكتوب والشفهي نتيجة تمتع هذه التقنية بخاصية السمعية/ البصرية وهذا في شكل الصور والوثائق التي يتم تنزيلها من المواقع الشبكية من جهة، وإمكانية الاتصال الشفهي بواسطة المؤتمرات وأجراء الحوارات عبر الشبكات والتواصل الشفهي المدعم بالصوت والصورة معاً.

4-الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسم) كما تسمى لغة الإشارة، يعد هذا النوع الأقدم تاريخياً حيث استخدمته الشعوب منذ ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة- قبل ظهور اللغة - ويتم فيها نقل المعلومات والأخبار و الإنطباعات عن طريق الإشارات أو الإيماءات أو أشكال سلوكية تعبيرية معينة تعتمد الاتصالات غير اللفظية على تعابير الوجه والجسد من أجل الإيحاء برسالة أو نقل معنى معين، وتمثل هذه الاتصالات نسبة كبيرة من الاستخدام خاصة في الاتصالات غير الرسمية، وقد سميت بلغة الجسم لأن المستقبل يعتمد في فهمه لمعنى الرسالة على تعبيرات الوجه ووضعيات المرسل إن كان واقفاً أو جالسا أو من خلال نبرة صوته أو حركة إيماءاته جسده أو إشاراتة وا وهو ما أكسبها درجة عالية من المصادقية وقوة التأثير على مستقبل الرسالة خاصة إذا أحسن المرسل توظيفها. يوحي هذا النوع من الاتصالات بجوانب خفية للمرسل وهو ما يجعلها أداة جيدة للحكم على تصرفات فاعلها أو الإطلاع على مفاتيح شخصيته، كما تتخذها العديد من المنظمات كأداة مهمة للحكم على شخصية ومواقف المترشحين لشغل الوظائف لديها و للإشارة فإن لغة الجسد علم قائم بذاته فإن فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليس بالعملية السهلة، حيث أن لغة الجسد تختلف من ثقافة لأخرى وعلى هذا يصعب تعميم نتائجها أو مدلولاتها، مثلاً: أريد أن أكون

متعاوننا)عدم مقاطعة الأرجل- وجه مبتسم- عدم تحريك اليدين بشكل مستمر- عدم مقاطعة الأيدي على الصدر¹

5-الاتصالات البصرية: ويتم في هذا النوع من الاتصالات استخدام الصور وأشكال الجرافيك المختلفة والرسوم والمخططات البيانية لإيصال معنى الرسالة إلى مستقبلها وتشير إحدى الدراسات أن لهذا النوع تأثير كبير مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى، ويعود ذلك لعدة أسباب منها:

- ثبت علمياً أن الصور والجرافيك لها تأثير قوي بحيث دخولها إلى الذاكرة يكون أسهل من الكلام والعبارات المكتوبة.
- تثير الألوان والرموز المستخدمة في الاتصالات البصرية انتباه المستقبل واهتمامه أكثر من الكلمات.
- سهولة التعبير عن المعنى بالجرافيك والصور المتحركة بواسطة الاستخدام الصحيح لوسائل العرض مما يؤدي إلى سرعة دخول الرسائل إلى الذاكرة
- توفير الجهد والوقت على المستقبل من خلال التأثيرات الصوتية والإيقاعات والألوان وهو ما يحفزه على الإستجابة مقارنة بالوسائل الأخرى للاتصال
- يستخدم هذا النوع على نطاق واسع بغية إيصال رسالة إلى قطاعات كبيرة وواسعة من المستقبلين والذين قد يكونوا لا يجيدون القراءة والكتابة

الاتصال وفق اتجاهاته :

والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي :

- 1- الاتصالات الصاعدة:** تتطوي هذه الاتصالات على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم- السلم الاداري- إلى القمة، والتي تسمح للمستويات الإدارية الدنيا بحرية التواصل مع المستويات الإدارية العليا، وللاتصالات الصاعدة أهمية بالمنظمة فكلما كان تدفق جيد للمعلومات من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته كلما عبر

بشير علاق، المرجع سابق، ص 87¹

ذلك عن وجود علاقات تفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة وهو ما يشجع العاملين على نقل وجهات نظرهم للمستويات العليا للإدارة. وتأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال منها : الاجتماعات الدورية، التقارير المكتوبة الاقتراحات، المشاكل، تقارير الأداء الشكاوى والمنازعات وغيرها

2- الاتصالات النازلة: وهي عكس الاتصالات الصاعدة بحيث تتساب الرسائل والمعاني من المستويات العليا للإدارة للمستويات الدنيا، وتسعى إلى توضيح أهداف المؤسسة واستراتيجياتها الجديدة لتنفيذ الأعمال، فنجد الرسائل النازلة تحتوي على:

- إعطاء اتجاه معين للعمل للمستويات الدنيا من خلال تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات وكل الرسائل المتعلقة المطلوبة وغير المطلوبة كتوجيه رسالة لكافة العمال من أجل تحسين الجودة والتنبيه لأهمية المنافسة.¹

- التوجيهات المتعلقة بكيفية أداء العمل من خلال تعليمات العمل.

- رسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بها كإجراءات منح إجازة لموظف لمدة سنة بدون راتب.

- التغذية العكسية لتقارير الأداء التي تم رفعها بشكل اتصال صاعد مثل: الإشادة بجهود العاملين في قسم ما.

- رسائل تحفيز العمال وتعليمهم وتوجيههم نحو قبول رسالة المنظمة وثقافتها وتوضيح اتجاهات الإدارة العليا نحو كيفية إنجاز العمل

3- الاتصالات الأفقية : ويظهر هذا النوع بين العاملين في الإدارة أو الأقسام الواقعة في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي في شكل حالات من التفاعل وتبادل المعاني والآراء والمعلومات ووجهات النظر وغالباً ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات باعتبارها تساهم في تحقيق التنسيق بين الأعمال وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات

¹ حسين حرم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات العمل، دار ومكتبة الحامد، د.ط، عمان، الأردن، 2000، ص257

المطلوب تنفيذها، والحد من الصراعات ومشاكل العمل من جهة، وتعمل على توطيد علاقات التعاون والتنسيق والمؤازرة بين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة من جهة أخرى، وإن عمليات التنسيق والتي تكون داخل الإدارة الواحدة أو بين الإدارات والأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعمل على تقليل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات، ويشير لوثنان Luthans إلى أن الاتصالات الأفقية هي تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم¹

حتى تؤدي المنظمة نشاطها وتحقق أهدافها فهي تشتمل على شبكة أو شبكات من الاتصال وأشكال متنوعة من هذا الاتصال، وقد قسمت أنواع الاتصال في داخل المنظمات بعدة تصنيفات ومنها قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

1. الإتصال الرسمي: تأخذ الاتصالات الرسمية أربعة اتجاهات أساسية هي:

- أ. **الاتصال النازل:** يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي.
- ب. **الاتصال الصاعد:** في الأغلب يكون عبارة عن تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرون إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة العليا، عن الاتصالات النازلة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها، وتشمل: (التقارير، والاقتراحات، والعروض... الخ)، وتسمح الاتصالات الصاعدة بتحقيق مزايا كثيرة :
 - حصول الإدارة على تصور أوضح عن طبيعة العمل، من حيث المعرفة بالانجازات ومعالجة المشاكل، والاستعدادات، والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات.
 - تمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تفاقمها.
 - تسهل مهمة الإدارة في الاطلاع بمسؤولياتها، وحصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة، وذلك من خلال استقبال وتقبل الاتصالات الصاعدة، ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على ممارستها.

¹ حسين حرم، المرجع السابق، ص 260.

- تساعد فتحق نوات الاتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى تقبل الاتصال النازل، من منطلق ان الاصغاء الجيد يصنع منصتا جيدا.

ج. **الإتصال الأفقي:** يتم هذا النوع بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة، ويهد فهذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال لتحسين الإنتاجية والأداء، ويوضح الكثير من المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق

د. **الاتصال الرأسي** (الاتصالات النازلة والصاعدة)، ويفيد هذا النوع من الاتصال في توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل¹.

ج. **الاتصال الغير الرسمي:** وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات².

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية ، 1990 ، ص 537-540

² السالم مؤيد سعيد، اساسيات الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان، 2005 ، ص 82.

خلاصة الفصل

بعد الاتصال الفعال الأساس في حل عمليات التواصل وبدونه يصعب نقل المعلومات وتداول الآراء ووجهات النظر بين مختلف الأفراد وبفئات عمرية مختلفة كونه يعتمد على جملة من المهارات التي تساعد في عملية الاتصال كالحوار والاستماع والإقناع والتأثير وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والبلوغ إلى غايات اتصالية فعالة في مختلف المجالات، الحياتية، اليومية وغيرها وتتوزع الاتصال من الاتصال الداخلي وخارجي والتنظيمي وكلها تساعد العملية الاتصالية بالإدارة فالتمكن من الاتصال الفعال يعني التحكم في تقنيات وسائل الاتصال.



الفصل الثالث

فعالية الاتصال في المؤسسة ومعوقاته

تمهيد:

تعتبر الاتصالات في أي مؤسسة بمثابة همزة الوصل الرابطة لها لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني، فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير كافة الأعمال، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها مرتبطة بنجاح عملية الاتصال، كيف لا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها، وبينهم وبين العالم الخارجي وهنا يكمن دور الاتصال في فعالية المؤسسة.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على خطوات ومعوقات الاتصال وعلاقته بفعالية المؤسسة وفق الخطة التالية:

المبحث الأول: خطوات الاتصال ومعوقاته

المطلب الثالث: خطوات الاتصال

المطلب الثاني: معوقات الاتصال

المبحث الثاني: فعالية المؤسسة وعلاقتها بالاتصال

المطلب الأول: فعالية المؤسسة

المطلب الثاني: علاقة الاتصال بفعالية المؤسسة

خلاصة الفصل

المبحث الاول: فعالية المؤسسة وعلاقتها بالاتصال

المطلب الاول: فعالية المؤسسة

1- مفهوم المؤسسة

المؤسسة هي جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر تكون مادية ومعنوية تستثمر من طرف مجموعة من الأشخاص، بغرض الوصول الى اشباع هدف اقتصادي واجتماعي. كما تعرف وحدة انتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج ، إذن يمكن اعتبارها كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق ، وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها¹.

