

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية  
تخصص إدارة محلية



كلية: الحقوق والعلوم السياسية  
قسم: العلوم السياسية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
بمعنوان:

## دور وظيفة الاتصال الإداري في تحقيق أهداف المنظمة

-دراسة ميدانية: مؤسسة سونلغاز وحدة انتاج- الكهرباء - ولاية مسيلة

الأستاذ المشرف:  
- دومي نوري

اعداد الطلبة  
- خميسة هاجر

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اللقب والاسم
رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. رحموني عبد النور
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. دومي نوري
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. بلعسل محمد

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ كَانَ عَدُوًّا لِلنَّبِيِّ  
فَعَدُوًّا لِلَّهِ وَالَّذِينَ  
آمَنُوا مَعَهُ عَدَاوَةُ اللَّهِ  
وَالْمَلَائِكَةِ وَالرُّسُلِ  
أُولَئِكَ يَكُونُ اللَّهُ  
عَدُوًّا لَهُمْ وَاللَّهُ  
كَانِيًا عَدُوًّا

١٤٣٨

الصورة

## استمارة معلومات

المعلومات الشخصية:

الاسم: اللقب: **هاجر خنيسه**  
اسم الأب: **صبيح صبيح** اسم ولقب الأم: **عبدو شفا طرة**  
تاريخ الازدياد: **26/04/1991** مكان الازدياد: **الكنيسة**  
رقم الهاتف: **0667153688**  
البريد الالكتروني:

العنوان الشخصي: **صبيح 351 مسكن**  
البيكالوريا:

المعدل: **10,88** الشعبة/التخصص: **آداب وفلسفة** سنة الحصول على شهادة البكالوريا: **2010 / 2011**  
الليسانس:

تخصص الليسانس: **علوم سياسية** الدرجة: **2021**  
الماستر:

تخصص الماستر: **إدارة عمالية** الدرجة/ سنة التخرج: **2022 / 2023**  
المعدل الترتيبي للماستر: (المعدل العام)

الوضعية المهنية:

موظف:  عاطل عن العمل:

في حالة موظف:

وظيفة عمومي: قطاع خاص:

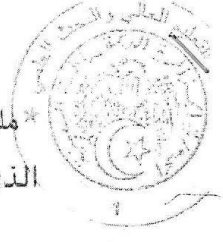
المصلحة المستخدمة: اسم المؤسسة / الشركة:

الرتبة في العمل:

الصيغة:

موظف دائم: موظف في إطار عقود: نوع العقد:

إمضاء الطالب(ة)



ملحق بالقرار رقم 10821... المؤرخ في 22 شباط 2020  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيد(ة): هاجر خميسية الصفة: طالب. أستاذ، باحث طالبة  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1931 10990 11991 والصادرة بتاريخ: ..  
المسجل(ة) بكلية / معهد ..... قسم .....  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).  
عنوانها: دور وظيفة الاتصال الإلكتروني في تحقيق أهداف المنظمة

أصبح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 20.2.2020

توقيع المعني (ة)

# شكر وعرفان

أتقدم بداية بالشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإنجاز هذا العمل  
"وامتثالاً لقول المصطفى عليه الصلاة والسلام "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"  
فإنني أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير العميق للأستاذ "دوممي النوري" الذي  
منحني ثقته ولم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته القيمة  
وأيضاً لأعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عبء مراجعة هذا العمل وتصويره  
انكاره واخطائه، كما ننسى أن نتقدم بالشكر لكافة الأساتذة والموظفين  
بجامعة محمد بوضياف المسيلة عموماً وكلية الحقوق والعلوم السياسية خصوصاً  
وإخص بالذكر رئيس قسم العلوم السياسية الأستاذ خوني يوسف علي كافة  
مجهوداته وتوجيهاته لنا طيلة مشوارنا الدراسي  
كما أشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل

# الهداء



الى من صلى الله عليه دائما حبيبه خير الخلق كلهم منارة العلم، ومنبع الحلم الذي ندعو  
ان يجمعنا به الله في الفردوس الأعلى الرسول الحبيب، محمد صلى الله عليه وسلم..

الى من قال الله عزوجل: وقضى ربك ان لا تعبدوا الا اياه وبالوالدين احسانا..

أهدي ثمرة جهدي المتواضع من بعد الله عزوجل الى والدي... إلى رمز الصمود والجهاد الى  
صاحب الصدر لرحب الذي كرس حياته من اجل تعليمي.. الى من علمني الحق دون تردد..  
الى من اعتبره وسلما للحب والعطاء.. اليك انت "ابي الغالي"...

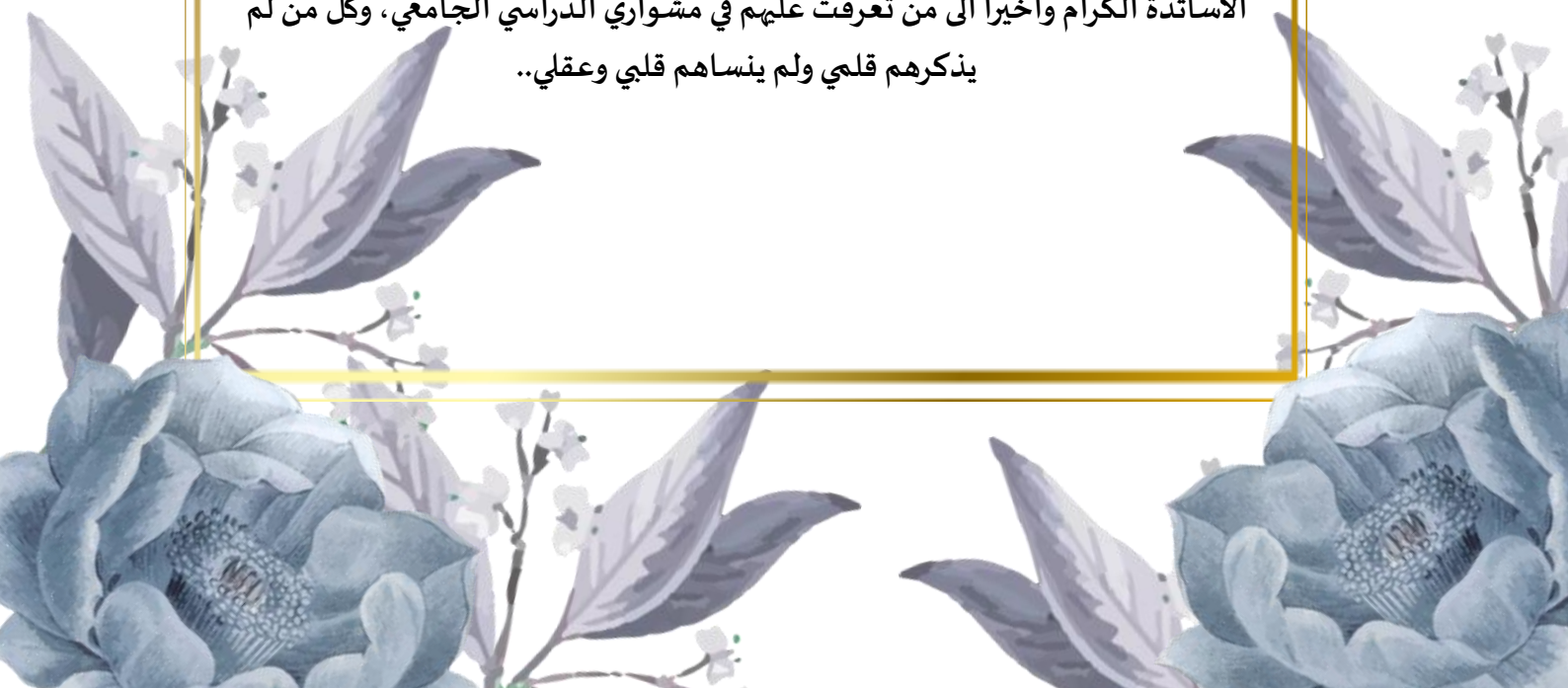
اليكي التي باركتني بدعائها.. وسهرت من أجلى الليالي لتخفف عني دموع الالام. روجي  
ومنبع وجودي.. "امي الحبيبة الغالية.. شكرا لكي على كل ما فعلته من أجلي..


الى من صبرت لأجلهم وتحملت الصعاب ابني ضياء الدين و ابنتي شيراز

كما اهديها الى اخواتي واخوتي "صلاح الدين، سيف الدين، صبرينة، نسيمة"

والي من وجدته في السراء والضراء وكانوا بمثابة الزملاء والاصدقاء

كما اهدي ثمرة جهدي للأستاذ الدكتور دومي النوري الذي كلما تظلمت الطريق أمامي  
لجأت اليه فأناهاها لي وكلمة دب الياس في نفسي زرع فيها الامل كما لا ننسى ان اشكر كل  
الأساتذة الكرام وأخيرا الى من تعرفت عليهم في مشواري الدراسي الجامعي، وكل من لم  
يذكرهم قلبي ولم ينساهم قلبي وعقلي..





# فهرس المحتويات

ص	العنوان
	شكر وعرهان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: عموميات حول الاتصال في المنظمة
02	تمهيد
03	المبحث الاول: ماهية الاتصال
03	المطلب الاول: مفهوم عملية الاتصال
05	المطلب الثاني: عناصر الاتصال
08	المطلب الثالث: اهمية واهداف الاتصال داخل المؤسسة
10	المطلب الرابع: وظائف ونظام الاتصال داخل المنظمة
14	المبحث الثاني: انواع واتجاهات ووسائل الاتصال داخل المنظمة
14	المطلب الاول: انواع الاتصال داخل المؤسسة
20	المطلب الثاني: مختلف الاتجاهات الاتصال وتداول المعلومة
23	المطلب الثالث: وسائل الاتصال داخل المنظمة
27	المطلب الرابع: شبكات الاتصال داخل المنظمة
30	المبحث الثالث: فعالية الاتصال بوظائف وانشطة الادارة
30	المطلب الاول: ارتباط الاتصال بوظائف وانشطة ادارية
31	المطلب الثاني: معيقات الاتصال في المنظمة
32	المطلب الثالث: شروط نجاح عملية الاتصال
33	المطلب الرابع: دور الاتصال في تحقيق اهداف المنظمة
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
36	تمهيد

37	المبحث الأول: دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
37	المطلب الأول: تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ونشاطها الرئيسي:
38	المطلب الثاني: ميدان الدراسة مديرية التوزيع المسيلة:
38	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
40	المطلب الأول: عرض النتائج
41	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
73	خلاصة الفصل
74	خاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع
84	الملاحق
	ملخص الدراسة

# المقدمة

الاتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية، لتحقيق التماسك بين الأفراد، والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها.

وأى مؤسسة مهما كان طابعها تسعى إلى تحقيق أهدافها بإتباع تنظيم إداري من خلال عملية الاتصال بين مختلف أقسام الإدارة التي تستوجب إتباع أساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الاتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع استراتيجيتها وبقائها، وهذا لا يتحقق إلا بفهم جميع الرسائل الاتصالية والتصرف إزاءها من جهة أخرى.

في بيئة الأعمال التنافسية، تسعى كل منظمة إلى تحقيق أهدافها وضمان نجاحها. ولتحقيق ذلك، يلعب الاتصال الإداري دوراً حيوياً في تعزيز التعاون وتحقيق التنسيق الفعال بين جميع أفراد المنظمة. يعتبر الاتصال الإداري أحد العمليات الحيوية لنقل المعلومات والأفكار بين جميع المستويات داخل المنظمة، سواء كانت هذه المستويات بين الإدارة العليا والموظفين أو بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة.

تعد وظيفة الاتصال الإداري أداة أساسية لتعزيز التواصل الفعال داخل المنظمة، حيث يتم تبادل المعلومات والأفكار والأهداف بين جميع أفراد المنظمة. يساهم الاتصال الإداري في توجيه العمليات الداخلية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

أحد الأدوار الرئيسية للاتصال الإداري هو تعزيز التواصل الداخلي بين مختلف المستويات داخل المنظمة. من خلال تبادل المعلومات بشكل سلس وفعال بين الإدارة العليا والموظفين، يتم تحقيق التفاهم المشترك وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل صحيح وفعال.

بالإضافة إلى ذلك، يساعد الاتصال الإداري في تحقيق التنسيق والتكامل بين الأقسام والفرق المختلفة داخل المنظمة. من خلال تبادل المعلومات والمعرفة، يتم تعزيز التعاون بين الأعضاء وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. كما يساهم الاتصال الإداري في إشراك العاملين في عملية صنع القرار وتطوير السياسات والإجراءات. يتمكن العاملون من تبادل آرائهم ومقترحاتهم بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحفيزهم ورفع مستوى الالتزام بالمنظمة وتعزيز أدائهم. أيضاً، يعد الاتصال الإداري أداة فعالة في التعامل مع التحديات والمشكلات التي تواجهها المنظمة. من خلال تدقيق المعلومات وتبادل الخبرات، يمكن للمنظمة التعامل بشكل فعال مع المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

بشكل عام، يمكن القول إن الاتصال الإداري يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تعزيز التواصل الداخلي، وتحقيق التنسيق والتكامل، وإشراك العاملين، ومعالجة التحديات والمشكلات. يعتبر الاتصال الإداري أحد الأدوات الرئيسية للنجاح المؤسسي وتعزيز العمل الجماعي وتحسين المستمر في أداء المنظمة.

### الاشكالية:

تعتبر الاتصالات الإدارية أمرًا حيويًا لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على تعزيز التفاهم والتواصل بين الموظفين والإدارة، وتحسين الإنتاجية والكفاءة في العمل، ومن أبرز الاشكاليات التي يمكن أن تواجه الاتصال الإداري في تحقيق أهداف المنظمة.

فلهذا وجود خطة واضحة للاتصال الإداري يحدد الأهداف والخطط والإجراءات المناسبة لتحقيقها، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات في العملية الإدارية.

فكلما كان توافق الثقافات المؤسسية يمكن أن يؤثر الاختلاف على الاتصال الإداري، مما يؤدي إلى صعوبة في التواصل والتفاهم بين الموظفين والإدارة.

حيث يوجد قنوات الاتصال فعالة يجب توفرها وتكون مناسبة للموظفين والإدارة، مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات الدورية والتواصل الشخصي، حتى يتمكن الجميع من التواصل والتحدث بجرية.

مما يعزز القدرة على التعامل مع الصراعات يمكن أن تحدث صراعات بين الموظفين والإدارة، ويجب أن يكون لدى الإدارة القدرة على التعامل معها بشكل فعال والعمل على حلها بطريقة تعزز التفاهم والتعاون.

### أهداف الدراسة:

- الوصول معايير فعالية الاتصال الاداري لتحقيق اهداف المؤسسة سونلغاز .
- معرفة تأثير العاملين بالاتصال الاداري وهل يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة سونلغاز
- طرح بعض الحلول التي قد تكون عائق في الاتصال الاداري لمؤسسة سونلغاز .

### أهمية الدراسة:

- . يعتبر الاتصال الاداري من بين اهم العوامل التي يجب الاهتمام بها لانه ركيزة سير العلاقات عبر الاتصال الرسمي والغير الرسمي وكذا الاتصال الافقي والعمودي.
- هذا الموضوع يعتبر من المواضيع الحديثة التي تستدعي الدراسة.

فيكون ذلك بتوفير التدريب والدعم اللازم للموظفين لتحسين مهارات الاتصال الإداري وتعزيز قدراتهم على التواصل والتعاون، مما يجعلنا نطرح سؤال الاشكالية التالي:

### - كيف تساهم وظيفة الاتصال الإداري في تحقيق أهداف المنظمة؟

الاسئلة الفرعية:

- 1 - هل يساهم الاتصال الافقي والصاعد في تحقيق اهداف ذو فعالية لمؤسسة سونلغاز؟
- 2 - هل التكوين حول تقنيات الاتصال الاداري من بين اهم العوامل التي تحقق اهداف المنظمة الرئيسية العامة مثل الرضى الوظيفي والاستمرارية وجودة العمل في مؤسسة سونلغاز؟
- 3 - هل يساعد الاتصال الاداري في تحقيق النجاح لوظيفة التوظيف التي تسعى لخلق اليد العاملة اللازمة والمناسبة كما ونوعا في مؤسسة سونلغاز؟
- 4 - هل الاتصال الغير الرسمي يحقق اهداف الأنظمة بسهولة ومرونة في مؤسسة سونلغاز؟

الفرضيات:

- 1 - يساهم الاتصال الافقي والصاعد في تحقيق اهداف ذو فعالية لمؤسسة سونلغاز.
- 2 - يعتبر التكوين حول تقنيات الاتصال الاداري من بين اهم العوامل التي تحقق اهداف المنظمة الرئيسية العامة مثل الرضى الوظيفي والاستمرارية وجودة العمل في مؤسسة سونلغاز.
- 3 - يساعد الاتصال الاداري في تحقيق النجاح لوظيفة التوظيف التي تسعى لخلق اليد العاملة اللازمة والمناسبة كما ونوعا في مؤسسة سونلغاز.
- 4 - يعتبر الاتصال الغير الرسمي من بين اهم النقاط التي تركز عليها المنظمة لتحقيق اهدافها بمرونة وسهولة في مؤسسة سونلغاز.

اسباب اختبار الموضوع

الأسباب الذاتية:

- معرفة هل توجد علاقة بين الاتصال الاداري وتحقيق الاهداف المؤسسة سونلغاز.
- محاولة معرفة مدى تحقيق اهداف المنظمة عن طريق الاتصال الاداري في مؤسسة سونلغاز
- نحاول الوصول الى أهم الأسباب التي تؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة سونلغاز.

## الأسباب الموضوعية:

- معرفة إذا ما كان هناك نقص في الرضا الوظيفي الناتج عن الاتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز.
- لفت انتباه الباحثين والعلماء وأرباب العمل في دور الاتصال وعلاقته بتحقيق أهداف المنظمة.
- باعتبار الاتصال الإداري من بين أهم الوسائل التي يجب أن تتميز بها المؤسسة للتطور.

## 5 - الدراسات السابقة:

## 1- الدراسة الأولى:

من إعداد الطالبتين: "خلاف ليندة وحيجر آمال"

بجامعة الجزائر 3 كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والإداري تم القيام بدراسة تحت عنوان: "تأثير فعالية الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية" بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسي قسم التنظيم السياسي والإداري تخصص إدارة الموارد البشرية أجريت على عمال الوزارة المالية.

## السؤال العام للدراسة:

إلى أي مدى تؤثر فعالية الاتصال التنظيمي على رفع كفاءة أداء الموظفين بمديرية الموارد البشرية 2016/2012؟

## الأسئلة الفرعية:

1. كيف يتحقق الاتصال التنظيمي الفعال؟
2. ما طبيعة الاتصال والأداء الموجود في الوزارة؟
3. هل الاتصال الفعال في الوزارة يساهم في تحسين أداء العاملين؟
4. ماهي المعوقات التي تتعرض لها العملية الاتصالية في وزارة المالية؟

## الفرضيات الدراسة:

1. بتوافر البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية التي تحتاجها العملية الإدارية يتحقق الاتصال التنظيمي الفعال.
2. لكل من الاتصال الفعال والأداء الجيد متطلبات وشروط ينبغي توافرها حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسات.
3. يساهم الاتصال الفعال في تحسين مستوى الأداء بصفة عامة على مستوى جميع المؤسسات وبصفة خاصة على مستوى مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية.
4. تعتبر معوقات الاتصال الاجتماعية والتنظيمية والشخصية الموجودة أحد مسببات تراجع مستوى الأداء في الوزارة.

## تستهدف دراسة البحث الى:

- التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في الوزارة ومدى فعاليته وعلاقته بأداء العنصر البشري.
- محاولة معرفة نوع الوسائل والأدوات الاتصالية المستعملة في الوزارة؛ ودورها في تحقيق الغايات الاتصالية المناسبة من حيث درجة وضوح المعلومات.
- البحث في علاقة نوع الاتصال التنظيمي القائم وأداء العاملين بالوزارة.
- معرفة رأي العاملين بالوزارة حول أنواع الاتصالات الموجودة وطرقها، وهل تلقى قبولا من طرفهم.

