



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية

## مذكرة ماستر

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال  
التخصص: اتصال و علاقات عامة

إعداد الطالبين

بوطيب عبد المنعم

بن خرازة سعيد

تُوقشت وأجيزت يوم: 2024/06/10

## الإستخدامات الرمزية للإتصال الإداري في المؤسسة

دراسة مسحية على إداريي بلدية سيدي خالد – أولاد جلال

### لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة بسكرة

أ.د.

النوي إيمان

ممتحنا

جامعة بسكرة

د

طه فريجة

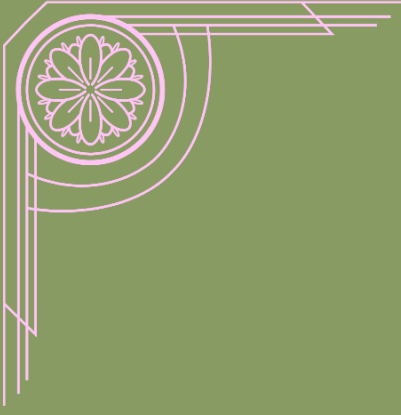
مشرفا ومقررا

جامعة بسكرة

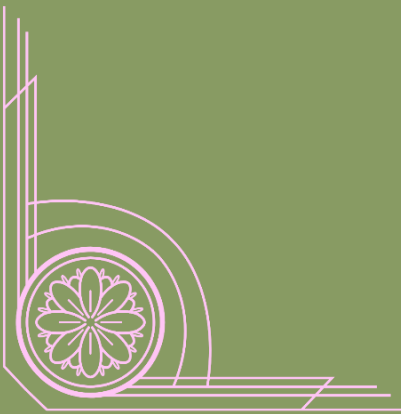
أ.د.

عباسي يزيد

السنة الجامعية : 2024/2023



# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ





# شكر وتقدير



الحمد لله رب العالمين الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب

وانطلاقاً من قوله تعالى **لئن شكرتم لأزيدنكم**

فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضله. لا يسعنا بعد الانتهاء من إعداد هذا العمل إلا أن نتقدم بجزيل الشكر

وعظيم الإمتنان

إلى أستاذنا الفاضل

**الأستاذ: د. عباسي يزيد**

الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل، حيث قدم لنا كل النصائح والإرشادات طيلة فترة الإعداد، ولم يخل علينا بتوجيهاته القيمة التي

كانت لنا عوناً في إتمام هذا

العمل فهنا له كل الشكر والتقدير

كما نتقدم بجزيل الشكر أيضاً إلى كل الزملاء والاقارب

الذين قدموا لنا يد العون وأدام الله عزكم وأدام عطائكم

# إهداء

اهدي هذا البحث المتواضع  
الى من قال تعالى فيهما: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة  
وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغير"  
رمز الوفاء العطاء الى نبع الحنان الذي لا ينفد الى التي جعلت يوم  
نجاحي يوما لنجاحها تحية تعقد بتكريم صفاتها ونبيل وجدانها...  
"والدتي الحبيبة"

الى القلب الرحيم والرجل العظيم الذي لقنني دورس الفضائل الى  
من علمني ان الدنيا صمود ومشاكلها دون حدود الى من علمني ان  
الحياة كفاح والعلم سلاح الغائب لتأدية مناسك الحج  
والذي العزيز حفظه الله ورعاه"  
والي توأم الروح اخي العزيز "لقمان الحكيم"  
والي شخص عزيز على قلبي ادام الله عزنا  
والي كل من ساعدني عن قريب او بعيد او اعانني حتى بكلمه خير  
صادقة اشكرهم جزيل الشكر  
والي كل الاهل والأقارب  
والي طلبة هذه الدفعة

**بوطيب عبد المنعم**



# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي

: أما بعد

إذا الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوه في مسيرتنا الدراسييه بمذكرتنا هذه ثمرة  
الجهد والنجاح بفضلته تعالى . مهداه الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وادامهما نور

لدربي

لكل العائله الكريمه التي ساندتني ولا تزال من اخوه واخوات الى رفيقات المشوار  
واتوجه الى الاستاذة والزميله سمييه غريبه التي كان لها نصيب كبير في احياء بوادر

نجاح هذه الرساله

والى كل قسم علومى الاعلام والاتصال وجميع دفعه 2019 جامعه محمد خيضر بسكرة  
واشكر كل من تغاني في خدمه الاخرين بكل ضمير وانسانيه واشكر جزيل الشكر من  
منبر هذا الى والدي العزيز الذي وافته المنيه وانا على مقاعد الدراسييه وانا على نهايه  
الطور المتوسط ” الرابعه متوسط ” تغمده الله برحمته الواسعه . شكرا والدي العزيز  
وايضا اوجه الشكر والاحترام الى العم العزيز صابر بن خراره لتوليئه مسؤوليه الاب

♥ الثاني ادامك الله لنا وشكرا

بن خراره سعيد



## الملخص باللغة العربية :

تواجه التحديات الأمنية للطاقة تحديات متعددة في العالم المعاصر، وتؤثر بشكل مباشر على التجارة الدولية. تحتل الاتحاد الأوروبي موقعًا بارزًا في هذا السياق، حيث يواجه تحديات في مجال الطاقة تتعلق بتأمين المصادر والتنوع والتأثيرات البيئية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل هذه التحديات وتأثيرها على التجارة الدولية في الاتحاد الأوروبي، مما يبرز أهمية التعاون الدولي واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز أمن الطاقة وتسهيل التجارة الدولية.

الكلمات المفتاحية: التحديات الأمنية للطاقة، التجارة الدولية، الاتحاد الأوروبي، تأمين المصادر، التنوع، التأثيرات البيئية

## **Summary of the Study**

Energy security challenges pose multiple obstacles in the contemporary world, directly impacting international trade. The European Union holds a prominent position in this context, facing energy challenges related to resource security, diversification, and environmental impacts. This study aims to analyze these challenges and their effects on international trade within the European Union, emphasizing the importance of international cooperation and necessary actions to enhance energy security and facilitate international trade.

**Keywords:** Energy security challenges, international trade, European Union, resource security, diversification, environmental impacts

## 1/ فهرس محتويات الدراسة :

الموضوع: التحديات الأمنية للطاقة وتأثيرها على التجارة الدولية	
ملخص باللغة العربية	
ملخص باللغة الإنجليزية	
فهرس محتويات الدراسة	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	
<b>الجانب المنهجي للبحث</b>	
رقم الصفحة	
	إشكالة البحث
	الفرضيات
	أهمية البحث
	أهداف البحث
	أسباب اختيار الدراسة
	الدراسات السابقة
	هيكل الدراسة
<b>1/ الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول : الأهمية الاقتصادية للطاقة</b>	
	1/1 المبحث الأول: ماهية الطاقة
	2/1 المبحث الثاني: أنواع الطاقة ومصادرها



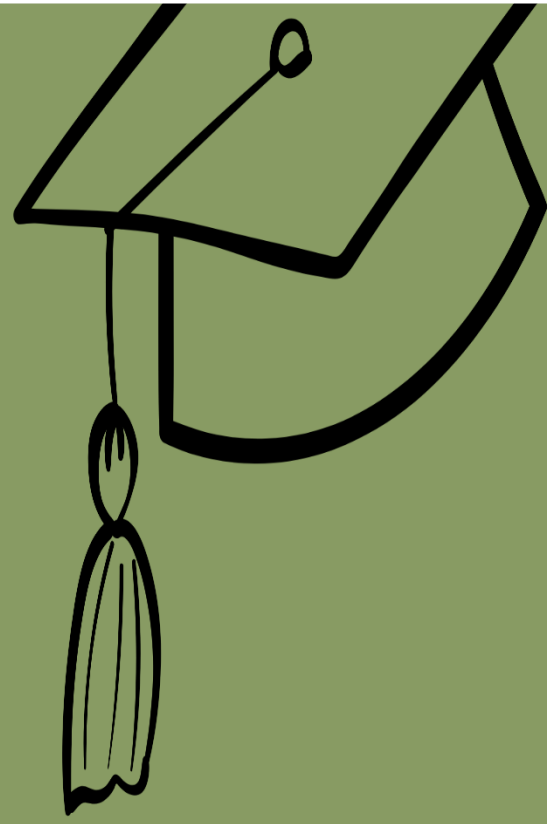
	3/1 □المبحث الثالث: الأهمية الاقتصادية للطاقة واستعمالاتها
<b>2/ الفصل الثاني : أسواق الطاقة وتأثيرها على التجارة الدولية</b>	
	1/2 دور الطاقة في دعم التجارة الدولية والاقتصادات الوطنية
	2/2 الارتباط بين الطاقة ومقومات التنمية المستدامة
	3/2 التبادل التجاري للطاقة بين الدول وتأثيره على العلاقات الدولية
<b>4 / الفصل الثالث : التحديات الأمنية للطاقة في الإتحاد الأوروبي</b>	
	1/4 الوضعية الطاقوية للاتحاد الأوروبي
	2/4 التحديات الطاقوية التي تواجه الاتحاد الأوروبي
	3/4 استراتيجيات الاتحاد الأوروبي لمواجهة الأزمات الأمنية
	خاتمة
	الملاحق

## 2 / قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	يوضح نوع الجنس	01
	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن	02
	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	03
	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	04
	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	05
	إستخدام اللغة الرمزية في الإتصال في الإدارة	06
	مساهمة الرموز الإتصالية في زيادة التفاعل بين الموظفين	07
	إزدياد التفاهم بين الموظفين من خلال إستخدام لغة رمزية مشتركة	08
	مساهمة نظام المعلومات في رفع مستوى التفاعل بين الموظفين	09
	إزدياد فاعلية الإتصال في الإدارة كلما كان اثنان من الموظفين على نموذج اكمامي موحد.	10
	يوضح : مساهمة إستخدام وسائل التواصل الإجتماعي في تفعيل الإتصال في الإدارة	11
	يوضح : مساهمة الميل المشترك للموظف نحو قضايا و مواضيع معينة الى زيادة التفاعل بين الموظفين.	12
	يوضح : سوء أستخدام التكنولوجيا الحديثة يزيد من التباين في فهم المضامين الاتصالية في الادارة	13
	يوضح : غموض القرارات والبيانات في الادارة يزيد من الخلافات بين الإداريين	14

15	يوضح : التباين في مستوى الموظفين بفعل الاتصال الغير مباشر فيما بينهم
16	يوضح : إستخدام الرموز و المعاني مسألة ضرورية لتفعيل الاتصال في الادارة
17	يوضح : الإستخدامات الغير الرمزية في عملية الاتصال تعمل على الإساءة في فهم المضامين الإتصالية في الإدارة
18	يوضح : الإستخدامات الرمزية في الإتصال ضرورية في الإعتماد على وسائل التواصل الإجتماعي في الإدارة
19	يوضح : الإعتماد على وسائل التواصل الإجتماعية بمضامنها الرمزية يسرع في إتخاذ القرار أكثر
20	يوضح : النظام المعلوماتي في الإدارة الحديثة يتطلب الرمزية في الإتصال
21	يوضح : التدفق السريع للمعلومات و البيانات و القرارات يفرض الإستخدامات الرمزية في الإتصال في الإدارة





# مقدمة



## مقدمة :

يعتبر الإنسان كائنًا اتصاليًا بطبيعته، إذ يعتمد بشكل كبير على قدرته على التواصل لنقل الأفكار والمشاعر والمعارف. منذ الأزمنة البدائية، استخدم الإنسان الإشارات البدائية للتواصل مع محيطه. تطور هذا التواصل مع مرور الزمن، ليشمل اللغة اللفظية، التي كانت خطوة نوعية في تطوير الحضارات. من خلال اللغة، تمكّن الإنسان من بناء ثقافات ومعارف مشتركة، وتوثيق تاريخ البشرية، وتطوير العلوم والفنون. هذا التواصل لا يقتصر على نقل المعلومات فقط، بل يشمل أيضًا التعبير عن الهوية، وتكوين العلاقات الاجتماعية، وبناء المجتمعات. لذا، يمكن القول إن الاتصال هو جوهر الحياة الإنسانية وأساس تطورها ونموها المستدام

شهدت وسائل الاتصال تطورات جذرية مع تقدم التكنولوجيا، بدءًا من الكتابة على الحجر والورق وصولاً إلى تقنيات الاتصال الحديثة مثل الإنترنت والهواتف الذكية. في العصر الحديث، أصبحت التكنولوجيا الرقمية محور الاتصال العالمي، مما أتاح تبادل المعلومات في الوقت الفعلي عبر الشبكات الدولية. البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، وتطبيقات المراسلة الفورية، كل هذه الأدوات غيرت جذريًا كيفية تفاعل الأفراد والمؤسسات. هذه التقنيات لم تسهل فقط الاتصال، بل أضافت أبعادًا جديدة له من حيث التفاعلية والشمولية والانتشار الواسع. بفضل هذه التقنيات، أصبح العالم أشبه بقريّة صغيرة، حيث يمكن لأي شخص التواصل مع الآخر في أي مكان وزمان، مما أدى إلى تعزيز التعاون الدولي وتبادل الثقافات

يعد الاتصال الإداري عنصرًا حيويًا في نجاح أي مؤسسة، حيث يرتبط مباشرة بفعالية الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. الاتصال الإداري يشمل جميع أنواع التواصل داخل المنظمة، بين الإدارة والموظفين، وبين الأقسام المختلفة. هذا النوع من الاتصال يهدف إلى ضمان تدفق المعلومات بشكل سلس ومنظم، مما يساهم في التخطيط الجيد واتخاذ القرارات الصحيح بالإضافة إلى ذلك، يساعد الاتصال الإداري في حل المشكلات وتنسيق الجهود وتعزيز التعاون بين الأفراد. الإداريون الناجحون يدركون أهمية التواصل الفعال في بناء فرق عمل متماسكة وتحفيز الموظفين لتحقيق أفضل أداء. لذا، يتم توظيف وسائل وتقنيات متعددة مثل الاجتماعات الدورية، والنشرات الداخلية، والأنظمة الرقمية الحديثة لضمان تواصل فعال ومستمر

تتجاوز الاستخدامات الرمزية للاتصال الإداري حدود نقل المعلومات والتعليمات، لتشمل تعزيز الهوية المؤسسية وبناء الثقافة التنظيمية. الرموز والإشارات، مثل الشعارات والبيانات الرسمية والأحداث المؤسسية، تلعب دورًا كبيرًا في توجيه سلوكيات الموظفين وتعزيز الولاء والانتماء. من خلال استخدام هذه الرموز، تسعى المؤسسات إلى بث قيمها ومبادئها في نفوس الموظفين والمجتمع الخارجي. على سبيل المثال، يمكن للشعارات والرموز البصرية أن تعزز الانتماء وتخلق إحساسًا بالفخر والانتماء بين الموظفين. إضافة إلى ذلك، يمكن للاحتفالات المؤسسية والأنشطة الاجتماعية أن تساهم في تعزيز الروح الجماعية والتفاعل الإيجابي بين الموظفين. بذلك، يصبح الاتصال الإداري أداة استراتيجية لتشكيل الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز التنافسي والنجاح المستدام للمؤسسة.

وفي هذا الإطار سعت هذه الدراسة إلى التركيز على مؤسسات هامة الا و هي المؤسسات العمومية و التي سنقف عند واحدة منها بالمؤسسة العمومية بلدية سيدي خالد بعبتبارها مؤسسة عمومية تعتمد على الاستخدامات الرمزية للاتصال الإداري كوسيلة لتحقيق اهدافها و بلوغ غايتها و لهذا نريد معرفة معالم الاستخدامات الرمزية للاتصال في المؤسسة و هو الهدف الاساسي المرجو بلوغه من خلال هذه الدراسة التضم أربعة فصول حيث ضم :

**الفصل الأول :** الإطار المنهجي للدراسة و الذي تطرقنا فيه الى اشكالية البحث و تساؤلاتها كما وردنا بالذكر أهمية الدراسة وأسبابها وأهم أهدافها كما شمل هذا الفصل على مفاهيم الدراسة و فرضياتها و قد سلطنا الضوء على دراسات سابقة ومنهج و أدوات جمع البيانات في الدراسة و أخيرا حدود و مجالات الدراسة ( المجتمع و عينة البحث ) .

**الفصل الثاني :** الذي جاء في الاطار النظري تحت عنوان : الاتصال الإداري وتطرقنا فيه الى أهمية وانواع الاتصال الإداري وأهم مشكلاته ومعوقاته لنصل في الأخير الى ذكر النظريات المفسرة للاتصال الإداري

**الفصل الثالث :** فجاء تحت عنوان : الممارسات و الرموز التفاعلية للاتصال الإداري في المؤسسة و تطرقنا الى التفاعلات الادارية للاتصال و الأشكال الرمزية للاتصال الإداري وفي الأخير الثقافة التنظيمية و الرموز التفاعلية للاتصال

**الفصل الرابع :** الذي جاء في إطار الدراسة الميدانية تحت عنوان : الاستخدامات الرمزية للاتصال الإداري حيث تطرقنا من خلاله الى عرض نتائج الدراسة و مناقشة نتائج

الدراسة في ضوء الفرضيات ومناقشة نفس النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة وبعد ذلك قمنا بعرض النتائج العامة للدراسة وجملة من التوصيات و الإقتراحات و الخاتمة و هي ملخص الدراسة.



Your paragraph  
text

# الإطار المفاهيمي

## لِلدِّرَاسَةِ



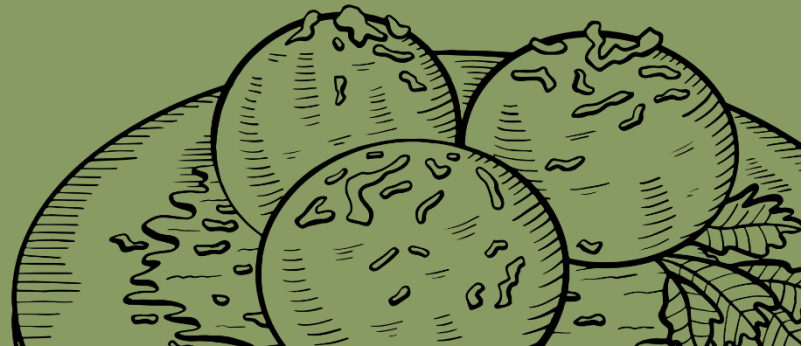
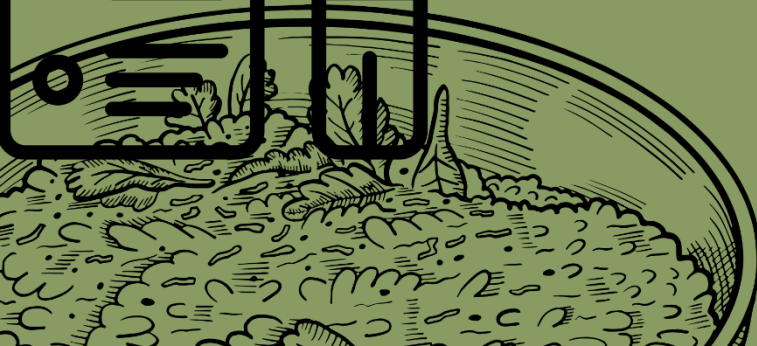
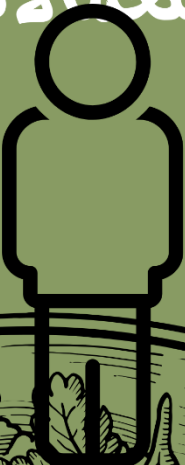


# الفصل الأول: الأهمية الاقتصادية للطاقة

1/1 ماهية الطاقة

2/1 أنواع الطاقة ومصادرها

3/2 الأهمية الاقتصادية للطاقة واستعمالاتها



## 1. الفصل الاول : الاطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة

### 1.1 الاشكالية :

من المعلوم أن المنظمة هي الحيز الواسع في المفاهيم و المتغيرات التنظيمية , فهي ليست مجموعة قضايا منسقة فيما بينها , التي يمكن التأكد منها, انما هي المفاهيم و الادوات التصويرية التي بإمكانها تقديم خارطة تصويرية للقضايا و المشكلات في ... معين , و ما يثبت ذلك وجود العديد من المؤسسات و التي هي عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج العوامل الانتاجية , و لعل ما يثبت هذه الخاصية هي العملية الاتصالية , وهذه الاخيرة تتعدد بتعدد الوسائط و الاهداف, التي من شأنها ربط اجزاء المنظمة مع بعضها البعض , من أجل بناء نسق تفاعلي رمزي بين أطراف المؤسسة , فهو يساهم في نقل المعلومات بهدف التأثير فيه وبأفكاره والأهم من ذلك احداث رد فعل أي "استجابة".

الشق الرمزي هو من الادوات الاتصالية في مقدمتها الاتصال المباشر الشفوي كالتعليمات و الاوامر و الاستشارة و المقابلات , كمقابلة اعطاء تقارير عن الوضع و مقابلة تحديد الحاجات و المتطلبات و مقابلة تحديد الأهداف و المهام المستقبلية , كذلك يمكننا القول ان الاتصال الإداري و المؤسساتي قائم على مجموعة من الضوابط التي من شأنها احداث التفاعلية الرمزية في المؤسسة باعتبار أن الإتصال الإداري هو الحجر الأساسي الذي تبنى عليه العلاقات الإتصالية التفاعلية, وبصورة أخرى يمكننا أن نعتبر بأن الإتصال الإداري يعتبر ديناميكية تفاعلية بالنسبة لأغلب المؤسسات , هذا من جهة ومن جهة ثانية لا ننكر الإمكانيات الداخلية للمؤسسات الإتصالية و الدور الذي تحتله في توسيع نطاق المعارف و المعلومات و ذلك بالاستعانة بخطوات البحث العلمي من خلال الإحاطة بجميع الحقائق المحيطة بها و التي من خلالها تتمكن المؤسسة للوصول الى نتائج دقيقة و متناهية من شأنها احداث تفاعلية اتصالية في ظل التطورات التكنولوجية التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة , الأمر الذي جعل الإتصال احد الدعائم الهامة التي تساهم في زيادة الإنسجام و التماسك و توحيد جهود العمال من أجل تجاوز المشكلات الداخلية و الخارجية التي تواجه المؤسسات , فالإتصال وإن صح التعبير هو العنصر الوحيد للتغلب على أي صراع محتمل قد يتفاقم داخلهم و تعزيز التماسك بين أطرف المنظمة و هذا كله راجع الى مدى وجود و فعالية التفاعلات الرمزية في القنوات الاتصالية خاصة التكنولوجية منها.

و من هنا تتجه هذه الدراسة نحو معرفة الاستخدامات الرمزية للإتصال الإداري في المؤسسة العمومية بلدية سيدي خالد ولاية أولاد جلال. وكيف أن الإستخدامات الرمزية

للاتصال الإداري ضرورة لحدوث التفاعلية الإتصالية بين أعضاء المؤسسة من أجل تفعيل الإتصال لدى الإداريين هذا من شأنه أن يعود بالإيجاب على أداء و سيرورة المؤسسة و عليه يتأسس التساؤل التالي : ماهي معالم الاستخدامات الرمزية للاتصال الإداري في المؤسسة ؟

### وانبثقت عن هذه الاشكالية الرئيسة تساؤلات فرعية هي :

- 1- ماهي أهم الاستخدامات الرمزية في الإتصال الإداري ؟
- 2- فيما تتمثل الجوانب الخفية و غير المباشرة للاتصال الإداري في المؤسسة ؟
- 3- ماهي أهم العوامل المساعدة على أحداث التفاعلية الرمزية في الإتصالات الإدارية ؟

### 2.1 أهمية الدراسة :

تستقي الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه فموضوع استخدامات الرمزية للاتصال الإداري في المؤسسة يعد مسلة ذاته أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين في المجال الإداري و التنزيمي وفي علم الاجتماع وفي علوم الاعلام و الاتصال و غيرها من التخصصات .

تلعب الاستخدامات الرمزية في الاتصال الإداري دورًا حيويًا في تعزيز الفهم والتواصل داخل المؤسسات. يمكن أن تتضمن هذه الرموز شعارات الشركات، الألوان، القصص المؤسسية، الشعارات اللفظية، والاحتفالات والتقاليد التنظيمية. هنا بعض الأسباب التي توضح أهمية هذه الاستخدامات الرمزية في الاتصال الإداري

كما ان لهذا الموضوع أهمية كبيرة تكمن في ابراز الدور الفعال للاتصال الإداري في المؤسسة من خلال الأشكال الرمزية للاتصال كالأيقونات و الشعارات , المخططات ,الرسوم التوضيحية , الوثائق و غيرها ...

تواجه المؤسسات العديد من الصعوبات التنظيمية و الاتصالية في الجانب الإداري مهما كان نوع هذا التنظيم داخل هته المؤسسات صناعية , ادارية كانت او خدماتية .اذا فان أهمية هذه الدراسة تكمن في معرفة و استبيان دراسة هته الصعوبات التي تواجه المؤسسات الادارية و محاولة تسليط الضوء على دور الاتصال و اهميته في التنظيم )

مؤسسة) فالأخير يعطي المؤسسة نسقا منسجما في نقل المعلومات من المستوى الأدنى الى المستوى الأعلى و كذلك نقل الاوامر و التعليمات من المستوى الأعلى الى المستوى الأدنى خاصة اذا كان الاتصال داخل هذه لمؤسسات ذو طابع رمزي باستخدام أشكال رمزية محددة تسهل عمل المؤسسة وهنا تتضح أهمية هذا الموضوع من خلال معرفة الاهداف الرمزية للاتصال الاداري .

تتجلى بلاغة أهمية هذه الدراسة فيم عرفة الجوانب الاساسية و الرمزية للاتصال و التي تتضح من خلال وضوح الرسالة و التوقيت المناسب و اختيار القناة المناسبة و التغذية الراجعة و كذا اللغة و المصطلحات و الرموز البصرية و الإيماءات و العلامات الغير لفظية

ان الاهداف الرمزية للاتصال الاداري تتجاوز نقل المعلومات الفورية لتشمل تعزيز الثقة التنظيمية و تقوية العلاقات من خلال بناء الثقة و المصادقية و تعزيز التفاهم و التعاون و ترسيخ القيم المشتركة حيث تشمل في الاخير بناء صورة ايجابية للمؤسسة . وعليه فان اهمية هذه الدراسة أيضا معرفة الاهداف الرمزية للاتصال الاداري

### 3.1 أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة مبررات دفعتنا لاختيار موضوع استخاما الرمزية للاتصال الاداري في المؤسسة كموضوع لدراستنا باعتبار ان الاتصال عنصر اساسي في تطوير و ازدهار المؤسسة مهما كان نوعها باستخدام الرمزية في عمل هذه الأخيرة .

#### 1.3.1 أسباب موضوعية :

- ❖ كون موضوع الاستخدامات الرمزية للاتصال الاداري يلامس و بصورة مباشرة مجال التخصص
- ❖ قابلية الموضوع للدراسة
- ❖ الشعور بقيمة و اهمية الموضوع
- ❖ ملائمة موضوع الدراسة مع المنهج المتبع فيها
- ❖ ملامسة الواقع الموضوعي للاتصال و محدداته الرمزية في المنظمة

❖ محاولة توضيح طبيعة الاتصال الاداري السائد في بلدية سيدي خالد ولاية اولاد جلال

❖ محاولة توضيح مامدى اهمية الاستخدامات الرمزية في فهم المضامين الاتصالية في الادارة

### 2.3.1 اسباب ذاتية :

➤ الاهتمام و ارغبة الذاتية الى دراسة هذا الموضوع بعد الدرك اهميته و قيمته

➤ الإطلاع المسبق على الدراسات السابقة و الأدبيات لفتت انتباهنا الى جوانب عديدة يمكن درايتها في علوم الاتصال و العلاقات العامة

➤ التعرف من خلال الجانب الميداني على واقع الاستخدامات الرمزية للاتصال الاداري و تأثيره على اداء الاداريين في بلدية سيدي خالد ولاية اولاد جلال

➤ تحسين و تطوير معارفنا العلمية في تخصص علم الاتصال و العلاقات العامو منهجية خلق الانظمة الاتصالية الفعالة

➤ الفضول العلمي الذي دفعنا الى معرفة دور الاتصال الاداري بين العاملين و الاداريين في بلدية سيدي خالد ولاية اولاد جلال

### 4.1 أهداف الدراسة :

يعتبر موضوع الاستخدامات الرمزية للاتصال الإداري في المؤسسة مسألة ذات أهمية بالغة حيث نلاحظ ان لاتصال في المؤسسة اصبح يثير اهتمام الادارة في ما يتعلق بقراراتها وتعليماتها للعاملين . كما انه يثير اهتمام العاملين في رفع شكاويهم و تقبلهم أوامر الإداريين و هذه العملية تساهم في ايجاد او اشاعة نوع من الصلة بين العمال و الادارة وعليه فدراستنا الحالية تسعى الى تحقيق هدف اساسي او عام يتجلى من خلال :

- التعرف على الاستخدامات الرمزية للاتصال في المؤسسة
- الوقوف على امكانيات و متطلبات المؤسسة الادارية
- الاطلاع على امتيازات الاتصال الاداري

## 5.1 مفاهيم الدراسة :

### 1.5.1 الاتصال<sup>1</sup>

#### 1.1.5.1 لغة

- الاتصال لغة يُعرّف بأنه "الوصال" أو "الانضمام". يُشير إلى عملية نقل وتبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر بين الأفراد من خلال وسائل مثل الكلام أو الكتابة أو الإشارات أو السلوكيات. الكلمة تأتي من الجذر اللغوي "وصل"، الذي يعني الربط أو الانضمام بين شيئين أو أكثر. في اللغة، الاتصال هو العملية التي يتم بها إقامة روابط وتفاعلات بين الأشخاص.

#### 2.1.5.1 اصطلاحا

- انتقال المعلومات و الأفكار و الاتجاهات من شخص لآخر وهو تطبيق لثلاث عناصر عملية وسيلة و هدف

### 3.1.5.1 التعريف الاجرائي للاتصال

- هو ذلك النوع من الاشتراكية في الحقائق و الافكار و الآراء و الذي يستوجب عرضا و استقبال و يؤدي الى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود او عدم وجود انسجام ضمني .

### 4.1.5.1 الاتصال الاداري<sup>2</sup>

- الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والقرارات والأوامر داخل المؤسسة بهدف تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف المستويات

<sup>1</sup>المزاهرة منال هلال نظريات الاتصال، عمان، دار المسيرة للنشر، 2012، ص 31-32  
العبد الله مي، البحث في علوم الإعلام و الاتصال: من الأطر المعرفية إلى الإشكاليات البحثية، بيروت، دارالنهضة العربية، ص 64

منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، مدرس بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، جامعة الاسكندرية، 2001-2002  
محموش فضيلة، الاتصالات الإدارية و المراسلات الفعالة، الجزائر، دار الكتب العلمية للطباعة و النشر، 2009، ص 19  
لوكيا الهاشمي، بن زروال فتيحة، الاجهاد، مخبر التطبيقات التربوية و النفسية، قسنطينة، دار الهدى للطباعة و النشر، 2006، ص

- <sup>2</sup> خضرة عمر المفلح، الاتصال: المهارات و النظريات و أسس عامة، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2015، ص 23

الإدارية والأقسام والموظفين. يُعتبر الاتصال الإداري العنصر الأساسي الذي يضمن سير العمل بسلاسة ويُساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية وكفاءة. تتنوع وسائل الاتصال الإداري لتشمل الاتصالات الشفوية مثل الاجتماعات والمحادثات الشخصية، والاتصالات المكتوبة مثل التقارير والمذكرات، وكذلك الاتصالات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والرسائل النصية.

### 5.1.5.1 التعريف الإجرائي للاتصال الإداري

• هو عملية منظمة تهدف إلى تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، باستخدام وسائل وأدوات اتصال متنوعة لتحقيق أهداف محددة. يتميز هذا النوع من الاتصال بتركيزه على الجوانب الرسمية والتنسيقية بين مستويات الإدارة المختلفة لضمان تدفق سلس وفعال للمعلومات التي تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري واتخاذ القرارات.

