

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

رقم:

ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

فرع: إدارة الأعمال

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر مهني

إعداد الطالبين:

بن صالح عبد القادر

مسعودان زوهير

تحت عنوان

أثر الاتصال في رفع معنويات المستخدمين

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة المسيلة

.....

مشرفا و مقررا

جامعة المسيلة

د/ زاوش رضا

مناقشا

جامعة المسيلة

.....

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

قال الله تعالى: " ... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ..."

بادئ ذي بدء، نشكر الله تعالى علي نعمه الجليلة، أنه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة والقوة وكان لنا عوناً ودعماً، نحمده عز وجل أنه وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد والثبات للإعداد هذا البحث ونرجو أن يكون ذخراً في ميزان الحسنات يوم القيامة.

ونشكر كل من علمنا حرفاً ، وتلقينا منه علماً صالحاً أو عملاً مفيداً لمواصلة مشوارنا كما نشكر الأستاذ المشرف د. "زاوش رضا " على توجيهاته وكذلك أعضاء اللجنة الموقرين لتبنيهم مناقشة هذا العمل المتواضع، وكل الأساتذة الذين تدرسنا على أيديهم.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا الخالص للسيد مكي بومدين، و السيد محمودي لخضر

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا طيلة فترة الدراسة من قريب أو من بعيد، بالكثير أو بالقليل حتى ولو كلمة طيبة أو ابتسامة عطرة، فلکم منا أخلص تحية وأعظم تقدير.

"بارك الله لكم وجعلها في ميزان حسناتكم وجعل الجنة مثواكم"

إهداء

إن الهدية هي أجمل ما يحمله الإنسان ويقدمها إلى من يراه يستحق هذا الجمال والقيمة

لهذا أجعل عملي هذا هدية إلى كل من أكن له الود والاحترام، إلى عائلتي

والدائي حفظهما الله و أطال في عمرهما، و الحزن الدافئ إخوتي

إلى زوجتي و ابني

إلى كل من يعرفني ولي عنده منزلة الود ولو بقدر قليل.

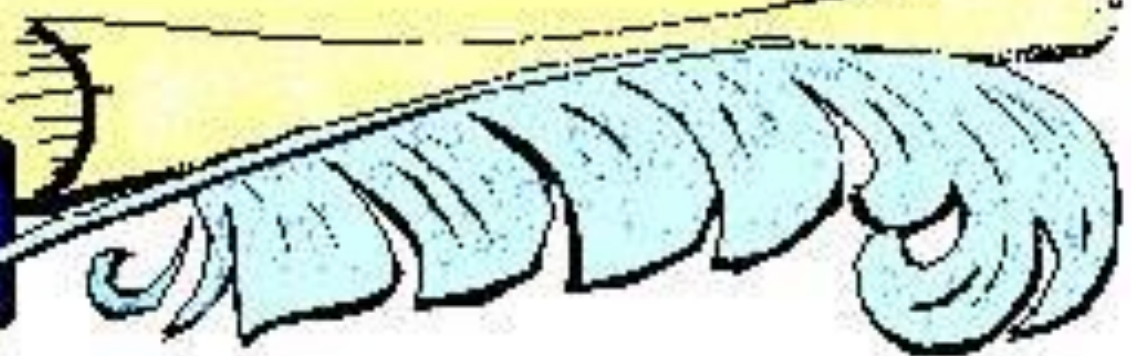
مسعودان زهير

إهداء

بعد الثناء والحمد لله ، وبتوفيق منه عزّ شأنه لحصولي على شهادة
الماستر مهني، ونصرة لسيدي البريّة محمد صلى الله عليه وسلم
أهدي هذا العمل المتواضع لمن قال فيهما البارئ : >>... وبالوالدين
إحساناً .<< إلى أغلى ما أملك الذين مدّ يدّ العون لي ولم يبخلوا عليّ
بأعز ما يملكان ، إلى الحضن الدافئ إختوتي
إلى كل من يحمل لقب بن صالح إلى زوجتي
ولدي محمد صالح

إلى كلّ من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي
إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد سرّاً أو علانية
وفي الأخير أسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا

بن صالح عبد القادر



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الاتصال في رفع معنويات المستخدمين فانطلقت من الفرضية العامة التالية: كيف يساهم الاتصال في رفع المعنويات والتي تفرّعت إلى الفرضيات الجزئية التالية:

➤ ما مفهوم الاتصال والروح المعنوية لدى المستخدمين

➤ ما دور الاتصال في رفع المعنويات

وقد تم توضيح هذه النتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول الاتصال، وفي المبحث الثاني لمعرفة الروح المعنوية و دور الاتصال.

وعليه يمكن القول إن الاتصال السليم والفعال داخل المؤسسة قد حاز أهمية بالغة ودورا كبيرا خاصة في رفع معنويات المستخدمين، فمن خلال سير الاتصال الحسن تكون المؤسسة سائرة في طريق النجاح و استمراريتها وضمان بقاءها ووجود حافز للمستخدمين والحصول على معنويات مرتفعة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الروح المعنوية.

Résumé :

Cette étude visait à clarifier l'importance de la communication pour remonter le moral des utilisateurs, elle est donc partie de l'hypothèse générale suivante :
Comment la communication contribue-t-elle à remonter le moral, qui s'est ramifiée dans les hypothèses partielles suivantes :

- Quel est le concept de communication et le moral des utilisateurs ?
- Quel est le rôle de la communication pour remonter le moral ?

Ces résultats ont été clarifiés à la lumière du cadre théorique de l'étude dans : Le premier thème fait référence aux concepts généraux de la communication, et dans le second thème la connaissance du moral et le rôle de la communication.

En conséquence, on peut dire qu'une communication appropriée et efficace au sein de l'organisation a pris une grande importance et un grand rôle, en particulier pour remonter le moral des utilisateurs.

Les mots-clés : la communication ,l' esprits moral.

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى
	كلمة الشكر
	الإهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الأشكال
أ- و	مقدمة عامة
08	الفصل الأول: الإطار النظري لماهية الاتصال في رفع معنويات المستخدمين
09	تمهيد
10	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال
10	المطلب الأول: مفهوم الاتصال و عناصره
14	المطلب الثاني: أنواع و طرق الاتصال
19	المطلب الثالث: أهداف الاتصال و معوقاته
22	المبحث الثاني: الروح المعنوية ودور الاتصال
22	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الروح المعنوية
24	المطلب الثاني: خصائص و مستويات الروح المعنوية
26	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية و دور الاتصال
29	خلاصة الفصل الأول
30	الخاتمة العامة
33	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر عملية الاتصال	09
02	الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة	11
03	الاتصال النازل (الهابط)	12
04	الاتصال الصاعد	13
05	الاتصال الأفقي	13
06	الاتصال المحوري (القطري)	14
07	الاتصال الرسمي واتجاهاته	14

مقدمة

يعتبر الإنسان كائن اتصالي، فنحن نسمع و نتحدث و نرى و نقرأ و نكتب، و هكذا أصبح الاتصال حقيقة طاغية في حياتنا الحديثة، فجميع الناس يقومون بالاتصال، يستقبلون معلومات و ينقلون معلومات أخرى، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد و الجماعات، فالاتصال يعتبر احد الركائز الأساسية للحياة الاجتماعية و ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار و البقاء.

و بما أن المؤسسة عبارة عن كتلة اجتماعية فان الاتصال يمثل القلب النابض لها، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والأداء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها.

كما أن الاتصال عملية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل و استقبال المعلومات و الفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وان مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمرافق المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال.

يعتبر الاتصال السليم والذي يقوم على أساس المشاركة بين أفراد الإدارة والمستخدمين وسيلة هامة لخلق علاقات طيبة في محيط العمل، كما انه يعتبر أساس قيام العلاقات الإنسانية السليمة، و نظرا لتعاظم دور الاتصال في العصر الحديث وزيادة مشكلات العلائقية في المؤسسات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات فعالة في هذه المؤسسات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى معنويات وأداء المستخدمين.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة النظرية أهمية الاتصال في رفع معنويات المستخدمين، لأنه تعذر علينا اجراء دراسة ميدانية كنا بصدد القيام بها على مستوى مؤسسة نفضال التجارية بالمسيلة بسبب جائحة كورونا.