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة ولكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

والمؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة².

وعليه المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم وتبعا لحجم ونوع نشاطه"

- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2000 -¹ ص25،

²- ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998، ص10

2- مفهوم الفعالية:

تتباين مفاهيم الفعالية ليس فقط بتباين وجهات نظر وآراء الكتاب والباحثين المختصين في الأدب الإداري أو بتعدد مداخل قياس الفعالية، وإنما يأتي التباين أيضا نتيجة لتعدد الجهات التي تهتم لهذا المفهوم، مثل: المستهلكين، المجهزين، الموزعين، الحكومة، المنافسين وغيرهم، حيث تملك كل جهة معايير مختلفة للحكم على الفعالية. فهناك من يركز على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية، فنجد أن محمد علي جعلوك يرى بأنها تعبر عن " بلوغ الأهداف وسد الإحتياجات عن طريق تحقيق أقصى إنتاج ممكن من خلال إستخدام الموارد المتاحة أحسن إستخدام ¹ ". أما Yves Frédéric Livian فيرى بأنها " الأهداف التي تحققها المؤسسة مقارنة بما تنتظره منها أما الأجزاء المؤثرة فيها . "

وبتالي فهي حسب bergeron : مدى تحقيق البرامج لأهدافها المحددة مسبقا. ² أما بالمفهوم المعاصر فإن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات البيئة غير المستقرة، مما جعل المؤسسة في وضعية البحث الدائم عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها. وهذا ما تؤكدته التعاريف التالية: ³ **الفعالية هي** :قابلية المؤسسة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاية والتكيف مع المشكلات البيئية والداخلية. "

الفعالية هي :قابلية المؤسسة على البقاء والتكيف والمحافظة على النمو بغض النظر عن الوظائف التي تنجزها. "

¹ محمد علي جعلوك ، موسوعة العلوم الإدارية ، دليل رجال المال والأعمال ، القادة هل يولدون أم يصنعون ؟ ط1 بيروت ، دار راتب الجامعية ، 1999، ص101 .

² Pierre G. Bergeron، la gestion moderne : théories et cas، (Québec :Gaétan Morin،1983)، p.90.

³ أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العاصري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 01، القاهرة، جامعة الدول العربية، يونيو 2007 ، ص122

الفعالية هي": القدرة على تحقيق رضا أصحاب المصالح."

الفعالية هي": دالة التطابق الجيد و الانسجام بين المتغيرات البيئية والهيكلية"

أما Jeanne meunier فيرى بأنها": مقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار إذا كانت هناك إرادة لدى مسيريه¹."

ويعتبرها الدكتور سعد صادق البحيري": محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما

يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية²."

ومنه فعالية المؤسسة هي عمل المؤسسة وأدائها .

المطلب الثاني: علاقة الاتصال بفعالية المؤسسة

أولاً- علاقة الاتصال بالوظائف الأساسية للمؤسسة

1. الاتصال والتخطيط:

يعتبر التخطيط احد وظائف إدارية الموارد البشرية، ويتطلب التخطيط وضع برامج معينة، ويعتمد في ذلك على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت بيانات كمية أو وصفية، وبعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الاتصال، فان الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية الموجودة في المؤسسة، كذلك المؤشرات الإحصائية التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط.³

2. الاتصال و الرقابة:

هي وظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة، حيث تتمثل في معرفة رد الفعل أو الأثر الرجعي الناتج عن تنفيذ القرار، وتظهر الحاجة إلى الاتصال في الرقابة من خلال التقارير التي يتم استلامها من الجهات المنفذة في المؤسسة، وهو ما يسمح بتغذية توقعات، إجراءات وحتى قرارات سيتم اتخاذها، وبالتالي:

Diagnostic: organisatin et planificatio ..¹ Jeanne meunie; Genevive cause et Marcel capet p.44. ، 1986)، (Paris: Economica، 2ème édition، d'entreprise

² سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004 ، ص201

³حمود ، خضير كاظم، (السلوك التنظيمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 125.

"يعتبر الاتصال ضرورة ماسة لأحكام الرقابة على سير العمل في المشروع، فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل مراحل التخطيط المختلفة، أي مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرتقبة، بما يوضح الاختلافات أو الانحرافات في الأداء تمهيدا لعلاجها " ¹.

3. الاتصال والتنظيم:

يقوم التنظيم على أساس تقسيم العمل داخل المؤسسة وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، بحيث تراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة، حتى لا يحدث نوع من التداخل وبحيث تكفل نوعا من التعاون بين هذه الوحدات لانجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاونا منسقا لمنع التضارب أو الازدواج، وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات أخرى، وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات.

4. الاتصال وتدريب الموارد البشرية: يركز هذا النشاط الإداري على إعادة التأهيل المستمر للقدرات الفكرية والوظيفية للموارد البشرية عن طريق التدريب الذي يقصد به " العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين أو تعديل سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية ".

وهو ما يساهم في رفع مستوى كفاءة العاملين في الأداء وزيادة إنتاجيتهم، وتقوم عملية التدريب أساسا على الاتصال بين المدرب الذي لديه المعرفة العلمية والعملية والمتدرب الذي يريد اكتسابها ².

¹ وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية " المفهوم والوظائف والاستراتيجيات " ، دار اليازوري، الاردن، 2013، ص 35.

² وفاء برهان برقاي، المرجع السابق، ص 48.

5. الحاجة إلى الاتصال كعامل للاستمرارية: "من أهم مجالات اتصال المؤسسة التي يكثر عليها الطالب حاليا هي تلك المتعلقة بهوية المؤسسة وصورتها العمومية وخاصة منها عناصرها الشعار"، حيث تقوم المؤسسة بإظهار صورتها الحقيقية في أعين جمهورها، إذ أنها تمارس اتصالا قائما على بث وتمرير المعلومات الحقيقية حول جوانب نشاطها وشخصيتها، إذ لم يعد ينظر إليها ككيان مادي فحسب، بل ككيان اجتماعي أيضا له ثقافته وقيمه ومبادئه، وهو ما يترجم العلامة التجارية لأي مؤسسة.

6. الحاجة إلى الاتصال كعامل لتحقيق برنامج الجودة في المؤسسة:

على القائم بتطبيق برنامج الجودة أن يوفر المعلومات والتوضيحات الوافية لأعضاء المؤسسة بخصوص أهمية الجودة، واعتبارها إحدى الركائز التي يقوم عليها إنتاج السلع والخدمات في جميع مراحله.

7. الحاجة إلى الاتصال كعامل لإرساء ثقافة المؤسسة:

بمعنى أنه "كل مورد بشري داخل المنشأة يسعى إلى توسيع قدراته المعرفية، وقد يتسنى له ذلك من خلال الاتصال، إذ بواسطته تتم عملية نقل الخبرات بين الأفراد لتمكينهم من التحكم في العمل، خاصة وأن هذه العملية (نقل الخبرات) تشكل إحدى الضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنها في حياة أي مؤسسة".

8. الحاجة إلى الاتصال كعامل لمواجهة أو تأقلم:

يحتاج كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، أن يقضي وقتا طويلا في محاولة اكتساب المعرفة العلمية التي تقتضيها وظيفته في المؤسسة وبالتالي تدفعه الحاجة إلى التأقلم مع الوضع الجديد (ظروف العمل الجديد بالنسبة إليه) إلى البحث عن المعلومات باعتبارها وسيلته الأساسية في مواجهة غموض البيئة الجديدة، وهو ما يمكنه من معرفة مكانته ودوره في المؤسسة وعلاقته بالآخرين.¹

¹ يوسف حبيب الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية "قضايا معاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 125.

9. الحاجة إلى الاتصال كعامل تقارب:

إن بروز ظاهرة التباعد بين الفروع هو ناتج عن ممارسة استقلالية التسيير التي أملت بها التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تعيش فيها المؤسسة، وأن هذه الاستقلالية في التسيير هي إحدى الوسائل الفاعلة لتلبية حاجات الزبائن، من خلال رصد رغباتهم من أهم العناصر المشكلة للسوق المصب لسلع منتجات المؤسسة، وتبرز الحاجة إلى الاتصال من خلال عملية التنسيق بين القرارات الجزئية المتخذة على مستوى كل فرع وبالتالي جمع الوظائف بطريقة تتقارب مختلف الفروع والعمل في إطار أهداف مشتركة. وتظهر هذه الحاجة جليا في المعطيات الميدانية للدراسة انطلاقا من طبيعة المؤسسة وتفرعاتها.

المبحث الثاني: فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة المطلب الأول: دور الإتصال الإداري في المؤسسة.

1- دور الإتصالات في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القادة للموقف. وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات وبكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية بالمنظمة، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة لاختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليمات للوحدات التابعة لها لموافقتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استيفائها لاتخاذ القرارات وتنفيذها، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات المطلوبة منها وإرسالها الى القادة التي تتجمع اليها البيانات من مختلف الوحدات ، ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصر من عناصر اتخاذ القرار السليم، وإذا كان متفق عليه بين علماء الإدارة على ما للمعلومات والبيانات من أهمية في اتخاذ القرارات، فلا تزال مشكلة الإدارة في الوقت الحالي هي مشكلة الإتصال بمعنى جمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار، حيث أن نقصه تلك المعلومات هو الذي يؤدي الى اتخاذ القرارات الخاطئة، والعكس صحيح فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية مالم تكن مبنية على اساس وافر من المعلومات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات أول بأول، وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشطك أن يقع، ذلك لأن أي انحراف في التنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تفيد منع هذا الانحراف. وعليه فالإتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح، ويعني عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومروؤوسيه أن يعيش في عزلة عنهم، ولايمكنه التعرف على نبض مروؤوسيه وردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها.¹

¹ محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص: 28.

