

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

## عنوان المذكرة

واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمائية

دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة كنموذج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة.

إشراف الأستاذ:

- د. أحمد المهدي الزواوي

إعداد الطالب:

- ديفاد عادل

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيساً للجنة	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أ. صالح بلخير
مشرفاً ومقرراً		د. أحمد المهدي الزواوي
عضواً مناقشاً		د. سلامي أسعيداني

السنة الجامعية 2015-2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
١٢٩١

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# ألا هبداً

....

يسعدني أن أهدي هذا الجهد الى

عالمي السعيد .....

"والدتي ووالدي وأشقتائي"

كل عائلة دداف كبيرها وصغيرها

أصدقاء العمر وزملاء الدراسة كل باسمه

\*\*\*\* \*

لأعرف أبجديات الكتابة فيكم

لكن حسبي أنكم تعلمون من أنتم بالنسبة لي

دمتم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكْرٌ وُ عَرَّفَ مَا آتَانَا

بِسْمِ اللَّهِ ، وَالْحَمْدُ لِلَّهِ ، وَالصَّلَاةُ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ

أَمَا بَعْدُ .....

أَتَقَدِّمُ بِحُزْنٍ عِبَارَاتِ الشُّكْرِ وَالْإِمْتِنَانِ لِسَعَادَةِ الدُّكْتُورِ " أَحْمَدُ الْمَهْدِيِّ الزَّوَاوِيِّ " عَلَى تَأْطِيرِهِ الْمُتَّفَانِي لِهَذِهِ

الْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ ، شَاكِرًا لَهُ تَوْجِيهِاتِهِ الْقِيَمَةَ وَمُنَاقَشَاتِهِ غَيْرَ الْمَجَامِلَةَ ، وَتَدْقِيقَاتِهِ الْمُنْهَجِيَّةَ وَالْمَعْرِفِيَّةَ الصَّارِمَةَ

وَسَائِلًا الْعَزِيزِ عَزَّوَجَلَّ أَنْ يَنْهَلَ التَّوْفِيقَ مَطْرًا عَلَى رَوَايِهِ وَفَتْحًا وَيَسْرًا .

شُكْرًا خَاصًّا لِأَسَاتِذَةِ قِسْمِ عِلْمِ الْإِعْلَامِ وَالْإِتِّصَالِ ( د. سَلَامِي سَعِيدَانِي ، د. بُوَيْكِرُ بُوَعَزِيزِ ، د. عَبْدِ الْمَالِكِ صَاوِلِي

..... وَآخَرُونَ )

تَقْدِيرًا وَعُرْفَانًا مِمَّا مَجْهُودَاتِهِمُ الْمَبْدُولَةُ فِي تَبْيَانِ صِدْقِ أَدَاتِي الْبَحْثِ وَالْمُسَاعَدَةِ عَلَى التَّعَامُلِ مَعَ مِيزَانِ الدِّرَاسَةِ

الَّذِي لَمْ يَكُنْ سَهْلًا وَلَا هَيْنًا .

أَتَقَدِّمُ بِالشُّكْرِ الْخَالِصِ كَذَلِكَ لِلزَّمِيلِ عَبْدِ الْبَاسِطِ حَبُوشَ عَلَى مَسَاعَدَاتِهِ الْقِيَمَةَ فِيْمَا يَتَعَلَّقُ بِدِرَاسَتِي

وَلَا يُمْكِنُنِي أَنْ أَنْسَى فِي الْأَخِيرِ زَفَ عِبَارَاتِ التَّقْدِيرِ لِكُلِّ الْأَهْلِ وَالْأَصْدِقَاءِ وَالْأَحِبَّةِ وَلِكُلِّ مَنْ عِلْمِي حَرْفًا فِي هَذِهِ الْحَيَاةِ .

مَمْتَنٌ لَكُمْ جَمِيعًا بِحُجْمِ السَّمَاءِ

الطَّالِبِ

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	التسلسل
	الإهداء	
	شكر وعرهان	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
أ - ج	مقدمة	
14 . 1	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	1
1	مشكلة الدراسة	1 . 1
2	تساؤلات الدراسة	2 . 1
3	فرضيات الدراسة	3 . 1
9 . 4	تحديد المفاهيم والمصطلحات	4 . 1
9	أسباب إختيار الموضوع	5 . 1
10	أهداف الدراسة	6 . 1
11 . 10	أهمية الدراسة	7 . 1
14 . 11	الدراسات السابقة	8 . 1
14	صعوبات الدراسة	9 . 1
40 . 16	الفصل الثاني : بنية الإتصال التنظيمي	2
17 . 16	تعريف الإتصال التنظيمي	1 . 2
23 . 18	قراءة كرونولوجية لتطور الإتصال التنظيمي	2 . 2
30 . 24	المدائل النظرية لدراسة الإتصال التنظيمي	3 . 2
34 . 31	وضائف الإتصال التنظيمي	4 . 2
36 . 34	نماذج الإتصال التنظيمي	5 . 2
37	خصائص الإتصال التنظيمي	6 . 2
38	أهداف الإتصال التنظيمي	7 . 2
40 . 39	أهمية الإتصال التنظيمي	8 . 2
81 . 41	الفصل الثالث : واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمائية	3
45 . 41	مفهوم المؤسسة	1 . 3

51 . 46	أساليب الإتصال التنظيمي في المؤسسة	2 . 3
55 . 52	شبكات الإتصال التنظيمي في المؤسسة	3 . 3
66 . 56	هيكل الإتصال التنظيمي في المؤسسة	4 . 3
74 . 67	عوائق الإتصال التنظيمي في المؤسسة	5 . 3
79 . 75	مقومات الإتصال في المؤسسات الجزائرية	6 . 3
81 . 79	تحسين الإتصالات التنظيمية في المؤسسة	7 . 3
146 . 82	الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة	4
90 . 82	بطاقة فنية عن مؤسسة إتصالات الجزائر - المسيلة -	1 . 4
91	حدود الدراسة	2 . 4
91	منهج الدراسة	3 . 4
95 . 92	أدوات جمع البيانات	4 . 4
96 . 95	مجتمع وعينة الدراسة	5 . 4
97 . 96	أسلوب المعالجة الإحصائية	6 . 4
140 . 98	عرض النتائج والتعليق عليها	7 . 4
145 . 141	تحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة	8 . 4
146	إقتراحات وتوصيات	9 . 4
148 . 147	الخاتمة	
154 . 149	قائمة المراجع	
	الملاحق	

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	يوضح التطور الكرونولوجي للإتصال التنظيمي	01
98	يوضح الخصائص الديمغرافية للعينة ( الجنس )	02
99	يوضح الخصائص الديمغرافية للعينة (العمر )	03
100	يوضح الخصائص الديمغرافية للعينة (المستوى التعليمي )	04
101	يوضح الخصائص الديمغرافية للعينة (الحالة الإجتماعية )	05
102	يوضح الخصائص الديمغرافية للعينة (الحالة المهنية )	06
103	يوضح الخصائص الديمغرافية للعينة ( الأقدمية )	07
104	يوضح إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كافة المستويات	08
105	يوضح الوسائل المستعملة من طرف الإدارة في ميدان الإعلام	09
106	يوضح عقد الإدارة لإجتماعات دورية مع العمال	10
107	يوضح عدد إنعقاد الإجتماعات الدورية في السنة	11
107	يوضح قيام المدير بزيارات دورية أثناء العمل	12
108	يوضح أسلوب الإتصال التنظيمي في المؤسسة	13
109	يوضح إتصال المباشر من المدير	14
110	يوضح أسباب الإتصال المباشر للمدير	15
111	يوضح إتصال المدير عن طريق مساعده	16

112	يوضح إتصالات أفراد العينة برئيس المصلحة	17
122	يوضح طبيعة الرد خلال الإتصال برئيس المصلحة	18
113	يوضح الإتصالات المباشرة بين المستويات الإدارية	19
114	يوضح الإتصالات التنظيمية المستخدمة في المؤسسة	20
115	يوضح وصول المعلومات والتعليمات من المدير مباشرة	21
115	يوضح وصول الأوامر من مساعد المدير	22
116	يوضح الإتصال بالمشرفين	23
117	يوضح طبيعة الإتصال بالمشرفين	24
118	يوضح الإتصال الفوري	25
119	يوضح التفاعل الإتصالي بين زملاء العمل	26
120	يوضح المحادثات بين رؤساء الأقسام والموظفين	27
121	يوضح الإتصال بالأقسام والفروع الأخرى	28
122	يوضح وجود عوائق من عدمها تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة	29
123	يوضح طبيعة العوائق التنظيمية	30
124	يوضح صعوبة الإتصال في المؤسسة	31
125	يوضح أسباب صعوبة الإتصال في المؤسسة	32
126	يوضح أسباب الإنجذاب الى فرد معين داخل المؤسسة	33

127	يوضح نسبة وضوح المعلومات الواردة من الإدارة	34
127	يوضح طبيعة غموض المعلومات	35
128	يوضح طبيعة الرد من طرف الرئيس المباشر	36
129	يوضح روح التعاون بين المستويات الإدارية	37
130	يوضح ملائمة البيئة المكانية للعمل	38
131	يوضح تخصيص المسؤولين أوقات للإستماع الى شكاوي العمال	39
132	يوضح التباعد بين العمال والإدارة في اتخاذ القرارات	40
133	يوضح مساهمة العلاقات الطيبة بين المستويات الإدارية في التنظيم	41
134	يوضح دور إستخدام لغة مفهومة في الإنسجام بين مختلف المستويات	42
135	يوضح قيام الإدارة بتحسينات في مجال الإتصال التنظيمي	43
135	يوضح طبيعة التحسينات الإتصالية التنظيمية	44
136	يوضح الطرق الواجب إستخدامها لتحسين الإتصالات التنظيمية في المؤسسة	45
138	يوضح إهتمامات الإدارة بملاحظات وإقتراحات العمال	46
139	يوضح تخفيف الإدارة من ضغوط العمل على العاملين	47

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
26	يوضح نسق الإتصال التقليدي عند تايلور	01
26	يوضح الإتصال حسب تايلور	02
29	يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	03
34	يوضح نموذج شولر للإتصال في المنظمات	04
36	يوضح نموذج متكامل للإتصال في المنظمات	05
52	يوضح الشبكة التسلسلية في الإتصال التنظيمي	06
53	يوضح الشبكة الدائرية في الإتصال التنظيمي	07
53	يوضح شبكة العجلة في الإتصال التنظيمي	08
54	يوضح شبكة النجمة في الإتصال التنظيمي	09
55	يوضح الشبكة العنقودية في الإتصال التنظيمي	10
58	يوضح الإتصال الرسمي التنظيمي وإتجاهاته	11
60	يوضح الإتصال التنظيمي النازل	12
62	يوضح الإتصال التنظيمي الصاعد	13
64	يوضح الإتصال التنظيمي الأفقي	14
85	يوضح هيكل الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة	15

## المقدمة

بعد إختلاف المؤسسات وتعددتها وإنتشارها الهائل في المجتمع الحديث إستدعى الباحث والإحصائيين في مجال الإتصال الإهتمام بهذه الظاهرة ،فقاموا بدراستها وتشخيصها وتتبع آثارها ونتائجها على مختلف المستويات نظرا لأن الإنسان لا يستطيع أن يعيش ويعمل منعزلا عن الآخرين ، فهو يتبادل معهم الأفكار والمشاعر حيث يؤثر فيهم ويتأثر بهم، وهذا يعني تنسيق العمل وضبط الجهود هذه ببساطة عملية تنظيم النشاط والوظائف والأدوار كما يجمع التنظيم في المؤسسة بين الإتصال والرقابة وفقا لخطة هادفة يخطط لها التنظيم لكي ينفذ ويحقق مختلف أدواره ، ومن هنا نادى الإحصائيون بوجود الإهتمام بالإتصال في عملية تنمية المجتمع حيث أن الإهتمام بالإتصال ليس من خلال التفریط أو المبالغة فيه أو إعتبار الإتصال غاية في ذاته ، وإنما يتوقف ذلك على نوعية الإتصال السائد وكيفية المحافظة عليه وتنميته باستمرار .