### 2.5.1 الاتصال التنظيمي<sup>1</sup>

• هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين أعضاء المؤسسة أو المنظمة بهدف تحقيق أهداف محددة. يتضمن هذا الاتصال مجموعة من القنوات والوسائل التي تساهم في نقل المعلومات بشكل فعال بين الأفراد والأقسام المختلفة. يلعب الاتصال التنظيمي دورًا محوريًا في تحسين الفهم والتنسيق والتعاون داخل المؤسسة، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية. تتعدد أشكال الاتصال التنظيمي لتشمل الاتصال الشفهي، مثل الاجتماعات والمناقشات؛ والاتصال الكتابي، مثل التقارير والمذكرات؛ وكذلك الاتصال الإلكتروني، مثل البريد الإلكتروني والرسائل النصية. من خلال الاتصال

<sup>1</sup> جمال الدين العويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 39.



التنظيمي، يتم توصيل السياسات والإجراءات والتعليمات، بالإضافة إلى تبادل الآراء والملاحظات.

يُعتبر الاتصال التنظيمي أساسًا لبناء ثقافة مؤسسية قوية وداعمة، حيث يُسهم في تحقيق التماسك والانسجام بين العاملين، ويُعزز من الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه الأهداف المشتركة. بذلك، يُمكن القول إن الاتصال التنظيمي هو العمود الفقري لأي منظمة ناجحة، يسهم في تحقيق رؤيتها وأهدافها بكفاءة وفعالية.

### 1.2.5.1 التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي

• هو ذلك الاتصال داخل المنظمات غرضه تنظيم سيرورة عملها و محاولة تعديل سلوكات الجماعات داخلها . يكون خاضعا في مساراته للاعتبارات التي تحددها القوانين و الانظمة و القواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة

### 3.5.1 الاتصال المؤسسي<sup>1</sup>

هو الممارسات و السبل التي تتواصل من خلالها اي مؤسسة مع شركائها و فئاتها المستهدفة و قد يكون النوع داخليا وخارجيا . يجمع بين الاتصال الاداري بأشكاله الثلاثة ( ضاعد - هابط - افقي ) و بين اتصال المؤسسة مه المجتمع الخارجي المحيط بها

### 1.3.5.1 التعريف الاجرائي للاتصال المؤسسي

هو ممرسات تتواصل من خلالها اي مؤسسة مع شركائها و فئاتها المستهدفة , تمكنها من القيام باتصالات التنظيمية خارجية كانت او داخلية للحفاظ على صورتها و بناء هوية و سمعة لها مع الجمهور

### 4.5.1 نظرية التفاعلية الرمزية<sup>2</sup>

تعتبر نظرية التفاعلية الرمزية واحدة من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها النظرية الاجتماعية في تحليل الأنساق الاجتماعية وهي تبدأ بمستوي تحليل الوحدات

<sup>1</sup> عبد الفتاح شرف - الاتصال الإداري - 2005 - دار النهضة العربية - الصفحة 75

محمد عبد الغني حسن هلال - إدارة الاتصال التنظيمي - 2010 - دار الفكر العربي - الصفحة 150

سعيد عويس - الاتصال الفعال في بيئة العمل - 2013 - دار غريب للطباعة والنشر - الصفحة 120

أحمد زكي بدوي - أسس الاتصال التنظيمي - 2016 - دار المعارف - الصفحة 98

<sup>2</sup> أحمد محمد علي - تأثير التفاعل الرمزي في تكوين الهوية الاجتماعية لدى الشباب - رسالة ماجستير - سنة النشر: 2015 - جامعة القاهرة - الصفحة 120.

الصغرى منها للواحد الكبرى بمعنى أنها تبدأ بالأفراد وسلوكهم كمدخل لفهم النسق الاجتماعي، فأفعال الأفراد تصبح ثابتة لتشكل بنية من الأدوار، ويمكن النظر لهذه الأدوار من حيث توقعات البشر بعضهم تجاه بعض من حيث المعاني والرموز.

### 1.4.5.1 التعريف الاجرائي للتفاعل الرمزي

التفاعل الرمزي هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعاني والمفاهيم بين الأفراد عبر الرموز اللغوية وغير اللغوية مثل الكلمات والصور والإيماءات. في علوم الإعلام والاتصال، يُركز التفاعل الرمزي على كيفية تفسير الأفراد لهذه الرموز بناءً على تجاربهم الشخصية والثقافية، مما يؤثر على فهمهم وسلوكهم. تُعتبر الوسائط الإعلامية أدوات رئيسية في نقل وتبادل هذه الرموز، حيث يتم من خلالها تشكيل وتوجيه الرأي العام وتعزيز التفاهم الاجتماعي. التفاعل الرمزي يتضمن أيضاً دراسة كيفية تأثير الرسائل الإعلامية على الأفراد وكيف يتفاعلون معها، مما يساهم في فهم الديناميكيات الاجتماعية والثقافية في المجتمع.

في الاتصال الإداري، يُشير التفاعل الرمزي إلى استخدام الرموز والإشارات لتعزيز التواصل داخل المؤسسة وتوجيه سلوكيات الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. يشمل هذا التفاعل استخدام الشعارات، والرسائل المكتوبة، والخطابات الرسمية، والإيماءات، ولغة الجسد لتوصيل القيم المؤسسية وتعزيز الهوية التنظيمية. يتم تفسير هذه الرموز بناءً على الثقافة التنظيمية والخبرات السابقة للعاملين، مما يؤثر على مدى فعالية التواصل وتحقيق التفاهم المشترك. يُساعد التفاعل الرمزي في بناء وتوطيد العلاقات داخل المنظمة، ويُعزز الولاء والانتماء بين الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية العامة للمؤسسة.

بهذا الشكل، يكون التفاعل الرمزي أداة حيوية في كل من علوم الإعلام والاتصال والاتصال الإداري، حيث يساهم في تعزيز التفاهم المتبادل وتحقيق الأهداف

---

ليلي أحمد العبد - دراسة مقارنة لنظرية التفاعل الرمزي ونظرية تبادل الأدوار في علم الاجتماع - رسالة ماجستير - سنة النشر: 2016 - جامعة بغداد - الصفحة 110.

جورج هربرت ميد - العقل، الذات والمجتمع - 1934 - جامعة شيكاغو للنشر - الصفحة 56

جون بي. هيويت - التفاعل الرمزي: منظور معرفي اجتماعي - 1976 - دار ألين وباكسون - الصفحة 78

المشتركة من خلال تفسير وتبادل الرموز بشكل فعال داخل السياقات الاجتماعية والتنظيمية المختلفة.

### 6.1 فرضيات الدراسة :

- 1- إن استخدام مصطلحات و رموز خاصة بالمؤسسة يعتبر من أهم الإستخدامات الرمزية التي تهدف الى خلق إتصال إداري منظم وفعال داخل بلدية سيدي خالد
- 2- التطبيق الصحيح أو الخاطئ للأساليب الشخصية و التنظيمية للإتصال الإداري يؤدي الى خلق جوانب خفية و غير مباشرة لها هذا ما ينعكس ايجابا او سلبا على سيرورة عمل ادارة بلدية سيدي خالد .
- 3- تعتمد الوحدات الإدارية ببلدية سيدي خالد على تكنولوجيا تدفق المعلومات كعامل و متغير مساعد على احداث التفاعلية الرمزية فيها

### 7.1 الدراسات السابقة

#### الدراسة الأولى:

**بعنوان:** " استراتجية الإتصال داخل المؤسسة العمومية " لكل من الطالب : رزاق نصر الدين، لمرور أحمد , شريف عبد اللطيف .

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال تخصص إتصال و علاقات عامة ، وقد أجريت الدراسة بجامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لسنة 2020/2019

حيث لخص الباحث مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تطبيق إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة العمومية ؟

#### فرضيات الدراسة:

تعتبر استراتجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتجية العامة للمؤسسة.

تؤثر فاعلية الاتصال داخل المؤسسة على نشاطها.

تؤثر الانواع الاتصالية على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

### المنهج :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يستهدف دراسة واقع الأحداث و الظواهر و تفسيرها

### النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

يلعب الاتصال دور جد مهم داخل الجامعة، وهذا في نشر ثقافة الترابط والتماسك بين العمال في الإدارة، وتحفيزهم عن العمل لأجل المصلحة العامة، وهذا لتحقيق النجاح الذي تصبوا إليه المؤسسة، فهذه الأخيرة مهما كان نوعها تبقى بحاجة ماسة إلى ذلك التفاعل الإيجابي بين مختلف المستخدمين والذي يمكن أن يشكل قاعدة متينة لنجاح العمل وديمومته.

فالالاتصال داخل المؤسسة بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من الوسائل التي يتحرك من خلالها والأشكال والأبعاد التي يحاول بواسطتها تجاوز العوائق التي تقف حاجزا أمامه ومنه الوصول إلى مجموعة من الأهداف تلقي بضلالها على السير الحسن والنجاح للمؤسسة.

### التعقيب:

إذا تعتبر هذه الدراسة والتي اهتمت باستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية دراسة ذات متغيرين أساسيين وهما الاستراتيجيات الاتصالية اما المتغير الثاني فهو المؤسسة العمومية والتي تتشارك فيها مع دراستنا الحالية كون أن دراستها الميدانية شملت الإتصال داخل مؤسسة عمومية و اختلفت فيه مع دراستناحيث أن كل دراسة إنطلقت من مشكلة خاصة أن الإختلاف الواضح كان في المتغير الأول وقد كانت الاستفادة من هذه الدراسة من خلال ابراز الدور الاساسي والتفصيلي للطرق الإتصال في المؤسسة العمومية.

### الدراسة الثانية:

**بغنوان :** "الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية " . للطالبة زغدودي نورة و سيوان سعيدة.  
مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية ، وقد أجريت الدراسة بجامعة جامعة 8 ماي 1948 العربي بن المهدي أم البواقي . لسنة 2018/2017 العلوم الإنسانية والاجتماعية.  
حيث لخص الباحث مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يساهم الاتصال الاداري في تفعيل أداء العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة أم البواقي ؟

### فرضيات الدراسة.

1. إن أهم قنوات الاتصال المعتمدة في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي هي الاتصالات الرسمية ، بحيث تكون طبيعة الاتصال في المكتبة أفقي .
2. تعتمد المكتبة المركزية لجامعة ام البواقي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة ، وذلك باعتمادها على شبكات المعلومات والعديد من التقنيات الاتصالية الحديثة لتفعيل أداء عمالها .
3. يؤثر الاتصال الإداري على العاملين ومستوى أداءهم في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي من خلال تحسين المردودية ، وخلق جو عمل مناسب بحيث يتفاعل العمال مع بعضهم البعض .
4. تعتبر المعوقات التنظيمية الحاجز الذي يهدد نجاح العملية الاتصالية في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي .

### أدوات جمع البيانات.

#### الاستبيان المقدم

#### النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

تعد الاتصالات الإدارية أهم عنصر في المكتبات الجامعية والتي تعمل على تحقيق التواصل بين العاملين بنجاح وفعالية.

يستخدم العاملون في المكتبة المركزية العربي بن مهدي - أم البواقي - وسائل وطرق الاتصال المتاحة بدرجات متفاوتة لتفعيل الاتصال فيما بينهم.

العاملون داخل المكتبة يعتمدون على وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ويساهم في اتخاذ القرار المناسب داخل المكتبة.

مشاركة العمال في اتخاذ القرار يحقق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالي الزيادة في مستوى الأداء.

تؤثر الاتصالات الإدارية على العاملين بالمكتبة المركزية بالإيجاب وذلك من خلال تنمية المهارات

تتجلى فعالية الاتصال الإداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية، وذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملائمة لخلق جو مناسب للتواصل.

غياب الآليات التنظيمية للاتصال الإداري داخل المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي - داخل المكتبة أدى إلى خلق فجوة اتصالية بين العاملين.

يعترض العاملون داخل المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي - مشكلات اتصالية أثناء تأدية مهامهم.

هناك اضطرابات في العلاقات المتبادلة بين العاملين بسبب المشاكل الشخصية والذي بدوره يؤدي إلى عرقلة العملية الاتصالية.

لغموض المعلومات دور في عرقلة العملية الاتصالية بين العاملين داخل المكتبة.

### التعليق:

قد كانت هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا في المتغير الأول حيث أن دراستنا شملت في مضمونها فصلا كاملا يتحدث عن الإتصال الإداري ولقد أفادتنا هذه الدراسة في تسهيل عملية البحث في الجانب النظري . أما بالنسبة لأوجه الإختلاف فقد كانت في الجانب الميداني و نتائج الدراسة .

### الدراسة الثالثة:

بعنوان : " فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة العمومية". للطالبة إيمان جيجيق  
و هبة شطبيبي .

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال  
وتسويق، وقد أجريت الدراسة بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية لسنة 2018/2017 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

حيث لخص الباحث مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى فعالية  
الاتصال الإداري داخل المؤسسة العمومية؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: الاتصال الأفقي هو أكثر الأنماط الاتصالية المتبعة داخل

المؤسسة

الفرضية الثانية: تعتبر الوسائل المكتوبة للاتصال الإداري الأكثر ملاءمة في-

تحقيق فعالية اتصالية داخل المؤسسة.

الفرضية الثالثة: تعتبر الصعوبات التنظيمية هي التي يواجهها الاتصال-

الإداري داخل المؤسسة العمومية؟

**أدوات جمع البيانات:**

الملاحظة

المقابلة

الاستبانة (الاستمارة) : التي اعتمدت على أربعة محاور :

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية لمجتمع البحث حيث تعرفنا من خلاله

على الجنس والأقدمية ونوعية الوظيفة.

المحور الثاني: تضمن أسئلة حول أنماط الاتصال الإداري داخل المؤسسة-

العمومية طاهير .

المحور الثالث: تضمن أسئلة حول الوسائل الاتصالية أكثر استخداما داخل

المؤسسة العمومية بلدية طاهير

المحور الرابع: تضمن أسئلة حول الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال-

الإداري داخل المؤسسة وكيفية دعم فعالية الاتصال الإداري داخلها.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

توصلت الدراسة إلى أن أغلبية الموظفين ببلدية الطاهير جيجل من فئة الإناث بنسبة 68.75 %

كشفت الدراسة الميدانية أنه تقريبا نصف الموظفين المتواجدين على مستوى بلدية الطاهير هم فئة فتية شباب، بنسبة 48.80 %

كشفت الدراسة بأن أفراد بلدية الطاهير أغلبهم موظفون ذووا مستوى جامعي حاملين لشهادات جامعية بنسبة 69.04 %

أظهرت الدراسة، بأن الحالة المدنية السائدة في المؤسسة هي أغلب أفرادها-

متزوجين قادرين على تحمل المسؤولية بنسبة 59.52 %

أثبتت الدراسة الميدانية بان بلدية الطاهير تضم أفراد موظفين ذووا خبرة ضعيفة أقل من سنوات وهذا بنسبة 45.23 % كما أنها تضم موظفين ذووا خبرة جيدة من 15 سنة فما فوق بنسبة 17.85 %

بينت الدراسة أن هناك تنوع في رتب التوظيف داخل البلدية، فئة تقني سامي في الإعلام الآلي هي الوظيفة الأكثر وجودا بنسبة 29.76 %

بينت الدراسة بأن الاتصال داخل بلدية الطاهير يكون بشكل رسمي بنسبة 64.28%

أظهرت الدراسة بأن نمط الاتصال السائد ببلدية الطاهير هو الاتصال الأفقي بنسبة 55.95 %

أظهرت الدراسة بأن الاتصال النازل يساهم بكثرة في نقل التعليمات والأوامر بنسبة 59.50 % كونه الأنسب لطبيعة المؤسسة الرسمية.

أثبتت الدراسة بأن دور الاتصال الأفقي هو المستعمل بكثرة في البلدية بنسبة- 36.84%

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد اتصال بين جميع مستويات الإدارة بنسبة 57.14%، وذلك يبين انه هناك علاقة اتصالية ناجحة وجيدة بين كل المستويات.

أوضحت الدراسة بأن وسائل الاتصال الأكثر استخداما في البلدية هي الوسيلة المكتوبة بنسبة 55.71 % ، من أجل ضمان وصول المعلومات بكل دقة ومصداقية.



كشفت الدراسة بأن الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال المعلومات بنسبة 75%، وذلك لتقريب الموظف من إدارة المؤسسة.

أظهرت الدراسة بأن وسائل الاتصال في بلدية الطاهير ملائمة بنسبة 60.71%، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.

كشفت الدراسة أن أغلبية المبحوثين من الموظفين ببلدية الطاهير يجدون صعوبات تنظيمية بنسبة 51.19 %

كشفت الدراسة بان نقص التواصل بين الموظفين والإدارة يخلق الصراع مستقبلا بنسبة 95.52%

أثبتت الدراسة بأن نقص المسؤولية من بين أهم العراقيل داخل البلدية، بنسبة  
**التعليق:**

الفقرة الثالثة تعتبر هذه الدراسة والتي تعونت بفعالية الاتصال الاداري في المؤسسة العمومية والتي بمقتضاها نجدها قد تضمنت على متغيرين اساسيين رئيسيين وهما المتغير الاول بعنوان الاتصال الاداري اما المتغير الثاني فهو المؤسسة العمومية وقد لاحظنا بصورة مباشرة وواضحة كمية التوافق والانسجام معا موضوع دراستنا. وما يوضح ذلك هي اوجه الاستفادة وذلك من خلال عمليه المحاكاه والتنسيق اللامتاهي بين خطوات الجانب النظري والجانب المنهجي.

### 8.1 المنهج و أدوات جمع البيانات في الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في اعداد البحث للوصول الى النتائج و الاهداف الموضوعية , و منه يمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم الحلول لها .

كما يعرف عبد الرحمن بدوي بأنه الطريق المؤدي الى كشف الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته كي يصل الى نتيجة معلومة

و في دراستنا التي تتمحور حول الاستخدامات الرمزية للاتصال الاداري في المؤسسة اعتمدنا المنهج الوصفي فهو أكثر المناهج ملائمة لموضوع الدراسة كونه يسمح لنا بشرحها وتبيين كيفية مساهمة الرمزية في الوصول الى خطة اتصال قابلة للتنفيذ و ذات نتائج فعالة

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على اسلوب الدراسة المسحية , وهي أحد طرق البحث التي تهدف إلى جمع البيانات من عينة تمثيلية من السكان باستخدام أدوات مثل الاستبيانات أو المقابلات. يُستخدم هذا الأسلوب على نطاق واسع في الأبحاث الاجتماعية، التعليمية، التسويقية، والصحية لقياس الخصائص والاتجاهات والآراء والسلوكيات .

### 1.8.1 أدوات جمع البيانات .

تتعدد الادوات التي يمكن كباحث الاعتماد عليها للحصول على البيانات التي تحتاج اليها في كتابة البحث العلمي و الوصول الى النتائج التي تمكنك من تحقيق اهداف البحث العلمي . بالاطافة الى انه يمكنك الاعتماد على البيانات من خلال استخدام هذه الادوات في صحة او نفي هذه الفرضيات التي تعتمد عليها في تفسير الظواهر في ابحاث . لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على اولا :

- **المسح المكتبي :** المسح المكتبي هو أسلوب بحثي يعتمد على جمع وتحليل البيانات من مصادر ثانوية موجودة بالفعل، بدلاً من جمع بيانات جديدة من الميدان. يتمثل الهدف من المسح المكتبي في استعراض المعلومات المتاحة لاستخلاص الرؤى والاستنتاجات حول موضوع معين. يُستخدم هذا الأسلوب في العديد من المجالات مثل الأعمال، والعلوم الاجتماعية، والتعليم، والصحة

و لقد تم استخدام هذا الأخير بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها لاقية بموضوع الاستخدامات الرمزية في الاتصال الاداري في المؤسسة

- **الوثائق الخاصة :** وثائق متحصل عليها من المؤسسة و هي نوع من المصادر الثانوية التي تشمل مجموعة متنوعة من المواد التي تحتوي على معلومات مباشرة وشخصية أو تنظيمية. هذه الوثائق يمكن أن

تكون مفيدة للغاية في الدراسات البحثية لأنها توفر رؤى معمقة وغالبًا ما تحتوي على معلومات غير متاحة في المصادر العامة.

### 2.8.1 الاستبيان (الاستمارة)

هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات او اراء المبحوثين حول ظاهرة ما او موقف معين .

وقد تمثلت اسئلة الاستبيان التي تم الاعتماد عليها في دراستنا في : 22 سؤال اخترناها بدقة لكي نتحصل على معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة و قد كانت اسئلة تتعد خياراتها و ما على المبحوثين سوى الاختيار بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، بالاطافة الى ان اسئلة استمارتنا كانت واضحة و مفهومة ليسهل الاجابة عليها .

كما أننا قسمنا الاستمارة الى أربعة محاور تمثلت في :

- 1- محور البيانات الشخصية .
- 2- محور اهم الاستخدامات الرزمية في الاتصال الاداري .
- 3- محور الجوانب الخفية و الغير مباشرة للاتصال الاداري في المؤسسة .
- 4- محور اهم العوامل المساعدة على احداث التفاعلية الرمزية في الادارة .

ولقد استغرقنا في عملية توزيع الاستمارة أسبوعا واحدا خلال شهر ماي 2024 وقد ساعدتنا أسئلة الاستمارة في تحديد النتائج النهائية لهذه الدراسة .

### 9.1 حدود الدراسة

التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية و نقطة اساسية في البحث الاجتماعي، حيث أجمع كل المشتغلين لمناهج البحث العلمي على ان لكل دراسة ثلاث مجالات أو حدود رئيسية، حدود مكانية و حدود بشرية و حدود زمانية .

#### 1.9.1 الحدود المكانية

و نقصد بالحدود المكانية النطاق الجغرافي الذي اجريت فيه الدراسة الميدانية حيث تم اجراء هذه الدراسة ببلدية سيدي خالد ولاية اولاد جلال

### 2.9.1 الحدود الزمانية

ويقصد بها المدة الزمنية التي انجرت فيها الدراسة و الذي قدر بحوالي ثلاثة أشهر . كانت عبر مراحل هي :

❖ **المرحلة الأولى :** و هي مرحلة صياغة اشكالية البحث و تحديد الاجراءات المنهجية و كذا تحديد خطة البحث و التي استغرقت حوالي 25 يوم .  
ابتداء من 1 مارس الى 25 مارس 2024 ا

❖ **المرحلة الثانية :** مرحلة اعداد الجانب النظري و تحديد فصول الدراسة حسب متغيرات عنوان البحث و التي اتغرقت حوالي شهر ابتداء من 25 مارس الى 25 افريل 2024

❖ **المرحلة الثالثة :** و التي استغرقت حوالي 25 يوم ابتداء من 25 افريل الى 20 ماي 2024 حيث تم تطبيق الدراسة الميدانية من خلال تشكيل الاستمارة في شكل نهائي و توزيعها على افراد العينة

### 3.9.1 الحدود البشرية

و التي تمت على مجموعة من الإداريين في بلدية سيدي خالد ولاية اولاد جلال .  
و التي قدرت بمجموع 80 مفردة .

### 4.9.1 مجتمع وعينة البحث :

#### • مجتمع الدراسة

ويقصد به جميع المفردات الظاهرة المراد دراستها فإنه يشمل جميع عناصر او مفردات المشكلة او الظاهر بعد الدراسة .

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة و الذي يهدف الى معرفة الاستخدامات الرمزية للاتصال الاداري في المؤسسة لبلدية سيدي خالد ولاية والاد جلال فان مجتمع الدراسة يقتصر على اداريي البلدية و يضم متمتع الدراسة 80 اداري أي جميع الاداريين ما عدا المؤقتين و المتقاعدين

#### • عينة الدراسة

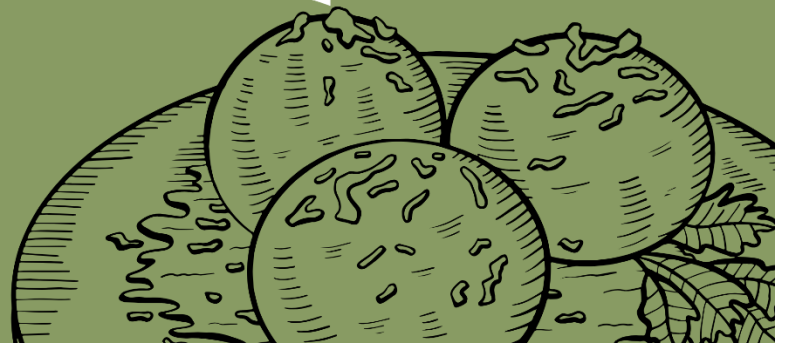
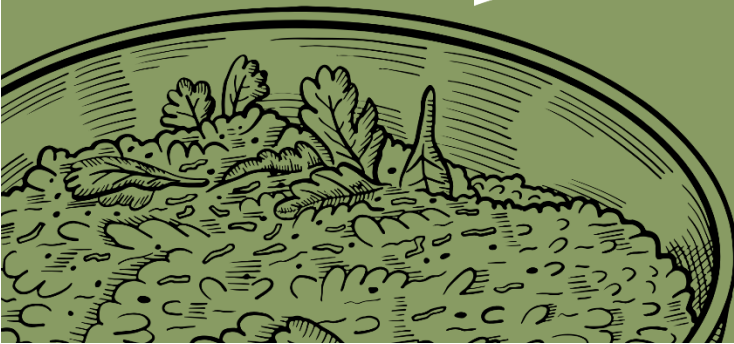
لقد اعتمدنا للتحديد على العينة بأسلوب المسح الشامل و هو الدراسة الشاملة لجميع وحدات المجتمع الاحصائي بهدف الحصول على معلومات احصائية شاملة لخاصية او اكثر من خواص المجتمع .

ولقد تم اختيار هذه العينة كونها تتميز بالدقة و الشمولية لانها توفر معلومات كاملة عن المجتمع المدروس, رغم انها حيانا قد تكون مكلفة و مستهدفة للوقت مقارنة باستخدام العينات المماثلة

أي أن العينة المراد دراستها هي نفسها مجتمع الدراسة أي 80 اداري توزع عليهم الاستمارات و تجمع منهم البيانات بغرض الوصول الي النتائج الدراسة و تفسيرها



# الجانب النظري





# الفصل الثاني: الإتصال الإداري

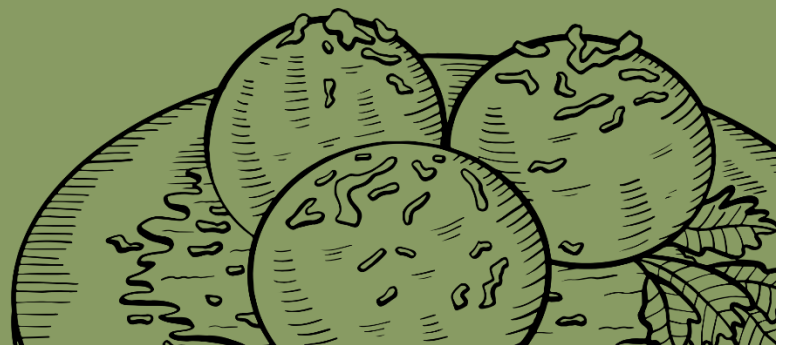
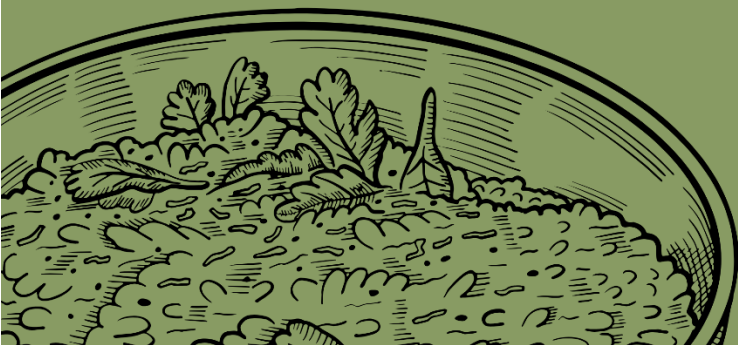
1/2 أهمية الإتصال الإداري



2/2 أنواع الإتصال الإداري

3/2 معوقات الإتصال الإداري

4/2 النظريات المفسرة للإتصال الإداري





## 2. الاتصال الإداري<sup>1</sup>

تختلف التعريفات و المعنى واحد " الإتصال الإداري " عملية أخذ و رد

send / receive

الاتصال الإداري هو العملية التي تتيح للأفراد أو الجهات داخل المؤسسة تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة. وفي سياق العلاقة مع المراجعين، يمكن تعريف الاتصال الإداري مع المراجع على أنه "عملية التفاعل والتواصل بين الجهات الإدارية والجهات المراجعة، والتي تشمل تبادل المعلومات والتوجيهات والاستفسارات بشأن الأداء والتقييم والرقابة".

أيضا يُعرّف بأنه العملية التي يقوم المدير من خلالها بإعطاء المعلومات بشكل منظم، ونقل مضمونها إلى عدد كبير من الأفراد العاملين في المنظمة أو الأشخاص، أو إلى المؤسسات ذات العلاقة والموجودة خارج المنظمة<sup>1</sup>. يهدف الاتصال الإداري إلى تحقيق تدفق سلس للمعلومات، تطوير اتجاهات الأفراد، وضمان الإنجاز في العمل والرضا عن النتائج<sup>2</sup>. هذه العملية تشمل تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر بهدف تحقيق أهداف مشتركة<sup>3</sup>. في حال غياب عملية الاتصال، قد تصبح عملية التنظيم غير مجدية

الاتصال الإداري<sup>2</sup> هو العملية التي تشمل تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل إطار إداري معين، سواء كان ذلك داخل منظمة أو مؤسسة أو حكومة. يتضمن الاتصال الإداري العديد من النشاطات مثل التوجيه، والتنسيق، واتخاذ القرارات، وإدارة الموارد. يعد الاتصال الإداري أساسياً لنجاح أي مؤسسة أو منظمة، حيث يساهم في تحقيق التنظيم والكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة.

### 1.2 أهمية الاتصال الإداري<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خضرة عمر المفلح ، مرجع سبق ذكره ص 23

<sup>2</sup> جيرالددين إي هاينر ، ترجمة : سليمان بن عبيد العنزي ،محمد بن سعيد العمري ،الاتصال الإداري إستراتيجيات و تطبيقات ،مكتبة الملك فهد

الوطنية ، الرياض ، 2019 ، ص

<sup>3</sup> محمد، أحمد بن علي. (2017). أهمية الاتصال الإداري. في: الاتصال الإداري: النظريات والتطبيقات، تحرير: فاطمة بنت محمد العتيبي، ص 12-25. الرياض: دار الفكر العربي.

ينبع أهمية الاتصال الإداري من كونه أحد الموضوعات الهامة و الضرورية في المنظمة، فالاتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية. حيث أشارت الدراسات و الأبحاث بأن الاتصال الإداري يستغرق ما بين 75%-90% من ساعات العمل اليومية ، لذلك يعتبر بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة ، إذا بدون الاتصال تموت أو تضر الحركة الدائبة للمنظمة و بذلك يمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصال الإداري بما يلي:

### 1.1.2 تحقيق التنظيم والكفاءة

الاتصال الإداري يُعد أداة أساسية لتحقيق التنظيم والكفاءة داخل المؤسسة. يساهم الاتصال الفعال في توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح، مما يُجنب التداخل والارتباك ويضمن سير العمل بشكل منظم. كما يُعزز التنسيق بين الإدارات والأقسام، مما يسهل العمل التكاملي ويقلل من الأخطاء. يُسهم أيضاً في نقل التوجيهات والتعليمات من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى بفعالية، مما يضمن اتباع الجميع لنفس الاستراتيجيات والأهداف. بالإضافة إلى ذلك، يُعزز الاتصال الإداري من عمليات الرقابة والمتابعة، مما يسمح بتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وبالتالي تحسين الكفاءة التشغيلية.

### 2.1.2 اتخاذ القرارات الصحيحة

الاتصال الإداري يساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الصحيحة داخل المؤسسة. من خلال التواصل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية والأقسام، يتم تبادل المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ القرارات بشكل مدروس ومبني على أسس قوية. يتيح الاتصال الجيد للقادة والمديرين فهم أفضل للوضع وتحليل البيانات بشكل شامل، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة والموجهة نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.

بالإضافة إلى ذلك<sup>1</sup>، يسمح الاتصال الإداري بالاستفادة من آراء وتوصيات الفرق العاملة داخل المؤسسة، وهو ما يساعد في إثراء عملية اتخاذ القرارات بمدخلات متنوعة ومتعددة الأبعاد. هذا التفاعل يُعزز من جودة القرارات ويقلل من احتمالية الخطأ.

علوان، خالد بن سليمان. (2015). الاتصال الإداري: دلالاته وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة. مجلة إدارة الأعمال، 8(2)، ص 45-56.

