

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية علوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

علوم الاعلام والاتصال  
فرع: الاتصال  
التخصص: اتصال وعلاقات عامة  
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

الحاج محبوب

يوم: 23/06/2021

فاعلية الاتصال في تسيير المؤسسة  
دراسة مسحية على عينة من عمال بمؤسسة اتصالية  
(اتصالات الجزائر بأولاد جلال نموذجاً)

## لجنة المناقشة

رئيسا	محمد خيضر بسكرة	أ. مح. أ.	جدو فؤاد
مشرفا و مقررا	محمد خيضر بسكرة	أ. مح. أ.	بشير مرغاد
مناقشا	محمد خيضر بسكرة	أ. مح. ب.	أمال عساسي

السنة الجامعية : 2020 - 2021

## فهرس المحتويات

شكر و عرفان	.....
إهداء	.....
ملخص البحث	.....
مقدمة	.....

### الإطار المنهجي

1- الإشكالية	.....	3
2- أسباب اختيار الموضوع	.....	4
3- أهداف الدراسة	.....	4
4- أهمية الدراسة	.....	5
5- منهج الدراسة	.....	5
6- عينة الدراسة	.....	6
7- أدوات جمع البيانات	.....	6
8- تحديد المفاهيم	.....	7
9- الدراسات السابقة	.....	7

### الإطار النظري

#### الفصل الأول: مدخل إلى الاتصال

تمهيد	.....	11
المبحث الأول: مفهوم الاتصال خصائصه و أنواعه و أنماطه	.....	12
المبحث الثاني : أهداف الإتصال	.....	21
المبحث الثالث : معوقات الإتصال	.....	23
المبحث الرابع: عوامل ومؤشرات نجاح العملية الاتصالية	.....	25
خلاصة	.....	27

## الفصل الثاني :فعالية الاتصال في المؤسسة

- 29.....تمهيد
- 30.....المبحث الأول :الاتصال كعملية محورية في تسيير المؤسسة.
- 35.....المبحث الثاني: الأهداف الداخلية والخارجية للاتصال
- 40.....المبحث الثالث : أهمية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة وآلياته.
- 42.....المبحث الرابع : معوقات الاتصال وشروط فعاليته.
- 48.....خلاصة.

### الإطار التطبيقي

#### الجانب التطبيقي: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر اولاد جلال

- 50.....المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة.
- 52.....المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 54.....المبحث الثالث : الإتصال داخل المؤسسة.
- 57.....المبحث الرابع: تحليل محاور المقابلة.
- 61.....الإستنتاج العام.
- 63.....خاتمة.
- 64.....دليل المقابلة
- 65.....قائمة المراجع.
- .....الملاحق

# شكر وعرفان

ربي اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقه قلبي

اللهم يسر لي الخير حيث كنت وحيث توجهت اللهم استعين بك وعليك أتوكل اللهم ذل لي

صعوبة أمري وسهل لي مشقته وارزقني من الخير كله

اللهم صلي وسلم على سيدنا محمد و زد وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

آجمعين ما ذكره الذاكرون وغفل ذكره الغافلون بعد الحمد لله و شكره نود ان نتقدم بأسمى

عبارت الشكر و الامتنان و المحبة اللذين حملوا أقدس رسالة في الحياة الى جميع

اساتذتنا الافاضل ، ونخص بالذكر و التقدير و الشكر :

الاستاذ الفاضل "بشير الدين مرغاد" الذي نقول له بشيرك قول الرسول صلى الله عليه

وسلم "ان الحوت في البحر والطير في السماء ليصلوا على معلم الناس بالخير"

الى اخي الغالي و ابي الثاني وسندي طوال مشواري الدراسي محمد و لكل اخوتي حفصهم

الله لي بوزيدي لزه حاتم صدام زينب، نادية ،سامية ،هيام

الى اصدقائي واخوتي خليل،سيف الدين ،مرزاق،علالوا،كريم ، طيبب ،محمد ،رحماوي

،انور ، لخضر ، بلقاسم، حيدر،حمودي

# إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى ملك الحنان الى الوهج الذي يظيئ ظلمة حيرتي الى اخلاقي وحكمتي الى الذي اصطاد الشقاء ابي العزيز لعطيري ورزقه الله الصحة وادام عليه العافية واطال في عمره.

الى التي رهننت صحتها حتى ترانا اليوم بطولها ،الى التي جعلت شبابها روضة غرستنا فيها وانتظرت ثمارها. اهديك إحدى ثماري وارجوا رضاك يا امي حفضك الله.

# ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة الى محاولة معرفة واقع الاتصال في المؤسسة داخلية وخارجية لدى عمال المؤسسة وذلك من اجل الاجابة على التساؤل التالي :

ماهي فاعلية الاتصال في المؤسسة ؟

كما يقدم هذا البحث اهمية بالغة في دراسة طبيعة الاتصال في المؤسسة "اتصالات الجزائر اولادجلال". وللإجابة على التساؤل العام اعتمدنا على خطة مكونة من الجانب المنهجي لاشكالية البحث، و ثلاثة فصول ، تناولنا في الفصل الاول مدخل الى الاتصال ، الفصل الثاني فاعلية الاتصال، اما الفصل الثالث تمثل في دراسة ميدانية واستطلاعية مع عمال "اتصالات الجزائر اولادجلال" ، بعد تحيدنا لمنهج البحث المتمثل في الدراسة المسحية ن وقد تم تصميم الادوات المناسبة للبحث المتمثلة في استبيان المقابلة التي تم اجرائها في وكالة اتصالات الجزائر اولادجلال

توصلنا الى نتيجة مفادها ان للاتصال دور كبير في نجاح سير المؤسسة داخليا وخارجيا

للاتصال وظيفة أساسية وأهمية بالغة في المؤسسات المعاصرة، حيث تولي هذه المؤسسات اهتماما كبيرا به، وذلك نظرا للدور الذي يلعبه في نجاح أي مؤسسة، سواء كان على المستوى الإعلامي أو الخدماتي أو الاقتصادي.

ويعتبر الاتصال من الدعائم الأساسية للتعبير الجيد والفعال للمؤسسة، وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي، فعلى الصعيد الداخلي يعمل على خلق الروابط الإنسانية وتبادل المعارف وإعطائهم الفرصة للإدلاء بأرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، لذا فهو احد الدعائم الرئيسية لتجاوزها و ضمان استمرارها وتحقيق أهدافها، وهو الأمر الذي يساعد على التقارب و التعاون بين العمال و رفع معنوياتهم ليشعروا بانتمائهم للمؤسسة وبالتالي يساهم على ضمان تسيير الموارد المادية و البشرية للمؤسسة.

أما على الصعيد الخارجي، أصبح الاتصال أكثر من ضرورة، إذ يسمح للمؤسسة بفرض نفسها فالتنظيمات بمختلف أنواعها لا يمكن أن تتواجد بدون اتصال، فهو وسيلة أساسية في تحسين الأداء و التبادل الفكري بين مختلف الإدارات للمؤسسات.

وسنبدأ هذا العمل في الجانب المنهجي، الذي يحاول الإلمام بشروط البحث العلمي ويوضح الإشكالية وتحديد المفاهيم والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة و أهمية الدراسة و منهج البحث و كذا تلخيص بعض الدراسات السابقة.

أما الجانب النظري الذي تربع على فصلين، كل فصل ضم أربع مباحث، جاء الفصل الأول تحت عنوان: الاتصال أنواعه و أهميته ( مفهوم الاتصال و أنواعه، عناصر العملية الاتصالية، وظائف الاتصال و خصائصه و أهمية الاتصال )، أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان فعالية الاتصال في المؤسسة ( الاتصال كعملية محورية في تسيير المؤسسة، الأهداف الداخلية و الخارجية للاتصال، أهمية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة وآلياته بالإضافة إلى معوقات الاتصال و شروط فعاليته ).

بالإضافة إلى جانب تطبيقي تناولنا فيه الدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة

" اتصالات الجزائر " اولاد جلال من خلال جملة من المقابلات وتحليلها وفق الفرضيات  
المسطرة للبحث ، وفي الأخير تلخيص جملة من الاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال  
البحث.



# الإطار المنهجي

## الجانب المنهجي

1. الإشكالية
2. أسباب اختيار الموضوع ( ذاتية ،موضوعية )
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. منهج الدراسة
6. مجتمع البحث
7. العينة
8. أدوات جمع البيانات
9. تحديد المفاهيم
10. الدراسات السابقة

## 1. الإشكالية:

تعتبر عملية الاتصال ركيزة من ركائز المؤسسة ، وذلك من خلال الأهمية التي تقوم بها في تسير وتنظيم العلاقات الإنسانية ونشر المعلومات والأفكار، ويمكن لعملية الاتصال ان تزرع الثقة بين الأعضاء العاملين بالمؤسسة وغيرهم .

لهذا يعد الاتصال من العوامل التي يتوقف عليها سير العمل داخل المؤسسة ،فأي خلل في هذه العملية يؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر عمل المؤسسة والعكس صحيح .

وعليه فإن حياة أي مؤسسة ( مؤسسة اتصالات الجزائر) بأولاد جلال تعتمد على عملية الاتصال كغيرها من المؤسسات الأخرى ، وذلك من اجل تطويرها وتحقيق متطلبات العاملين وتقديم خدمة عمومية في مستوى التطلعات ، وللاتصال اثر كبير داخل وخارج المؤسسة، وقد كانت لمؤسسة (اتصالات الجزائر ) المحطة التي وقفنا عندها محاولين معرفة طبيعة الاتصال وأهميتها وفاعليته في تحقيق أهداف المؤسسة ، وعليه فإن الأشكال يكون كالتالي

- ما هي شروط نجاح فعالية الاتصال في المؤسسة ؟

ويمكن معالجة هذه الإشكالية من خلال التساؤلات التالية:

- ما هي أهمية الاتصال في المؤسسة ؟

- ما هي شروط نجاح العملية الاتصالية في المؤسسة ؟ -

- هل ينعكس الاتصال الداخلي للمؤسسة على خدماتها مع الجمهور ؟

\*إن نجاح المؤسسة في نشاطها و خدماتها متوقف إلى حد كبير على فعالية أنظمتها

الاتصالية.وهي الفرضية الأساسية التي تنطلق منها وتعالج ما خلالها.

- فعالية الاتصال في نجاح سياسة المؤسسة، مدى نجاحها في الاتصال الداخلي وكذا

معوقات الاتصال التي تنعكس سلبا على مردود الخدمات والتحصيل لدى المؤسسة.

## 2. أسباب اختيار الموضوع:

أسباب عديدة دعنتني إلى اختيار هذا البحث منه ما هو ذاتي و ما هو موضوعي و تتمثل فيما يلي:

- التطرق إلى الجانب الاتصالي في المؤسسات ميدانيا.
- معرفة ما مدى تطبيق الاتصال في مؤسستنا خاصة "مؤسسة اتصالات الجزائر".
- محاولة معرفة واقع الاتصال في المؤسسة.
- أفراد البحث العلمي حول الاتصال.
- الرغبة في معرفة ما إذا كانت إدارة هذه المؤسسة تستعمل تقنيات الاتصال بشكل منتظم.
- معرفة التقنية الاتصالية المطبقة من طرف المؤسسة، و مدى درجة فعاليتها .