وموضوع الإتصال التنظيمي من المواضيع الهامة التي أثارت صحبا واسعا في الساحة المعرفية والمهنية منذ وقت طويل والواقع أنه لم يعد من السهل البتة اليوم القول أن هناك مؤسسة تفتقد لهذا النوع من الإتصال نظرا لأهميته في بناء منظمة عمل متماسكة تستند بالأساس على التواصل كدعامة أولى لتحقيق مختلف الاهداف الإستراتيجية وبالأخص تلك المرتبطة بزيادة فرص الإبداع والإبتكار لدى الوحدات البشرية من خلال إتاحة الفرص أمامها كي تعصف وتروج موجوداتها الفرية الضمنية والتي من شأنها أن تساهم في خلق أو تعزيز حالة " التميز التنظيمي " في ساحة المنافسة المحمومة .

إن الإتصال كما يذهب الباحثون هو بمثابة الغراء أو الصمغ الإجتماعي الذي يوظف لتحقيق التعاضد بين أجزاء المؤسسة وتحسين مستواها ،وليست المؤسسات الخدمتية الجزائرية بمعزل عن ممارسة الإتصال لأنها في نهاية الأمر ماهي إلا منظمة يركبها نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية الفريدة والمتناسقة والتي تعد العملية الإتصالية أبرزها .

هذا النوع من الإتصال بالتحديد بما يتضمنه من وسائل وممارسات من شأنه أن يوفر للمؤسسة الخدماتية المناخ المناسب والعديد من الإمكانيات التي تسرع وتيسر عمليات تطبيق أهداف المؤسسة ، خاصة تلك المتعلقة بتدقيق الإتصالات الإدارية وكذلك شبكات الإتصالات وغيرها ، والتي هي إجمالاً بمثابة ضرورة إنسانية قبل أن تكون بمثابة حتمية تنظيمية لتحقيق التماسك العام بين أفراد المؤسسة وتعزيز مقدرتهم على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم وإيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها

على هذا الاساس ولأن مؤسسة إتصالات الجزائر أكثر ملائمة لإندراجها ضمن المؤسسات الخدماتية والأكثر إدراكا أن الإتصال لم يعد مجرد زخارف إضافية لتحسين الصورة المؤسساتية نظرا لدرجة الوعي فيها وطبيعة عملها ووظائفها ، كما أن عملية الإتصال في المؤسسة ليست بالعملية السهلة وذلك لعدة أسباب وعوامل تتدخل فيها مثل الفهم ، الوسائل ، الوقت ، المكان ، الوضوح ، السهولة ، الأسلوب ..... الخ ولا يمكن أن نعرف هذه العوامل الا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة واقع الإتصال التنظيمي بين الإدارة والعمال في المؤسسة الخدماتية حيث تناولت بالدراسة موضوع واقع الإتصال التنظيمي (وما إن كانت المؤسسة محل الدراسة تهتم فعلا بتطبيق الإتصال التنظيمي ) والوقوف على شبكات هذا النوع من الإتصال بالإضافة الى الوقوف على أنواعه وعلى أهم المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - المسيلة - وقد قسمت هذه الدراسة الى أربع فصول :

## الفصل الأول : المعنون بالإطار المنهجي للبحث وتطرقت فيه الى المباحث التالية على التوالي :

مشكلة الدراسة ، تساؤلات الدراسة ، فرضيات الدراسة ، تحديد المفاهيم والمصطلحات ، أسباب إختيار الموضوع  
أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، الدراسات السابقة ، صعوبات الدراسة

## الفصل الثاني : تطرقت في الفصل الثاني الى البناء النظري إنطلاقا من التراكم المعرفي المنتج حول متغيرات

إشكالتنا وعمدت الى تفصيل هذا الفصل المعنون ببنية الإتصال التنظيمي الى المباحث التالية :

تعريف الإتصال التنظيمي ، قراءة كرونولوجية لتطور الإتصال التنظيمي ، المداخل النظرية لدراسة الإتصال  
التنظيمي ، وضائف الإتصال التنظيمي ، نماذج الإتصال التنظيمي ، خصائص الإتصال التنظيمي ، أهداف الإتصال  
التنظيمي ، أهمية الإتصال التنظيمي

**الفصل الثالث :** حاولت التطرق في هذا الفصل الى الإتصال التنظيمي في المؤسسة وجاء هذا الفصل تحت عنوان

واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وتندرج ضمن هذا الفصل سبع مباحث مرتبة كالتالي :

مفهوم المؤسسة ،أساليب الإتصال التنظيمي في المؤسسة ، شبكات الإتصال التنظيمي في المؤسسة ،هيكل  
الإتصال التنظيمي في المؤسسة ،عوائق الإتصال التنظيمي في المؤسسة ،مقومات الإتصال في المؤسسة الجزائرية  
تحسين الإتصالات التنظيمية في المؤسسة

**الفصل الرابع :** وهو الفصل الميداني للدراسة وهو الفصل التطبيقي للدراسة حيث إنتقلنا الى تفسير وتحليل مجالات

الدراسة وقسمت هذا الفصل الى تسعة محاور أساسية هي كالتالي :

بطاقة فنية عن مؤسسة إتصالات الجزائر ،حدود الدراسة ، منهج الدراسة ،مجتمع وعينة البحث ،أدوات جمع  
البيانات ،أسلوب المعالجة الإحصائية ،تفريغ النتائج والتعليق عليها ، تحليل النتائج على ضوء فرضيات البحث  
وإنتهيت بإقتراحات وتوصيات عن الدراسة



## 1 - 1 - مشكلة الدراسة

يعد الاتصال الركيزة الأساسية والعماد القوية في حياتنا بصفة عامة وفي طبيعة تعاملاتنا اليومية بصفة خاصة ولذلك لا يمكن الاستغناء عنه لأنه مطلب لا بد من توفره حتى نصل إلى تحقيق أهدافنا، كما ان الاتصال عصب الحياة داخل المؤسسات سواء كانت اقتصادية، خدماتية، اجتماعية، ثقافية..... الخ لأنه هو المغذي للروابط والعلاقات التي تجمعها وغيرها وبما ان عملية الاتصال تعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية، فالمؤسسة بحاجة الى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، وكل هذه الوظائف لا تتم الا من خلال عملية الاتصال ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والافكار والاتجاهات والمشاعر والاحاسيس بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الجماعات، لذلك يشار إلى الاتصال على انه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة أو المؤسسة ببعضهم البعض من هنا يمكن القول ان الاتصال التنظيمي هو احد الدعائم الرئيسية في العملية الادارية في اي منظمة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها البعض، فالعمليات الادارية السليمة لا يمكن إنجازها وارسالها الى الأشخاص المناسبين في الاوقات المناسبة إلا في ظل اتصال تنظيمي اداري ناجح ومخطط له وفق اساليب علمية سليمة، وبذلك يصبح الاتصال التنظيمي من احدى القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات في المنظمات مهما كان نوعها ونشاطها، فلا بد ان يكون الاتصال مخطط له على أعلى المستويات ومبنيا على أساس احداث التغيير في الاتجاهات والسلوك وليس مجرد اعطاء المعلومات والاخبار والتعليمات والاوامر فقط

واعتبار الأهمية الاتصال التنظيمي فقد أصبح البحث والدراسة في هذا المجال امرا ضروريا من اجل فهم آليات العملية الاتصالية، ويعتبر بمثابة الجهاز العصبي في كل مؤسسة مهما كان نشاطها لذا فهي \_المؤسسة\_ تسعى لتطوير وتحسين منظومتها الاتصالية قصد مواكبة التطورات التكنو التكنولوجية وانماط التسيير الحديثة.

وعليه فإن حياة اي مؤسسة مهما كان نوعها تركز على الاتصال التنظيمي بشتى انماطه، ولان مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة هي واحدة من المؤسسات الهامة في الحياة الاجتماعية تعتمد هي الاخرى على الاتصال التنظيمي، وذلك من أجل تطويرها وتحقيق متطلبات الزبائن وخدمة الصالح العام فالاتصال التنظيمي له اثر كبير داخل المؤسسة، وقد كانت مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة المحطة التي وقفنا عليها محاولين معرفة الاتصال التنظيمي ومعرفة الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف هذه المؤسسة، وعليه فإن السؤال المحوري الذي تبني عليه اشكالية الدراسة هو كالتالي:

ما واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

1 - 2 - تساؤلات الدراسة :

- 1 - فيما تتمثل أساليب الإتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟
- 2 - ماهي أهم شبكات الاتصال التنظيمي المستخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة ؟
- 3 - فيما تتجلى أنواع الإتصالات التنظيمية السائدة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة ؟
- 4 - ماهي العوائق التي تعيق الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة ؟
- 5 - فيما تتمثل سبل وآليات تحسين الإتصالات التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة ؟

1 - 3 فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى :

- تستخدم مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة الأساليب الإلكترونية في طريقة إتصالاتها التنظيمية أكثر من الأساليب الشفوية والكتابية

الفرضية الثانية :

- تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة على المزج بين مختلف شبكات الإتصال التنظيمي المختلفة في عملية إتصالاتها التنظيمية

الفرضية الثالثة :

- تعتبر الإتصالات الرسمية بمختلف أنواعها من أهم أنواع الإتصال التنظيمي المستخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر خاصة الإتصالات الرسمية الصاعدة والنازلة.

الفرضية الرابعة :

- من معوقات الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة نجد المعوقات التنظيمية والمعوقات النفسية تعوق بشكل كبير سيرورة المعلومات داخل المؤسسة .

الفرضية الخامسة :

- تهتم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحسين الإتصال التنظيمي وذلك من خلال عدة إجراءات تساهم في السير الحسن للإتصال التنظيمي في المؤسسة إلا أن هذه التحسينات تعتبر غير كافية

1 - 4 - تحديد المفاهيم والمصطلحات :

\* واقع :

- لغة :

مشتقة من الفعل الثلاثي وقع ، يقع ، وقوعاً.<sup>1</sup> والواقع هو الشيء في ذاته ، أي هو الموجود ثمة أصلاً .