## المنهج المتبع:

استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

## عينة البحث التي اعتمدها الدراسة:

عينة عشوائية من مجتمع الدراسة

## أدوات البحث التي اعتمدت عليها الدراسة:

- دراسة حالة
- الاستمارة
- المقابلة

## النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

- العمل بمديرية الموارد البشرية يقوم وفق تنظيم محكم و دقيق، فالموظفين يلتزمون بدليل أخلاقيات المهنة و الذي يحدد جميع الصلاحيات و الواجبات، و كذا حقوق الموظفين فيعتبر هذا الأخير بمثابة قانون يسير العملية التنظيمية للعمل بالمديرية و يوضح أيضا مختلف المسائل التي من شأنها ان تواجه الموظفين اتجاه العمل.
- يعتبر الاتصال بالنسبة للموظفين في المديرية أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد و حاجاتهم، و يتم ذلك بعدة طرق منها المقابلات و الاجتماعات، و التقارير و الشكاوي...إلخ.
- إن الاتصال المستمر يكشف الكثير من حالات عدم الرضا من خلال ملاحظة الغيابات المستمرة، ضعف الأداء و ارتفاع معدلات الشكاوي .
- تحدث في المديرية بعض النزاعات و المشاكل التي تؤدي حتما إلى التأثير على نفسية العاملين و الذي ينتج عنه تدني أو ضعف الأداء، و يكون هنا للاتصال الفعال دورا مهما يسمح بمعالجة هذه النزاعات و تفكيك حالات التوتر فهو

أداة متميزة لتفاهم والحوار، كما يسمح بتقديم تحليل لهذه الإشكاليات باستعمال مختلف الأدوات كالأستجابات، سير الآراء و غيرها من أجل إيجاد الحلول الملائمة التي تعيد الأمور إلى نصابها من حيث الأداء في الوزارة.

- تقوم مديرية الاتصال في الوزارة بإحداث تأثير على مختلف النشاطات عن طريق إقامة شبكة اتصال التي تعد أحد الأساليب الأساسية و الهامة فيها، و التي تؤدي الى تسويق داخلي ناجح، حيث تحاول هذه الأخيرة التوفيق بين الوسائل البشرية و المادية لإثبات عاطفة الانتماء اليها و هذا جد هام لمرور المعلومات بين الموظفين فيها.

- ان علاقات السلطة داخل المديرية تتسم بالطابع الرسمي و ذلك بحكم أنها مؤسسة حكومية رسمية خدمتية، فيصعب الوصول للمدراء و أصحاب السلطة، حيث يكون تدفق المعلومات عموما في شكل اتصال نازل و في بعض الأحيان اتصال صاعد عندما يتعلق الأمر باقتراحات أو تعديلات.

- بشكل عام تتعرض العملية الاتصالية في المديرية لمجموعة من العوائق و التي تتمثل في نمط التسيير البيروقراطي و العنف الإداري شخصية القائد التي يصعب التواصل معه لتقديم اقتراحات تخص العمل بالإضافة إلى خلط العلاقات الشخصية مع علاقات العمل خاصة بين الرئيس و المرؤوس مما ينتج عنه صراعات في العمل.

- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط وأن الموظف مجرد منفذ للأوامر والتعليمات.

#### أدوات البحث التي اعتمدت عليها الدراسة:

- الاستبيان.
- الملاحظة.
- المقابلة.

#### 6 - المنهج المتبع في الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الكمي الذي يستعمل في الدراسات الاستكشافية، فمن خلاله نحاول قياس اهداف المنظمة عن طريق الاتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز رقميا عن طريق الاستمارة حتى يتضح لدينا دور الاتصال الإداري على فعالية اهداف المنظمة علما ان المنهج الكمي هو ذلك المنهج الذي يعطينا قياسا رقميا يوضح فيه مقدار الظاهرة او حجمها او درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة ومدى تأثير المتغيرات فيما بينها عن طريق مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر اعتمادا على التقنيات الكمية مثل: الاستبانة او الاستمارة.

## 8 - أدوات جمع البيانات:

تعتبر التقنيات المستعملة في المنهج الكمي كالتالي:

- تقنية الاستمارة.

اعتمدنا في دراستنا على تقنية الاستمارة من اجل جمع المعطيات والمعلومات الكمية التي تساعد على تحليل المعطيات وتفسيرها والاقتراب من الموضوع اقترابا منهجيا

## 9 - مجالات الدراسة:

مجال الزماني: دامت الدراسة مدة 6 أشهر حيث تتضمن كل خطوات البحث العلمي.

مجال المكاني: مؤسسة سونلغاز وحدة انتاج الكهرباء في ولاية مسيلة.

المجال البشري: تمثل مجتمع العينة في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بالمسيلة، وقد قدرت عينة الدراسة

ب: 80 موظف.

## 10. صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت لإجراء الدراسة الميدانية بشركة سونلغاز.
- بعد المسافة بين مقر الشركة ومكان العمل.
- عدم توفر المراجع الكافية في موضوع الاتصال الإداري.

# الفصل الأول:

## عموميات حول الاتصال في المؤسسة

تمهيد:

يعيش الإنسان في مجتمعات تتطور وتنمو تربطها ببعضها شبكة دقيقة مترابطة من العلاقات، هذه العلاقات والصلات تأخذ صورتها في شكل أفعال وأقوال واتصالات تؤثر في الجماعة وتناثر بها. و أي منظمة ما هي أساسها إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات و أهداف و تحكّمهم قواعد و قوانين، وتتوقف استمرارية نشاطها، نموها و نجاحها في تحقيق أهدافها بفعالية على مدى الترابط و الاتصال المحكم بين العاملين فيها، وهم إذا يسعون لتحقيق هذه الأهداف داخل إطار من القواعد، فإنهم يرتبطون و يتخاطبون و يتبادلون المعلومات، البيانات، المعطيات و الأفكار، كما يتبادلون في المشاعر و الأحاسيس و من هناك لا يمكن تصور تنظيم (منظمة) دون الاتصالات التي تتم بداخله ، و التي يطلق عليها "الاتصالات الإدارية" والتي تعني "عملية نقل و تبادل المعلومات و البيانات المختلفة داخل المنظمة و خارجها"

## المبحث الأول: ماهية الاتصال

سيتم في هذا المبحث تناول كل من مفهومه، طبيعته (المطلب الأول)، عناصر الاتصال (المطلب الثاني)، أهمية الاتصال وأهدافه داخل المنظمة (المطلب الثالث)، وفي الأخير وظائف ونظام الاتصال داخل المنظمة (المطلب الرابع).

### المطلب الأول: مفهومه، طبيعته

تم تقسيم هذا المطلب الى فرعين: مفهوم عملية الاتصال (الفرع الأول)، طبيعة عملية الاتصال (الفرع الثاني)

### الفرع الأول: مفهوم عملية الاتصال

لغة: أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة communication وهو الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك وفعالها communicare أي يذيع أو يشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك<sup>1</sup>.

والاتصال لغويًا في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وَصَلَ" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية<sup>2</sup>. أما في اللغة العربية فكلمة "اتصال" مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنى الربط بين كائنين أي شخصين، بمعنى إيجاد علاقة من نوع معين، ومن ثم يمكن القول أن الاتصال في اللغة العربية هو: "الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة"<sup>3</sup>.

ب- اصطلاحاً: يرى عالم الاجتماع " تشارلز كولي " بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف<sup>4</sup>. والاتصالات كعملية إدارية، بجوانبها الاجتماعية والسلوكية، في حدود المفهوم السابق تعني " تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات "<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 19.

<sup>2</sup> ابن منظور: لسان العرب، ج11، دار المعارف، د.م.ن. 2003، ص 868.

<sup>3</sup> سالمى جمال، معوقات الاتصال التنظيمي، ماجستير، جامعة فرحات عباس-سطنبول-2000-2001 ص 05.

<sup>4</sup> رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن. 2002، ص12

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص06.

بحيث يمكن للفرد والجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار ومعلومات جديدة، أو التأخير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، وتتم هذه العمليات عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد، بمعنى نقل أو إعطاء البيانات والمعلومات واستقبالها، وفيما يلي بعض تعاريف أو المفاهيم المقدمة من طرف بعض المفكرين في هذا الصدد:

**عند الدكتور محمد الناشد** "الاتصال هو تبادل المعلومات أو هو أي سلوك ينتج عنه تبادل الحقائق والأفكار والآراء والمعاني، بحيث يسفر عن استجابة الأفراد، أو إتباعهم لسلوك يحقق النتائج المرجوة"<sup>1</sup>.

**عند فريد مان (Friedman)** "الاتصال هو إيصال الخبر بين المرسل له والمستقبل له سواء كان المرسل شخصا أو جهاز أليا"<sup>2</sup>.

**أنبيروتولي Annie Bertoli** "الاتصال يجمع في نفس الوقت، الفعل الهدف والوسيلة التي بواسطتها يتم اشتراك الجميع في أمرها وتحويل وإرسال شيء ما"<sup>3</sup>.

**وليام سكوت William Scott** "يركز على أن الاتصال الإداري هو العملية التي تتضمن نقل المعلومات ومن ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام المعلومات المرتدة **feid back** بغرض التوصل إلى أفعال محددة ثم تلقي الردود عنها، تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم"<sup>4</sup>.

### الفرع الثاني: طبيعة عملية الاتصال:

طبيعة عملية الاتصال تعني الحركة المستمرة في التعارف والتبادل والمعرفة المتبادلة ونقل المعلومات من مكان إلى آخر إما بهدف إتمام عمل أو عقد صفقة تجارية أو مجرد العلم الاحتمالات الحاجة إلى اتخاذ موقف أو قرار في المستقبل، وتبادل الاتصالات هي من طبيعة عملية الاتصال، لان الاتصال الذي يبدأ ولا يصل كان ولم يكن حيث لا نتيجة معينة متوقعة منه، وقد يلزم أن نعاود الاتصال حتى يتحقق الهدف منه.

ولقد تناول "بيتر دراكر-PETER DRUCKER" في دراسته لطبيعة عملية الاتصال عدة جوانب اعتبارها أساسية لفهم طبيعة عملية الاتصال، فاعتبار أن:

- الاتصالات نوع من الإدراك الحسي.

<sup>1</sup> محمد الناشد، مدخل إلى إدارة الأعمال، القاهرة، 1979-1980، ص 307.

<sup>2</sup> مرغم محمد، أهمية ودور الاتصال الداخلي في رفع الكفاءة الادارية، شهادة ليسانس -معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف- 1998-1999 ص06.

<sup>3</sup> بوترة مريم، العملية الاتصالية وفعاليتها في إدارة النزاعات، شهادة ليسانس -معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف- 2003-2004 ص 08.

<sup>4</sup> سالمى جمال مرجع سابق، ص 06

- الاتصالات نوع من التوقعات.
- الاتصالات نوع من الشمول.
- الاتصالات ووجه اختلافها عن المعلومة<sup>1</sup>.

#### -الاتصال نوع من الإدراك الحسي:

إن من يصدر الصوت هو مرسله ويحتاج إلى شخص آخر يسمعه ويدركه، فالإحساس بالشيء منطقي، معناه أن الشخص يدرك الظاهر وقد لا يدرك تماما الباطن، ولكن الإدراك الحسي هو الأساس في سبيل المعرفة والعمليات الفعلية الأخرى، ومن هناك كان إدراك الفرد ناشئ عن وجود الشيء أمام بصره أو سمعه أو لمسه وكذا الكلمات التي يسمعا الواضحة والمفهومة له.

ويمكن للفرد إدراك ما حوله في حدود طاقته وإمكانيته وبمقدار معرفته وتعلمه وذكاءه ولهذا فان عدم إمكانية الاستيعاب قد تقف حجر عثرة أمام الاتصال بالآخرين.

#### الاتصال نوع من التوقعات :

الاتصال يعني إننا نشعر بما نتوقع إن نشعر به، ونرى ما نتوقع إن نراه، ونسمع ما نتوقع أن نسمعه، فالشيء غير المتوقع قد لا نشعر به أو نراه أو نسمعه على الإطلاق وربما مرجع ذلك إلى تجاهلنا له، ومن التجارب العديدة التي أجريت على العقل البشري أثبتت أنه يقاوم كل محاولة لتغير طريقة تفكيره، ولهذا يركز على توقعاته وينفر أو يقاوم المجهول له.

#### الاتصال نوع من الشمول:

تتميز هذه الاتصالات بأنها موجهة إلى كافة الجمهور أو الجماهير التي يخاطبها، المرسل: فعملية الاتصال بالجماهير على درجة كبيرة من الخطورة خاصة في الدعاية عندما لا يقتنع الجمهور بطريقة وأسلوب هذه الدعاية، وبالتالي ينصرف عنها وبذلك تصبح موضع شك كبير، ولا تتوافر فيها المصادقية مما يعوق عملية الاتصال.

#### الاتصال ووجه اختلافه عن المعلومة :

تجدر الإشارة هنا إلى أن هناك فرق بين الاتصالات الخيالية من المعلومات وتلك المتضمنة لها. فالاتصالات التي تمس الإدراك والشعور، المعلومات هنا منطقية سليمة، وعندما تكون هذه الاتصالات خالية من المشاعر الإنسانية مثل القيم والشعور والعواطف تصبح المعلومات هنا عديمة الفائدة، كما وأن المعلومات لا تصبح ذات فعالية ما لم ترتبط بنظام كامل للاتصالات وهذا لا يأتي إلا في منظمة لها نظمها وأنشطتها المختلفة.

<sup>1</sup> Peter Draker, Management: tasks, responsibilities and practice, N.Y draperand row publishers, 1974, p.p 20-45.

والمعلومات عادة ما تسبق الاتصالات ويلزم لاستيعابها وقبولها إعدادها بطريقة صحيحة حتى تكون واضحة ومفهومة لمن يستقبلها، كذلك قد تكون المعلومة هي المادة الأساسية في إتمام الاتصالات.

فقد لا يهتم البعض بالاتصالات، باعتبار أن الاتصال عمل عضوي لا بد وأن يتم بين الأفراد طالما كان هناك يتعامل بينهم سواء في العمل أو في غير العمل، وعليه فلا يمكن لأي فرد أن يتحكم تماما في عملية الاتصال لان طرف آخر عدة أطراف تتبادل معه الرسائل الاتصالية طبقا لمتطلبات العمل، حيث هناك عملية مستمرة من الأخذ والعطاء، فيجب أن نعطي للاتصالات أهميتها الملائمة، لا نبالغ فيها ولا نهملها تماما.

### المطلب الثاني: عناصر الاتصال:

تنقسم عملية الاتصال الى العناصر التالية داخل المنظمة<sup>1</sup>:

#### 1- المتصل:

وهو الشخص الذي يوجه الأمر او يعرض معلومات آو يبدي الاقتراح او الملاحظة، أي الاتصال يمكن أن يبدأ من الرئيس إلى المرؤوس او من المرؤوس إلى الرئيس، او من الموظف إلى زميله.

#### 2- المتصل به:

وهو الشخص او الجماعة الذي يصل إليها لأمر او التوجيه أو المعلومات، او هو الرئيس الذي يصل إليه الاقتراح او الشكوى او الملاحظات لدراستها.

#### 3- موضوع الاتصال:

وهو مضمون الأمر او التوجيه او المعلومات او الاقتراحات او الملاحظات او هو مجموعة الأفكار والمعاني والمفاهيم التي يحويها.

#### 4- وسيلة الاتصال:

وهي الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات، فقد تكون الكتابة كما في المنشورات والكتب الدورية، وقد يكون الحديث كما في الاجتماعات والمقابلات، وقد يكون الصورة كما في جهاز عرض الشرائح (الفايوس السحري)، وقد تكون الكتابة والحديث والصورة معا، كما في بعض الأفلام السينمائية التي تطبع عليها الترجمة.

#### 5- قناة الاتصال:

إن القناة هي الوسيلة المادية لتحويل الرموز والمعاني التي تشكل الرسالة ولها عدة أنواع منها:

<sup>1</sup> محمود السباعي، إدارة الشرطة في الدولة الحديثة، القاهرة، الشركة العربية للطباعة والنشر، ص333.

- القناة اللفظية: يتم فيها الاتصال شفويا، حيث تنتقل المعاني في رموز صوتية مباشرة دون اللجوء إلى وسائل أخرى.

- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

- القناة التقنية: كالهاتف، والفاكس والتلكس....

- القناة التصويرية: الملصقات، لوحات لإعلانات...

**6- نتيجة الاتصال:** وهي مدى فهم المتصل به ومدى تفاعله مع الرسالة وتحاوله في تنفيذها بالصورة التي أراها المتصل، كما تشمل عملية رد الفعل التي يتأكد المتصل عن طريقها من أن الاتصال قد تم على الوجه الذي يبتغيه وأنتج أثره في ذهن المتصل به.

● لا يمكن إتمام عملية الاتصال إلا بمراعاة عدة اعتبارات التي تضمن نجاح سير العمليات الاتصالية داخل المنظمة<sup>1</sup>:

- يجب أن تكون فكرة واضحة ومحددة كما في ذهن صاحب الرسالة.

- قدرة هذا الشخص على نقل الفكرة بأسلوب واضح.

- استعداد الشخص الآخر لاستقبال الفكرة واستيعاب المعنى المقصود.

- قدرته على تنفيذ الرسالة أو بالأحرى تنفيذ ما جاء بالرسالة.

- ألا تفترض الرسالة العوائق التي تؤثر على نجاح عملية الاتصال.

**المطلب الثالث: أهمية الاتصال وأهدافه داخل المنظمة**

**الفرع الأول: أهمية الاتصال داخل المنظمة**

- تعد عملية الاتصال من أبرز العمليات التي تميز السلوك البشري إذ أنها تعتبر من العمليات الضرورية الساعية للمحافظة على العلاقات الشخصية وعلاقات العمل لتؤدي بكفاءة عالية، وللحصول على المعلومات والحقائق والأفكار لذا يعتبر الاتصال ضروري وهام ولازم لأي منظمة ولأجهزتها المختلفة، فنجاحها يتوقف عليه.

- بدون اتصال يعجز أي مدير أو رئيس في التعامل مع مرؤوسه، كما أن هؤلاء الآخرون يعجزون على تبادل المعلومات فيما بينهم وبالتالي تنعدم قيادته لهم.

- الاتصالات كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة، وإنما تستمر طوال حياة المنظمة وبها تستمر حياة المنظمة فنشاط الإدارة من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرارات، تنسيق،

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش، مرجع سابق، ص 474.



غير قادر على تنفيذها والاستفادة منها أو نقلها إلى المختصين، وما إلى ذلك فإن الاتصال في مثل هذه الحالات لا يتم بالكفاية والفعالية المرجوة.

### الفرع الثاني: أهداف الاتصال داخل المنظمة.

يعتبر الهدف الأساسي للعملية الاتصالية هو التأثير على مختلف النشاطات المختلفة للمنظمة وذلك لمصالحها وتحقيقاً لأهدافها.

وتعد عملية الاتصال في كل منظمة ضرورية لتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بمختلف الأعمال والوظائف المنسوبة إليه، وكاد تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، بشكل يكلفه التنسيق والانجاز والرضا عن العمل، بالإضافة إلى تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة.

تتعدد أهداف الاتصال في المنظمات لتشمل الأهداف الاقتصادية والتجارية والتي تشمل بدورها على أهداف التدريب، التثقيف، الدعاية والإعلان وغيرها، ويمكن تحديد أهم هذه الأهداف كما يلي:

- إيصال القرار إلى الجهات المختصة.

- تشكيل حلقة وصل بين القادة والمرؤوسين.

- تبليغ الرسائل من أجل تحقيق مضمونها.

- خدمة أهداف التسويق والمبيعات<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى خدمة أهداف المنظمة بتحفيز المنظمة ومراقبة تطور إنجازاتهم، وذلك بتأثير المشرف عليهم وإقناعهم والحصول على تعاونهم، تشمل أهداف العمليات الاتصالية داخل المنظمة ما يلي:

**1) التنسيق بين الأفعال:** فبدون اتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض فتفقد هذه الأفعال أو التصرفات إلى التنسيق

وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المنظمة

**2) المشاركة والتبادل في المعلومات:** إن الاتصال يساعد على تبادل مختلف المعلومات الهامة والسارية

داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتساعد المعلومات هذه على توجيه سلوك الأفراد لأداء

مهامهم وواجباتهم بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة

<sup>1</sup> رمضان محمد ألقذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج، الأزريطة الإسكندرية الطبعة الأولى، 1997، ص 15.

- (3) تقديم معطيات ضرورية لاتخاذ القرارات: فالاتصال مادة ضرورية لحل المشاكل المرجوة على مستوى المنظمة، بسيطة كانت أو معقد، وكذلك لاتخاذ القرارات المحددة والسليمة التي تهدف إلى التأثير الايجابي على منجزات التنظيم
  - (4) التعبير عن المشاعر والأحاسيس: يساعد الاتصال بين الأفراد المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وإحزائهم ومخاوفهم وثقتهم في الآخرين
  - (5) كما تمكن الاتصالات العاملين من مناقشة الاتجاهات وتوضيح الغموض الذي قد يطرأ في العمل وتسوية مختلف أشكال الخلافات التي قد تقع بينهم.
- المطلب الرابع : وظائف ونظام الاتصال داخل المنظمة.
- الفرع الأول : وظائف الاتصال داخل المنظمة.