## 3. أهداف الدراسة:

- تتمثل الأهداف الأساسية التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في :
- معرفة مكانة الاتصال في تنظيم و تسيير المؤسسة.
  - تسليط الضوء على العملية الاتصالية في المؤسسة.
  - نقدم دراسة نعتمد على منهجية واضحة تهدف للوصول إلى نتائج صحيحة و المعرفة حقيقة وضع الاتصال في المؤسسة.
  - معرفة فعالية الاتصال بين الموظفين المسؤولين والتعرف على أهم عراقيل العمليات

الاتصالية داخل المؤسسة.

- تعتبر الدراسة جهدا إعلاميا يضاف إلى الجهود السابقة التي تناولت عملية الاتصال في مختلف المؤسسات و الشركات.

#### 4. أهمية الدراسة:

إن العمل الاتصالي يشغل في المؤسسة الحديثة أهمية كبرى، إذ يؤثر على صورة المؤسسة و السير الحسن لها و الكفاءة الإنتاجية للعمال و الموظفين، فتطبيق مخطط عملية فعال لا ينجح إلا إذا تشكلت المؤسسة هوية واحدة تمثل وحدة المؤسسة، وتماسك أعضائها و أقسامها ما يؤدي إلى الفعالية والحضور بصورة جيدة، فان هذه الدراسة تهدف إلى محاولة معرفة مدى اعتماد " مؤسسة اتصالات الجزائر " على الاتصال والتحكم الجيد و إبراز مكانته الهامة في المؤسسة.

#### 5. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريق المؤدي إلى التقدم من مجرد الشك و التصور والوهم إلى الحقائق الموثوق فيها و النتائج السليمة والموضوعية، فكل دراسة أكاديمية موضوعية ومنظمة تستدعي الاعتماد على منهج محدد للتحقيق والكشف عن أبعاد الظاهرة وجوانبها المختلفة و تفسير العلاقات التي تربط بين عناصرها و ذلك بطريقة عملية دقيقة.

تختلف مناهج البحث في وظائفها و خصائصها باختلاف طبيعة المواضيع، وكذا أهداف الباحث التي يسعى تحقيقها، لهذا فان طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث المنهج الذي سوف يتبعه في دراسته، بما أن دراستنا تتمحور حول دور الاتصال في المؤسسة، استدعى هذا تطبيق منهج " دراسة حالة " الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي

وحدة بطريقة معمقة ومركزة، ويمكن أن تكون هذه الحالة فردا إلى مؤسسة أو نظاما اجتماعيا.

## 6. مجتمع البحث:

إن نجاح الدراسة لأي بحث علمي يتوقف على مدى اختيار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسة، فبقدر ما تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بقدر ما تكون النتائج صادقة. إن دراستنا تهدف إلى مدى فعالية الاتصال في المؤسسة " اتصالات الجزائر نموذجا" وذلك من خلال معرفة الأهمية التي يكتسبها انطلاقا من طبيعته في المؤسسة ومعرفة أهدافه، وكذا العوامل المؤثرة في العملية الاتصالية لمؤسسة " اتصالات الجزائر ".

## 7. العينة:

العينة هي كل مجموعة من الأفراد يمكن أن تعمم على نتائج أي دراسة، و لكي يتحقق هذا التعميم يجب أن تكون العينة ممثلة لهؤلاء الأفراد. إن العينة التي قمت باختيارها في هذا البحث هي عينة قصديه، وأن كل الأسماء تشير إلى العينة التي تقوم على التقدير الشخصي للباحث في اختيار مفردات مجتمع البحث انطلاقا من الدراسة الكاملة والمفصلة لما يحتويه هذا المجتمع ولطبيعته من حيث ما يتضمنه من معلومات وبيانات، وبالتالي فإنه يتم اختيار تلك التي لها صلة بالبحث الذي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية.

وتمثلت عينة هذا البحث في موظفي " مؤسسة اتصالات الجزائر أولاد جلال " و التي اشتملت على ثمانية وعشرين موظف (28) تم المزج بين الذكور والإناث يمثلون عمال إدارات المؤسسة.

## 8. أدوات جمع البيانات :

أي بحث يحتاج في دراسته إلى أداة أو أدوات تساعد في بحثه و تكون وسيلة له للحصول على معلومات وبراهين حول إشكالية الموضوع، هذه الأدوات يجب أن تكون ملائمة لموضوع الدراسة و منهجه، فتم الاستعانة في هذه الدراسة بالمقابلة فهي تقنية مباشرة و من بين الأدوات المساعدة في جمع المعلومات و البيانات من الميدان المتعلق بموضوع البحث و تبريرها و تصنيفها و تحليلها عمليا بما يساعد الباحث على التوصل إلى النتائج النهائية التي يستعملها في الكشف عن خبايا الموضوع الذي هو محل الدراسة'.

وكانت نوعية المقالة هي مقابلة داخلية شملت معظم الموظفين على حسب الهيكل التنظيمي في " مؤسسة اتصالات الجزائر أولاد جلال"

## 9. تحديد المفاهيم:

لا تخلوا أي دراسة من مفاهيم خاصة بها والتي يعبر عادة عنها بالكلمات المفتاحية mot Clet

المفاتيح السرية لها ، في دراستنا هذه نحاول التطرق إلى بعض المفاهيم التي من خلالها سوف نعطي نظرة شاملة لموضوعنا .

1.الاتصال: تتكون المنظمة عن طريق المزج الميكانيكي بين الأدوار الاجتماعية والجماعات الفرعية التي تشتمل عليها. ولذا يرى البعض أن المنظمة ليست إلا نوعا من التنظيم الاجتماعي التفاعلات الجماعات. ويقصد بالتفاعل وجود اتصال بين مختلف العناصر ، بحيث يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به. وعلى ذلك فعملية الاتصال تعني إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات وتبادلها وإذاعتها والإعلام بها، بحيث يمكن الإحاطة بأمور وأخبار ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير

أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة .وتتم هذه العملية عادة في صور متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد ، بمعنى نقل وإعطاء البيانات إلى الآخرين واستقبالها.

2. **الاتصال الداخلي:** هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه، سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريرية ، إن الاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع، وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة.

3. **الاتصال الخارجي:** هو تبادل المعلومات خارج المؤسسة.

4. **المؤسسة :** هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستعملة ماليا ، هدفها توفير الإنتاج وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ، ويمكن أن تعرف أنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي .

## 10. الدراسات السابقة:

إن نمو المعرفة و تشعبها، يفترض على الباحث عند القيام ببحثه العلمي عليه أن يبحث، و يقلب عن الدراسات السابقة التي هي محل البحث و عليه أن يقتنع أن عمله هذا ما هو إلا عبارة عن حلقة وصل متصلة بمجالات كثيرة، و بالتالي يمكن الاستفادة منها في جميع النواحي، و بالتالي هي علاقة جزئية بالموضوع.

وتم تناول مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه لصبرينة رماش تحت عنوان " الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ( مؤسسة سونا لغاز) في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية لسنة 2008-2009، جامعة منتوري بقسنطينة " وتوصلت إلى النتائج التالية:

- تنمية القدرة على تجنب عوائق الاتصال.

- التخطيط الجيد للاتصالات.



# الإطار النظري

## الفصل الأول : مدخل إلى الاتصال

### تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الاتصال خصائصه و أنواعه و أنماطه

المبحث الثاني : أهداف الإتصال

المبحث الثالث : معوقات الإتصال

المبحث الرابع: عوامل ومؤشرات نجاح العملية الاتصالية

خلاصة

## تمهيد

أصبح الإتصال موضوع الساعة في مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية بمختلف فروعها فإنسان يعيش في المجتمع نتيجة تفاعله مع الآخرين, ولايكننا أن نتصور مجتمعا بلا اتصال منعزلا عن المجتمعات المجاورة والبعيدة

ففي هذا الفصل تناولنا مفهوم الإتصال وأهم خصائصه وبرز أنواعه وأنماطه المعتمدة على مستوى المنظمات والأفراد ومدى فعالية عناصره ومهارته وكذا معرفة العوامل المساعدة على نجاحه, والاختيار السليم لهذه العناصر أمرا هاما لبلوغ الأهداف المرجوة من الإتصال

## المبحث الأول : مفهوم الإتصال و أنواعه و أنماطه :

### 1.1 تعريف الإتصال :

" اختلفت مفاهيم الاتصال بحسب الباحثين والدارسين له وبحسب منطلقاتهم وعلى أكثرها, تشق معظم المفاهيم تعاريفها لعبارة الاتصال من الأصل اللاتيني COMMUNIS ومعناه المشاركة أو الاشتراك في الشيء"<sup>1</sup>

كما يعرف الاتصال على أنه " عملية يتم من خلالها نقل رسالة تتضمن معلومات وأراء أو اتجاهات أو أفكار أو مشاعر إلى الآخرين لهدف معين عن طريق الرموز والإشارات بغض النظر عن التشويش"<sup>2</sup>

ركز هذا التعريف على أن الاتصال كونه عملية نقل المعلومات إلى الأفراد لتحقيق أهداف معينة مع إهمال عنصر التشويش

ومن هنا يؤكد ستانلي STALY أن الاتصال "عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة وليس عملا فرديا منعزلا, حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث تفاعل وتتناغم انسجام وفهم مشترك للرموز المتبادلة"

ويعرف الاتصال أيضا " أنه عملية تتضمن فرز واختيار وإرسال الرموز بالطريقة التي تساعد على تفهم وإدراك وتخليق المعاني في ذهن مصدر الرسالة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فضيل دليو أخرون, الاتصال في المؤسسة, فعالية الملتقى الوطني الثاني  
<sup>2</sup> محمد صاحب سلطان, مبادئ اتصال الأسس والمفاهيم, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, الأردن, ط1, 2014, ص109  
<sup>3</sup> حميد طاني, بشير العلاق, أساسيات الاتصال نماذج ومهارات, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, مصر الطبعة العربية, 2000م, عمان, ص19

ومن جهة يؤكد ستانلي (Stanley) أن الإتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة

" ومفهوم الإتصال قديم قدم التاريخ الإنساني, استخدمته المؤسسات ومنظمات الأعمال الحديثة والتي أقيمت واستحدثت من أجل تحقيق مهامها"<sup>4</sup>

"ومن هنا تعددت مجالات تناوله, وأصبح يعبر عن عملية هادفة مقصودة أم طبيعية تلقائية"

" وهو أيضا مصطلح تتدرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والاعلاني فهو العملية الرئيسية التي تتطوي بداخلها عمليات فرعية ونشاطات متنوعة ومن هذه الأنشطة كالإعلام, الدعاية, المعلومات, الإعلان والعلاقات العامة, حيث تستهدف كل منها غايات وأهداف معينة"<sup>5</sup>

ويعرف دومينيك فولتين "الاتصال بأنه أبرز رموز القرن العشرين وهدفه الأمل هو تقريب الناس والقيم والثقافات ورافق تطوره المعارك من أجل الحرية وحقوق الانسان والديمقراطية"

ويعرف الإتصال أيضا " إرسال وفهم المعنى أي أن إيصال المعنى شرط أساسي لحدوث الإتصال فإذا لم يكن هناك معنى فلا وجود للإتصال وهذا يتطلب إستخدام نفس لغة الشخص"<sup>6</sup>

<sup>4</sup> محمد ناجي الجوهر, الاتصال التنظيمي, دار الكتاب الجامعي, الامارات العربية المتحدة, ط1, س2000, ص11