الإشكالية:

كيف يساهم الاتصال في رفع معنويات المستخدمين؟

للإجابة على الإشكالية فإنه تم تقسيم السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية كما يلي:

1. ما مفهوم الاتصال والروح المعنوية لدى المستخدمين؟
2. كيف يساهم الاتصال في رفع معنويات المستخدمين؟

فرضيات البحث:

يمكن تقديم إجابات فرعية في شكل فرضيات كما يلي:

1. هنالك عدة مفاهيم للاتصال والروح المعنوية.
2. الاتصال السليم والفعال يرفع من الروح المعنوية.

أهداف البحث:

نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال والمعنويات؛
2. معرفة هل الاتصال النازل أو الصاعد علاقة ارتباطية قوية بمعنويات المستخدمين؛
3. إثراء المكتبة الجامعية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأحد الموضوعات الهامة والمعاصرة لواقع المؤسسات في الوقت الراهن، حيث يساهم الاتصال السليم في رفع معنويات المستخدمين، وذلك من خلال استعان الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية المهام بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للمؤسسة ثقة مستخدميها ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها و لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول دور الاتصال السائد في المؤسسة للوصول إلى أداء جيد.

حدود الدراسة: تعذر علينا إجراء دراسة ميدانية.

الحدود المكانية: تعذر علينا إجراء دراسة ميدانية.

الحدود الزمنية: تعذر علينا إجراء دراسة ميدانية.

منهجية البحث:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى توضيح أثر الاتصال في رفع معنويات المستخدمين في المؤسسات، و من أجل الإجابة على الإشكالية اعتمدنا على المنهج التحليل الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع كما سنستعين بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع و تحليل كل ما كتب في الموضوع ،من كتب و دوريات علمية و رسائل ...الخ.

أسباب اختيار موضوع البحث:

- ✓ علاقة الموضوع بالتخصص؛
- ✓ الرغبة الشخصية للبحث في هذا المجال؛
- ✓ أهمية الاتصال في مختلف العمليات داخل المؤسسة؛
- ✓ المساهمة في توضيح العلاقة بين الاتصال ومستوى معنويات المستخدمين داخل المؤسسة؛

صعوبات البحث:

- ✓ عدم إجراء الدراسة الميدانية بسبب جائحة كورونا (كوفيد 19).

الدراسات السابقة:

لقد تم مراجعة دراسات حول موضوع بحثنا، حيث شملت هذه الدراسات متغيرات البحث سواء تعلق الأمر بأثر الاتصال في رفع معنويات المستخدمين أو الأداء ونذكر بعضها على سبيل المثال:

*الدراسة الأولى:-دراسة الطالب بوعطيط جلال الدين، بعنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير جامعة منتوري محمود (2008-2009)، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 01- معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- 02- معرفة هل المتغيرات :السن، الاقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة البحث (سونغاز)
- 03- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

***الدراسة الثانية:-دراسة الطالب محمد عبد الله الغنزي،** بعنوان أثر الاتصالات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، مذكرة درجة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط (2010)، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 01- معالجة موضوع الاتصالات الإدارية و أثرها في فاعلية القرارات.
- 02- الاتصال الإداري يمثل النظام الذي تتدفق من خلاله المعلومات اللازمة لتحسين بيئة العمل و توفير أجواء فاعلة للعاملين لممارسة العمل بيسر و تفاعل.
- 03- تساهم الاتصالات الفاعلة في تشجيع التفاعل بين العاملين و القيادة و نشر ثقافة الحوار بين جميع الأطراف العلاقة داخل المؤسسة.

***الدراسة الثالثة:-دراسة محمد علي محمد 1978:** انطلق الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ، و أجريت في شركة النصر للأصواف و المنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية ، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف و تشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي ، ولقد اعتمد الباحث على ثلاث أدوات و عناصر لجمع البيانات وهي :

أ-**الملاحظة المباشرة:** ذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ، ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم

- ب-**المقابلة الحرة:** وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم
- ج-**الاستمارة:** استخدام عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية و ذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال، ولقد شملت دراسته خمسة جوانب للاتصال و هي:

- 01-بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي و التشاوري
- 02-بيانات تتعلق بتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية
- 03-مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال
- 04-بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد
- 05-بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال النازل

***الدراسة الرابعة:-دراسة كاتز كوبي و موريس 1950** :بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية ، خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم و مشروباتهم إلى مكان عملهم وان يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا و تضييع الوقت ، وكان مسئولي الشركة واضحين و صرحين في هذا المجال ، بحيث

بينوا و أوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى اقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة و اللاحقة لفترة تناول الوجبات و المشروبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر و إقناع⁽¹⁾ ولقد استخلص محمد علي محمد في دراسته هذه إلى أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل و التوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة ، كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال و مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

***الدراسة الخامسة:-دراسات أو تجارب هاوثورن:** بدأت عام 1927 سلسلة من الدراسات و التجارب في مصنع هاوثورن بولاية شيكاغو التابع لشركة وستيرن اليتريك أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة . أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذين يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.

وقام فريق من الباحثين يقودهم التون مايو و روثلبرج من جامعة هارفارد باختيار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في لإحدى غرف المصنع ، وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة ، وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة (ولكنه ازداد) ، وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها⁽²⁾

-بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية
-لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي و الظروف المحيطة بالعمل فقط ، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة و تميز وأهمية ، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات و تطلعات و حاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير و اعتراف و تشجيع و محاولة الاستجابة لها ، وهو ما يسمح برفع المعنويات والأداء إلى مستويات أعلى.

-كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها و تقاليدها وهي غالبا ما

¹ كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة: سيد عبد المرسى ، محمد إسماعيل يوسف ، دار النهضة ، 1974 :ص 50.

² جاري ديسلر: أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992 ص 42.

تتشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ، ويطلق على هذا النوع من الجماعات غير الرسمية، وهو ما يعني ضمناً وجود اتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنظمين لها.

هيكل البحث:

نظراً لجائحة كورونا تم الاكتفاء بالدراسة النظرية، بحيث جاءت في الفصل الأول بعنوان أثر الاتصال في رفع معنويات المستخدمين ويتضمن مبحثين،المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفاهيم عامة حول الاتصال أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى العوامل المؤثرة في الروح المعنوية ، وكذا دور الاتصال.

الفصل الأول

الإطار النظري لماهية الاتصال في رفع

معنويات المستخدمين

الفصل الأول: الإطار النظري لماهية الاتصال في رفع معنويات المستخدمين

تمهيد:

لقد ازدادت أهمية علم الاتصال في العقود الأخيرة بازدياد بحر المعلومات، كما أن الإدارة هي فن القيادة الإدارية الذي يعتمد على كسب الأفراد و ترغيبهم في العمل ، إذ تعتمد بشكل كبير على الاتصال بين المديرين و المستخدمين، بحيث تسمح لهم مدة الاتصالات بإمكانية الحياة و الحركة في نفس الإطار التنظيمي، فالاتصال يكتسي أهمية بالغة يتم من خلاله نقل المعلومات اللازمة و تبادلها بين مختلف الأفراد و يتم ذلك حسب نوعية الاتصال و أهميته، والاتصال عملية يتم من خلاله تبادل الرسائل بين الأفراد الذين تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات وهذه الرسائل لابد لها أن تتكيف مع متغيرات المحيط، حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل وجه، فالاتصال يكتسي أهمية بالغة، ذلك أن أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوماً إلى وجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسة، و تتم هذه العملية بوسائل متعددة داخل المؤسسة كما تسود هذه العملية بعض المعوقات تحد من فعاليتها، كما يساعد الاتصال الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للمستخدمين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الروح المعنوية.