1-1- جعل القائد عارفاً بحقيقة ما يجري داخل المنظمة:

لعل أسوء القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يبقون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متحيزة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء إلى اتخاذ القرارات الخاطئة وتصرفات غير منطقية. والقائد الإداري الناجح هو الذي يحرص على توافر وسائل الاتصال الفعالة التي تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير أو إبطاء، فالمعلومات والحقائق التي تصل إلى القائد قد تكون متأخرة، أي بعد الوقت المناسب مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

1-2- تمكن القائد الغداري من التأثير في مرؤوسيه:

إن القائد الغداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات ظذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الإتصال في منظمته.

ونلخص مما تقدم إلى أن مفهوم الإتصالات يمثل تبادلاً للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين القادة ومرؤوسيه ومن ثم صارت مسألة تبادل تلك الأفكار والمعلومات من أبرز المستلزمات الأساسية في عملية اتخاذ وصنع القرارات في الإدارات المختلفة.

ولقد أصبحت كفاءة الإدارة وصحة القرارات معتمدة على المدى توافر المعلومات الكافية وبالمواصفات الكمية و النوعية في الوقت المناسب.¹

ولا يمكنه أيضاً التعرف على مشكلاتهم، والدليل على ذلك أن أي قرار يتخذه القائد ويخص الجانب الإنساني لمجموعة أو أكثر ممن يعملون تحت رئاسته سواء اكان القرار خلص بنقل أو حرمان من علاوة أو ترقية إلى غير ذلك من المسائل دون أن يجري اتصال لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة حقيقة الموقف الإنساني للمجموعة التي يسمها القرار او

¹ شعبان فرج، اتصالات ادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2009، ص: 137

يسمح لهم بمقابلة ولو لمدة قصيرة ليتبين رد الفعل في نفوسه هذه المجموعة نتيجة القرار ومدى تأثيره في كفاية العمل، وبالتالي في الكفاية الإنتاجية ككل، فإن هذا القائد سوف يجد نفسه بحاجة لمراجعة قراره السابق، حيث معرفة نظر المرؤوسين قبل اتخاذ القرار ربما تجعله يبحث عن حل آخر أساس أنه بدون ذلك سوف يجد نفسه لو اصر على القرار أمام أحد بديلين:

الأول: أن يكون القرار موضوع قبول من بينهم دون استياء

الثاني: أن يكون موضوع رفض منهم، وفي هذه الحالة يكون القرار مصدر الإستياء البالغ ومثل هذه المشكلة، ربما يكون ممن الممكن حلها بالاتصال، ليس فقط للحصول على المعلومات الخاصة بوجهة نظر مخالفة لقرار المدير، بل قد يكون الإتصال وسيلة للحصول على هذا القبول.

والإتصال الجيد طريق القائد لإتخاذ القرارات الفعالة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، والمتمثلة في تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة وجعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل منظمته وتمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه.

1-3- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة:

وهذه المعلومات أصبحت ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى أنه في الوقت الحاضر ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى "إدارة المعلومات" أي أن كل سلوك وترف للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والأهواء الشخصية، والضغط فالقائد في إدارته وعند اتخاذه القرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات.¹

علاقة الاتصال بتحقيق الرضا وتحسين الاداء

إذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغیرها وكبیرها. إن معظم مشكلاتنا اليوم كما يقول عبد الباقي: "ليست في عالم الأشياء ولكن في

¹ شعبان فرج، اتصالات إدارية، المرجع السابق، ص: 138.

عالم الأشخاص وأن أكبر فشل للإنسان كان وما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمهم وانما مشكلة اتصال". لذا يعتبر الأكاديميون كما أورد "جرينبرج و بارون" أن الاتصالات هي الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستوياتها، كما أشارا "جرينبرج وبارون" أن هيكل المنظمة وانتشارها ومجال عملها تتحدد بواسطة أدوات وأساليب الاتصال بها.

ولا يرى "جرينبرج و بارون" مبالغة في عبارة "برنارد" إذا علمنا أن مديري الشركات يقضون 80% من أوقات عملهم في عملية الاتصالات. ويمكن قياس مدى أهمية الاتصالات عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت كما يقول عبد الباقي أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق إتصال فعال. أيضا كما أوضح حمود أن التطور والنمو الكبير في المنظمات واتساع أنشطتها وزيادة الاهتمام بالاتصالات. ويقول أيضا: "إن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف بين أنواع الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة".¹

كما أورد تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال وبدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم، لذلك تقول المنجي أن "للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق، ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية في المنظمات وبالأخص مع كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض، فالاتصال هو عصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم. أيضا يتضح لنا الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين ومبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح وتحقيق فعاليتها. أيضا يتضح لنا متى ما كان الاتصال واضحا يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء.

¹ اخيري جميل الحليل، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، (القاهرة، الكتاب الجامعي الحديث، ط2، 1985)، ص

- **تخصيص المهام:** يتطلب نشر المعلومات على مجموعات العمل في كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج.
- **حجم المنظمات:** إن اتساع حجم المنظمات تولد عنه زيادة في عدد الأقسام داخل المنظمة، مشكلة بذلك الهيكل التنظيمي مما يستلزم ضرورة وجود اتصال بين مختلف المستويات.
- **وجود نقابات:** إن ارتفاع النزاع والصراع بين العمال والإدارة يتطلب نشوء نقابات التي تحتاج كما هائلا من المعلومات لفائدة أعضائها .
- **استعمال مصطلحات تقنية صعبة:** إن المصطلحات والتعبير المستعملة من طرف الإدارة وممثليها، تكون واضحة وبسيطة الفهم من طرف كل العمال ولهذا لا بد من تبسيطها حتى تكون في متناول الجميع.¹
- وللاتصال تأثير واضح على اداء العاملين من منطق انهم يمثلون الجزء الاكبر من التعاونات الموجودة بالمؤسسة والاطراف المكونة لها، فالاتصال هو الذي يسهم في توجيه العاملين في انجاز الاعمال الموكلة لهم، ومن تأثيرها على الاداء الوظيفي ما يلي:
- _ يلعب الاتصال دورا هاما داخل المنظمة وخارجها، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الانسان في كافة انحاء الجسم، اما بالنسبة لأي منظمة او مؤسسة فالاتصال له دور هام جدا في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات.
- _ كلما كانت هناك انظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة القائد عالية في الاتصالات.²
- _ الاتصال كصمام امان يمكن من خلاله ان يعبر العاملين عن مطالبهم لصانعي القرار، وكذا ابقائه على اطلاع على النشاطات، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة.

¹ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 63.

² - فاروق عبده فلي، وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة، 2005. ص 125

_ تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي، وفعاليتها تعني ببساطة انه هناك خاصية ايجابية اضيفت للمناخ التنظيمي، إما ببطء الاتصالات تعني ناحية من أخرى إن هناك خاصية سلبية اضيفت للمناخ التنظيمي.

_ غياب قنوات الاتصال الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين، وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدي إلى اثر سلبي يخلق مشاعر من القلق والإحباط للعاملين، ولهذا البعد أهمية للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، والاهتمام من المرؤوسين لتحقيق نظم الانفتاح والانسباب الذي يحقق كفاءة فرص إبداء الرأي والتعليم والتطور

_ ان انماط الاتصالات السائدة في المنظمة او المؤسسة من شأنها التأثير في المناخ الموجود بالمؤسسة بداع الابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث ان الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد وخلق حركية الجماعة والجماعة على حد سواء، اذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والاراء والافكار.

_ الاتصال الفعال يؤدي الى تحسين اداء العاملين وحصوله على رضا اكبر في العمل، فالفرد يستطيع ان يتفهم عمله بصورة افضل ويشعر بمشاركة اكبر.

_ يساعد على تقييم الاداء ونتاجية العمل، وتحديد معايير ومؤشرات الاداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل.

_ كما يعد الاتصال كوظيفة رقابية حيث يقوم بتوفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الادارية والضرورية لتقييم الاداء في الوقت المناسب.

_ وايضا تمكن اهمية الاتصالات في المؤسسة على تحفيز وتنشيط المورد البشري ويمثل العلاقات الانسانية قوة دفع وتأثير على الاداء فهو يتوقف بالدرجة الاولى على تصميم نظام ايجابي وفعال من الحوافز.

_ بث روح العمل ولا يكون ولا يكون ذلك الا بمعرفة الفرد لمؤسسته في ظل غياب روح العمل والسعي في بثها لدى الافراد الواجب القيام بها، وزرع الثقة في نفوسهم كما ان بيئة

العمل تخلق بيئة مناسبة لتشكيل فريق عمل ذو اداء عالي متفاعل ومتجانس من خلال انسجام المصالح والاهداف.

_ الاتصال له اثر كبير في رفع الاداء الوظيفي بالمؤسسة وهذا من خلال وجود عملية اتصالية ونظام اتصالي فعال بالمؤسسة مما يساهم بصورة كبيرة من خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وتبعث في افراد المؤسسة روح التعاون، وتقوي فيهم الانتماء التي يعملون بها فيتغير سلوك العاملين الى الافضل مما يؤدي الى ارتفاع نسبة ادائهم الوظيفي.¹

المطلب الثاني خطوات الاتصال في المؤسسة ومعوقاته

1-خطوات الاتصال في المؤسسة

تختلف طبيعة عمل ومهام المسؤول عن مؤسسة ما عن غيره من المدراء ، فهو يتعامل غالباً مع الجانب الانساني أكثر من الجوانب الأخرى ، ويستخدم في اتصالاته الوسائل الشفهية أكثر من الوسائل الأخرى (الكلمة المنطوقة) ، ولذا يمكن القول أن أولوية احتياجه في مهارات الاتصال تتركز في مهارتي الإنصات والتحدث ، ومنه كانت هناك مجموعة من الخطوات يجب اتباعها حتى يكون الاتصال فعالاً.

• تحقق من جدوى الاتصال : أسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال : ما الهدف منها؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالإتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل

• وسع دائرة التفكير لديك : تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع .

¹ - فاروق عبده فليح، وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص

- استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك : ابحث عن كل ما تحمله من معاني ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة ، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر .¹
- ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام : وكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادراً على تقييم رسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن .
- صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين : اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة .
- أطر الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح .
- أعرف ما ستحدث عنه : حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع .
- كن واضحاً ومحدداً : لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة ، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك .
- تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال : الطرف المرسل غير مهتم كثيراً بالتفاصيل إن حرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته ، والسكون ، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد .
- توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباه : إذا خصصت وقتاً للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه . إلى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال .²

¹ العثيمين فهد سعود عبدالعزيز ، الاتصالات الإدارية: ماهيتها - أهميتها - أساليبها، مطابع شركة الصفحات الذهبية الطبعة الثانية ، 1414، ص 280.

² - العثيمين فهد سعود عبدالعزيز ، المرجع السابق، ص 281

2- معوقات الاتصال الاداري

ان إدراك العاملين في المنظمات باختلاف مستوياتهم لمعوقات الاتصالات في المنظمات سيسهل عليهم معرفة هذه المعوقات، وبالتالي تجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعال ومن هذه المعوقات ما يلي:

1-معوقات الاتصال التنظيمية:

ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي، وكبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة، أضف إلى ذلك غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الادارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.¹

أ- الهيكل التنظيمي:

هو تعبير عن مجموعات العلاقات بين جميع مكوناته أي جميع أقسامه وإداراته وعدم تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات وتلك التي تقوم باستقبالها، يحدث سوء فهم بين الأفراد نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات السلطة والمسؤولية، كذلك فان عدم تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون للإشراف المباشر من الرئيس يؤدي الى الإقلال من فاعلية الاتصالات، وأوجه القصور التي تؤدي الى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال الغير رسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في اهدافه مع اهداف التنظيمية.

ويتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه بسبب تدخل وتعدد الوحدات الإدارية وافتقارها الى التنسيق، الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات وصعوبة المراقبة

¹ - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 84.

بالدرجة المحققة لانتظام سير العمل، وزيادة البعد بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا وتشتت الاتصال بسبب اختلال الهيكل التنظيمي.

ب- افتقاد ادارة المعلومات:

إن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على كمية ونوعية البيانات لذا فإن المنظمات الإدارية المعاصرة في اشد الحاجة الى وجود وحدة تنظيمية لجميع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات وقياس اتجاهات الراي العام ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تعوق فعالية الاتصال الإداري.¹

2-معوقات الاتصال الثقافية

إن ثقافة الفرد هي مجموعة المعايير التي تحكم تفكير الفرد وتصرفاته، باعتبار هذه المعايير عبارة عن مجموعة من الأسس والضوابط المتكونة لدى الفرد من معتقداته وعاداته وأخلاقه وقيمة التي يتمسك بها في بيئته أو مواقف معينة²؛ أي يمكن القول أن ثقافة أطراف الاتصال هو نتاج ما لديه وما لدى أسرته، وكذلك ما يرتبط بوظيفته والجهة التي يعمل بها، وما في المجتمع أو البيئة ككل من عادات وتقاليد وأنظمة وغيرها.

أما بالنسبة للمعوقات الثقافية التي تواجه العامل داخل عمله يمكن ذكر البعض منها ما يلي:

أ- **المشكلات اللغوية:** تعتبر اللغة من أهم المجموعات التي يركز على استخدامها الاتصال حيث يكمن الإشكال هنا في أن الكثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معاني مختلفة لأشخاص مختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة وتحمل تفسيرات مختلفة، وفهم معاني الكلمات المستخدمة في الاتصالات من العوامل البالغة الأهمية المرتبطة بفعالية الاتصال والخطأ الذي يقع فيه الفرد عادة هو

¹ رافدة الحريري، المرجع السابق، ص 85.

² سبيلزافي وولاس، السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991 ، ص 366.

افتراضه أن الآخرين يفهمون معنى كلماته طالما هو يفهمها، وهذا الافتراض خاطئ لأن الكلمة الواحدة تعني أشياء مختلفة بالنسبة للأفراد، ويرجع ذلك للاختلاف في المستويات التعليمية وإلى المناطق الجغرافية التي يأتي منها هؤلاء الأفراد، واختلاف لغاتهم ولهجاتهم وهذا مصدر مهم من مصادر تعويق الاتصالات وعدم فعاليتها، وإضافة إلى ذلك فإن استخدام بعض الأفراد لكثير من الكلمات في رسائلهم دون حاجة لذلك يجعل الرسالة معقدة أكثر أو يصعب فهمها من جانب المستقبل لها

ب- الإدراك الانتقائي: حيث يتجه الأفراد إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى وذلك لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدث التناقض المعرفي لذلك يتجه الأفراد إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، فالمستقبل يميل إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته وإهمال أي معلومات تتضارب مع هذه القيم والاتجاهات، أي تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والقيم والخلفية العلمية والثقافية والخبرة.

ج- الاتجاهات السلبية :

يرى محمد علي شمس الدين " أن اتجاهات العمال تؤدي دورا هاما في العملية الاتصالية فاتجاهات المرسل نحو موضوع الذي يقوم بنقله نحو المستقبل الرسالة ونحو وسيلة الاتصال ذاتها من الأمور المؤثرة في تحقيق فعالية الاتصال"¹ هذه الاتجاهات تشكل وجهات نظر متباينة تؤثر في تحديد سلوك العمال وتصرفاتهم واتجاهاتهم السالبة تعني وجهات نظر وعارضة لشخص أو موق، وغالبا ما تحول تلك الاتجاهات السالبة دون فعالية الاتصال.

¹ محمد علي شمس الدين، السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، 2007، ص 61

د- الانطواء :

يذهب أحمد صقر إلى أن هذا الجانب " يتمثل في البعد عن الآخرين وتفضيل العمل الفردي وعادة ما يكون نتيجة الاختلاف الموجود في القيم والمعتقدات والاتجاهات بينه وبين الآخرين، أو رغبة في عدم الاحتكاك، أو عدم النفور من العمل الجماعي"، وهذا السلوك يتناقض مع عملية الاتصال التي تقوم على العلاقات المتبادلة والتفاعل بين أطراف الاتصال¹.

هـ- افتقاد إدارة المعلومات :

وعلق ابراهيم محمد صالح بقوله : "مما لا شك فيه أن فعالية العملية الاتصالية واتخاذ القرارات يتوقف على كمية البيانات والمعلومات المتوفرة"² لذا فان المنظمات في اشد الحاجة إلى جمع المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط ومعرفة اتجاهات العمال واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم، وعدم وجود مثل هذه العمليات سوف تعوق فعالية الاتصال داخل المنظمة.

3- المعوقات الشخصية

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة، وغلبة الغموض عند الاتصال، وعدم الإصغاء، واختلاف القدرات والمدارك العقلية نتيجة الفروق الفردية، وتنوع العواطف وطريقة الاستجابة لها، ودرجة الثقة بين الأفراد، وغيرها من المعوقات التي قد تعقد عملية الاتصالات وتحد من فاعليتها بالإضافة الى ذلك:

- تضارب الاطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة: الدار الجامعية، 1989، ص 275.

² ابراهيم محمد صالح، الإدارة والإشراف التربوي، دراسة تربوية. الأردن : دار المستقبل، 2011، ص 85.

- الإدراك الانتقالي من قبل المستقبل فالمستقبل يميل غالبا الى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته وإهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات. والاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل فالمرؤوس يميل غالبا الى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه، وهكذا فالتغذية راجعة من المرؤوسين محدودة جدا وغير دقيقة.¹

- مصداقية المرسل وتشير الى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مدى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.

- ضغط الوقت فمثلا لا يتسع وقت المدير للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس الى اختصار الطريق والاتصال مباشرة مع مستوى اداري اعلى متجاوزا رئيسه المباشر، وهذا يؤدي الى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع. والحكم المسبق من قبل المستقبل قبل تمام قراءة الرسالة او الاستماع اليها. وعدم الاصغاء الجيد من قبل المستقبل²

4-معوقات الاتصال البيئية

يقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل وتحد من فاعلية الاتصال وترجع الى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومنها درجة الحرارة وسوء التهوية ووجود الضوضاء (الأصوات، والمسافة البعيدة) فكل ذلك يساعد على إعاقة الاتصال الفعال، كما ان الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر. ومن بين هذه العوامل أيضا اللغة التي يستخدمها واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة الى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

¹ حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، ط1، دار الجامعية، القاهرة ، مصر ، 2001، ص 89.

² الطائي، يوسف حجي، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، الوراق، عمان، 2006. ص 15.

5- معوقات ناتجة عن شبكة الاتصال :

الشبكة الاتصال ايجابيات وسلبيات فإن لكل شبكة فاعلية بالنسبة للشبكة والسلسلة في جميع الاتجاهات صدى يؤدي في غالب الأحيان إلى الفوضى و الضوضاء، ثم تأتي بعدها شبكة الدولاب التي تؤدي إلى حصر الاتصالات في الاتصال النازل أو الصاعد بين المدير وجميع العاملين، وقد خلقت هذه الشبكة حالة عزلة بين الأشخاص المعنيين، أما الشبكة الهرمية تتميز بالبيروقراطية وتمسكها بالشبكات الإضافية والتباطؤ الشديد للوصول إلى المعلومات مما يعرقل إنجاز أعمال المؤسسة.¹

6- معوقات ناتجة عن سوء استعمال أدوات الاتصال:

إن أدوات الاتصال مختلفة كالهاتف، التلكس يتمثل في استخدامها في احتكار بعض الأدوات عن الأخرى وعدم اختيار الوقت المناسب في إرسال واستقبال المعلومات.