<sup>5</sup> فاروق ناجي محمود, استراتيجية الإتصال مع الآخرين, الاعلام الإسلامي متصل, دار الفجر ودار النقاش, عمان, عمان, ط9, ص17

<sup>6</sup> إياد شاعر البكري, تقنيات الإتصال بين زمنين, دار الشروق للنشر والتوزيع, لبنان, ط1, 2003, ص16

## 1.2 خصائص الاتصال

من التعريفات السابقة نستنتج بداية أن للاتصال خصائص ترافقه مهما اختلفت أنواعه وهذه الخصائص هي

- أنه عبارة عن مجموعة من العلوم المتداخلة:
- إن الاتصال قد تمت دراسته في مجالات عديدة وبطرق مختلفة حيث قام علماء النفس والاجتماع والعلوم السياسية واللغويين وغيرهم بدراسة هذا العلم كل وفقا لاحتياجات العلوم الأخرى في استخدامه
- **نشاط طبيعي وهادف:** "فهو نشاط مقصود لذاته هادف وواعي يسهم فيه الناس عندما يلقون خطابا لو يكتبون تقريرا
- **يستخدمه الهادف والمحترف:** كلمة الاتصال تشير إلى نشاطات كثيرة كذلك يستخدمها ويزاولها المحترفون في الدعاية والتسويق والارشاد والعلاقات العامة الإرادة والصحافة وفنون الإعلام الأخرى قديمها وحديثها
- **الانتشار والشيوع:** انتشر هذا العلم وشاع الإهتمام به ومع الإهتمام المتزايد إتسع مجال هذا العلم مما أدى إلى تغيرات كثيرة جعلته أكثر انتظاما وضبطا مما كان عليه قبل ذلك
- **المجال والأنشطة:** أنه يجمع بين مجال دراسته والأنشطة معا في آن واحد<sup>7</sup>
- **العلم والفن**

<sup>7</sup> محمد صاحب سلطان مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم مرجع سبق ذكره, ص164

تعددت الطرق التي يتبعها الباحثون في دراسة عملية للاتصال من الناحية العلمية من جهة ومن جهة أخرى اهتم آخرون بدراسة عملية للاتصال بوصفه جزء من العلوم الإنسانية والأدبية"

"ويرى الباحثون أن الإتصال بمفهومه الشامل يتصف بعدة خصائص نذكر منها:

- الاتصال عملية مستمرة « complete process » لأن الإتصال يشمل على سلسلة من الأفعال ليس لها بداية أو نهاية محددة
- الاتصال يشكل نظاما متكاملا « complete system » يتكون الاتصال من وحدات متداخلة تتفاعل مع بعضها من مرسل ومستقبل ورسائل رجع صدى وبيئته الاتصالية, فإن غابت إحدى العناصر أصبح الاتصال بدون تأثير<sup>8</sup>
- الاتصال التفاعلي اني ومتغير " interactive timely and ever changing " فالإتصال يبنى على أساس التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه
- الاتصال غير قابل للتراجع أو التبادلي غالبا " mostly irrevesible " قد يتمكن الشخص من التعذر أو إصلاح ما أفسده الاتصال ولكن لايمكنه التراجع أبدا عن الاتصال بعد حدوثه
- الاتصال ذو أبعاد متعددة " multi directional " بالرغم من أن الاتصال قد يؤدي بعفوية إلا أن له أهداف ومستويات متباينة من المعاني وكل الرسائل فيها على الأقل بعدان

<sup>8</sup> منال هلال مزاهرة, نظريات الاتصال, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان , ط1, 2012م, ص40

- معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسائل
- معنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة الكلام وما يصاحب الحديث من إيماءات وإشارات

### 1.3 أنواع الاتصال

من حيث اللغة المستخدمة

- أ - **الاتصال اللفظي**: وهو الاتصال الذي يتم من خلاله استخدام لغة منطوقة أو شفوية في توصيل الرسالة إلى المستقبل ومن مميزاته
  - الاقتصاد بالوقت والسرعة في الأداء والأفضلية لمواجهة الموقف وجها لوجه وبالتالي تيسير عملية المشاركة في فهم الأمور مع الأسئلة والإجابة عليها
  - الزيادة في الدرجة التعليم المعرفة الدقيقة بظروف العمل
  - المصارحة والمناقشة للوصول إلى نتائج
  - التهيئة السيكولوجية للمشورة المشتركة داخل العمل لحل قضايا الصعبة<sup>9</sup>

#### ب- الاتصال غير لفظي:

- يتكون من الرموز والإشارات والتعبيرات المنظمة تشير إلى التفاصيل من المعاني يقوم الإنسان بإستخدامها مثل
- الشفيرة الحسية أو التعبير بالحس

علاء هاشم مناف، فلسفة الاعلام والاتصال دراسة تحليلية في حقريات الأنساق الاعلامية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، س2002، ص52

التعبير بالرموز الفسيولوجية أو التعبيرات الحركية والإشارات والتعبيرات الحركية والإشارات وغيرها, ويطلق على هذا النوع من الاتصال بالصامت وهو من أقدم أنواع الإتصال<sup>10</sup>

فالإتصال غير اللفظي مبني على رموز غير لفظية, فمثل نوع الملابس, والحضور في الموعد المحدد تعتبر أمثلة على الرموز غير لفظية التي تستخدم في الغالب في عملية الإتصال الذي يحدث بالاعتماد على الطرق الرسمية المتفق عليها في محيط العمل بالمؤسسات فهو يعتمد على وجود نظام قائم على التخطيط ومن خلاله يتم تحديد طبيعة العمل<sup>11</sup>

### ج- الإتصال غير الرسمي:

الاتصالات فيه خارج المسارات الرسمية المحددة, حيث يرى أنصار المدرسة التقليدية في الإدارة إن الإتصال غير الرسمي يؤدي إلى عقبات قد تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة أما أنصار المدرسة المعاصرة في الإدارة الخاصة من المهتمين بالعلوم السلوكية يرون أن الإتصال غير رسمي قد يكون معوق في المؤسسة ويمكن أن يكون في المؤسسة ويمكن له مميزات وهذا يرجع إلى الإرادة الحكيمة<sup>12</sup>

وهناك تميز عادة بين هذين النوعين على اعتبار أن الإتصال غير الرسمي مؤقت وجمهوره محدود أما الرسمي دائما نسبي متاح لكافة الناس يقوم مصدر المعلومات في الإتصال الرسمي بتوجيه الرسالة التي يتم توصيلها أما في الإتصال غير الرسمي فهو محكوم أساسا بالمستقبل فهو يحتوي عادة عنصر التكرار ويتيح تحقيق التغذية المرتدة<sup>13</sup>

<sup>10</sup> علاء هاشم منافع, فلسفة الاعلام والاتصال, مرجع سبق ذكره ص53

<sup>11</sup> محمد صاحب سلطان, مبادئ الإتصال الأسس والمفاهيم مرجع سبق ذكره ص115

<sup>12</sup> نجلاء محمد صالح, مهارات الإتصال في الخدمة الاجتماعية, دار الثقافة للنشر والتوزيع, مصر, 2012, ص90

<sup>13</sup> أحمد أنور بدر, الإتصال العلمي, دار الثقافة العلمية, الإسكندرية, ط1, 2001, ص33



ويمكن تصنيف الاتصال من حيث درجة التأثير

#### د- الاتصال الذاتي :

هو عملية اتصالية تحدث بين الفرد ونفسه ويحدث داخل عقل الفرد ومن ثم فالمرسل والمستقبل شخص واحد ومنه فالالاتصال الذاتي يسمح وبشكل مثالي للفرد أن يتخذ القرارات بناء على المعلومات التي يتلقاها عبر حواسه

#### هـ - الاتصال الشخصي:

هو حوار بين فردين أو عدد قليل من الأفراد, حيث يستطيع كل من المرسل والمستقبل أن يتعرف على الآخرين وأن يقدر مدى تفاعله

#### و- الاتصال الجمعي:

هذا النوع من الاتصال يعتمد على المواجهة حيث يعتمد على مخاطبة عدد من الجمهور المستقبل لرسالته فإن الاتصال الجمعي يتم في مجموعة محددة ومألوفة لدى القائم بالاتصال مثل المحاضرات والبرامج الإذاعية<sup>14</sup>

#### ز- الاتصال الجماهيري

هو الاتصال الذي يتم عبر وسيلة اتصال جماهيرية إلى عدد كبير من الناس ويختلف عن الاتصال الذاتي والشخصي في أنه يتطلب وسيلة جماهيرية من التلفاز والإذاعة

#### ح- الاتصال التنظيمي

<sup>14</sup> ابراهيم بن عبد العزيز الدعليج, الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية, دار الصفاء للنشر والتوزيع ط1. 2001, ص

يتم هذا النوع داخل المنظمات لضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة من القيادة الإدارية إلى المرؤوسين<sup>15</sup>

ويصنف الاتصال كالتالي:

الاتصال الصاعد: عبارة عن عملية نقل إقتراحات أو شكاوي من المرؤوسين إلى الرؤساء بشأن العمل في المنظمة لهذا فهو يمثل الاتصال الناقص لأنه يكون في إتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس

الاتصال الهابط: عبارة عن تعليمات وأوامر تنقل من الأعلى إلى أسفل أي من الإدارة العليا بالمؤسسة إلى العاملين والمرؤوسين دون الاهتمام بمعرفة ردود أفعالهم تجاه هذه الاوامر

الاتصال الأفقي: وهنا التعامل يكون الند بالند أي إثنين في نفس المستوى التنظيمي مثل من معلم إلى معلم اخر

#### - أنماط الاتصال

أ - نمط الاتصال البدائي: يعد هذا النمط أحد الانماط الرئيسية للاتصال وتتميز به الجماعة البدائية والحقائق التي تصلها بطرق وأساليب بدائية وهذا النمط يرتبط بما لدى الانسان من معرفة

ب - نمط الاتصال اليومي: أحيانا يطلق عليه نمط الاتصال المباشر وهذا النمط يعرفه كل مواطن عن طريق بيئته أو أثناء عمله أي عن طريق الاختلاط اليومي بالناس والمعلومات التي يعرفها<sup>16</sup>

<sup>15</sup> كامل خور رشيد مراد, الاتصال الجماهيري والاعلام تطور- خصائص- نظريات, دار الميسرة, عمان, س2009, ص

ج- **نمط الاتصال العاطفي** يسود هذا النمط بعض الأحزاب والجمعيات أو الهيئات التي تضطرها الظروف إلى ذلك سوء كان من أجل التنافس أو التعاون وهذا النمط الأحزاب والجمعيات أو التعاون وهذا النمط كثيرا أما يؤدي إلى إذابة الموضوعية في بعض النواحي الذاتية باعتبار أن الذات هي أولى صفات الحزب

د - **نمط الاتصال العقلي**: يعد بلا شك أرقى أنماط الاتصال وأكثرها تطورا وأكثرها تطورا خاصة من جانب العلماء أو رجال الدولة لأن الموضوعية هنا تعلو وتغلب على الذاتية<sup>17</sup> لقد أظهرت الدراسات والبحوث عدة أنماط للاتصال وهي :

**نمط العجلة**: هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء المجموعة ولا يستطيع أعضاء المجموعة هنا بالاتصال المباشر إلا بالرئيس وهذا ما يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير

**نمط الدائرة** وهذا النمط يستطيع فيه كل فرد أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم

**نمط السلسلة**: يكون الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر إلا إذا كان أحد الأفراد يمثل مركزا مهما وسط السلسلة ويمتلك السلطة والنفوذ في مركزه الوسطي<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> صباح حميد على، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الادارية "أسس ومفاهيم ومراسلات" دار الحامد للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2007، ص22-25

<sup>17</sup> الدسوقي عبده ابراهيم، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الأردن، 2009م، ص30-31

<sup>18</sup> هادي نهر، أحمد الخطيب، إدارة الاتصال والتوصيل النظريات العمليات الوسائط الكتابيات عالم الكتب الحديث الأردن، 2009م، ص241-242

**نمط الكامل المتشابك:** في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها أي الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات وهذا النمط يؤدي إلى إمكانية تحريف المعلومات وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سلمية<sup>19</sup>

## المبحث الثاني : أهداف الإتصال

إن عملية 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 اتجاهاته أو على مهاراته لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى

- **هدف توجيهي:** يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل قديما أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها ولقد تبين من خلال الدراسات التي أن أجريت أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري

- **هدف تثقيفي:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفاقهم لما يدور حولهم من أحد

- **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل بخبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة<sup>20</sup>

- **هدف ترفيهي أو ترويحي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل

<sup>19</sup> هادي نهر، أحمد محمود الخطيب إدارة الاتصال والتواصل، مرجع سبق ذكره ص242  
<sup>20</sup> محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية ط1، ص33-34

- **هدف مهني:** يسعى الإتصال إلى تحقيق التطوير والتقدم المنشود في كل المجالات

الميادين بالمجتمع وذلك بالاعتماد على عناصر الإتصال المختلفة

- **هدف تكنولوجي:** يتحقق هذا الهدف حينما يسعى الإتصال إلى تحقيق التغيير في

المجتمع بمواكبة التغيرات الناتجة عن تكنولوجيا والعولمة الثقافية<sup>21</sup>

وللاتصال أهداف كثيرة يمكن تفسيرها إلى أهداف عامة وأهداف خاصة وهذه الأهداف

الخاصة تختلف حسب الظروف والمكان الذي يتم فيه هذا الإتصال

### ➤ الأهداف العامة للاتصال

أهداف معرفية عندما يكون الهدف أساسا توصيل المعلومات

أهداف إقناعية عندما يكون الهدف أساسا تغيير وجهة نظر أو إقناع بشيء

أهداف ترويجية وتوحي أساسا للترويج عن النفس والتخفيف عنها<sup>22</sup>

### ➤ الأهداف الخاصة

#### ○ أهداف الإتصال بالنسبة للعاملين

يهدف الإتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة الأمر الذي

يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج ولاشك أن تزويد العاملين بالقدر

الكافي من المعلومات يؤدي إلى تقليل من الشائعات بين تضييع الوقت في أحاديث لا تقوم

على أساس من صحة

<sup>21</sup> نجلاء محمد صالح، مهارات الإتصال في الخدمة الاجتماعية الاسس النظرية والعلمية دار الثقافة للنشر والتوزيع،

لبنان، 2012، ص46

<sup>22</sup> الدسوقي عبده ابراهيم، وسائل وأساليب الإتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 38

### ○ أهداف الإتصال بالنسبة للقيادة الإدارية

يحقق الإتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الإداري الناجح من خلال المشاركة مع العاملين الذين يقودهم والتأثير فيهم بالصورة

### ○ أهداف الإتصال بالنسبة للجمهور

الجمهور له أهمية بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث أنها غالبا مؤسسة خدمات لذلك فالمؤسسة يهتما إقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة وكذلك يهتما أن يتعرف الجمهور على حقيقة هذه الجهود

### المبحث الثالث : معوقات الإتصال

● **تحريف المعلومات:** تتكون العملية الاتصالية من ست مراحل متداخلة ومعقدة ونظرا للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب من نشوء مهن أو مهان غير مقصودة, من الإتصال وتدرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي:

**خصائص المتلقي:** يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفين حول موضوع واحد كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب<sup>23</sup>

<sup>23</sup> محمد صاحب سلطان, مبادئ الإتصال, مرجع سبق ذكره, ص 167

**الإدراك الانتقائي:** يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة واهمال المعلومات الأخرى لتجنب الحس المعرفي مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل ويحدث الإدراك الإنتقائي المتلقي حين يقوم بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور شخصية المرسل

**المشكلات اللغوية:** تغير اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الاتصال والمشكلة هنا تكمن في أن الكثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معاني مختلفة للأشخاص المختلفين فقد تكون للكلمة عبارات ومعاني متعددة وتحمل تفسيرات مختلفة<sup>24</sup>

**ضغوط الوقت:** يشكو المديرين من أن الوقت هو أندر الموارد ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية

• **حجم المعلومات:** يمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار

المعلومات من الشكاوي السائدة في المنظمات<sup>25</sup>

وهناك عوائق كثيرة تؤثر في نجاحه من بينها:

-عدم القدرة على التعبير بوضوح عن معاني مضمون المستقبل الرسالة

-الأخطاء التي قد تتضمنها الرسالة والتي تقلل من وضوح الموضوع

-عدم فعالية وسيلة الاتصال لنقل أي أنها لا تتفق مع الظروف المحيطة

-التظاهر بفهم المعلومات المعروضة من جانب المرسل

-الإفراط في استخدام وسائل الاتصال قد يكون عبئاً كبيراً على المستقبل

<sup>24</sup>محمد صاحب سلطان، مرجع سابق

<sup>25</sup>قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمات وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة مصر، 2008م، ص61

وهناك عوائق أخرى للاتصال وتتمثل في:

• عوائق تنظيمية:

عدم الاستقرار التنظيم وما يتبعه من تغييرات وتدخلات في خطوط السلطة  
اختلاف المستوى التنظيمي حيث يؤدي إلى اختلاف قنوات الاتصال بين الرؤساء  
والمرؤوسين

• عوائق نفسية

ما في داخل الفرد من عادات وتقاليد وقيم وما يحيط بهذه الأمور  
شعور الأفراد بمركب العظمة الذي ينتاب البعض  
• نقص الخبرة والكفاءة: وذلك للإفتقارها إلى أفراد مختصين لوضع نظام سليم يتناسب  
مع ظروفها<sup>26</sup>

## المبحث الرابع : عوامل ومؤشرات نجاح العملية الاتصالية

### 1. عوامل نجاح العملية الاتصالية:

- مصداقية المصدر: الثقة العالية من طرف الجمهور في المصدر هي أساس التعرض  
للمرسلة والاقتناع بها ويشير "كرونكيت" إلى أن مصداقية المصدر تتوقف على الكثير  
من الأبعاد أهمها الديناميكية, الكفاءة, الثقافة...<sup>27</sup>

<sup>26</sup> علاء محمد القاضي, بكر محمد حمدان, مهارات الاتصال, مرجع سبق ذكره, ص63  
<sup>27</sup> علي عجوى, الإعلام وقضايا التنمية, عالم الكتب نشر وتوزيع القاهرة, ط1. 2005م, ص9



- **التعبير عن الواقع:** ينبغي أن تتفق الرسالة مع الواقع المحيط بها وأن تتماشى مع الأحداث التي تجري في المجتمع
- **الوضوح:** أن تصاغ الرسالة في عبارات سهلة كما ينبغي تبسيط الموضوعات المعقدة
- **إمكانات المستقبل:** ينبغي أن يراعي قدرات الجمهور المستهدف على استيعاب الرسالة في إكمال العملية الاتصالية

## 2. مؤشرات تحسين أو تطوير عملية الاتصالية:

- **التحويل السليم لرسالة**
- أي التعبير الدقيق عن ما نريد إيصاله كذلك الاختيار الصحيح للكلمات مع الأخذ بعين الاعتبار أن المتلقي ربما لا يتمكن من ترجمة الرسالة<sup>28</sup>
- **الاستخدام المناسب لقنوات الاتصال**

هنا يجب القيام باختيار القناة الاتصال التي تتلائم مع الغرض والموضوع

- **الإصغاء والفهم الفعال**

---

<sup>28</sup> محمد منصور هيبية, قراءات مختارة في علوم الاتصال بالجماهير, مركز الإسكندرية للكتاب لإسكندرية, س 2004م,

أي السمع إضافة إلى التركيز في الانتباه على ما يقال إن الدراسات حول الاتصالات في المنظمة كشفت يصرفون أكثر وقتا في الإصغاء حيث توصلوا إلى نسبة ما يعادل 45 بالمئة من مجموع وقت الاتصالات

#### - استخدام التغذية العكسية:

فعلى المتصل أن يحصل على التغذية العكسية الراجعة من قبل المستقبل والتي يفترض بها أن تعكس وبشكل واضح استوعابه

#### الخلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل اتضح لنا أن الاتصال نشاط إنساني تفاعلي دائم الحركة بين أفراد المجتمع وأنه عملية بسيطة وواضحة والتي تتم بين المرسل والمستقبل مع وجود استجابة عبر قناة معينة

واستنتجنا من كل هذا أن الاتصال كلما كان فعالا استطاع كل عنصر منه أن يؤدي دوره جيدا وان الأسلوب الناجح للوصول للأهداف المرجوة.

# الفصل الثاني : فعالية الاتصال في المؤسسة

## تمهيد

المبحث الأول: الاتصال كعملية محورية في تسهيل المؤسسة

المبحث الثاني: الأهداف الداخلية والخارجية للاتصال

المبحث الثالث: أهمية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة وآلياته

المبحث الرابع: معوقات الاتصال وشروط فعاليته

## خلاصة

## تمهيد:

إن نجاح المؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية بشكلها الداخلي والخارجي، والتي تتم بين القائمين والمستخدمين أوفي مؤسسات أخرى، وهذا له تأثير مباشر على صورة المؤسسة، كما للاتصال الداخلي والخارجي أهدافا سواء كان يتعلق بالقيادات العليا الإدارية أو بالنسبة للعاملين فيها.

## المبحث الأول: الإتصال كعملية محورية في تسيير المؤسسة.

### 1. الإتصال واتخاذ القرارات:

" يقوم الإتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات وعلى جانبي المشاعر والتأثير في الإتصال، حيث ركز البحث التجريبي في مجال الإتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين دقة القنوات في نقل المعلومات المطلوبة والقرارات من قبل الأفراد والجماعات"<sup>29</sup>.

وبالتالي فصنع واتخاذ القرارات هو عصب العملية الإدارية كلها، ويتوقف ذلك على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو آخر، فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما.

والإتصال ضروري لبقاء المؤسسة واستمراريتها، كما أن له الأثر في الحكم على القرارات التي تم اتخاذها، فعندما يكون هذا العنصر الحيوي ضعيفا أو لا يتم في الوقت المناسب قد يكون القرار المتخذ غير مناسب.

إلى جانب ذلك، يتوقف نجاح عملية اتخاذ القرارات كذلك على مدى توصيل المتخذ إلى المعنيين بتنفيذه.

<sup>29</sup>-صبرينة رماش، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، ط 2008-2009، ص126.

## 2. الإتصال 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 الإتصال، فإن الإتصال 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. الإتصال 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 الإتصال في الرقابة من خلال التقارير التي يتم استلامها من الجهات المنفذة في المؤسسة، وهو ما يسمح بتغذية توقعات، إجراءات وحتى قرارات سيتم اتخاذها، وبالتالي:

" يعتبر الإتصال 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"<sup>30</sup>.