<sup>1</sup> محمد، سعيد بن عبد الله. (2018). أثر الاتصال الإداري على كفاءة أداء الموظفين في الشركات الصغيرة. رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ص 38

علاوة على ذلك، يُسهم الاتصال الإداري في إيصال رؤى الإدارة العليا وتوجيهاتها بشكل واضح وفعال إلى جميع المستويات داخل المؤسسة. هذا التوجيه يوجه عملية اتخاذ القرارات ويضمن توافقها مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة. بهذه الطريقة، يُعد الاتصال الإداري عنصراً أساسياً لضمان أن تكون القرارات المتخذة داخل المؤسسة مستتيرة ومبنية على معرفة دقيقة بالوضع وتحليل شامل، مما يسهم في نجاح واستدامة العمل التنظيمي.

### 3.1.2 زيادة الابتكار والتطوير<sup>1</sup>

الاتصال الإداري يسهم بشكل فعال في تعزيز الابتكار والتطوير داخل المؤسسة من خلال تشجيع التواصل المفتوح بين الموظفين والإداريين، وتبادل المعرفة والخبرات، وتوجيه الجهود نحو المشاريع التطويرية، وتعزيز الروح الجماعية والمسؤولية، وبناء ثقافة تحفيزية تُشجع على الفضول والاستكشاف، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات وتحقيق النمو والازدهار.

### 4.1.2 تبادل المعلومات

تبادل المعلومات في سياق أهمية الاتصال الإداري يشير إلى عملية تبادل البيانات والمعارف بين أفراد المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الكفاءة العامة. يتضمن هذا التبادل تداول المعلومات المتعلقة بالموارد والمواعيد الزمنية والاحتياجات. من خلال تبادل المعلومات بشكل فعال، يتم تعزيز التواصل والتنسيق بين الأقسام والفرق داخل المؤسسة، مما يسهم في تحسين الفهم المتبادل وتحقيق الشفافية والثقة بين العاملين. كما يُمكن تبادل المعلومات من تحديد الاحتياجات والمشاكل والفرص المستقبلية، مما يُمكن القادة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل مدروس ومبني على البيانات. في النهاية، يؤدي تبادل المعلومات إلى تعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد وتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2012، ص 18.

### 5.1.2 تطوير الخطط

تطوير الخطط في سياق أهمية الاتصال الإداري يشير إلى العملية التي تشمل وضع وتحسين الاستراتيجيات والخطط التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة. يتضمن هذا العمل تحليل البيانات والمعلومات المتاحة، والتشاور مع الأطراف المعنية داخل المؤسسة، وتقديم الافتراضات والتوقعات لضمان صياغة خطط فعالة ومنطقية. من خلال عملية التطوير، يتم تحديد الأولويات وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة بأفضل الطرق الممكنة. يعزز تطوير الخطط من التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مما يضمن توافق الجهود وتحقيق الانسجام بين الأنشطة المختلفة. كما يسمح هذا التطوير بتحسين استجابة المؤسسة للتحديات والفرص الخارجية، مما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة. في النهاية، يؤدي تطوير الخطط إلى تحسين الكفاءة والفعالية في تنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المرجوة بنجاح.

### 6.1.2 تنفيذ الخطة

تنفيذ الخطة في سياق أهمية الاتصال الإداري يعني تطبيق الخطط والاستراتيجيات التي تم وضعها لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. يشمل هذا العمل تحويل الأفكار والمخططات إلى إجراءات عملية ملموسة، وتخصيص الموارد وتنظيم الأنشطة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المحددة. يتطلب تنفيذ الخطة التواصل الفعال بين جميع أفراد المؤسسة، حيث يجب أن يكون الجميع على دراية بالأهداف والخطط ودور كل فرد في تنفيذها. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التنفيذ التوجيه والمتابعة المستمرة من الإدارة العليا، حيث يُعمل على تقييم التقدم وتحديد أي تحديات أو مشكلات قد تعترض سير العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتداركها. يؤدي تنفيذ الخطة بنجاح إلى تحقيق الأهداف

المنشودة وتعزيز الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسة، كما يعزز الثقة والانسجام بين العاملين ويعزز روح الفريق والتعاون.

### 7.1.2 تحقيق الهدف التنظيمي<sup>1</sup>

تحقيق الهدف التنظيمي في سياق أهمية الاتصال الإداري يعني الوصول إلى الأهداف والغايات المحددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بشكل فعال ومستدام. يشمل ذلك تحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والعمل على تحقيقها بالتعاون والتنسيق بين جميع أفراد المؤسسة. من خلال الاتصال الإداري الفعال، يتم نقل رؤية واضحة للأهداف التنظيمية وتوجيهات الإدارة العليا إلى جميع المستويات داخل المؤسسة، مما يعزز فهم الجميع للتحديات والأولويات ويوجه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف. كما يتيح الاتصال الإداري تبادل المعلومات والتوجيهات بشكل فعال، وهو ما يمكن أفراد المؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة والتحرك باتجاه تحقيق الهدف التنظيمي بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يُسهم الاتصال الإداري في تشجيع الروح الفريقية والتعاون بين الموظفين، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بشكل متكامل ومتناغم. وبهذا، يكون الاتصال الإداري الفعال حجر الزاوية في تحقيق الهدف التنظيمي وضمان استمرارية نجاح المؤسسة.

### 8.1.2 توجيه المرؤوسين

توجيه المرؤوسين في سياق أهمية الاتصال الإداري يعني توجيه وتوجيه العمل والأداء للموظفين من قبل القيادة الإدارية. يشمل ذلك توضيح الأهداف والتوجيهات العامة للمؤسسة، وتحديد الأولويات والمهام الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. من خلال الاتصال الإداري الفعال، يتم نقل التوجيهات بشكل واضح ومفهوم لجميع الموظفين، مما يضمن توجيههم بشكل صحيح وموجه نحو تحقيق الأهداف المحددة. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن توجيه المرؤوسين من خلال تقديم التوجيهات الفنية والمعرفية والتطويرية، وذلك لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم. كما يتيح الاتصال الإداري تقديم الملاحظات والتوجيهات الفورية للمرؤوسين، مما يسهل تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء بشكل مستمر. وبهذا، يسهم توجيه المرؤوسين من خلال الاتصال الإداري في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وتعزيز رضا الموظفين وفعاليتهم، مما يسهم في تحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسة.

<sup>1</sup> دوسانج، ماري. (2013). "أهمية الاتصال الإداري في تحقيق الأهداف التنظيمية". مجلة البحوث الإدارية، 10(2)، ص 35-47.

### 9.1.2 تحسين جودة القرارات<sup>1</sup>

تحسين جودة القرارات في سياق أهمية الاتصال الإداري يعني الارتقاء بعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من خلال تعزيز التواصل الفعال وتبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية. يتضمن ذلك توفير المعلومات الدقيقة والشاملة للقادة والمديرين، وتوجيه الأفراد نحو فهم صحيح للمشكلات والفرص المتاحة، مما يسمح لهم باتخاذ القرارات بناءً على بيانات موثوقة وتحليل دقيق. بفضل الاتصال الإداري الفعال، يتسنى للقادة أيضًا الاستفادة من آراء وتوصيات الفرق العاملة، مما يثري عملية اتخاذ القرارات بمداخلات متنوعة ومتعددة الأبعاد. كما يساهم التواصل الجيد في نقل التوجيهات والتعليمات بشكل واضح وفعال، مما يضمن توافق القرارات المتخذة مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يتيح الاتصال الإداري تقديم الملاحظات والتحليلات المستمدة من التواصل المستمر، مما يسهل تحسين القرارات وتصحيحها في حالة الحاجة. وبهذا، يؤدي تحسين جودة القرارات من خلال الاتصال الإداري إلى تعزيز كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها بنجاح.

### 10.1.2 تحقيق التفاهم والتواصل<sup>2</sup>

تحقيق التفاهم والتواصل في سياق أهمية الاتصال الإداري يعني إقامة قنوات فعّالة لتبادل المعلومات والأفكار بين أفراد المؤسسة، بهدف بناء فهم مشترك وتعزيز التواصل السلس بين الأعضاء. يتضمن ذلك إرسال رسائل وتوجيهات وتوضيحات بشكل واضح ومفهوم للجميع، مما يساهم في تجنب اللبس والارتباك وضمان فهم صحيح للمعلومات المتبادلة. علاوة على ذلك، يسمح التواصل الإداري بفتح قنوات للحوار والمناقشة بين الأعضاء، مما يعزز التعاون والفهم المتبادل ويسهم في تجاوز الخلافات وحل النزاعات بشكل بناء. بفضل تحقيق التفاهم والتواصل الجيد، يتم تعزيز العلاقات بين الأعضاء داخل المؤسسة، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة. كما يعزز هذا التفاهم الشامل من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. وبهذا، يعد تحقيق

<sup>1</sup> بياض، نادرة بنت عبدالرحمن. (2019). "أهمية الاتصال الإداري في بناء الثقة بين القيادات والموظفين". مجلة دراسات إدارية، 7(3)، ص 112-125.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سابق . ص 18

التفاهم والتواصل من خلال الاتصال الإداري أحد أهم عوامل نجاح المؤسسة وتحقيقها لمستويات عالية من الكفاءة والفعالية.

### 11.1.2 تحسين الأداء

تحسين الأداء في سياق أهمية الاتصال الإداري يشير إلى الجهود المبذولة لتعزيز كفاءة وفعالية الأفراد والفرق داخل المؤسسة من خلال توجيهه وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة. يتضمن ذلك توفير التوجيهات والتوجيهات اللازمة للموظفين، بما في ذلك تحديد الأهداف الفردية وتقديم التعليمات الواضحة بشأن كيفية تحقيقها. بفضل الاتصال الإداري الفعال، يتم نقل التوجيهات والتعليمات بشكل واضح ومفهوم للموظفين، مما يسهل عليهم فهم متطلبات العمل وتحقيقها بكفاءة. كما يتيح الاتصال الإداري تقديم التوجيهات والملاحظات المستمرة للموظفين، مما يسهل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التواصل الجيد بين الإدارة والموظفين على تحفيز وتحفيز العمل، مما يعزز من الإنتاجية والتحسين المستمر في الأداء العام للمؤسسة. وبهذا، يعد تحسين الأداء من خلال الاتصال الإداري أحد العوامل الرئيسية في تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة.

### 12.1.2 بناء الثقة

بناء الثقة في سياق أهمية الاتصال الإداري يعني إقامة علاقات موثوقة ومستدامة بين القادة والموظفين داخل المؤسسة. يتضمن ذلك إرسال رسائل وتوجيهات صادقة وشفافة من قبل الإدارة، وتوفير المعلومات بشكل صحيح وفي الوقت المناسب، مما يساعد في بناء الثقة بين الأطراف المختلفة. بفضل الاتصال الإداري الفعال، يتم نقل القيم والمبادئ التي تشكل أساس الثقة، مما يؤدي إلى تعزيز الاحترام المتبادل والتقدير بين الأفراد. علاوة على ذلك، يتيح التواصل الجيد فرصاً للتعبير عن المشاعر والاهتمامات والمخاوف، مما يسهل تجاوز الصعوبات وبناء الثقة العميقة بين أفراد المؤسسة. كما يُعتبر التواصل الصريح والصادق عنصراً أساسياً في تعزيز الثقة، حيث يسمح بالتفاعل بشكل مفتوح وبناء علاقات تقوم على الصدق والشفافية. وبهذا، يعد بناء الثقة من خلال الاتصال الإداري عملية أساسية لتعزيز الروح المعنوية والإنتاجية في المؤسسة، وتحقيق النجاح والاستمرارية على المدى الطويل.

### 13.1.2 تفعيل الروح الجماعية<sup>1</sup>

تفعيل الروح الجماعية في سياق أهمية الاتصال الإداري يعني خلق بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين أفراد المؤسسة. يتضمن ذلك توجيه الجهود نحو تعزيز الانتماء والانسجام بين الأفراد، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها المشتركة. من خلال الاتصال الإداري الفعال، يتم نقل رؤية وأهداف المؤسسة بوضوح لجميع الأعضاء، مما يساعد في تحفيزهم وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق النجاح المشترك. بفضل التواصل المستمر، يتم تعزيز الروح الجماعية وبناء الانتماء للفريق، مما يعزز التعاون والتضامن في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المشتركة. كما يُسهم الاتصال الإداري في تقديم الدعم والتشجيع للأفراد في الأوقات الصعبة، مما يعزز من روح الفريقية والتعاون المتبادل. وبهذا، يكون تفعيل الروح الجماعية من خلال الاتصال الإداري عاملاً مهماً لتحقيق النجاح المستمر للمؤسسة وبناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة لجميع أفرادها.

### 14.1.2 تجنب الاشتباكات والسوء فهم<sup>2</sup>

تجنب الاشتباكات والسوء فهم في سياق أهمية الاتصال الإداري يعني اتخاذ التدابير اللازمة لتجنب وتفادي الصراعات والتباسات داخل المؤسسة. يتضمن ذلك استخدام قنوات الاتصال الفعالة والواضحة لتبادل المعلومات والتوجيهات بين الأعضاء، مما يقلل من احتمالية حدوث التفاهات والتباسات التي قد تؤدي إلى الاشتباكات والصراعات.

<sup>1</sup> قوى بوحنيقة: الاتصالات داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2012، ص 34.  
أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 1،

<sup>2</sup> مقالة بعنوان "أهمية الاتصال الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة" لـ John Doe.  
مصدر العثور على التعريف: Google Scholar. ص 16



بفضل التواصل الجيد، يتم توضيح الأهداف والتوجيهات بشكل صحيح ودقيق لجميع الأعضاء، مما يسهم في توحيد الرؤى وتجنب الانحرافات عن المسار المحدد. علاوة على ذلك، يُسهم التواصل الفعال في فتح قنوات للحوار وحل الخلافات بطرق بناءة ومستدامة، مما يمنع تصاعد التوترات والاشتباكات السطحية. كما يُساهم الاتصال الإداري في تحفيز الفهم المتبادل وتبادل وجهات النظر بين الأفراد، مما يقلل من فرص حدوث سوء فهم والتفاهات غير المرغوب فيها. وبهذا، يكون تجنب الاشتباكات والسوء فهم من خلال الاتصال الإداري أحد العوام المهمة في بناء بيئة عمل هادئة ومتناغمة، وتعزيز الروح الفريقية والتعاون بين الأعضاء.

### 15.1.2 تبادل المعلومات.

تبادل المعلومات في سياق أهمية الاتصال الإداري يعني تدفق البيانات والمعرفة بين جميع مستويات المؤسسة بطريقة فعّالة ومنظمة. يتضمن ذلك نقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات والإجراءات بشكل صحيح وفعال. بواسطة الاتصال الإداري، يتم توجيه تدفق المعلومات من الإدارة العليا إلى الجميع في المؤسسة، ومن الأفراد إلى الإدارة، وبين الأقسام والفروع المختلفة. يُعتبر هذا التبادل السلس للمعلومات أساسياً لتحقيق التنظيم والتنسيق الفعال داخل المؤسسة، حيث يسهم في تحديد المشكلات والتحديات وتبادل الحلول والتجارب بين الفرق العاملة. كما يُمكن التبادل الفعال للمعلومات من خلق بيئة عمل ملهمة ومحفزة، حيث يشعر كل فرد بأهمية دوره في المؤسسة ويكون لديه الفهم الكامل للمسؤوليات والتحديات التي تواجهه. وبهذا، يُعزز التبادل المستمر للمعلومات من خلال الاتصال الإداري الشفاف والفعال التفاهم والتعاون بين أفراد المؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح وكفاءة أكبر.

### 16.1.2 إدارة الصراعات وحل المشكلات

في سياق أهمية الاتصال الإداري، إدارة الصراعات وحل المشكلات تعني القدرة على التعامل مع التوترات والاختلافات بين الأفراد داخل المؤسسة بطريقة بناءة وفعّالة. يتضمن ذلك استخدام قنوات الاتصال بشكل مستمر لفهم جذور الصراعات والمشكلات، وتبادل وجهات النظر والمعلومات بين الأطراف المعنية. بالإضافة إلى ذلك، ينطوي ذلك على تبني استراتيجيات لحل النزاعات وتحقيق التوافق بين الأطراف المختلفة، مما يسهم في تجنب تفاقم الصراعات والتوترات داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، تشمل إدارة الصراعات

وحل المشكلات تعزيز مهارات التواصل والتفاوض، وتعزيز الوعي بأهمية التعاون والتضامن في تحقيق الأهداف المشتركة. وبهذا، تُعتبر إدارة الصراعات وحل المشكلات من خلال الاتصال الإداري أساسية لبناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تسهم في تعزيز الروح الفريقية وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

### 17.1.2 المسائلة والشفافية<sup>1</sup>

في سياق أهمية الاتصال الإداري، المسائلة والشفافية تشير إلى الالتزام بمعايير النزاهة والمسؤولية في جميع جوانب إدارة المؤسسة. يتضمن ذلك إقامة آليات وقنوات اتصال مفتوحة وشفافة تتيح للموظفين والإداريين التفاعل بحرية والتعبير عن آرائهم دون خوف من الانتقام أو العقاب. بفضل المسائلة والشفافية، يتم تعزيز ثقافة النزاهة والاستقامة داخل المؤسسة، ويتحقق التوازن بين حقوق الفرد ومصالح المؤسسة. علاوة على ذلك، يُعزز هذا التوجه من مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين، حيث يشعرون بأنهم جزء مهم ومسؤول في عملية صنع القرار وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما تعزز المسائلة والشفافية فعالية الإدارة، حيث يصبح من الأسهل للمديرين تقييم الأداء وتحديد المسؤوليات عندما تكون الإجراءات موضوعة للمراقبة والمراجعة العلنية. وبالتالي، تُعتبر المسائلة والشفافية من خلال الاتصال الإداري عنصراً أساسياً لبناء بيئة عمل محفزة ومستقرة تسهم في تحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسة.

<sup>1</sup> محمد علي "الاتصال الإداري وتطبيقاته الحديثة" الفصل الرابع . دار النشر العلمي.ص 120.  
يوسف بن محمد "دراسة حالة للممارسات والرموز التفاعلية للاتصال الإداري في الشركات الكبيرة" الفصل الثالث . 2020 جامعة الجزائر .

## 2.2 أنواع الاتصال الإداري<sup>1</sup>

### 1.2.2 اتصال رسمي

**تعريفه:** يتمثل في انسياب المعلومات و البيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال التي تحددها خطوط السلطة داخل المنظمة ، و يخدم هذا الاتصال عدة أغراض هي :

- اعلام المرؤوسين بالأهداف و السياسات
- اصدار توجيهات الرؤساء بشأن خطوات العمل و تسلسله و إجراءاته
- تلقي الاستفسارات من المرؤوسين الى الرؤساء

حيث تشمل الاتصالات الرسمية ( صاعد , نازل , أفقي , محوري ) :

### 2.2.2 الاتصال النازل

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم ، وتعتبر الاتصالات الهابطة أحد الوظائف المهمة للمديرين إذ بدونها لا يستطيع العاملون معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل ويشمل هذا النمط التواصلي على :

- تعليمات وتوجيهات تتصل بالعمل
- معلومات تتصل بممارسة العمل
- التغذية الراجعة الى المرؤوسين حول تقاريرهم وادائهم
- المعلومات التي تتعلق بسياسة المؤسسة

وللاتصال الهابط هدفان هما :

• <sup>1</sup> مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. مرجع سابق . ص 18.  
 • قوى بوجنيقة: الاتصالات داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1 ، الجزائر، 2012 ، ص 34.

- أ. توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- ب. قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين.

### 3.2.2 الاتصال الصاعد<sup>1</sup>

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.

يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها الموظفون في المستويات الدنيا إلى القيادات الإدارية في المستويات العليا لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في نقاط متمثلة في :

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة

### 4.2.2 الاتصال الأفقي

يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات و الأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات

التنسيق الضرورية للعمل ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطبعة، بيروت، ط 1 ، 1982 ، ص 14

كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

### 5.2.2 الاتصال المحوري

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل. وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " أنها تتساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق

### 6.2.2 الاتصال الغير رسمي<sup>1</sup>

و هي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ، و تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري و بين أعضائه ، و يلجأ اليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية و توفيراً للوقت في جمع المعلومات الإتصال التنظيمي الغير رسمي هو " الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محدد.

ومن هنا فان الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية فهو يشكل شبكة من الاتصالات تتخطى القواعد الرسمية التي تحددها المؤسسة، فهو

يشمل جميع الاتجاهات وكل الأطراف بشكل عفوي، بناء على علاقات تكون فيها الجوانب الشخصية والاجتماعية سبب الترابط بين أعضاء التنظيم

<sup>1</sup>. محمد سلطان حمو: الاتصالات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط، 2005 ، ص 17

## 3.2 معوقات الإتصال الإداري<sup>1</sup>

### 1.3.2 معوقات شخصية

يقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل وجميع عناصر الاتصال، وتعزى هذه المعوقات عامة إلى مدركاتهم العقلية نتيجة الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في مدى فهمهم واستجابتهم وعدم الثقة بين الأفراد، فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض ما يعقد إجراء عملية الاتصال ويحد فعاليتها.

ويمكن إيجاز هذه المعوقات فيما يلي:

#### 1.1.3.2 المتعلقة بالمرسل (المدراء)

- ❖ عدم تمكن المرسل من الإقناع.
- ❖ تغلب المصلحة الشخصية على المرسل على المصلحة العامة للعمل .
- ❖ عمليات الحكم الشخصي والتقدير والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
- ❖ تجاهل إيضاح بعض الافتراضات وإيصالها للمستقبل في وقت غير مناسب أي حين أو قبل إرسال الرسالة.

#### 2.1.3.2 المتعلقة بالمستقبل (العمال)

- ❖ عدم القدرة على فهم الرسالة.
- ❖ قلة حجم التعاون والتفاعل والاتصال بين العمال
- ❖ تدني مستوى الإدراك والقدرات العلمية لدى المستقبل
- ❖ عدم مقدرة العمال على التعبير عن آرائهم أثناء عملية الاتصال
- ❖ تفسير الرسالة بمعنى مخالف للمعنى الذي أراد المرسل إيصاله

• <sup>1</sup> محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، 2001، ص  
 • فرح شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص

❖ تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصالية

❖ افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز الرسالة ببعض تعابير الوجه والحركات والتي من شأنها أن تساهم في إيصال المعنى الحقيقي للرسالة.

### 3.1.3.2 المتعلقة بالرسالة

- ❖ الغموض والإبهام الذي تحتويه الرسالة
- ❖ التغيير والتشويه الذي قد تتعرض له الرسالة قبل وصولها إلى المستقبل
- ❖ عدم التمكن من استخدام الكلمات المعبرة فعلا عن المعنى المراد توصيله
- ❖ استخدام كلمات في الرسالة ذات دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين

### 4.1.3.2 المتعلقة بالقناة

- ❖ الاختيار غير الموفق للقناة التي تلائم موضوع الاتصال وتوقيته
- ❖ تعدد قنوات الاتصال بحيث لأنه سيكون من المحتمل أن تتلاعب هذه القنوات بالرسالة فتحرفها أو تحول دون توصيلها في الوقت المناسب

### 2.3.2 المعوقات التنظيمية<sup>1</sup>

وتعود في الغالب إلى أسباب نابعة من التنظيم أهمها :  
كبر حجم التنظيم وانتشار أقسامه في أماكن متعددة تعدد مستويات التنظيم الإدارية، فالاتصالات تكون أسهل كلما كان التنظيم صغير الحجم، وكلما تجمعت أقسامه في مكان واحد، وتكون أكثر صعوبة كلما كبر حجمه، تعدد المستويات يؤدي إلى طول خطوط الاتصال أي طول المسافة التي تقطعها البيانات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى والعكس.

بالإضافة إلى هذه المعوقات هناك أخرى تتمثل في:

<sup>1</sup> 1 عساف عبد المعطي: مبادئ الإدارة، دار زهران، عمان، د.ط، 2000 ، ص 268

سوء العلاقات بين الرئيس ومساعديه ومن أهم مظاهرها إحاطة القائد نفسه بمجموعة كبيرة من المساعدين والمستشارين الذين يعملون دائما على عزله عن المرؤوسين.

### 3.3.2 المعوقات البيئية<sup>1</sup>

يقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها والتي تتمثل في:

- عدم وجود نشاط اجتماعي
- اللفة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد
- المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية
- عدم التفاهم والانسجام بين العاملين

### 4.3.2 المعوقات السيكولوجية<sup>2</sup>

وترجع هذه المعوقات إما لعد توفر الثقة بين أعضاء التنظيم أو لطبيعة أسلوب ونمط القيادة والأسلوب الإشرافي المستخدم، أو لوجود فجوة كبيرة بين الجماعات غير الرسمية وجماعات التنظيم، هذا بالإضافة إلى ضعف أفق القيادة الإدارية داخل المنظمات وعدم استعدادها النفسي لتقبل الرسائل من مرؤوسيهم والعمل بها، كل هذا يؤثر تأثيرا كبيرا على مدى تدفق المعلومات الهابطة برؤسائهم، هذا كله من شأنه أن يؤثر إيصال المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب مما يؤثر على كفاءة العمل.

### 5.3.2 تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمرسل إليه

فإن تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري تعتبر من أكبر العقبات في عملية الاتصال حيث تتعرض المعلومات أثناء مرورها عبر عدد كبير من المستويات الإدارية إلى التحريف والتبديل والتغيير والحذف والإضافة، فتصل على غير حالها الأصلي إلى المدير الأعلى أو بالعكس عندما تأتي من المدير الأعلى إلى العاملين في المستويات الدنيا للهزم الوظيفي، فقد يتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات غير السارة عن الرؤساء الإداريين، حيث أن كل

<sup>1</sup> هادي نهر وآخرون: إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط 1، 2009، ص 18.

<sup>2</sup> صبحي جابر القبيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 80



مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، ويقومون بإخفاء الصورة السيئة عن العمل من عقبات ومشاكل.

كذلك يتأثر الاتصال الهابط عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من معلومات أو تعليمات.

## 4.2 النظريات المفسرة للاتصال الإداري<sup>1</sup>

### 1.4.2 نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول

نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول هي نظرية في مجال الإدارة العامة التي وضعها الإداري الفرنسي هنري فايول. وتقوم هذه النظرية على فكرة تقسيم المنظمات إلى وحدات صغيرة تسمى "إدارات" أو "أقسام"، وتخصيص السلطة والمسؤوليات بشكل واضح لكل قسم. تهدف هذه النظرية إلى تحسين كفاءة الإدارة وتسهيل التوجيه والتنظيم داخل المنظمة.

نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول تعتبر واحدة من النظريات الكلاسيكية في مجال الإدارة. يُعتقد أن هذه النظرية تساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسات. تقوم النظرية على تقسيم المنظمة إلى وحدات صغيرة تُسمى "الأقسام"، حيث يتم تحديد

- 
- <sup>1</sup> أميرة بن يوسف. "النظريات المفسرة للاتصال الإداري وتطبيقاتها في السياق الجزائري". 2022. جامعة الجزائر 2
  - أحمد، نور بن عبدالرحمن. (2018). النظريات المفسرة للاتصال الإداري في المؤسسة. في: المؤسسات والتنظيمات: قضايا إدارية واقتصادية، تحرير: فاطمة بنت عبدالعزيز الشهري، ص 67-82. الرياض: دار المناهج.
  - محمد أحمد "إدارة الاتصال في الشركات الكبيرة". دار الكتب العلمية. ص 75

مهام واضحة لكل قسم. يهدف ذلك إلى تحقيق التخصص وتحسين التنظيم والإشراف. تتضمن مبادئ نظرية التقسيم الإداري:

- التخصص: تخصيص المهام وفقاً لاختصاصات كل قسم.
- الهيكل الوظيفي: تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مستوى إداري.
- التنسيق: ضمان تنسيق الأنشطة بين الأقسام المختلفة.
- التبليغ: تدفق المعلومات بين الأقسام والمستويات الإدارية. فايول أشار إلى أهمية تحقيق التوازن بين التخصص والتكامل لضمان فعالية المنظمة. : الإدارة العامة : الإدارة العام

#### 2.4.2 النظرية العلمية للإدارة: (Scientific Management)

النظرية العلمية للإدارة هي نهج في دراسة وتطبيق الإدارة يعتمد على الأسس والمبادئ العلمية. تركز هذه النظرية على تطبيق المنهج العلمي في عمليات الإدارة لتحسين الكفاءة والفعالية. واحدة من أبرز النظريات العلمية للإدارة هي "الإدارة العلمية" التي طورها فريدريك تايلور في أوائل القرن العشرين. تركز هذه النظرية على تحليل عمليات العمل وتحديد أفضل الطرق لزيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة من خلال تطبيق المبادئ العلمية مثل التحليل الزمني وتقسيم العمل بشكل فعال .

نظرية الإدارة العلمية هي نظرية تسعى لتحقيق التوازن بين اثنين من الأهداف النبيلة: ارتفاع الأجور للعمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج. يعتمد هذا النهج على إدخال الأساليب العلمية في الإدارة بهدف تحقيق أقصى قدر من الازدهار لصاحب العمل وللعامل<sup>1</sup>. يركز على تحسين أداء العمل من خلال دراسة علمية للعمل وتطبيق أساليب فعالة<sup>2</sup>. فريدريك تايلور، مؤسس الحركة المعروفة باسم المنظمة العلمية للعمل، أكد أن الهدف الرئيسي للإدارة يجب أن يكون ضمان أقصى قدر من الازدهار لكل من صاحب العمل والموظف<sup>1</sup>. يعتبر تايلور أن الإنتاج الأقصى يعتمد على تدريب كل من صاحب العمل والموظف<sup>1</sup>. نظرية الإدارة العلمية تسعى لتحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة في المؤسسات، وتعتبر من أهم النظريات الكلاسيكية في مجال الإدارة

### 3.4.2 نظرية العلاقات الإنسانية : ( Human Relations )<sup>1</sup>

نظرية العلاقات الإنسانية هي نهج في الإدارة يركز على العواطف والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل. تطورت هذه النظرية كرد فعل على النهج الجامد والميكانيكي للإدارة العلمية التي كانت تركز بشكل أساسي على الجوانب التقنية والإنتاجية فقط. وقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين، حيث أبرز ممثلها هم إلتون مايوو وكولبرج ولانهام وغيرهم.

تركز هذه النظرية على أهمية التواصل الإنساني الفعّال داخل المنظمات، وتشير إلى أن الرضا الوظيفي والإنتاجية يتأثران بشكل كبير بالعواطف والعلاقات بين أفراد المنظمة. وبالتالي، يُعتبر تشجيع العلاقات الإيجابية بين الموظفين وتلبية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية لهم جزءاً مهماً من إدارة العمل بشكل فعّال وتحقيق أهداف المنظمة.

تعد هذه النظرية نهج مرتبط بعلم النفس التنظيمي، وتشير إلى إمكانية زيادة إنتاجية الموظف وتحفيزه من خلال الروابط الاجتماعية الإيجابية، مثل الثناء والشعور بالانتماء. نشأت هذه النظرية على إثر دراسات أجراها إلتون مايوو، الأستاذ السابق في الإدارة الصناعية في كلية هارفارد للأعمال، حيث ركزت على الحياة العملية للموظفين وتطور مجال السلوك التنظيمي. تركز نظرية العلاقات الإنسانية على العوامل الاجتماعية والنفسية للموظفين والعاملين، وتعزز القيم والعلاقات الجماعية الإيجابية داخل مكان العمل لتحسين الإنتاجية. تعتبر شركة "جوجل" نموذجاً جيداً لرعاية الموظفين من خلال تقديم مزايا داخلية وخارجية تساهم في تحسين الإنتاجية

### 4.4.2 نظرية اتخاذ القرار:

نظرية اتخاذ القرار تعتبر فرعاً هاماً من مجال الإدارة وعلم النفس الذي يدرس كيفية اتخاذ القرارات في البيئات المختلفة. تركز هذه النظرية على عملية اتخاذ القرارات من خلال تحليل الخيارات المتاحة وتقييمها بناءً على معايير معينة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرار الأمثل بناءً على المعرفة والمعلومات المتاحة.