قسم الخبير الأمريكي "شارلي كونريد" وهو أحد المفكرين الذين اهتموا بعنصر الاتصال بصورة خاصة الوظيفة الاتصالية إلى 4 وظائف رئيسية وهي:

### 1- الوظيفة التقنية (الكلاسيكية):

وتتمثل هذه الوظيفة في مجموع العمليات الاتصالية التي لها وظيفة الاتصال التام، الكامل والصحيح (المضبوط) للمعلومات عبر المنظمة هذه المعلومات تأخذ شكل عمليات، اوامر وملاحظات يمكن أن تكون في شكل شفوي او كتابي، وفي كل الحالات تكون لديها مصدر وهدف ويجب أن تعبر على مختلف قنوات الاتصال.

-ومشاكل الاتصال الأكثر ارتباطا بهذه الوظيفة هي المشاكل من النوع التقني أي مشاكل وضوح الرسائل عند عرضها او مشاكل قدرة إيصالها (كثرة المعلومات) او عدم فهم المعلومات عند الاستقبال.

ومن شروط نجاح هذه الوظيفة هو وجوب وصول المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.

### 2- الوظيفة العلاقاتية (مدرسة العلاقات الإنسانية):

هي عكس الوظيفة السابقة الذكر فهي تقوم بإيصال المعلومات من المصدر إلى المتصل به، ومدرسة العلاقات الإنسانية ترى أن الاتصال هو عملية ثنائية الإبعاد أثناء تبادل المعلومات وأنها تؤثر وبشكل كبير على العلاقات الموجودة داخل المنظمة ولها أهمية كبيرة لتسيير المنظمة، والاتصال الفعال يعتمد على درجة التفتح والتعاون التي تظهر في العلاقات الفردية التي تساهم في تحسين جو العمل داخل المنظمة.

### 3- الوظيفة الإستراتيجية (المدرسة النيوكلاسيكية) :

- تعتبر هذه الوظيفة المنظمة نظام معقد ومتغير، يتطور مع تغير المحيط، فكلمة كان المحيط معروفا ومستقرا، كلما كان وضع المنظمة واضحا ومعروفا.

- يعرف الاتصال في هذه الوظيفة على أنه طريقة من طرق تسيير عدم التأكد والتعقد للأنظمة والمحيط، فاختبار وسيلة الاتصال المناسبة داخل المنظمة تظهر فعالية الاتصال في تخفيض التعقد وعدم التأكد في المنظمة.

- إن وضع نظام للاتصال في المنظمة في النوع الاستراتيجي، لا يكفي بوضع نظام الإيصال المعلومات فحسب، بل يجب أن يكون هناك نشر للمعلومات بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب.

### 4- الوظيفة التفسيرية (المدرسة التفسيرية و الثقافية) :

هي وظيفة تستم) المشاركة والتبادل في المعلومات :إن الاتصال يساعد على تبادل مختلف المعلومات الهامة والسارية داخل المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة وتساعد المعلومات هذه على توجيه سلوك الأفراد لأداء مهامهم وواجباتهم بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

- (3) تقديم معطيات ضرورية لاتخاذ القرارات :فالاتصال مادة ضرورية لحل المشاكل المرجوة على مستوى المنظمة، بسيطة كانت أو معقد، وكذلك لاتخاذ القرارات المحددة والسليمة التي تهدف إلبالتأثير الايجابي على منجزات التنظيم

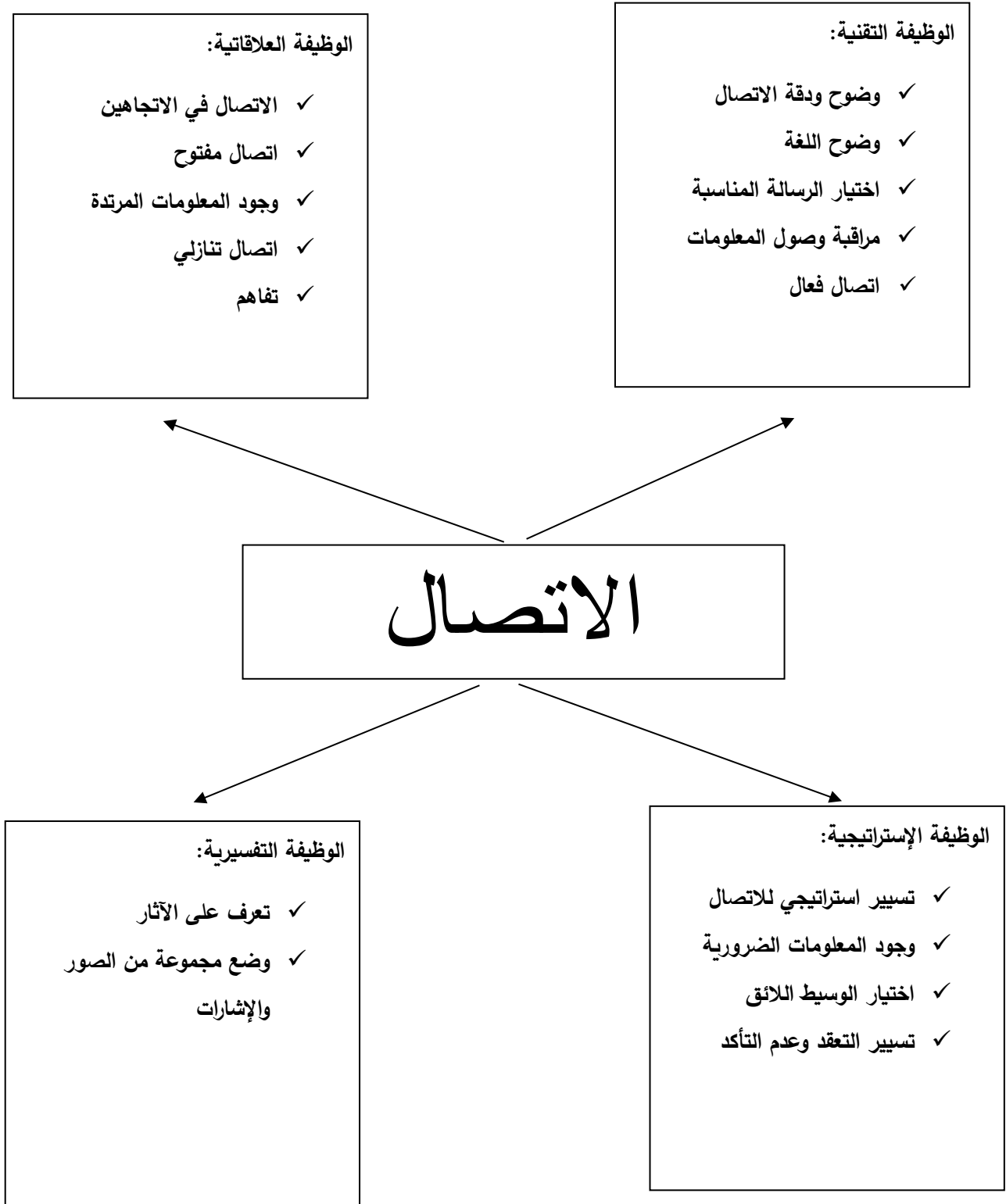
- (4) التعبير عن المشاعر والأحاسيس: يساعد الاتصال بين الأفراد المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وإحزائهم ومخاوفهم وثقتهم في الآخرين.

- (5) كما تمكن الاتصالات العاملين من مناقشة الاتجاهات وتوضيح الغموض الذي قد يطرأ في العمل وتسوية مختلف أشكال الخلافات التي قد تقع بينهم.

د تحليلها من الواقع، ترجع النظرية التفسيرية إلى الفيلسوف الألمان “EMMANUEL ANET”، أما بالنسبة ل "KANT" كانت فان النظرية التفسيرية تتوقف على الحقيقة الاجتماعية في التفسير .

وفي هذا الصدد يعرف الاتصال على انه الطريقة التي يستطيع الأفراد من خلالها بناء تعريف وتفسير الحقيقة وفعالية الاتصال بتحديد درجة تكيف وتكافؤ الإشارات والرموز مع الحقيقة. والمخطط الموالي يوضح مختلف وظائف الاتصال.

الشكل رقم (01): وظائف الاتصال الأربعة والعمليات الانصالية



المصدر: عبد الكرم درويش، مرجع سابق، ص 450.

## الفرع الثاني : نظام الاتصال داخل المنظمة

لقد أصبحت النظم من الأشياء الطبيعية التي تتكرر، وتعددت إشكالاتها وأنواعها في المنظمات الخاصة منها المنظمات الحديثة، نظام المعلومات، نظام الرقابة، نظام الاتصال...

ونجد أن الاتصالات سواء كانت داخلية أو خارجية تأخذ أيضا شكل نظام يخدم الإدارة في الربط بين المعلومات، واتخاذ القرارات، حل مختلف المشكلات وتصفية شتى النزعات، ويرى البعض ربط نظام الاتصالات بنظام الرقابة واعتبارهما نظاما وحدا يكمل كل منهما الآخر.

ونعرض فيما يلي المكونات التي تدخل في تكوين نظام الاتصالات التي تكمل كل منهما الأخرى لكي تحقق للنظام الفعالية والنجاح

### - (1) اللغة :

تعتبر اللغة أساسا من أسس إتمام الاتصال بين الأفراد و تحكم لغة الاتصال أن يكون كل الأطراف المشتركة في الاتصال تتحدث بلغة وحدة ، و تستخدم مصطلحات واحدة في الحديث و المنافسة و تبادل المعلومات ، و تزداد أهميتها في الممارسة العلمية و خاصة في مجال إدارة الأعمال نفسه المدير الذي يتحدث بالإنجليزية أو الفرنسية و لا يعرف العربية كيف يمكنه التحدث مع موظفين عرب لا يعرفون غير العربية ، صحيح أن بعض الأعمال يمكن الاتصال فيها بالإشارة أو الرموز ، و لكن لو توحدت اللغة المستخدمة في المناقشة و الحديث لكان ذلك أفضل - بلا شك - في إتمام عملية الاتصال

### - (2) اللغة وعلم الكلام :

نجد الكثير الذي يقال عن أسس وقواعد علم الكلام والتي تمثل قواعد لغوية عميقة في إتمام الاتصال بين الأفراد، بل وأكثر من ذلك أننا نجد في الأمثال ومعانيها الكثير مما يقتنع به الناس والذي أصبح بدوره صيغة مقبولة ومتبادلة فيما بينهم عند إجراء الاتصال.

### - (3) مرور المعلومات في قنوات الاتصال :

من المتفق عليه بين علماء الاتصالات أن عدم فهم الإنسان للغة التي يتم بها الاتصال تجعل العملية مستحيلة وبدون جدوى، وبناء عليه فان فهم علم العلامات والرموز يمكن من تحليل تركيب الاتصالات، كما أن التكرار النسبي للحروف والرموز والكلمات وتفاعلها يمكن من إخراج معلومات صحيحة تتعلق بالمستقبل ونصل إلى المتسلم كما يلي:

المبحث الثاني: أنواع، اتجاهات، وسائل، شبكات الاتصال داخل المنظمة

المطلب الأول: أنواع الاتصال داخل المنظمة

أنواع الاتصال داخل المؤسسة:

تنقسم الاتصالات داخل المؤسسة إلى قسمين رئيسيين رسمية وغير رسمية، وتتكون الاتصالات الرسمية من عدة اتجاهات صاعدة، هابطة، واتصالات أفقية تجري بين الجهات والأشخاص اللذين يقعون في مستويات إدارية واحدة<sup>1</sup>. ومن هنا يمكن التحدث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال اللارسمي بالتنظيم اللارسمي الذي ينشأ في المؤسسات الرسمية نفسها<sup>2</sup>.

**1- الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي يمر عبر العناوين الرسمية، وهو نموذج اتصالي مبرمج ومبني داخل المنظمة

يمر من خلاله الرسائل، وهي:

أ. رسائل العمل: **Notes de services** وتشكل التشريع الداخلي للمؤسسة، وتهتم بالمشاكل العامة التي تعترض المؤسسة ذلك أنها تحتوي أقساما مختلفة، لهذا نجد النقاط المدرجة في رسائل العمل عامة، وهم جميع الأقسام<sup>3</sup>.

ب. جلسات العمل **les reunions** وهناك من الباحثين من يقسمها إلى:

- اتصالات مكتوبة: رسائل إعلامية، جرائد المؤسسات، ملصقات، كتب الاستقبال، تقارير... إلخ.
- الاتصالات الشفهية والسمعية البصرية: المكالمات الهاتفية الاجتماعات اللقاءات الشخصية، جماعات حل المشاكل (دوائر النوعية، جماعات التغيير... إلخ)<sup>4</sup>.

**2- الاتصال غير الرسمي:** وهناك نوعين من الاتصال غير الرسمي:

أ. الاتصال الشفهي غير الرسمي:

<sup>1</sup> عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الأفراد، القاهرة، دار الكتب، 1974، ص 322.

<sup>2</sup> عبد الرحمان، عززي وآخرون، عالم الاتصال الجزائر د، م، ص 21.

<sup>3</sup> Denoit, Denis, Information communication, Paris : les edition d'Organisation . 1994.P.212

<sup>4</sup> Jardilier, Paul. L'organisation humaine dans l'entreprise, Paris : : P.V.F. 1965.P.207.



المطلب الثاني: مختلف اتجاهات الاتصال وتداول المعلومة.

هناك ثلاث اتجاهات رئيسية داخل المؤسسة، وهي كالتالي:

### 1- الاتصال من أعلى إلى أسفل:

يدخل في دائرة الاتصال الرسمي، ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي. ويقسم "كاتز" و"كاهن" العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:

أ. **تعليمات الوظيفة** وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

ب. **التبرير**: ويرتبط بشرح المسئولين، هدف مزاوله أنشطة مرؤوسيههم، ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع وتحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة وغيرها.

ج. **الإيديولوجية**: وهي تكمل ما قبلها بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة، وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

د. **المعلومات** وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة وإستراتيجياتها واحتمالات نموها وواجبات العمال وغيرها. وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر، والانضمام إلى المؤسسة، بعد اطلاعه على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته.

هـ. **الرد**: وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهدا معتبرا، وفي نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه الجهود أو التباطؤ في النشاط عن طريق الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملا، أو ترفيته ومكافأته ولو شفهيها، وفي حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد<sup>1</sup>.

### 2- الاتصال من الأسفل إلى الأعلى

وهو شكل آخر من أشكال الاتصال الرسمي، وكثيرا ما يأخذ طابع تقديم الشكاوى والتقارير العامة.

يعد هذا الاتصال بمثابة رجوع الصدى إذ يكشف للإدارة عن تطلعات وانتظارات القاعدة، ومن أهم النقاط التي يتضمنها نذكر:

<sup>1</sup> يس، عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها الرياض دار المريخ، 1986 ص 83-57

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم شكاوى عن المشكلات الشخصية للعامل.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى<sup>1</sup>.

### 3 - الاتصال الأفقي

وهو شكل من أشكال الاتصال الرسمي يهتم بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، ويلجأ إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدرا من مصادر القوة والسلطة<sup>2</sup>.

تعمل أساليب الإدارة الحديثة اليوم على تشجيع الاتصال الأفقي للمرونة التي يتمتع بها، بالإضافة إلى فتحه المجال للمبادلات الشخصية التي توسع من دائرة مناورة المنظمة، كما أن المعلومات المتنقلة من "الفم إلى الأذن" هي بمثابة "المتنفس" للأجراء الذين يجدون من خلالها وسيلة للتعبير، وهو ما يعتبره بعض الباحثين نسق اتصالي قائم بحد ذاته قد يساعد على تحفيز الطاقات، وبعث روح العمل التي قد تعرف نوعا من الجمود أو البرودة من حين لآخر<sup>3</sup>.

إن عملية الإتصال داخل المؤسسة ليست عملية ناجحة بشكل تام أو بنفس الدرجة في كل المؤسسات، نظرا لتدخل عدة عوامل وعوائق، ومن العوائق ما يعود على الإتصال الداخلي في حد ذاته.

### المطلب الثالث: وسائل الاتصال داخل المنظمة.

وسائل الاتصال عديدة ومتنوعة تتباين في محتواها وتتميز كل واحدة منها عن الأخرى ومن أهم الوسائل نذكر:

<sup>1</sup> محمود غانم زكي الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، بيروت، دار الالاسل لطباعة والنشر والتوزيع، 1979، ص462.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، اسس علم النقس الصناعي التنظيمي - الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992 ص148.

<sup>3</sup> حورية شريط، مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، 2001، ص12.

أولاً: الاتصالات المكتوبة (الكتابية):

تعتبر الاتصالات المكتوبة إحدى الطرق الهامة لإيصال المعلومات والبيانات بصورة مكتوبة وهي عادة ما تأتي في شكل رسائل ومنشورات دورية أو قرارات إدارية أو لوائح وتعليمات وتوجيهات أو تقارير أو شكاوى .....

تتميز هذه الاتصالات كونها مدونة ومسجلة واضحة أي يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية.

ولكي تتحقق الفائدة من هذا النوع من الاتصال لابد من التقيد ببعض الشروط التالي ذكرها:

الكتابة، الوضوح، الصدق.

وهناك العديد من الوسائل المستخدمة للاتصال الكتابي نذكر منها: الإعلانات، صندوق الاقتراحات، جريدة المنشأة، الملصقات، التقارير، الإعلام الآلي، كتيبات الاستقبال، التقرير السنوي للوظائف<sup>1</sup>.

ثانياً: الاتصالات الشفهية (الشفوية):

هي اتصالات مباشرة و سريعة يتم بموجبها الاتصال وجها لوجه دون وساطة وهو ما يميزه عن الأسلوب الكتابي، يستطيع من خلاله المرسل شرح أفكاره ووجهات نظره للمستقبل والتعديل من مضمون رسالته، وقد لا يتطلب هذا الأسلوب ضرورة التواجد الآتي و الاحتكاك المباشر بين المتصلين فقد تكون عن بعد كما في الحديث التلفوني ، الاتصال بالأقمار الصناعية.ومن طرق الاتصال الشفوي: الحديث الشفوي (الخطبة)، المقابلات الشخصية، الهاتف، الندوات، المحاضرات، الاجتماعات.

ثالثاً: الاتصالات غير اللفظية (اللا كلامية):

تعبّر عن المظهر الخارجي والفيزيولوجي وكل ما يصدر عنه من تعابير الوجه ولغة العيون وحركة اليدين والرأس وغيرها من الحركات التي يستخدمها الفرد للتعبير عن رأيه وإحساسه بشكل عفوي أي لاإرادي، وهو يستخدم عادة لتأكيد مضمون الرسالة.

يؤثر الاتصال اللفظي على فعالية الاتصال الشفوي لذا فإساءة استخدامها وعدم التحكم في تقنياته سيؤدي حتماً إلى إعاقة أكيدة للاتصال التنظيمي داخل المنظمة.

<sup>1</sup> رواية الحسن، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999 ص 166 – 167.

رابعا: وسائل الإعلام والوسائل السمعية البصرية:

لقد احتلت وسائل الاتصال بالإعلام الآلي والسمعي البصري مكانة كبيرة وهامة داخل المنظمات الكبرى وتكف عن التطور حتى بينت أهميتها وأثبتت فاعليتها ونذكر منها: الإعلانات المرئية، فيلم المعلومات، الوسائل الإلكترونية، الجريدة الهاتفية، إذاعة المؤسسة، مكبر الصوت.

والمخطط الموالي يوضح ما سبق شرحه:

### طرق وسائل الاتصال الداخلي (التنظيمي)



المطلب الرابع: شبكات الاتصال داخل المنظمة:

تعتبر شبكة الاتصالات بمثابة القنوات التي تتدفق من خلالها المعلومات بين طرفي الاتصال المرسل/المتصل، المرسل إليه/المتصل به، وهي تعبر عن نمط الاتصالات الجارية بين المواقع المختلفة.

ونظرا لوجود أعداد كبيرة من المرسلين وأعداد كبيرة من المرسل إليهم/المستقبلين داخل المنظمة فإنه يمكن النظر إلى شبكة الاتصال على أنها تؤثر على درجة فعالية عملية الاتصالات داخل التنظيم، وتعتمد كفاءة شبكة الاتصالات

على مدى حصولها على المعلومات المرتدة لأنها عادة ما تكون عرضة للتغيير أو التعديل، فإنه هذه المعلومات المرتدة تتدفق عائدة إلى مصدر المعلومات الأصلي، أي يجب أن يكون هناك حرية انتقال هذه المعلومات

في الاتجاهين الذين تضمنهما شبكة الاتصال حتى يتم التوصل إلى حل مناسب<sup>1</sup>.

وفيما يلي بعض أنواع الشبكات:

### أولاً: شبكة الهرم / الشبكة المركزية (العجلة):

في هذا النمط من الاتصالات يتصف بوجود فرع واحد فقط يشغل مركزاً ما بمعنى أن الاتصالات يجب أن توجه إليه أو تمر من خلاله وهو ما يعرف كذلك بالاسم النمط المركزي أو الأوتوقراطي، ويعتبر هذا النوع من الشبكات الأكثر سرعة والأكثر دقة من غيرها في حل المشاكل خاصة في المنظمات الصغيرة الحجم<sup>2</sup>.