- أدوات الاتصال أصبحت اليوم أدوات إنتاج، توزيع في المؤسسات الصناعية الإدارية، لذا نجد أن الاعتماد على قناة واحدة لتمرير المعلومات غير كافية. فلا بد من الاستغاثة بقنوات أخرى مثلاً: التعليمات الكتابية قد لا تفي بالغرض فلا بد من إلحاقها باجتماع توضيحي في قناة ثانية -2- شفوية. وعلى المستوى التقني يتعلق بالتشويش الفيزيقي بانقطاع الخط تداخل المحطات الإذاعية فيما بينها أو ... إنسانيا كالمدير الذي يستقبل كما هائلا من الاتصالات الهاتفية والمراجعين والسكرتيرة التي تأتيه كل دقيقة بتلكس جديد أو يطلب تعليمات وغيرها، اختار الطريقة الغير مناسبة لإيصال المعلومات وهذا الفن أي استخدام القناة الملائمة يمكن أن يتعلمها الشخص بالتجربة أو المعرفة بخصائص البشر واحتياجاتهم.²

¹ الطائي، يوسف حجيم، وآخرون ، المرجع السابق، ص 18.

² مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر 2000، ص 151.



الجانب التطبيقي



الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

أولاً - حدود الدراسة

- أ- الاطار الزمني : بداية دراستنا من مارس 2023 وكانت البداية من خلال جمع المادة العالمية والدراسات السابقة والمصادر والمراجع ودامة الى غاية جوان 2023 .
- ب-الاطار المكاني : مؤسسة مطاحن الاغواط بولاية الاغواط
- ج- الاطار البشري :عينة من عمال مؤسسة مطاحن الاغواط وبالع عدد 50 عاملا .

ثانيا- نوع الدراسة

تتعدد الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية فهناك بحوث استدلالية واخرى استقرائية واخرى كيفية تنتمي للبحوث الاستدلالية واخرى كمية تنتمي للبحوث الاستقرائية ولكل منها انواع عديدة ومتعددة . ودرستنا تنتمي للبحوث الوصفية الكيفية، وتعرف البحوث الوصفية بأنها : يعرفها سمير محمد حسين بانها" بحوث تركز على وصف طبيعة وسمات وخصائص مجتمع معين أو موقف معين أو جماعة أو أفراد، بهدف الوصول إلى استبصارها بشأنها .⁵⁸

كما يعرف أيضا العملية الرئيسية التي يمكن أن ينطوي عنها كافة أوجه النشاط الإعلامي والتوعوي، بالإضافة إلى أنشطة العالقات العامة والمعلومات التي تتفق جميعها بأنها عمليات اتصال بالجمهور، وان كانت تختلف من حيث أهدافها وسائلها، جماهيرها وجوانب التأثير الناتجة عنها⁵⁹.

ثالثا- منهج الدراسة

بما أن دراستنا تتدرج ضمن الدراسات الوصفية فان المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي حيث يعرف المنهج بانه "جاء في لسان العرب طريق نهج :بين واضح، ومنهج الطريق وضحه، والمنهاج كالمنهج . والمنهاج الطريق المستقيم.⁶⁰

58-..... (تهميش)⁵⁸

⁵⁹ - محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط6، القاهرة، مصر، 2004، ص ص 15/14

⁶⁰ - عبودة عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمر دمشق، سوريا، 2002، ص 11

ويعرف ايضا بأنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحديد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة.⁶¹

ويعرف أيضا " الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها لنصل إلى ما يطلق عليه اصطلاح نظرية وهي هدف كل بحث علمي.⁶²

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، والذي يعرف بأنه " هو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج والتعميمات وذلك من أجل تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها .⁶³

رابعا- مجتمع الدراسة وعينته

1- مجتمع الدراسة

يستعمل مجتمع البحث في الحياة عموما، لدلالة على تجمع سياسي، أو جغرافي أو طبيعي، من الأفراد والنباتات أو الحيوانات أو الأشياء، ويستخدم في البحث العلمي للدلالة على مجموعة من الفئات التي تشترك في خصائص محددة .⁶⁴

كذلك المجتمع هو المجموعة الكلية أو المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء منه⁶⁵، وعند تحديد أفراد المجتمع الأصلي للبحث، ينبغي على الباحث أن يحدد المجتمع الأصلي تحديدا دقيقا وان تقتصر دلالة نتائج البحث على المجتمع الذي منه

⁶¹ - رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي -اساسياته النظرية وممارساته، ط1، دار الفكر بدمشق، سوريا، 2000، 129.

⁶² - مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان مؤسسة الورق، الاردن، 2000، ص 68.

⁶³ - سعد سلمان المشاهدي : مناهج البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007، ص 162.

⁶⁴ - محمد بكر نوفل محمد ابو عواد، التفكير و البحث العلمي، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 2.

⁶⁵ - فايز جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 04 .

اختيرت عينة البحث وتعريف المجتمع الأصلي وتحديدته يقتضي معرفة العناصر الداخلة فيه، ويتم ذلك عن طريق إعداد قائمة كاملة وصحيحة تشمل جميع وحدات المجتمع الأصلي فقد يستغرق هذا العمل وقتاً طويلاً، وقد لا يمكن تحقيقه إما إذا كان الاعتماد على السجلات والقوائم القديمة فإن النتائج قد لا تكون دقيقة لأن هذه القوائم و التسجيلات جزئية لا تحدد المجتمع الأصلي موضوع البحث لذا تأتي خطوة إعداد قائمة للمجتمع الأصلي بعد إن يحدد المجتمع الأصلي بدقة⁶⁶

ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة .⁶⁷ وهو أيضاً: مجموع مفردات أو وحدات المعاينة التي ستجمع عنها البيانات، قد يكون من سكان محافظة معينة أو مدينة معينة.⁶⁸

فمن خلال دراستنا التي تعتمد في البحث على دور الاتصال الإداري وأثاره على فعالية المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية مطاحن الاغواط،حيث اخترنا عينة من عمالها والبالغ عددهم 50عاملا .

خامسا- أدوات الدراسة

إن الشائع حول ادوات البحث العلمي هو "أنها تلك الوسائل المختلفة، التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث،ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر، وأما الباحث موريس انجر، فحدد ادوات البحث العلمي كما يلي (الملاحظة والمقابلة الاستبيان والتجربة وتحليل المضمون، والتحليل الإحصائي).⁶⁹

⁶⁶ - إبراهيم الدعيلج، **مناهج و طرق البحث العلمي**، ط 1، دار صفاء للنشر، 2009، ص 92.

⁶⁷ - محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبييضين، **منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات**، ط2، دائرة وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 74 .

⁶⁸ - محمد صلاح مصطفى وآخرون :**خطوات البحث العلمي ومناهجه**، د.ط، المشروع العربي لصحة الأسرة، د.م، 2010، ص 82 .

⁶⁹ -أحمد بن مرسلني : **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 202 .

وانطلاقاً من طبيعة دراستنا الميدانية اعتمدنا فيها على صحيفة الاستبيان وهذا من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ويعرف الاستبيان أنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة ما أو موقف معين ويعرف أيضاً "هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة، لتوضيح الظاهرة المدروسة " ⁷⁰

ومن خلال دراستنا، قمنا ببناء استمارة بحث مكونة من 04 محاور أساسية وهي

المحور الأول:البيانات الشخصية

المحور الثاني: نوعية الاتصال الإداري بمؤسسة مطاحن الاغواط

المحور الثالث: معوقات الاتصال بمؤسسة مطاحن الاغواط

المحور الرابع: فعالية الاتصال بمؤسسة مطاحن الاغواط

⁷⁰ - المرجع نفسه، ص 220

سادسا تحليل وتفسير بيانات الدراسة

أولا - تحليل نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 01 : يمثل متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	35	70
أنثى	15	30
المجموع	50	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث تمثل عدد الأفراد من الذكور 43 فردا من العينة ونسبة 86% بينما الإناث تمثل 07 فتيات من العينة ونسبة 14%.

ويمكننا تفسير ذلك كون أن مؤسسة مطاحن الاغواط مؤسسة خدماتية تقدم خدمات شاقة تتمثل في إنتاج مادة السميد وتوزيعها، لذا تختار العمال من فئة الذكور للتحميل والتوزيع والإنتاج كونهم قوامون ، إلا أن مهام الإناث تقتصر على الإدارة والتسيير .
أن مؤسسة مطاحن الأغواط تعتمد على العمال من فئة الذكور لقدراتهم على أداء عمل المؤسسة الذي يتطلب القدرة على العمل الشاق والقدرة البدنية وحتى الشجاعة المهنية.

الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
20 سنة	03	06
من 21 سنة إلى 40 سنة	37	74
أكبر من 40 سنة	10	20
المجموع	50	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية أكثر من 21 سنة الى 40 سنة هي النسبة أكثر حيث تمثل عدد الافراد من 37 فردا من العينة ونسبة 74% بينما الفئة العمرية اكبر من 40 سنة تمثل 10 أفراد من العينة ونسبة 20% واخر نسبة لفئة 20 سنة ب03 افراد ونسبة 06%.

ويمكننا تفسير ذلك كون أن المؤسسة قديمة النشأة فإنها تعتمد على معظم عمالها القدماء الذين هو مثبتون بالشركة ، كما أنها تعتمد على عمال جدد مكان العمال المتقاعدين لهذا حصلنا على نتائج مختلفة في متغير السن

إن مؤسسة مطاحن الاغواط تعتمد على عمال تختلف أعمارهم حسب اختلاف التحاقهم بالعمل داخل الشركة فمنهم القدماء ومنهم الجدد .

الجدول رقم 03 : يمثل متغير المستوى الدراسي

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
16	08	متوسط
24	12	ثانوي
60	30	جامعي
100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 60% من المبحثن يحملون لهم مستوى دراسي جامعي ، أما نسبة 24% من المبحثن يملكون مستوى دراسي ثانوي أما نسبة 16% من إجمالي أفراد العينة لهم مستوى دراسي متوسط

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه يمكننا القول إن مؤسسة مطاحن الاغواط تعتمد في عملها عمال تختلف مستوياتهم الدراسية باختلاف مناصبهم المهنية حيث يجب على إدارات المؤسسة وإدارتها أن يكون أفرادها ذو مستوى دراسي جامعي او ثانوي على الأقل كما ان المؤسسة تفتح المجال أمام أفراد المجتمع الذين يمتلكون مستويات دراسية أولية بالشغل والعمل بها في مناصب خاصة كمناصب الحراسة ومناصب التنفيذ وهكذا

إن مؤسسة مطاحن الاغواط تعتمد عمال يمتلكون مستويات دراسة تختلف من عامل إلى آخر حسب منصب الشغل.