و من خلال هذا الفصل نتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول الاتصال، وفي المبحث الثاني لمعرفة الروح المعنوية و دور الاتصال

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال

نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم عامة حول الاتصال في المطلب الأول مبادئ وتصنيفات نظام المعلومات المحاسبي في المطلب الثاني وفي المطلب الثالث نتطرق إلى مكونات نظام المعلومات المحاسبي وفي المطلب الرابع نتطرق إلى تأثير استخدام الحاسوب على نظام المعلومات المحاسبي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وعناصره

أولاً: تعريف الاتصال

لغة : مصطلح الاتصال تعبير لغوي ورد في الكلمة اللاتينية communis ، التي تعني باللغة الانجليزية common ، و تأخذ معاني كثيرة منها :مراسلة إيصال و اتصال، موصل، صلة، طريق تبليغ، إخبار ، إنشاء، إطلاع،اختلاط...الخ أي مشترك أو اشتراك وفي الأصل الانجليزي تعني كلمة common شائعاً و مألوفاً⁽¹⁾.

لان محاولة الاتصال أو التواصل تتطلب تأسيس اشتراكا مع شخص أو مجموعة من الأشخاص اشتراكا في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات و يختلف الأفراد من حيث قدرتهم (السمع، البصر..) على الاتصال من ناحية، ومن حيث الفرص الاتصالية السانحة أمامهم من ناحية أخرى، ومن هنا لا يمكن الاعتقاد أن الفكرة الذاهبة إلى أن العمليات الاتصالية تتكون من النقل البسيط للأفكار و المعلومات، وإنما ترتبط بضرورة وضع الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو وتتطور بشكل يضمن استمراره عبر الزمن واتخاذ كل التدابير التي تعمل بسرعة و كفاءة بعد الزمان والمكان⁽²⁾.

وعليه فاللفظين في اللغة العربية والإنجليزية يدلان على المشاركة في المعنى وتلاقي العقول من خلال مجموعة من الرموز المشتركة التي تؤدي إلى اتفاق على معنى معين لتلك الرموز، مما يحقق درجة من التفاهم بين الأفراد.

اصطلاحاً : "هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعلومات و المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهما"⁽³⁾.

ركز هذا المفهوم على مدى أهمية المعلومات و المعارف في العملية الاتصالية و طريقة انتقالها بين الأفراد. "هو عملية تفاعل مشترك بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة ما"⁽⁴⁾.

¹ محمد منير عجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2011، ص09.

² خيري خليل الحمدي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الإسكندرية، 1997، ص24.

³ ابراهيم بن عبد العزيز الدعاج، الاتصال ووسائل الإعلام، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011، ص11.

⁴ مي العبيدي الله السنو، الاتصال في عصر العولمة، دار النهضة للطباعة، ط2، بيروت، 2012، ص23.

أشار هذا المفهوم إلى إن الاتصال عملية تفاعلية بين المرسل و المستقبل أو العكس عبر قناة اتصالية معينة.

"هو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات و المهارات أو الميول أو القيم من فرد لآخر أو من فرد إلى جماعة أو من جماعة إلى جماعة أخرى"⁽¹⁾.

يشير هذا المفهوم إلى أن الاتصال يعمل على نقل محتوى الرسالة مهما اختلفت المعلومات التي تحتويها من المرسل أي من مصدر الرسالة إلى المستقبل.

"هو عملية مستمرة تتضمن قيام احد الأطراف بتحويل الأفكار و المعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة من خلال وسيلة الاتصال إلى آخر"⁽²⁾.

لكن الاتصال عرفه كوينتز و زملائه فن الاتصال على انه إرسال و تحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل ، مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل ⁽³⁾.

أما مكفارلاند فعرف الاتصال بالصورة التالية: "الاتصال بشكل واسع عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد"⁽⁴⁾. و من هذا يمكننا الوصول إلى تعريف مبسط للاتصال على انه "كشف العناصر الضرورية و الدقيقة التي لها من خلال علاقة المؤسسة بين مختلف الأفراد الداخلية كالعمال، و الموظفين...الخ، و الخارجية كالمورد ون، الزبائن و البنوك... الخ"⁽⁵⁾.

ثانياً: عمليات و عناصر الاتصال

إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين، بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات و الأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاث عناصر أساسية وهي: المصدر(المرسل)، الرسالة، ومستقبل الرسالة

الشكل رقم(01):عناصر عملية الاتصال



المصدر: من إعداد الطالبين

¹ إبراهيم بن عبد العزيز الدعيان، مرجع سابق، ص 12.

² احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2009، ص 16.

³Michel Gervais - control de gestion et stratégie de l'entreprise – (economica , paris ,4eme , 1991).

⁴M. Gervais –control de gestion- (economica , paris , 7eme édition , 2000.

⁵ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات، العمليات و الوظائف، دار وائل للنشر، ط3،الأردن، 2006، ص 289.

هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من الناحية العملية فإنها معقدة، و تحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال كما هو مبين في الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة و هي كما يلي:

01-المصدر: يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب، الراديو، التلفاز أو أي محطة، و فعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة و التقرير، والقدرة على التأثير...، وقد دلت الدراسات بان مصدر الاتصال الموثوق بها، لها القدرة اكبر على التأثير على سلوك الأفراد، من المصادر غير موثوق بها و أن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بالنسبة لمصادرها، وهناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار وسيلة نقل للاتصالات ذات مكانة عالية و مرموقة، فمثلا المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأكيد من مكانة المعلومات المنشورة و درجة الثقة بها، وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له السلطة الرسمية فوق المستلم.

02-الترميز: تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، و يتم ذلك عن طريق استعمال اللغة، أو الرموز، أو تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل و فهم مضمون عملية الاتصال. **03-الرسالة:** وهي موضوع الاتصال و تتضمن مضمون المعلومات و الأفكار و الآراء التي إما أن تقال شفويا أو تكتب⁽¹⁾.

04-وسيلة الاتصال(القناة): وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية، أو مرئية أو حسية، أو جميعها معا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة.

05-مستلم الرسالة: إن مستلم الرسالة عادة هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، واهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة.

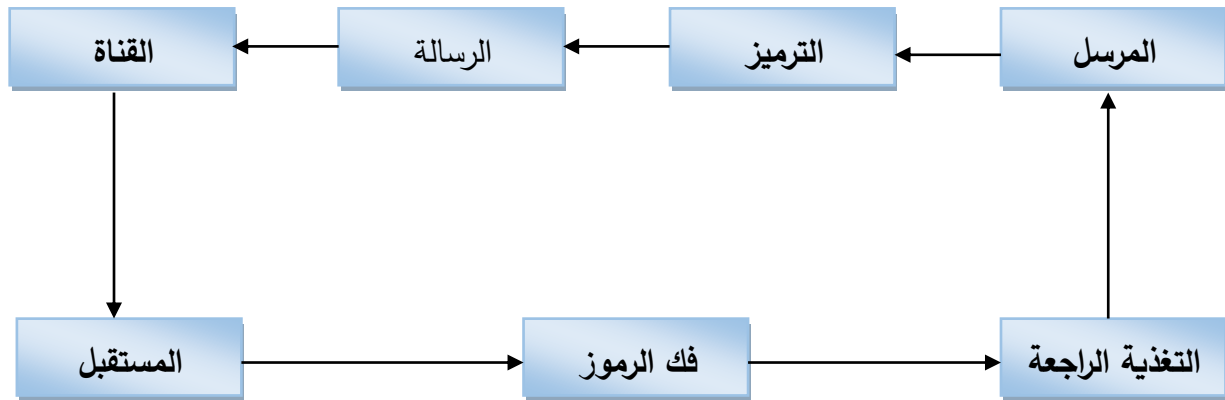
06-تحليل رموز الرسالة و فهمها: إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا و متكاملا، وقد تؤدي عملية تحليل رموز الرسالة إلى الفهم الخاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها(مستقبل الرسالة)، عندما نفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن المعنى المقصود بها، بحيث يجب أن يكون هناك تجانس و تماثل في المركز و الخلفية الفكرية و الحضرية للمرسل و المستلم (المستقبل) وهذا قصد فهم معنى الرسالة.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 291.