### ثانياً: شبكة الدوائر :

يكون الاتصال معقداً نوعاً ما، حيث تكون الاتصالات محدودة ورسمية من جانب الإدارة والعمال مقيدون بتلك التوجيهات من ناحية لكن لهم الحق في محاولة حماية مصالحهم الشخصية وهو يعرف أيضاً بالنمط الديمقراطي أو اللامركزية. إن هذا النوع من الشبكات يعمل بكفاءة في حل المشاكل الصريحة و الواضحة .

### ثالثاً: شبكة السلسلة:

وفي هذه السلسلة يتم الاتصال تبعاً لأهداف مختلفة الأطراف فلا يوجد هناك نظام واحد ومحدد للاتصالات حيث أن لكل فرد شخصان، واحد إلى يمينه وآخر إلى يساره يقوم بالاتصالات لكل منهما، فكل فرد حر في استخدام أي قناة للاتصال يرغبها. كما يستغرق هذا النوع من الشبكات وقت كبير في المناقشات. وقد أثبتت الدراسات أن الروح المعنوية في شبكة السلسلة أكثر ارتفاعاً وأن الأفراد على استعداد للقيام بأعمال إضافية أكثر مما هو مطلوب منهم.

<sup>1</sup> علي شريف الإدارة المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع جزء 2 طبعة 1998 ص 349

<sup>2</sup> حنفي محمد سليمان وظائف الإدارة. دار النشر الإشعاع. 97-90 ص 242 بتصرف.

رابعاً: الشبكة النجمية:

يكون فيها الاتصال من فرد إلى فردين على الأقل دون الحاجة إلى وسيط ونظراً لتشعب هذه العملية وكثرة الاتصال فيه إلا أنه يمكن أن تعتبرها إفراط في الاتصال حيث عوض أداء المهام والأعمال الموكلة للأفراد، فإننا نتجه إلى الاتصال بين مختلف المديرية والهيئات ويمكن اعتبار شبكة الاتصال المركزي شبيهة بشبكة الاتصال المباشر ونعتبر هذه الطريقة الأكثر نجاحاً وفعالية في مواجهة العقد الموجودة في المؤسسات الحديثة<sup>1</sup>.

هناك عدة أنواع أخرى من شبكات الاتصال نذكر منه: شبكة المروحة، شبكة حرف Y، شبكة الديوماندي.

إن شبكات الاتصالات التنظيمية يجب تقسيمها وفقاً للهدف الذي يعتبر أكثر أهمية من غيره، فإذا كانت الأولوية هي سرعة إنجاز العمل مع وجود عدد قليل من الأعضاء الذين يساهمون في عملية اتخاذ القرارات فتعتبر شبكة الهرم هي المناسبة، أما إذا أرادت المنظمة الأخذ بعين الاعتبار الحالة المعنوية لأعضائها وكذلك المرونة في مواجهة أي تعبيرات تطرأ للمشكلة مع وجود عدد كبير من الأعضاء الذين يساهمون في اتخاذ القرارات فعليها إتباع شبكة الدائرة أو السلسلة<sup>2</sup>.

**المبحث الثالث: فعالية الاتصال داخل المنظمة:**

تحرص الإدارة الحديثة على الاتصال بالعمليين معها، على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه والإرشاد والإعلام لكي تقيم معها جسراً من المعرفة والثقة المتبادلة، هذا ما يحقق الاستقرار والانتماء والأمن في العمل ويوفر للعاملين جواً من التعاون والتآخي، ويقوم بينهم العلاقات الطيبة مما يرفع من إنتاجية المنظمة، وللتأكد من مدى نفاذيه وفعالية هذه العمليات الاتصالية داخل المنظمة نناقش ما يلي:

**المطلب الأول: ارتباط الاتصال بوظائف وأنشطة الإدارة:**

تعتبر عملية الاتصال وبشكل خاص نقطة اربط بين كافة أرجاء التنظيم بالتنسيق بين مختلف أنشطة ووظائف الإدارة يتطلب ويعتمد بشكل كبير على سهولة الاتصال ومدى فعالية ما يستوجب إقامة العديد من العلاقات داخل وخارج المنظمة خصوصاً من قبل المسؤولين أو بالأحرى المدراء.

<sup>1</sup> محمد مرغم مرجع سابق ص 21.

<sup>2</sup> جمال سليمي، معوقات الاتصال التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، شهادة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات ن معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرحات عباس، ص 31-32.

## الفرع الأول: ارتباط الاتصال بوظائف الإدارة:

يبدو دور الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بوظائف الإدارة والتي تتمثل في خمسة وظائف أساسية يمارسها المدير على مستوى مختلف أرجاء التنظيم الإداري.

وقبل التطرق بالشرح والتفصيل لمختلف الوظائف الإدارية لابد من الإشارة لأحد المهام البارزة والأساسية والتي تسيّر نشاط المنظمة وتكتسب أيضا علاقة وطيدة بعملية الاتصال والمعلومات التي تنقل وهي عملية اتخاذ وإصدار القرارات وهي عملية ترتبط ارتباطا مباشرا بوظائف الإدارة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

**1-التخطيط:** هو مجموعة مفاهيم متكاملة، يعتبره البعض الطريق الذي يرسم بصورة مسبقة لسلوكه المسئولون عند اتخاذهم القرارات وتنفيذهم للعمل، ويعرفه-هنري فايول- كما يلي: يشمل التخطيط على التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل<sup>1</sup>.

وتعتبر وظيفة التخطيط من أهم الوظائف الإدارية وأنها الوظيفة التي يجب أن تسبق جميع الوظائف الإدارية الأخرى من: تنظيم، توجيه، تنسيق ورقابة.

والتخطيط كوظيفة إدارية يسعى إلى تحديد أهداف المنظمة العامة والخاصة معا، مع إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

إذ انه يعتبر الإعداد للأعمال المقبلة ويتضمن ما يجب عمله والكيفية والوسائل المستخدمة، وتتم هذه العملية بدراسة كل البدائل المحتملة ثم تقييمها، ثم اختيار أفضل بديل أو قرار.

وتعتمد سلامة هذه الدراسة على المعلومات التي يمكن توفرها والتي تؤثر بصفة مباشرة على التنبؤات وعلى عملية صنع وإصدار القرارات وبالتالي على نشاط المنظمة وأهدافها ومن ثم مستقبلها وهنا تظهر الأهمية البالغة والعلاقة الوطيدة التي تربط بالاتصال.

ف نجد أن الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد خطط العمل وعلى معرفة حقيقة الثروة المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة.

<sup>1</sup> مرغم محمد، مرجع سابق، ص 11.

**2- التنظيم:** وظيفة التنظيم هي تحديد واجبات ومسؤوليات وسلطات العاملين جميعهم وترتيبها في هيكل متكامل بين مستوياتهم وطرق الاتصال بينهم والعوامل المادية التي يستخدمونها.

فيعتبر -هنري فايول- أن "التنظيم إعداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها، من المواد ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء ببعضها ببعض" ويعتبر الاتصال عاملاً أساسياً وحاسماً في عملية تحديد المشكلات والصراعات وحلها داخل التنظيم، حيث إن بناء المنظمة يعتمد بشكل حاسم على الاتصال وذلك لأهميته في تنسيق جهود الأفراد والجماعات والأنظمة الفرعية.

**3- التوجيه:** يعني قيادة الأفراد وتوجيههم في مراحل تحقيق الأهداف وإصدار التعليمات إليهم والإشراف عليهم في أداء عملهم ورفع معنوياتهم وبث روح العزيمة فيهم، ومن الأدوات المستعملة في التوجيه نجد الاتصال، ولذلك أن نجاح عملية التوجيه بصفة خاصة والتنفيذ الجيد للعملية بصفة عامة، يلزم علينا الاهتمام أكثر بهدف الاتصال ومضمونه المعلوماتي<sup>1</sup>.

وكما نرى فكل الوظائف الإدارية أو وظائف المديرين ترتبط ببعضها البعض، فكل وظيفة تساعد الأخرى في إبراز مدى فعاليتها، ويتم الترابط والتناسق بفضل عنصر الاتصال الذي يحقق هذا التكامل بين هذه الوظائف الإدارية المختلفة من أجل تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة بشكل جيد وكفء بفضل كفاءة وقدرة ومهارة المديرين التي يكتسبونها.

**4- الرقابة:** وظيفة الرقابة تتكون من الأعمال التي تسعى إلى قياس أداء الأعمال و التحقق ما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الموجهة بالاستناد إلى القواعد المقررة إما موضوعها فهو بيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل منع تكرارها وهي تنفيذ لكل شيء سوءاً كانت أشياء أو أشخاص أو تصرفات...<sup>2</sup> ولذلك فالرقابة الإدارية هي مهمة كل فرد يوكل بالإشراف على تنفيذ خطة ما.

فمن الضروري على نظام الرقابة الحصول على معلومات مستقبلية لتجنب حدوث الأخطاء والمعلومات الإستراتيجية التي تعطي للمنظمة تقيماً ما إذا النواتج النهائية متطابقة مع المعايير الموضوعية سلفاً، وهنا يظهر دور نظام الاتصال الذي يربط دور الرقابة وأجزائها ببعضها البعض.

<sup>1</sup> مرغم محمد، مرجع سابق، ص 58.

<sup>2</sup> هيثم هاشم، مبادئ الإدارة، جامعة دمشق، الطبعة الثانية، 1978 ص 161 .

## الفرع الثاني: ارتباط الاتصال بأنشطة الإدارة

الإعلام، الإعلان، الدعاية والعلاقات العامة هي مصطلحات تقترن معانيها بمعنى الاتصال، وهي عمليات مختلفة لكن هدفها واحد يتمثل في الاتصال بالجمهور<sup>1</sup>.

### 1- الاتصال والإعلام:

يعرف الإعلام على أنه نشاط اتصالي يستهدف تزويد الجمهور بكافة الحقائق والأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة عن القضايا والموضوعات، مما يؤدي إلى خلق أكبر عدد ممكن من المعرفة والوعي لدى فئات جمهور المتلقين للمادة الإعلامية.<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ التداخل الموجود بين اللفظين إذا صار من العسير الفصل بينهما، فهناك من يدرج الاتصال ضمن عملية الإعلام، ومنهم من يجعله يقتصر على رسائل الإعلام وحدها، ومنهم من يجعل كلاهما يمثل الآخر.

2- الاتصال والإعلان: هو النشاط الذي يهتم بنشر وإذاعة الرسائل الإعلامية المرئية أو المسموعة أو المكتوبة على الجمهور، بغرض حثه على اقتناء سلع أو خدمات أو استمالته إلى تقبل أفكار أو منشآت معن عنها.

### 3- الاتصال والدعاية:

تعتبر الدعاية جهود اتصالية مقصودة ومدبرة يقوم بها الداعية مستهدفا نقل معلومات ونشر أفكار واتجاهات معينة تم إعدادها وصياغتها من حيث الشكل والمضمون وطريقة العرض بأسلوب يؤدي إلى إحداث تأثير مقصود على فئات معينة من الجمهور وذلك من أجل السيطرة على الرأي العام والتحكم في السلوك الاجتماعي للجمهور بما يخدم أهداف الدعاية.

### 1- الاتصال والعلاقات العامة:

هي جميع نواحي النشاط التي تتناول علاقات أي منظمة بجمهورها موظفين كانوا أو متعاملين خارجين عنها.

<sup>1</sup> مرغم محمد، مرجع سابق، ص 12 بتصرف.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 12.

وهي عبارة عن اجتماع العمل الجيد مع الإعلام الصادق والاستعلام السليم بقصد إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجمهورها من اجل كسب ثقتهم.

وينظر إلى الاتصالات هنا على أساس العلاقات العامة وهي عملية صعبة ومهمة إذ تشمل جميع الانفعالات النفسية المتصلة بالدوافع والانتباه والاستقبال.

### المطلب الثاني: معيقات الاتصال داخل المنظمة:

بما أن الاتصال داخل المؤسسة هو عملية نقل وتبادل للمعلومات بين أفرادها، فإنه من الضروري قبل التطرق لعوائق الإتصال الداخلي أن نتناول أنواع المعلومات في المؤسسة، باعتبارها موردا من الموارد المكلفة والمؤثرة في حياة المؤسسة من جهة، وهي وسيلة لتأثير هذه الأخيرة في المحيط من جهة أخرى، فبدونها لا تستطيع المؤسسة أداء مهامها ووظائفها الحيوية.

### 1- أنواع المعلومات داخل المؤسسة:

ويرى Francis Ball أن هناك أربعة أنواع من المعلومات موجودة داخل المؤسسة أو داخل أية منظمة اجتماعية مهما كانت:

- **المعلومة العملية:** وهي كل معلومة ضرورية تقنيا من أجل أي عمل؟ أي وقت؟ كيف يتم القيام به؟
- **المعلومة التحفيزية:** وهي تتعلق بالمعلومة التي تحفز على العمل والإقبال عليه، والتي تسمح لكل فرد أن يتموقع في مكانه وسط المجموعة ومعرفة أهداف المؤسسة كاملة والمفاهيم التي يجب التطرق إليها.
- **المعلومة الترقية:** المعلومات المتعلقة بالترقية العملية داخل المؤسسة سلم الأجور، والمعلومات المتعلقة بالتكوين والإتقان.
- **المعلومة العامة:** تشمل معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي تهم العامل، أي حقوق العمال، وأدوار مختلف الأقسام، والخدمات الاجتماعية والنقابية والمراقبة العمالية، ... إلخ<sup>1</sup>.

### 2- عوائق الاتصال داخل المؤسسة:

هناك عدة عوامل تساهم بشكل سلبي في نجاح الاتصال داخل المؤسسة، وقد قسمها البعض إلى نوعين<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Francis,Ball. Media et Société, Paris : les edition Seuil . 1987, P.63

<sup>2</sup> ناصر، دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، 2004، ص 8.

- النوع الأول عدم كفاءة نظم الاتصال، نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الاتصال، وهو ما يدعو إلى اهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال.
- النوع الثاني فيرتبط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية.

### الأخطاء التنظيمية التي تعيق التنظيم داخل المؤسسة:

لقد بينت دراسة ميدانية في المجال الصناعي أنه من بين الأخطاء التنظيمية التي يصادفها الاتصال داخل المؤسسة نجد:

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، مما يعرض على الأداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم.
- عدم إقرار بعض العمال بالخرائط التنظيمية، ويعتمد بعض العارفين بها عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- توجه الأفراد إلى السلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال.
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

### العوائق النفسية والاجتماعية: من بين هذه المعوقات

- كبر عدد العمال في المؤسسات وإختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.
- ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل على انزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به الجانب النفسي والاجتماعي، وهذا الجمود اللغة المستعملة فيها.

- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف إطلاع الإدارة العليا.

- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم وتعاليمهم، وضعف رغبتهم في الاتصال... إلخ).

يعتبر الاتصال عملية مستمرة ديناميكية ومتغيرة، فبإطلاقها وتطبيقها في المؤسسة لا يمكن تركها. ولهذا فيجب توجيهها ومراقبتها بوضع عملية التغذية المرتدة بتوفير وسائل استقطاب تصعد معها المعلومات نحو متخذي القرار في المستويات الإدارية المتوسطة والعليا المعنية، وتفسير وتقييم هذه المعلومات ثم رد فعل المقررين عليها ودمج رد الفعل هذا في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ويعمل الاتصال الداخلي للمؤسسة على التجميع والالتفاف حول المؤسسة وبرامجها وأهدافها، تحقيق أمثل وأكثر حركية بها لنفس الأغراض أعلى فعالية وكفاءة، وكذلك تحضير ظروف وشروط التغيير فيها للتطورات والأحداث التي تدور حولها وفيها.

### المطلب الثالث: شروط نجاح سياسة الاتصال:

تعتبر المعلومة في غالب الأحيان مصدرا ووسيلة لممارسة السلطة باعتبار أن المعلومة إذا اقتضت على فرد أو جماعة محددة داخل المنظمة أصبحت تشكل ضغوطا على مختلف أرجاء المنظمة.

كما يتردد مالكو هذه المعلومة في إعطائها لباقي أعضاء المؤسسة باعتبارها تفقدتهم جزءا من السلطة التي كانوا يمارسونها من خلالها.

من هنا يمكن تحديد الشروط التي تضمن نجاح السياسة الاتصالية المتبعة.

- **رغبة الإدارة العامة:** في وضع سياسة اتصال حقيقية مع ضرورة تفهم مختلف المحيطين بالمنظمة لهذه الرغبة والتزامهم بتنفيذ الخطة المسطرة لتحقيق الأهداف المرجوة باستخدام مختلف وسائل الاتصال المتوفرة لدى المنشأة.

- **اشتراك المؤطرين:** قبل اختيار أو وضع أي وسيلة من وسائل الاتصال المتوفرة لابد من إقناع المشرفين أن السلطة لا تمنح وإنما أحسن وسيلة لقيادة الأفراد في إحسان الاستماع إليهم وإعلامهم بكل من يجري داخل المنظمة وريح انتماءهم.

- **التكوين في مجال الاتصال:** إن تبادل المعلومات داخل المنظمة ليس طبيعياً نجده مباشرة مع وجود المنظمة بل لابد من التدريب والتكوين لإقامة أنظمة تعمل على خلق هذا النوع من النشاط.
- فجدد داخل المنظمة سلوك يميل نحو الاحتفاظ بالمعلومة بالنسبة للمرسلين من أجل الحفاظ على السلطة وكذا رفض المعلومة من قبل المستقبلين تجنباً لحمل المسؤولية.
- كذلك تقنيات انتقال الرسائل بين الأفراد ليست هي الأخرى بقطرية أو غريزية بل لابد من تعلمها واكتسابها.
- ولهذا الغرض سوف يساعد البرنامج التكويني على تصحيح السلوك السلبي.
- **تكوين حول تقنيات الاتصال:** إن الغرض لا يكفي أن تنتقل الرسائل بين مختلف أعضاء المنظمة بل يجب أيضاً أن تفهم.
- **إعداد وضع نظام الاتصال:** لا يمكن الخلط بين توفر وسائل الاتصال داخل المؤسسة ووجود نظام اتصال تام ومنسجم.
- **دعم نظام الاتصال بقيادة تحقق الأهداف التالية:** رقابة كمية المعلومات المتداولة لتجنب ظهور حالات نقص وفيض المعلومات، فإذا كانت المعلومة وافرة بشكل مبالغ فيه ستفقد حتما المعلومة معناها الحقيقي وبالتالي نجاعتها مثل جداول البيانات التي نجدها مزدحمة بالأسواق لا نفرق حينها بين الرسائل اليومية والرسائل المستعجلة، أما إذا كانت قليلة غير كافية فهي تؤدي إلى ظهور الإشاعات وخلق الحيرة وبالتالي تعفن مناخ العمل.

#### المطلب الرابع: دور الاتصال الإداري في المنظمة.

تظهر أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في المنظمة مدى التوافق في الطبيعة بين الاتصال من ناحية وبين الصفات التي تميز المنظمة من جهة أخرى<sup>1</sup>، هذا إلى جانب اعتماد المنظمة على الاتصال في مزاوله كافة العمليات الإدارية، حيث نجد أن المنظمة تعتمد على المعلومات من أجل البقاء وذلك في عدة صور من خلال مع العالم الخارجي والتعامل بين أعضاء المنظمة داخلياً، وعلى حد قول "بيرو" في تعريفه للمنظمات بأنها: "وحدات لمعالجة المعلومات". حيث أنه دون تبادل المعلومات لا تستطيع المنظمات التعرف على الاحتمالات التغيير في المدخلات المختلفة لإتمام العملية الإنتاجية والحصول على المخرجات المنشودة وهذا يتفق (ويك) في وجهة نظر مع

<sup>1</sup> هزاع شبيب خالد السبب يعي، ردود الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص.19.

(بيرو) من حيث النظرة إلى المنظمة كمركز معلومات وللتعرف على مدى التشابه بين الاتصال كعملية وبين المنظمة كشخصين أو أكثر يجتمعان لتحقيق هدف مشترك<sup>1</sup>.

يمكن الرجوع إلى ما سبق قوله عن طبيعة الاتصال من حيث كونه نشاط حركي وغرضي، يتأثر طرفاه بمجموعة من العوامل وذلك من خلال الممارسات والعلاقات المتداخلة بين عناصره وبمقارنة هذه الأفكار بالسمات العامة التي تميز بالمنظمات<sup>2</sup>.