- إصطلاحاً :

هو فهم أحوال الناس والأحداث الجارية عامة أو خاصة بمعرفة حقيقتها وأسبابها وآثارها<sup>2</sup>

- إجرائياً:

هو إحالة على التحقيق الملموس للأشياء والظواهر من خلال عملية الإحتكاك الواقعي والملموس بالمواضيع والظواهر

\* الإتصال

- لغة :

في اللغة العربية الإتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل ، الذي يحمل معنيين ، الصلة والبلوغ ، فالأولى يعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين أما الثاني فهي البلوغ أو الإنتهاء الى غاية ما

وأصل كلمة إتصال : مشتق من الأصل اللاتيني "communise" بمعنى عام أو شائع أو يذيع عن طريق المشاركة فعندما نقوم بعملية الإتصال نعمل على إقامة مشاركة مع طرف آخر في المعلومات والأفكار والإتجاهات<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المنجد في اللغة والإعلام : دار المشرق للنشر والتوزيع ، المكتبة المشرقية ، بيروت ، 2000، ص 913

<sup>2</sup> مصطفى كرامة مخدم : تعريفات الواقع ، [www.olamaachareah.net/php,nawah](http://www.olamaachareah.net/php,nawah)، تاريخ الإطلاع : 1 مارس 2016

<sup>3</sup> عريب عبد السميع : الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 12

- اصطلاحا :

من التعاريف المتعددة نحاول التطرق الى ما قدمه العلماء السيكولوجيون وعلماء السلوك وهما الاتجاهان اللذان يفيدان موضوع دراسة الإتصال في المؤسسة لإعتبارها مكان لممارسة أنشطة تظهر السلوك في جو إجتماعي إتصالي .

**تعريف سكينير :** هو السلوك الشفهي او الرمزي للرسائل يقصد التأثير على المستقبل

**تعريف سفاز :** الإتصال هو عبارة عن تبادل لرسائل مركبة في نسق مشترك من الدلائل وذلك بين المرسل

والمستقبل .<sup>1</sup>

**تعريف عبد الغفور :** نقل المعلومات والأفكار والإتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليست لها بداية أو نهاية.<sup>2</sup>

\*الإتصال التنظيمي :

إطلاحا :

ان التنظيم يشكل حقلًا جيدًا لدراسة الإتصال فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما وعند القيام ببحوث حول التنظيمات ، فهذه الأخيرة تتحقق بواسطة الرسائل المكتوبة ، الشفوية وغير اللفظية .

إن أول المدارس التي تعرضت للإتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الإتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية وأهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة ، والحصول على المعلومات ويرى روجرز أن الإتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والإتجاهات .<sup>3</sup>

الإتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المختلفة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف الى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفًا بشخصه ، ومهمته فيها ويعمل على إزدهاره ، وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المنشأة .

<sup>1</sup> عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم والإدارة ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1997، ص 199

<sup>2</sup> عبد الغفور يونس : المرجع السابق ، ص 200

<sup>3</sup> مصطفى عشوي : أسس علم النفس التنظيمي الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992، ص 141

ويتم هذا النوع من الإتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمستويات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة.<sup>1</sup>

الإتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة الى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم<sup>2</sup>

أما محمد منير حجاب يرى ان الإتصال التنظيمي " هو العملية التي تهدف الى تدفق المعلومات والبيانات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الإتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.<sup>3</sup>

### \*تعريف إجرائي للإتصال التنظيمي

هو عملية إدارية تنظيمية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية من أجل خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر وتحقيق أهدافها، وهو التنظيم لعملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة، يقوم بتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار، ويوضح علاقة السلطة والمسئولية، فهو يساعد مؤسسة إتصالات الجزائر على العمل بكفاءة لتحقيق أهدافها.

\*المؤسسة :

- لغة :

هو إسم مكان للفعل ومصدره تأسيس ومعناه جعل الشيء أساسا اي قاعدة معينة، ويعني عملية جمع عوامل معينة أو معطيات معينة وترتيبها من أجل تحقيق هدف معين، أي أن المؤسسة هي المكان الذي نطبق فيه مختلف هذه العمليات وتعد المؤسسة مكان إجتماع الأشخاص تتكامل قدراتهم من أجل إنتاج خدمة أو سلعة وكل ما ينفع المجتمع من جهة أخرى

<sup>1</sup> أحمد بدوي :معجم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب المصري ، القاهرة، 1985، ص 44

<sup>2</sup> محمد فهمي العطاروي : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتب ، مصر، 1989، ص35

<sup>3</sup> محمد منير حجاب : الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2003، ص 35

إصطلاحا :

هي وحدة إقتصادية للإنتاج والتوزيع، لها قانون أساسي ووظيفة وتنظيم وهيكل ونمط من أنماط النشاط المؤسسي وأساليب التسيير ، وقد عرفها "سعيد أوكبير" على أنها شكل من أشكال النشاط الإقتصادي ، او تلك الوحدات الإقتصادية التي تعمل على اتباع حاجات ورغبات الأفراد أو مجموعة عناصر الإنتاج البشرية أو المالية التي تستخدم وتهدف الى إنتاج المواد والسلع والخدمات <sup>1</sup>.

التعريف الإجرائي :

هي وحدة إنتاجية أو خدمائية تقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها المزودين بالأصول المادية والمعنوية من أجل تحقيق أهداف معينة

ويعرفها الدكتور "عمار عوايدي" على أنها وحدة إدارية، وجهاز إداري من منظمات القطاع العام مستقلة بذاتها من الإستقلال الإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة <sup>2</sup>.

وتعرف المؤسسة على أنها منظمة تجمع أشخاص وكفاءات عالية ، وتأخذ شكل تنظيم مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين تهدف الى جمع عوامل الإنتاج وتبادل السلع والخدمات بهدف تحقيق نتائج مستهدفة <sup>3</sup>. وقد أعطيت عدة تعاريف للمؤسسة وجاء كل تعريف مركزا على جانب من جوانبها المختلفة كهيكليها التنظيمي العناصر المكونة لها، طبيعة نشاطها وأهدافها حيث عرفها "ماكس فيبر" على أنها مجموعة من الأنماط التنظيمية التي تحدد العلاقات الرسمية داخلها وتحدد هذه العلاقات في الواجبات ، الحقوق ، المسؤوليات ، الوظائف التسلسل الإداري ، وأشار الى نقطة هامة وهي ضرورة التنسيق بين المؤسسات وبين هذه الأنماط التنظيمية <sup>4</sup>. وفي دراستنا الحالية اعتمدت دراسة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة بإعتبارها مؤسسة كغيرها لها هيكلها التنظيمية ولها سياسة تسعى الى تحقيق أهدافها من خلالها .

<sup>1</sup> سعد أوكبير : نشاط المؤسسة الإقتصادية ، د. ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993، ص 82

<sup>2</sup> صموئيل عبود : إقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1996، ص 60

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون : إقتصاديات المؤسسة الجزائرية ، ط1، دار المحمدية ، الجزائر ،2006، ص 91

<sup>4</sup> عبد الله محمود عبد الرحمان :سوسيولوجي التنظيم ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،1987، ص 30

\*المؤسسة الخدمائية :

لغة :

هي نظام يتكون من مجموعة من الاشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الجمهور

إصطلاحا :

هي كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل<sup>1</sup>، ومن أمثلة مؤسسات تقديم الخدمة نجد : الفنادق، المطاعم، المستشفيات، المؤسسات المالية والتعليمية، ومؤسسات الإتصالات بالإضافة الى مؤسسات أخرى

التعريف الإجرائي :

هي كل مؤسسة تقوم بتقديم الخدمات الى الجمهور الخارجي مثل : مكتب البريد، محطات النقل، المؤسسات التربوية، مؤسسات الإتصالات..... الخ، ومؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة واحدة من بين هذه المؤسسات الخدمائية .

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي :ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية، العدد الرابع، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2006، ص 08

1 - 5 - أسباب إختيار الدراسة :

\*أسباب ذاتية :

- إن من بين الأسباب التي حفزني لإختيار هذا الموضوع هو جانب الرغبة والميول الى هذا النوع من الدراسات المتعلقة بالإتصالات ورغبتني الملحة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والموظفين من خلال واقع الإتصالات السائدة فيها .

- الرغبة في كسب المعرفة والخبرة حول الإتصال التنظيمي داخل الإدارات وخاصة داخل المؤسسات الخدمائية ، وذلك من خلال معرفة أنواعه ووسائله

- ومما أثار فضولي هو محاولة معرفة الأسباب التي تؤدي الى سوء الفهم بين عمال المؤسسة ، والذي يرى العديد من المختصين أن من بين هذه الأسباب هو سوء الإتصال

- وسبب آخر هو نوعية الدراسة التي من خلالها يمكنني أن أتعرف على تقنيات الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات الخدمائية \*أسباب موضوعية :

- من بين الأسباب العلمية التي دفعتني لهذا النوع من الدراسات هو إعتبرها من البحوث الإجتماعية ، وذلك لإمكانية النزول بها الى الميدان لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها كما أن هناك العديد من النظريات التي تناولت وأهتمت بالإتصال بأبعاده التنظيمية داخل المؤسسات

- بالرغم من الإهتمام الكبير بمثل هذه المواضيع ، وخصوصا الدراسات التي تناولت الإتصال في المؤسسات الجزائرية ، إلا أن أغلب هذه المؤسسات بقيت تعاني من مشكل الإتصال الأمر الذي جعلني أو قادي لمحاولة معرفة الأسباب التي تعيق الفعالية الإتصالية التنظيمية في هذه المؤسسات

- محاولة إبراز أهمية و الوظيفة التي يلعبها الإتصال التنظيمي في توجيه السلوك داخل المؤسسة ، ومدى إهتمام الإدارة بتطبيق الإتصال التنظيمي بمختلف أشكاله داخل المؤسسة

- التعرف على ميكانيزمات الإتصال داخل المؤسسات الخدمائية .

### 1 - 6 - أهداف الدراسة :

- التعريف بالمؤسسات الخدمائية وذلك نظرا لشح البحوث العلمية المتعلقة بها في مجال الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات التنظيمية .
- تكوين تصور عن طبيعة الإتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمائية
- التعرف على أنواع الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات الخدمائية
- الكشف عن الأنماط الإتصالية التنظيمية وخصائصها ووسائلها ، وكذلك الشبكات المتبعة في العملية الإتصالية وإبراز العوائق التي تحول دون تحقيق فعالية إتصالية داخل المؤسسات الخدمائية
- وعليه فدراستي الحالية تسعى الى تحقيق هدف أساسي أو عام يتجلى من خلال مدى إهتمام المؤسسة بتطبيق الإتصال التنظيمي بين الإدارة والموظفين ومعرفة وإبراز أهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمائية ودوره في تحقيق أهدافها .