تشمل عناصر نظرية اتخاذ القرار المفاهيم الأساسية مثل تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحليل البيانات، تقييم البدائل المتاحة، واختيار الخيار الأفضل بناءً على

<sup>1</sup> محمد، أحمد بن علي. (2016). نظرية العلاقات الإنسانية: دراسة تحليلية لتأثيرها على الاتصال الإداري. في: الاتصال الإداري: النظريات والتطبيقات، تحرير: فاطمة بنت محمد العتيبي، ص 112-125. الرياض: دار الفكر العربي.

مجموعة متنوعة من المعايير، مثل الكفاءة، والفعالية، والتكلفة، والتأثير على المجتمع، وغيرها.

هناك العديد من النماذج والإطارات المستخدمة في نظرية اتخاذ القرار، مثل نموذج التصميم الكلاسيكي، ونموذج اتخاذ القرار الحديث، ونظرية الاختيار النفسي، وغيرها. تهدف جميع هذه النماذج إلى توفير أدوات وإطارات تساعد على تحسين عملية اتخاذ القرارات وزيادة فعاليتها في المؤسسات والمنظمات المختلفة.

نظرية اتخاذ القرار هي نظرية أولاً اقتصادية حيث تستخدم من قبل الشركات الاقتصادية لتقييم الخيارات المتاحة واتخاذ القرار الأفضل. تعتمد على عدة دوال رياضية، مثل دالة المنفعة، وتطبيقات نظرية الاحتمال. تُستخدم أيضًا في نظرية سلوك المستهلك. هذه النظرية تهتم بتحديد القرارات المثلى وتوفير أدوات لمساعدة الناس في اتخاذ قرارات أفضل. في المؤسسات، تساهم في تحقيق مزايا التنظيم من خلال توزيع السلطة واتخاذ القرارات

#### 5.4.2 نظرية الاتصال الإداري الكلاسيكي

نظرية الاتصال الإداري الكلاسيكي تعود إلى بدايات القرن العشرين واستمرت في الثلاثينيات. هذه النظرية ترتبط بالمدارس الكلاسيكية في الإدارة وتركز على الهيكل المركزي للقيادة.<sup>1</sup> تعتبر النظرية البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية جزءًا من هذه المدارس.<sup>2</sup> يُعتقد أن تقييم الأداء يجب أن يكون على أساس الجدارة والكفاءة الفنية، وتركز على القواعد والإجراءات وتقسيم العمل.<sup>2</sup> هذه النظرية تهتم بتحديد المهارات والمبادئ التي تكمن وراء الإدارة الفعالة

نظرية الاتصال الإداري الكلاسيكي تركز على كيفية تحسين الاتصال داخل المنظمات والشركات. تطورت هذه النظرية في النصف الأول من القرن العشرين كرد فعل على الاهتمام المتزايد بأهمية التواصل الفعال في البيئات التنظيمية.

يعتبر ممثلو هذه النظرية، مثل هنري فايول وماريون كاستر، أن الاتصال الفعال يعد جوهرًا لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز العلاقات الداخلية والخارجية. تنص النظرية الكلاسيكية على أهمية تبسيط وتوجيه الاتصالات داخل المنظمة لضمان فهم وتنفيذ الأهداف بفعالية.

يُعتقد أن النموذج البسيط للاتصال الذي يشير إلى اتجاه واحد، حيث يتم إرسال المعلومات من رئيس إلى موظفيه دون عودة، هو الأنسب والأكثر فعالية. ويشير النموذج الهرمي للاتصال إلى أن الاتصال يتدفق من الأعلى إلى الأسفل والعكس، حسب هرم السلطة في المنظمة.

مفهوم الاتصال الإداري الكلاسيكي يعتمد على توجيه ومراقبة الاتصالات من قِبَل الإدارة العليا لضمان تنفيذ السياسات والأهداف بفعالية وسلاسة داخل المنظمة.

#### 6.4.2 نظرية الانسجام والتواصل<sup>1</sup>

نظرية الانسجام والتواصل (Congruence Theory) هي إحدى النظريات في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية. تركز هذه النظرية على دراسة التوافق والانسجام بين مختلف عناصر الاتصال، مثل الرسالة، والمرسل، والمستقبل، والسياق.

وفقاً لهذه النظرية، يتم تحقيق فعالية الاتصال عندما يكون هناك توافق بين مكونات الرسالة والسياق الذي يتم فيه الاتصال. على سبيل المثال، إذا كانت كلمات الرسالة توافق الرسالة غير اللفظية المرسلة عبر لغة الجسد، فإن فعالية الاتصال ستزيد. وعلى العكس، إذا كان هناك تضارب بين الرسالة اللفظية ولغة الجسد، فقد ينشأ ارتباك وفشل في فهم الرسالة بشكل صحيح.

بشكل عام، تهدف نظرية الانسجام والتواصل إلى فهم كيفية تحقيق التوافق بين جميع عناصر الاتصال لضمان تبادل المعلومات وفهمها بشكل فعال وصحيح بين جميع أطراف الاتصال.

#### 7.4.2 نظرية الانظمة الاجتماعية

نظرية الأنظمة الاجتماعية هي نهج نظري في علم الاجتماع يركز على دراسة المجتمع كنظام متكامل يتأثر أفراد ومكوناته بشكل متبادل. تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن المجتمع يمكن فهمه على أنه نظام ديناميكي يتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات المختلفة، مثل الثقافة والهوية والسلطة والمؤسسات والقيم والتقاليد.

يقوم مؤيدو هذه النظرية بدراسة كيفية تفاعل هذه المكونات داخل المجتمع لتشكيل نظام اجتماعي، وكيف يتم تأثير هذا النظام على سلوك وتصرفات أفراد المجتمع. وتؤكد

<sup>1</sup> محمد أحمد. "إدارة الاتصال في الشركات الكبيرة" مرجع سابق . ص 75

النظرية على أهمية دراسة العلاقات والتفاعلات بين المكونات المختلفة للمجتمع وتأثيرها على شكله ووظيفته.

مفهوم الأنظمة الاجتماعية يشبه إلى حد كبير فكرة النظام البيولوجي، حيث يُعتبر المجتمع مثلاً للكائن الحي الذي يتأثر بالتغيرات في بيئته ويتكيف معها. ومن خلال دراسة هذا التفاعل والتأثير، يمكن للباحثين فهم ديناميكية المجتمع وتطوره على مر الزمن.

تعتبر الاتصال داخل المؤسسة جزءاً من النظام الاجتماعي الأوسع، وتركز على تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على عملية الاتصال والتفاعل داخل المؤسسة.

النظم الاجتماعية تمثل البنية الأساسية للتفاعلات والتصرفات في المجتمع. هذه النظم تشمل القيم، العادات، والتقاليد التي توجه سلوك الأفراد وتنظم الحياة الاجتماعية<sup>1</sup>. يمكن تلخيص خصائص النظم الاجتماعية كالتالي:

- ❖ الوحدة البنائية: تشكل النظم الاجتماعية الوحدة الأساسية التي ينشأ منها التجمع الاجتماعي.
- ❖ الاستمرارية: تتطلب النظم الاجتماعية فترة زمنية لقبول والتطبيق قبل أن تصبح نظاماً معترفاً به.
- ❖ التفاعل والتأثير: تؤثر النظم الاجتماعية في سلوك الأفراد وتوجههم في الحياة الاجتماعية.
- ❖ القواعد والقيم: تتألف النظم الاجتماعية من العادات والتقاليد والقيم المنظمة بوعي أو بدون وعي

#### 8.4.2 نظرية القيادة والاتصال<sup>1</sup>

نظرية القيادة والاتصال تركز على العلاقة بين القيادة والاتصال، وكيفية تأثير الاتصال على عملية القيادة والعكس بالعكس. تعتبر هذه النظرية جزءاً من مجال دراسات

<sup>1</sup> سعد، عبدالله بن محمد. (2017). نظرية القيادة والاتصال: دراسة تحليلية لتفاعلها في البيئة التنظيمية. في: مجلة البحوث الإدارية، (3)، ص 67-82. الرياض: دار الكتب العلمية.

القيادة والإدارة، وهي تسعى لفهم كيف يمكن لعمليات الاتصال الفعّالة أن تؤثر على كفاءة وفعالية القيادة داخل المنظمات والفرق العاملة.

في هذه النظرية، يعتبر الاتصال أحد أدوات القيادة الرئيسية التي يستخدمها القادة لتحقيق أهدافهم وتوجيه الموظفين نحو النجاح. وبالمثل، يعتبر القادة الفعّالون أشخاصًا جيدي الاتصال الذين يستطيعون نقل الرؤية والأهداف بوضوح، وتوجيه الفريق بشكل فعّال وبناء علاقات جيدة مع الآخرين.

تسعى نظرية القيادة والاتصال إلى فهم كيف يمكن للقيادة تحسين مهاراتهم في التواصل لتحفيز الموظفين، وتعزيز التفاهم والثقة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. كما تركز أيضًا على أهمية الاستماع الفعّال وفهم احتياجات وآراء الآخرين في عملية صنع القرار والتوجيه.

القيادة الإدارية تمثل مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تسعى لفهم كيفية تحقيق القادة للتأثير على المنظمات والأفراد. هناك العديد من النظريات المتعلقة بالقيادة، ومنها:

- **نظرية القيادة الجريئة** :تركز على القادة الذين يتخذون قرارات مبتكرة ويتحملون المخاطر.
- **نظرية القيادة التحويلية** :تركز على تحفيز الأفراد لتحقيق أهداف أعلى وتطوير قدراتهم.
- **نظرية القيادة الخادمة** :تؤكد على دور القائد في خدمة الفريق وتحقيق رضاهم.
- **نظرية القيادة الجديرة بالثقة** :تركز على بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين.
- **نظرية القيادة الوضعية** :تعتبر السياق والظروف المحيطة بالقائد عاملاً مؤثرًا في أسلوبه القيادي.
- **نظرية القيادة الاستبدادية** :تركز على القادة الذين يمارسون السلطة بشكل مطلق.

### 9.4.2 نظرية التبادل الإداري: <sup>1</sup>

نظرية التبادل الإداري هي نظرية في مجال الإدارة تركز على العلاقة بين الموظف والمنظمة، وتفاعلهما الذي يعتمد على التبادل المتبادل للخدمات والمنافع. تقوم هذه النظرية على الفكرة الأساسية بأن الموظف يقدم جهده ومهاراته في تبادل للمنظمة بمقابل، مثل الراتب والمكافآت والفرص الوظيفية.

وفقاً لنظرية التبادل الإداري، يكون التفاعل بين الموظف والمنظمة مبنياً على المبادئ التالية:

- ❖ المنافع المتبادلة: يتم التفاعل بناءً على التبادل المتبادل للخدمات والمنافع بين الموظف والمنظمة.
  - ❖ الالتزام: ينشأ الالتزام من جانب الموظف نحو المنظمة بسبب الفوائد التي يحصل عليها.
  - ❖ العدالة التنظيمية: يتوقع الموظفون أن يتم معاملتهم بعدالة ومساواة في التبادل مع المنظمة.
  - ❖ الانخراط الإضافي: يميل الموظفون الذين يشعرون بالرضا نحو المنظمة إلى المشاركة بشكل إضافي وتقديم جهود إضافية لصالح المنظمة.
- هذه النظرية تسلط الضوء على أهمية بناء علاقات جيدة بين الموظف والمنظمة من خلال توفير بيئة عمل عادلة ومواتية تحقق التوافق بين احتياجات الفردي وأهداف المنظمة.

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) هي إحدى النظريات الرئيسية في التفاعل الاجتماعي. وقد قدمها عالم النفس السلوكي "جورج هومانز" وعالما الاجتماع "بيتر بلاو" و"ريتشارد إمرسون". تنص هذه النظرية على أن الناس يتخذون قراراتهم بناءً على تقدير المكافأة المتوقعة من مقايضة جهد أو نشاط في علاقة اجتماعية. يسعى الأفراد إلى أن تكون المكافأة التي يحصلون عليها أكبر من جهدهم المبذول، ويشعرون بالاضطراب عندما لا تكون المبادلة منصفة.<sup>2</sup> في سياق الأعمال،

<sup>1</sup>: أحمد، سلمان بن محمد. "نظرية التبادل الإداري: دراسة نقدية لتطبيقاتها في البيئة التنظيمية الحديثة" في - مجلة الإدارة

الحديثة، الرياض: دار المناهج. 2018 ص 145-158



تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية المنصفة من أداء الموظفين وتعزز التفاعل الإيجابي بين الشركة والعاملين.

#### 10.4.2 نظرية الاتصال الداخلي والخارجي

نظرية الاتصال الداخلي والخارجي تركز على أهمية الاتصال داخل المنظمة وخارجها، وكيفية تأثير هذا الاتصال على أداء المنظمة وعلاقتها مع الجمهور الخارجي. تهدف هذه النظرية إلى فهم كيفية تنظيم وتسهيل التواصل داخل المنظمة وتعزيزه خارجها لتحقيق أهداف العمل بشكل فعال.

الاتصال الداخلي يشير إلى التواصل بين أفراد المنظمة داخل بيئة العمل، بما في ذلك التواصل الرسمي وغير الرسمي. يتضمن هذا نقل المعلومات، وتبادل الأفكار، وبناء العلاقات بين الموظفين والإدارة. يُعتبر الاتصال الداخلي أساسياً لبناء ثقافة منظمة صحية وتحفيز الموظفين وتعزيز التفاهم والتعاون بين الأقسام والفرق داخل المنظمة.

أما الاتصال الخارجي، فيتعلق بالتواصل مع الجمهور خارج المنظمة، مثل العملاء، والموردين، والمستثمرين، والمجتمع المحلي، ووسائل الإعلام. يهدف الاتصال الخارجي إلى بناء علاقات إيجابية مع هذه الفئات، وتعزيز سمعة المنظمة، ونشر رسالتها بشكل فعال، وتحقيق التفاهم مع الجمهور الخارجي.

باعتبارها جزءاً أساسياً من استراتيجية الإدارة والتسويق، يتعين على المنظمات فهم أهمية الاتصال الداخلي والخارجي وتطبيق أفضل الممارسات لتحقيق أهدافها وبناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور المختلف.

الاتصال الداخلي هو أهم أشكال الاتصال المؤسسي الذي يتم داخل نطاق التنظيم. يشمل جميع مستويات المؤسسة ويهدف إلى نقل المعلومات والبيانات داخلها. ينقسم الاتصال الداخلي إلى نوعين: **الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي**.<sup>1</sup> بينما يعتبر **الاتصال الخارجي** نقل المعلومات والبيانات من المؤسسة إلى العالم الخارجي، ويشمل الإعلان والعلاقات العامة والتسويق. هذه الاتصالات تمثل العصب الرئيس لنقل المعرفة وصنع القرارات الرشيدة.

### 11.4.2 نظرية الاتصال الاستراتيجي<sup>1</sup>

نظرية الاتصال الاستراتيجي هي نهج نظري يركز على كيفية استخدام الاتصال كأداة لتحقيق أهداف استراتيجية محددة للمنظمات والمؤسسات. تهدف هذه النظرية إلى تحسين فعالية الاتصال على مستوى المنظمة بشكل عام، وخاصة عندما يكون الهدف هو تحقيق تغييرات استراتيجية أو إدارية.

تركز نظرية الاتصال الاستراتيجي على عدة جوانب، منها:

❖ تحليل الجمهور: فهم الجمهور المستهدف واحتياجاتهم وتوقعاتهم من المنظمة أو المبادرة الاستراتيجية.

❖ تحديد الهدف: وضع أهداف واضحة ومحددة للاتصال الاستراتيجي، مثل تحسين سمعة المنظمة أو تغيير السلوكيات أو تعزيز القيم الثقافية.

❖ تحليل الوسائط: اختيار الوسائط الأنسب والأكثر فعالية لنقل الرسالة، سواء كانت وسائط تقليدية مثل وسائل الإعلام أو وسائط رقمية مثل مواقع التواصل الاجتماعي.

❖ قياس الأداء: تقييم فعالية حملات الاتصال الاستراتيجي من خلال مراقبة وتحليل النتائج والتأثيرات المحققة.

تتنوع استراتيجيات الاتصال الاستراتيجي وتعتمد على طبيعة المنظمة وأهدافها وجمهورها المستهدف، ويمكن أن تشمل استخدام العلاقات العامة، والإعلان، والتسويق، والاتصالات الداخلية والخارجية. يهدف الاتصال الاستراتيجي في النهاية إلى بناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور المستهدف وتحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

الاتصال الاستراتيجي يمثل جزءاً أساسياً من مجال العلاقات العامة. يهدف إلى تحقيق أهداف استراتيجية طويلة المدى للمنظمات من خلال تسهيل التخطيط المتقدم والتواصل عبر مسافات طويلة. يشمل استخدام التقنيات الحديثة والاتصالات عن بُعد

<sup>1</sup> محمد، فاطمة بنت عبدالعزيز.. "نظرية الاتصال الاستراتيجي: تحليل تطبيقي لدورها في تحقيق أهداف المؤسسة." في - مجلة الاتصال الاستراتيجي، الرياض: دار الفكر العربي. (2019) ص 89-102.

لتنسيق الأنشطة واتخاذ القرارات. يعتبر الاتصال الاستراتيجي عصبًا حيويًا للمؤسسات العصرية.

#### 12.4.2 نظرية الاتصال الجماعي<sup>1</sup>

نظرية الاتصال الجماعي تركز على دراسة كيفية تحقيق الفعالية في التواصل داخل الجماعات والمجموعات. تتناول هذه النظرية أساليب وعمليات التواصل بين أفراد الجماعة، سواء داخل الفرق الصغيرة أو المجموعات الكبيرة، وتسلط الضوء على كيفية تأثير هذا التواصل على الأداء والعلاقات الاجتماعية داخل الجماعة.

من أبرز مفاهيم ومبادئ نظرية الاتصال الجماعي:

✓ التواصل الفعال: دراسة كيفية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر

بين أفراد الجماعة بشكل يعزز التفاهم والتعاون.

✓ دور القيادة: فهم كيفية تأثير القادة والمشرفين على عملية التواصل

داخل الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف محددة.

✓ الديناميكيات الجماعية: دراسة التفاعلات والعلاقات بين أفراد

الجماعة وتأثير هذه الديناميكيات على سلوك الفرد وأداء الجماعة بشكل عام.

✓ بناء الثقة والتفاهم: تسليط الضوء على أهمية بناء الثقة والتفاهم

بين أفراد الجماعة كأساس لتحقيق التعاون والتفاعل الإيجابي.

يسعى الباحثون والمهتمون بنظرية الاتصال الجماعي إلى فهم كيفية تحسين

التواصل داخل الجماعات والمجموعات لتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الأهداف

المشتركة بشكل أفضل.

<sup>1</sup> العمري، محمد بن سعيد. نظرية الاتصال الجماعي: تحليل نظري وتطبيقي لدورها في العلاقات التنظيمية. في: مجلة العلاقات

العامة والاتصال الجماعي، الرياض: دار الملك فهد الوطنية. (2020). ص 45-60

### 13.4.2 نظرية الاتصال وإدارة العلاقات مع العملاء (CRM) <sup>1</sup>

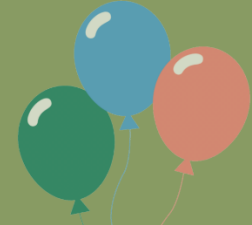
نظرية إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) هي نهج إداري يركز على بناء وتعزيز العلاقات مع العملاء كمنفذ لتحقيق النجاح التنظيمي. تتمثل فكرة CRM في استخدام التكنولوجيا والعمليات والاستراتيجيات المناسبة لفهم احتياجات العملاء وتلبيتها بشكل فعال.

تتضمن مكونات نظرية إدارة العلاقات مع العملاء:

- التحليل والفهم: فهم متطلبات واحتياجات العملاء وتحليل بياناتهم وسلوكياتهم لضمان تقديم الخدمات المناسبة.
  - التواصل الفعال: تطوير استراتيجيات للتواصل مع العملاء بطرق تلبي احتياجاتهم وتعزز تفاعلهم مع المنظمة.
  - التخطيط والتنظيم: تطوير خطط وإجراءات لإدارة العلاقات مع العملاء بشكل فعال، بما في ذلك استخدام نظم CRM لتتبع وإدارة المعلومات.
  - الاستجابة والتحسين: الاستماع إلى ردود الفعل من العملاء واستخدامها لتحسين الخدمات وتلبية التوقعات بشكل مستمر.
- تهدف نظرية إدارة العلاقات مع العملاء إلى بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء، وزيادة رضاهم وولائهم للمنظمة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل وزيادة النجاح التنافسي في السوق.
- تلخيصاً، تلعب هذه النظريات دوراً هاماً في فهم أهمية الاتصال الإداري وتأثيره على الجانب الاقتصادي للمؤسسة، حيث تشير إلى أن تحسين الاتصال يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي وزيادة القيمة للمؤسسة.
- نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) هو نهج شامل يساعد الشركات على تحسين العلاقات مع العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد بشكل أسرع. <sup>1</sup> يركز على توفير معلومات شخصية حول العملاء وتحديثات بياناتهم في مكان واحد، مما يمكن الموظفين

• <sup>1</sup> قوى بوحنيقة: ، مرجع سابق ، ص 34.

من الوصول إلى هذه البيانات بسهولة لدراسة العملاء واستهدافهم.<sup>2</sup> يُعتبر نظام إدارة علاقات العملاء أداة مهمة لتحسين العمليات وزيادة الإنتاجية في الشركات.



# الفصل الثالث : الممارسات و الرموز التفاعلية

## للإتصال الإداري في المؤسسة

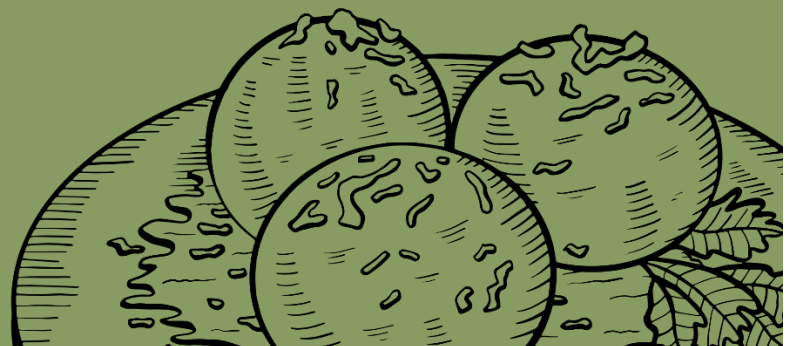
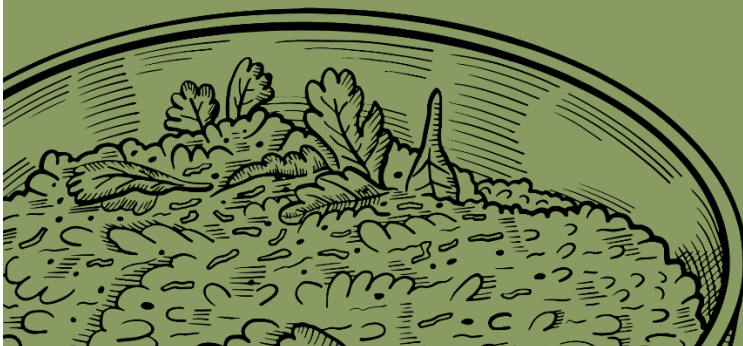
1/3 التفاعلات الإدارية للإتصال



2/3 الأشكال الرمزية للإتصال الإداري

3/3 الثقافة التنظيمية للرموز التفاعلية

4/3 الثقافة التنظيمية للإتصال



### 3. الممارسات و الرموز التفاعلية للاتصال الإداري في المؤسسة

#### 1.3 التفاعلات الإدارية للاتصال<sup>1</sup>

التفاعلات الإدارية تشكل جزءاً أساسياً من عملية الاتصال في أي مؤسسة. تعتمد فعالية التفاعلات الإدارية على تبادل المعلومات والأفكار بين الأعضاء المختلفين في المؤسسة، سواء كانوا في المستوى التنفيذي أو المستوى الإداري العادي. يتضمن ذلك التفاعل بين المديرين والموظفين، وبين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

في فصل الممارسات الإدارية، يتم التركيز على كيفية تنظيم وتوجيه هذه التفاعلات بشكل فعال. يتمثل الهدف الرئيسي في تحقيق توازن بين الحاجة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبين تلبية احتياجات وتطلعات الأفراد. تتضمن الممارسات الجيدة للتفاعلات الإدارية وضع إجراءات وسياسات واضحة للتواصل الفعال، بما في ذلك استخدام وسائل الاتصال المناسبة مثل الاجتماعات الدورية والبريد الإلكتروني والمنصات التقنية الحديثة.

من الجوانب الأساسية للتفاعلات الإدارية هو توفير بيئة مفتوحة وشفافة حيث يشعر جميع الأعضاء بأنهم مستمعون ومسموعون. يتطلب ذلك من المديرين والقادة الاستماع بعناية إلى مختلف الآراء والملاحظات والاقتراحات المقدمة من قبل الموظفين، والتفاعل معها بشكل بناء ومحترم.

أما عن الرموز التفاعلية للاتصال الإداري، فهي تعتبر لغة خاصة تستخدمها المؤسسة للتواصل الفعال بين الأعضاء. تشمل هذه الرموز استخدام مختلف الرموز والرموز الخاصة بالبريد الإلكتروني، والمخططات التنظيمية للمؤسسة، والتقارير الدورية والتحليلات المالية. تعتبر هذه الرموز أدوات هامة تسهل فهم المعلومات وتساهم في تبادلها بشكل فعال بين الأعضاء المختلفين في المؤسسة.

علاوة على ذلك، تشمل الرموز التفاعلية أيضاً استخدام لغة الجسد والتعبير الوجيهة، والتي تعتبر أيضاً جزءاً مهماً من عملية الاتصال الإداري. فهي تساهم في

<sup>1</sup> فاطمة بنت يوسف "دراسة حالة للتفاعلات الإدارية للاتصال في الشركات الصغيرة" شهادة ماستر، 2019 جامعة الجزائر

• العنزي، سليمان بن عبيد. (2018). التفاعلات الإدارية للاتصال: دراسة تحليلية لأنماط التفاعلات داخل المؤسسة. في: مجلة التفاعلات الإدارية، 5(1)، ص 30-45. الرياض: دار المناهج.

توضيح الرسائل وتعزيز فهمها، وتسهيل التواصل الفعّال وبناء العلاقات القوية داخل المؤسسة.

من المهم أيضًا التركيز على تعزيز مهارات التفاعل الإداري بين الأعضاء، من خلال تقديم التدريب المناسب للموظفين حول كيفية التعامل مع التوترات وحل النزاعات بشكل بناء، وتنمية مهارات الاستماع الفعّال والتعبير عن الأفكار بوضوح ودقة. كما يتعين على القادة والمدراء دعم وتشجيع ثقافة الحوار المفتوح والتعاون داخل المؤسسة، وتعزيز قيم التواصل الفعّال والاحترافي بين الفرق الإدارية والأقسام المختلفة.

علاوة على ذلك، يجب أن تشمل التفاعلات الإدارية التقييم المستمر للعمليات التواصلية داخل المؤسسة، بما في ذلك استعراض فعالية القنوات والأدوات المستخدمة للتواصل وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. من خلال هذا التقييم، يمكن للمؤسسة تحديد النجاحات والتحديات في عملية التواصل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز فعاليتها وتحسينها.

وفي النهاية، يعتبر التفاعل الإداري واحدًا من العوامل الرئيسية لبناء ثقافة عمل إيجابية وصحية داخل المؤسسة، حيث يساهم في تحقيق الفهم المتبادل وبناء الثقة وتعزيز الروح الفريقية. وبهذا، تظهر أهمية الاستثمار في تطوير وتعزيز عمليات التفاعل الإداري كجزء لا يتجزأ من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق النجاح المؤسسي.

علاوةً على ذلك، يُعتبر التفاعل الإداري أيضًا عنصرًا حاسمًا في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة. من خلال تشجيع التفاعل الفعّال وتبادل الأفكار والمقترحات بين الأعضاء، يمكن للمؤسسة الاستفادة من تنوع الخبرات والمعارف وتحفيز عملية التفكير الإبداعي. وبالتالي، تصبح المؤسسة قادرة على التكيف مع التحديات الجديدة والابتكار في العمليات والمنتجات والخدمات التي تقدمها.

أيضًا، يمكن للتفاعلات الإدارية أن تساهم في تعزيز الاستجابة السريعة والفعّالة للمشكلات والتحديات التي قد تواجه المؤسسة. من خلال إقامة آليات تفاعلية فعّالة، يمكن للموظفين والمدبرين التعامل مع المشكلات بشكل سريع وفعّال، واتخاذ الإجراءات اللازمة



لتجاوزها دون تأخير. وهذا يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحوّلات السريعة في السوق والبيئة العملية والمجتمعية بشكل عام<sup>1</sup>.

من جانب آخر، يمكن للتفاعلات الإدارية أن تلعب دورًا هامًا في بناء العلاقات بين الأعضاء داخل المؤسسة. من خلال تشجيع التعاون والتواصل الفعّال، يتم تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين الزملاء، مما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة. وهذا بدوره يزيد من مستوى الرضا والانتماء لدى العاملين، ويقوي العلاقات الشخصية والمهنية داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر التفاعلات الإدارية وسيلة لنقل القيم والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. من خلال التفاعل والتواصل بين الأعضاء، يتم تبادل الخبرات والمعرفة وتحديد القيم الأساسية التي تحكم سلوكيات الموظفين واتخاذ القرارات. وبهذه الطريقة، يمكن للتفاعلات الإدارية أن تسهم في تعزيز الانتماء لدى العاملين وتعزيز ثقافة التعاون والتضامن داخل المؤسسة.

الممارسات والرموز التفاعلية للاتصال الإداري<sup>2</sup> في المؤسسة تشمل مجموعة من الأساليب والوسائل التي تستخدم لتسهيل تبادل المعلومات وضمان التواصل الفعال بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة. تتضمن هذه الممارسات والرموز ما يلي:

### 1.1.3 الممارسات

#### 1.1.1.3 الاجتماعات الدورية :

عقد اجتماعات منتظمة بين الموظفين والمديرين لمناقشة الأمور المهمة وتحديث الفريق حول سير العمل.

#### 2.1.1.3 التقارير المكتوبة

إعداد وتوزيع تقارير دورية حول أداء المؤسسة، التقدم في المشاريع، والتحديات التي تواجهها.

<sup>1</sup> الجعيد، محمد بن فهد. (2019). التفاعلات الإدارية للاتصال: دراسة تطبيقية لنماذج التفاعلات في بيئة العمل. في: مجلة العلوم الإدارية، (2)7، ص 55-68. الرياض: دار الكتب العلمية.

<sup>2</sup> محمد علي، مرجع سابق، الصفحة 120.

يوسف بن محمد، مرجع سابق.

### 3.1.1.3 التدريب وورش العمل

تنظيم جلسات تدريبية وورش عمل لتحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين وتعزيز فهمهم لأهداف المؤسسة.

### 4.1.1.3 التواصل الإلكتروني

استخدام البريد الإلكتروني، الرسائل الفورية، ومنصات التعاون عبر الإنترنت لتبادل المعلومات بسرعة وكفاءة.

### 5.1.1.3 اللوحات الإعلانية والنشرات

استخدام لوحات الإعلانات والنشرات الداخلية لنشر الإعلانات المهمة والتحديثات.

### 6.1.1.3 التغذية الراجعة المستمرة

تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظات حول العمليات والقرارات لتحسين الأداء العام.

الرموز:

اللغة الرسمية

استخدام لغة رسمية ومهنية في جميع أشكال التواصل الإداري لضمان الوضوح والدقة.

### 7.1.1.3 الشعارات والرموز البصرية

استخدام شعارات ورموز بصرية مميزة للمؤسسة لتحديد الوثائق والمراسلات الرسمية.

### 8.1.1.3 الاختصارات والرموز الخاصة

استخدام اختصارات ورموز خاصة بالعمل لتسهيل وتسريع عملية التواصل بين الموظفين.

### 9.1.1.3 النماذج القياسي

توفير نماذج قياسية للمراسلات والتقارير لتوحيد وتسهيل عملية الاتصال. باستخدام هذه الممارسات والرموز، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءة التواصل الإداري، مما يسهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وسلاسة.

الاتصال الإداري يعد أمرًا بالغ الأهمية في المنظمات الحديثة، بغض النظر عن حجمها أو نشاطها. يجب العناية بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها. يشمل الاتصال الإداري العديد من الجوانب والمهارات، مثل:

### 10.1.1.3 الاتصال الكتابي

يشمل البريد الإلكتروني والموكبات والرسائل الرسمية. يجب أن يكون الكتابة واضحة وموجزة، وأن تتبع قواعد اللغة الإدارية.