نستطيع استخلاص مدى الترابط بين عملية الاتصال الإداري وبين مفهوم المنظمة وذلك على النحو التالي:

**1- المنظمة نشاط حركي:** حيث أن أحد الفروض التي تقوم عليها المنظمة هو الاستمرار في مزاوله النشاط للاضطلاع بالمسؤولية التي تهدف إليها ولا تستطيع المنظمة إنجاز الأهداف دون تفاعل بما يجري حولها في ضوء التغيرات السريعة والمنافسة الرهيبة وإذا لزم السكون ربما كان مصيرها الخروج من سوق المنافسة وهذه الصفة تتفق في الطبيعة مع الاتصال.

**2- المنظمة غرضية:** حيث تقوم المنظمة لإنجاز غرض م، سواء كان الغرض ربحي أو خيري ويتفق ذلك مع طبيعة الاتصال<sup>3</sup>.

**3 - المنظمة نظام مفتوح:** بمعنى أنها لا تستطيع البقاء بمعزل عن التغيرات الاجتماعية والتقنية والظروف الخارجية التي تؤثر عليها بالتالي يجب عليها أن تواكب هذه التغيرات بنظرة ديناميكية.

**4- المنظمة شبكة معلومات:** بمعنى أنها تزاوّل نشاطها من خلال إرسال واستقبال كمية هائلة من المعلومات، فيهما المعلومات الخارجية كذلك الداخلية لضمان سير العمل، وهذا لا يخرج عن كونه مزاوله لعملية الاتصال الإداري<sup>4</sup>.

**5- المنظمة تجمع بشري:** بمعنى أننا بحاجة إلى أفراد يديرون المنظمة، آخرون يؤدون العمل وناس للإمداد بالمعلومات التي تساعد في نمو المنظمة وأشخاص من داخل المنظمة أو خارجها ومهنيين لإنجاز المهام المتنوعة، على حد قول (هنت) حيث يعرف المنظمات بأنها: " جمع من الناس يجمعهم هدف مشترك) وبالتالي نجد أن التعامل والمعاملات المختلفة بين هذه المجموعات البشرية التي تترتب بالسلوك الإنساني وهذا ما يميز الاتصال<sup>5</sup>.

تواجه المنظمة في سبيل القيام بواجباتها العديد من المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني ولا تخلو وحدة تنظيمية من هذه المشكلات التي لا تتفاوت من حيث أثرها الشيء على الإنتاج والفرد حسب مدى فعالية الاتصال ودرجة الاستفادة من مزاولته بحكمة في تذليل هذه المشكلات.

1 مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2002، ص 69.

2 ياغي محمد عبد الفتاح ، الاتصال، عمان: سلسلة أبحاث معهد الإدارة العامة، 1973، ص. 01.

3 فياض رجاء، الاتصال الإداري، عمان: سلسلة أبحاث معهد الإدارة العامة حيزران، 1987، ص. 02.

4 مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص. 143-142

5 أحمد بن داود المزجاجي ، "عناصر التنظيم من المنظور الإسلامي " مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 5 ، 1992 ، ص67-97.



# الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المبحث الأول: دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة ميدان الدراسة

الفرع الأول: تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ونشاطها الرئيسي:

إن شركة سونلغاز هو المتعامل التاريخي في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، مساهمته في تجسيد السياسة الوطنية للطاقة من خلال البرامج المهمة الخاصة بالربط بالطاقة الكهربائية وتلك الخاصة بالربط بقنوات الغاز والتي سمحت برفع نسبة التغطية من الكهرباء إلى 99% و نسبة انتشار الغاز إلى حد 59%.  
نشاطها الرئيسي هو: إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها ونقل الغاز و توزيعه.

أولا: مراحل تأسيس الشركة:

سنة 1947:

في بداية القرن العشرين كانت هناك 16 مؤسسة، ذكر منها المؤرخ Daniel LEFEUVRE 15 فقط<sup>1</sup>، تتقاسم الامتيازات الطاقوية في الجزائر، و بموجب المرسوم الصادر في: 05 جوان 1947 تم تأسيس شركة « EGA » "كهرباء و غاز الجزائر" « Electricité et Gaz d'Algérie » و التاريخ الفعلي لبداية نشاطها كان في: 16 أوت 1947.

سنة 1969:

تمت في: 28 جويلية 1969 عن طريق المرسوم 59-69 الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ: 01 أوت 1969 تأسيس سونلغاز. « **SO**ciété **N**ational de l'**E**lectricité et du **GAZ** »

سنة 1991:

تحولت شركة سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (EPIC).  
(Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial) و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475-91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 و في القانون رقم 280-95 الصادر في: 17 سبتمبر 1995، يؤكد طبيعة المؤسسة الموضوعة تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم، مع العلم أنها تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلالية المالية.

<sup>1</sup> - أنظر موقع الانترنت: [https://www.persee.fr/doc/outre\\_1631-0438\\_2002\\_num\\_89\\_334\\_3951](https://www.persee.fr/doc/outre_1631-0438_2002_num_89_334_3951)

سنة 2002:

تم فيه تحويل نظامها الأساسي إلى شركة ذات أسهم SPA بموجب القانون رقم 02-01 الصادر في: 2002/02/05، وهذا ما يسمح لها بتوسعة نشاطها في مجالات مختلفة و حتى خارج حدود البلاد.

سنة 2004:

أصبحت شركة سونلغاز -مجمع شركات- (holding de sociétés)، منها من تمارس المهن الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة و هي:

**SPE**: شركة إنتاج الكهرباء، **GRTE**: شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء، **GRTG**: شركة تسيير شبكة نقل الغاز، **SDC**: شركة توزيع الكهرباء و الغاز وسط

سنة 2017

حيث أقر المخطط التنظيمي الجديد إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز المسماة اختصارا (SDC) شركة ذات أسهم، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق، الوسط و الغرب من جهة و إلحاق شركة التوزيع للجزائر (SDA) من جهة أخرى و كان ذلك في: 2017/04/04 برأسمال يفوق 64 مليار دينار جزائري، يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف بالبليدة تسهر على تسيير 52 مديرية توزيع متفرقة على 48 ولاية.

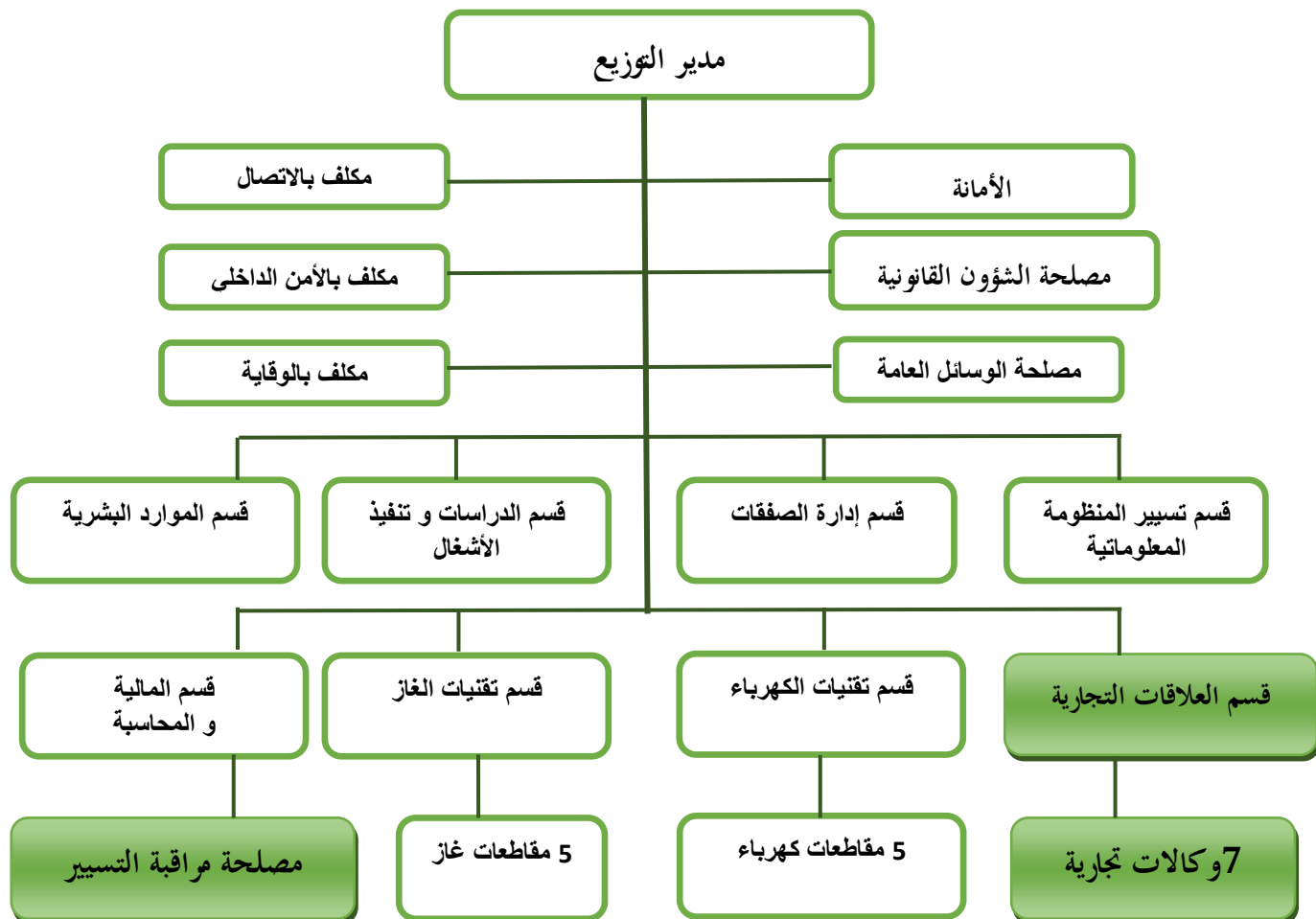
الفرع الثاني: ميدان الدراسة مديرية التوزيع المسيلة:

أما مديرية التوزيع بالمسيلة فكانت أول انطلاقة لها في: 1979/01/02، وقد وضعت في خدمة زبائنها، الذي يفوق عددهم **288 584** زبون في الكهرباء و 197371 زبون في الغاز، 6 مقاطعات كهرباء و 5 مقاطعات غاز و 7 وكالات تجارية (2 منهم انطلقتهم كانت في بداية سنة 2018).

تكمن مهمتهم في تسيير شبكة كهربائية طولها يصل إلى **6459** كلم توتر منخفض و 6634 كلم توتر متوسط، وشبكة للغاز تفوق 5945 كلم، وبتعداد إجمالي للعمال يصل إلى 814 عامل.

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة:

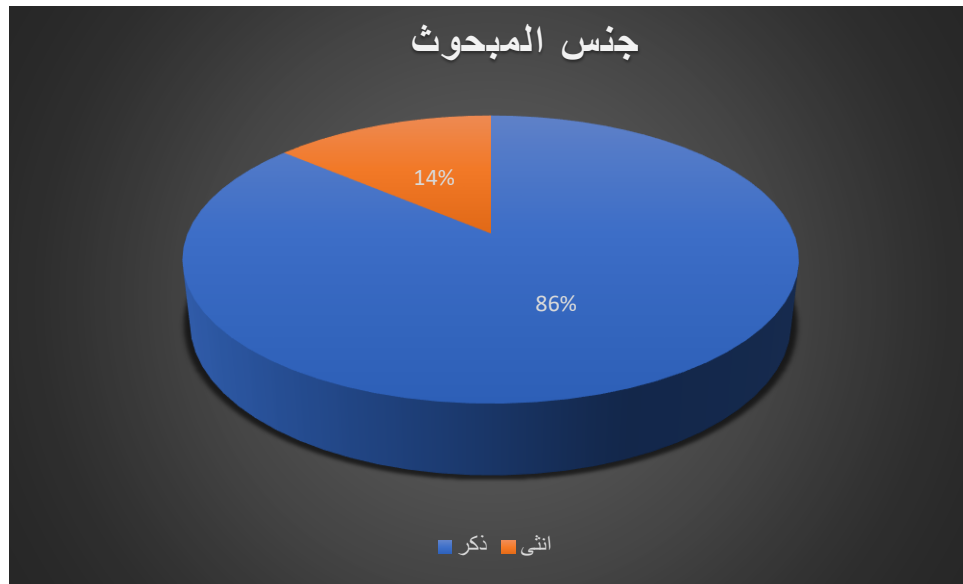
الشكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز المسيلة.



المصدر: من إعداد الطالبة

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

جنس المبحوث		
النسبة المئوية	التكرار	
86,3%	69	ذكر
13,8%	11	انثى
100,0%	80	المجموع

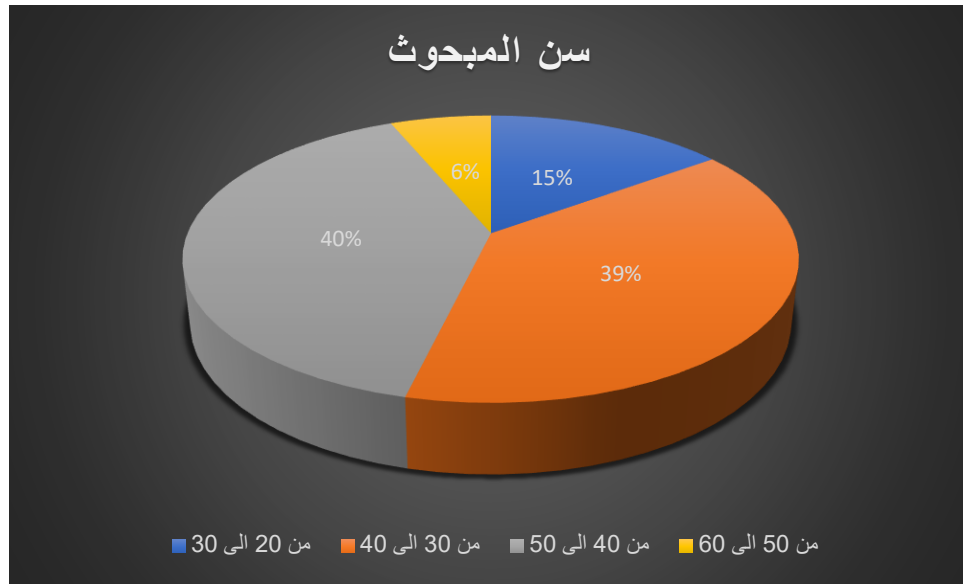


يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان نسبة الجنس المتمثلة في الذكور بنسبة 86,3% والمتمثلة في الاناث

بنسبة 13,8%

نستنتج من خلال الجدول والشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة هم ذكور.

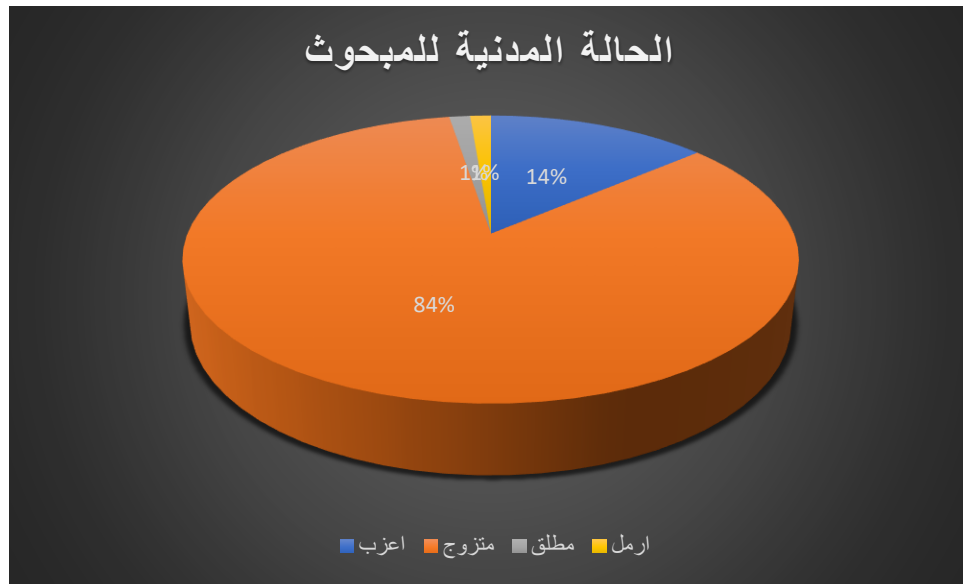
سن المبحوث		
التكرار	النسبة المئوية	
12	15,0%	من 20 الى 30
31	38,8%	من 30 الى 40
32	40,0%	من 40 الى 50
5	6,3%	من 50 الى 60
80	100,0%	المجموع



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (20-30 سنة) بنسبة 15,0% اما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40 سنة) بنسبة 38,8% والذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50 سنة) بنسبة 40,0% تتراوح أعمارهم ما بين (50-60 سنة) بنسبة 6,3%.

نستنتج من خلال الجدول والشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة هم كبار السن.

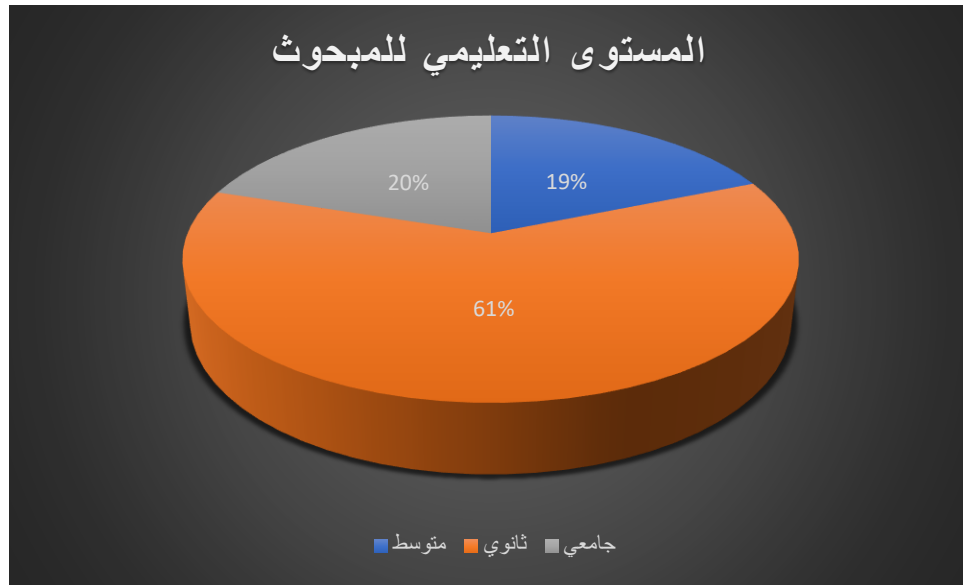
الحالة المدنية للمبحوث		
النسبة المئوية	التكرار	
13,8%	11	اعزب
83,8%	67	متزوج
1,3%	1	مطلق
1,3%	1	ارمل
100,0%	80	المجموع



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين حالتهم الاجتماعية أعزب(ة) بنسبة 13,8% والذين حالتهم الاجتماعية متزوج(ة) بنسبة 83,8% والذين حالتهم الاجتماعية مطلق(ة) بنسبة 1,3% والذين حالتهم الاجتماعية أرمل(ة) بنسبة 1,3%.

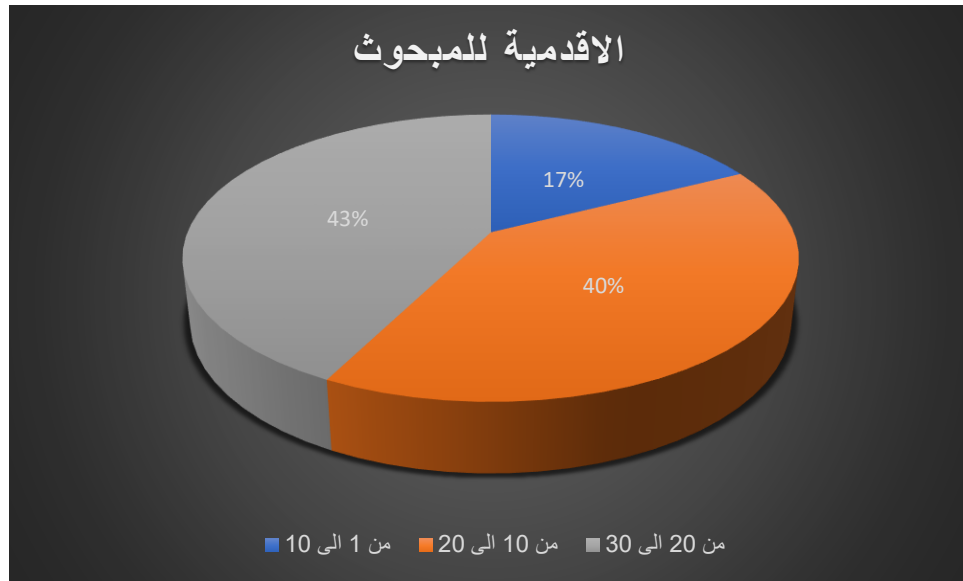
نستنتج من خلال الجدول والشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة متزوجون.