### 1 - 7 - أهمية الدراسة :

- تستقي دراستي أهميتها من أهمية الموضوع نفسه ، فموضوع واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمائية يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من إهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتنظيم ، في علم الإجتماع ، علوم الإعلام والإتصال وغيرها من التخصصات .
- فالاتصال داخل التنظيم مهما كان نوع هذا التنظيم ، صناعي ، إداري ، خدماتي .... الخ يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة ، إذا فأهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال أهمية الإتصال في التنظيم (المؤسسة)
- والطريقة التي يتم بها بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية ، لأنه يعطي المؤسسة نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات من المستوى الأدنى الى المستوى الأعلى ، وكذلك نقل المعلومات والأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى الى المستوى الأدنى ، كما يساعد في تنمية العلاقات الإنسانية والإجتماعية ، وتحسيس العمال بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها ، كما يعد الإتصال التنظيمي أحد دعائم المؤسسة في جميع عملياتها الإدارية وخاصة في إتخاذ القرارات ، ومن هنا تتضح أهمية الدراسة في إعتبار أن الإتصال هو

جوهر العملية الإدارية والتنظيمية، فكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه وغيرها تحتاج إلى إتصالات مكثفة ومنظمة بين المديرين والموظفين.

كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمشاكل الإتصال بين الإدارة والموظفين أو العكس أو بين الموظفين في نفس المستوى داخل المؤسسة (الإدارة) وتحسين الإتصالات التنظيمية بالتغلب على العراقيل التي تعيق العملية الإتصالية التنظيمية كما أن الإتصال التنظيمي ضروري في مرحلة تنفيذ الخطط ومتابعة البرامج الموضوعية ولذلك فمن الضروري العرف على مدى إهتمام المؤسسات الخدمائية بتطبيق الإتصالات التنظيمية بين الإدارة وموظفيها وأهميته في تحقيق الأهداف المسطرة .

### 1 - 8 . الدراسات السابقة :

. تعتبر الدراسات السابقة بمثابة الإطار النظري أو المرجعي الذي يعود اليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه ، والإستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري ، حيث تساعده في طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح ، أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها ، وكل هذا يساعده ويكون له عوناً مرشداً في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء ، ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان ونظراً لصعوبة الحصول على دراسات أجنبية تناولت موضوع الإتصال التنظيمي ، فارتأيت الإحاطة بالدراسات التي إهتمت بدراسة الإتصال التنظيمي في الجزائر والتي لاحظت بأنها الأقرب الى الموضوع الحالي ، وذلك من خلال تناولي أو إطلاعي على دراسة ل سليم كفان المعنية بـ دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في إتخاذ القرارات التنظيمية ، وكذلك دراسة بوعطيط جلال الدين المعنية بالإتصال التنظيمي وعلاقته بالآداء الوظيفي .

الدراسة الأولى : دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في إتخاذ القرارات التنظيمية

سليم كفان

إشراف د. لوكيا الهاشمي

جامعة منتوري ، قسنطينة

زمن الدراسة : 2005/2004

مؤسسة الدراسة : مطاحن المضاب العليا "سظيف"

تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول معاناة المؤسسة الجزائرية ودور الإتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة وطرح الإشكالية العامة التي تمثلت فيما يلي : إلى أي مدى يؤثر الإتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على إتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيدة ؟

وجاءت الأسئلة الفرعية كالتالي :

- كيف وماهي السبل والطرق التي تستطيع من خلالها تحسين فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؟
- كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة ؟
- إلى أي مدى تؤثر معوقات الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة على إتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ؟

وجاءت فرضيات البحث على شكل فرضية عامة وفرضيات جزئية

**الفرضية العامة :** للإتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير وأساسي في تفعيل وترشيد القرارات التنظيمية

**الفرضيات الجزئية :**

- فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية

- المعوقات النفسية والإنفعالية للإتصال لها تأثير سلبي على عملية إتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة

- نجاح القرارات التنظيمية ونجاعتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة

وقد خلص الى النتائج التالية بعد دراسته لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا " سطيف " وقد إعتد على المنهج الوصفي

وإختار العينة العشوائية الطبيعية المتمثلة من 80 فردا وأعتد على إستمارة الإستبيان لجمع البيانات بشكل كبير

وبذلك استنتج الإجابات التالية :

- الإتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة خاصة في مجال إتخاذ القرارات التنظيمية

- تؤثر المعوقات النفسية والإنفعالية على عملية إتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة

- نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الإتصال فعال داخل المؤسسة ، وهذا لأن هناك ظروف أخرى

تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية والخلاصة العامة من خلال النتائج الذي توصل اليها الباحث في

دراسته أن الإتصال التنظيمي الفعال له دور كبير وضروري خاصة في مجال ترشيد وتفعيل القرارات التنظيمية

الدراسة الثانية : الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

بوعطيط جلال الدين

إشراف د. رواق حمودي

جامعة منتوري قسنطينة

زمن الدراسة : 2009/2008

مؤسسة الدراسة : سونلغاز "عناية"

وهي دراسة عن الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين وهي دراسة تطبيقية ميدانية في مؤسسة سونلغاز معتمدا الإشكالية الرئيسية التالية : هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين؟ وكذلك إعتد على التساؤلات الجزئية التالية :

- ماهو نوع الإتصال السائد في مؤسسة البحث ؟

- هل توجد علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين ؟ وحاول الإجابة عن هذه التساؤلات بالفرضيات التالية :

**الفرضية العامة :**

توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين

**الفرضيات الجزئية :**

- توجد علاقة إرتباطية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث

- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث

وقد خلص الى النتائج التالية بعد دراسة للمؤسسة معتمدا على المنهج الوصفي وإختار العينة المنتظمة للدراسة وإختار نسبة

25% من العاملين في المؤسسة وهو العدد 49 من عمال المؤسسة المعنية معتمدا على إستمارة الإستبيان بشكل كبير

وبذلك إستنتج الإجابات التالية :

توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في المؤسسة الإقتصادية وهي النتيجة المرجوة من

عملية البحث

- التعقيب عن الدراسات السابقة :

بعد التطرق والإطلاع على تفاصيل الدراسات السابقة ، تبين بأن موضوع الدراسة له أهمية كبيرة ، " فدراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة "، كانت بمثابة الإنطلاقة الصحيحة - إن صح التعبير - بالنسبة للدراسة الحالية باعتبار أن هذه الدراسة السابقة أخذت في بعض مؤشراتها عنصر الإتصال التنظيمي ، الذي يعتبر المتغير الرئيسي في دراستي الحالية ، كذلك العلاقات الإنسانية ودورها في الإتصال التنظيمي فقد ساعدتني هذه الدراسة السابقة في عدة جوانب ، الجانب النظري وذلك في عرض نماذج الإتصال كذلك هذه الدراسة أفادتني في الجانب المنهجي وذلك في إعداد خطة الدراسة ، إضافة إلى المنهج المستخدم ( الإستمارة ) فإلى جانب هذا دراستي الحالية طبقت دراستها على مؤسسة كما هو الأمر بالنسبة لهذه الدراسة السابقة

أما بالنسبة للدراسة الثانية "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" التي قام بها جلال الدين بوعطيط ، فنجد في هذه الدراسة عناصر تخدم موضوع دراستي خاصة فيما يتعلق بأنواع الإتصال التنظيمي ، غير أنه يعتمد في دراسته على الإتصال الأفقي بشكل مكثف وأهمل باقي أنواع الإتصال التنظيمي ، كما يعتمد على دراسة المؤسسة وأهمل الجانب الإنساني في دراسته للإتصال التنظيمي ، على العموم هذه الدراسة أفادتني في الجانب المنهجي بشكل كبير خاصة في إستخدام المنهج وصياغة أسئلة الإستمارة .

1- 9 - صعوبات الدراسة :

- من أهم الصعوبات التي واجهتني أثناء إعداد هذا البحث هو تشعب الموضوع ، حيث لا يمكن حصره تماما
- نقص المراجع المتعلقة بالمادة النظرية ، وإن وجدت فهي غالبا تحمل الأفكار والمعلومات نفسها
- نقص الدراسات السابقة حول واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمائية ، والتي يمكن أن تشكل مرجعا مهما للتعرف على ما توصلت اليه الدراسات والبحوث السابقة
- التحفظات التامة في منحي للمعلومات التي أحتاجها في دراستي ، إضافة الى التخوف الذي لمستته لدى البعض بعد توزيع الإستمارات ، حيث اضطررت الى تقديمات توضيحات في كل مرة حول سرية المعلومات وإستخدامها لغرض البحث العلمي فقط
- أكبر عائق واجهني في البحث هو عامل الوقت فنظرا لمرور الوقت بسرعة وتراكم الأعمال من جهة أخرى تسبب لي هذا العائق في بطء سير البحث والحصول على المعلومات





تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع وذلك لأنه يعتبر اساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الافراد مهما كان غرضها او هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الاسرة) او في المدرسة او المصنع او في اي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد ان يكون هناك اتصال بينهم

ومع تطور المجتمعات اصبحت هناك حاجة ماسة وملحة الى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الافراد والجماعات التي لا يمكن ان تتطور وتستمر بدونها، وهكذا اصبحت الاتصال عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة .

وما يهمنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات او المنظمات سواء كانت اقتصادية او خدمية فهو يعتبر امر ضروري واساسي جدا من خلال انه يمكن الافراد من تأدية اعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

فالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المؤسسة، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وافرادا. فالمعلومة اصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم، وبطبيعة الحال فإن كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه ان يستثمر في عالم الاتصال والاتصالات .

واكيد الهدف العام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الافراد نحو تحقيق اهداف المؤسسة اذ يتوقف نجاح المؤسسة ليس فقط على كفاءة افرادها وانما ايضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والافكار والاتجاهات .

## 2 - 1 - تعريف الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق اهدافها اذ ان كافة الافراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من اجل تسيير كافة الانشطة المراد تحقيقها اذ ان الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الافراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في اطار تحقيق الاهداف المبتغى انجازها<sup>1</sup>

والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الافراد بمعنى التأثير في دافعية الافراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة ،وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلي ولوائح الاعلانات .<sup>2</sup>

فالالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم او ادارة فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم او الادارة الى مركز اتخاذ القرار وبواسطته ايضا تنقل جميع المعلومات الى مراكز التنفيذ ، ففعالية التنظيم وإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها .

ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول الى مفهوم دقيق ،واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين الا ان هناك اجماع شامل حول الاطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص الى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة او الاشارات او المعاني بغية التأثير على السلوك.

وتجدر الاشارة هنا الى ان الاتصال بين الافراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الاهمية ،اذ أن الدراسات والابحاث العلمية تشير الى ان نشاط الاتصالات يشكل اكثر من 75% من أنشطة المنظمات فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهاما يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات .

<sup>1</sup>خضير كاظم محمود :السلوك التنظيمي ،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،ط1،2002،ص116

<sup>2</sup> ALEXMUCHIELLI(a):les sciences de l'information et de la communication édition hachette , paris ;2001 :p76 .

ولقد اكدت دراسات كانت (1977) وكلاوس وباس(1982) ان عمل المدير هو الاتصالات ،فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80 % من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم<sup>1</sup>

كما يشير برنارد ان الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الاشخاص .<sup>2</sup>

من خلال كل هذا يمكن ان نقول على الاتصال التنظيمي كعملية :

– نشاط اداري ،اجتماعي ونفسي داخل المنظمة يساهم في نقل وتحويل الافكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق اهداف المنظمة.

– يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المؤسسة.

– وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة.

<sup>1</sup>ALEXMUCHIELLI(a):p226\_ 227

<sup>2</sup> Taieb hafi : ge'rer l'entreprise publique,opu,alger, 1990 :p221

## 2 - 2 - قراءة كرونولوجية لتطور الاتصال الإتصال التنظيمي

لطالما كان الاتصال عملية ضرورية في التنظيمات على اختلاف مشاربها واهدافها، ونظرا للأهمية الكبيرة في تصريف شؤون الإدارة والتسيير في العمل تصاعدت على مر التاريخ جهود العديد من المهنيين والاكاديميين لتطوير وتنظيم عمليات الاتصال التنظيمي فعرف هذا الحقل مجموعة من الاحداث المفصلية التي حورت الاتصال من كونه مجرد نشاط روتيني عادي في المنظمة الى وظيفة استراتيجية لا تحسن فقط من مستوى أداء الوظائف والمهام انما تزيد كذلك من حظوظ المنظمة في اقتناص الفرص من المحيط وتجنبها الوقوع في مواطن التهديد والضعف التي قد تحدث جراء التغيرات المستجدة ومتطلباتها .

وفي هذا العنصر بالتحديد سيعكف الطالب على استعراض اهم الاحداث كما جاء بها الباحث

في مجلده : (jason wrench)

<sup>1</sup>An Introduction to communication organizational

من سنة 1750 الى سنة 2004

<sup>1</sup> Jason wrench : an introduction communication organizational, 2012, p35

1750	– اشتعال فتيل الثورة الصناعية في المملكة المتحدة والتي سرعان ما القت بانعكاساتها على طبيعة الاعمال آنذاك ,
1908	. اول كتابة حول موضوع الخطابة والتحدث ،واستهدف A .E.Phillips – نشرت الناشرون بهذا المؤلف رجال الاعمال على وجه الخصوص للزيادة من معارفهم ومهاراتهم في التحدث والاتصال بالمرؤوسين . – اصبحت كلية هارفرد للأعمال اول دائرة علمية عالمية تقدم لطلابها برنامجا دراسيا متخصصا في ادارة الاعمال
1910 افريل	انعقاد الاجتماع الاول لمؤتمر جمعية " الكلام الشرقية "، هذه الاخيرة قامت سنة 1956 بتغيير اسمها الى " جمعية الكلام لدول الشرق " ومن ثم جمعية الاتصالات الشرقية في سنة 1973
1919	يفتتحان اول شركة للعلاقات العامة Edwar L.Bernys & Doris fleishman في العالم
1929	من اوائل <i>William Phillips Sandford &amp; Willard Hayes Yeager</i> مدرسي فن الكلام الذين قاموا بنشر كتاب تحت عنوان "الاعمال والتحدث بمهنية " والذي يستهدف رجال الاعمال " <i>Business and Professional Speaking</i> " تحديدا
1937	بمقال علمي تحت عنوان "الكلام والعلاقات الانسانية " ، ويعتبر <i>Charles Redding</i> قام على نطاق واسع الاب الروحي للإتصال التنظيمي . <i>Redding</i> .
1938	وظائف السلطة التنفيذية ، ويؤكد على ان وظيفتها الاساسية <i>Chester Barnard</i> يحدد

<p>الاولى تتمحور في تطوير وصيانة نظام الاتصال بالمنظمة.  <i>“The first function of the executive is to develop and maintain a system of communication”</i></p>	
<p>1941 ينشر دراسته الاولى حول موضوع الاتصال ،واستنادا على بحثه Paul F. Lazarsfeld –          وبحث نزر من الباحثين الاخرين في مكتب الدراسات الاجتماعية التطبيقية  <i>the Bureau of Applied Social Research</i> تم الاتفاق على انه يمكن          تصنيف العملية الاتصالية الى اربع عناصر اساسية هي :من؟، يقول ماذا؟، لمن؟، وبأي تأثير؟</p>	
<p>1945 اول ندوة على مستوى الدراسات العليا حول موضوع "الاتصال Denver تقيم جامعة          الصناعي "</p>	

<p>1949 يؤسسان نظريتهما الرياضية المتعلقة بالاتصال <i>laude Shannon &amp; Warren Weaver</i>          وقدم الباحثان في اطارها نموذجا يصف عملية الاتصال بأنها خطية اي تسير في طريق واحدة ويذكر          هذا النموذج ان هناك خمسة عناصر اساسية للاتصال هي (مصدر المعلومات، الرسالة، القناة،          المستقبل، علاوة على عنصر الضوضاء او التشويش الذي يؤدي الى عدم وجود تطابق بين الرسالة          الاصلية والرسالة الواصلة الى المستقبل)</p>	
<p>1952 <i>Industrial communicatio</i>. لانتهاء من انجاز اول اطروحة في مجال الاتصال الصناعي          من قسم ادارة الاعمال بجامعة ولاية اوهايو الامريكية، وجاء عنوان هذه الدراسة Davis للباحث          تحت عنوان :  <i>Channels of Personnel Communication within the Management Setting”</i></p>	

<p>قنوات الاتصال الشخصي داخل المنظمة</p>	
<p>1953 - جامعة اوهايو وجامعة نبراسكا الامريكيتين يؤسسان لأول مرة لدرجة الدكتوراه بقسم الاتصال الصناعي, ph.D degrees</p>	
<p>1961 له اهتمامات واسعة بموضوع الاتصال في ادارة الاعمال نشر في سنة 1961 Lee Thayer كتابه الموسوم بـ الاتصال الاداري، والذي يعد الكتاب الصريح الاول في موضوع الاتصال التنظيمي</p>	
<p>1963 من قبل الجمعية الأمريكية <i>Business Communication</i> طبع العدد الاول لمجلة للاتصالات الادارية</p>	
<p>1964 نشر كتابهما المرجعي في موضوع <i>Charles Redding &amp; George A. Sanborn</i> الاعمال والاتصالات الصناعية والذي يضم مجموعة من الاعمال والدراسات والمقالات التي تناولت الموضوع في وقت سابق</p>	
<p>1967 انعقاد المؤتمر الاول حول الاتصال التنظيمي وذلك بمركز مارشال للرحلات الفضائية بولاية الباما بتقديم مراجعة لوضعية الاتصال التنظيمي في تلك الفترة الراهنة Philip K. Tompkins وقام كما اقدم على تقسيم مجالات البحث في هذا الحقل الى فئتين رئيسيتين هما : 1 - قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية 2 - علاقات اتصالية ويعتبر عرضه في هذا المؤتمر اول قبول لمصطلح الاتصال التنظيمي</p>	

1972	ينشر كتابه "الاتصال مع المنظمة " <b>Charles Redding</b> في هذه السنة ايضا مراجعة تفسيرية للنظرية والبحث ،وفي هذه الدراسة قدم الباحث 10 مسلمات اساسية للاتصال التنظيمي
1973	اكاديمية الادارة بأمريكا تجيز قسما جديدا بجمعيتها تحت عنوان الاتصال التنظيمي
1982	ينشر سلسلة من المقالات <i>The Western Journal of Communication</i> - استنادا على مجموعة من الاوراق المقدمة في المؤتمر المنعقد ب التا تحت عنوان : المؤتمر الصيفي لتفسير مقاربات الاتصال التنظيمي ،هذه السلسلة من المقالات اكدت على متونها على الاهمية الكبيرة لإدماج الاساليب التفسيرية في دراسة هذا النوع من الاتصال
1983	ينشران كتابهما الموسوم بـ : Linda Putnam & Michael E. Pacanowsky الاتصال والمنظمات : "مقاربات تفسيرية" ، والذي يعد مواصلة دائمة للتأكيد على أهمية مناهج البحث التفسيرية في مجال الاتصال التنظيمي
1987	Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts, and Lyman W. Porter: ينشرون كتيباً تحت عنوان Organizational Communication
1993	Dennis MumbY وضع اجندة لإنجاز مجموعة من الابحاث النقدية في الاتصال التنظيمي ،وذلك في مقاله المعنون بـ: "الدراسات النقدية في الاتصال التنظيمي ،السنوات العشر القادمة "
2001	Fredric M. Jablin and Linda L. Putnam ينشران كتيباً جديدا حول الاتصال التنظيمي موسوما بـ : "الاتصال التنظيمي :التقدم في النظرية ،البحث والاساليب " " Organizational Communication: Advances in Theory,

Research, and Methods"	
Elizabeth Jones, Bernadette Watson, John Gardner, and Cindy Gallois	2004
<p>ينشرون مقالا علميا تحت عنوان:الاتصال التنظيمي : "تحديات القرن الجديد" Gallois وذلك بمجلة الاتصالات الامريكية ،وفي هذا المقال حدد الباحثون مجموعة من التحديات الرئيسة التي يواجهها علماء الاتصال التنظيمي في القرن الواحد والعشرين ، ومنها :</p> <p>1 - الابتكار في النظرية والمنهجية</p> <p>2 - الإنتقال من تناول المستوى الجزئي الى المستوى الكلي</p> <p>move from the microlevel to macrolevel issues</p> <p>3 - فهم الاتصال بالتوازي مع التغيرات التنظيمية الطارئة</p> <p>understand the communication of organizational change</p> <p>4 - اختيار هياكل تنظيمية جديدة</p> <p>examine new organizational structures</p> <p>5 - الإعتراف بدور العامل الاخلاقي</p> <p>the role of ethics<sup>1</sup>Acknowledge</p>	

الجدول رقم (1) يوضح تطور الاتصال التنظيمي

<sup>1</sup>Jason wrench: P 37

## 2. 3 - المداخل النظرية لدراسة الاتصال التنظيمي

### 2. 3. 1 - المدرسة العلمية الكلاسيكية — 1900 —

- تعتبر هذه المدرسة من اولى المدارس التي تعرضت الى دراسة التنظيم ، وترجع اصولها الى اعمال رجل الإقتصاد آدم سميث ، ثم ظهرت بعد ذلك اعمال فرديريك تايلور (1856-1915) بالولايات المتحدة الامريكية والتي تمحورت حول تقسيم العمل وتنظيمه لتليها بعد ذلك بفرنسا اعمال هنري فايول ( 1841-1925) حول الادارة وتنظيم المسؤوليات في المنشآت وتعتبر هذه الاعمال التي قدمها هؤلاء العمال كنقطة بداية لدراسات واعمال كثيرة تعرضت للتنظيم بعد ذلك ،لهذا سنحاول ابراز افكار هذه المدرسة فيما يلي :

#### أ - اعمال فرديريك تايلور ( التايلورية )

فرديريك تايلور مهندس امريكي (صناعي) من ضمن من قدموا مساهمات كبيرة في دراسة التنظيمات حيث قام بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الانساني في شركة الحديد التي كان يعمل بها وضم اراءه في كتاب "مبادئ الادارة العلمية" الذي نشر سنة 1941 والذي اوضح فيه ان اسلوب التسيير والادارة المتبعة في المصانع الامريكية والقائم على مبدا اساسي وهو المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية في رفع الانتاج ، كما رأى ان الطرق التي يتبعها العمال في أداء مهامهم عقيمة في معظمها تؤدي الى تبذير الطاقة والمال ،لذا يجب تدريب العمال للقيام بعملهم بطرق علمية ،ويرى تايلور ان الادارة العلمية تختلف ن الادارة التقليدية اختلافا اساسيا ،فالتقليدية تعتمد اساسا على الخبرة السابقة حيث يكون التشجيع اساسيا للحصول على اكبر قدر من العمل ،بينما العلمية تتحمل مسؤولية جمع المعلومات التقليدية التي كان العمال يمتلكونها ثم تبويبها وصياغتها في شكل قوانين ومعدلات وقواعد تساعد العامل بشكل كبير ،وقد لخص تايلور المبادئ الاساسية العلمية التي يجب ان تميز الادارة فيما يلي :<sup>1</sup>

- تقسيم العمل على اساس التخصص

- إختبار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على اسس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرب نفسه لوحده .