07-التغذية العكسية: إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح و المرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها و سرعة عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود فعل تبين مدة التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة (1).

08-التشويش: تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة أو عدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن المؤثرات البيئية كالأصوات و المسافة و الوقت، أو المؤثرات الإدراكية كالفهم والاتجاهات و الميول و العوامل الحضرارية بين المرسل و المرسل إليه.

الشكل رقم(02): الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة



المصدر: خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2005، ص180

¹ أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة (نظريات و نماذج واستراتيجيات حديثة)، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009، ص 321.

المطلب الثاني: أنواع و طرق الاتصال

أولاً: أنواع الاتصال

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة و تقسيمات عديدة، بحيث يمكن النظر إليها كاتصالات رسمية و اتصالات غير رسمية، وسوف نلقي الضوء على كل نوع منها:

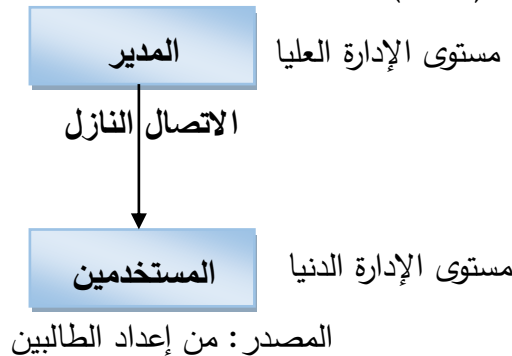
01-الاتصال الرسمي: و هو ذلك الاتصال الذي يتم في المؤسسات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته و قنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين و الأنظمة و اللوائح و القواعد العامة المتبعة في هذه المؤسسة⁽¹⁾.

كما يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير و الاجتماعات الرسمية ويتخذ هذا النوع من الاتصال أربع أشكال وهي:

01-01 الاتصال النازل(الهابط): هي الاتصالات التي تجري بين مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة الدنيا، حيث تتم هذه الاتصالات النازلة عادة في محيط العمل و المؤسسة و يتضمن هذا النوع من أنواع الاتصالات ما يلي⁽²⁾:

- ✓ القرارات و الأوامر و التعليمات التي تحدد و تساعد على القيام بالوظائف و المهام المتنوعة في المؤسسة من اتقاقهم و تفهم لمسائل التعيين و الترقية و التفويض.....؛
- ✓ اللوائح و التشريعات و الكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد المستخدمين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم و تحديد مسؤولية كل منهم؛
- ✓ التعليمات و التوجيهات التي توجه إلى المشرفين و الملاحظين لتحسين طرق العمل؛
- ✓ الاستفسارات و البيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين؛

الشكل رقم(03): الاتصال النازل(الهابط)

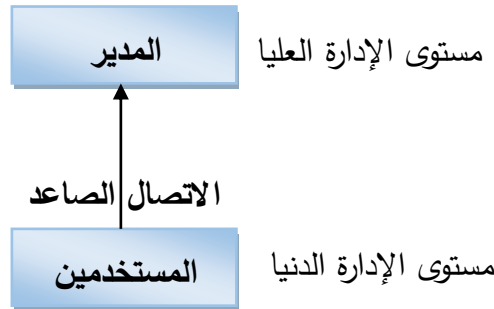


¹ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 221.

² محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 73-75.

01-02 الاتصال الصاعد: يمثل هذا النوع من الاتصالات التي ينقلها المستخدمون في مستويات دنيا إلى مستويات عليا، توضيح أفكارهم و مشاكلهم بشكل يتيح للرؤساء اتخاذ القرارات و التوجيهات المناسبة، إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر المستخدمين في مختلف المستويات الإدارية و إن كان ذلك على حساب نوعية القرارات المتخذة ، من التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات التقارير التي يرفعها المستخدمون⁽¹⁾.

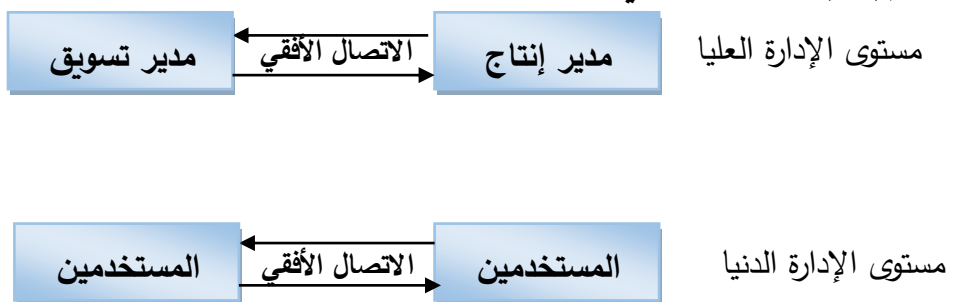
الشكل رقم(04): الاتصال الصاعد



المصدر: من إعداد الطالبين

01-03 الاتصال الأفقي (الجانبى): يتميز هذا النوع من الاتصالات بانسيابه بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق كما هو موضح في الشكل، أو بين المستخدمين لتبادل المعلومات و الخبرات على نفس المستوى الإداري.

الشكل رقم(05): الاتصال الأفقي

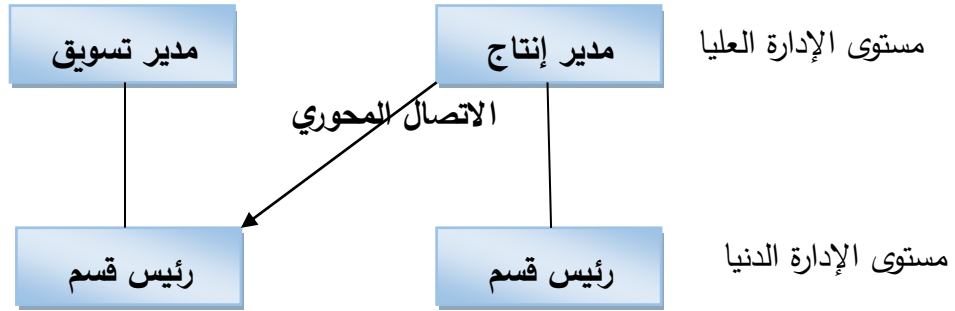


المصدر: من إعداد الطالبين

¹ نبيل زنون الضائع، الإدارة مبادئ و أساسيات ، عالم الكتاب للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص 178.

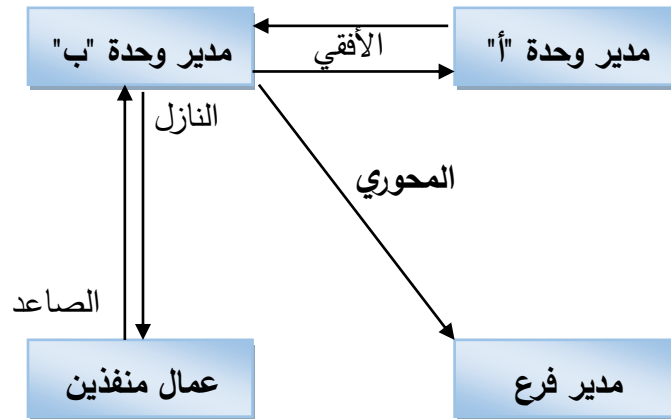
01-04 الاتصال المحوري (القطري): يتمثل في انه ينساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المؤسسة كاتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق⁽¹⁾.

الشكل رقم (06): الاتصال المحوري (القطري)



المصدر: من إعداد الطالبين

شكل رقم (07): يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته



المصدر: عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990 ، ص 748.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص 244.

02 الاتصال غير رسمي: كما يشير اسمه فهو لا يتبع خطوط الاتصال الرسمي بالمؤسسة، تنشأ الاتصالات غير رسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد المستخدمين من علاقات اجتماعية و صداقات شخصية فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، و يخضعون في ذلك لاتجاهات محددة، كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي⁽¹⁾. وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة و بعضها صاعدة و بعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط، طالما أن هناك علاقات تربط الأفراد و الأطراف المتصلة وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يتعرف بمستويات السلطة.