المستوى التعليمي للمبحوث		
النسبة المئوية	التكرار	
18,8%	15	متوسط
61,3%	49	ثانوي
20,0%	16	جامعي
100,0%	80	المجموع



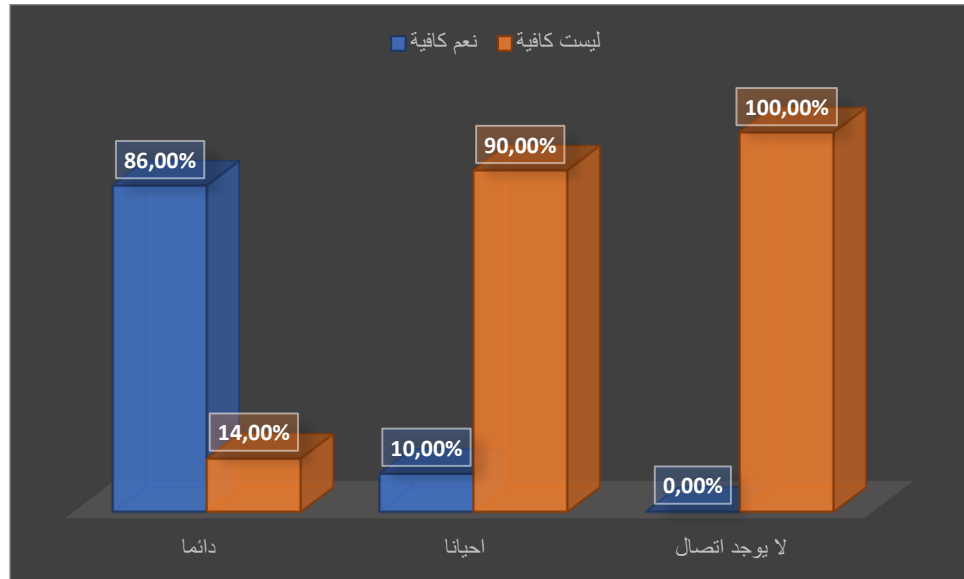
يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين مستواهم التعليمي متوسط بنسبة 18,8% والذين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة 61,3% والذين مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 20,0%. نستنتج من خلال الجدول والشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة مستواهم جامعي.

الاقدمية للمبحوث		
النسبة المئوية	التكرار	
17,5%	14	من 1 الى 10
40,0%	32	من 10 الى 20
42,5%	34	من 20 الى 30
100,0%	80	المجموع



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين اقدميتهم من سنة الى 10 سنوات بنسبة 17,5% والذين اقدميتهم من 10 الى 20 سنة بنسبة 40,0% والذين اقدميتهم من 20 الى 30 سنة بنسبة 42,5%. نستنتج من خلال الجدول و الشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة لديهم خبرة مهنية طويلة المدى.

كيفية تواصل المبحوث مع الزملاء * المؤسسة التي تنتمي اليها لديها حصة كافية لتلبية احتياجات السوق بالنسبة للمبحوث			
المجموع	المؤسسة التي تنتمي اليها لديها حصة كافية لتلبية احتياجات السوق بالنسبة للمبحوث		كيفية تواصل المبحوث مع الزملاء
	لا	نعم	
57	8	49	دائما
100,0%	14,0%	86,0%	
20	18	2	احيانا
100,0%	90,0%	10,0%	
3	3	0	لا يوجد اتصال
100,0%	100,0%	0,0%	
80	29	51	المجموع
100,0%	36,3%	63,7%	

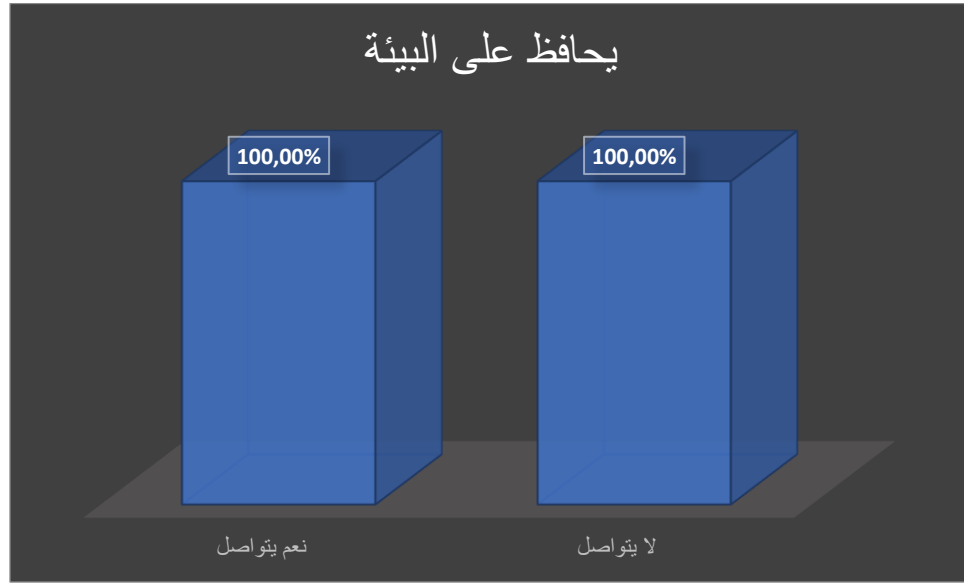


يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين يتواصلون دائما وينتمون الى المؤسسة ولديهم حصة كافية لتلبية احتياجات السوق بنسبة 86,0% والذين يتواصلون أحيانا وينتمون الى المؤسسة ولديهم حصة كافية لتلبية احتياجات السوق بنسبة 10,0% والذين لا يوجد اتصال بينهم وينتمون الى المؤسسة ولديهم حصة كافية لتلبية احتياجات السوق بنسبة 0,0%، اما الذين يتواصلون دائما و ينتمون الى المؤسسة وليس لديهم حصة كافية لتلبية

احتياجات السوق بنسبة 14,0% والذين يتواصلون احيانا و ينتمون الى المؤسسة وليس لديهم حصة كافية لتلبية احتياجات السوق بنسبة 90,0% والذين لا يوجد اتصال بينهم و ينتمون الى المؤسسة وليس لديهم حصة كافية لتلبية احتياجات السوق بنسبة 100,0%

نستنتج من خلال الجدول و الشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة الذين يتواصلون مع زملائهم دائما يرون ان المؤسسة تلبي احتياجات السوق و هذا ما يبين دور الاتصال.

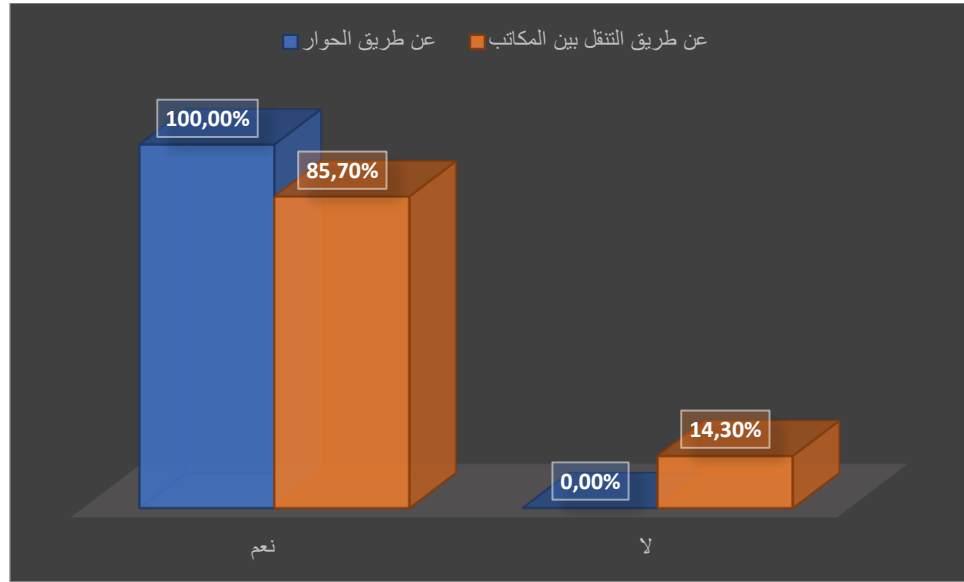
تواصل المبحوث مع الزملاء * المؤسسة تحافظ على البيئة و التقليل من الاثار السلبية		
تواصل المبحوث مع الزملاء	المؤسسة تحافظ على البيئة و التقليل من الاثار السلبية	المجموع
نعم	نعم	71
		100,0%
لا	لا	9
		100,0%
المجموع		80
		100,0%



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين يتواصلون مع زملائهم والذين يحافظون على بيئة المؤسسة ويقللون من الاثار السلبية فيها بنسبة 100,0% ، اما المبحوثين الذين لا يتواصلون مع زملائهم والذين يحافظون على بيئة المؤسسة ويقللون من الاثار السلبية فيها بنسبة 100,0%.

نستنتج من خلال الجدول والشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة انهم يتواصلون مع زملائهم في العمل يرون ان المؤسسة تحافظ على البيئة و النقليل الاثار السلبية مما يبين ان الاتصال له دور فعال على المحافظة على محيط العمل.

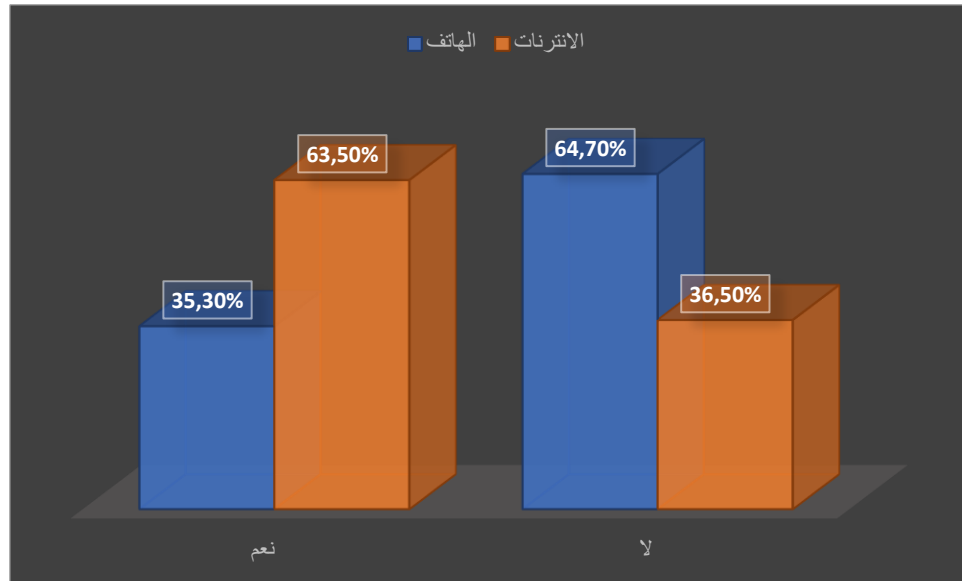
وسائل تواصل الادارة مع المبحوث * المؤسسة تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع			
المجموع	المؤسسة تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع		وسائل تواصل الادارة مع المبحوث
	لا	نعم	
38	0	38	عن طريق الحوار
100,0%	0,0%	100,0%	
42	6	36	عن طريق التنقل بين المكاتب
100,0%	14,3%	85,7%	
80	6	74	المجموع
100,0%	7,5%	92,5%	



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين يتواصلون مع الإدارة عن طريق الحوار والذين يرون ان المؤسسة تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بنسبة 100,0% والذين يتواصلون مع الإدارة عن طريق التنقل بين المكاتب والذين يرون ان المؤسسة تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بنسبة 85,7%، اما المبحوثين الذين يتواصلون مع الإدارة عن طريق الحوار والذين يرون ان المؤسسة لا تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بنسبة 0,0% والذين يتواصلون مع الإدارة عن طريق التنقل بين المكاتب والذين يرون ان المؤسسة لا تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بنسبة 14,3%.

نستنتج من خلال الجدول و الشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة يتواصلون مع الإدارة عن طريق الحوار والذين يرون ان المؤسسة تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع

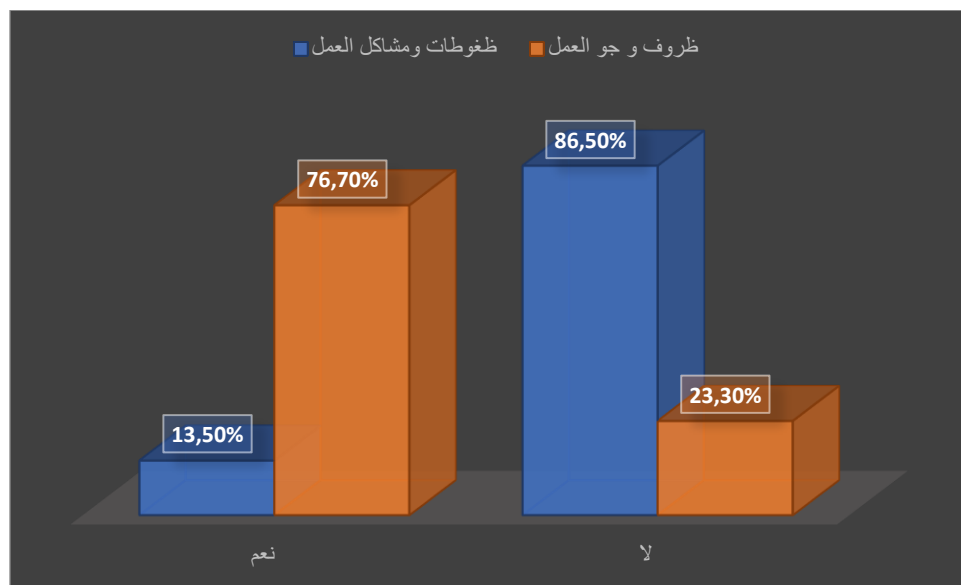
الوسائل المتاحة للمبحوث من اجل التواصل * بالنسبة للمؤسسة تسهر المؤسسة على تحسين منتجاتها وتطويرها			
المجموع	بالنسبة للمؤسسة تسهر المؤسسة على تحسين منتجاتها وتطويرها		الوسائل المتاحة للمبحوث من اجل التواصل
	لا	نعم	
17	11	6	الهاتف
100,0%	64,7%	35,3%	
63	23	40	الانترنت
100,0%	36,5%	63,5%	
80	34	46	المجموع
100,0%	42,5%	57,5%	



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين يتواصلون بالهاتف والذين يسهرون على تحسين منتجات المؤسسة وتطويرها بنسبة 35,3% والذين يتواصلون بالانترنت والذين يسهرون على تحسين منتجات المؤسسة وتطويرها بنسبة 63,5%، اما المبحوثين الذين يتواصلون بالهاتف والذين لا يسهرون على تحسين منتجات المؤسسة وتطويرها بنسبة 64,7% والذين يتواصلون بالانترنت والذين لا يسهرون على تحسين منتجات المؤسسة وتطويرها بنسبة 36,5%.

نستنتج من خلال الجدول و الشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة يتواصلون عن طريق الانترنت و هم أكثر من يرى ان المؤسسة تحسن منتوجاتها و تطورها مما يبين لنا ان الاتصال له دور في تحسين انتاجية المؤسسة و تطورها.

كثير المواضيع التي تتحاور فيها مع زملائه في العمل * تعمل المؤسسة على تقليل تكاليف منتجاتها بالنسبة للمبحوث			
المجموع	تعمل المؤسسة على تقليل تكاليف منتجاتها بالنسبة للمبحوث		كثير المواضيع التي تتحاور فيها مع زملائه في العمل
	لا	نعم	
37	32	5	ضغوطات و مشاكل العمل
100,0%	86,5%	13,5%	
43	10	33	ظروف و جو العمل
100,0%	23,3%	76,7%	
80	42	38	المجموع
100,0%	52,5%	47,5%	

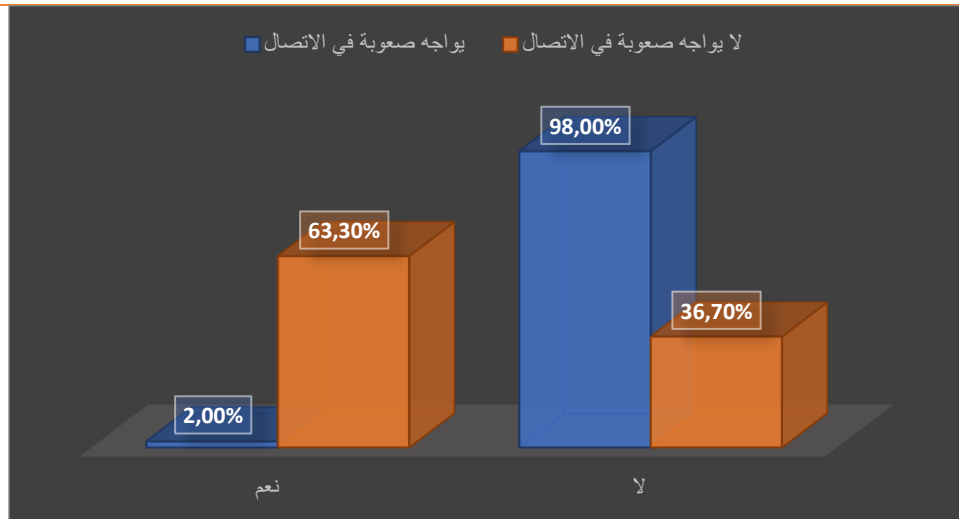


يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين يتحاورون مع زملائهم حول ضغوطات ومشاكل العمل والذين كانت اجابتهم بأن المؤسسة تعمل على تقليل تكاليف منتجاتها بنسبة 13,5% والذين يتحاورون مع

زملائهم حول ظروف وجو العمل والذين كانت اجابتهم بأن المؤسسة تعمل على تقليل تكاليف منتجاتها بنسبة 76,7%، اما الذين يتحاورون مع زملائهم حول ضغوطات ومشاكل العمل والذين كانت اجابتهم بأن المؤسسة لا تعمل على تقليل تكاليف منتجاتها بنسبة 86,5% والذين يتحاورون مع زملائهم حول ظروف وجو العمل والذين كانت اجابتهم بأن المؤسسة لا تعمل على تقليل تكاليف منتجاتها بنسبة 23,3%.

نستنتج من خلال الجدول والشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة يتحاورون مع زملائهم حول ضغوطات ومشاكل العمل والذين كانت اجابتهم بأن المؤسسة تعمل على تقليل تكاليف منتجاتها.

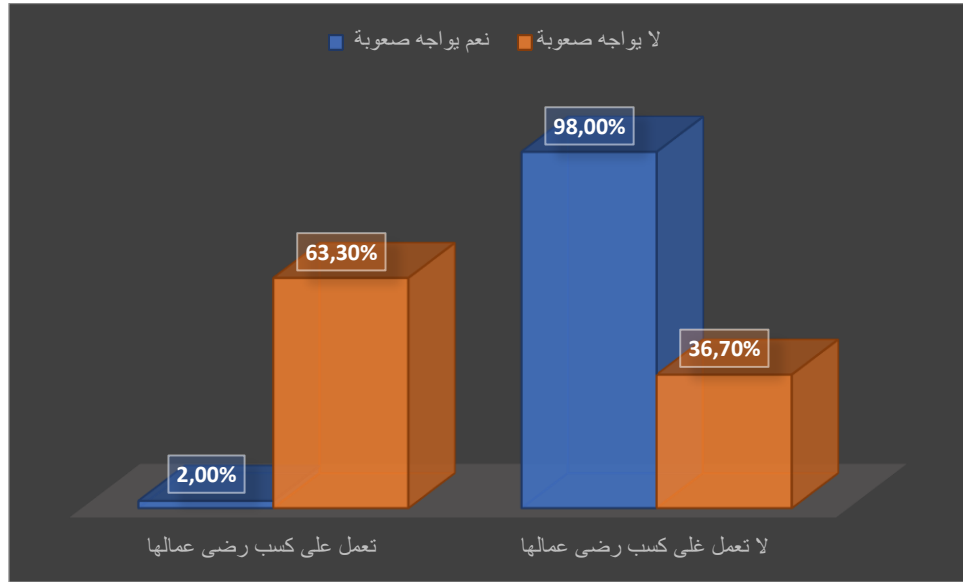
المبحوثين الذين يواجهون صعوبة في الاتصال * تعمل المؤسسة على كسب رضی عمالها بالنسبة للمبحوث			
المجموع	تعمل المؤسسة على كسب رضی عمالها بالنسبة للمبحوث		المبحوثين الذين يواجهون صعوبة في الاتصال
	لا	نعم	
50	49	1	نعم
100,0%	98,0%	2,0%	
30	11	19	لا
100,0%	36,7%	63,3%	
80	60	20	المجموع
100,0%	75,0%	25,0%	



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين يواجهون صعوبة في الاتصال ويرون بأن المؤسسة تعمل على كسب رضى عمالها بنسبة 2,0% والذين لا يواجهون صعوبة في الاتصال ويرون بأن المؤسسة تعمل على كسب رضى عمالها بنسبة 63,3%، اما الذين يواجهون صعوبة في الاتصال ويرون بأن المؤسسة لا تعمل على كسب رضى عمالها بنسبة 98,0% والذين لا يواجهون صعوبة في الاتصال ويرون بأن المؤسسة لا تعمل على كسب رضى عمالها بنسبة 36,7%.