وضع تسلسل ترتيبي بحيث يكون لكل عامل رئيس واحد

<sup>1</sup> مصطفى عشوي : مرجع سابق ،ص 137

- المكافأة اليومية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والاتجاهات والاجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما.
- وضع نظام صارم للمراقبة واجراءات توزيع المهام .

### ب - أعمال هنري فايول ( الفايوليوية )

- تبرز مساهمة هنري فايول من خلال كتابه الذي ألفه تحت عنوان " الإدارة العمومية والصناعية " والذي كتب فيه بشكل متكامل عن النظرية في الإدارة ، بالرغم من أنه كان يعالج نفس الموضوع مع فرديريك تايلور حيث يركزان على الدور الذي تلعبه الإدارة الا ان اختلافهما من زاوية الدراسة كان وكما عرضنا سابقا بالنسبة الى تايلور فقد ركز على دراسة المستويات الدنيا للتنظيم ( تحليل الوظائف ،دراسة الزمن والحركة )ام فايول اولى عناية بالعملية التسييرية في حد ذاتها او ما يسمى بالتسيير على مستوى الإدارة العليا لأنه اعتبر الوظيفة الإدارية تنشأ مع اعضاء التنظيم والجماعات الإنسانية فيه وان نظام العمل السليم يقوم على بعض الشروط المميزة التي يطلق عليها<sup>1</sup> مبادئ
- قام فايول بتقسيم الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنشأة الى ستة وظائف ادارية ( تقنية ، تجارية ، مالية ،امنية محاسبة ،ادارة وتسيير )وقد ابرز وظيفة التسيير (الإدارة ) كنشاط مميز للمنظمة تحتوي على مجموعة عناصر
- ( التخطيط ، التنظيم ،القيادة ، التنسيق والمراقبة ) ونظرا لأنه يعتقد ان النشاطات الإدارية هي أهم ما يقوم به التنظيم فقد اسند فايول للإدارة عدة داخل المنظمة عدة مهام

- وضع البرنامج العام للعمل

- انشاء المجموعات الإجتماعية للعمل

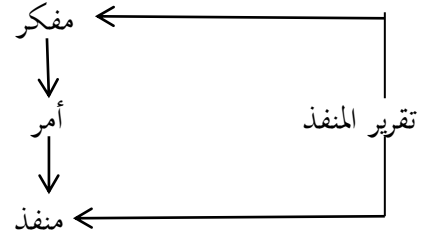
- انسجام الأعمال

- التنسيق بين الجهود

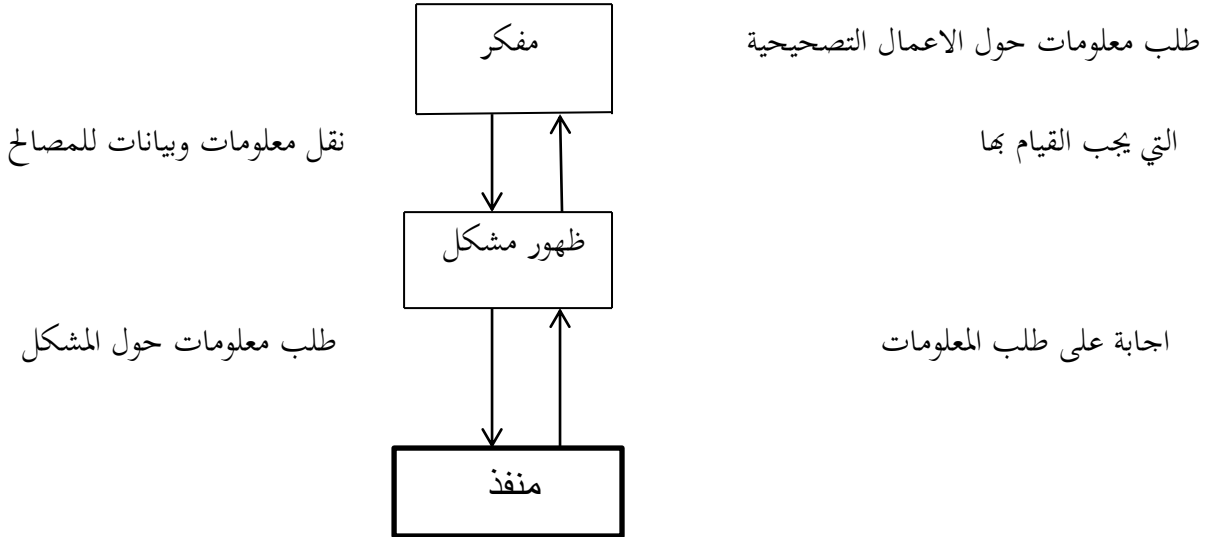
<sup>1</sup> محمد علي محمد :علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،1982، ص 141.

ج - مكانة الإتصال التنظيمي عند هذه المدرسة :

— حسب النسق التايلوري فإن الإتصال التنظيمي بين المنفذين والمفكرين يختصر في وثائق اعلامية مكتوبة من طرف المفكرين والمسيرين ، فالعامل يتلقى بصفة فردية توجيهات كل شيء منظم ومتوقع فيها ، فليس هناك هامش للحرية يسمح له بتغيير او إضافة شيء ناتج عن معرفة او تجربة شخصية ، والمخطط التالي يظهر سيرورة العملية الاتصالية في النسق التايلوري .



شكل رقم (1) يوضح نسق الاتصال التقليدي عند تايلور<sup>1</sup>



شكل رقم (2) يوضح الاتصال حسب تايلور<sup>2</sup>

<sup>1</sup> E .N.thonh :la communicatio :strategie au service d'ETP.ed ,e'conomica,1991,P : 11

<sup>2</sup> E .N.thonh : P12

- لهذا فالمنشآت التي لازالت تعتمد على الثقافة التيلورية تعرف مشاكل بين الإطارات والمستخدمين بسبب الاتصال الضعيف بين مستوياتها

- اما هنري فايول فهو يرى الإتصال داخل التنظيم (المنشأة) كمجرد عملية رسمية ، مهملا بذلك الجانب الغير رسمي للاتصال

#### د - الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة :

- رغم ان مبادئ تايلور وفايول قد تم تطبيقها في مختلف انحاء العالم سواء في المجتمعات الرأسمالية او الإشتراكية وكان لها التأثير الكبير على مستوى الادوات المستعملة في الإنتاج او على مستوى الطرق التقنية في ذلك ، كما أن الانتاج بالسلاسل دور في التطورات السريعة في مختلف الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية، فالبحث عن التطوير التنظيمي جعل البعض يرفع من درجة تقييم العمل والتخصص بينما البعض الآخر يبحث عن تكسير هذه المبادئ بواسطة اشكال مرنة العمل داخل الفوج لكن رغم هذا فإن أهم الإنتقادات التي يمكن توجيهها لهذه المدرسة هي :

ان هذه المدرسة تتميز كما يرى لوساتو بما يلي:<sup>1</sup>

- عدم دقة ونقائص الفرضيات المتعلقة بالتفاعلات الإنسانية

- التقليل الى ادنى حد من الصراعات داخل المنشأة

- جهل ميكانيزمات الإدراك

- لم تهتم هذه المدرسة بالعلاقات اللارسمية كالاتصال والتنظيم الغير رسميان بين العمال انفسهم من جهة ، وبين الادارة والعمال من جهة اخرى

- اهذه المدرسة اعتبرت الإنسان اعتبرت الإنسان كآلة منتجة ،فالتقسيم الدقيق للعمل ادى الى نتائج سلبية على مستوى سلوكيات الأفراد

- اهملت هذه المدرسة التفاعل الذي يحدث بين التنظيم والبيئة الخارجية وركزت اهتماماتها على داخل التنظيم

<sup>1</sup> Lossato ,bruno : introduction critique aux the'ories d'organisation,dunod ;paris ,p :68

## 2 - 3 - 2 - المدرسة السلوكية (العلاقات الإنسانية) 1930:

- عرفت المنظمات الصناعية والخدمات المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمل وغير ذلك من المشاكل ولاضطرابات<sup>1</sup> وقد اهتم رواد هذه المدرسة بعدة مواضيع، ومن بين اهم الأعمال التي يمكن ادراجها تحت هذه المدرسة تجارب هاوثورن، دراسة الحاجات، عوامل الرضى في العمل، واساليب السلطة

### أ - تجارب هاورثون :

هي عبارة عن دراسات استغرقت خمس سنوات (1927\_1932)، وتشكل حجر الأساس بالنسبة لهذه المدرسة في دراسة السلوك التنظيمي واقتربت باسم الثون مايو (1949\_1989) وسميت بهذا الاسم نسبة الى الورشات التي اجريت بها في شيكاغو

حيث قام مجموعة من الباحثين النفسيين بتحليل العلاقة الموجودة بين شروط وظروف العمل من جهة والانتاجية عند العامل من جهة اخرى وقد اظهر هؤلاء العمال ان هناك عدة عوامل يجب اخذها بعين الإعتبار عند محاولة الرفع من فعالية العمل وهي :