### 11.1.1.3 الاتصال الشفهي

يشمل الاجتماعات والمحادثات الشخصية. يجب أن يكون الاتصال فعالاً ومباشراً، وأن يتمتع المتحدث بمهارات الاستماع والتواصل.

### 12.1.1.3 الاتصال غير اللفظي

يشمل لغة الجسد والتعبيرات الوجهية. يجب أن يكون المرسل حساساً للإشارات غير اللفظية وأن يتفهمها بشكل صحيح.

### 13.1.1.3 الاتصال عبر الثقافات

يتطلب التفهم للفروق الثقافية واحترام التعددية الثقافية في المؤسسة. يجب أن يكون الاتصال محترماً ومتعاوناً مع جميع الثقافات المختلفة.<sup>2</sup> في النهاية، يعتبر الاتصال الإداري أداة قوية لتحقيق النجاح المؤسسي وبناء علاقات إيجابية داخل المؤسسة.

## 2.3 الأشكال الرمزية للاتصال الإداري<sup>1</sup>

تلعب الأشكال الرمزية للاتصال الإداري دوراً محورياً في تعزيز فعالية التواصل داخل المؤسسات. إن قدرة المنظمة على نقل المعلومات والأفكار والتعليمات بوضوح ودقة تعتمد بشكل كبير على استخدام هذه الأشكال الرمزية بشكل مناسب. يهدف هذا الفصل إلى استكشاف مختلف الأشكال الرمزية للاتصال الإداري وتبيان أهميتها في تحقيق التواصل الفعال بين مختلف مستويات المنظمة.

<sup>1</sup> فاطمة بنت يوسف ، مرجع سابق ص 58  
 • محمد علي مرجع سابق ص 150.

### 1.2.3 تعريف الأشكال الرمزية للاتصال الإداري<sup>1</sup>

تتضمن الأشكال الرمزية للاتصال الإداري كافة الوسائل والأساليب التي تستخدم لنقل المعلومات داخل المنظمة بطريقة تضمن فهمها واستيعابها من قبل جميع الأطراف المعنية. تشمل هذه الأشكال الرموز البصرية، الاختصارات، الشعارات، اللغة الرسمية، وغيرها من الأدوات التي تسهم في تسهيل وتوحيد عملية التواصل.

### 2.2.3 أهمية الأشكال الرمزية للاتصال الإداري

تكمن أهمية الأشكال الرمزية للاتصال الإداري في قدرتها على:

#### 1.2.2.3 توحيد لغة التواصل

تساهم الأشكال الرمزية في توحيد المصطلحات واللغة المستخدمة داخل المنظمة، مما يقلل من احتمالية حدوث سوء الفهم ويعزز وضوح الرسائل المتبادلة.

#### 2.2.2.3 تسهيل الفهم والاستيعاب

باستخدام رموز وإشارات متفق عليها، يمكن للموظفين فهم الرسائل بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يسهم في تحسين كفاءة العمل.

#### 3.2.2.3 تعزيز الهوية المؤسسية

تساعد الأشكال الرمزية مثل الشعارات والعلامات التجارية في تعزيز الهوية المؤسسية وغرس قيم المنظمة في أذهان الموظفين والعملاء على حد سواء.

#### 4.2.2.3 تحسين التواصل البصري

تساهم الأشكال الرمزية البصرية مثل المخططات والرسوم البيانية في تقديم المعلومات بطريقة جذابة وسهلة الفهم، مما يسهل استيعاب البيانات المعقدة.

• أميرة بنت محمد "أهمية الأشكال الرمزية في الاتصال الإداري" القسم الثاني. 2019. جامعة الجزائر.

### 3.2.3 أنواع الأشكال الرمزية للاتصال الإداري<sup>1</sup>

#### 1.3.2.3 اللغة الرسمية والمصطلحات المهنية

تلعب اللغة الرسمية دورًا حاسمًا في الاتصالات الإدارية. يتمثل ذلك في استخدام مصطلحات مهنية دقيقة وأسلوب كتابة رسمي يعكس جدية الرسائل وأهميتها.

#### 2.3.2.3 الشعارات والرموز البصرية

تستخدم المؤسسات الشعارات والرموز البصرية لتحديد هويتها وترسيخها. كما تُستخدم هذه الرموز في الوثائق والمراسلات الرسمية لتوحيد المظهر العام للاتصالات.

#### 3.3.2.3 الاختصارات

تعتبر الاختصارات من الأشكال الرمزية الشائعة في المؤسسات، حيث تُستخدم لتبسيط وتقصير العبارات الطويلة. يجب أن تكون هذه الاختصارات معروفة لدى جميع الموظفين لضمان فهمها بشكل صحيح.

#### 4.3.2.3 النماذج والقوالب القياسية

تساهم النماذج والقوالب القياسية في تنظيم وتوحيد الوثائق والمراسلات الإدارية. توفر هذه النماذج إطارًا موحدًا يُسهل عملية إعداد الوثائق ويضمن احتواءها على جميع المعلومات الضرورية.

#### 5.3.2.3 الإشارات والرموز البيانية

تُستخدم الإشارات والرموز البيانية في توضيح التعليمات وتقديم المعلومات بشكل مرئي. تشمل هذه الرموز المخططات الانسيابية، الرسوم البيانية، والخرائط الذهنية التي تساهم في تبسيط البيانات المعقدة.

#### 6.3.2.3 تطبيق الأشكال الرمزية في الاتصال الإداري

لتحقيق أقصى استفادة من الأشكال الرمزية للاتصال الإداري، يجب على المؤسسات:

- 
- أ. بسام عبد الرحمان مشاقبة "نظريات الإتصال" دار أسامة للنشر و التوزيع . الأردن عمان ص .
  - سارة أحمد. مرجع سابق

**7.3.2.3 تدريب الموظفين**

- تقديم برامج تدريبية لتعريف الموظفين بالأشكال الرمزية المستخدمة وكيفية تطبيقها بشكل فعال في مختلف جوانب العمل.

**8.3.2.3 تحديث الأشكال الرمزية بانتظام**

- مراجعة وتحديث الأشكال الرمزية المستخدمة بشكل دوري لضمان ملاءمتها للتطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها.

**9.3.2.3 تشجيع التغذية الراجعة**

- توفير قنوات لتلقي التغذية الراجعة من الموظفين حول فعالية الأشكال الرمزية المستخدمة واقتراحاتهم لتحسينها.

تُعد الأشكال الرمزية للاتصال الإداري أداة أساسية لضمان التواصل الفعال داخل المؤسسات. من خلال فهم واستخدام هذه الأشكال بشكل صحيح، يمكن للمنظمات تحسين كفاءة عملياتها وتعزيز التعاون بين موظفيها. يعد الاهتمام بالأشكال الرمزية وتطبيقها بشكل منهجي جزءًا لا يتجزأ من الإدارة الناجحة لأي مؤسسة.

**3.3 الثقافة التنظيمية للرموز التفاعلية**

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حيويًا في تشكيل سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة. ومن بين المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، تبرز الرموز التفاعلية كأدوات فعالة تعزز التواصل الداخلي وتعمق الانتماء والالتزام بين أعضاء المنظمة. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم الرموز التفاعلية في السياق التنظيمي، ودورها في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية.

### 1.3.3 تعريف الرموز التفاعلية<sup>1</sup>

تشير الرموز التفاعلية إلى مجموعة من الأدوات البصرية، اللغوية، والسلوكية التي تستخدمها المنظمات لتعزيز التواصل وتوحيد المفاهيم بين الأفراد. تشمل هذه الرموز الشعارات، الألوان، الأيقونات، الاختصارات، واللغة الرسمية المستخدمة في المراسلات الداخلية والخارجية. كما تتضمن العادات والتقاليد والممارسات اليومية التي تعكس قيم المنظمة وثقافتها.

### 2.3.3 أهمية الرموز التفاعلية في الثقافة التنظيمية:

#### 1.2.3.3 تعزيز الهوية المؤسسية:

تعمل الرموز التفاعلية على تعزيز الهوية المؤسسية من خلال توحيد لغة التواصل البصري واللفظي بين جميع أعضاء المنظمة. الشعارات والألوان والأيقونات تساهم في إنشاء صورة موحدة للمنظمة تعكس قيمها ورؤيتها.

#### 2.2.3.3 تعميق الانتماء والولاء

من خلال استخدام رموز تفاعلية مشتركة، يشعر الموظفون بأنهم جزء من كيان أكبر. هذا الشعور بالانتماء يعزز الولاء والالتزام تجاه المنظمة، ويحفزهم على المساهمة بفعالية في تحقيق أهدافها.

#### 3.2.3.3 تسهيل التواصل والتفاهم

تساعد الرموز التفاعلية في تسهيل عملية التواصل بين الموظفين على مختلف المستويات. الاختصارات واللغة الرسمية تساهم في تقليل الغموض وسوء الفهم، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة التواصل.

#### 4.2.3.3 نقل القيم التنظيمية

• تستخدم المنظمات الرموز التفاعلية كوسيلة لنقل القيم والمبادئ الأساسية التي تؤمن بها. من خلال المشاركة في ممارسات رمزية

<sup>1</sup> أحمد عبد الله "الاتصال الإداري وتطبيقاته الحديثة" دار المعرفة 110-115

• محمد أحمد، مرجع سابق..

مثل الاجتماعات الدورية واحتفالات الإنجازات، يتم تعزيز القيم المشتركة بين الأفراد.

### 3.3.3 أنواع الرموز التفاعلية في الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

#### 1.3.3.3 الرموز البصرية

تشمل الشعارات، الألوان، الأيقونات، والديكورات المكتتبية التي تعكس هوية المنظمة وقيمها. تستخدم هذه الرموز لتوحيد الصورة العامة للمنظمة وتعزيز الوعي بها بين الموظفين والجمهور الخارجي.

#### 2.3.3.3 اللغة الرسمية

تتضمن اللغة الرسمية المستخدمة في المراسلات الداخلية والخارجية. تشمل المصطلحات المهنية والاختصارات التي تعكس تخصص المنظمة وطبيعة عملها. تساعد هذه اللغة في توحيد فهم الرسائل وتعزيز التواصل الفعال.

#### 3.3.3.3 الممارسات التقليدية

تشمل العادات والتقاليد المتبعة في المنظمة، مثل الاجتماعات الدورية، احتفالات الإنجازات، والأنشطة الاجتماعية. تعكس هذه الممارسات قيم المنظمة وتعزز التفاعل بين الموظفين.

#### 4.3.3.3 الرموز السلوكية

تشمل السلوكيات المقبولة والمشجعة داخل المنظمة، مثل طرق التعامل بين الموظفين، أساليب القيادة، وأشكال التقدير والتحفيز. تعزز هذه السلوكيات القيم التنظيمية وتشجع على تبنيها.

### 4.3.3 تطبيق الرموز التفاعلية في بناء الثقافة التنظيمية

لضمان فعالية الرموز التفاعلية في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية، يجب على المنظمات:

<sup>1</sup> الحسن، نور بن عبدالله. (2020). "أنواع الرموز التفاعلية في الثقافة التنظيمية". مجلة الثقافة التنظيمية، 10(1)، ص 30-45. الرياض: دار الفكر العربي.



### 1.4.3.3 تصميم وتنفيذ رموز ملائمة

تطوير رموز بصرية ولغوية وسلوكية تعكس قيم المنظمة ورؤيتها بشكل دقيق. يجب أن تكون هذه الرموز ملائمة وسهلة الفهم لجميع الموظفين.

### 2.4.3.3 تدريب الموظفين

تقديم برامج تدريبية لتعريف الموظفين بالرموز التفاعلية وكيفية استخدامها بشكل فعال في التواصل اليومي. يجب أن تتضمن هذه البرامج أمثلة عملية وتطبيقات واقعية.

### 3.4.3.3 تشجيع المشاركة والتفاعل

تحفيز الموظفين على المشاركة في الأنشطة والممارسات التقليدية التي تعزز الرموز التفاعلية. يجب أن تُشجع المبادرات التي تساهم في تعزيز التفاعل والتواصل بين الأفراد.

### 4.4.3.3 تقييم وتحديث الرموز

مراجعة وتقييم فعالية الرموز التفاعلية بشكل دوري لضمان ملاءمتها للتطورات والتغيرات في المنظمة. يمكن إجراء استبيانات واستطلاعات رأي للحصول على ملاحظات الموظفين واقتراحاتهم.

تلعب الرموز التفاعلية دورًا أساسيًا في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المنظمات. من خلال توحيد لغة التواصل ونقل القيم التنظيمية، تساهم هذه الرموز في تعزيز الهوية المؤسسية، تعميق الانتماء والولاء، وتسهيل التواصل والتفاهم بين الموظفين. يعد الاهتمام بالرموز التفاعلية وتطبيقها بشكل منهجي جزءًا لا يتجزأ من الإدارة الناجحة لأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الثقافة التنظيمية هي نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمات.<sup>1</sup> تتضمن الثقافة التنظيمية توقعات المنظمة وخبراتها وفلسفتها وقيمها التي تربطها ببعضها البعض ويتم التعبير عنها في صورتها الذاتية وأعمالها

الداخلية وتفاعلاتها مع العالم الخارجي وتوقعاتها المستقبلية<sup>1</sup>. يعتمد هذا النظام على المواقف والمعتقدات والعادات المشتركة والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت وتعتبر صالحة. تؤثر هذه القيم المشتركة بقوة على الأشخاص في المنظمة وتلمي عليهم كيفية ارتداء ملابسهم وتصرفاتهم وأداء وظائفهم. تعد الثقافة التنظيمية فريدة من نوعها لكل منظمة ومن أصعب الأشياء التي يجب تغييرها. تؤثر الثقافة التنظيمية على إنتاجية المنظمة وأدائها وتوفر إرشادات حول رعاية العملاء وخدمتهم، وجودة المنتج وسلامته، والحضور والالتزام بالمواعيد، والاهتمام بالبيئة. في النهاية، تشكل الثقافة التنظيمية جوهرًا للمنظمة وتحدد سلوك أعضائها وأدائها

### 4.3 الثقافة التنظيمية للاتصال

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في تشكيل الطريقة التي تتواصل بها المنظمة مع أعضائها ومع البيئة الخارجية. الاتصال ليس مجرد عملية تبادل معلومات، بل هو جزء من الثقافة التي تؤثر على كيفية فهم الأفراد للأدوار والمسؤوليات والقيم المشتركة داخل المنظمة. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم الثقافة التنظيمية للاتصال، ودورها في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التماسك الداخلي.

#### 1.4.3 تعريف الثقافة التنظيمية للاتصال<sup>1</sup>

تشير الثقافة التنظيمية للاتصال إلى مجموعة القيم والممارسات والمعايير التي تحكم كيفية تبادل المعلومات داخل المنظمة. تتضمن هذه الثقافة كل شيء من الأساليب الرسمية للتواصل، مثل الاجتماعات والتقارير، إلى الطرق غير الرسمية، مثل المحادثات اليومية والبريد الإلكتروني.

<sup>1</sup> أحمد محمد . مرجع سابق ، الصفحة: 92-97.  
فاطمة علي. مرجع سابق ، جامعة الجزائر

### 2.4.3 أهمية الثقافة التنظيمية للاتصال<sup>1</sup>

#### 1.2.4.3 تعزيز الشفافية والثقة:

ثقافة الاتصال المفتوح والشفاف تساعد على بناء الثقة بين الموظفين والإدارة. عندما يشعر الموظفون بأنهم على اطلاع دائم بمستجدات المنظمة، يكونون أكثر استعداداً للمشاركة بفعالية وتحمل المسؤولية.

#### 2.2.4.3 تحسين الكفاءة والإنتاجية:

الاتصالات الفعالة تسهم في تقليل الأخطاء وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة. تساعد ثقافة الاتصال الجيدة في تسريع عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات بشكل أكثر فعالية.

#### 3.2.4.3 تعزيز الانتماء والالتزام:

عندما يتم التواصل بوضوح حول أهداف المنظمة ورؤيتها، يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق موحد، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والالتزام بتحقيق هذه الأهداف.

#### 4.2.4.3 تسهيل التغيير التنظيمي:

تعد ثقافة الاتصال الجيدة أمراً بالغ الأهمية خلال فترات التغيير التنظيمي. تسهل هذه الثقافة عملية نقل المعلومات الضرورية والتغلب على مقاومة التغيير من خلال توضيح الأسباب والفوائد المتوقعة.

### 3.4.3 عناصر الثقافة التنظيمية للاتصال<sup>2</sup>

#### 1.3.4.3 الهيكل التنظيمي:

يؤثر الهيكل التنظيمي على كيفية تدفق المعلومات. الهياكل الأفقية تشجع على الاتصال المفتوح بين جميع المستويات، بينما يمكن للهياكل العمودية أن تعيق تدفق المعلومات.

- 
- <sup>1</sup> كتاب: "الثقافة التنظيمية وأثرها على الاتصال في المؤسسات" ل محمد علي.
  - العتيبي، فاطمة بنت محمد. (2019). الثقافة التنظيمية للاتصال: دراسة تحليلية لتأثير الثقافة على عملية الاتصال داخل المؤسسة. في: مجلة الاتصال التنظيمي، 7(2)، ص 88-103. الرياض: دار المناهج.
  - <sup>2</sup> العتيبي، فاطمة بنت محمد. . مرجع سابق . ص 88-103

**2.3.4.3 السياسات والإجراءات:**

تضع السياسات والإجراءات إطاراً رسمياً للاتصال داخل المنظمة. تشمل هذه السياسات قواعد إعداد التقارير، جداول الاجتماعات، واستخدام وسائل الاتصال المختلفة.

**3.3.4.3 التكنولوجيا:**

تلعب التكنولوجيا دوراً كبيراً في تسهيل الاتصال داخل المنظمة. أنظمة البريد الإلكتروني، تطبيقات المراسلة الفورية، ومنصات إدارة المشاريع تساعد على تحسين تدفق المعلومات وسهولة الوصول إليها.

**4.3.4.3 القيم والمعتقدات:**

تعكس القيم والمعتقدات التنظيمية كيفية تعامل الأفراد مع الاتصال. على سبيل المثال، في ثقافة تقدر الابتكار، يتم تشجيع تبادل الأفكار والمقترحات بحرية.

**5.3.4.3 الرموز والعلامات:**

تشمل الرموز والعلامات كل شيء من الشعارات إلى المصطلحات المستخدمة داخل المنظمة. تعكس هذه الرموز الهوية التنظيمية وتعزز التواصل الداخلي.

**4.4.3 تطوير الثقافة التنظيمية للاتصال****1.4.4.3 تدريب الموظفين**

تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين، بما في ذلك الاستماع الفعال، كتابة التقارير، والعروض التقديمية.

**2.4.4.3 تشجيع التغذية الراجعة**

إنشاء قنوات لتلقي التغذية الراجعة بانتظام من الموظفين حول فعالية الاتصالات الداخلية. يمكن استخدام استبيانات أو اجتماعات دورية لهذا الغرض.

**3.4.4.3 القيادة بالقدوة**

يجب أن يعكس القادة أهمية الاتصال الفعال من خلال ممارساتهم اليومية. يجب أن يكونوا قدوة في شفافية الاتصال وتشجيع تبادل المعلومات.

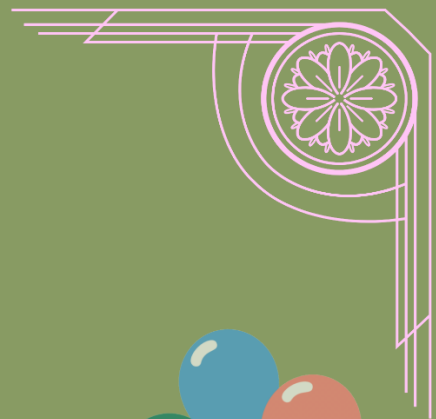
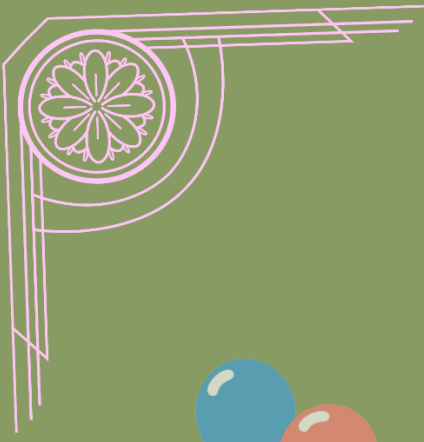
**4.4.4.3 استخدام التكنولوجيا الحديثة**

تبني أحدث تقنيات الاتصال لتحسين سرعة ودقة تبادل المعلومات. يشمل ذلك استخدام منصات التعاون عبر الإنترنت وتطبيقات إدارة المشاريع.

### 5.4.4.3 تعزيز الاتصالات غير الرسمية

تشجيع الأنشطة الاجتماعية واللقاءات غير الرسمية بين الموظفين لتعزيز الروابط الشخصية وتسهيل تدفق المعلومات بشكل غير رسمي.

تشكل الثقافة التنظيمية للاتصال عنصرًا حيويًا في نجاح أي منظمة. من خلال تعزيز الشفافية والثقة، وتحسين الكفاءة والإنتاجية، وتعزيز الانتماء والالتزام، يمكن للمنظمات تحقيق أداء أفضل وتحقيق أهدافها بفعالية. يتطلب تطوير هذه الثقافة التزامًا من الإدارة والموظفين على حد سواء، من خلال تدريب مستمر، تشجيع التغذية الراجعة، واستخدام التقنيات الحديثة. تعتبر الاتصالات الفعالة أساسًا لبناء ثقافة تنظيمية قوية ومنتجة قادرة على مواجهة تحديات المستقبل.



# الدراسة الميدانية



Voluptat officia duiis semper nunc. Incidunt tempus in id id lorem a neque pede est sed libero. Suscipit in maecan s lucta, porttitor ipsum hendicula primis, tristique sed non vestibulum rutrum et. Cum amet vestibulum in gn ipsum montes m uris sunt.

Dolor ligul nonummy met inceptos vehicula, er t suspendisse ligula primodo, qu m eleifend lobortis molestie et, in quis tortor dignissim. Etiam enim nulli tempor tottor ut, fringilla viverra vitae la tristique, l cus bibendum sit nunc, orat curabitur nonummy nullam, l nec et velit vestibulum dipiscing, senean mi. Vei libero velit n retr. Convalis non consercatur scelerisque vitae nec am aliqu m ligul proin leo, duiis cr s suscipit ullamcorper est. N lo em m ttis null m neque nunc. Iquet, nsus pede. Placerat i cul-

Nibh rcu di m c c leo commodo in est, arcu viverra. Incidunt. Suscipit ac donec, fringill in, massa vulputate t. Est justo uque n toque gr vida, in faucibus sile. Ven tibus neque felis. S plen sed ipsum conubia. Nulli nec in, tristique enim s pieno, felis nunc, or. Et di m ipsum sit eu di m at, rcu eget u as leo rial. Pretum ph sellus libero taciti an. Impos curss nunc. Iquet vel ut. Turient tristique vel, rhoncus veit.

auris purus ut, ligul pellentesque. Asellus, dictumst dui. rum mollis er t quic hical null ene tu. U illa ac id tellus plac. uris urn ut ccums. te, wisi t ucbum m. alis sed eti m. Id l n, vestibulum cui.

Consectetur b. tu m odio urn. i proin pellente. s orci rnt. iolestie est. E. c sit neque. hodo et m. ntesque. volupt. orper. t.





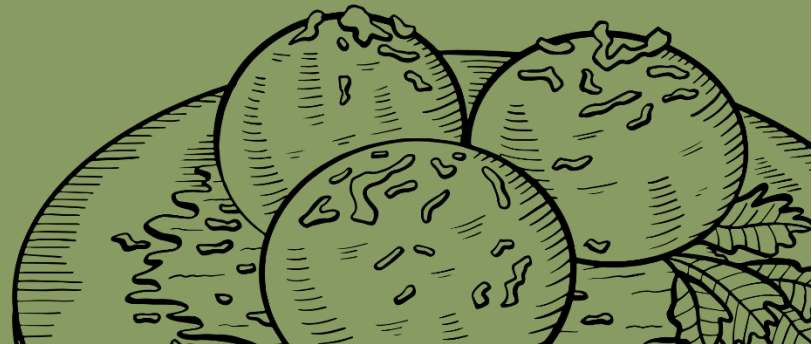
# الفصل الرابعة : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

1/4 عرض نتائج الدراسة

2/4 مناقشة نتائج الدراسة

3/4 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

4/4 النتائج العامة للدراسة



#### 4. الفصل الرابع عرض الدراسة ومناقشه نتائج

##### 1.4 عرض نتائج الدراسة

في العصر الحديث، أصبح الاتصال الإداري مكونًا أساسيًا في نجاح وفعالية المؤسسات. يعد الاتصال الجيد ليس فقط وسيلة لنقل المعلومات، بل هو أيضًا أداة لبناء التفاهم المشترك وتعزيز الانتماء المؤسسي. تتجاوز أهمية الاتصال في المؤسسات البعد الوظيفي، لتشمل الأبعاد الرمزية التي تساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة وتعزيز الهويات المهنية للموظفين.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الاستخدامات الرمزية للاتصال الإداري في بلدية سيدي خالد، من خلال تحليل تفاعل الموظفين مع الرسائل الإدارية وفهم تأثيراتها على بيئة العمل. لتحقيق هذا الهدف، تم توزيع استبيان شامل على موظفي البلدية، يتضمن عدة أسئلة تهدف إلى قياس مدى إدراكهم للأبعاد الرمزية للاتصال وتأثيرها على تجربتهم المهنية.

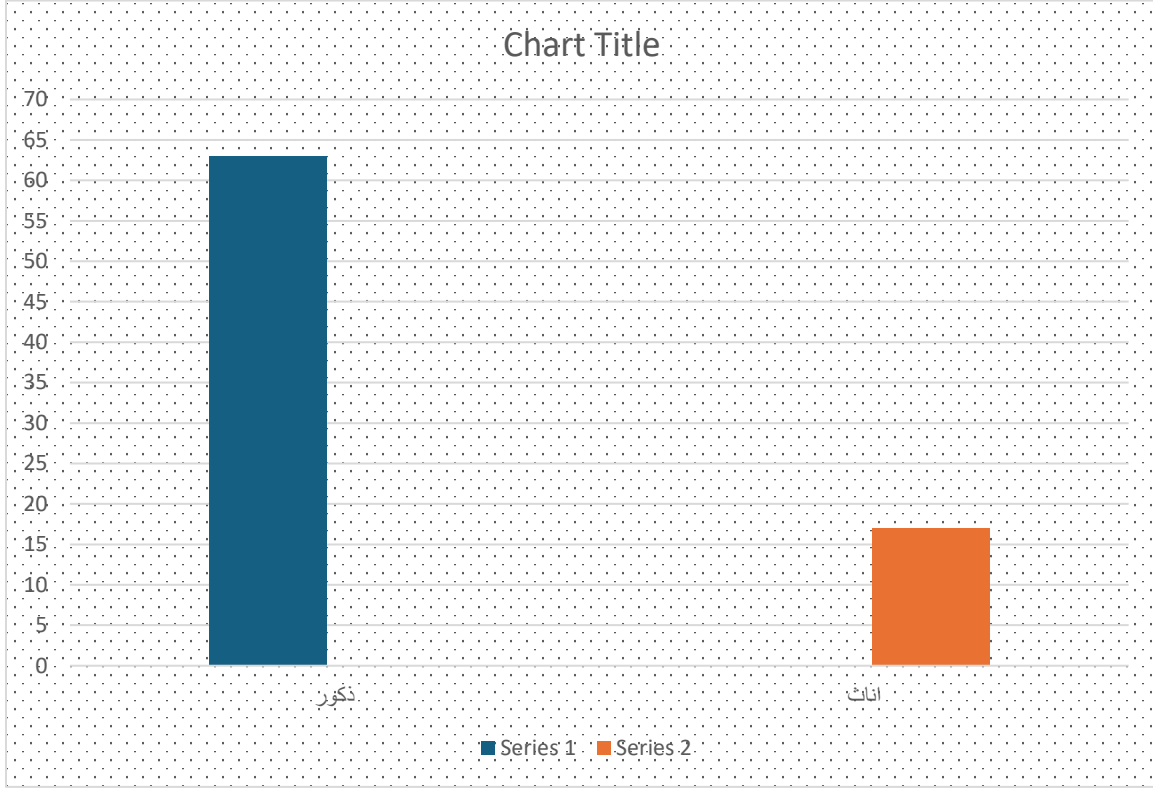
تأتي هذه الدراسة في سياق الاهتمام المتزايد بفهم الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الرضا الوظيفي. من خلال تحليل ردود الموظفين، نسعى إلى تقديم رؤى معمقة حول كيفية استخدام الرموز والرسائل الإدارية لتعزيز التماسك الداخلي وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المشتركة.



### المحور الأول : البيانات الشخصية

أ - الجنس : يقدم المحتوى التالي عدد كل من الذكور و الاناث الالموظفين في

بلدية سيدي خالد



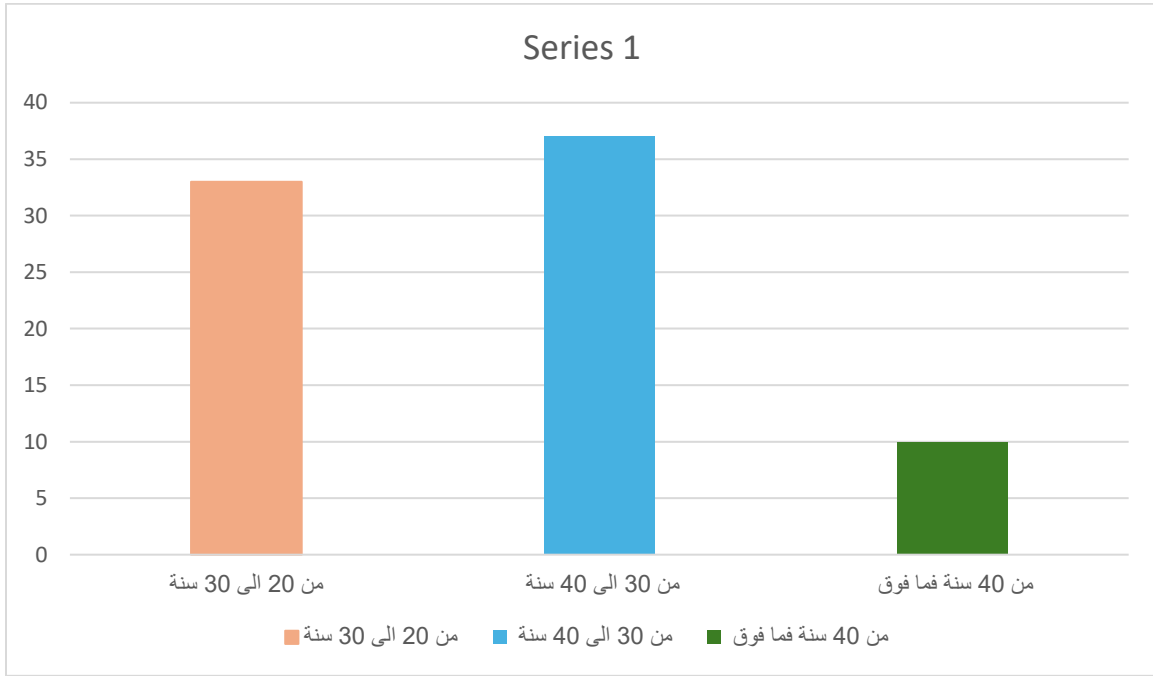
الجنس	ذكور	إناث
	63	17
النسبة المئوية	78.75%	21.25%

الجدول رقم (1) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع الجنس .