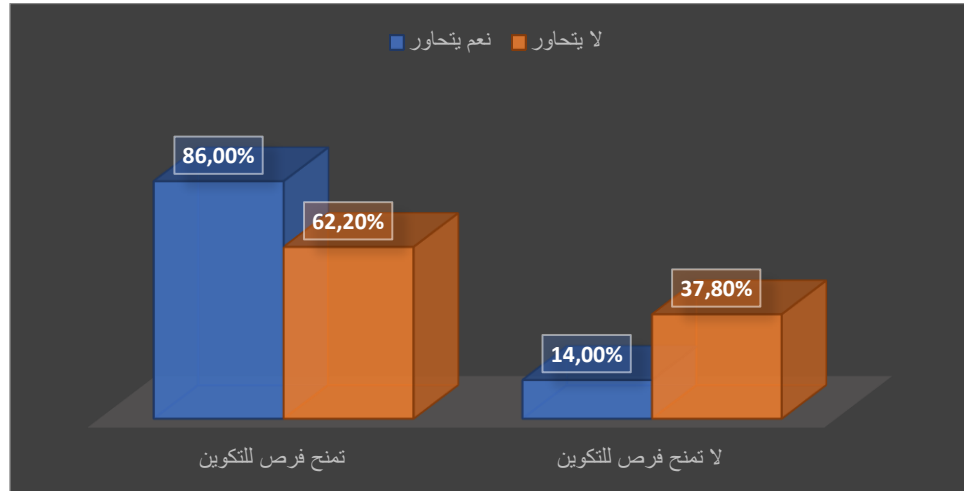
نستنتج من خلال الجدول والشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة لا يواجهون صعوبة في الاتصال ويرون بأن المؤسسة تعمل على كسب رضى عمالها

المبحوثين الذين يواجهون صعوبة في الاتصال * تعمل المؤسسة على كسب رضى عمالها بالنسبة للمبحوث			
المجموع	تعمل المؤسسة على كسب رضى عمالها بالنسبة للمبحوث		المبحوثين الذين يواجهون صعوبة في الاتصال
	لا	نعم	
50	49	1	نعم
100,0%	98,0%	2,0%	
30	11	19	لا
100,0%	36,7%	63,3%	
80	60	20	المجموع
100,0%	75,0%	25,0%	



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين يجاورون ذاتهم ويرون بأن المؤسسة تمنح فرص لتكوين عمالها وتطويرهم بنسبة 86,0% والذين لا يجاورون ذاتهم ويرون بأن المؤسسة تمنح فرص لتكوين عمالها وتطويرهم بنسبة 37,8% اما الذين يجاورون ذاتهم ويرون بأن المؤسسة لا تمنح فرص لتكوين عمالها وتطويرهم بنسبة 14,0% والذين لا يجاورون ذاتهم ويرون بأن المؤسسة لا تمنح فرص لتكوين عمالها وتطويرهم بنسبة 62,2% نستنتج من خلال الجدول و الشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة يجاورون ذاتهم ويرون بأن المؤسسة تمنح فرص لتكوين عمالها وتطويرهم

تداول المبحوث مع ذاته * تمنح المؤسسة فرص للتكوين عمالها و تطويرهم بالنسبة للمبحوث			
تداول المبحوث مع ذاته	تمنح المؤسسة فرص للتكوين عمالها و تطويرهم بالنسبة للمبحوث		المجموع
	نعم	لا	
نعم	37	6	43
	86,0%	14,0%	100,0%
لا	14	23	37
	37,8%	62,2%	100,0%
المجموع	51	29	80
	63,7%	36,3%	100,0%

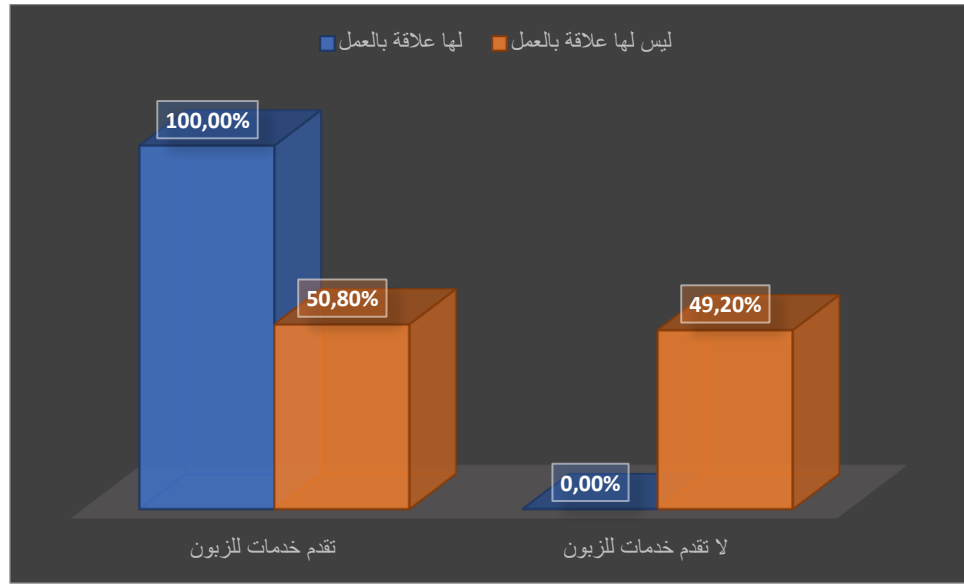


يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين ذاهم مشغولة بمواضيع لها علاقة بالعمل ويرون بأن المؤسسة تقدم خدمات ترضي الزبون بنسبة 100,0% والذين ذاهم مشغولة بمواضيع ليس لها علاقة بالعمل ويرون بأن المؤسسة تقدم خدمات ترضي الزبون بنسبة 50,8% اما الذين ذاهم مشغولة بمواضيع لها علاقة بالعمل ويرون بأن المؤسسة لا تقدم خدمات ترضي الزبون بنسبة 0,0% والذين ذاهم مشغولة بمواضيع ليس لها علاقة بالعمل ويرون بأن المؤسسة لا تقدم خدمات ترضي الزبون بنسبة 49,2%

نستنتج من خلال الجدول و الشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة ذاهم مشغولة بمواضيع لها علاقة بالعمل ويرون بأن المؤسسة تقدم خدمات ترضي الزبون وان اغلب مشاكلهم ليس لها علاقة بالعمل مما يبين ان العملة الاصلية في المؤسسة تلعب دور فعال في تحقيق الفعالية للمنظمة.

المواضيع التي تشغل ذات المبحوث * تقدم المؤسسة خدمات ترضي الزبون بانسبة للزبون			
المواضيع التي تشغل ذات المبحوث	تقدم المؤسسة خدمات ترضي الزبون		المجموع
	نعم	لا	
لها علاقة بالعمل	15	0	15
	100,0%	0,0%	100,0%
ليس لها علاقة بالعمل	33	32	65
	50,8%	49,2%	100,0%

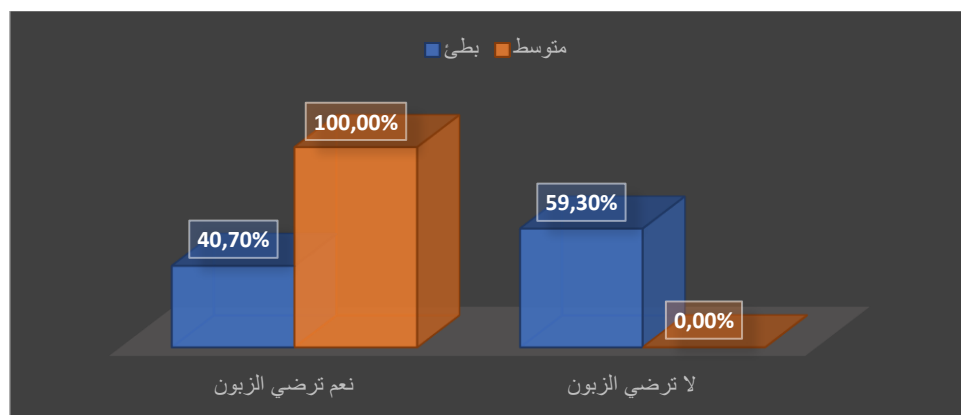
80	32	48	المجموع
100,0%	40,0%	60,0%	



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين لديهم ردود فعل بطيئة في عملية الاتصال ويرون بأن المؤسسة تقدم خدمات ترضي الزبون بنسبة 40,7% والذين لديهم ردود فعل متوسطة في عملية الاتصال ويرون بأن المؤسسة تقدم خدمات ترضي الزبون بنسبة 100,0% اما الذين لديهم ردود فعل بطيئة في عملية الاتصال ويرون بأن المؤسسة لا تقدم خدمات ترضي الزبون بنسبة 59,3% والذين لديهم ردود فعل متوسطة في عملية الاتصال ويرون بأن المؤسسة لا تقدم خدمات ترضي الزبون بنسبة 0,0%

نستنتج من خلال الجدول و الشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة لديهم ردود فعل بطيئة في عملية الاتصال ويرون بأن المؤسسة لا تقدم خدمات ترضي الزبون مما يبين ان النغدية الرجعية لعملية الاتصال منخفضة مما تسبب عد رضى الزبون.

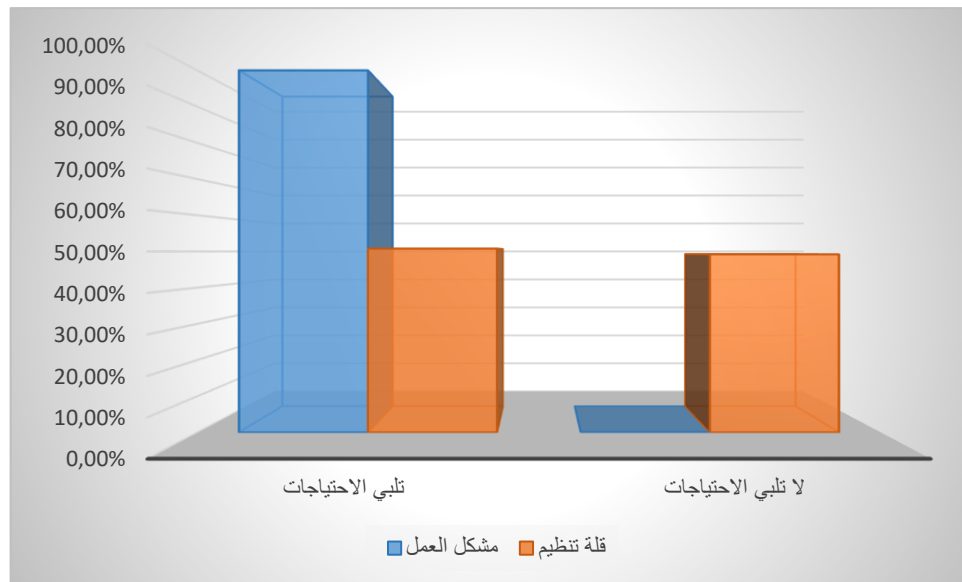
ردود فعل المستقبل في عملية الاتصال عند المبحوث * تقدم المؤسسة خدمات ترضي الزبون بانسبة للزبون			
ردود فعل المستقبل في عملية الاتصال عند المبحوث	تقدم المؤسسة خدمات ترضي الزبون بانسبة للزبون		المجموع
	نعم	لا	
بطئ	22	32	54
	40,7%	59,3%	100,0%
متوسط	26	0	26
	100,0%	0,0%	100,0%
المجموع	48	32	80
	60,0%	40,0%	100,0%



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين يرون بأن مشكل العمل هي أحد العراقيل التي تعوق الاتصال والذين ينتمون الى المؤسسة ولديهم حصة كافية لتلبية احتياجات السوق بنسبة 100,0% والذين يرون بأن قلة التنظيم هي أحد العراقيل التي تعوق الاتصال والذين ينتمون الى المؤسسة ولديهم حصة كافية لتلبية احتياجات السوق بنسبة 50,8% اما الذين يرون بأن مشكل العمل هي أحد العراقيل التي تعوق الاتصال والذين ينتمون الى المؤسسة وليس لديهم حصة كافية لتلبية احتياجات السوق بنسبة 0,0% والذين يرون بأن قلة التنظيم هي أحد العراقيل التي تعوق الاتصال والذين ينتمون الى المؤسسة وليس لديهم حصة كافية لتلبية احتياجات السوق بنسبة 49,2%

نستنتج من خلال الجدول و الشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة والذين يرون بأن قلة التنظيم هي أحد العراقيل التي تعرقل الاتصال والذين ينتمون الى المؤسسة وليس لديهم حصة كافية لتلبية احتياجات السوق

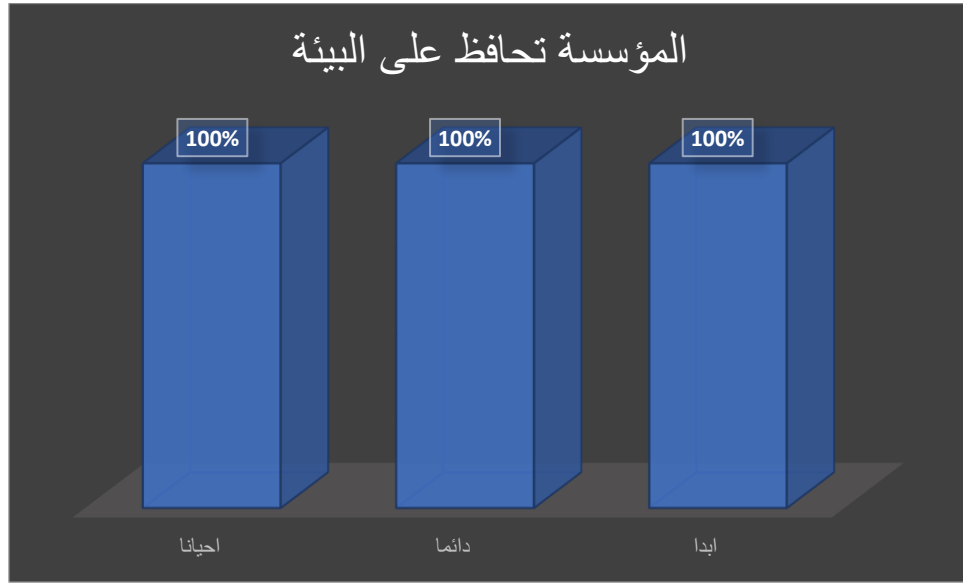
العراقيل التي تعرقل الاتصال في مؤسستك * المؤسسة التي تنتمي اليها لديها حصة كافية لتلبية احتياجات السوق بالنسبة للمبحوث			
المجموع	المؤسسة التي تنتمي اليها لديها حصة كافية لتلبية احتياجات السوق بالنسبة للمبحوث		العراقيل التي تعرقل الاتصال في مؤسستك
	لا	نعم	
21	0	21	مشكل العمل
100,0%	0,0%	100,0%	
59	29	30	قلة التنظيم
100,0%	49,2%	50,8%	
80	29	51	المجموعة
100,0%	36,3%	63,7%	



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين يستعينون بزملائهم أحيانا حين يصعب عليهم امر ما والذين يحافظون على بيئة المؤسسة ويقللون من الاثار السلبية فيها بنسبة 100,0%، اما المبحوثين الذين يستعينون بزملائهم دائما حين يصعب عليهم امر ما والذين يحافظون على بيئة المؤسسة ويقللون من الاثار السلبية فيها بنسبة 100,0% اما المبحوثين الذين لا يستعينون بزملائهم ابدا حين يصعب عليهم امر ما والذين يحافظون على بيئة المؤسسة ويقللون من الاثار السلبية فيها بنسبة 100,0%.

نستنتج من خلال الجدول والشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة يستعينون بزملائهم أحيانا حين يصعب عليهم امر ما والذين يحافظون على بيئة المؤسسة ويقللون من الاثار السلبية فيها مما يبين لنا ان عملية الاتصال تساعد على فعالية المنظمة

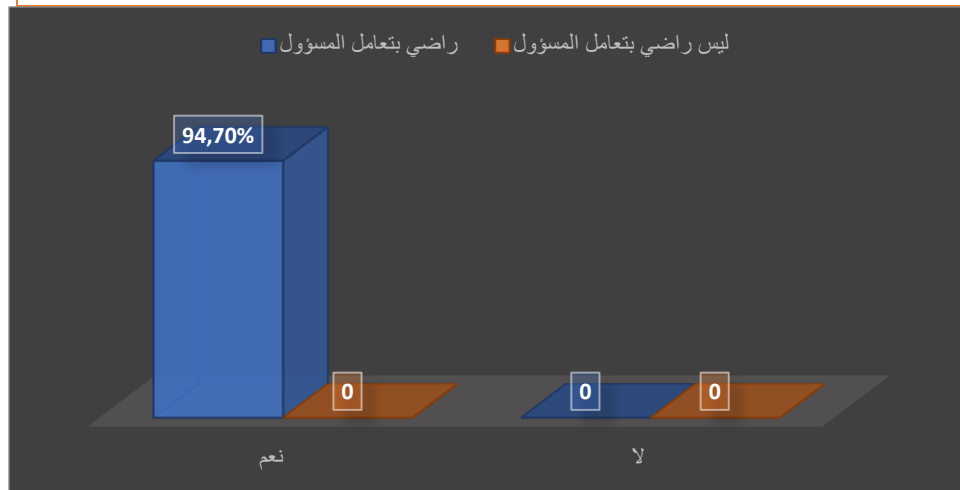
استعانة الزملاء بالمبحوث حين يصعب عليه امر * المؤسسة تحافظ على البيئة و التقليل من الاثار السلبية		
المجموع	المؤسسة تحافظ على البيئة و التقليل من الاثار السلبية	استعانة الزملاء بالمبحوث حين يصعب عليه امر
	نعم	
43	43	احيانا
100,0%	100,0%	
33	33	دائما
100,0%	100,0%	
4	4	ابدا
100,0%	100,0%	
80	80	المجموع
100,0%	100,0%	



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين راضون على تعامل المسؤول معهم والذين يرون ان المؤسسة تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بنسبة 94,7% والذين ليسوا راضين على تعامل المسؤول معهم والذين يرون ان المؤسسة تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بنسبة 90,5%، اما المبحوثين الذين راضون على تعامل المسؤول معهم والذين يرون ان المؤسسة لا تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بنسبة 5,3% والذين ليسوا راضين على تعامل المسؤول معهم والذين يرون ان المؤسسة لا تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بنسبة 9,5%

نستنتج من خلال الجدول و الشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة راضون على تعامل المسؤول معهم والذين يرون ان المؤسسة تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع.

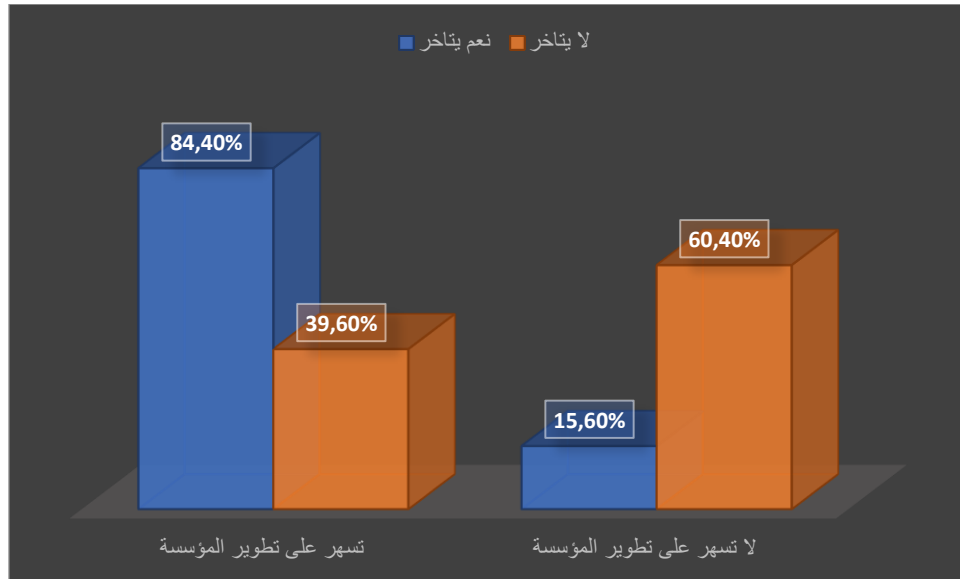
رضا المبحوث بتعامل المسؤول معه * المؤسسة تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع			
المجموع	المؤسسة تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع		رضا المبحوث بتعامل المسؤول معه
	لا	نعم	
38	2	36	نعم
100,0%	5,3%	94,7%	
42	4	38	لا
100,0%	9,5%	90,5%	
80	6	74	المجموع
100,0%	7,5%	92,5%	



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين يتأخرون عن عملهم والذين يسهرون على تحسين منتجات المؤسسة وتطويرها راضون على تعامل المسؤول معهم والذين يرون ان المؤسسة تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بنسبة 84,4% والذين لا يتأخرون عن عملهم والذين يسهرون على تحسين منتجات المؤسسة وتطويرها بنسبة 39,6%، اما المبحوثين الذين يتأخرون عن عملهم والذين لا يسهرون على تحسين منتجات المؤسسة وتطويرها بنسبة 15,6% والذين لا يتأخرون عن عملهم والذين لا يسهرون على تحسين منتجات المؤسسة وتطويرها بنسبة 60,4%.