- الإهتمام والتقدير المقدم للعمال

- اهمية المشاركة في تحفيز العمال

- ضرورة ادخال تغييرات تحد من الروتين

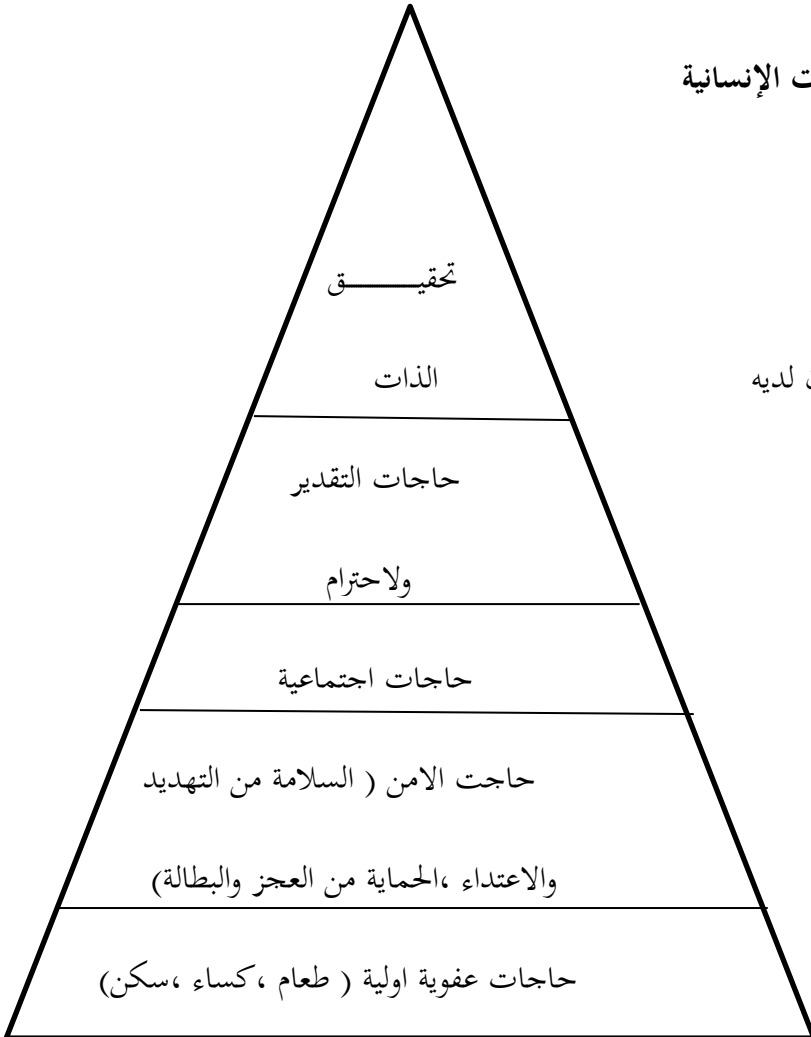
- ظاهرة قادة الرأي داخل افواج العمل

- تواجد عوامل غير رسمية في العلاقة ( تحفيز - فعالية )

<sup>1</sup>محمد علي محمد :مرجع سابق، ص 156

ب - دراسة الحاجات :

- اقترح ماسلو هرمًا تدريجيًا للحاجات الإنسانية انطلاقًا من فكرة أن السلوك الإنساني يركز على حاجات تدريجية كلما تمت تلبية أحدها ظهرت الحاجات المادية ، لهذا فقد ارتكزت نظريته على :
- الحاجات الإنسانية متدرجة حسب ترتيبها في السلم من 1 إلى 5 فكلما اشبعت فئة من الحاجات برزت فئة أخرى تعلوها في السلم الحاجات المشبعة تفقد تأثيرها ومفعولها كحافز للسلوك ، بمعنى أنه لا يمكن التأثير في الإنسان إلا من خلال حاجاته الغير مشبعة
- لقد قسم هذا العالم خدمة كبيرة خاصة في علم النفس الصناعي وكانت نظريته هاته محل اهتمام الكثير من العلماء في ذلك الوقت رغم أنها تبقى نسبية ، فتقسيم الحاجات إلى فئات مهم جد لكن التدرج يبقى محل تساؤلات طالما وجدت حالات معاكسة لذلك .



الشكل رقم (3) يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية

- وقد اعتمد منتقدو هذه النظرية على أن ماسلو صمم هذا الهرم على أساس إنسان طبيعي غير مريض نفسياً ويعيش في بلد متقدم بحيث تكون لديه الفرصة المعقولة للوصول إلى حاجات أعلى

ج - اساليب السلطة :

- في هذا الجانب يمكن تمييز اعمال ليكارت الذي وضع اهمية اسلوب الإدارة بالمشاركة حيث ركز اعماله حول العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين اما ماري فولي فقد قدم دراسات حولت القيادة والسلطة وعلاقتها بأنماط التنظيم والتنسيق .

اعمالا هامة تركزت حول نظرية المسيرين للعمال او تصورهم للطبيعة الإنسانية MC \_ gre'gor كما قدم

لهم وانطلق في دراساته من التساؤل : كيف ينظر المسيرين الى العمال ؟

د - الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة :

لقد ساهمت كثيرا المدرسة السلوكية في ميدان التنظيمات ، وقد ساهمت افكارها خاصة اعمال ماسلو و هرزبرغ حول الحوافز في رفع انتاجية المنشآت وتوفير دفع جديد للإقتصاد ومنها ما يعتمد على اليوم في بعض الدول كاليابان مثلا في اطار حلقات الجودة والمشاركة في القرارات بأشكال اخرى كصندوق القرار أو المشاركة المباشرة في التسيير

- لكن ما يعاب على هذه المدرسة هو تركيزها الكبير على الخصائص الإجتماعية والبيسيكولوجية للأفراد وجماعات العمل وأوضحت ان الفعالية في التنظيم مرتبطة بالحاجات الإجتماعية والفردية للعمال بدلا من ارتباطها بمدى انضمامهم الى الهيكل الرسمي ، فأهملت بذلك التنظيم الرسمي واعتبرت المنظمة كمنسق مغلق لا يتفاعل سوى بصورة ضعيفة مع البيئة .

- اما عن الإتصال التنظيمي داخل هذه المدرسة فالنظرة اليه كانت مختصرة ، فهو التفاعل بين الرئيس والمرؤوس ويأخذ شكل نصائح حول تقنيات اتصال خاصة لدفع العمال للتعاون والتآلف بهدف تحقيق اهداف المنظمة عن طريق مشاركتهم في ادارتها ، لكن رغم هذا فهذه المدرسة قدمت الإطار الأولي لدراسة الاتصال التنظيمي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Annic bartoli : communication et organisation ,e'dition organisation ,paris 1991,p 17

## 2-4 . وظائف الإتصال التنظيمي :

- يلعب الإتصال داخل المنظمة دورا هاما وأساسيا ، حيث يرى كاتز و كاهن (1987) وهما من رواد مدرسة الانساق المفتوحة انه لا يجب اعتبار الإتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل بل ينبغي النظر الى علاقته بالنسق الإجتماعي الذي يحدث فيه ، وبوظيفته الخاصة التي يؤديها داخله ، وقد اثبت كل من قولدهير وبورتر وغيرهم ان البحوث الميدانية أكدت امكانية اسهام الإتصال التنظيم في حل المشاكل الخاصة بالتخطيط ، والتنسيق ،العلاقات الإنسانية الى جانب تنمية المصادر البشرية للتنظيم ، وقد اعتبر كل من فراسي ومونج وراسل (1977) الوظيفة على أنها مدى استعمال الإتصال التنظيمي في مختلف الظروف والوضعيات لتحقيق أهداف معينة ،لما يلعبه من دور في التأثير على التنظيم ككل والذي يمكن ملاحظته في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية ( حسب الهيكل التنظيمي او الإداري )<sup>1</sup> ويمكن تقسيم وظائف الإتصال التنظيمي في المنظمة او المؤسسة الى ثلاث وظائف رئيسية :

### 2-4-1 . وظيفة الإنتاج

- ان مساهمة الإتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها داخل التنظيمات خاصة في المنشآت الإقتصادية ،ويرى كيت ديفر في هذا المجال أن : الإتصال الجيد يؤدي الى انجاز افضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم ،فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة ،والرغبة في العمل<sup>2</sup> ومن هنا يتضح لنا ان تواجهه داخل المنظمة أكثر من ضروري فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته ، كما يحج الاتجاهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ كتوجيه الإنذارات بسبب التقاعس والتغيب عن العمل ،وابداء الإعجاب او الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد ،اضافة الى ارسال مذكرات وعقد الإجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل والنوعية ،وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات هاوثورن مدى تأثير الإتصال التنظيمي الرسمي الذي ينتج عن التنظيم اللا رسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده ووضع معايير سلوكية يعزز بعضها بالشائعات ولأقوال ، ويعزز بعضها ما يسمى بالإتصال الغير لفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات ،ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضى والإشمزاز.

<sup>1</sup>مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره ،ص 142

<sup>2</sup>كيت ديفر : السلوك الإنساني في العمل : ترجمة سيد علي ،الحמיד مرسي ،دار النهضة ،مصر ،1974،ص 522.

- فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة الى كل المعلومات التي تخص عملهم كنوعية الإنتاج، وقواعد وضوابط العمل ، الأرباح والمكافآت وغير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشتركا فيما بينهم ، لكن الأهم في كل هذا ان تكون تلك المعلومات في وقتها المناسب وفي هذا الصدد يرى مجرديلار ان المنشآت التي تسير بصفة سيئة، هي تلك التي يتلقى فيها الفاعل المعلومات<sup>1</sup> الضرورية في وقت متأخر لاستعمالها فتلقى الفاعل للمعلومات في وقتها المحدد يمكنه من توظيفها الجيد .

## 2-4-2. وظيفة الإبداع :

- عرف فرانس وآخرون الإبداع على أنه : انشاء ووضع افكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم ، وتعتبر هذه الوظيفة اقل ممارسة داخل التنظيمات ، نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة من الزمن (كالروتين ،التقنين ، والنمطية ، كميزات لآداء العمل ) ستقف امام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة خاصة اذا كانت تتطلب بذل مجهود اضافي وكبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث كلما كان المجهود المطلوب بذله اكبر كلما كانت المقاومة للتغيير اكبر واقوى ، وترتبط وظيفة الإبداع بالإتصال التنظيمي ببعدين رئيسيين :

- تقديم الافكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة

- عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات والإقتراحات

ومن هنا يتضح ان الاتصال التنظيمي داخل المنظمة يسمح بالابداع من خلال توفير فضاءات لطرح الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب إنخراطا ووفاقا حولها ، وفي هذا الصدد يرى octave أن المنشآت

التي تتواجد في الطليعة تشجع هذه الحركات ، فهي تعرف ان تسهيل المبادرات المحددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة للمنشأة والاشخاص.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Annie Bartoli :P 102.

<sup>2</sup> Octave Gelenier :strategie de l'entreprise et motivation des hommes ,e'd, hommes et techniques 1984,P :294

### 2. 4. 3 - وظيفة الصيانة :

يلعب الإتصال التنظيمي دورا كبيرا داخل المنظمة في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن، وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين الفاعلين ، وتقوية بعض القيم التنظيمية عندهم ، والتي تأثر كثيرا على سير المنظمة وتكيفها مع البيئة ، وتبرز دوره في ثلاث مهم :

#### أ - حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس :

ان تواجد نسق فعال ومحكم داخل المنظمة يساهم بقدر كبير في تزويد الفاعلين بالأمن ، وروح الإنتماء ، التقدير وهذا من خلال السلوكيات الإتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم كرسائل الشكر والمدح ، او الزيادات على اهمية الإتصال المباشر T. peters R. waterman الميدانية ، او لوحات التقدير ، وقد أكد كل من من طرف الرؤساء داخل المنشأة مع الفاعلين المتواجدين في القاعدة<sup>1</sup>

#### ب - تغيير موقف الفاعلين للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم :

يرى كورت لوين ان سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (اي خصائصه ) مع البيئة المتواجد فيها اما في التنظيمات فإن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل في التنظيم<sup>2</sup> لهذا فإن غياب الإتصال داخل التنظيم يؤدي الى ان الفاعل لا يستطيع نقل افكاره الخاصة بتحسين العمل ولا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في اطار مهنته وأهدافه ، وافاقه في غياب اطار رسمي للإتصال ، كما انه لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه ، فالإتصال التنظيمي اذن يساهم في تغيير نظرة الفاعل للتفاعلات داخل المنشأة

#### ج - ضمان استمرارية الوظيفة الانتاجية والإبداعية :

- باعتبار التنظيم نسق متكون من أجزاء متفاعلة فيما بينهما ، فإن وظائفها مرتبطة كذلك وعلى هذا الاساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة الصيانة عند الإتصال : هو المحافظة على استمرارية الوظيفتين السابقتين (الانتاجية ، الإبداعية ) والانجاز الجيد للعمل ، وكما يحافظ على مناخ ملائم ومستقر للتجديد والإبداع دخل التنظيم .