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الاداريين المبحوثين كانت من جنس الذكور وتقدر ب78.75% بينما نسبة الاناث فقدت ب 21.25 % وهذا يشير الى ان الاعتماد على الموظفين الذكور من الموظفين الاناث

ب - السن :

يقدم المنحى التالي فارق السن بين موظفي بلدية سيدي خالد



الفئة العمرية	من 20 الى 30	من 30 الى 40	من 40 الى أكثر
العدد	33	37	10
النسبة المئوية	41.25%	46.25%	12.5%

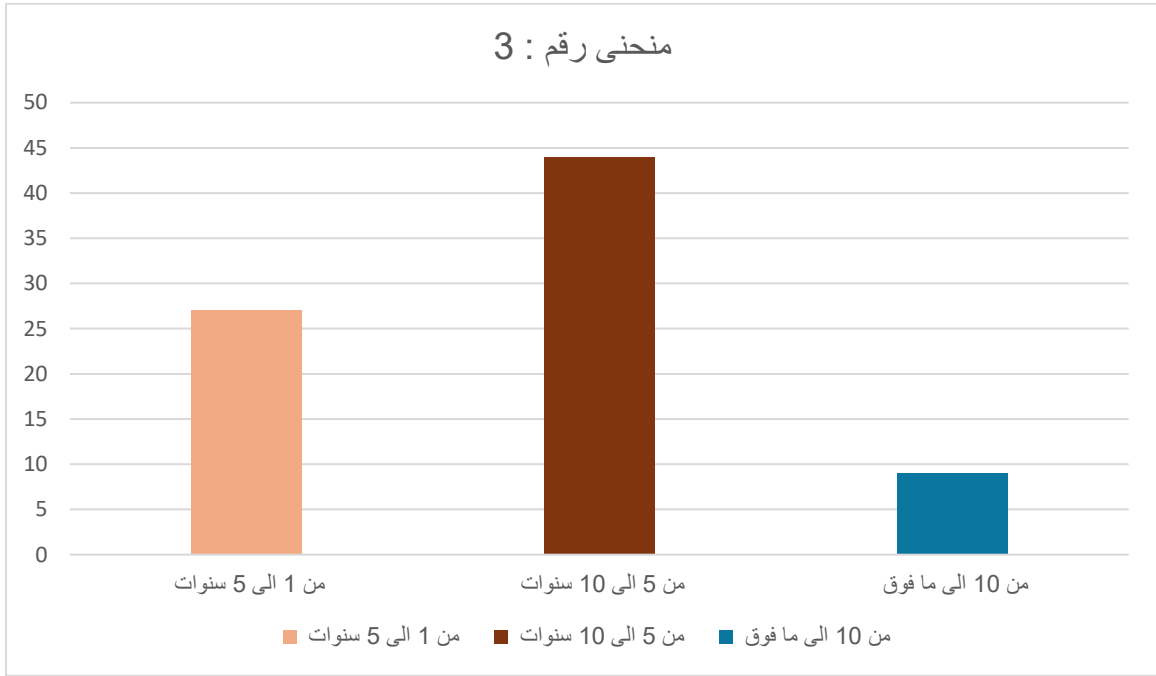
الجدول رقم (2) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن .

تشير النتائج إلى توزيع الأعمار بين موظفي بلدية سيدي خالد على النحو التالي:

- الفئة العمرية من 20 إلى 30 عامًا تقدر بـ 41.25%
- الفئة العمرية من 30 إلى 40 عامًا وتقدر بـ 46.25%
- الفئة العمرية من 40 عامًا فما فوق. وتقدر بـ 12.5%

وهذا . يُشير إلى أنّ البلدية تعتمد بشكل كبير على الشباب في قوتها العاملة، ويعكس أيضًا استقرارًا نسبيًا في بيئة العمل حيث يبدو أن الموظفين يظلون في البلدية لفترات طويلة.

ج - منحنى يقدم سنوات الخبرة لموظفي بلدية سيدي خالد :

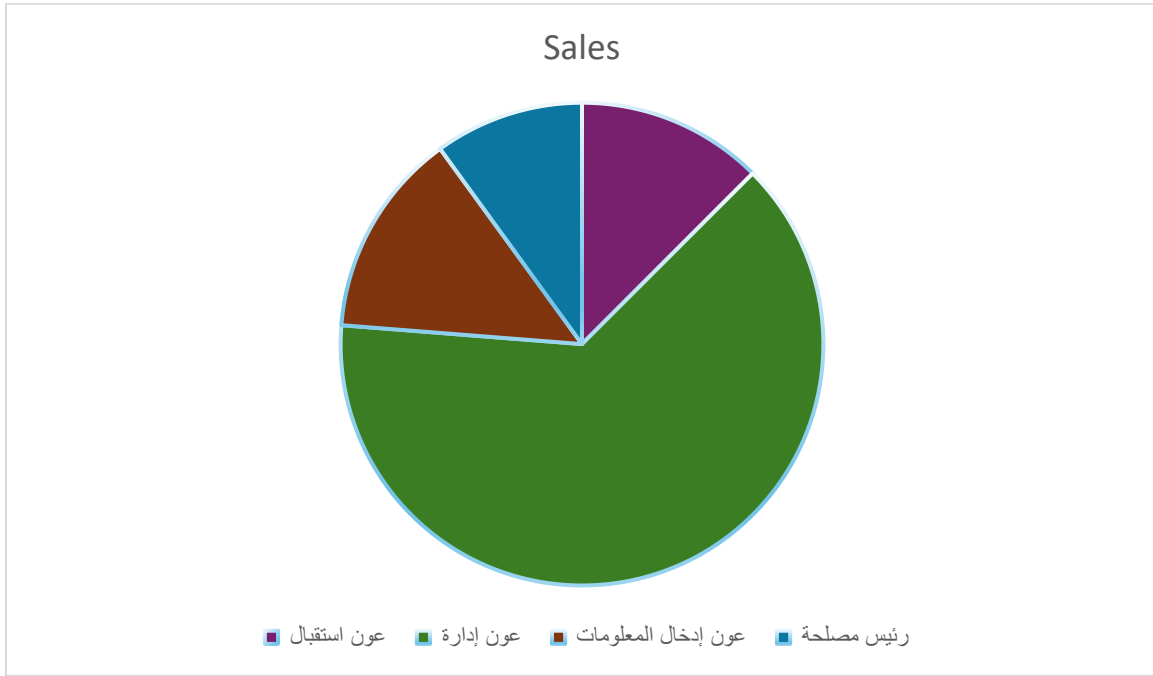


سنوات الخبرة	من 1 الى 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 10 الى اكثر
العدد	27	44	9
النسبة المئوية	33.75%	55%	11.25%

الجدول رقم (3) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .

يشير هذا الجدول أن العديد من موظفي بلدية سيدي خالد يمتلكون خبرة متوسطة إلى عالية، حيث يتراوح عدد الذين لديهم خبرة بين 1 إلى 5 سنوات بـ 27 وتقدر نسبتهم 33.75% والذين خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات بـ 44 وتقدر نسبتهم 55% والذين خبرتهم من 10 سنوات فما فوق بـ 9 وتقدر نسبتهم بـ 11.25%

د - دائرة احصائية للمهن الموجودة في بلدية سيدي خالد :



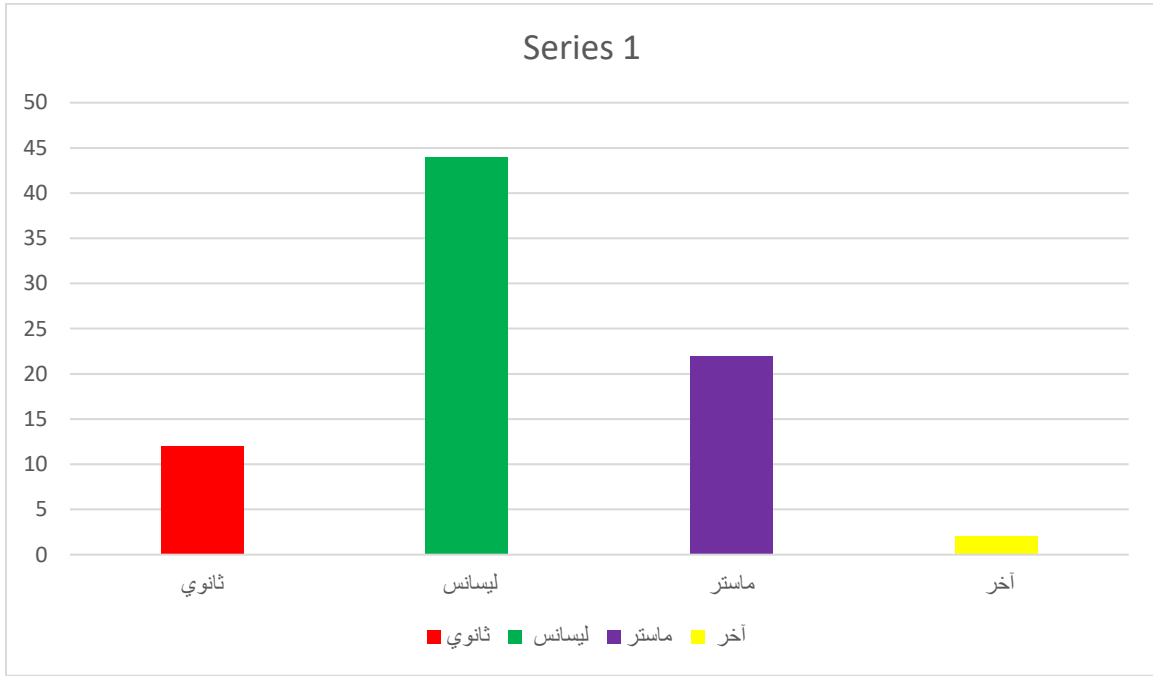
المهنة	عون استقبال	عون إدارة	عون إدخال المعلومات	رئيس مصلحة
العدد	10	51	11	8
النسبة المئوية	%12.5	%63.75	%13.75	%10

الجدول رقم (4) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة .

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان عدد موظفي عون الاستقبال هو 10 ونسبتهم %12.5 وموظفي عون الادارة هو 51 ونسبتهم %63.75 وموظفي عون ادخال المعلومات هو 11 ونسبتهم %13.75 وموظف رئيس المصلحة هو 8 ونسبتهم %10

ر- المنحنى الخاص بمستويات التعليم الخاص بالموظفين داخل بلدية سيدي خالد

:



المستوى	ثانوي	ليسانس	ماجستير	آخر
العدد	12	44	22	2
النسبة المئوية	15%	55%	27.5%	2.5%

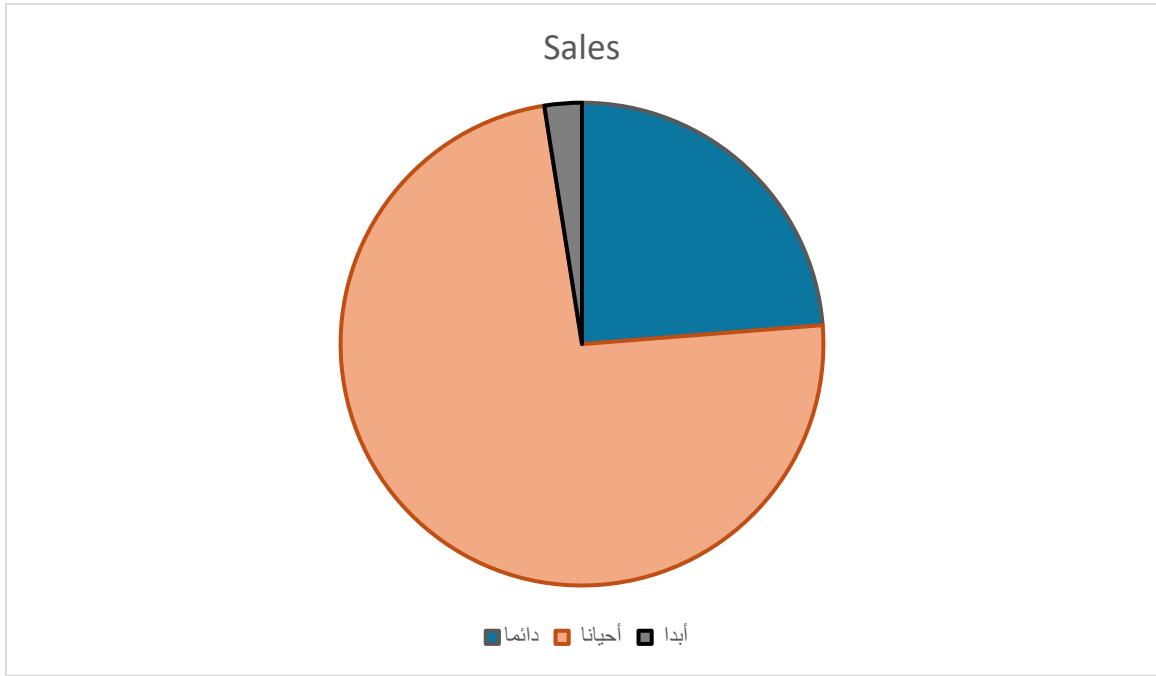
الجدول رقم (5) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

يشير هذا الجدول الى عدد الموظفين الطور الثانوي ب12 ونسبتهم 15% وعدد موظفين من طور ليسانس ب44 ونسبتهم 55% وعدد موظفي الماجستير هو 22 ونسبتهم 27.5% وعدد الموظفين من مستوى تعليمي اخر هو 2 ونسبتهم 2.5%

#### 1.1.4 عرض وتحليل نتائج المحاور

المحور الأول : أهم الاستخدامات الرمزية في الإتصال في الإدارة .

الدائرة النسبية الأولى : استخدام اللغة الرمزية في الإتصال في الإدارة

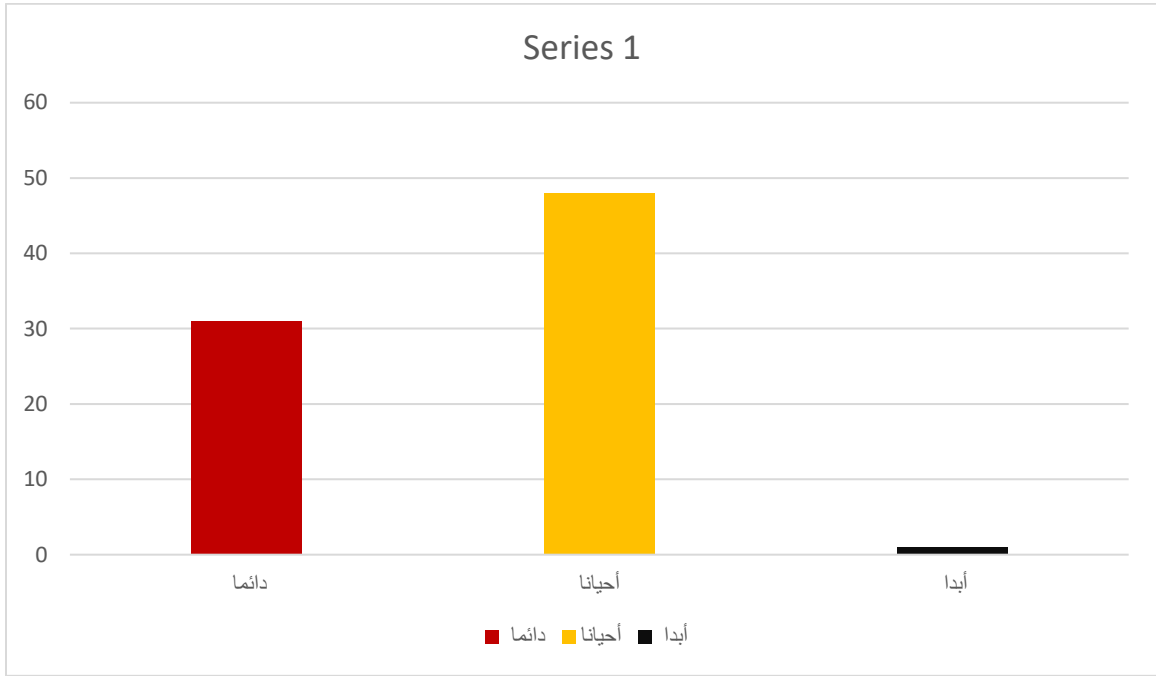


المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	الإحصائيات
80	1	49	30	التكرار
100%	1.25%	61.25%	37.5%	النسبة المئوية

الجدول رقم (6) يوضح : استخدام اللغة الرمزية في الإتصال في الإدارة

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان معظم الاداريين يستخدمون لغه رمزية في الاتصال بنسبة 61.25% (احيانا) و بنسبه 37.5% ل (دائما) واخيرا 1.25% (ابدا) قد يشير إلى تفضيلهم للاتصال المباشر والواضح دون الحاجة إلى التفسيرات الرمزية. هذا التنوع في الاستخدام يعكس التفاوت في تقدير دور الرمزية وأهميتها في تحسين فعالية الاتصال الإداري.

الشكل الثاني : يمثل مساهمة الاشراك في فهم الرموز الإتصالية في الإدارة في زيارة التفاعل بين الموظفين .

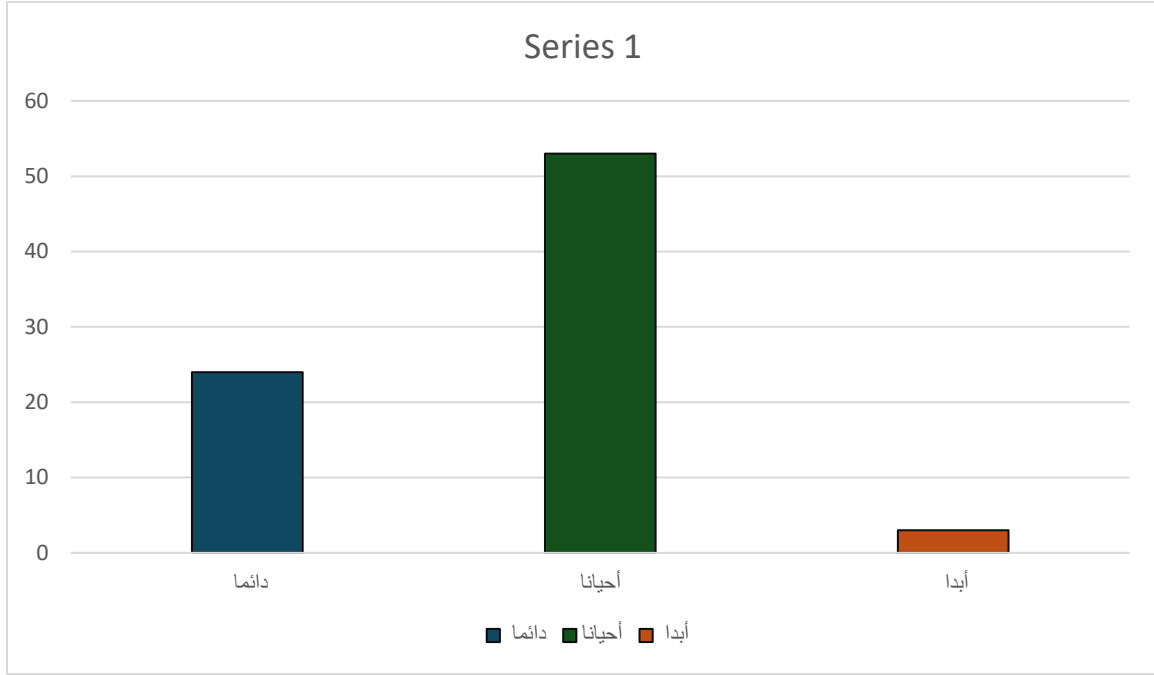


المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	الإحصائيات
80	1	39	40	التكرار
100%	1.25%	48.75%	50%	النسبة المئوية

الجدول رقم (7) يوضح : مساهمة الرموز الإتصالية في زيادة التفاعل بين الموظفين

من خلال الجدول 7 يتضح لنا بان الرموز الاتصالية تساهم في زيادة التفاعل بين الموظفين بنسبه 48.75% ل (احيانا) و 50% ل (دائما) و اخيرا 1.25% ل (ابدا)، وهذا ربما يرجع الي عدم الاهتمام بالمشاركة في تبادل الرموز أو قدرة محدودة على فهمها، مما يشير إلى ضرورة تعزيز الوعي وتوفير الدعم لتعزيز التفاعل بين الموظفين وتعزيز فعالية الاتصال الإداري.

الشكل الثالث : تزايد درجة الفهم لبن الموظفين من خلال استخدامهم للغة رمزية مشتركة .



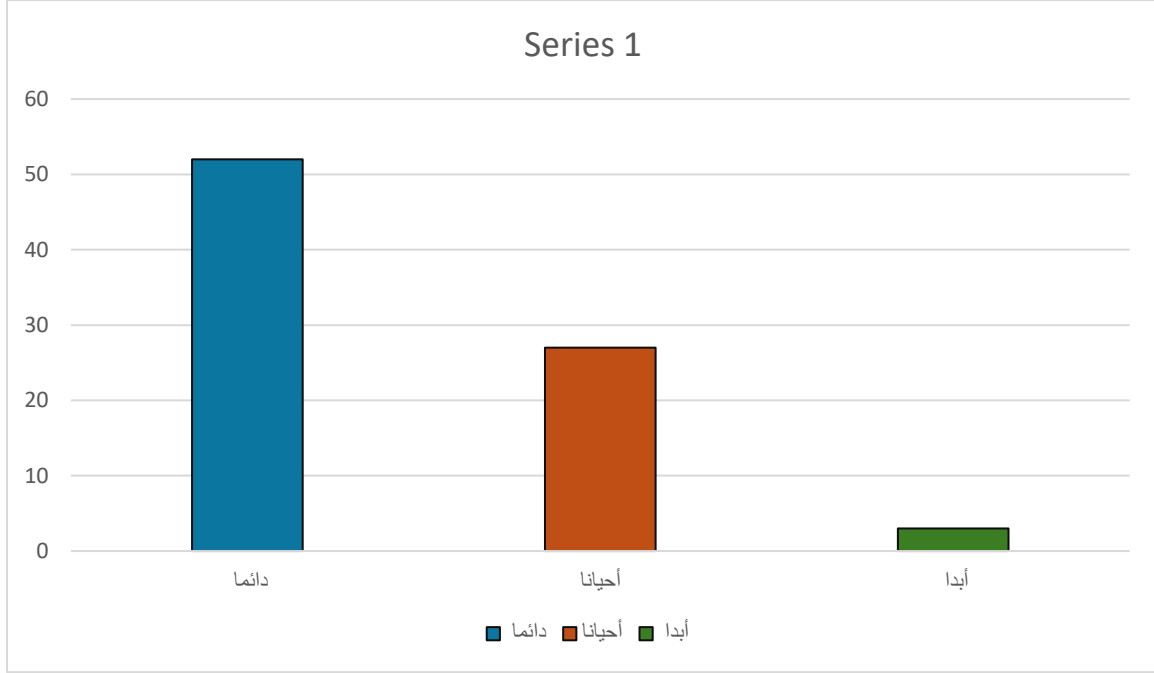
الإحصائيات	دائما	أحيانا	أبدا	/ المجموع
التكرار	48	31	1	80
النسبة المئوية	48%	38.75%	1.25%	100%

الجدول رقم (8) يوضح : إزدياد التفاهم بين الموظفين من خلال إستخدام لغة رمزية مشتركة.

يوضح الجدول الثامن نسبة ازدياد التفاهم من خلال استخدام لغة رمزية مشتركة حيث قدرت ب48% (دائما) وكذلك38.75% (أحيانا) وايضا نجد 1.25% (أبدا) مما يستدعي تعزيز الوعي وتقديم الدعم لزيادة التواصل وتحسين الفهم بين الموظفين في البيئة الإدارية. راجع لاستخدام لغة رمزية مشتركة وواضحة تسهل وتقوي عملية الاتصال والتفاهم



الشكل الرابع : مساهمة نظام المعلومات في الإدارة الى رفع مستوى التفاعل بين الموظفين .

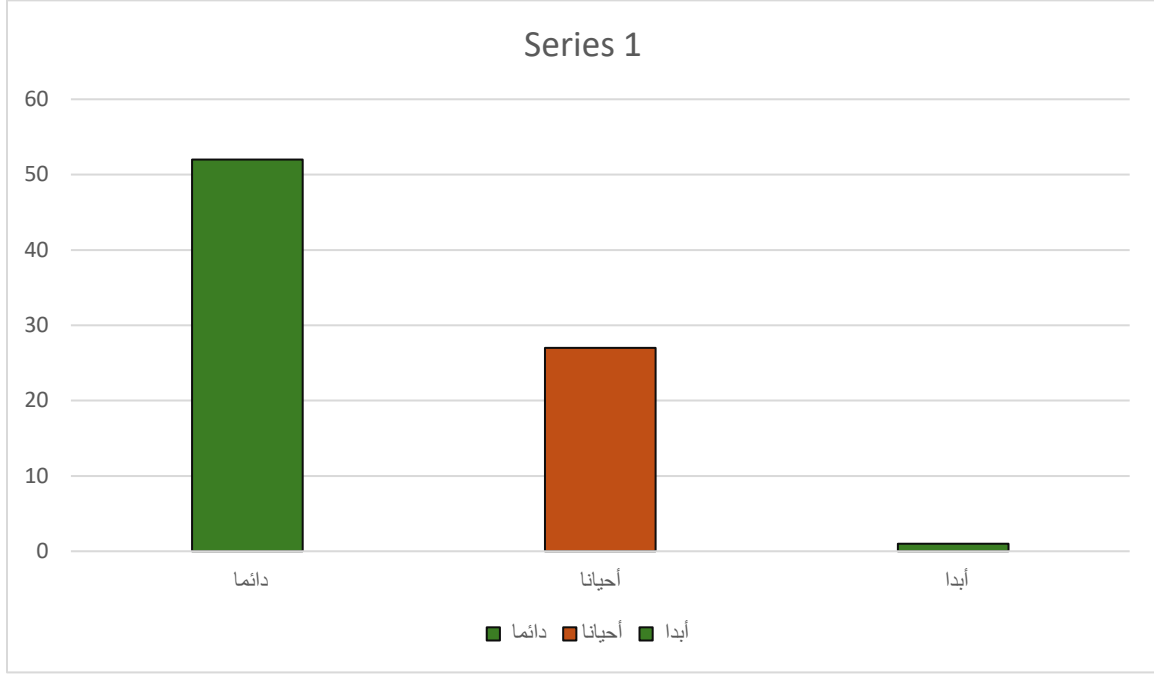


الإحصائيات	دائما	أحيانا	أبدا	/ المجموع
التكرار	48	31	1	80
النسبة المئوية	60%	38.75%	1.25%	100%

الجدول رقم (9) يوضح : مساهمة نظام المعلومات في رفع مستوى التفاعل بين الموظفين .

يوضح الجدول التاسع أن نظام المعلومات يساهم بشكل كبير في رفع مستوى التفاعل بين الموظفين في الإدارة. حيث يوجد يستخدمون النظام دائماً، حيث بلغ 60% (دائماً) وبلغ 38.75% (أحيانا) وبلغ 1.25% (أبدا) مما يؤكد ان نظام المعلومات داخل البلدية يساهم بدور جد فعال لرفع مستوى التفاعل بين الموظفين

الشكل الخامس : ازدياد فاعلية الاتصال في الادارة كلما كان اثنان من الموظفين على نموذج إكمالي موحد .

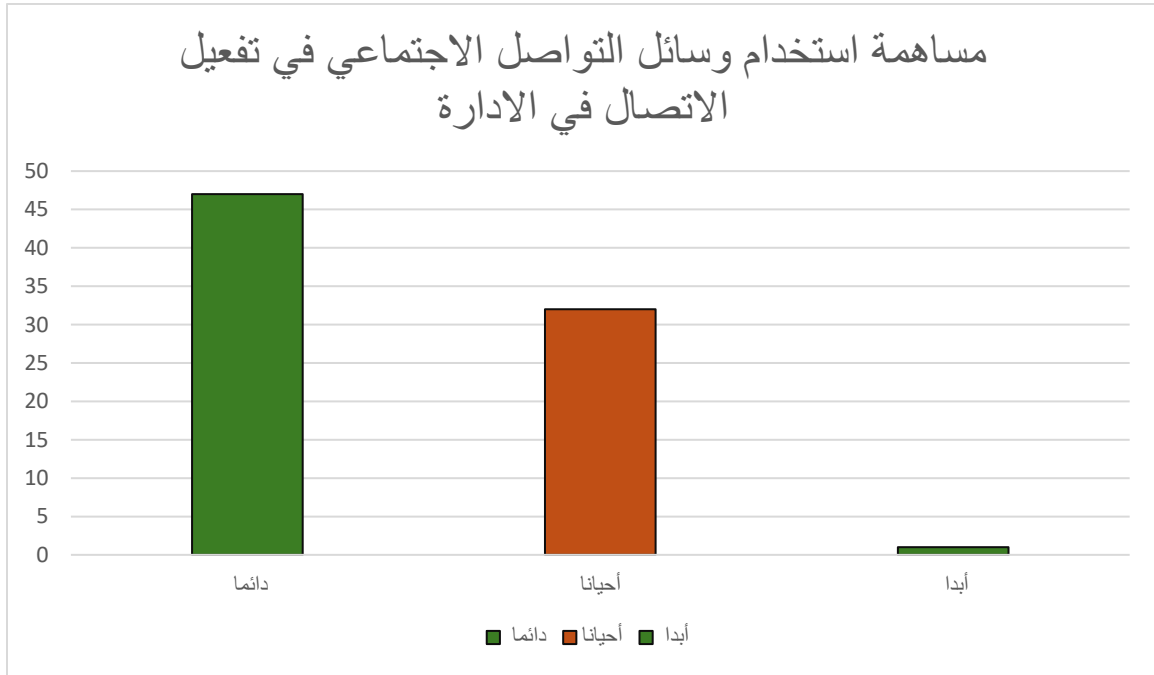


الإحصائيات	دائما	أحيانا	أبدا	/ المجموع
التكرار	31	48	1	80
النسبة المئوية	37.5%	60%	1.25%	100%

الجدول رقم(10) يوضح : إزدياد فاعلية الإتصال في الإدارة كلما كان اثنان من الموظفين على نموذج اكمالي موحد.

يشير الجدول العاشر الى ازدياد فاعلية الاتصال في الادارة يكون كلما كان موظفين على نموذج اتصالي واحد . حيث يوجد 47 شخصًا دائمًا، ما يمثل حوالي 58.75% من إجمالي العدد (80 شخص). كما يوجد 32 شخصًا يستخدمونه أحيانًا، مما يمثل حوالي 40% من العدد الإجمالي. وهناك شخص واحد فقط (أو 1.25% من العدد الإجمالي) لم يستخدم النموذج أبدًا. هذه الأرقام توضح أن الاتصال في الإدارة يصبح أكثر فاعلية عندما يكون هناك توافق وتوحيد في النماذج المستخدمة، حيث يعتمد عليها عدد كبير من الموظفين بشكل دائم أو بين الحين والآخر.

الشكل السادس : مساهمة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تفعيل الاتصال في الإدارة



الإحصائيات	دائماً	أحياناً	أبداً	/ المجموع
التكرار	32	47	1	80
النسبة المئوية	40%	58.75%	1.25%	100%

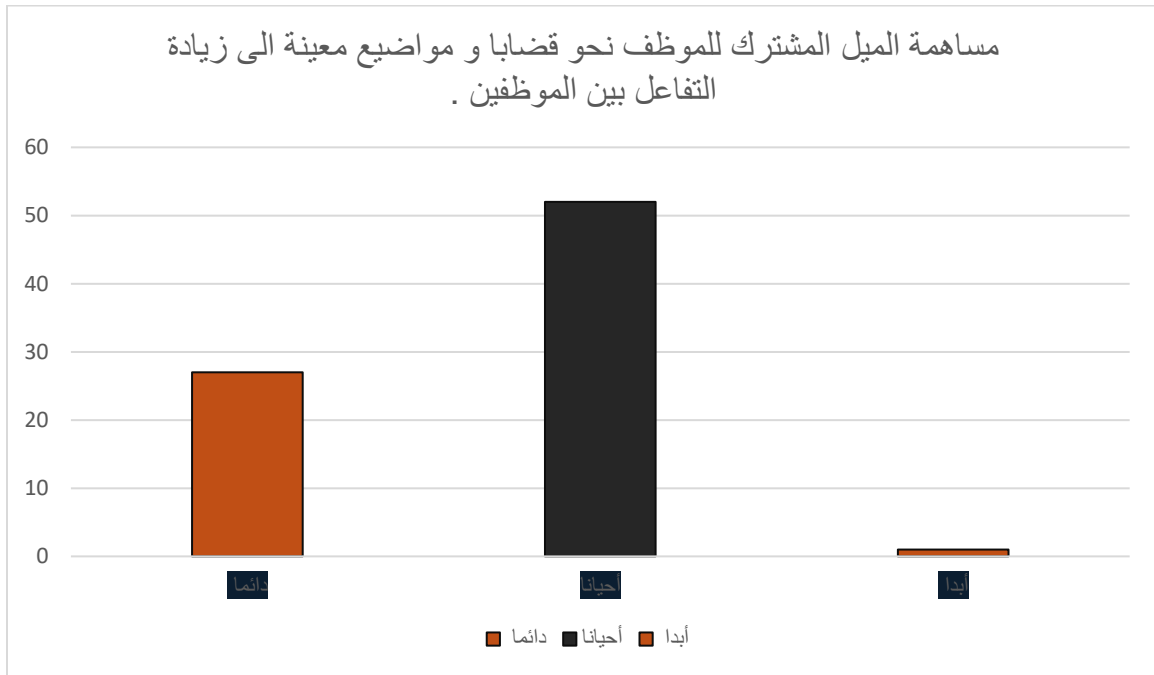
الجدول رقم(11) يوضح : مساهمة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تفعيل الاتصال في الإدارة

يوضح لنا الجدول 11 أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يساهم في تفعيل الاتصال في الإدارة. حيث يوجد 47 شخصاً يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي دائماً، ما يمثل حوالي 58.75% من إجمالي العدد (80 شخص). ويوجد 32 شخصاً يستخدمونها أحياناً، مما يمثل حوالي 40% من العدد الإجمالي. وهناك شخص واحد فقط

(أو 1.25% من العدد الإجمالي) لم يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي أبدًا. هذه الأرقام تظهر أن وسائل التواصل الاجتماعي تلعب دورًا مهمًا في تفعيل الاتصال في الإدارة، حيث يعتمد عليها عدد كبير من الموظفين بشكل دائم أو بين الحين والآخر لتبادل المعلومات وتحقيق التواصل الفعّال.