ثانيا: طرق ووسائل الاتصال: هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الوسائل من غيرها يعتمد على طبيعة المرسل و طبيعة المستقبل و طبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال ، يمكن تمييز ثلاث أساليب و هي:

✓ أسلوب كتابي؛

✓ أسلوب شفهي؛

✓ أسلوب تصويري؛

01-الأسلوب الكتابي: يعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات فهي الموجه الأول في أي اتصال، فالتقارير و الأوامر و القرارات الإدارية يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان و تفكر ثم يحفظها ضمن الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة بالإضافة إلى إمكانية توصيلها لعدد كبير من المستخدمين في المؤسسة بسرعة و يسر⁽²⁾.

وفي ما يلي سنعرض أهم وسائل و طرق الاتصالات الكتابية المستخدمة في المؤسسة:

✓ الأوامر و التعليمات: كالخطابات الداخلية و الخارجية و المذكرات و النشرات؛

✓ الرسائل الخاصة: مثل الخطابات و الرسائل الخاصة بالمستخدمين؛

✓ مرجع أو دليل المستخدمين: و فيه توضيح لأهمية العمل و دور الفرد في المؤسسة و معلومات عن المؤسسة و أهدافها و تنظيماتها و سياساتها؛

✓ الأدلة: وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابت أو قد يكون قابلا للتعديل و التطوير وهي تشبه اللوائح؛

✓ التقارير: مثل تقارير التخطيط و الرقابة و الأخبار؛

¹ زكي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص ص 266-268.

² جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة ، الجزائر، 2002، ص 47.

✓ لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات و التعليمات للمستخدمين⁽¹⁾؛

- ويعتبر أسلوب الاتصال الكتابي وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة و توفير الأموال و الجهد، كما يتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي⁽²⁾.

02-الأسلوب الشفهي: و يعتبر من أقدم أساليب الاتصال المستخدمة في عملية الاتصال، وهذا النوع يحتاج إلى قدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس و مرؤوسيه، و المناقشات التي تتم بين الإدارة و المستخدمين في المؤتمرات و الندوات⁽³⁾.

يمثل الأسلوب الاتصالي الشفهي الجزء الأكبر في عملية الاتصالات الإدارية و تتمثل في ما يلي:

✓ إصدار الأوامر و التعليمات؛

✓ المقابلات، مثل مقابلة التوظيف، التدريب، و الترقية؛

✓ الاجتماعات اليومية، الأسبوعية، الشهرية، أو السنوية؛

✓ البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات و مهارات المستخدمين و تطوير مستوياتهم المختلفة؛

✓ المؤتمرات؛

✓ الندوات؛

✓ الحلقات و الزيارات: مثل لقاء المدير بالمستخدمين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعريف على المعلومات المرتدة⁽⁴⁾.

- يساعد هذا الأسلوب في سرعة الاتصال و ينمي العلاقات الطيبة بين الرؤساء و المرؤوسين ليزيد من ثقة المرؤوس و ينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية.

03-الأسلوب التصويري: يتم هذا الأسلوب عن طريق استخدام وسائل ووسائط في نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل و ذلك عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل فحوى و مضمون الاتصال ، ويتحقق هذا الأسلوب بوسائل مختلفة من أهمها التلفزيون و الأفلام السينمائية و الصور التي يتم نشرها في الصحف و المجلات و الإعلانات ، وكذا التطبيقات الموجودة بالهاتف الخليوي كالمسنجر

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004، ص 319.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 245.

³ محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة للقيادة و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2008، ص 275.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 243.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال و معوقاته

أولاً: أهمية وأهداف الاتصال

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة.

كما تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المؤسسة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل⁽¹⁾.

والاتصال عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش من دونها أية جماعة إنسانية أو مؤسسة اجتماعية ، لذلك فانه يعد الوسيلة التي يستخدمها لتنظيم و استقرار وتغيير حياته الاجتماعية و تقل إشكالياتها و معناها من جيل لآخر في طريقة التعبير و التسجيل و التصميم، ولا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تتشأ أو تستمر دون اتصال بين أعضائها. ولهذا فان عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام ، وهو التأثير في المستقبل حيث تتحقق المشاركة في الخبرة وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها أو تغييرها أو على اتجاهاته و مهاراته ، و بالتالي يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى يلي⁽²⁾:

✓ **هدف توجيهي:** قد يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات

قديمة أو تثبيتها ، وقد وضع من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الإتصال الشخصي اقدر على تحقيق الهدف.

✓ **هدف تثقيفي:** قد يتجه الاتصال نحو تبصير و توعية المستقبل بأمور تهمة قصد مساعدته وزيادة معارفه وفهمه لما يدور حوله من أحداث.

✓ **هدف تعليمي:** قد يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات ، مهارات أو مفاهيم جديدة.

✓ **هدف ترفيهي تروحي:** يتحقق هذا الاتصال حينما يتجه نحو إدخال البهجة ، السرور والإقناع إلى نفس المستقبل.

✓ **هدف إداري:** يتحقق حينما يتجه الاتصال نحو تسيير العمل ، توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة.

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، 2009، ص 31.

² محمد الصيرفي، العلاقات العامة من المنظور الإداري، دار الطباعة مؤسسة حوري الدولية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 79.

✓ **هدف اجتماعي:** يتيح الاتصال للفرقة زيادة الاحتكاك ببعضهم البعض وبذلك تصبح الصلات الاجتماعية بين الأفراد أكثر قوة.

ثانياً: معوقات الاتصال

01-المعوقات الشخصية: تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل ، وذلك نتيجة تباين المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة، اختلافاتهم الفردية والبيئية والتي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني ومن أهمها ما يلي:

✓ **تباين الإدراك:** إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها وعدم إدراك مستقبل الرسالة لمحتوياتها، وبالتالي يؤثر تباين المدراء نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص.

✓ **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

✓ **الانطواء:** عدم مخالطة الآخرين و الاحتكاك بهم أو تبادل المعلومات مما يؤدي إلى انحراف عن تحقيق أهدافه⁽¹⁾.

✓ **حبس المعلومات :** إخفاء المعلومات و عدم الإدلاء بها.

✓ **المبالغة في الاتصال :** عكس حبس المعلومات حيث يتم في ذلك الإفراط في الاتصال من خلال كتابه التقارير و الإدلاء بالمعلومات.

✓ **الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل :** ويكون ذلك من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا مما يعيق عملية الاتصال فقد يميل إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه.

✓ **مصادقية المرسل :** تعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل و أعماله وأقواله يؤثر ذلك على نظرة المستقبل و ردة فعله لأقوال المرسل وأفكار⁽²⁾ .

✓ **اللغة:** هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص، كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ أن اتصال الأطباء فيما بينهم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، 2005، ص 244.

² ريحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007، ص 239.

اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون، كل مهنة تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها.

✓ **الانفعالات:** إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

02-المعوقات النفسية: وهذه لا تتعلق بالعناصر الإنسانية في العملية الاتصالية المتمثلة بالمرسل والمتلقي وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أماكنهم على الأشياء، وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

- ✓ من أشكالها الخوف عند احد الأطراف من الطرف الآخر.
- ✓ عدم الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند احد الأطراف.
- ✓ التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات.
- ✓ مشكلة الشك عند أحد الأطراف في ما يقوله الطرف الآخر.
- ✓ التجريد يعني إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما تدرك وليس كما هي موجود(1).

03-المعوقات البيئية

- ✓ الموقع الجغرافي من حيث القرب والبعد عند مركز اتخاذ القرار؛
- ✓ القصور التكنولوجي وعدم توافر أدوات الاتصال المتطورة؛
- ✓ العوائق السياسية والاقتصادية؛
- ✓ العوائق الثقافية وتتمثل في اختلاف الثقافة بين المجتمعات؛
- ✓ مدى تقبل الآخرين وتقني روح العنصرية؛

04-المعوقات التنظيمية

- ✓ عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات و مراكز الاتصال؛
- ✓ قد يكون التخصص من معوقات الاتصال الداخلي، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون و الاختصاصيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الاختصاصيين؛
- ✓ عدم وجود السياسة لدى العاملين بنظام الاتصال التي تساعد على تحديد السلطة و الصلاحيات و المسؤوليات ، وتمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية وتعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال هذه الأخيرة(2).