الجدول رقم 04 : يمثل متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	09	18
من 5 - 15 سنوات	31	62
18 سنوات فأكثر	10	20
المجموع	50	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة بـ 62% من أفراد العينة يملكون خبرة مهنية داخل مؤسسة مطاحن الاغواط تتراوح ما بين 5 و 15 سنة، في حين ان نسبة 20% من المبحثن يملكون خبرة مهنية داخل مؤسسة مطاحن الاغواط تفوق الـ 18 سنة، أما نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم 05 سنة بلغة 18%

وهذا يدل على المؤسسة الاقتصادية مطاحن تعتمد على الخبرة المطلوبة في العمل من خلال الاهتمام بتطوير الكفاءات ذوي الخبرة والعمل على دمج الشباب ذوي الخبرة الجديدة لإكسابهم المعرفة والمهارة المطلوبة في العمل، وهذا كونها مؤسسة قديمة ومزاله تعتمد على مجموعة من عمالها القداماء

إن المؤسسة الاقتصادية مطاحن الاغواط تعتمد على عمال ذوي خبرة كبيرة وهذا راجع لقدم المؤسسة واكتساب عمالها للخبرة المهنية من خلال عملهم في المؤسسة

الجدول رقم 05 :يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة

الوظيفة المهنية	التكرار	النسبة %
اطار	08	16
عون إدارة	09	18
عون تنفيذ	33	66
المجموع	50	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أعلى نسبة بـ 66% من إجمالي أفراد العينة مناصبهم المهنية داخل مؤسسة مطاحن الاغواط أعوان تنفيذ، أما نسبة 18% أعوان إدارة وتليها نسبة 16% إطارات

ويمكننا تفسير ذلك بان مؤسسة مطاحن الاغواط أكثر عمالها أعوان تنفيذ وهذا كون أن المؤسسة خدماتية وأكثر عملها ميداني متمثل في طحن القمح وشعير لإنتاج مادة السميد وتعبئته وتوزيعه ومنه نستنتج: مناصب العمل تختلف في مؤسسة مطاحن الاغواط منهم إدارات ومنهم إداريون ولكن أكثر عمال المؤسسة منفذون وهذا كونها مؤسسة خدماتية وأكثر خدماتها ميدانية.

ثانيا- تحليل نتائج المحور الثاني: نوعية الاتصال الإداري بمؤسسة مطاحن الاغواط

الجدول رقم 06 : يوضح تقييم المحثين للعملية الاتصالية

سؤال 06	التكرار	النسبة %
واضحة	34	68
معقدة	15	30
مبهمة	01	02
المجموع	50	100

تحليل الجدول: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 68% من المحثين أفراد العينة يقيمون العملية الاتصالية بمؤسسة مطاحن الاغواط بواضحة في حين إن نسبة 30% من المحثين أفراد العينة يقيمون العملية الاتصالية بمؤسسة مطاحن الاغواط بالمعقدة أما 02% من المحثين أفراد العينة يقيمون العملية الاتصالية بمؤسسة مطاحن الاغواط بالمبهمة. ويرجع هذا الاختلاف في النتائج إلى الثقافة الاتصالية لدى عمال المؤسسة فهم من يستوعبها ومنهم من لا يفهموا ومنهم ما يعيرها اهتماما وكأنها علاقات مهنية فقط أن مؤسسة مطاحن الاغواط تعتمد على عملية اتصالية ليس مفهومة لك العمال إلا أنها واضحة لمعظمهم .

الجدول رقم 07 : يوضح علاقة اتصال مدير المؤسسة بالعمال واتصال العمال ببعضهم البعض

العمال المدير	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	17	34	00	00	17	34
أحيانا	25	50	00	00	25	50
نادرا	08	16	00	00	08	16
المجموع	50	100	00	00	50	100

تحليل الجدول: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان كل افراد العينة بنسبة 100% أجابوا بنعم ويعني أنهم يتصلون بزملائهم في العمل منهم 25 فردا بنسبة 50% من المبحثين أكدوا أن مدير المؤسسة أحيانا ما يتصل بهم أما 17 فردا بنسبة 34% من المبحثين أكدوا ان مدير المؤسسة دائما ما يتصل بهم ومنهم 08 افراد بنسبة 16% من المبحثين اكدوا ان مدير المؤسسة نادرا ما يتصل بهم

ويمكننا تفسير هذه النتائج بان مدير مطاحن الاغواط يتصل بالعمال عن طريق رؤساء الفروع والاقسام وهم بدورهم يتصلون بالعمال إلى في بعض الاحين ما يضطر فيها المدير للاتصال بجميع العمال او الاجتماع معهم وهذا راجع لطبيعة العمل، اما العمال فهم يتصلون ببعضهم البعض من اجل تبادل الخبرات والتعاون وتقديم الخدمات ومنه نستنتج ان مدير مؤسسة مطاحن لا يتصل بكل عمال المؤسسة دائما بل هو في اتصال دائم مع إطارات المؤسسة من مدراء الاقسام ورؤساء الفروع والذين هم بدورهم في اتصال دائم مع العمال الا ان العمال دائمو الاتصال فيما بينهم .

الجدول رقم 08 : يوضح علاقة رضى العمال على العملية الاتصالية والوسائل التي تعتمد عليها

نوعية الانصال العمال	المكتوبة		الشفوية		الالكترونية		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
راضي	92	23	75	03	71.4	15	82	41
لا	00	00	00	00	00	00	00	00
نوعا ما	08	02	25	01	28.6	06	18	09
المجموع	100	25	100	04	100	21	100	50

تحليل الجدول :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة ب 82% من المبحثن راضون عن العملية الاتصالية داخل مؤسسة مطاحن الاغواط منهم 23 فردا بنسبة 92 % ممن يرون ان الوسائل المكتوبة هي الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة ومنهم 15 فردا بنسبة 71.4% ممن يرون الوسائل الالكترونية هي الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة، ومنهم 03 افراد بنسبة 75 % ممن يرون الوسائل الشفوية هي الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة، اما نسبة 18% من المبحثن راضون نوعا ما عن العملية الاتصالية داخل مؤسسة مطاحن الاغواط منهم 06 فردا بنسبة 28.6% ممن يرون الوسائل الالكترونية هي الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة ومنهم فردان بنسبة 08%، ممن يرون ان الوسائل المكتوبة هي الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة، ومنهم فردا بنسبة 75 % ممن يرون الوسائل الشفوية هي الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة.

ونفسر ذلك بان مؤسسة مطاحن الاغواط تعتمد على وسائل مختلف حسب الحاجة اليها واكثر الوسائل استعمالا هي الوسائل المكتوبة والتي هي رسمية وتضمن حق الطرفين أي العامل والمؤسسة وتستخدم الوسائل الالكترونية من اجل تسريع العملية والاتصالية وتدفق المعلومات بشكل اسرع كما تستعمل الشفوية في الحين وفي الاتصالات التي لا تحتاج تأخير هذا ما يجعل العمال راضون الى حد كبير عن العملية الاتصالية

ومنه نستنتج ان مؤسسة مطاحن الاغواط تعتمد على وسائل مختلف حسب الحاجة اليها واكثر الوسائل استعمالا هي الوسائل المكتوبة كونها تأخذ الطابع الرسمي ويمكن ارشفتها كما انها تضمن للعامل حقه وكذلك للمؤسسة حقها .

الجدول رقم 09: يوضح أهمية الاتصال الإداري داخل المؤسسة (كيف حسب مجموع التكرارات والنسب لم أفهم وضحي؟؟)

الاتصال الإداري	التكرار	النسبة %
تدفق المعلومات	50	100
خلق جو مناسب للعمل	50	100
التنسيق بين مختلف المستويات	50	100
المجموع	50	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان كل افراد العينة بنسبة 100% قد اختاروا جميع الاجابات وبالتالي فإن أهمية الاتصال الإداري تكمن في تدفق المعلومات وخلق جو مناسب داخل للمؤسسة كما يهتم بالتنسيق بين المستويات

ويفسر كذلك بان الاتصال ضرورة حتمية داخل المؤسسة وخاصتا الاتصال الإداري الذي ينظم المحيط الإداري للمؤسسة ويساعد على الاتصالات الإدارية ويساهم بتدفق المعلومات والتنسيق بين إدارات المؤسسة وهذا ما يخلق جوا مناسباً للعمل داخل المؤسسة ومنه نستنتج أن مؤسسة مطاحن الاغواط تهتم بالاتصال الإداري نظرا لأهميته في سيرورة العمل الإداري والتنسيق بين الوحدات الإدارية وبين الإدارة والعمال والعكس من خلال انسياب المعلومات واتخاذ القرارات وتبادل الأفكار وغيرها

الجدول رقم 10: يمثل رأي أفراد العينة في سرعة تدفق المعلومات داخل المؤسسة

رأي أفراد العينة	التكرار	النسبة %
دائما	38	76
أحيانا	12	24
نادرا	00	00
المجموع	50	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 76% من اجمالي أفراد العينة أجابوا بدائما ما تكون هناك سرعة في تدفق المعلومات داخل المؤسسة، أما نسبة 24% من اجمالي أفراد العينة أجابوا أحيانا ما تكون هناك سرعة في تدفق المعلومات داخل المؤسسة،

ومن يمكننا القول ان المؤسسة تهتم بتدفق المعلومات بسرعة ودائما من اجل توفير خدماتها التي هي ضرورية ومن اجل رضا العمال من اجل الوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة الا انه هناك أحيانا ما تتعرض العملية الاتصالية لخلل قد يبطئ من سرعة تدفق المعلومات .