نستنتج من خلال الجدول والشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة الذين يتأخرون عن عملهم والذين يسهرون على تحسين منتجات المؤسسة وتطويرها راضون على تعامل المسؤول معهم والذين يرون ان المؤسسة تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع.

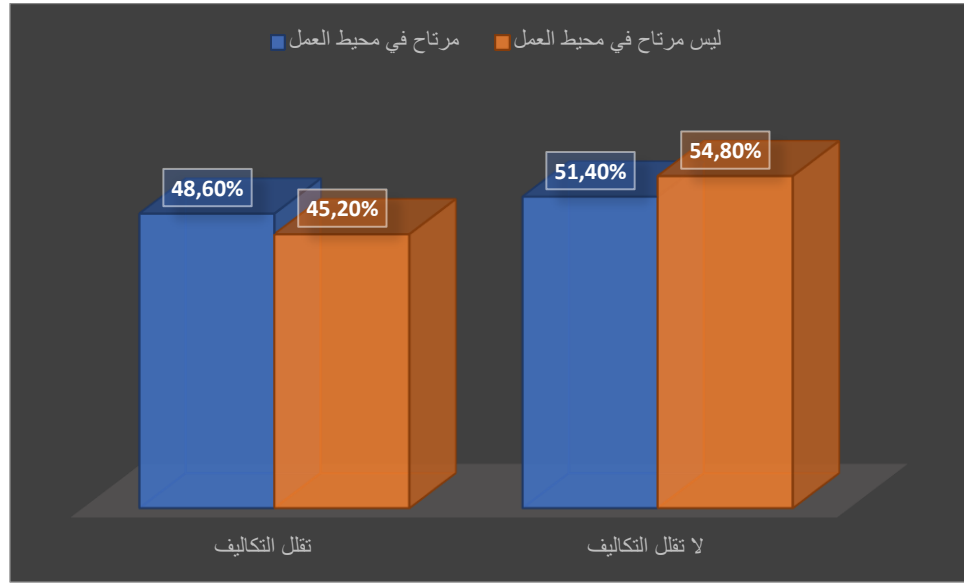
تاخر المبحوث عن عمله * بالنسبة للمؤسسة تسهر المؤسسة على تحسين منتجاتها و تطويرها			
المجموع	بالنسبة للمؤسسة تسهر المؤسسة على تحسين منتجاتها و تطويرها		تاخر المبحوث عن عمله
	لا	نعم	
32	5	27	نعم
100,0%	15,6%	84,4%	
48	29	19	لا
100,0%	60,4%	39,6%	
80	34	46	المجموع
100,0%	42,5%	57,5%	



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين يرتاحون في محيط عملهم وكانت اجابتهم بأن المؤسسة تعمل على تقليل تكاليف منتجاتها بنسبة 48,6% والذين لا يرتاحون في محيط عملهم وكانت اجابتهم بأن المؤسسة تعمل على تقليل تكاليف منتجاتها بنسبة 45,2%، اما الذين يرتاحون في محيط عملهم وكانت اجابتهم بأن المؤسسة لا تعمل على تقليل تكاليف منتجاتها بنسبة 51,4% والذين لا يرتاحون في محيط عملهم وكانت اجابتهم بأن المؤسسة لا تعمل على تقليل تكاليف منتجاتها بنسبة 54,8%.

نستنتج من خلال الجدول و الشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة والذين لا يرتاحون في محيط عملهم وكانت اجابتهم بأن المؤسسة لا تعمل على تقليل تكاليف منتجاتها

ارتياح المبحوث في محيط عمله * تعمل المؤسسة على تقليل تكاليف منتجاتها بالنسبة للمبحوث			
الاجموع	تعمل المؤسسة على تقليل تكاليف منتجاتها بالنسبة للمبحوث		ارتياح المبحوث في محيط عمله
	لا	نعم	
37	19	18	نعم
100,0%	51,4%	48,6%	
42	23	19	لا
100,0%	54,8%	45,2%	
79	42	37	الاجموع
100,0%	53,2%	46,8%	



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان المبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة تحقق أرباح ويرون بأن المؤسسة تعمل على كسب رضا عمالها بنسبة 0,0% ويرون بأن المؤسسة لا تحقق أرباح ويرون بأن المؤسسة تعمل على كسب رضا عمالها بنسبة 35,7% اما الذين يرون بأن المؤسسة تحقق أرباح ويرون بأن المؤسسة لا تعمل على كسب رضا عمالها بنسبة 100,0% والذين يرون بأن المؤسسة تحقق أرباح ويرون بأن المؤسسة لا تعمل على كسب رضا عمالها بنسبة 64,3%.

نستنتج من خلال الجدول و الشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة يرون بأن المؤسسة تحقق أرباح ويرون بأن المؤسسة تعمل على كسب رضا عمالها مما يبين فعالية الاتصال و كذا نجاحها في ارضاء عمالها و تواصلها معهم.

## الاستنتاج:

مكن القول إن دور المؤسسة في عملية الاتصال يتمثل في عدة جوانب، منها:

**توفير بيئة اتصالية فعالة:** عندما تحرص المؤسسة على توفير بيئة اتصالية فعالة للمستخدمين، يمكن أن تحقق العديد من الفوائد، مثل تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز العلاقات مع العملاء، على عكس ما توصلت إليه الطالبان: خلاف ليندة وحيجر آمال بجامعة الجزائر 3 كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والإداري تم القيام بدراسة تحت عنوان: " تأثير فعالية الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية" على أنه وجود صعوبة بسبب أنها تتعرض العملية الاتصالية في المديرية لمجموعة من العوائق و التي تتمثل في نمط التسيير البيروقراطي و العنف الإداري شخصية القائد التي يصعب التواصل معه لتقديم اقتراحات تخص العمل بالإضافة إلى خلط العلاقات الشخصية مع علاقات العمل خاصة بين الرئيس و المرؤوس مما ينتج عنه صراعات في العمل.

**1- تحديد الجمهور المستهدف:** يجب على المؤسسة تحديد الجمهور المستهدف بدقة، وتحليل احتياجاتهم ومتطلباتهم، وذلك لتصميم رسائل اتصالية فعالة وملائمة لهم، على عكس ما توصلت إليه نتائج خلاف ليندة وحيجر آمال بجامعة الجزائر 3 كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والإداري تم القيام بدراسة تحت عنوان: " تأثير فعالية الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية" فإنه عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط و أن الموظف مجرد منفذ للأوامر و التعليمات، ومنه يتضح أن نتائجنا تبين أنه وجود إتساق وتجانس داخلي مع العمال.

**2- اختيار القنوات الصحيحة:** يجب على المؤسسة اختيار القنوات الصحيحة للتواصل مع الجمهور المستهدف، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والإعلانات التلفزيونية والإذاعية وغيرها، وذلك لضمان وصول الرسالة الاتصالية إلى الجمهور المستهدف.

**تصميم رسائل اتصالية فعالة:** يجب على المؤسسة تصميم رسائل اتصالية فعالة وجذابة وذات محتوى ذي قيمة مضافة، وذلك لجذب انتباه الجمهور المستهدف وتحفيزه على التفاعل مع المؤسسة، كما بينت نتائج دراسة خلاف ليندة وحيجر آمال بجامعة الجزائر 3 كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والإداري تم القيام بدراسة تحت عنوان: " تأثير فعالية الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية" أن مديرية الاتصال في الوزارة بإحداث تأثير على مختلف النشاطات عن طريق إقامة شبكة اتصال التي تعد أحد الأساليب الأساسية و الهامة فيها، و التي تؤدي الى تسويق داخلي ناجح، حيث تحاول هذه الأخيرة التوفيق بين الوسائل البشرية و المادية لإثبات عاطفة الانتماء إليها و هذا جد هام مرور المعلومات بين الموظفين فيها.

**3- قياس تأثير الاتصال:** يجب على المؤسسة قياس تأثير الاتصال وتحليل النتائج المستخلصة، وذلك لتحديد ما إذا كانت الرسائل الاتصالية فعالة وتحقق الأهداف المرجوة أم لا، وإجراء التعديلات اللازمة إذا لزم الأمر، كما توافقت مع نتائج دراسة خلاف ليندة وحيجر آمال بجامعة الجزائر 3 كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والإداري تم القيام بدراسة تحت عنوان: " تأثير فعالية الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية" على أن الاتصال بالنسبة للموظفين في المديرية أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد و حاجاتهم، و يتم ذلك بعدة طرق منها المقابلات و الاجتماعات، و التقارير و الشكاوي...إلخ، وهذه الطرق تعتبر على شكل رسائل إدارية.

بشكل عام، يمكن القول إن دور المؤسسة في عملية الاتصال يتمثل في تحديد الجمهور المستهدف وتصميم رسائل اتصالية فعالة واختيار القنوات الصحيحة وقياس تأثير الاتصال، وذلك لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة.



# خاتمة

تعتبر وظيفة الاتصال الإداري من العناصر الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة. فهي تعكس الروح التنظيمية والثقافة التواصلية للمؤسسة، وتلعب دورًا حاسمًا في بناء العلاقات الداخلية والخارجية وتعزيز التفاهم والتعاون بين أفراد المنظمة ومختلف الجهات المعنية.

يساهم الاتصال الإداري في توجيه وتوعية الموظفين بأهداف المنظمة والرؤية الاستراتيجية. من خلال التواصل الفعال، يتم نقل الرسائل الرئيسية للإدارة والتأكيد على الأولويات والتوجيهات الاستراتيجية، مما يعزز فهم الموظفين لمساهمتهم الفردية في تحقيق تلك الأهداف ويحفزهم على العمل بروح الفريق الواحد.

يعزز الاتصال الإداري التواصل الداخلي بين مختلف الأقسام والمستويات في المنظمة. يتيح ذلك تبادل المعلومات والخبرات وتكامل الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة. وبفضل توفير منصات الاتصال المناسبة، يمكن للموظفين التواصل وتبادل الأفكار والاقتراحات وحل المشكلات المشتركة، مما يعزز التفاعل والإبداع ويحقق أداءً أفضل للمنظمة.

يسهم الاتصال الإداري في بناء علاقات قوية وثقافة عمل إيجابية. من خلال التواصل الفعال والاحترافي، يمكن للموظفين أن يشعروا بالاهتمام والاحترام والاعتراف بجهودهم، مما يعزز الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة. كما يساهم الاتصال الإداري في توفير مناخ عمل مفتوح وشفاف، حيث يتم تبادل المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على المعلومات الصحيحة، مما يعزز الثقة والشفافية في المنظمة.

وأخيرًا، يلعب الاتصال الإداري دورًا هامًا في بناء علاقات جيدة مع الجهات الخارجية، مثل العملاء والموردين والشركاء والمجتمع المحلي ووسائل الإعلام. من خلال التواصل الفعال والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، يمكن للمنظمة تعزيز سمعتها وبناء شبكات علاقات إيجابية، مما يدعم نمو الأعمال والتنمية المستدامة.

باختصار، يمثل الاتصال الإداري عمودًا فقريًا في تحقيق أهداف المنظمة. إنه يساهم في بناء ثقافة التواصل والتعاون، ويعزز الفهم المشترك والتفاعل والإبداع. وبفضل دوره الحيوي في بناء علاقات داخلية وخارجية قوية، يمكن للمنظمة تعزيز أدائها وتحقيق نجاح مستدام في بيئة الأعمال المتغيرة.

### نتائج الدراسة:

يمكن القول إن دور المؤسسة في عملية الاتصال يتمثل في عدة جوانب، منها:

- عندما تحرص المؤسسة على توفير بيئة اتصالية فعالة للمستخدمين، يمكن أن تحقق العديد من الفوائد، مثل تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز العلاقات مع العملاء.

- يجب على المؤسسة تحديد الجمهور المستهدف بدقة، وتحليل احتياجاتهم ومتطلباتهم، وذلك لتصميم رسائل اتصالية فعالة وملائمة لهم.
  - يجب على المؤسسة اختيار القنوات الصحيحة للتواصل مع الجمهور المستهدف، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والإعلانات التلفزيونية والإذاعية وغيرها، وذلك لضمان وصول الرسالة الاتصالية إلى الجمهور المستهدف.
  - يجب على المؤسسة تصميم رسائل اتصالية فعالة وجذابة وذات محتوى ذي قيمة مضافة، وذلك لجذب انتباه الجمهور المستهدف وتحفيزه على التفاعل مع المؤسسة.
  - يجب على المؤسسة قياس تأثير الاتصال وتحليل النتائج المستخلصة، وذلك لتحديد ما إذا كانت الرسائل الاتصالية فعالة وتحقق الأهداف المرجوة أم لا، وإجراء التعديلات اللازمة إذا لزم الأمر.
  - بشكل عام، يمكن القول إن دور المؤسسة في عملية الاتصال يتمثل في تحديد الجمهور المستهدف وتصميم رسائل اتصالية فعالة واختيار القنوات الصحيحة وقياس تأثير الاتصال، وذلك لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة.
- اقتراحات وتوصيات الدراسة:**
- بناءً على نتائج الدراسات، يمكن اقتراح بعض التوصيات والإجراءات التي يمكن اتخاذها لتعزيز دور وظيفة الاتصال الإداري في تحقيق أهداف المنظمة. وفيما يلي بعض الاقتراحات:
  - ينبغي للمنظمة وضع استراتيجية شاملة للاتصال الإداري تتضمن الأهداف والخطط والأدوات المستخدمة. يجب أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع أهداف المنظمة وتدعم رؤيتها الاستراتيجية.
  - يجب أن يتم تكوين فريق متخصص في الاتصال الإداري وتوفير التدريب المستمر لأعضاء الفريق. يجب أن يكون الفريق قادرًا على التواصل بشكل فعال واحترافي وملائم لمختلف الجماهير والجهات المعنية.
  - ينبغي استخدام مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال مثل البريد الإلكتروني، والاجتماعات الشخصية، والمنتديات الداخلية، والشبكات الاجتماعية الداخلية. يساعد هذا على التواصل الشامل والفعال مع مختلف فئات الموظفين.

- يجب تشجيع التواصل ذو الاتجاهين بين الإدارة والموظفين، حيث يتم تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم وتوفير قنوات للتعبير عنها. يساهم ذلك في تعزيز التفاعل والمشاركة وبناء علاقات ثقة.
- ينبغي وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس فعالية الاتصال الإداري وتقييمه بشكل دوري. يمكن استخدام استطلاعات الرأي وتقييمات الموظفين لتقييم جودة الاتصال وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- يجب تكثيف التواصل مع الجهات الخارجية المهمة مثل العملاء والموردين والمجتمع المحلي. يتضمن ذلك التواصل النشط والاستماع لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، والرد على استفساراتهم ومشاكلهم بشكل فعال.

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب:

- ابن منظور: لسان العرب، ج11، دار المعارف، د.م.ن.2003.
- حنفي محمد سليمان وظائف الإدارة. دار النشر الإشعاع.
- رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.2002.
- رمضان محمد ألقذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج، الازرطة الإسكندرية الطبعة الأولى،1997.
- رواية الحسن، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999.
- عبد الرحمان، عزي وآخرون، عالم الاتصال الجزائر د.و.م.
- عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الأفراد، القاهرة، دار الكتب، 1974.
- علي شريف الإدارة المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع جزء2 طبعة 1998.
- فياض رجاء، الاتصال الإداري، عمان: سلسلة أبحاث معهد الإدارة العامة حزيان، 1987.
- محمد الناشد، مدخل إلى إدارة الأعمال، القاهرة، 1979-1980.
- محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
- محمود السباعي، إدارة الشرطة في الدولة الحديثة، القاهرة، الشركة العربية للطباعة والنشر.
- محمود غانم زكي الاتجاهات الحديثة في ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية، بيروت، دار اللاسل لطباعة والنشر والتوزيع، 1979.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- مصطفى عشوي، اسس علم الننقس الصناعي التنظيمي - الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 20022003.
- ناصر، دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، 2004.
- هيثم هاشم، مبادئ الإدارة، جامعة دمشق، الطبعة الثانية، 1978.
- ياغي محمد عبد الفتاح، الاتصال، عمان: سلسلة أبحاث معهد الإدارة العامة، 1973.
- يس، عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها الرياض دار المريخ، 1986.

## المجلات:

- أحمد بن داود المزجاجي ، "عناصر التنظيم من المنظور الإسلامي " .مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 5 ، 1992 .
- الأنصاري محمد ابو النيرير، التنظيمات غير الرسمية، مجلة الإدارة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر1975.

## الأطروحات والرسائل الجامعية:

- بوترة مريم، العملية الاتصالية وفعاليتها في إدارة النزاعات، شهادة ليسانس- معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف- 2003-2004.
- جمال سليمي، معوقات الاتصال التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، شهادة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات ن معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرحات عباس.
- حورية شريط. مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير , 2001.
- سالمى جمال، معوقات الاتصال التنظيمي، ماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف-2000-2001.
- مرغم محمد، أهمية ودور الاتصال الداخلي في رفع الكفاءة الادارية، شهادة ليسانس -معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف- 1998-1999.
- هزاع شبيب خالد السب يعي، ردود الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

## المواقع الالكترونية:

- [https://www.persee.fr/doc/outre\\_1631-0438\\_2002\\_num\\_89\\_334\\_3951](https://www.persee.fr/doc/outre_1631-0438_2002_num_89_334_3951)

## المراجع باللغة الأجنبية:

- Peter Draker, Management : taks, responsibilities and practice, N.Y draperand row publishers, 1974.
- Denoit, Denis, Information communication, Paris : les edition d'Organisation . 1994.
- Jardilier, Paul. L'organisation humaine dans l'entreprise, Paris : : P.V.F. 1965.

- Bartoli, Annie. Communication et organisation, Paris : les edition d'Organisation. 1993.cit,
- Francis,Ball. Media et Société, Paris : les edition Seiul . 1987.

## ملخص

هدفت الدراسة الى الوصول معايير فعالية الاتصال الاداري لتحقيق اهداف المؤسسة سونلغاز، معرفة تأثير العاملين بالاتصال الاداري وهل يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة سونلغاز، وطرح بعض الحلول التي قد تكون عائق في الاتصال الاداري لمؤسسة سونلغاز.

يمكن القول إن دور المؤسسة في عملية الاتصال يتمثل في عدة جوانب، فعندما تحرص المؤسسة على توفير بيئة اتصالية فعالة للمستخدمين، يمكن أن تحقق العديد من الفوائد، مثل تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز العلاقات مع العملاء، كما يجب على المؤسسة تحديد الجمهور المستهدف بدقة، وتحليل احتياجاتهم ومتطلباتهم، وذلك لتصميم رسائل اتصالية فعالة وملائمة لهم، وايضا يجب على المؤسسة اختيار القنوات الصحيحة للتواصل مع الجمهور المستهدف، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والإعلانات التلفزيونية والإذاعية وغيرها، وذلك لضمان وصول الرسالة الاتصالية إلى الجمهور المستهدف.

### Abstract

The study aimed to assess the effectiveness of administrative communication in achieving the goals of the Sonelgaz institution. It sought to determine the impact of administrative communication on employees and whether it helps in achieving the institution's objectives. The study also proposed some solutions that may hinder administrative communication within the Sonelgaz institution.

The role of the institution in the communication process encompasses several aspects. When the institution strives to provide an effective communication environment for its users, it can achieve numerous benefits such as improving the quality of services provided and enhancing customer relationships. Additionally, the institution should accurately identify the target audience, analyze their needs and requirements, in order to design effective and appropriate communication messages for them. Furthermore, the institution should select the right channels to communicate with the target audience, such as social media, email, television and radio advertisements, and others, to ensure the delivery of the communication message to the intended audience.