#### 2.1.4 المحور الثاني: الجوانب الخفية و غير المباشرة للإتصال الاداري في المؤسسة .

الشكل الأول : مساهمة الميل المشترك للموظف نحو قضايا و مواضيع معينة الى زيادة التفاعل بين الموظفين .

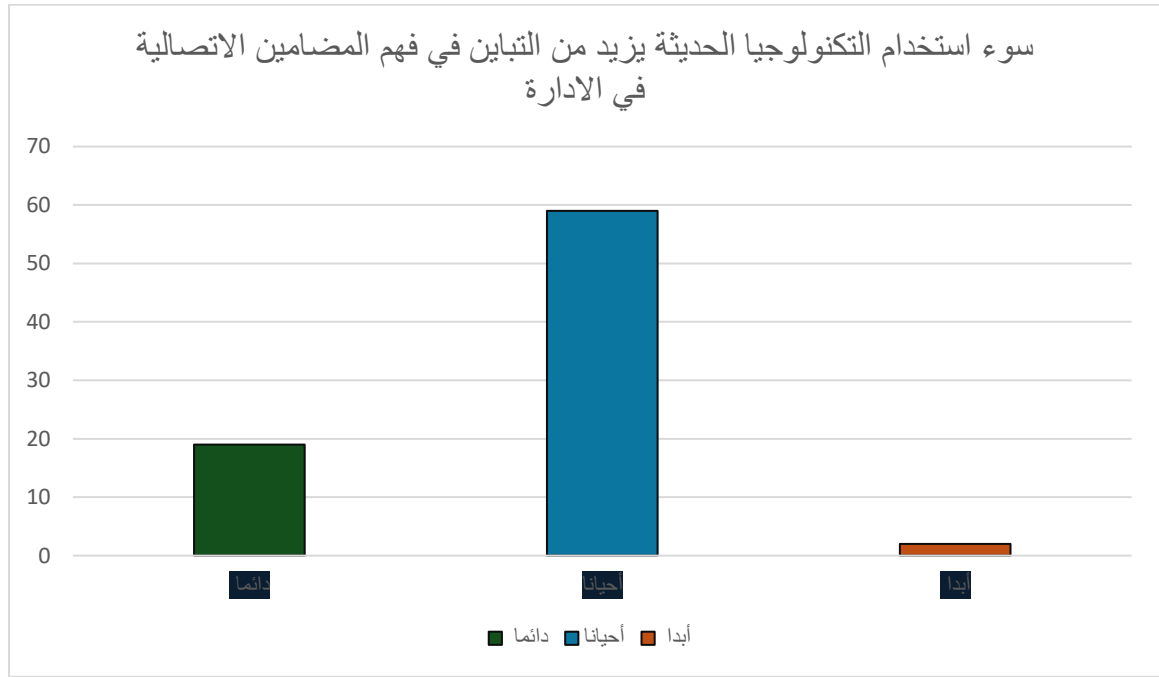


الإحصائيات	دائما	أحيانا	أبدا	/ المجموع
التكرار	27	52	1	80
النسبة المئوية	33.75%	65%	1.25%	100%

الجدول رقم(12) يوضح : مساهمة الميل المشترك للموظف نحو قضايا و مواضيع معينة الى زيادة التفاعل بين الموظفين.

يوضح لنا الجدول 12 أن الميل المشترك للموظفين نحو قضايا ومواضيع معينة يسهم في زيادة التفاعل بينهم في البيئة الإدارية. حيث يوجد 27 شخصاً يظهرون هذا الميل دائماً، ما يمثل حوالي 33.75% من إجمالي العدد (80 شخص). ويوجد 52 شخصاً يظهرونه أحياناً، ما يمثل حوالي 65% من العدد الإجمالي. وهناك شخص واحد فقط (أو 1.25% من العدد الإجمالي) لم يظهر هذا الميل أبداً. هذه الأرقام توضح أن التفاعل بين الموظفين يزداد عندما يشعرون بالانتماء والاهتمام المشترك نحو القضايا والمواضيع المحددة، حيث يعتمد عليها عدد كبير منهم بشكل دائم أو بين الحين والآخر.

الشكل الثاني : سوء استخدام التكنولوجيا الحديثة يزيد من التباين في فهم المضامين الاتصالية في الإدارة .



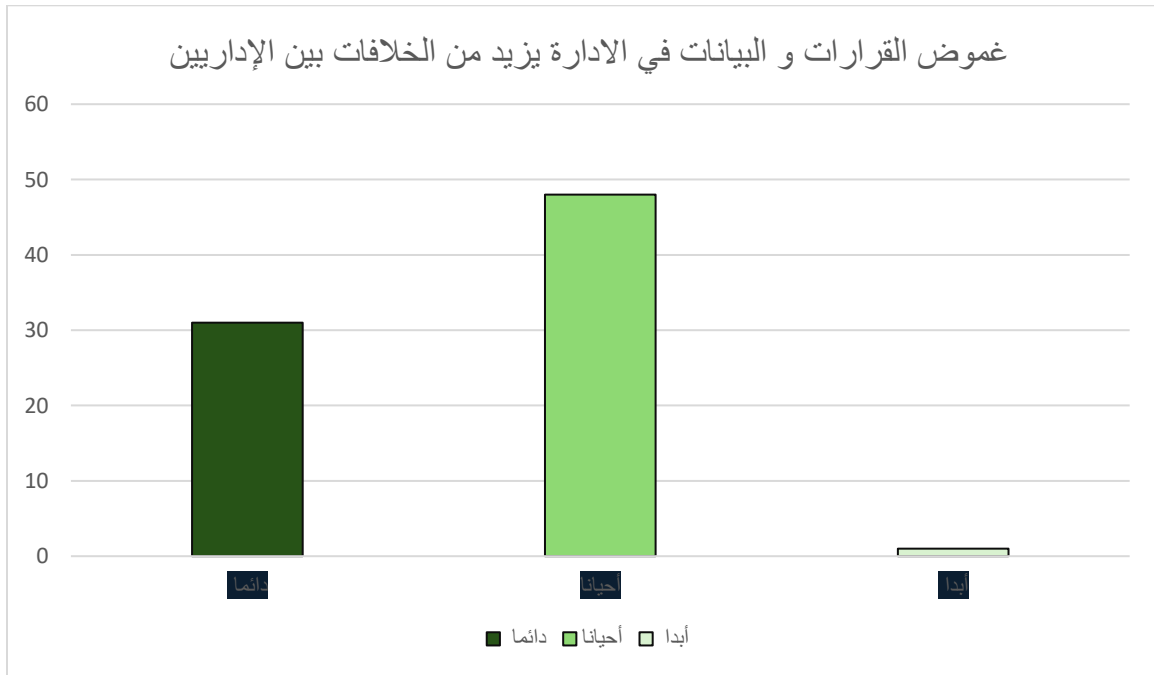
الإحصائيات	دائماً	أحياناً	أبداً	/ المجموع
التكرار	19	59	2	80
النسبة المئوية	23.75%	73.75%	1.25%	100%

الجدول رقم (13) يوضح : سوء استخدام التكنولوجيا الحديثة يزيد من التباين في فهم المضامين الاتصالية في الإدارة.

يوضح لنا الجدول 13 إلى أن سوء استخدام التكنولوجيا الحديثة يزيد من التباين في فهم المضامين الاتصالية في الإدارة. حيث يوجد 19 شخصًا يعانون من هذا السوء استخدام دائمًا، ما يمثل حوالي 23.75% من إجمالي العدد (80 شخص). ويوجد 59 شخصًا يعانون منه أحيانًا، مما يمثل حوالي 73.75% من العدد الإجمالي. وهناك شخص واحد فقط (أو 1.25% من العدد الإجمالي) لم يعان من هذا السوء استخدام أبدًا. هذه الأرقام توضح أن سوء استخدام التكنولوجيا يؤثر سلبيًا على فهم المضامين الاتصالية، حيث يعاني العديد من الموظفين من هذه المشكلة بشكل متكرر، مما يؤدي إلى زيادة التباين في فهم الرسائل والمعلومات في الإدارة.

الشكل الثالث : غموض القرارات و البيانات في الادارة يزيد من الخلافات بين

الإداريين .

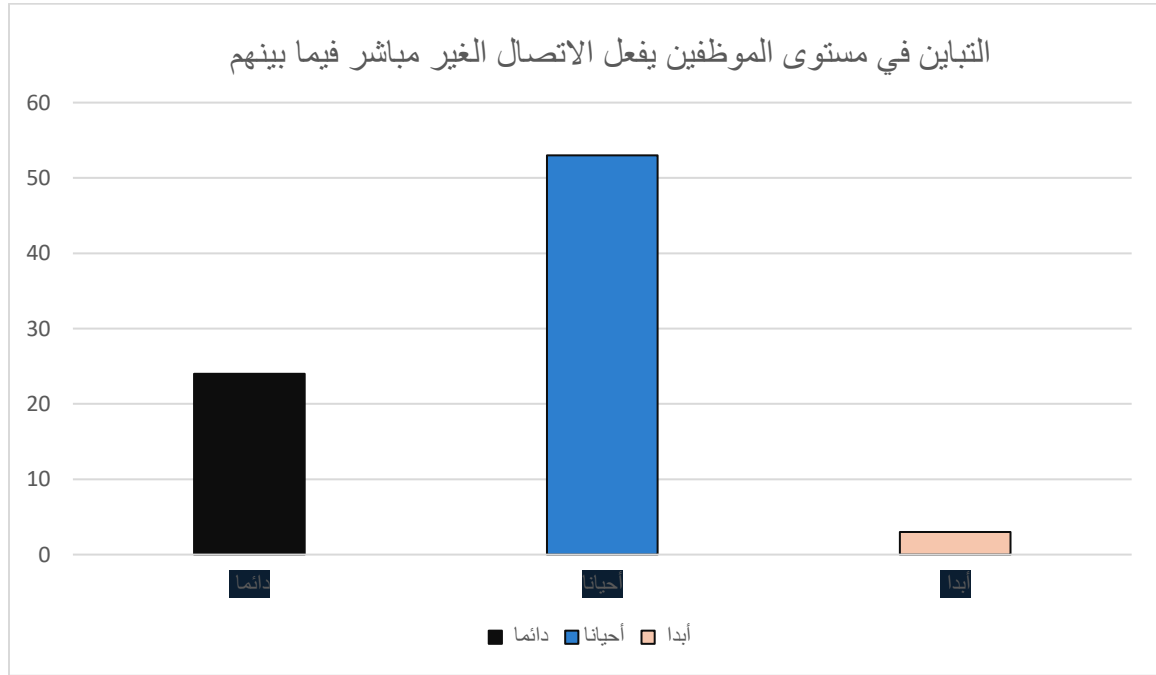


الإحصائيات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع /
التكرار	31	48	1	80
النسبة المئوية	38.75%	60%	1.25%	100%

الجدول رقم(14) يوضح : غموض القرارات والبيانات في الادارة يزيد من الخلافات بين الإداريين

يبين لنا الجدول رقم 14 إلى أن غموض القرارات والبيانات في الإدارة يزيد من الخلافات بين الإداريين. حيث يوجد 31 شخصًا يعانون من هذا الغموض دائمًا، ما يمثل حوالي 38.75% من إجمالي العدد (80 شخص). ويوجد 48 شخصًا يعانون منه أحيانًا، مما يمثل حوالي 60% من العدد الإجمالي. وهناك شخص واحد فقط (أو 1.25% من العدد الإجمالي) لم يعاني من هذا الغموض أبدًا. هذه الأرقام توضح أن عدم وضوح القرارات والبيانات يؤثر سلبًا على العلاقات بين الإداريين، مما يزيد من احتمالية حدوث الخلافات والتوترات داخل الفريق الإداري.

الشكل الرابع : التباين في مستوى الموظفين يفعل الاتصال الغير مباشر فيما بينهم

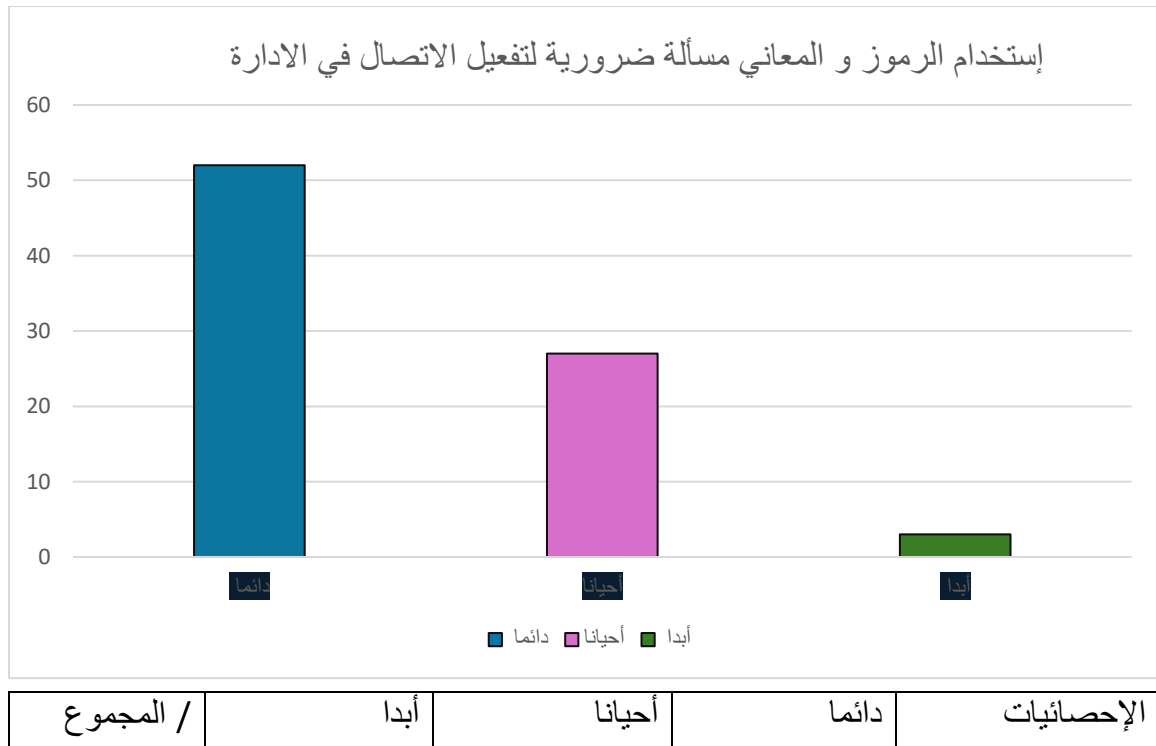


الإحصائيات	دائما	أحيانا	أبدا	/ المجموع
التكرار	24	53	3	80
النسبة المئوية	30%	66.25%	3.75%	100%

الجدول رقم(15) يوضح : التباين في مستوى الموظفين بفعل الاتصال الغير مباشر فيما بينهم

بيانات الجدول 15 تظهر أن التباين في مستوى الموظفين يؤثر في شكل الاتصال الذي يحدث بينهم، حيث يوجد 24 شخصًا يعتمدون على الاتصال الغير مباشر دائمًا، مما يمثل حوالي 30% من إجمالي العدد (80 شخص). ويوجد 54 شخصًا يعتمدون عليه أحيانًا، ما يمثل حوالي 67.5% من العدد الإجمالي. وهناك 3 أشخاص (أو حوالي 3.75% من العدد الإجمالي) لم يعتمدوا أبدًا على هذا النوع من الاتصال. هذه الأرقام توضح أن التباين في مستوى الموظفين يؤدي إلى اعتماد أساليب اتصال متنوعة، مع تفضيل البعض للاستخدام الغير مباشر كوسيلة للتواصل في بعض الحالات.

الشكل الخامس : استخدام الرموز و المعاني مسألة ضرورية لتفعيل الاتصال في الادارة . حيث دائما 52 . احيانا 27 . ابدا 1



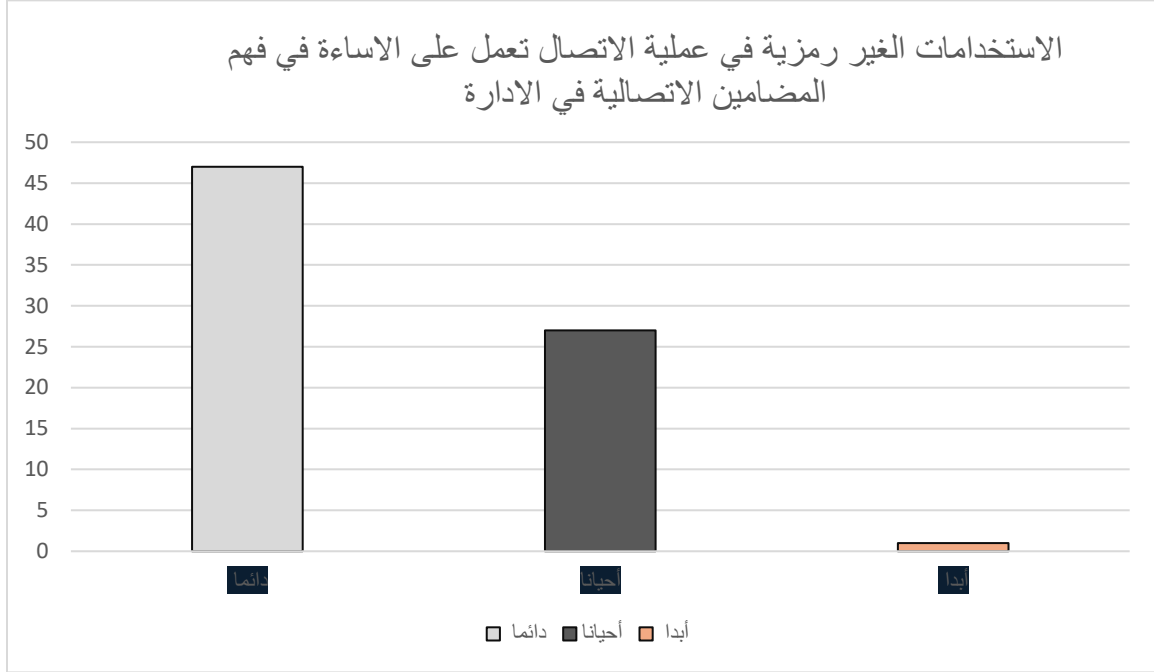


التكرار	52	27	1	80
النسبة المئوية	65%	33.75%	1.25%	100%

الجدول رقم (16) يوضح : إستخدام الرموز والمعاني مسألة ضرورية لتفعيل الاتصال في الإدارة

يبين لنا الجدول 16 أهمية استخدام الرموز والمعاني في تفعيل الاتصال في الإدارة، حيث يوجد 52 شخصًا يعتمدون على استخدام الرموز والمعاني دائمًا، ما يمثل حوالي 65% من إجمالي العدد (80 شخص). ويوجد 27 شخصًا يعتمدون عليه أحيانًا، ما يمثل حوالي 33.75% من العدد الإجمالي. وهناك شخص واحد فقط (أو 1.25% من العدد الإجمالي) لم يعتمد على هذا الأسلوب أبدًا. هذه الأرقام توضح أن استخدام الرموز والمعاني يعتبر أمرًا ضروريًا لتحقيق تفعيل الاتصال في الإدارة، حيث يعتمد عليه كثير من الموظفين بشكل دائم لتسهيل فهم الرسائل وتحسين التواصل في البيئة الإدارية.

الشكل السادس : الاستخدامات الغير رمزية في عملية الاتصال تعمل على الاساءة في فهم المضامين الاتصالية في الادارة .



الإحصائيات	دائما	أحيانا	أبدا	/ المجموع
التكرار	47	32	1	80
النسبة المئوية	58.75	40%	1.25%	100%

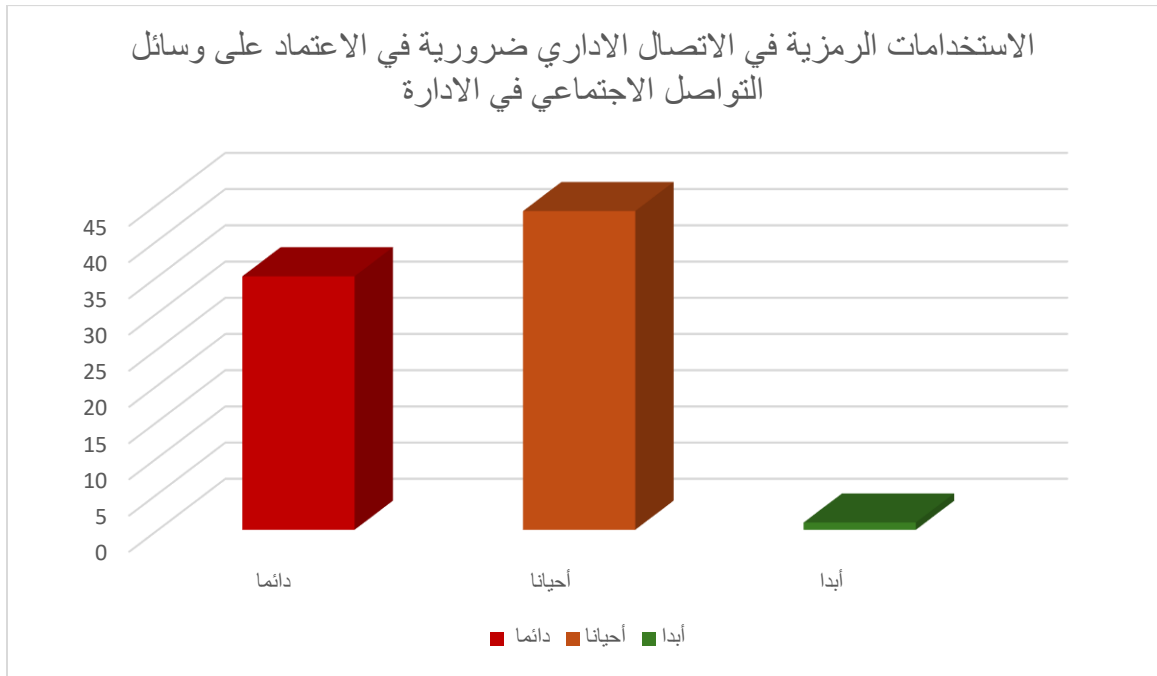
الجدول رقم(17) يوضح : الإستخدامات الغير الرمزية في عملية الاتصال تعمل على الإساءة في فهم المضامين الإتصالية في الإدارة

تظهر لنا بيانات الجدول 17 أن الاستخدامات الغير رمزية في عملية الاتصال تساهم في صعوبة فهم المضامين الاتصالية في الإدارة. يوجد 47 شخصًا يعتمدون على هذه الاستخدامات دائمًا، مما يمثل حوالي 58.75% من إجمالي العدد (80 شخص). ويوجد 32 شخصًا يعتمدون عليها أحيانًا، مما يمثل حوالي 40% من العدد الإجمالي. وهناك شخص واحد فقط (أو 1.25% من العدد الإجمالي) لم يعتمد على هذه الاستخدامات أبدًا. هذه الأرقام توضح أن الاستخدامات الغير رمزية قد تؤدي إلى ارتباك

وصعوبة في فهم الرسائل والمعلومات في البيئة الإدارية، حيث يعاني عدد كبير من الموظفين من هذه الصعوبة بشكل دائم أو بين الحين والآخر.

### 3.1.4 المحور الثالث : أهم العوامل المساعدة على أحداث التفاعلية الرمزية في الإدارة .

الشكل الأول : الاستخدامات الرمزية في الاتصال الإداري ضرورية في الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي في الإدارة .

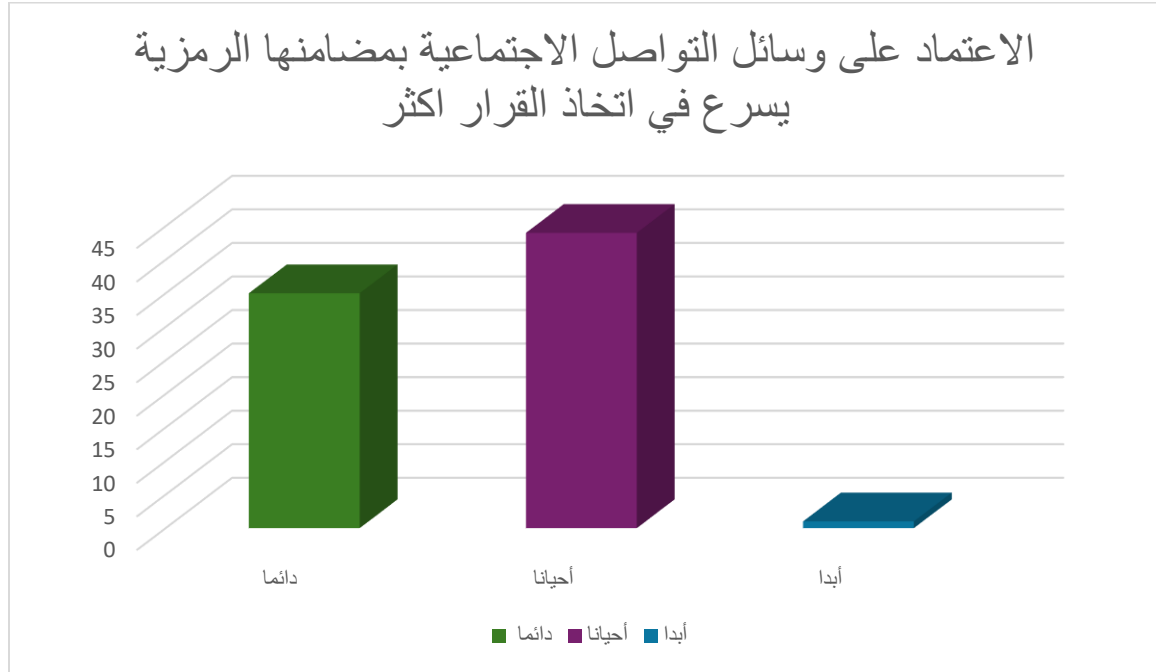


الإحصائيات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع /
التكرار	35	44	1	80
النسبة المئوية	43.75%	55%	1.25%	100%

الجدول رقم(18) يوضح : الإستخدامات الرمزية في الإتصال ضرورية في الإعتماد على وسائل التواصل الإجتماعي في الإدارة

يبين لنا الجدول 18 أن الاستخدامات الرمزية في الاتصال الإداري ضرورية للاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي في الإدارة. يوجد 35 شخصًا يعتمدون على هذه الاستخدامات دائمًا، ما يمثل حوالي 43.75% من إجمالي العدد (80 شخص). ويوجد 44 شخصًا يعتمدون عليها أحيانًا، مما يمثل حوالي 55% من العدد الإجمالي. وهناك شخص واحد فقط (أو 1.25% من العدد الإجمالي) لم يعتمد على هذه الاستخدامات أبدًا. يظهر هذا المنحنى أهمية استخدام الرموز في الاتصال الإداري، خاصة عند الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي، مما يساعد في تحسين فهم المضامين الاتصالية وتفعيل الاتصال في البيئة الإدارية.

الشكل الثاني : الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعية بمضامنها الرمزية يسرع في اتخاذ القرار اكثر .

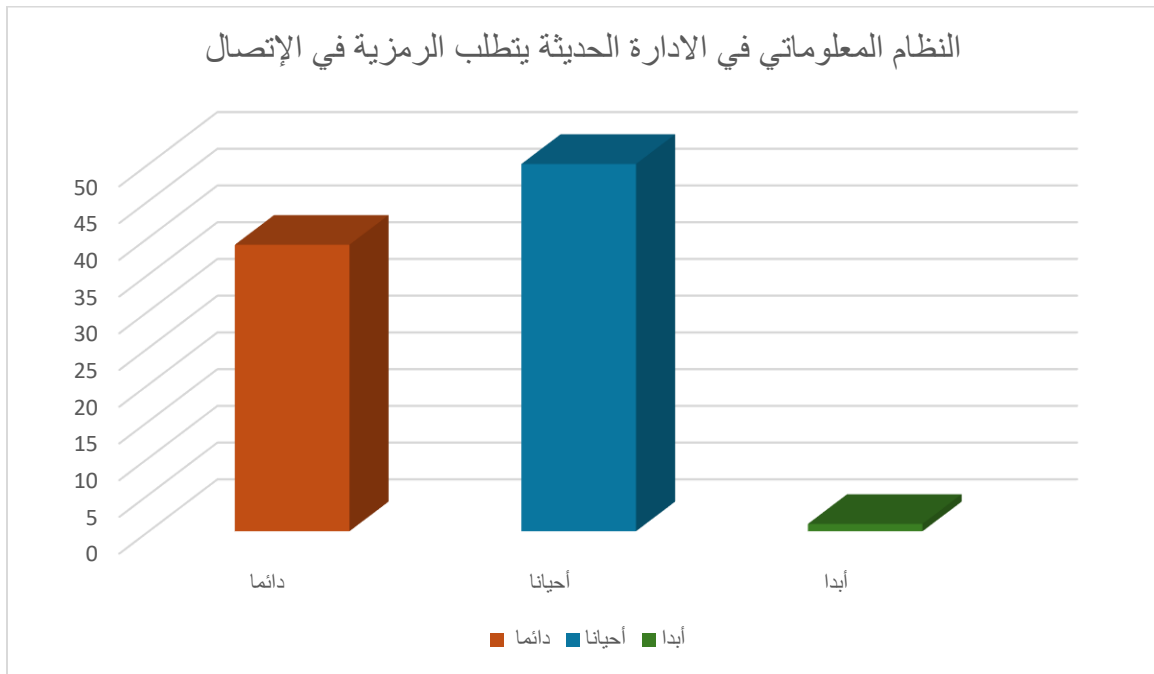


الإحصائيات	دائمًا	أحيانًا	أبداً	المجموع /
التكرار	35	44	1	80
النسبة المئوية	43.75%	55%	1.25%	100%

الجدول رقم (19) يوضح : الإعتماد على وسائل التواصل الاجتماعية بمضامنها الرمزية يسرع في إتخاذ القرار أكثر

يوضح جدول رقم 19 أن الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي بمضامنها الرمزية يسرع في اتخاذ القرار أكثر. يعتمد 35 شخصًا على هذا الاعتماد دائمًا، ما يمثل حوالي 43.75% من إجمالي العدد (80 شخص). ويعتمد 44 شخصًا عليه أحيانًا، ما يمثل حوالي 55% من العدد الإجمالي. وهناك شخص واحد فقط (أو 1.25% من العدد الإجمالي) لم يعتمد على هذا الاعتماد أبدًا. هذه الأرقام تظهر أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بمضامنها الرمزية يعزز قدرة الفريق الإداري على اتخاذ القرارات بسرعة أكبر، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل وزيادة الاستجابة للتحديات والفرص في البيئة الإدارية.