بمعنى هناك ارتباط وثيق بين الإتصال والبنية التنظيمية، ففي الواقع تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال الرقابة والتنظيم باستخدام قنوات الإتصال الرسمية، وقد أشار

<sup>30</sup> - صبرينة رماش ، مرجع سابق، ص 126.

" مارش و سيمون " إلى أن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصرالاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم أداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية.

وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة الإدارية داخل المؤسسة.

#### 4. 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.

#### 5. الاتصال وتدريب الموارد البشرية

يرتكز 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

## 6. 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 وتميرير 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.

## 7. 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 مراحلها.

## 8. الحاجة إلى الاتصال كعامل لإرساء ثقافة المؤسسة<sup>31</sup>:

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 ".

<sup>31</sup> - صيرينة رماش ، مرجع سبق ذكره ، ص128.



### 9. الحاجة إلى الاتصال كعامل مواجهة 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.

أما على مستوى المؤسسة ككل، نجد أنها تعيش حالة من التغيرات المفروضة من واقعها التنظيمي، والتطور التكنولوجي والوضع التنافسي، وهنا تظهر الحاجة الملحة والدائمة إلى مختلف المعلومات التي ينبغي وضعها في متناول الأفراد حتى يتمكنوا من التحكم في وظائفهم، وتحديد ما يتعلق منها مثلا بتنظيم المهام ومضمون العمل، والتي يمكن أن تتغير بصورة ملموسة، وهو ما يجعل المؤسسة قادرة على التأقلم مواجهة مختلف التغيرات الناتجة عن إعادة التنظيم فيها.

كما أنها بحاجة ماسة لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يسمح لها بالتلاؤم والوضع التنافسي عن طريق حصولها المستمر على المعلومات المتعلقة بهذا التطور، والمؤسسة ليست مخيرة في هذه الحالة بل مجبرة على البحث عن المعلومة لأن أي إغفال لأي تقنية أو وسيلة تكنولوجية جديدة من شأنه أن يضعها في وضع متأخر عن منافسيها ويؤثر على نسيبها في السوق.

### 10. الحاجة إلى الاتصال كعامل تقارب:

إن بروز ظاهرة التباعد بين الفروع هو ناتج عن ممارسة استقلالية التسيير التي أملتتها 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.<sup>32</sup>

وتظهر هذه الحاجة جليا في المعطيات الميدانية للدراسة انطلاقا من طبيعة المؤسسة وتفرعاتها.

### المبحث الثاني: الأهداف الداخلية و الخارجية للاتصال :

إن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام للتأثير في المتقبل حتى تتحقق المشاركة في الخير ، مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها على اتجاه أو على مهارته.

وبإسقاط هذا التأصيل الأكاديمي داخل المؤسسة نجد أن الاتصال الداخلي يهدف إلى خلق التحام فكري ومعنوي في قيم وأهداف مشتركة، إذ يستحوذ على ديناميكية تشمل صور المؤسسة، مثله مثل الاتصال الخارجي، ونجد أن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على سلامة الاتصالات الداخلية و وضوح قنواتها، إذ أن هذه الأخيرة تساعد في القيام بالاتي:

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تشير اتجاهات مرغوب فيها.

- تصحيح الأفكار الخاطئة له، العاملين عن الأهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تصل بهم، إضافة إلى توزيع المستويات وتحسين سير العمل ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

<sup>32</sup> - صبرينة رماش، مرجع سابق ذكره، ص130

- التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الاتصال....الخ
- تحديد معايير و مؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر و التعليمات.
- تعريف المشكلات و سبل علاجها.
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تكوين العاملين و تنمية قدراتهم.
- تحفيز العاملين، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.

### 1. أهداف الاتصال الداخلي:

#### • أهداف الاتصالية بالنسبة للقائمين على إدارة المؤسسة:

تساعد الأهداف الاتصالية القائمين على الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة وهذا بفضل المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي.

كما يعمل هذا الأخير على إيصال آراء ووجهات نظر الإدارة للعمال، يمكن الإداريين من الإطلاع والتعرف على مشاكل العمال واحتياجاتهم، بالإضافة إلى هدفين أساسيين يلخصان باقي الأهداف المحتملة وهما:

- تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعي بإزالة العوائق والحوجز التي تعترض العملية الاتصالية، بحيث يستطيع المدير ورجاله أن يتصلوا ببعضهم البعض حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أحسن وجه.
- تهيئة الاتجاهات الضرورية للتعاون والإشباع المهني، ولهذا لها أهمية قصوى حيث أن هناك شواهد كثيرة تشير على أن مشكلات العمل الحديث ترتبط ارتباطا وثيقا

بالاتجاهات داخل المؤسسة أكثر من ارتباطها بالمهارات الأساسية والمعرفة المهنية.<sup>33</sup>

### • الأهداف الاتصالية بالنسبة للعمال :

تهدف الاتصالات من خلال الاتصال الداخلي بالنسبة للعمال إلى تعريفهم بما تحتويه المؤسسة، وهذا ما يؤدي على زيادة التفاهم والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما ينعكس بالإيجاب على سير العمل وزيادة المردود، كما أن تزويد العمال بقدر كاف من المعلومات يؤدي إلى التحليل من الإشاعات وكذا تضييع الوقت، وفي هذا الشأن نميز ثلاث مجالات التقديم المعلومات و هي كالآتي:

- معلومات عن قرارات المؤسسة.

- معلومات عن سياسة المؤسسة المتصلة بوظائف العمال.

- معلومات خاصة ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة<sup>34</sup>.

هذه الأهداف تخص كل من القائمين على إدارة المؤسسة والعمال داخلها، لكن هناك أهداف أخرى كثيرة منها:

### • تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات:

يمكن الاتصال من التنسيق بين القرارات وأفعال وأجزاء المؤسسة، وبدونه تصبح عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون وهم منفصلين عن بعضهم البعض، فبدون الاتصال تفقد

<sup>33</sup> - ديشرت، السلوك الانساني في العالم ، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، (القاهرة : دار النهضة للطباعة والنشر، 1974)

<sup>34</sup> - خيري جميل الحليل ، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، (القاهرة ، الكتاب الجامعي الحديث ، ط2، 1985)، ص32

التصرفات التنظيمية إلى التنسيق، كما يؤدي غيابه إلى استغلال المؤسسة من أجل تحقيق أغراض شخصية على حساب مصلحتها وأهدافها المسطرة.<sup>35</sup>

### • المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات العامة لتحقيق أهداف والتي تساعد هذه الأخيرة في:

- توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد لمهامهم وتعريفهم بواجباتهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- اتخاذ القرارات: إن وضع أهداف اتصالية تعتبر خطوة جد مهمة في عملية اتخاذ القرار لأنه يتطلب من الأفراد الحصول على معلومات معينة لتحديد التبادل وتنفيذ القرارات ثم بتقييم نتائجها.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الداخلي على التبادل والمشاركة الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم، ومخاوفهم... الخ، والطريقة المثلى لتحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة لا تكون إلا عن طريق الاتصال، وهذه العملية تحمل في محتواها أهداف محدودة خاصة بالإستراتيجية الاتصالية والمفروض أن تكون متبعة داخل المؤسسة.<sup>36</sup>
- تحديد وتدريب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف والرسائل الاتصالية التي تستعملها.

<sup>35</sup> -Dominique Beau et S.DAUDEL Strategie d entreprise (paris :1912) p10-11

<sup>36</sup> -Pierre Gregory. Jean marclilin :marketing publicite (Bardanne :set :1994)p 9

## 2. أهداف الاتصال الخارجي:

على الرغم من أن نشاط الاتصال الخارجي نشاط تمارسه المؤسسات كافة صغيرها وكبيرها، إلا أن استحداث إدارة متخصصة الدارة هذا النشاط يرتبط بعوامل مختلفة منها:

- حجم المؤسسة.

- إمكانية المؤسسة المالية.

- موقف الإدارة العليا من هذه الوظيفة.

أما أهداف الاتصال الخارجي تتمثل في:

- كسب ثقة العملاء.

- كسب تأييد المجتمع وجذب اكبر عدد من الزبائن الجدد.

- تسوية العلاقة مع رجال الإعلام

- نشر الوعي الصحي والصناعي والأمني.

- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة.

- الحصول على اكبر حصة ممكنة من السوق.

- إيجاد تفاعل بين المنشأة والمجتمع الخارجي.

- معرفة الرغبات والأهواء والتغيرات في حاجة العملاء.

- تعمل على الإلحاق بركب التطور في الوسائل بالنسبة إلى عمل المؤسسة من أجل

تحسين ورفع كفاءة الإنتاج.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> - منال طلعت محمود ، مدخل الى علم الاتصال ، (مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2001) ص 63

## المبحث الثالث: أهمية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة و آلياته:

### 1. أهمية الاتصالات الإدارية<sup>38</sup>:

إذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها .

إن معظم مشكلاتنا اليوم كما يقول عبد الباقي: " ليست في عالم الأشياء ولكن في عالم الأشخاص وأن أكبر فشل للإنسان كان وما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمهم وإنما مشكلة اتصال". لذا يعتبر الأكاديميون كما أورد "جرينبرج و بارون" أن الاتصالات هي الغراء والسمع الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها ، كما أشارا "جرينبرج وبارون" أن هيكل المنظمة وانتشارها ومعالجتها 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 اتصال 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". كما أورد تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال

<sup>38</sup> - صبرينة رماش ، مرجع سابق ، مرجع سبق ذكره ، ص 131

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 اغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية في المنظمات وبالأخص مع كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض، فالإتصال 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 الإتصال واضحا يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء.

- **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.



## 2. أهمية الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة:

إن أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة ضرورة لتنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع، يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال الإداري، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي ويطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة في المؤسسة الاقتصادية، كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الاتصال الإداري ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقترحات للتغلب عليها وتقويم النتائج.

إن عملية اتخاذ القرار هي أحد أسس عمل الإدارة، لكنه كذلك مجال يتسبب بكثير من المتاعب. وليس السبب أنه قد يكون قرارا خاطئا، بل أن هناك الكثير من المشاكل قد تسببها القرارات الصحيحة.

إن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناء على معايير وقواعد معينة.

## المبحث الرابع: معوقات الاتصال و شروط فاعليته:

### 1. معوقات عملية الاتصال<sup>39</sup> :

الاتصال التنظيمي عملية صادقة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء للتأثير في المواقف غير أن هذه العملية غير بسيطة وسهلة، إذ تعرضها عدة حواجز وعوائق

<sup>39</sup> - عزوي عبد الرحمن : " عالم الاتصال"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1992، ص 17

فيصيب توجيه عملية الاتصال نحو الفعالية. حيث يمكننا تقسيم معوقات إلى: نفسية، تنظيمية، تقنية، ثقافية، اجتماعية.

#### • معوقات نفسية:

تتميز المعوقات النفسية بالخطورة الغير الواضحة التي تسمى بشخصية الأفراد الذين يحاولون إخفاء تصورهم الفكري والسلوكي وإظهار حقيقة مزيفة عن أنفسهم لكسب مكانة مميزة في عملهم تؤثر سلبا في عملية الاتصال وتتعلق بمعوقات الإرسال الجيد للرسالة من طرف المرسل أو معوقات الاستقبال الجيد للرسالة من طرف المستقبل.