ومنه نستنتج ان الإسراع في تدفق المعلومات ضروري داخل المؤسسة الخدماتية ومؤسسة مطاحن الأغواط تهتم بالاتصال الإداري للإسراع في عملية تدفق المعلومات

الجدول رقم 11: يمثل العلاقة بين وجود خلية خاصة بالاتصال داخل المؤسسة وأهمية الاتصال فيها.

أهمية اتصال		نعم		لا		المجموع
خلية اتصال		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم		50	100	00	50	100
لا		00	00	00	00	00
المجموع		50	100	00	50	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان كل افراد العينة بنسبة 100% اجابوا بنعم على ان الاتصال يحتل موقع مهم في المؤسسة وكلهم أيضا اجابوا بنعم على انه هناك خلية خاصة بالاتصال بمؤسسة مطاحن الاغواط.

ومنه نستنتج ان الاتصال يتخذ موقع هام داخل المؤسسة الاقتصادية مطاحن الاغواط وهذا لتوفيرها مصلحة وخلية خاصة بالعملية الاتصالية .

ثالثاً- تحليل نتائج المحور الثالث: معوقات الاتصال بمؤسسة مطاحن الاغواط

الجدول رقم 12: يوضح معوقات الاتصال في المؤسسة (خطأ في التكرارات والنسب)

معوقات الاتصال	التكرار	النسبة %
نفسية	06	12
تنظيمية	20	40
ثقافية	04	08
تكنولوجية	12	24
لغوية	03	06
المجموع	50	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أعلى نسبة بـ 44% من إجمالي أفراد العينة أكدوا أن معوقات الاتصال في المؤسسة تنظيمية، أما نسبة 26% من إجمالي أفراد العينة أكدوا أن معوقات الاتصال في المؤسسة تكنولوجية، أما نسبة 16% من إجمالي أفراد العينة أكدوا أن معوقات الاتصال في المؤسسة نفسية، أما نسبة 08% من إجمالي أفراد العينة أكدوا أن معوقات الاتصال في المؤسسة ثقافية، أما نسبة 06% من إجمالي أفراد العينة أكدوا أن معوقات الاتصال في المؤسسة لغوية.

ويمكننا تفسير ذلك باختلاف الثقافة الاتصالية لدى عمال مؤسسة مطاحن الاغواط وذهنياتهم في التفاعل والتواصل داخل المؤسسة بسبب نفسي او لغوي او ثقافي وهذا ما يخلق للاتصال معوقات التواصل.

ومنه هناك عدة معوقات للاتصال ناتجة عن تصرفات العمال وقل الثقافة الاتصالية في أذهانهم وهذا ما ينتج عنه معوقات نفسية ولغوية وإلكترونية ...

الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين العوامل المؤثرة على الاتصال وتأثيره على الأداء المهني

الأداء المهني العوامل	نعم		لا		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
ضغط الوقت	20	06	05	01	14	07
وسيلة الاتصال	00	00	00	00	00	00
حجم المؤسسة	80	24	95	19	86	43
المجموع	100	30	100	20	100	50

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اعلي نسبة بـ 86% من أجمالي أفراد العينة يرون أن حجم المؤسسة هو العامل الأكثر تأثيراً على الاتصال منهم 24 فرد بنسبة 80% ممن أجابوا بنعم على أن مواقع الاتصال الإداري تؤثر على أدائهم المهني من خلال صعوبة التواصل والعمل ومنهم 19 فرداً بنسبة 95% أجابوا بلا على أن مواقع الاتصال الإداري تؤثر على أدائهم المهني أما 14% من اجمالي افراد العينة يرون ان ضغط هو العامل الأكثر تأثيراً على الاتصال منهم 06 فرد بنسبة 20% ممن اجابوا بنعم على ان مواقع الاتصال الإداري تؤثر على أدائهم المهني من خلال رداءه الخدمة ومنهم فرداً بنسبة 05% ممن أجابوا بلا على أن مواقع الاتصال الإداري تؤثر على أدائهم المهني.

ومنه نستنتج ان من معوقات الاتصال الإداري ضغط الوقت وصعوبات التواصل بين العمال وحجم المؤسسة يؤثر على سيرورة ومرور العملية الاتصالية وبالتالي تؤثر على الأداء المهني للعمال وتؤدي الى رداءه الخدمة واهتزاز صورة المؤسسة .

الجدول رقم 14: يوضح مدى مساعدة العملية الاتصالية داخل المؤسسة العمال على أداء مهامهم

النسبة %	التكرار	العملية الاتصالية
22	11	دائما
70	35	أحيانا
08	04	نادرا
100	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان 35 فردا بنسبة 70% من اجمالي افراد العينة اكدوا ان العملية الاتصالية داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط أحيانا ما تساعدهم على أداء مهامهم بشكل الجيد، اما 11 فردا بنسبة 22% من اجمالي افراد العينة اكدوا ان العملية الاتصالية داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط دائما ما تساعدهم على أداء مهامهم بشكل الجيد، اما 04 افراد بنسبة 08% من اجمالي افراد العينة اكدوا ان العملية الاتصالية داخل مؤسسة مطاحن الاغواط نادرا ما تساعدهم على أداء مهامهم بشكل الجيد وهذا يرجع مما سبق الى عدم اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة التي تساعد العمال وتسهل عمل العمال لان معظم العمال يرون ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة أحيانا ما تساعدهم على أداء مهامهم بشكل جيد .

ومنه نستنتج: أن العملية الاتصالية داخل مطاحن الاغواط أحيانا ما تساعد العمال على أداء مهامهم .

ثالثاً- تحليل نتائج المحور الثالث: فعالية الاتصال بمؤسسة مطاحن الاغواط

الجدول 15: يوضح كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافه

النسبة %	التكرار	كفاءة المؤسسة
00	00	ضعيفة
16	08	متوسطة
84	42	عالية
100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 84% من اجمالي افراد العينة يرون ان كفاءة المؤسسة عالية لتحقيق أهدافها في حين ان نسبة 16% من اجمالي افراد العينة يرون ان كفاءة المؤسسة متوسطة لتحقيق أهدافها.

ومنه نستنتج ان لمؤسسة مطاحن الاغواط الكفاءات المهنية والاتصالية والبشرية العالية لتحقيق أهدافها .

الجدول 16: يمثل مساعدة الاتصال في رفع الإنتاجية

النسبة %	التكرار	مساعدة الاتصال
100	50	نعم
00	00	لا
100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان كل افراد العينة بنسبة 100% اجابوا بنعم على ان الاتصال يساعد وفعال في رفع الإنتاجية من أهميته في انسياب المعلومات وتبادل الخبرات بين العوامل والإدارة والعكس وهذا ما ينمي الرضا الوظيفي وبالتالي رفع الإنتاج.

ومنه نستنتج ان الاتصال في مؤسسة مطاحن الاغواط ساهم في رفع الإنتاج والإنتاجية

الجدول رقم 17: مساعدة الاتصال في تحسين صورة المؤسسة

النسبة %	التكرار	مساعدة الاتصال
90	45	نعم
00	00	لا
10	05	أحيانا
100	50	المجموع

من خلال جدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة من اجمالي افراد العينة بـ 90% اجابوا بنعم على ان العملية الاتصالية بمؤسسة بمطاحن فعال هفي وساعة في تحسين صورة المؤسسة في حين ان نسبة 10% من اجمالي افراد العينة يرون عكس ذلك. ويمكننا تفسير ذلك بان أسلوب المؤسسة في الاتصالات واعتمادها بكثرة على العديد من دساعد في الوصول الى عدد كبير من العملاء والجمهور كما اظهر الصورة الجيدة عن عمل المؤسسة واحترافيتها واقتحامها العالم الالكتروني والاعتماد عليه كوسيلة لتحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور. ومنه نستنتج ان الاتصال المعتمد بمؤسسة مطاحن الاغواط فعال في رسم صورته جيده لدى العمال عن مؤسسة لما يقدمهم من مساعدات وخدمات تحسن من صورة المؤسسة.



خاتمة

خاتمة:

على اثر الموضوع الذي تطرقنا اليه نستطيع القول بان للاتصال أهمية تظهر من خلال مفهومه ودوره في الادارة باعتبار وسيلة لبلوغ غايته ويبقى الاهتمام به ضرورة ملحة من خلال الاختيار الجيد لنوع الاتصال والوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة وبذلك التوصل الى تحسين طرق الاتصال والتقليل ان امكن من المعوقات، فالاتصال واحد من الأدوات التي كانت ومازالت من أسباب نجاح أو فشل المنظمة ففعالية الاتصال تمكن العاملين من بذل جهد أكبر وتوفير انتاجية أكثر والتي تعود بالإيجاب على المنظمة بالمنفعة وعلى العاملين.

فالالاتصال هو قلب المؤسسة وينبغي أن يكون دائماً النابض المستمر لضمان لسير العملية الادارية وسهولة سير ونقل المعلومات والاجراءات الخاصة بالإدارة وتسيير المنظمة. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال في تحسين أداء المؤسسة وتفعيله وذلك لأن الاتصال هو جوهر ومحور العملية الادارية الداخلية ومنه فإن دوره يتمثل في التنسيق بين مختلف مستويات الادارة والزيادة في حجم المؤسسة وتعدد ميادينها.

وباعتبار أن جوهر الادارة الحديثة تعتمد بدرجة كبير على العمليات الاتصالية كون أن للاتصال دور فعال في توصيل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم وتحسين عمليات اتخاذ القرار بالإضافة إلى تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية للإدارة.

بما أن التغيرات المستمرة والمتسارعة تفرض على المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالاستمرارية والنمو والتي لا يمكن تحقيقها الا عن طريق استخدام وسائل اتصالية مناسبة لحل المشكلات التي تواجهها في سير ادارتها وسير العمل داخل اسوارها وبين اداء المهام الموكلة لكل موظف مهما كان منصبه ومهما كانت وظيفته كونه الاتصال عامل استراتيجي وفعال في كافة مراحل العملية الادارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد ان الاتصال له علاقة بالوظائف الاخرى للمؤسسة.