الشكل الثالث : النظام المعلوماتي في الإدارة الحديثة يتطلب الرمزية في الإتصال

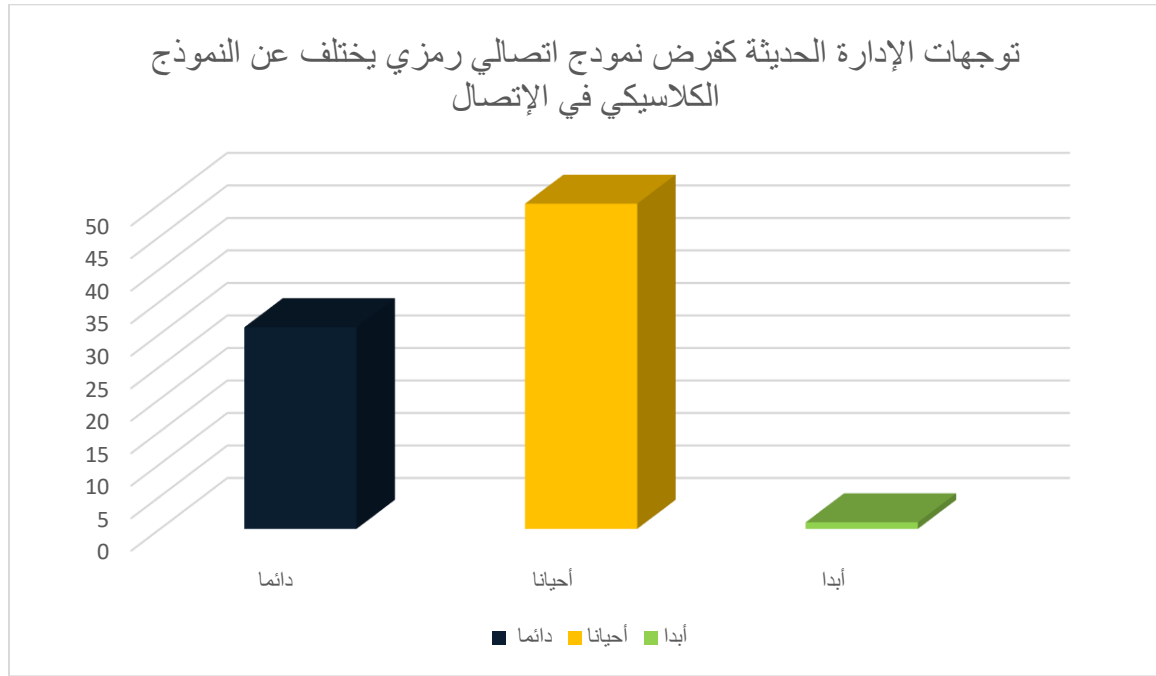


الإحصائيات	دائمًا	أحيانًا	أبداً	المجموع /
التكرار	39	40	1	80
النسبة المئوية	48.75%	50%	1.25%	100%

الجدول رقم (20) يوضح : النظام المعلوماتي في الإدارة الحديثة يتطلب الرمزية في الإتصال

الجدول 20 يظهر لنا بأن النظام المعلوماتي في الإدارة الحديثة يتطلب الرمزية في الاتصال. يعتمد 39 شخصًا على هذه الرمزية دائمًا، ما يمثل حوالي 48.75% من إجمالي العدد (80 شخص). ويعتمد 40 شخصًا عليها أحيانًا، ما يمثل حوالي 50% من العدد الإجمالي. وهناك شخص واحد فقط (أو 1.25% من العدد الإجمالي) لم يعتمد على هذه الرمزية أبدًا. يظهر هذا المنحنى أن استخدام الرمزية في الاتصال ضروري في بيئة العمل الحديثة التي تعتمد بشكل كبير على النظم المعلوماتية، حيث تساعد على فهم وتبسيط الرسائل والمعلومات في الإدارة.

الشكل الرابع : توجهات الإدارة الحديثة كفرض نموذج اتصالي رمزي يختلف عن النموذج الكلاسيكي في الإتصال .



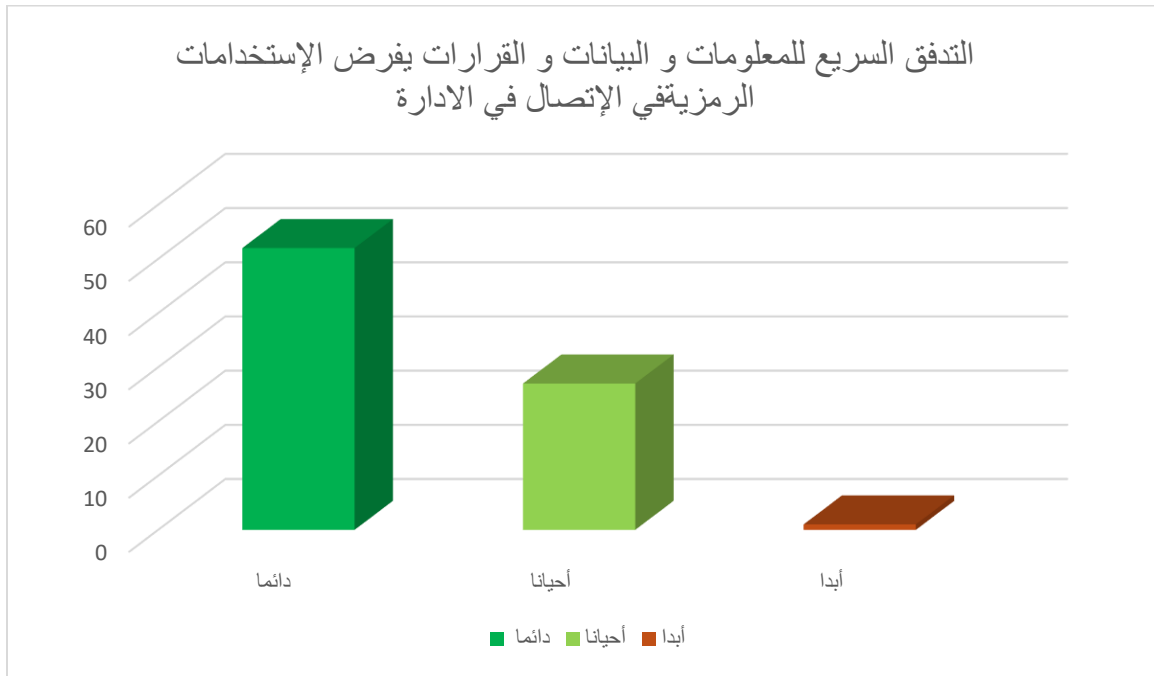
الإحصائيات	دائمًا	أحيانًا	أبدا	/ المجموع
التكرار	31	48	1	80
النسبة المئوية	38.75%	60%	1.25%	100%

الجدول رقم (21) يوضح : توجهات الإدارة الحديثة كفرض نموذج اتصالي رمزي يختلف عن النموذج الكلاسيكي في الإتصال

بيانات الجدول رقم 21 تبين لنا بأن توجهات الإدارة الحديثة تشمل فرض نموذج اتصالي رمزي يختلف عن النموذج الكلاسيكي في الإتصال. يعتمد 31 شخصاً على هذا التوجه دائماً، ما يمثل حوالي 38.75% من إجمالي العدد (80 شخص). ويعتمد 48 شخصاً عليه أحياناً، ما يمثل حوالي 60% من العدد الإجمالي. وهناك شخص واحد فقط (أو 1.25% من العدد الإجمالي) لم يعتمد على هذا التوجه أبداً. يظهر هذا المنحنى أن الإدارة الحديثة تتجه نحو استخدام نموذج اتصالي رمزي يعتمد على التواصل الفعال وفهم المضامين بشكل أفضل، مما يعزز جودة الإتصال والتفاعل في البيئة الإدارية.

الشكل الخامس : التدفق السريع للمعلومات و البيانات و القرارات يفرض

الإستخدامات الرمزية في الإتصال في الادارة .حيث ان 52 دائما . احيانا 27 . ابا 1



الإحصائيات	دائماً	أحياناً	أبداً	/ المجموع
التكرار	52	27	1	80
النسبة المئوية	65%	33.75%	1.25%	100%

--	--	--	--	--

الجدول رقم (22) يوضح : التدفق السريع للمعلومات والبيانات والقرارات يفرض الإستخدامات الرمزية في الإتصال في الإدارة

يوضح الجدول 22 أن التدفق السريع للمعلومات والبيانات والقرارات يفرض استخدامات الرمزية في الاتصال في الإدارة. يعتمد 52 شخصًا على هذه الرمزية دائمًا، ما يمثل حوالي 65% من إجمالي العدد (80 شخص). ويعتمد 27 شخصًا عليها أحيانًا، ما يمثل حوالي 33.75% من العدد الإجمالي. وهناك شخص واحد فقط (أو 1.25% من العدد الإجمالي) لم يعتمد على هذه الرمزية أبدًا. يظهر هذا المنحنى أن سرعة التدفق في البيانات والمعلومات تتطلب استخدام الرموز والرمزيات في الاتصال، مما يسهل فهم المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية في بيئة العمل.



## 2.4 2.4 مناقشه نتائج الدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بالاجابه على تساؤلات البحث وصممت اداه الدراره حسب سلم لكارت الثلاثي اذ يقابل كل عباره قائمه تحمل الدرجات موافقه او محايد ومعارض وقد تم اعطاء كل خيار من الخيارات السابقه اوزان كي يتم معالجتها احصائيا على النحو التالي

التصنيف	دائما	احيانا	ابدا
الدرجة	3	2	1
الوسط الحسابي	3.00-2.34	2.33-1.67	1.66-1.00
الإتجاه العام	مرتفع	متوسط	منخفض

## 1.2.4 2.24 مناقشه نتائج الدراسة في ضوء الفرضيه

اختبار الفرضية الأولى : إن استخدام مصطلحات و رموز خاصة بالمؤسسة يعتبر من أهم الإستخدامات الرمزية التي تؤول الى خلق إتصال إداري منظم وفعال داخل بلدية سيدي خالد .

عدد عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات	مستوى القبول
80	2.02	0.66	أحيانا	متوسط

❖ في هاته العبارة (يتم إستخدام اللغة الرمزية في الإتصال في الإدارة). كانت اجابات المبحوثين بشكل كبير تتجه نحو الموافقة وهذا يؤكد على ضروره استخدام وتطبيق لغه رمزيه للاتصال الاداري لما لها دور في تسهيل عملية هاته الاخيرة

❖ اتجه المبحوثين في عبارة (إن فهم الرموز الإتصالية في الإدارة يساهم بشكل مباشر في زيادة التفاعل بين الموظفين ) نحو دائما .هذا يؤكد ضروره

استخدام الأدوات الرمزية للاتصال داخل البلديه و الفهم الصحيح لها لسبب مباشر في زيادة الفعالية بين الموظفين

❖ أكد الباحثون على إن استخدام لغة رمزية مشتركة يزيد من درجة التفاهم بين الموظفين بسنبة عالية وهذا توضحه اجاباتهم التي اتجهت نحو (دائما) . هذا من شأنه ان يؤكد لنا مامدى اهمية اللغه الرمزيه الموحد بين الادارين داخل البلديه و دورها الكبير في زياده التفاهم والتنسيق بينهم

❖ اظهرت نتائج دراسته الباحثون في عبارة (إن وسائل التواصل الاجتماعي تساهم في تفعيل الإتصال في الإدارة) اتجهو نحو الاجابه باحيانا . وهذا راجع الى عدم الاستخدام الصحيح والتطبيق بشكل فعال لوسائل الاتصال بسبب عدم الوعي المعرفي بهاته الوسائل

من خلال هذه المعطيات فإن الفرضية الجزئية الأولى تحققت بنسبة متوسطة.

#### اختبار الفرضية الجزئية الثانية :

عدد عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات	مستوى القبول
80	2.00	0.86	أحيانا	متوسط

✓ ان التطبيق الصحيح أو الخاطئ للأساليب الشخصية و التنظيمية للإتصال الإداري يحول الى خلق جوانب خفية و غير مباشرة لها مما ينعكس ايجابا او سلبا على سيرورة عمل ادارة بلدية سيدي خالد .

✓ قد كانت اجابات الباحثين بان الميل المشترك للموظف نحو القضايا و مواضيع معينة يساهم في زيادة التفاعل بين الموظفين احيانا فقط بنسبه عاليه

✓ كانت اجابات الباحثين في عبارته (يزيد التباين في فهم المضامين الاتصالية في الإدارة كلما كان سوء استخدم التكنولوجيا الحديثة واردا فيها )

باجابات عاليه لفئة احيانا وهذا راجع الي عدم الاعتماد التام علي التكنولوجيا كاسلوب تنظيمي بل كوسيله مساعده

✓ إن اجابات المبحوثين في عبارة عدم الشفافية والتصريح في القرارات و البيانات في الإدارة يزيد من الخلافات بين الإداريين كانت محصورة بين احيانا ودائما وهذا يؤكد بان القرارات الاداريه الغير شفافة داخل البلديه تعتبر كاسلوب تنظيمي تطبيقه سيئ و يؤثر علي العاملين

✓ اظهرت دراسه المبحوثين ان الاتصال الغير مباشر فيما بينهم ينعكس على التباين في المستوى وقد كانت الاجابات تتجه بصفه كبيرة نحو (احيانا) وهذا يدل علي ان الاتصال غير المباشر لا يساهم بشكل كبير جدا علي المستوى بل بشكل متوسط

✓ كانت اجابات المبحوثين في عباره (إن الإساءة في فهم المضامين الإتصالية في الإدارة يعود للإستخدامات الغير الرمزية في عملية الإتصال ) متوافقة وبشكل كبير نحو (دائما) وهذا يدل علي ان استخدام الرمزية في الاتصال مهم وضروري في عمليه فهم الماضمين وينعكس سلبا اذا لم تم التخلي عنه

✓ خلال هذه المعطيات فإن الفرضية الجزئية الثانية تحققت بنسبة متوسطة .

#### اختبار الفرضية الجزئية الثالثة :

عدد عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات	مستوى القبول
80	1.69	0.66	أحيانا	متوسط

← تعتمد إدارات بلدية سيدي خالد على تكنولوجيا تدفق المعلومات كعامل و متغير مساعد على احداث التفاعلية الرمزية فيها .

← ان استخدام وسائل التواصل الإجتماعي بمضامنها الرمزية يسرع في إتخاذ القرار أكثر أيضا كانت اجابات المبحوثين تتحصر ما بين داحيانا وتليها دائما وهذا يدل علي ان وسائل التواصل الاجتماعي تؤثر في سرعه اتخاذ القرارات بشكل متوسط ولايمكن الاسغناء في نفس الوقت

← كانت اجابات المبحوثين في عباره (النظام المعلوماتي في الادارة يتطلب الرمزية في الاتصال) تتجه علي انهم يرون بان نظام المعلومات يحتاج احيانا الرمزية في الاتصال وهذا يدل علي ان استخدامها ليس يضروري بشكل كبير بل بشكل متوسط

← إن النموذج الكلاسيكي في الإتصال يختلف عن توجهات الإدارة الحديثة لفرض نموذج اتصالي رمزي. في هاته العبارة افرزت نتائج المبحوثين وبشكل كبير علي انهم اتفقوا بانها صحيحة الي ابعد حدود هذا يدل علي ان الاداره الحديثه نموذج اتصالي رمزي بعيد كل البعد على النموذج الكلاسيكي

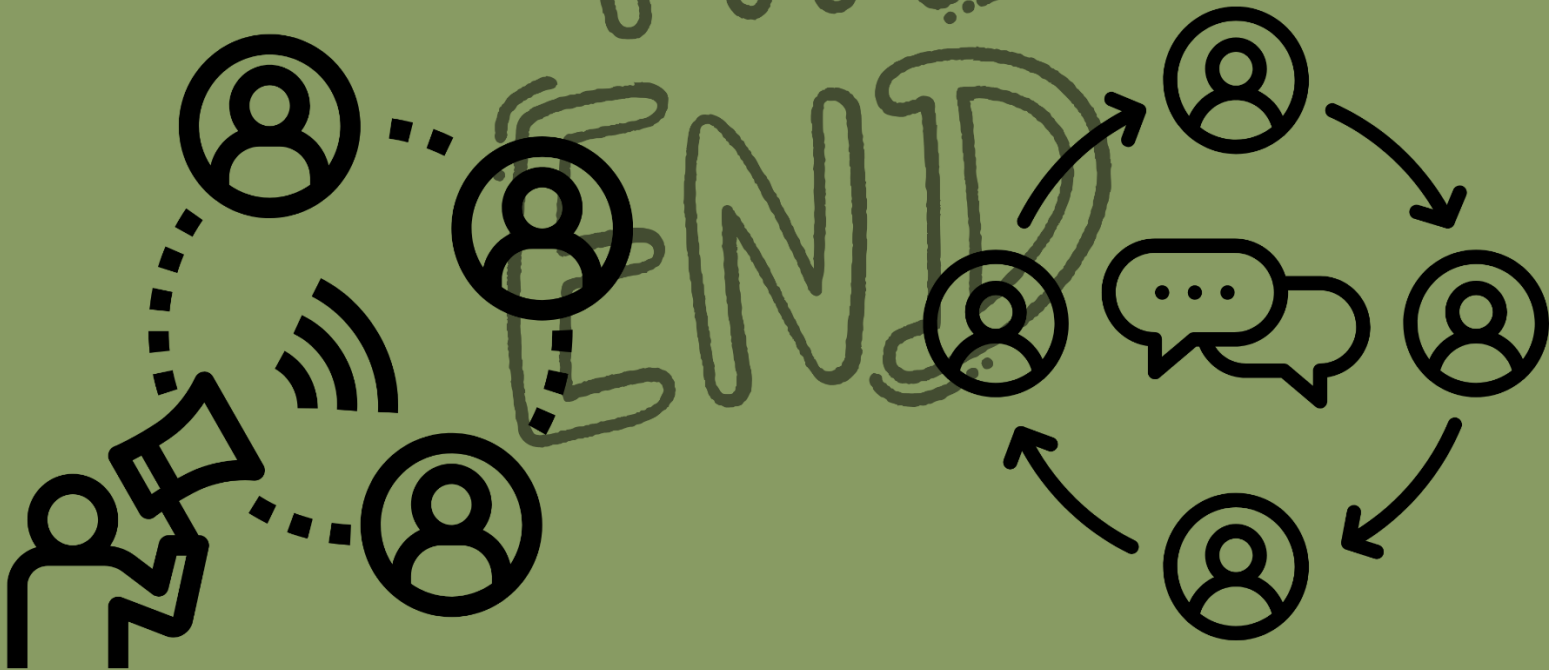
← اتجهت كل نتائج اجابات المبحوثين في عباره (التدفق السريع للمعلومات و البيانات و القرارات يفرض الاستخدامات الرمزية في الإتصال في الإدارة) بشكل كبير نحو الموافقه اي (دائما) وهذا من شأنه ان يدل علي ان الاستخدامات الرمزية للاتصال في الادارة فرضت وبشكل واضح بسبب تدفق المعلومات والقرارات داخلها .

من خلال هذه المعطيات فإن الفرضية الجزئية الثالثة تحققت بنسبة متوسطة.

# الخاتمة



THE  
END



يلعب الاتصال دور جد مهم داخل المؤسسة العمومية، وهذا في نشر ثقافة الترابط والتماسك بين العمال

في الإدارة، وتحفيزهم عن العمل لأجل المصلحة العامة، وهذا لتحقيق النجاح الذي تصبوا إليه المؤسسة،

فهذه الأخيرة مهما كان نوعها تبقى بحاجة ماسة إلى ذلك التفاعل الإيجابي بين مختلف المستخدمين والذي يمكن أن يشكل قاعدة متينة لنجاح العمل وديمومته.

فالالاتصال داخل المؤسسة بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من الوسائل التي يتحرك من خلالها والأشكال والأبعاد التي يحاول بواسطتها تجاوز العوائق التي تقف حاجزا أمامه ومنه الوصول إلى مجموعة من الأهداف التي تلقي بظلالها على السير الحسن والنجاح للمؤسسة.

أيضا الاتصال الإداري يتجاوز نقل المعلومات لتحقيق أهداف تنظيمية، ليشمل استخدامات رمزية تعزز الثقافة التنظيمية والهوية المؤسسية. من خلال الرموز مثل الشعارات، والشعارات التنظيمية، والاحتفالات، والتقاليد، يمكن للمنظمات توصيل قيمها ورسالتها بفعالية. على سبيل المثال، يمكن أن تعكس الاجتماعات السنوية والاحتفالات الجماعية إنجازات المؤسسة وتعزز روح الفريق والانتماء بين الموظفين.

هذا الاستخدام الرمزي يمتد إلى الألفاظ والمصطلحات المستخدمة في الاتصالات اليومية، التي تحمل دلالات تعزز مناخ العمل الإيجابي والمشارك. بالتالي، يلعب الاتصال الرمزي دورا محوريا في خلق بيئة عمل متماسكة ومنسجمة، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

ففي الجزائر ورغم أن المؤسسات أو بعضها لم تأخذ الاتصال داخلها مكانته التي يجب أن يحضا بها كما

هو في غالبية الدول الحديثة، فهو ما يزال في خطواته الأولى، إلا أنه يسير نحو الأفضل وهذا ما نلاحظه

لدى أغلبية المؤسسات التي تحاول جاهدة استباق الزمن لإعادة هيكلة نفسها وهذا لمسايرة  
واللحاق بركب الأنظمة الاقتصادية والعالمية وطرفها في التسيير والحفاظ على مواردها  
البشرية وطاقاتها.

والبلدية ككيان قائم بذاته و ككل مؤسسة عمومية خدماتية

تلعب دورًا حيويًا في تقديم مجموعة واسعة من الخدمات الأساسية الادارية او الاجتماعية  
وغيرها من الخدمات للسكان المحليين، مما يساهم في تحسين جودة الحياة وتعزيز التنمية  
المجتمعية.

# قائمة المصادر والمراجع





## قائمة المصادر و المراجع :

### أولا الكتب :

- <sup>1</sup>المزاهرة منال هلال ،نظريات الاتصال ،عمان ،دار المسيرة للنشر ، 2012 ،
- العبد الله مي ، البحث في علوم الإعلام و الاتصال :من الأطر المعرفية إلى الإشكاليات البحثية ، بيروت،دارالنهضة العربية ،
- محموش فضيلة، الاتصالات الإدارية و المراسلات الفعالة ، الجزائر ، دار الكتب العلمية للطباعة و النشر ، 2009 ،
- لوكيا الهاشمي، بن زروال فتيحة ، الاجهاد ، مخبر التطبيقات التربوية و النفسية ، قسنطينة ، دار الهدى للطباعة و النشر،
- خضرة عمر المفلح ، الاتصال : المهارات و النظريات و أسس عامة ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان 2015
- جمال الدين العويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009 ،
- عبد الفتاح شرف - الاتصال الإداري - 2005 - دار النهضة العربية
- محمد عبد الغني حسن هلال - إدارة الاتصال التنظيمي - 2010 - دار الفكر العربي
- سعيد عويس - الاتصال الفعال في بيئة العمل - 2013 - دار غريب للطباعة والنشر
- أحمد زكي بدوي - أسس الاتصال التنظيمي - 2016 - دار المعارف
- جون بي. هيويت - التفاعل الرمزي: منظور معرفي اجتماعي - 1976 - دار ألين وباكون
- <sup>1</sup> محمد، أحمد بن علي. (2017). أهمية الاتصال الإداري. في: الاتصال الإداري: النظريات والتطبيقات، تحرير: فاطمة بنت محمد العتيبي،. الرياض: دار الفكر العربي.

- علوان، خالد بن سليمان. (2015). الاتصال الإداري: دلالاته وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة. مجلة إدارة الأعمال،
- <sup>1</sup> قوى بوحنيفة: الاتصالات داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1 ، الجزائر، 2012.
- <sup>1</sup> مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطبعة، بيروت، ط 1 ، 1982
- <sup>1</sup> محمد سلطان حمو: الاتصالات الإدارية، دار الرياسة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط، 2005 ،
- <sup>1</sup> محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، 2001 ،
- فرح شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2009 ،
- <sup>1</sup> عساف عبد المعطي: مبادئ الإدارة، دار زهراء، عمان، د.ط، 2000 ،
- <sup>1</sup> هادي نهر وآخرون: إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط 1 ، 2009 ،
- <sup>1</sup> صبحي جابر القبيبي : تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 ، 2009
- محمد أحمد "إدارة الاتصال في الشركات الكبيرة" . دار الكتب العلمية .
- <sup>1</sup> محمد، أحمد بن علي. (2016). نظرية العلاقات الإنسانية: دراسة تحليلية لتأثيرها على الاتصال الإداري. في: الاتصال الإداري: النظريات والتطبيقات، تحرير: فاطمة بنت محمد العتيبي،. الرياض: دار الفكر العربي.
- سعد، عبدالله بن محمد. (2017). نظرية القيادة والاتصال: دراسة تحليلية لتفاعلها في البيئة التنظيمية. في: مجلة البحوث الإدارية،. الرياض: دار الكتب العلمية.
- أ.بسام عبد الرحمان مشاقبة "نظريات الإتصال" دار أسامة للنشر و التوزيع . الأردن عمان ص .

- أحمد عبد الله "الاتصال الإداري وتطبيقاته الحديثة" دار المعرفة
- العتيبي، فاطمة بنت محمد. (2019). الثقافة التنظيمية للاتصال: دراسة تحليلية لتأثير الثقافة على عملية الاتصال داخل المؤسسة. في: مجلة الاتصال التنظيمي، الرياض: دار المناهج.

### ثانيا : المذكرات و الرسائل الجامعية

- منال طلعت محمود ،مدخل إلى علم الاتصال ،مدرس بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية ،جامعة الاسكندرية ، 2001-2002
- أحمد محمد علي - تأثير التفاعل الرمزي في تكوين الهوية الاجتماعية لدى الشباب - رسالة ماجستير - سنة النشر: 2015 - جامعة القاهرة
- ليلى أحمد العبد - دراسة مقارنة لنظرية التفاعل الرمزي ونظرية تبادل الأدوار في علم الاجتماع - رسالة ماجستير - سنة النشر: 2016 - جامعة بغداد
- جورج هيربرت ميد - العقل، الذات والمجتمع - 1934 - جامعة شيكاغو للنشر -
- <sup>1</sup> جيرالدين إي هاينر ، ترجمة : سليمان بن عبيد العنزي ،محمد بن سعيد العمري ،الاتصال الإداري إستراتيجيات و تطبيقات ،مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2019 ،
- <sup>1</sup> محمد، سعيد بن عبد الله. (2018). أثر الاتصال الإداري على كفاءة أداء الموظفين في الشركات الصغيرة. رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
- يوسف بن محمد "دراسة حالة للممارسات والرموز التفاعلية للاتصال الإداري في الشركات الكبيرة" الفصل الثالث. 2020 جامعة الجزائر.
- <sup>1</sup> أميرة بن يوسف. "النظريات المفسرة للاتصال الإداري وتطبيقاتها في السياق الجزائري". 2022. جامعة الجزائر 2
- أميرة بنت محمد "أهمية الأشكال الرمزية في الاتصال الإداري" القسم الثاني. 2019. جامعة الجزائر.

## رابعاً المجالات :

- دوسانج، ماري. (2013). "أهمية الاتصال الإداري في تحقيق الأهداف التنظيمية". مجلة البحوث الإدارية، 10(2)،
- بياض، نادرة بنت عبدالرحمن. (2019). "أهمية الاتصال الإداري في بناء الثقة بين القيادات والموظفين". مجلة دراسات إدارية
- أحمد، نور بن عبدالرحمن. (2018). النظريات المفسرة للاتصال الإداري في المؤسسة. في: المؤسسات والتنظيمات: قضايا إدارية واقتصادية، تحرير: فاطمة بنت عبدالعزيز الشهري، الرياض: دار المناهج.
- محمد، فاطمة بنت عبدالعزيز.. "نظرية الاتصال الاستراتيجي: تحليل تطبيقي لدورها في تحقيق أهداف المؤسسة." في - مجلة الاتصال الاستراتيجي، الرياض: دار الفكر العربي. (2019)
- العمري، محمد بن سعيد. نظرية الاتصال الجماعي: تحليل نظري وتطبيقي لدورها في العلاقات التنظيمية. في: مجلة العلاقات العامة والاتصال الجماعي، الرياض: دار الملك فهد الوطنية. (2020).
- الجعيد، محمد بن فهد. (2019). التفاعلات الإدارية للاتصال: دراسة تطبيقية لنماذج التفاعلات في بيئة العمل. في: مجلة العلوم الإدارية، 7(2)،. الرياض: دار الكتب العلمية.
- الحسن، نور بن عبدالله. (2020). "أنواع الرموز التفاعلية في الثقافة التنظيمية". مجلة الثقافة التنظيمية، 10(1)، ص 30-45. الرياض: دار الفكر العربي.

# المجلة حرق





## جامعة محمد خيضر - بصرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

التخصص : اتصالات وعلاقات عامة

استمارة استبيان :

في إطار إجراء دراسة ميدانية لتحضير نيل شهادة الماستر تخصص اتصالات وعلاقات عامة بعنوان : الإستخدامات الرمزية للإتصال الإداري في المؤسسة, دراسة ميدانية على عينة على عينة من أعوان الإدارة و الإطارات, و يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة من أجل الإجابة على الأسئلة الواردة فيها, ونحيطكم علما أن إجاباتكم سوف تحضى بالإهتمام و السرية المبالغة و المنتهية و التي يتم إستخدامها لغرض البحث العلمي, و تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

من إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبين :

عباسي يزيد

بوطيب عبد المنعم

بن خراة سعيد

**ملاحظة :** للإجابة ضع علامة (\*) في الخانة المناسبة .

السنة الجامعية : 2023-2024

**البيانات الشخصية :**

الجنس : ذكر

السن : من 20 الى 30

سنوات الخبرة : من 1 الى 5

المهنة : عون استقبال

المستوى الدراسي : ثانوي

من 40 الى أكثر

من 30 الى 40

من 10 الى أكثر

من 5 الى 10

رئيس مصلحة

عون إدخال المعلومات

عون إدارة

عون استقبال

آخر :

ماستر

ليسانس

المحور الأول : أهم إستخدامات الرمزية في الإتصال الإداري .

أبدا	احيانا	دائما	العبــــــــــــــــارات	
			يتم إستخدام اللغة الرمزية في الإتصال في الإدارة	1
			يساهم الإشارك في فهم الرموز الإتصالية في الإدارة في زيادة التفاعل بين الموظفين	2
			تزيد درجة التفاهم بين الموظفين من خلال إستخدامهم للغة رمزية مشتركة	3
			يساهم نظام المعلومات في الإدارة الى رفع مستوى التفاعل بين الموظفين	4
			تزداد فاعلية الإتصال في الإدارة كلما كان اثنان من الموظفين على نموذج إكمالي موحد	5
			يساهم إستخدام وسائل التواصل الإجتماعي في تفعيل الإتصال في الإدارة	6

المحور الثاني : الجوانب الخفية و غير المباشرة للاتصال الاداري في المؤسسة .

أبدا	احيانا	دائما	العبــــــــــــــــارات	
			يساهم الميل المشترك للموظف نحو قضايا و مواضيع معينة الى زيادة التفاعل بين الموظفين	1
			سوء استخدام التكنولوجيا الحديثة يزيد من التباين في فهم المضامين الاتصالية في الادارة	2
			غموض القرارات والبيانات في الادارة يزيد من الخلافات بين الإداريين	3
			التباين في مستوى الموظفين بفعل الاتصال الغير مباشر فيما بينهم	
			إستخدام الرموز والمعاني مسألة ضرورية لتفعيل الاتصال في الادارة	5
			الإستخدامات الغير الرمزية في عملية الاتصال تعمل على الإساءة في فهم المضامين الإتصالية في الإدارة	6



المحور الثالث : أهم العوامل المساعدة على إحداث التفاعلية الرمزية في الإدارة .

أبدا	أحيانا	دائما	العبارات	
			الإستخدامات الرمزية في الإتصال ضرورية في الإعتماد على وسائل التواصل الإجتماعي في الإدارة	1
			الإعتماد على وسائل التواصل الإجتماعية بمضامنها الرمزية يسرع في إتخاذ القرار أكثر	2
			النظام المعلوماتي في الإدارة الحديثة يتطلب الرمزية في الإتصال	3
			توجهات الإدارة الحديثة كفرض نموذج اتصالي رمزي يختلف عن النموذج الكلاسيكي في الإتصال	4
			التدفق السريع للمعلومات و البيانات و القرارات يفرض الإستخدامات الرمزية في الإتصال في الإدارة	5

وفي الأخير . نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا بالإجابة على هذه الإستمارة

شكرا



شكروا لهم