#### • معوقات خاصة بالمرسل:

ضعف القدرة على صياغة سهلة وواضحة لأفكار الرسالة وتحديد الأهداف المبتغاة من تلك الرسالة، فبحث تشويش واضطراب صعوبات تفاعل المرسل مع الأطراف الأخرى في إقامة الصلة المختلفة فتحدد بدل علاقات التعاون بعلاقات تنافس وصراع وهي تغيير في أشكال الواصل واللاوعي فبدل أن ينظر إلى المتحدث أو المستمع كإنسان موضوعي نراه يسقط عليه كل الميول الدقيقة في نفسه و التواصل في مثل هذه الحالات يكون دفاعيا بالأساس.

- إصدار الأحكام المسبقة اتجاه المستمع كالأفراد في رفع قيمته أو التقليل منها واعتباره كرمز للنشور والعدوانية يدل التعامل معه على أنه إنسان عادي لخطر صيانة واتجاهاته ومواقفه الخاصة.

- الضعف في تخطيط الاتصال يهدف بالتأثير على المستمع لذلك وجب اختيار الوقت الأفضل لإرسال الرسالة المناسبة عبر منافذ تنسب لجمهور معين.

- انخفاض الحساسية لإرجاع الأثر يحول التواصل إلى حوار فردي للتفاعل فيه وتحوله للاتصال من جانب واحد.

• معوقات خاصة بالمستقبل<sup>40</sup>:

عدم فهم الرسالة و يرجع لأسباب منها:

- الشروع في إطلاق التأييلات، عدم التروي للوصول إلى جميع المعطيات اللازمة لفهم الأهداف أو نتيجة التشويش الذاتي.

- إدراك الالتقائي المفرط ويعني الانتباه إلى بعض العناصر سواء كانت ايجابية أو سلبية مما يؤدي إلى تفسير مقصود الرسالة.

- إرجاع الأثر، يجب على المستقبل أن يوضح ردود فعله للمرسل حتى يمكن هذا الأخير من الاسترشاد بردود فعل المستمع.

• معوقات تنظيمية<sup>41</sup>:

- 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.

<sup>40</sup>- نفس المرجع ، ص 18

<sup>41</sup>- مصطفى حجازي: "الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة"، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر 2000، ص 151.

### - 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.

#### • معوقات تقنية:

أدوات الاتصال أصبحت اليوم أدوات إنتاج، توزيع في المؤسسات الصناعية الإدارية، لذا نجد أن الاعتماد على قناة واحدة لتميرير المعلومات غير كافية. فلا بد من الاستعانة بقنوات أخرى مثلا: التعليمات الكتابية قد لا تفي بالغرض فلا بد من إلحاقها باجتماع توضيحي في قناة ثانية -2- شفوية.

على 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

#### • معوقات ثقافية و اجتماعية:

التباين في المستوى الثقافي والاجتماعي مع مختلف العمال الميزات الاجتماعية والتقييم القبلي اختلاف الموروث الحضاري والاجتماعي والثقافي بين الأفراد.

#### • سيمياء الاتصال<sup>42</sup>:

اختلاف المعاني للفظة واحدة بين المجتمعات المختلفة مما يؤدي الإظهار عوائق في فهم الرسالة، إن مختلف العوائق التي تعرض العملية الاتصالية التي ذكرتها وجب على المدير

<sup>42</sup> - مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص151

معرفتها والإلمام بها لأنها تعتبر نقطة البداية لعلاج إشكاليات الاتصال التي تعاني منها المؤسسة وهي الخطوة الأولى نحو الاتصال الفعال إضافة إلى عدة عوامل أخرى كالبيروقراطية مثلاً.

## 2. شروط فاعلية الاتصال:

من الضروري أن تدرك بان عملية الاتصال ليس مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنية وعلمية أيضاً، ويفترض أن تستوفي شروط العملية والفنية.

### أ. التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلما حللنا المشكلة أو الفكر المطلوب نقلها تحليلاً كافياً، كلما زاد وضوحاً وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالباً ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحساب أهداف واتجاهات من يتأثرون بعملية الاتصال بمعنى الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحري الدقة في ذلك، أي عدم الاستعمال الرمزي ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة، أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائماً للموقف.

### ب. استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات:

و ذلك بالتأخذ من أي مرسل قد قام بنقل من أراد فعلاً بوضوح، وذلك بمراجعة ما كتب وإنشاء بعض الأشخاص إن أمكن والآخر منهم يفهمون ما يريد قوله فعلاً.

### ج. إجادة فن الإنصات:

ففي الاتصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير

عن أفكاره تماما، وأن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا، كما يقول " هاملت ": "امنح كل شخص أذناك مع قليل من صوتك، ولا يتدخل إلا لإزالة التشبث في الحديث أو بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل".

#### د. الحصول على التغذية العكسية:

وذلك بمتابعة الاتصالات، إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أن تتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة، لأنه تسيير معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.

#### هـ. معرفة الظروف المحيطة:

فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية.

- استخدام وسائل اتصالية مناسبة وأكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي.

- فهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ورغباته.

- وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة.

## خلاصة:

إن للاتصال وظيفة حيوية تتطلب مهارات وإجراءات وهياكل تنظيمية لإنجاحها، فكل أوجه العملية الإدارية في المؤسسة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة تؤدي من خلالها لاتصال، فهو الركيزة التي يعتمد عليها المسير في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولكن هذا لا يتم إلا بتضافر جهود كل من الرؤساء والمسؤولين والعمال في المؤسسة وجمعهم ككتلة واحدة من أجل هدف واحد عن طريق فعالية دقيقة ومتكاملة، بهدف تحقيق تكامل أفضل ونجاح أوسع يساهم في تحديث المؤسسة.

# الإطار التطبيقي

## الجانب التطبيقي :دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر أولاد جلال

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة

المبحث الثاني:الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر أولاد جلال:

المبحث الثالث: الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر اولاد جلال:

المبحث الرابع: تحليل محاور المقابلة.

الإستنتاج العام



## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر "Algérie Telecom" مؤسسة حديثة النشأة وذلك بعد انفصالها عن البريد والمواصلات بعد الإصلاحات التي قامت بها الحكومة في أوت 2000 وذلك وفقا للمادة 46 أمن القانون 3/2000 المؤرخ في 15/08/ 2000 وبالتالي أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة مستقلة عن مؤسسة البريد.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية وفقا لاتفاق بين الرئيس المدير العام للاتصالات الجزائر والأمين العام للفدرالية الوطنية لعمال البريد والمواصلات في 16 جويلية 2006

مؤسسة اتصالات الجزائر "شركة ذات أسهم" برأسمال قدره 100.000.000 دج هي مؤسسة عمومية اقتصادية تنظم فيها العلاقات الاجتماعية في الإنتاج والأملاك والخدمات، ويتميز مجال نشاطها بمستوى تنافس عال وتطور سريع ومستمر للتقنيات والتكنولوجيا والأسواق ومستويات استثمار عالية لضمان بقائها الاقتصادي.

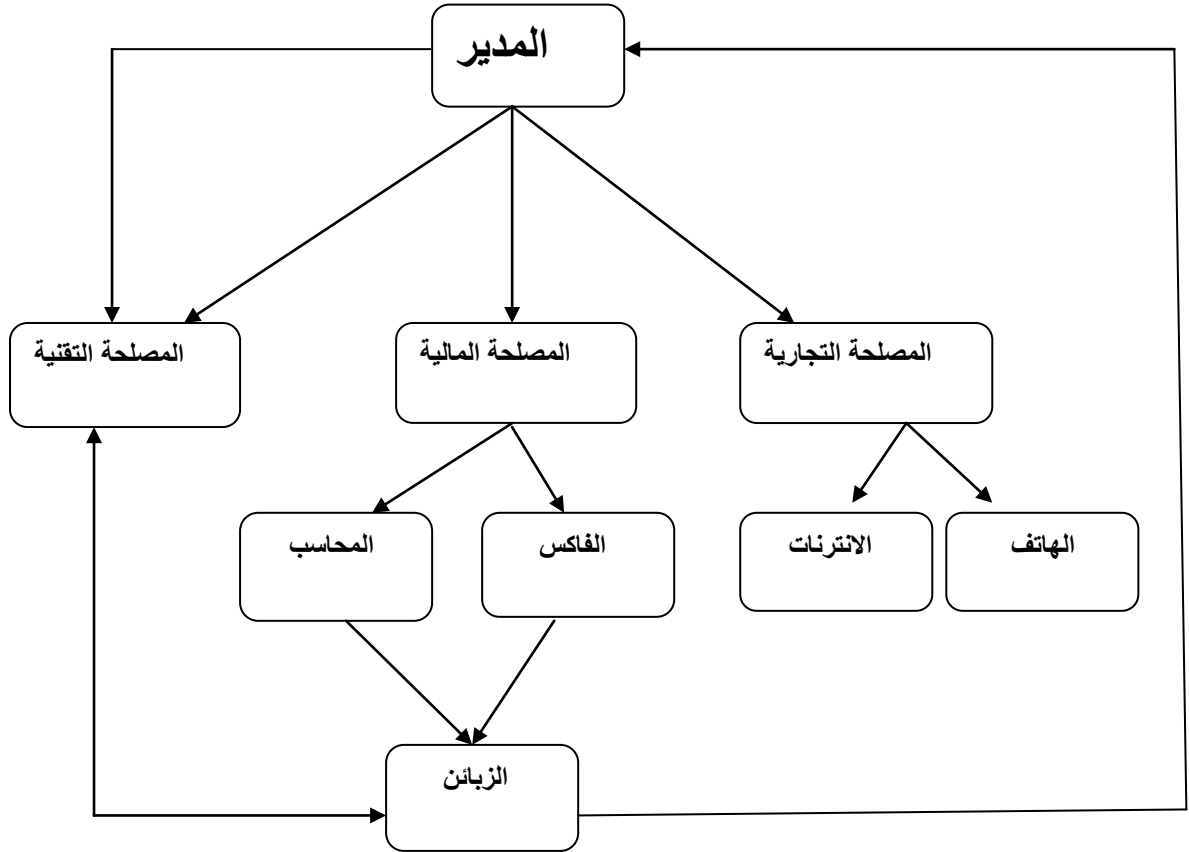
وتعتبر مؤسسة "اتصالات الجزائر أولاد جلال" جزءا من هذه المؤسسة الكبيرة التي تم إنشائها في 16 ابريل 2006 بموجب قرار. هي وكالة تجارية تحتل مكانة هامة لكونها من بين الوكالات الموجودة على التراب الوطني وتشرف على 6 بلديات.

## مهام و دور مؤسسة اتصالات الجزائر:

- دراسة و تحقيق وصيانة شبكة الاتصالات.
- رسم برامج الأشغال والصيانة والسهر على تحقيقها.
- احترام أهداف الإنتاج وجودة الخدمة.
- إعداد الميزانية الشهرية والسنوية.
- تسيير المستخدمين والوسائل العامة.

- توسيع الشبكة.
- تلبية حاجيات المواطن.
- المساهمة في توفير مناصب الشغل بالولاية.
- منح الاشتراكية للزبائن.
- تسيير ومراقبة الخطوط الهاتفية ومراقبة الفاتورة ومتابعة التحصيلات في هذا القطاع.
- بيع الخطوط الهاتفية.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر أولاد جلال:



### مهام الأقسام:

- 1- المدير: وهو المشرف والمسؤول الأول على تسيير المؤسسة وتوجيه الموظفين.
- 2- المصلحة التجارية: تعتبر قسم من أقسام الوكالة، تتكون من خمس موظفين، كل موقع له عمل خاص به من مهامها:

- متابعة تنقل الطلبات الخطية ومعالجة الأخطاء.