التوصيات والاقتراحات :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يمكن اقتراح بعض التوصيات التي تهتم في تطوير استخدام الاتصال ووسائله مما يؤثر إيجاباً على تحسين أداء المؤسسة وهذه التوصيات هي:

- تقديم المضمون الاتصالي ببساطة ووضوح حتى يستوعبه جميع العاملين في المؤسسة.

- إن تحقيق الميزة التنافسية باعتماد سياسية اتصالية متطورة لا يصبح ممكناً إلا في حالة اعتبار الاتصال جوهر نظام الجودة.
- تعيين المختصين في الاتصال مع ضرورة تكوينهم .
- أن تكون العمليات الاتصالية من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة فالزيادة في تحسين الاتصال يؤدي في زيادة الأداء.
- التدريب على تقنيات الاتصال لحل المشاكل من أجل مساهمة أكبر للعامل في تدعيم نظام الجودة.
- التنسيق بين الوظائف لتسهيل عملية الاتصال.
- تحفيز العمال بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها حتى يصبح لديهم استخدام صحيح لطرق الاتصال.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا الكتب :

- مي عبد هلال، « المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال »، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2014
- بدر أحمد، الاتصال الجماهير بين الإعلام والدعاية والتنمية، القاهرة، د ط، 1981
- محمد نصر مهنة، الإعلام والاتصال، مركز الإسكندرية للكتاب، د ط، 2005 م
- صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت، 2001
- حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007
- عزت عطوي، الادارة التعليمية والاشراف التربوي، "أصولها وتطبيقاتها"، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،
- هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، 2003،
- العربي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا. 1996.
- حسين عبد الحميد احمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث
- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، د. ط، الإسكندرية 1999،
- محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، د ط، الإسكندرية، البطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999
- عاطف عدلي عبد العبيد، مدخل إلى الإتصال والرأي العام، (مدخل إلى الإتصال والرأي العام)، دار الفكر العربي د.ط، عمان، الأردن، 1997
- فتحي محمد أبو ناصر، مدخل الى الادارة التربوية -النظريات والمهارات- ط1، دار المسيرة، عمان الأردن،
- جمال الدين لعويسات، لسلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط 2003، بوزريعة الجزائر،
- بشير علاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، د.ط، 2009
- حسين حرم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات العمل، دار ومكتبة الحامد، د.ط، عمان، الأردن، 2000
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية ، 1990 ،
- السالم مؤيد سعيد، اساسيات الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان، 2005 ،
- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2000
- ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998،
- محمد علي جعلوك ، موسوعة العلوم الإدارية ، دليل رجال المال والأعمال ، القادة هل يولدون أم يصنعون ؟ ط1 بيروت ، دار راتب الجامعية ، 1999،
- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004
- حمود ، خضير كاظم، (السلوك التنظيمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003

- وفاء برهان برقاي، ادارة الموارد البشرية " المفهوم والوظائف والاستراتيجيات " ، دار اليازوري، الاردن، 2013،
- يوسف حبيب الطائي، هاشم فوزي العبادي، ادراة الموارد البشرية" قضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2015
- محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007،
- شعبان فرج، اتصالات ادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2009،
- اخيري جميل الحليل، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، (القاهرة ، الكتاب الجامعي الحديث، ط2، 1985
- رافدة الحريبي، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014،
- سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991
- محمد علي شمس الدين، السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر ، عمان، 2007
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة: الدار الجامعية، 1989
- ابراهيم محمد صالح، الإدارة والإشراف التربوي، دراسة تربوية .الأردن : دار المستقبل ، 2011
- حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، ط1، دار الجامعية، القاهرة ، مصر ، 2001
- الطائي، يوسف حبيب، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، الوراق، عمان، 2006
- محمد بكر نوفل محمد ابو عواد، التفكير و البحث العلمي، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2010
- فايز جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2010،
- إبراهيم الدعيلج، مناهج و طرق البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر، 2009
- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دائرة وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999
- محمد صلاح مصطفى وآخرون :خطوات البحث العلمي ومناهجه، د.ط، المشروع العربي لصحة الأسرة، د.م، 2010،
- أحمد بن مرسل : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007،
- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر 2000،
- محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط6، القاهرة، مصر، 2004
- عبودة عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمر دمشق، سوريا، 200
- رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي -اساسياته النظرية وممارساته، ط1، دار الفكر بدمشق، سوريا، 2000،
- مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان مؤسسة الورق، الاردن، 2000،
- سعد سلمان المشاهدي : مناهج البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007،
- محمد بكر نوفل محمد ابو عواد، التفكير و البحث العلمي، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2010
- فايز جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2010

- ¹ - إبراهيم الدعيلج، **مناهج و طرق البحث العلمي**، ط 1، دار صفاء للنشر، 2009، ص 92.
- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، **منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات**، ط2، دائرة وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999
- محمد صلاح مصطفى وآخرون: **خطوات البحث العلمي ومناهجه**، د.ط، المشروع العربي لصحة الأسرة، دم، 2010
- أحمد بن مرسل: **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007

ثانيا: الرسائل والمذكرات الجامعية

بلعباس عبد الرزاق وآخرون، **العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاعلامية**، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، 2014،

¹أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العاصري، **القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة**، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 01، القاهرة، جامعة الدول العربية، يونيو 2007 ،

ثالثا- المجالات العلمية

Pierre G. Bergeron، **la gestion moderne : théories et cas**، (Québec :Gaétan Morin،1983)،

Jeanne meunie; Genevive cause et Marcel capet ،**Diagnostic: organisatin et planification d'entreprise**، 2ème édition، (Paris: Economica، 1986)، p.44.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمارثليجي بالأغواط
كلية العلوم العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية
تخصص تنظيم وعمل



استمارة الاستبيان

الاتصال الإداري وآثاره على فعالية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط بمدينة الأغواط

نرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان حول الاتصال الإداري وآثاره على فعالية المؤسسة الاقتصادية مع العلم أن الغرض من هذا البحث لأغراض البحث العلمي وذلك بوضع علامة (X) على الاختيار المناسب.

الاستاذ المشرف

من اعداد الطلبة

* د. زرنوح أمحمد

• الوناس بشرى

• بن تواتي نسرین

السنة الدراسية 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر ☐ انثى ☐
2. السن : 20 سنة ☐ من 21 الى 40 ☐ اكثر من 40 ☐
3. الاقدمية في العمل : اقل من 05 سنوات ☐ من 05 الى 10 سنوات ☐ اكثر من 10 سنوات ☐

4. منصب العمل: اطار ☐ عون إدارة ☐ عون تنفيذ ☐.
5. الدرجة العلمية : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ مابعد التدرج ☐
- المحور الثاني : نوعية الاتصال الاداري بمؤسسة مطاحن الأغواط**
6. ما تقيمك للعملية الاتصالية بمؤسستكم ؟ واضحة ☐ معقدة ☐ مبهمه ☐
7. هل تتصل بزملائك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت اجابتك لا من هم الاشخاص الذين تتصل بهم ؟.....
8. هل ترى أن الرسائل الاتصالية المتبادلة بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي؟
واضحة ☐ غير واضحة ☐
9. هل يتصل بكم الرئيس من أجل المشاركة في موضوع يخص العمل؟ أحيانا ☐ دائما ☐ نادرا ☐
10. هل انت راضي عن العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟ راضي ☐ غير راضي ☐ نوعا ما ☐
11. ماهي اهم القنوات الاتصال التي تعتمد عليها في عملية الاتصال بينكم؟
وسائل مكتوبة ☐ وسائل شفوية ☐ وسائل الكترونية ☐ معا ☐
12. في رأيك فيما تكمن اهمية الاتصال الاداري؟
تدفق المعلومات خلق جو مناسب للعمل التنسيق بين مختلف المستويات
13. هل تتدفق المعلومات بشكل سريع؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
14. هل يحتل الاتصال موقع مهم في مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐
15. هل توجد خلية خاصة بالاتصال في مؤسستكم ؟ نعم ☐ لا ☐
- المحور الثالث: معوقات الاتصال الإداري في مؤسسة مطاحن الاغواط**
16. ماهي معوقات الاكثر خطرا على فعالية الاتصال الاداري بينكم؟
نفسية ☐ لغوية ☐ تنظيمية ☐ ثقافية ☐ تكنولوجية ☐
17. هل تؤثر مواقع الاتصال الاداري على ادائكم ؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الاجابة نعم فهل ذلك من خلال :
مردودية العمل ☐ رداءة الخدمات ☐ صعوبات التواصل والعمل ☐
18. في رأيك ماهي العوامل التي تؤثر على سيرورة عملية الاتصال؟
ضغط الوقت ☐ وسيلة الاتصال ☐ حجم المؤسسة ☐
19. هل لغموض المعلومات دور في فعالية المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐
- المحور الرابع : فعالية الاتصال بمؤسسة مطاحن الاغواط**
20. مامدى تحقيق كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها؟ ضعيف ☐ متوسط ☐ عالية ☐

21. هل قامت مؤسستكم بتطوير خدماتها الاتصالية داخل وخارج المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐
22. هل الوسائل المستعمل حديثا في المؤسسة اكسبتكم القدرة على التدخل السريع ؟ نعم ☐ لا ☐
23. هل ساعد الاتصال داخل المؤسسة في رفع القدرة الانتاجية ؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐
24. هل الاتصال ساعد على تحسين صورة المؤسسة؟ دائما ☐ احيانا ☐ نادرا ☐
25. هل انت راضي عن انجازك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐
26. هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية؟ نعم ☐ لا ☐
27. اذا كانت اجابتك بلا هل هذا راجع الى ؟
- صعوبة الاتصال مع الزملاء ☐
 - حدوث نزاع مع بعض العمال ☐
 - الشعور بالملل ☐

.....اخرى اذكرها:

28. ماهي الصعوبات التي تؤثر عليك تقنيا وتقلل من ادائك في المؤسسة؟
- انعدام الاستقلالية في العمل ☐
 - غياب التشاور مع الرؤساء ☐
 - التناقض في التهرجات الرسمية والواقع الفعلي للعمل ☐