¹ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990 ، ص 748.

² عبد البارئ ذرة، محفوف جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 210.

المبحث الثاني: الروح المعنوية ودور الاتصال

تمثل ثقافة المستخدمين المنبع الأساسي للروح المعنوية التي يتمتع بها الأفراد داخل المؤسسة مسلحين في ذلك بقيمهم و اعتقاداتهم المستمدة من تلك الثقافة التي تدفعهم باستمرار لتحسين أدائهم في العمل، و كل هذا يعود بشكل أو بآخر إلى الاتصالات السائدة في المؤسسة، حيث تترجم تلك الثقافة في شكل شبكة من الاتصالات و التي تزكي و ترفع من الروح المعنوية لدى العمال.

وقد يرجع الاهتمام بالروح المعنوية إلى الارتباط الوثيق ببعض الظواهر السلوكية، سواء منها ما يخص الفرد أو المؤسسة، أو المجتمع عامة، فالروح المعنوية ككل المتغيرات السلوكية التي لا تمثل واقعا ملموسا، إنما تعد مصطلحا مطلقا غير محسوس في ذاته، ويستدل عليها من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عن وجودها لدى الفرد من عدمه، وهي نتيجة التفاعل بين الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات، كما يؤثر على العديد منها، ولهذا حاولنا أن نتطرق في هذا المبحث للروح المعنوية وماهيتها، ودور الاتصالات في رفع الروح المعنوية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الروح المعنوية

01- مفهوم الروح المعنوية: على الرغم من عدم وجود تعريف عام متفق عليه للروح المعنوية ، هناك العديد من التعريفات و التعبيرات، التي ذكرها العلماء على الروح المعنوية و التي يؤكد جانبا أو زاوية تهم صاحب التعريف أو التفسير، و من هذه التعريفات نذكر ما يلي :

يرى أشرف محمد عبد الغني أن الروح المعنوية "هي ذلك الشعور الذي يجعل العامل رضا عن عمله مقبلا عليه بحماس وبالعلاقة طيبة مع رؤسائه من مجامع زملائه، أي أن الروح المعنوية تمثل في اتجاهات العامل نحو عمله ونحو زملائه ونحو رؤسائه وهي بذلك تدل على مدى رضا العامل عن عمله"⁽¹⁾.

ويعرفها عبد الرحمن العيسوي "بأنها تلك الروح أو المزيج السائد بين جماعة من الأفراد والتي تتميز بالشعور بالثقة في الجماعة وبنقطة الفرد في دوره في الجماعة، وكذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة، وعلى ذلك فالروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموعة أفراد هذه الجماعة"⁽²⁾.

ويرى بوبر أن الروح المعنوية "هي التي تقبل ومن ثم فهي تتميز بالتجاوب بين أعضاء الجماعة وتقوم الروح المعنوية بدور الوسيط أو المدعم لروح الفريق"⁽³⁾.

¹ أشرف محمد عبد الغني، 2001 علم النفس الصناعي أسسه و تطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 273.

² عبد الرحمن العيسوي، علم النفس الصناعي ، دار الفكر العربي، ط1، بيروت، 2003، ص 51.

³ محمدي أحمد محمد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، ط 1، الإسكندرية، 2004 ، ص 258.

كما يعرفها محمد شحاتة ربيع "على أنها شعور متنامي لدى أفراد الجماعة الصناعية بأنهم على قلب رجل واحد في بذل الجهد والعمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية التي ينتمون إليها"⁽¹⁾.

و يعرفها "أدوين فليشمان" بأنها : تقبل الفرد لأهداف الجماعة، فهي تشير إلى اشتراك الفرد مع الجماعة، وتتوقف على القدر الذي يشبع به الفرد حاجاته"⁽²⁾.

و يعرفها روبرت كابون الروح المعنوية "بأنها الدرجة التي عندها تحقق رغبات الفرد ، كما أنها الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأن هذا التحقق نابع من الظروف الكلية التي يعمل بها"⁽³⁾.

و يعرفها بوتر "على أنها تقبل كل عضو لآخر وهي الوسيط والمدعم لروح الفريق والروح المعنوية عامل هام في استمرار التنظيم الداخلي للجماعة وتأييد وحدة السلوك"⁽⁴⁾.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الروح المعنوية بأنها حالة ذهنية يتشارك فيها أعضاء الجماعة ،و تحركهم كي يستخدموا قواهم و قدراتهم و مهارتهم كاملة، لتحقيق غاياتهم و أهدافهم.

لذا فالروح المعنوية هي المزاج السائد بين الأفراد الذين يكونون جماعة والتي تتميز بالاطمئنان في الجماعة وتبقي الفرد بدوره في الجماعة والاخلاص للجماعة وبالأستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة.

02-أهمية الروح المعنوية في المؤسسة:

إن للروح المعنوية في الحياة بصفة عامة أهمية كبرى بل هي من أخطر المواضيع المطروحة لما لها من انعكاسات كبيرة، لهذا تم الاعتناء بها في الجانب العسكري قبل المجالات الأخرى فالجانب العسكري يحتاج إلى قوة وتضحية كبيرتين فترفع الروح المعنوية للجند يستطيع أن يضحي بكل شيء حتى نفسه، ف قوة الروح المعنوية تتمثل في غرس الصمود والثبات والتحمل، لهذا تستعمل كسلاح ذو حدين برفعها لدى الجند وخفضها لدى العدو من خلال الحرب النفسية وجاء ما يسمى بالروح الانهزامية لديه فالروح المعنوية تعتبر المقوم الأساسي في المجال العسكري⁽⁵⁾.

حيث اهتم بها كثيرا في الحربين العالميتين الأولى والثانية، و زاد الاهتمام بهذا الموضوع بعد تجارب هاوثرن التي أكدت على أن الإنتاج يعتمد على العامل الإنساني والروح المعنوية للعمال أكثر من العامل المادي، العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تنطوي على جو من الثقة والتعاون والتفاهم بين الإدارة و الأفراد العاملين وهذا ما أكدته الدراسات والأبحاث الحالية.

¹ ربيع محمد شحاتة، علم النفس الصناعي والمهني، دار ميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2010، ص 349 .

² جوادي حمزة ، الحوافز المادية و المعنوية و تأثيرها على الروح المعنوية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص 49.

³ حبيبي سمير، حوادث العمل و علاقتها بالروح المعنوية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2013، ص 85.

⁴ جودت بن جابر، علم النفس الاجتماعي، مكتب الثقافة للنشر و التوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2004، ص 310.

⁵ الننع، غلام عبد القادر محمود، التعبئة المعنوية في القرآن الكريم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2007، ص 16.

و قد تأثر بذلك الكثير من الإداريين ورجال الأعمال إذ يعتبرون الروح المعنوية مقياساً لمدى تأثر العاملين من عملية التحفيز، وأن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا تقل أهمية عن إعطاء الأجور العالية، بل إلى درجة أن اعتبروا أن قوة المشروع الحقيقية هي أفرادهم ومعنوياتهم، وأكدت الدراسات ما جاء به علماء السلوك الإنساني من أن سلوك الفرد يتأثر إلى حد كبير باتجاهاته أكثر من العوامل الطبيعية والمادية، ولإدارة دور هنا في أن تكتشف هذه الاتجاهات وتوجهها للهدف المرغوب⁽¹⁾.

لهذا اتجهت النظرة الحديثة للإدارة لتؤكد على أهمية الروح المعنوية للعمال ، كما أكدت على الاحتفاظ بالمعنويات العالية التي لا تقل أهمية عن تقديم الربح والخدمات للعاملين⁽²⁾.

وبالتالي فالروح المعنوية من أهم العوامل المحفزة للأفراد العاملين ومن ثم زيادة إنتاجهم وكفاءته كما ونوعاً مما ينعكس على نجاح المؤسسة وبالتالي تطوير الاقتصاد الوطني وازدهاره.