- منح أرقام الهاتف بكل أنواعه.

- تأمين العلاقة بين مركز الإنتاج التقني والوكالة التجارية.

- متابعة الخطوط الخاصة.

### 3- المصلحة المالية:

تتكفل بكل الشؤون المالية المتعلقة بالوكالة التجارية، و هي تكمل عمل المصلحة التجارية ومن مهامها:

- معالجة الأخطاء المالية.

- متابعة الفاتورة غير مدفوعة الحساب إما بتقسيطها أو قطع الخط الهاتفي.

- حساب مدا خيل الوكالة خلال شهر أو سنة.

- حساب ميزانية الوكالة خلال شهر أو سنة.

### 4- المصلحة التقنية:

تشكل هذه المصلحة الركيزة الجهوية لنشاطها المستمر و لدائم، بهدف

خدمة زبائنها وتنمية علاقاتها بمختلف المصالح، تحتوي على :

أ- مصلحة التعطيلات الهاتفية: هذه المصلحة خاصة بالمشركين فقط، مسيرة من طرف

رئيس المصلحة، تلعب دور مهم داخل المؤسسة وذلك من خلال ما يلي:

- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية.

- مراقبة نوعية الخدمات المؤمنة من المصالح التقنية في حالة وجود خلل في الخطوط الهاتفية.
- المتابعة الدورية واليومية للوثائق التقنية للمشاركين.
- تنفيذ طلبات الترخيص لتنفيذ الأعمال ومراقبة الإنتاج.
- ب- مصلحة الإنتاج الهاتفي: يتجلى مهامها في:
  - تطبيق القواعد والإجراءات التقنية لاستثمار الشبكات.
  - متابعة خاصة في تنصيب شبكات المعلومات ومد الشبكة.
  - توفير شبكات واستهلاك وصيانة المراكز .
- ج- مصلحة متابعة التعطيلات للانترنت: يتجلى مهامها في صيانة الخلل للانترنت بفعالية .

### المبحث الثالث: الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر اولاد جلال:

تعتمد هذه المؤسسة "اتصالات الجزائر" في الاتصال بينهم وبين المصالح على عدة أنواع ووسائل، حيث أنها تستعمل الاتصال الصاعد والذي يكون من الأسفل إلى الأعلى، والاتصال النازل أي من الأعلى إلى الأسفل.

فالمدير عند اتصاله في المؤسسة مع العاملين فإنه يعتمد في ذلك إما عن طريق إصدار الأوامر إليهم أو عن طريق القيام بالاجتماعات التي يتم تبادل الأفكار و الآراء، وهذا ما يسمى بالاتصال الهابط، و كذلك استعمال الاتصال المباشر والشفهي، أي أن المدير يتحدث إلى العمال مباشرة وجها لوجه.

وكذلك بالنسبة للمصالح الموجودة في المؤسسة، يوجد اتصال فيما بينهم وهو ما يسمى بالاتصالات الأفقية، بحيث يقومون بالتشاور في بعض المواضيع كالاتصالات التي تجرى

في المؤسسة بعض الاقتراحات التي يرونها مناسبة ويمكنهم طرحها على مدير المؤسسة للنظر فيها.

فالاتصالات عندما تكون جيدة وتتم بطريقة تتلاءم وعمل المؤسسة، فإنها تسهل على مدير المؤسسة اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم مصالح وأهداف المؤسسة، لأنه كلما كان هناك اتصال فعال فإنه يقود المؤسسة نحو التطور والنجاح، بحيث يسود الأمن والاستقرار فيما بين المدير

والموظفين، وتكسر كل الحواجز بينهم، وبالتالي تهدف إلى وجود عمل دائم و مستمر كما هو الحال في هذه المؤسسة، بحيث أن العمال يعملون كأنهم أسرة واحدة، وكل نتيجة على الدور الذي يلعبه الاتصال داخل هذه المؤسسة، والذي يحفز العاملين فيها على المثابرة والانضباط ويبعث روح الإحساس والمسؤولية.

أما بالنسبة للوسائل الاتصالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر اولاد جلال فتتمثل في:

- **الانترنت internet**: يوجد اشتراك لدى اتصالات الجزائر، حيث توجد مصالح تحتوي على هذا النوع من الاتصال مثل : المصلحة التجارية، المصلحة المالية، حيث تمكن الموظفين من الإطلاع على التقارير والفواتير.

- **البريد الإلكتروني** : يكون الاتصال بواسطته مع المحيط الخارجي للمؤسسة.

- **الانترنت intranet**: هي شبكة داخلية تخص الوكالة التجارية "اتصالات الجزائر" تحتوي على معلومات.

- **الهاتف**: هو وسيلة سمعية سريعة وفعالة لنقل المعلومات وتبادل الآراء والأفكار، حيث تعد الوسيلة الأكثر استعمالا في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- **الفاكس telecopie**: تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على هذه الوسيلة النقل معلوماتها من داخل المؤسسة إلى خارجها.

- الرسائل الموجهة إلى العمال: يتصل المدير أحيانا بالمصالح عن طريق الرسائل، ويتفرغ مضمون الرسائل حسب الظروف، فنجدها معلومات خاصة بكيفية سير المؤسسة، ونجد أحيانا التهاني الموجهة إلى العمال المجتهدين.

**المذكرة :** وهي عبارة عن حوصلة أو مضمون الاجتماع الذي عقده مدير المؤسسة لتقديم القرارات والمعلومات والأوامر للموظفين ، وتأخذ عدة أشكال مذكرة بحث، مذكرة عرض الموضوع.

### واقع نظام المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر اولاد جلال :

تعتمد هذه المؤسسة على شبكة Gaya وذلك لتسهيل تبادل المعلومات بين المصالح، حيث تعد وسيلة للربط بين العاملين داخل الوكالة ومع جميع أقطار الوطن. يعمل هذا النظام كبقية الأنظمة المعلوماتية، حيث يشمل على مدخلات، عملية التحويل ، مخرجات، ولتوضيح كيفية عمل هذا النظام قمنا بدراسة حالة طلب زبون للهاتف أو الانترنت:

#### أ- المداخلات

- طلب خطي.

- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية مصادق عليها .

- الاستمارة.

- وصل الكهرباء أو الغاز أو بطاقة الإقامة.

- وجود الهاتف في حالة طلب الانترنت.

ب- **بالعملية التحويلية:** تحول هذه المعلومات على الحاسب في نظام Gaia كما تحول هذه المعلومات إلى المصلحة التقنية التي تقوم بدراسة الحي أو الشارع الذي يقيم به الزبون.

ج- **المخرجات:** يكون فيها خياران إما الرفض لأسباب أو القبول، ففي حالة القبول يستلم الزبون الفاتورة فيها رقم الهاتف ويدفع الأجر المطلوب إما في البريد أو داخل الوكالة التجارية.

د-الرقابة: تكون المراقبة عن طريق المتابعة المستمرة لملف الزبون على Gaia.

والتغذية العكسية: في حالة الرفض يدرس أسباب هذا الرفض.

يساعد نظام Gaia الوكالة في كسب استقطاب عدد كبير من الزبائن، من خلال تنظيم حركة خدمت ومتابعة الوضع اليومي للخدمات، وكذا تنشيط المصالح التي تركز عليها في أهدافها المتعلقة بالاتصالات.

### المبحث الرابع: تحليل محاور المقابلة.

من خلال المقابلات التي أجريت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر اولاد جلال لاحظنا تجاوب الموظفين مع الأسئلة الموجهة لهم رغم انشغالهم أحيانا بمهامهم مما جعلنا نتردد أياما معدودات. ما لفت انتباهنا أن الموظفين المستجوبين يجيدون اللغة الفرنسية أكثر من اللغة العربية، وذلك يعود إلى لغة عمل المؤسسة التي تستعمل اللغة الفرنسية إلى حد كبير، وما لاحظناه أيضا على مستوى المؤسسة أن أغلبية الموظفين حاصلين على شهادات ليسانس في المحاسبة تقني ميكانيك، تسيير واقتصاد وهذا ماجعلهم متمكنين في مجال اللغة الفرنسية والإنجليزية إلى جانب اللغة العربية .

تعتبر مناقشة المحاور خطوة أساسية في كل بحث علمي وذلك بالارتكاز على تفسير النتائج العامة المحصل عليها عن طريق تقنية المقابلة. وبما أن دراستنا جاءت من خلال إشكالية التالية:

- ماهي الشروط ومدى نجاح وفعالية الاتصال في المؤسسة؟

تطرقنا إلى تقسيم المقابلة إلى ثلاثة محاور أساسية:

1- أولها طبيعة العلاقة بين الجمهور الداخلي في المؤسسة: وهذا من خلال مجموعة من الأسئلة.



يتم تنظيم العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب المهام المخصصة أو المسطرة لكل فرد داخل المؤسسة وهذا وفقا للهيكل التنظيمي أو النظام الخاص بالمؤسسة.

وهذا ما أكده مدير المؤسسة في قوله: "يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة حسب المهام المخصصة لكل موظف داخل المؤسسة كذلك حسب النظام أو القانون الداخلي للمؤسسة".

أما بالنسبة للعلاقات فنجدها أحيانا تخضع لقوانين رسمية وهذا عندما يتعلق الأمر بأوضاع مهنية وهو ما يتضمن التوجيهات والتعليمات والأوامر إلى المرؤوسين حول أداء العمل وتحقيق الفهم بالمهام والسياسات والقوانين الخاصة بالمؤسسة، ونجدها أحيانا أخرى غير رسمية عندما تقوم على أساس محادثات شخصية.

إن الاتصال بين العمال لا يتميز بالاستمرارية ما يوحي بنوع من الاتفاق والتجانس والتضامن والتعاون، حيث تتسم بالحميمة وتعزيز الصداقات القائمة على مبدأ الصراحة، الثقة والاحترام للرأي الآخر، وهذا ما يؤدي إلى الرفع من مردودية المؤسسة ويزيد من فعالية التشاور والحوار، ما يعكس تقديم خدمات جيدة ترفع من سمعة المؤسسة ومكانتها في المجتمع الاتصالي من المؤسسات الأخرى .

أما بالنسبة لعملية الاتصال فإنها تتم بينهم بطريقة مرنة، فنوعية الاتصال السائد هو إيصال مباشر، وهو أحد أهم وسائل الاتصال بين العمال، أما شكل الاتصال الأكثر استعمالا هو الاتصال التتالي، فالمدير هو الذي يقوم بإعطاء الأوامر إلى العمال لتوجيههم حسب مهامهم. فعملية الاتصال تتم بطريقة متسمة بالاحترام والتقدير والشفافية لا تتجاوز حدود العمل . وهذا ما أكدته المبحوثة رقم "01" "الاتصال بيننا يتم بطلاقة لا يوجد أي تحفظ على المعلومات كما لاحظتم عملنا في المؤسسة كخلفية نحل أساسه الثقة والاحترام".

أما المبحوث رقم "06" خالفهم الرأي فكان موقفه معارضا لما توصلنا إليه مع المبحوثة رقم 01: "ليس دائما الاتصال بيننا جيد بسبب الضغط في العمل والانشغال التام".