وبناءً على ما سبق تتضح أهمية الروح المعنوية في ما يلي:

✓ أن الروح المعنوية مؤشر على كفاية وفعالية الإدارة وتعكس مدى نجاعتها في القيادة وفي تحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ أنها تؤثر على سلوك العاملين مهما كان موقعهم في المؤسسة؛

✓ تشكل قوة نفسية مؤثرة في الأداء والإنتاج؛

✓ أنه من الممكن انخفاضها بدرجة كبيرة من ارتفاعها لذا ينبغي المحافظة عليها والاعتناء بها على الدوام⁽³⁾؛

المطلب الثاني: خصائص و مستويات الروح المعنوية

01-خصائص الروح المعنوية: هناك مجموعة من الخصائص و الصفات العامة، التي تميز الروح المعنوية عن غيرها من الظواهر والاتجاهات النفسية المركبة منها:

✓ أنها حالة نفسية وعاطفية يصعب تحديدها بعامل واحد فهي تتحكم فيها مجموعة من العوامل المتداخلة؛

✓ أنها لا تتأثر كثيراً بالحوافز المادية أو بالسلطة الرسمية بقدر ما تتأثر بجو العمل المحيط و الظروف المحيطة خاصة تلك العلاقة بين الرئيس والمرؤوس⁽⁴⁾؛

¹ القحطاني سعد بن سعيد، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بمعهد الجزات، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012، ص 27.

² الزهراني ، نورة بنت عطية بن راشد ، علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية لمحافظة جدة .رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 2008، ص 51.

³ محمد بدر الجريسي، الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 16.

⁴ الزهراني ، نورة بنت عطية بن راشد ، مرجع سابق، 2008، ص 16.

✓ أن الروح المعنوية هي من الصفات و الأحوال النفسية الملازمة للجماعة ،التي تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ؛

✓ أن الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة ، و بالتالي لا يمكن قياسها مباشرة ، إنما عن طريق نتائجها و أثرها؛

✓ أن للروح المعنوية عدة معايير يمكن الحكم على ضوئها على أن للروح المعنوية السائدة بين الأفراد والجماعة مرتفعة أو منخفضة ؛

✓ الروح المعنوية للموظف لا تأتي بالحوافز المادية أو عن طريق السلطة الرسمية ، بل عن طريق احتواء جو العمل المحيط و تحسين الظروف الملائمة التي تمكنه من أداء العمل بخلق الثقة و الاحترام والتفاهم والتعاون الفعال بين القائد والمرؤوسين⁽¹⁾.

أيضا من خصائص الروح المعنوية المرتفعة⁽²⁾:

✓ روح الفريق؛

✓ الثبات؛

✓ مقاومة الإحباط.

• من خلال الخصائص السابقة الذكر نصل إلى الروح المعنوية، أنها حالة شعورية تختلف من شخص لآخر ومن فئة لأخرى، بذلك تكون ذو مستوى نسبي، إضافة إلى كونها شيء معنوي يدل عليه السلوك التنظيمي، ولهذا فهو مختلف الأبعاد حسب الجوانب التي ينظر إليها الباحثين.

02-مستويات الروح المعنوية: للروح المعنوية ثلاثة مستويات أساسية هي :

✓ المستوى الأول :العلاقة بين العامل وعمله.

✓ المستوى الثاني :العلاقة بين العامل وزملائه.

✓ المستوى الثالث :العلاقة بين العامل وإدارته.

وسيتم شرح كل مستوى على حده:

أ - العلاقة بين العامل وعمله:

هذا المعيار يعكس موقف العامل من عمله كأن يكون موقف الراضي المتحمس في المؤسسة، ويقصد بالرضا والحماس للعمل هو شعور الفرد برابطة عاطفية بينه و بين عمله مثل:

▪ محبته للإنتاج؛

▪ شعور بالألفة التي تربطه بجو العمل؛

¹ محمد بدر الجريسي ، مرجع سابق، 2010، ص 19.

² كامل محمد عويصة، علم النفس الصناعي، دار الكتاب العلمية، ط1، مصر، 1996، ص 56.

▪ شعوره باحترام كرامته في العمل وبعده عن جو الحسد و البغضاء؛

▪ شعور بجو من العدالة وبمكائنه وأهميته بالنسبة للإنتاج.

فإذا شعرت الإدارة بوجود علاقة سلبية للعامل بعمله فإنه يدل على وجود روح معنوية منخفضة، لديه لذلك تسعى إلى رفعها بالبحث عن المشكلة التي تكمن وراء ذلك.

ب - **العلاقة بين العامل وزملائه:** إن لعلاقة العامل برفاقه أهمية كبيرة في رفع وخفض روحه المعنوية، فكلما كان هناك جو من التفاهم والتعاون والتقارب كلما أحس العامل بالألفة والطمأنينة و الارتياح في عمله، مما يرفع روحه المعنوية و هذا بالطبع يحسن من إنتاجه.

ت - **العلاقة بين العامل وإدارته:**

إن العامل كائن اجتماعي له كرامته وله ارتباطاته الاجتماعية والقومية و يؤذيه رؤيته مؤسسته تحقق أهدافها على حساب هذه المصالح الاجتماعية والقومية، حتى وإن كان يعمل من أجل الأجر إلا أن هذا لا يكفي لحسن العلاقة مع الإدارة⁽¹⁾.

إنّ لهذه العلاقة أهمية كبيرة فإذا كانت جيدة قائمة على الاتصال الفعال الذي ينبثق منه الاحترام المتبادل فإن العامل يحس باحترامه وتقديره وبالتالي ترتفع معنوياته مما ينعكس إيجاباً على الإنتاج ، و العكس صحيح فإذا عومل العامل بالقوة وكأنه آلة دون مراعاة لكرامته وبشريته فإنه يكره الإدارة ويكون منها موقفاً معادياً وسلبياً، مما ينعكس على إنتاجه بالسلب.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية و دور الاتصال

01-العوامل التي تؤثر على رفع الروح المعنوية: لقد وجد الباحثون المختصون بدراسة الروح المعنوية، عدة عوامل وبالتالي فإن كل هذه العوامل تساعد على نمو الروح المعنوية التي تتضمن في طياتها موضوع دراستنا (أثر الاتصال في رفع معنويات المستخدمين) ولنأخذ مثلاً على أحد العوامل ولتكن كفاءة الاتصالات التي تتضمن عدة فقرات منها : سهولة إيصال المعلومات في الوقت المناسب وبساطة المعلومات وفهما وطريقة أو وسيلة إيصال المعلومات، وهكذا بالنسبة للبقية، والعوامل المؤثرة في الروح المعنوية هي⁽²⁾:

• الرواتب والأجور؛

• المكافآت المادية والمعنوية؛

• فرص التقدم والترقية ؛

¹ عويد سلطان المشعان ، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح، الكويت، 1994، ص 202.

² عبد المولى محمود، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1999، ص ص 102-103.

- تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة كالإضاءة والتهوية، الحرارة، الرطوبة، الضوضاء... الخ، وحل مشاكل العمال تساعد على رفع الروح المعنوية⁽¹⁾.
- كفاءة طرق ووسائل الاتصال؛
- فاعلية وموضوعية نظام الإشراف؛
- الثقة بالإدارة؛
- كفاءة الإدارة؛
- توافر علاقات طيبة بين المستخدمين في المؤسسة؛
- توافر الخدمات والمزايا الإضافية للمستخدمين؛
- وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته؛
- توفر العمل لمركز اجتماعي مناسب؛
- الشعور بالفخر لأداء العمل والتأكد من الاحتفاظ به ؛
- الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

ولقد اشر " محمود فتحي عكاشة أيضا للعوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية للعامل أو المواطن وتتمثل في ما يلي⁽²⁾:

- كفاءة الإشراف والثقة في القيادة؛
- الاتجاهات وميول المرؤوسين نحو العمل الذي يقومون به؛
- توفير الأمن للمرؤوسين وشعورهم بالحرية؛
- الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها؛
- العلاقات داخل الجماعة والمشاركة.

02- دور الاتصالات في الرفع من الروح المعنوية للأفراد:

إن تعريف الاتصال بأنه عملية نقل ليس مناسبا ، إذ أن كلمة نقل قد تتاسب الأشياء أو الماديات أكثر من المعنويات وإذا ما قارنا ذلك بالأفكار و المعلومات فان عملية الاتصال لا تتم بهذه الصورة ، و لكنها في الحقيقة تعني أن هناك شخصين أصبحا مشتركين في الخبرة أو الفكرة أو المهارة ومن ثم فان الاتصال هو فن ليس بالمعنى الجمالي و لكنه فن بمعناه المهاراتي ، لأنه يعمل على توفر القيم و المبادئ و معايير السلوك.

¹ جودت بن جابر، مرجع سابق، ص 312.

² محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مكتبة الجمهورية، ط1، مصر، 1999، ص ص 42-70.

كما تعتبر الروح المعنوية للمستخدمين عامل مهم في تحديد مستوى الاتصال الفعال و السائد في المؤسسة، لذا نجد عدد من الباحثين ينظرون إلى الروح المعنوية من ناحيتين : الأولى هي المشاعر والعواطف التي يكونها الأفراد نحو بعضهم ، والثانية تمثل مشاعرهم وعواطفهم نحو المؤسسة، أو هو الالتزام من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

و عليه فالروح المعنوية تعتبر محركا للمستخدمين الناتج من الاتصال الفعال و السائد في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

كما أن تمتع أفراد أي مؤسسة بروح معنوية عالية يرجع بالفضل الكبير على وجود شبكة اتصالات فعالة وجيدة و قدرة إدارية هامة، و يتضح ذلك من خلال:

✓ ضمان عمل المستخدمين و المحافظة على أجورهم، من خلال الاتصال المستمر مع نقابات العمال و التفاوض معهم؛

✓ الرضا عن العمل و إشراك المستخدمين في تصميم برامج التطوير، و توزيع حصيلة الكفاءة الإنتاجية بربط هدف الفرد بهدف المؤسسة، و هذا عن طريق فتح قنوات الاتصال في مختلف الاتجاهات، من أجل محادثتهم و إقناعهم ببعض العوامل و القرارات و مشاركتهم فيها؛

✓ ضمان الترقية التي يستحقها المستخدم، و وضع نظام فعال للاتصال من أجل الاستماع إلى شكاوى العمال و الرد عليها و العمل على إنصافهم؛

✓ العناية بتصميم أنظمة المكافآت و حوافز الإنتاج، مع وضوحها و عدالتها بتوفير جميع المعلومات المتعلقة بها و ضمان الشفافية التامة، بعرضها سواء عن طريق وسائل الاتصال الكتابية أكانت لوحات إعلانية، أو مجلة المؤسسة، أو حتى شفوية كالاكتاعات،...إلخ.

خلاصة الفصل الأول

يعد موضوع الاتصال من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين، رغم تباين مواقفهم واختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية، إذ لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المؤسسة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة، لهذا حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية الاتصال، من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وعناصره، وإبراز أنواعه وطرق عناصره، ثم أهداف الاتصال لنتوصل إلى معوقاته.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري بعنوان أثر الاتصال في رفع معنويات المستخدمين استخلصنا النتائج التالية:

1. اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: هناك عدة مفاهيم للاتصال والروح المعنوية.

- من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل إلى مفهوم وأهمية الروح المعنوية وخصائصها ومستوياتها، وأهم العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية، ودور الاتصال بها، وذلك نظرا لأهمية هذه العناصر في الدراسة الحالية فإن للاتصال والروح المعنوية عدة مفاهيم ومنه فإن الفرضية صحيحة ومحقة.

الفرضية الثانية: الاتصال السليم والفعال يرفع من الروح المعنوية.

- ضمان عمل المستخدمين والمحافظة على أجورهم، من خلال الاتصال المستمر مع نقابات العمال والتفاوض معهم؛
- ضمان الترقية التي يستحقها المستخدم، و وضع نظام فعال للاتصال من أجل الاستماع إلى شكاوى العمال و الرد عليها و العمل على إنصافهم؛
- الرضا عن العمل و إشراك المستخدمين في تصميم برامج التطوير، و توزيع حصيلة الكفاءة الإنتاجية بربط هدف الفرد بهدف المؤسسة، و هذا عن طريق فتح قنوات الاتصال في مختلف الاتجاهات، من أجل محادثتهم و إقناعهم ببعض العوامل و القرارات و مشاركتهم فيها ومنه فإن الفرضية صحيحة ومحقة.

2. النتائج:

- الاتصال السائد داخل المؤسسة يساهم في نجاحها، إضافة إلى الأسس والقواعد الموضوعية التي تضعها المؤسسة لتزيد من رفع الروح المعنوية لدى المستخدمين، كما أن طبيعة العمل في حجمه وتقسيمه وتميزه بروح الفريق لها الدور في رفع مستوى الروح المعنوية؛

- الروح المعنوية صفة متميزة للجماعة وهي ذلك الشعور الذي يجعل العامل راضيا عن عمله مقبلا عليه بحماسة ويكون على علاقة طيبة مع رؤسائه؛

3. أفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع تأثير الاتصال في رفع معنويات المستخدمين ذا أهمية بالنسبة لمختلف المؤسسات وهناك بعض المحاور التي تستحق المزيد من البحث نذكر منها:
- دور الاتصال في رفع أداء المستخدمين.
 - أثر الاتصال السليم على مردودية المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، الاتصال ووسائل الإعلام، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011،
2. أشرف محمد عبد الغني، 2001 علم النفس الصناعي أسسه و تطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
3. أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة (نظريات و نماذج واستراتيجيات حديثة)، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009.
4. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2009.
5. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة ، الجزائر، 2002.
6. جودت بن جابر، علم النفس الاجتماعي، مكتب الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
7. خيري خليل الحمدلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ،الإسكندرية، 1997.
8. ربيع محمد شحاتة، علم النفس الصناعي والمهني، دار ميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2010 .
9. ريحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007، ص 239.
10. زكي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004.
12. عبد البارئ ذرة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
13. عبد الرحمن العيسوي، علم النفس الصناعي، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، بيروت، 2003.
14. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990 .
15. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
16. عبد المولى محمود، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1999.

17. عويد السلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح، الكويت، 1994.
 18. كامل محمد عويصة، علم النفس الصناعي، دار الكتاب العلمية، الطبعة الأولى، مصر، 1996.
 19. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
 20. محمد الصيرفي، العلاقات العامة من المنظور الإداري، دار الطباعة مؤسسة حوري الدولية للنشر ، الإسكندرية، 2005.
 21. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة للقيادة و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
 22. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات، العمليات و الوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الاردن، 2006.
 23. محمد منير عجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2011.
 24. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
 25. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مكتبة الجمهورية، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
 26. محمدي أحمد محمد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2004 .
 27. مي العبيدي الله السنو، الاتصال في عصر العولمة، دار النهضة للطباعة، الطبعة الثانية، بيروت، 2012.
 28. نبيل ذنون الضائع، الإدارة مبادئ و أساسيات، عالم الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- ثانياً: المذكرات والأطروحات**
29. الزهراني ، نورة بنت عطية بن راشد ، علاقة النمط القيادي لمدبرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية لمحافظة جدة .رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 2008.
 30. القحطاني سعد بن سعيد، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بمعهد الجزات، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية،الرياض، السعودية، 2012.
 31. النعنع، علام عبد القادر محمود، التعبئة المعنوية في القرآن الكريم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2007.
 32. جوادي حمزة ، الحوافز المادية و المعنوية و تأثيرها على الروح المعنوية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.

33. حديبي سمير، حوادث العمل و علاقتها بالروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2013.

34. محمد بدر الجريسي، الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.

2. المراجع باللغة بالفرنسية

35. Michel Gervais - control de gestion et stratégie de l'entreprise – (economica , paris ,4eme , 1991)

36. M. Gervais –control de gestion- (economica , paris , 7eme édition , 2000)