أما فيما يخص المحور الثاني والمتضمن للإستراتيجية الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة:

فقد توصلنا إلى أن الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة نجدها تنوعت وتعددت الرسائل والطرق الاتصالية بين الشفهي والكتابي.

يعكس حرص المؤسسة على تبليغ الرسائل كما ينبغي وفي الوقت المناسب، فإن وضوح الرسالة وإمكانية فهمها بسرعة وسهولة يزيد من حيوية الاتصال وديناميكيته داخل المؤسسة وبالتالي فالوسائل هي التي تتحكم وبدرجة عالية في عملية وطريقة الاتصال.

أما المبحوثة رقم "07" تؤكد لنا على كيف يتم الاتصال بينهم: "تتصل بالمدير أحيانا بطلب موعد أو عن طريق رئيس المصلحة هو الذي يقوم بالاتصال به إذا كان هناك مشكل في العمل

أو سوء التسيير". لكن إذا ما تعلق الأمر بمدير المؤسسة فهو له كامل الحريات والصلاحيات في الاتصال بمستخدميه وهذا ما أكدته المبحوثة رقم "02" يقول: "المدير له الحرية في الاتصال على عكس الموظفين، فإذا احتاج لأحد منا ذهب إلى مكتبه في الحين على عكس العمال".

كما يعتبر العامل في أي مؤسسة كانت اقتصادية أو خدمية له دور كبير في تسيير شؤون المؤسسة واتخاذ قرار يخدم أهدافها، إلا أن هذا لم نجد له أثر داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما أكدته جل المبحوثين على إخلاف مصالحهم، بحيث أقرروا أن القرارات تأتي من فوق، أي من المديرية العامة، فالمؤسسة لديها مركزية القرارات كقول المبحوثة رقم "03": "عند إصدار قرار معناه يأتي من المديرية الجهوية ثم إلى مديرية اتصالات الجزائر لولاية بسكرة وصولا إلى مؤسستنا "اولادجلال".

إلا أن هذا لا يمنع العمال من مشاركتهم في الاجتماعات العامة في إطار الإصلاح أو التغيير في شؤون وخدمات المؤسسة، وهذا ما أكدته المبحوثة رقم "05": "نعم تتم دعوتنا

أحيانا في الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة ليس لاتخاذ القرارات وإنما للإطلاع على القرارات التي اتخذت.

**أما المحور الثالث والمتضمن عوائق الاتصال الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر:**

لا تخلو أي مؤسسة كانت عمومية أو خاصة من صعوبات ومعوقات تؤثر على الاتصال بين العمال.

تتنوع وتختلف من عامل إلى آخر فمنهم من يرى أن عامل الضغط هو السبب الأساسي لعرقلة الاتصال داخل المؤسسة، على حد قول المبحوث رقم "04": "ضغط العمل أو كثرة الإشغال به تجعل العامل لا يتصل بزميله في العمل" وهناك مشاكل تؤثر على سير واتصال العمال منها مشاكل تنظيمية وهذا راجع لافتقار المؤسسة لمناصب أخرى، هذا ما يصب في قول المبحوث رقم "01": "هناك عراقيل اتصالية في مؤسستنا نستطيع أن نقول تنظيمية وإدارية، تؤثر على الاتصال فيما بيننا ومن بين هذه العراقيل الضغط في العمل والقوانين الصارمة".

إن تعدد المؤسسات الخدمائية الاتصالية أدت بمؤسسة اتصالات الجزائر إلى إستراتيجية تنافسية هذا ما أوقعها في مشكل أثر تأثيرا كبيرا على العمال وعلى مدى تفاعلاتهم، فأصبحت تهتم بأوقات العمل على حساب أوقات الراحة، وهذا ما أكده كل المبحوثين منهم المبحوث رقم "08" يقول: "الوقت والضغط في العمل وقلة العطل هذا ما يجعل العامل في توتر وهذا ما يؤثر على عمله".

## الإستنتاج العام

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر " اولاد جلال " واستنادا للمعطيات السابقة ونتائج المقابلة تمكنا من التواصل إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة ،وكذا معرفة الطبيعة التي تجري بها العملية الاتصالية بين مختلف المصالح والموظفين ، وكذا الوسائل المستخدمة في الاتصال يمكننا التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- يتم تنظيم العمل حسب المهام المخصصة لكل فرد داخل المؤسسة.
- 2- أهم وسائل الاتصال بين العمال والاتصال المباشر بالإضافة إلى وسائل أخرى كالهاتف.... إلخ أو الشبكة بالمؤسسة.
- 3- إن الاتصال القائم بين الفاعلين في مؤسسة اتصالات الجزائر يقوم على أساس المحادثات الشخصية والمهنية مما يسمح بالتعرف على الأوضاع العامة داخلها.
- 4- يعمل الاتصال على تسهيل عملية تبادل الأفكار وعلى خلق جو من الانسجام وبعث الحوار والتفاهم في مؤسسة اتصالات الجزائر، ما يعكس تقديم خدمات جيدة ترفع من سمعة المؤسسة.
- 5- مرونة الاتصال بين العمال هذا ما لمسناه من خلال مقابلاتنا مع عمال المؤسسة أساسه الاحترام والشفافية، ما يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- 6- الاتصال هو عنصر أساسي وحيوي في تحقيق السير الحسن للمؤسسة.
- 7- مركزية القرارات في المؤسسة، هذا ما يفسد طبيعة نظام المؤسسات العمومية الخدمائية، فقرارات العمل هي من نصيب المدير أو الإدارات العليا والجهوية التابعة لها.
- 8- نجاح العملية مرتبط بمدى وعي مسؤولي المؤسسة بضرورة أهمية الاتصال في إدارة شؤون المؤسسة الاتصالية والتي تتمثل في اتصالات الجزائر.
- 9- إشراك العمال في الاجتماعات التي تخص كيفية تسيير عمل المؤسسة.

10-اآآلاف العراقفل آءء نوعا ما من سفرورة العمل

الإءارف، منها ماهف اتصالفة، إءارففة وءنظفمفة ، فالضظف فف العمل هف أكبر المشاكل الءف ءعفق الاتصال بصفة عامة وءوكفء الآءماف.

# الختامة

وفي الأخير نصل إلى الاستنتاج التالي أن نجاح العملية الاتصالية مرتبط بمدى وعي مسؤولي المؤسسة بضرورة أهمية العملية الاتصالية لأن الاتصال عنصر أساسي وحيوي في سير نظام أي مؤسسة.

## دليل المقابلة

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر نحن طلبة قسم علوم الإعلام و الاتصال - جامعة محمد خيضر بسكرة- سنة ثانية ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة بصدد إجراء بحث ميداني حول "فاعلية الاتصال في التسيير داخل المؤسسة" حيث تم اختيار "اتصالات الجزائر " اولادجلال نموذجا للدراسة فإنه يشرفنا أن نتقدم اليكم بهذه المقابلة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة تدور حول الاتصال في المؤسسة و القائمين به. يرجى منكم الإجابة على هذه الأسئلة و نحيطكم علما أن معلوماتكم لا تستخدم إلا لأغراض علمية. ولكم منا فائق الاحترام و التقدير.

## قائمة المراجع و المصادر

المراجع باللغة العربية:

أولاً: القواميس والمعاجم:

1. محمد جمال الفار ، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

2. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003.

ثانياً: الكتب باللغة العربية:

3. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، بدون طبعة، 1999.

4. إبراهيم عبد العزيز شيخا ، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف الإسكندرية، بدون طبعة، 1996.

5. أمير علي محمد، الاتصال التربوي ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2006.

6. إسماعيل عرياجي، اقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ديوان

المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، 1996.

7. ديجريت، السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة عبد الحميد ومحمد إسماعيل ، القاهرة، دار النهضة للطباعة والنشر، بدون طبعة، 1974.

8. هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث،

الإسكندرية، بدون طبعة، 2002.



9. محي الدين مختار ، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، دار المنشورات الجزائرية، الطبعة الأولى ، باتنة، 1999.
10. محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001.
11. محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري ، عالم الكتب، القاهرة، بدون طبعة، 1993.
12. محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، 1996.
13. محمد الغريب عبد الكريم، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 1999.
14. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، مصر، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، 2001.
15. مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بدون طبعة، 2000
16. عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الثانية، 1978.
17. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية، بدون طبعة، 1990.
18. عزي عبد الرحمن، عالم الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة.

19. صالح ليري، مدخل إلى العلاقات العامة، دار حنين للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الثانية، 2005.

20. خيري جميل الخليل ، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، القاهرة، الكتاب الجامعي الحديث ، الطبعة الثانية، 1985.

ثالثا: الرسائل الجامعية

21. صبرينة رماش ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، طبعة 2008-2009.

ب-المراجع باللغة الفرنسية:

22. Amado(G)'(A)'La dyant Mique des communications dans les groups-Armand colin' France.

23. Dominique Beau et s.Daudelstratégiqued'entreprise (paris'1912)p10-11.

24. Pierre Gregory. JeanMarcelline ,marketing publicité(Bardanne'sept'1994) p9.

## الملاحق

### استمارت المقابلة

الخبرة	مصلحة العمل	حاصل على شهادة	الاسم و اللقب	البحوث(ة)
07سنوات	المصلحة المالية	ليسونس تسيير واقصاد	حيدوس..ي	1
5 سنوات	المصلحة التقنية	مهندس الاعلام الالي	فراح.حسين	2
8 سنوات	المصلحة التقنية	ليسونس تسيير واقصاد	لمدلل.محمد	3
10سنوات	المصلحة التجارية	ليسونس محاسبة	محيايوي نور الدين	4
5 سنوات	المصلحة المالية	ليسونس تسيير اقتصاد	زنودة.س	5
15 سنة	المصلحة التقنية	تقني مكانيك	شتير لبصير	6
6 سنوات	المصلحة التجارية	ليسونس محاسبة	عاشور.أ	7
8 سنوات	المصلحة	مهندس الاعلام	سراي.	8

## الملاحق

	احمد	الالي	التقنية	
--	------	-------	---------	--

### المحور الأول : طبيعة العلاقة بين الجمهور الداخلي في المؤسسة

1. كيف يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة ؟
2. هل تخضع العلاقات الى قيم وقوانين رسمية أم أطر شكلية (غير رسمية) ؟.
3. ماهي طبيعة العلاقات بين الجمهور ؟(ودية ، مهنية ،...).
4. هل تساعد العلاقات الداخلية على رفع مردودية المؤسسة ؟.
5. هل تتم عملية الاتصال بشكل مرن ؟.

### المحور الثاني : الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة

1. ماهي الوسائل المستخدمة للاتصال داخل المؤسسة ؟.
2. هل هي كافية لتحقيق الاتصال داخل المؤسسة ؟.
3. كيف يتم الاتصال داخل المؤسسة ؟.
4. ماهي مساهمة المستخدم في تسيير شؤون المؤسسة ؟.
5. هل تشاركون في التسيير و اتخاذ القرارات ؟.

### المحور الثالث : أهم عوائق الاتصال الداخلي للمؤسسة "اتصالات الجزائر "

1. هل هناك عراقيل اتصالية داخل المؤسسة ؟.
2. مع من تحل المشاكل التي تعيقك في عملك ؟.
3. هل المشاركة تؤثر على العمال داخل المؤسسة ؟.

## الملاحق

---

4. في رأيك مانوع هذه العراقيل ؟هل هي تنظيمية وإدارية أخرى ؟.

5. ما الحلول التي تقترحها ؟.