<sup>1</sup> T.peters, R, waterman : le prix de l'exelence : les secrets des meilleurs entreprise, e'd. inter edition , paris 1983 P207

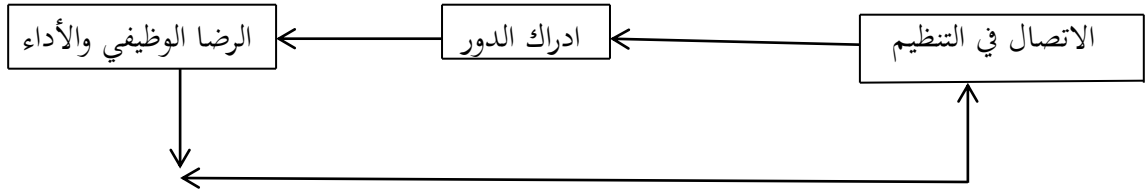
<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، القاهرة 1989، ص 278

- باختصار فإن الإتصال التنظيمي يساهم بإعطاء مميزات للمنظمة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها، هذه المميزات هي الانفتاح ( الإتصال بالبيئة ) ، والتطور ( القضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية )، المرونة (التكامل بين الإتصال الرسمي والإتصال اللارسمي ) ، الغائية (وضوح الهدف ودقته)، هذه المميزات تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها والتي لا تتفصل عن الهيكل التنظيمي ، وذلك ان مفهوم الوظيفة متعلق بمضمون الرسالة ( العملية الإتصالية ) واهدافها، اما هيكل الإتصال فإنه يعبر عن المسارات والأشكال والمستويات التي تتحرك فيها المعلومات ، مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات الإتصال .

## 2. 5. نماذج الإتصال التنظيمي :

### 2. 5. 1. نموذج شولر للإتصال في المنظمات

مازال البحث التجريبي حول الارتباطات بين الإتصال ومدركات الدور والاداء والرضا الوظيفي في بدايته وتمثل هذه الجهود دراستان اجراهما راندل شولر وتنص الافكار التي يعرضها في الشكل الموالي بإيجاز على انه لا بد من ربط الإتصال التنظيمي مع مدركات الدور ربطا متبادلا ، وربط مدركات الدور بالأداء والرضا بنفس الصورة



### شكل رقم (4) يوضح نموذج شولر للإتصال في المنظمات

ولفكرة التبادل المشار إليها بالأسهم بعض الدلالات الهامة بتأثير الإتصال على الافراد داخل المنظمة على النحو التالي :

اولا : لا يؤثر دور الشخص على تأويله للمعلومات المرسله فقط وبل ويمكن ان يتأثر الدور بالإتصال ايضا

ثانيا : يشير النموذج الى ان مدركات الدور تقوم مقام الوسيط لتأثير الإتصال على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وآدائهم

وأخيرا : يشير النموذج الى ان مدركات الدور تتفاعل مع الرضا والأداء

ويورد روبرت كيلر ووينفورد هولاند دراسة حول ادوار الاتصال في المنظمات ذات دلالات بالنسبة للمديرين وقد توصلوا ان القائمين بالاتصال وصانعي الافكار الجديدة في منظمات البحث والتطوير خصائص فردية معينة ويلعبون ادوار خاصة داخل منظماتهم ويتميزون بالتوجه الابداعي والوضوح واحترام الذات ومستوى عالي من التعليم ودرجة عالية من الإطلاع والواجبات ذات الطبيعة الإشرافية والمركز في شبكات الاتصال<sup>1</sup>

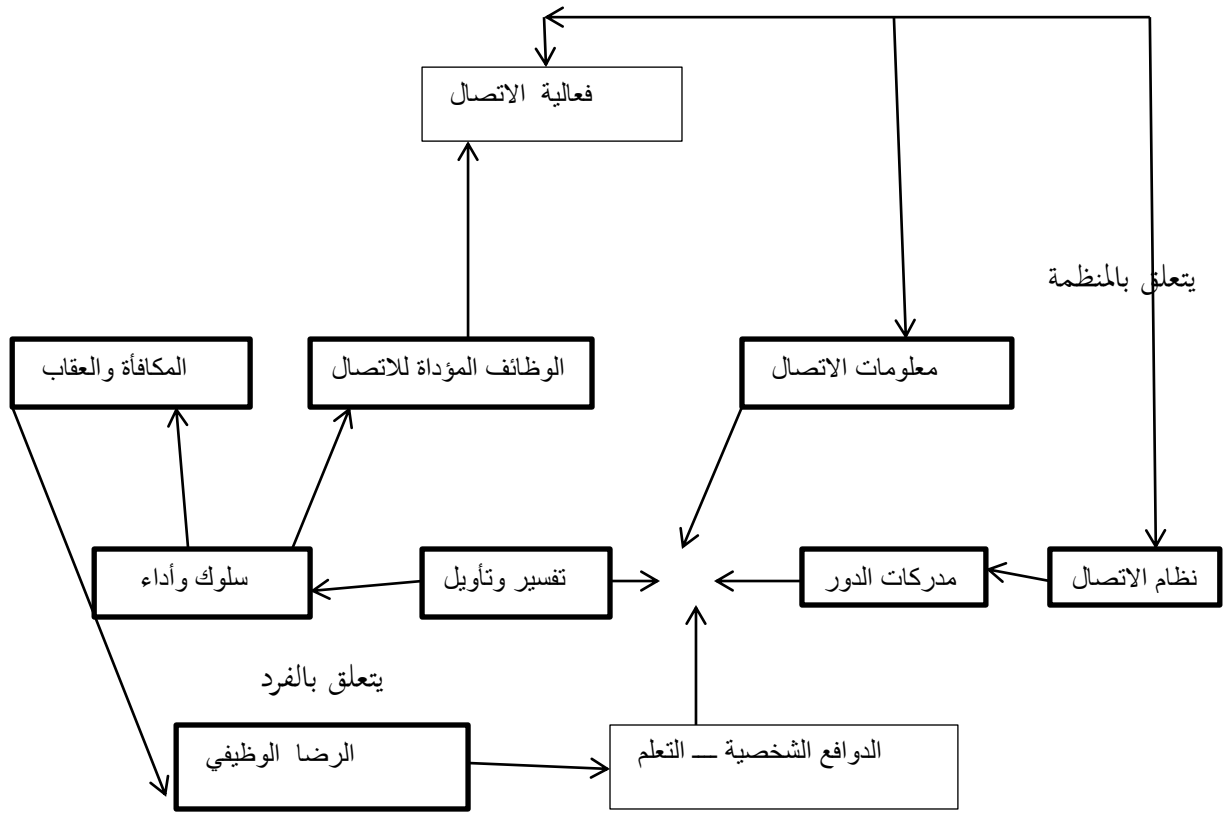
## 2-5-2 - نموذج متكامل للاتصال في المنظمات

تم تضمين المعلومات التي اجريت حول الاتصال في المنظمات حتى الان في نموذج متكامل من المنظمات على نحو الشكل الموالي وهناك العديد من العوامل الواردة في النموذج تتطلب اهتماما خاصا .

الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات ومن الممكن ان تكون وسيلة نقل المعلومات شفوية او مكتوبة او مرئية او مسموعة او الكترونية او غير آلية او تتضمن مجموعة من وسائل الاتصال ويشير النموذج من جهة ثانية الى انه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال وبعض النتائج مثل السلوك والاداء وتأثر مدركات الدور ومعوقات الاتصال والتأويل الشخصي في واقع الاتصال على السلوك والاداء

<sup>1</sup> سلمان كفان: دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ، رسالة ماجستير مناقشة ، جامعة منتوري

، قسنطينة، 2005/2004، ص44



شكل رقم (5) يوضح نموذج متكامل للاتصال في المنظمات

يؤكد هذا النموذج على ضرورة تكامل الخصائص الفردية والتنظيمية حتى يمكن لها فهم نظام الاتصال وأثره ، فالإتصال عملية فردية وتنظيمية على السواء ، وتتأثر بالخصائص التنظيمية مثل : معوقات الاتصال ، والحوافز والعقوبات التنظيمية والخصائص الفردية مثل الرضى والدوافع الشخصية والتعلم .

2- 6 - خصائص الاتصال التنظيمي :

أ - الاتصال عملية ديناميكية : الاتصال عملية يتم فيها تبادل المعلومات والافكار بين الناس فالأفراد في التنظيم يتأثرون بالرسائل الاتصالية الواردة اليهم فتغير معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم ، فعملية الاتصال التنظيمي بصفتها عملية تفاعل اجتماعي تمكن من التأثير في الافراد والتأثر بهم كذلك مما يساعد على التكيف مع الاوضاع المختلفة فعملية الاتصال التنظيمي تعني التغيير والتجديد .

ب - الاتصال عملية مستمرة : الاتصال التنظيمي حقيقة من حقائق الكون المستمرة فليس لها بداية او نهاية فالأفراد في اتصال دائم مع انفسهم ومجتمعهم ومؤسستهم .

ج - الاتصال عملية دائرية : لا تسير عملية الاتصال التنظيمي في خط واحد ومن شخص لأخر فقط ، بل تسير في شكل دائري يتم فيه استقبال وارسال واخذ وعطاء وتأثير وتؤثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل .

د - الاتصال عملية غير قابلة للتكرار : تتغير الرسالة الاتصالية في التنظيم بتغير الزمن والمكان وكذلك معناها فرسائل الامس ليست هي نفسها رسائل اليوم او الغد .

هـ - لا يمكن الغاء الاتصال : ليس من السهل الغاء التأثير الذي يحصل من الرسالة الاتصالية في التنظيم وإن كان ذلك غير مقصودا كزلة لسان او خطأ في تخيير الزمان والمكان او الموقف الاجتماعي .

و - الاتصال عملية معقدة : الاتصال التنظيمي عملية تفاعل اجتماعي تحدث في اوقات واماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحتويه من اشكال ووسائل وعناصر وانواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال والا سيفشل الاتصال في التنظيم ، فهناك العشرات من الامور التي يجب مراعاتها قبل القيام بالاتصال في المنظمة او المؤسسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم احمد ابو عرقوب :الاتصال الانساني ودوره في الفاعل الاجتماعي ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان . الاردن ، 1993، ص ص 49

## 7.2 - أهداف الاتصال التنظيمي :

يورد في هذا الصدد صالح بن نوار جملة من الاهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي لتحقيقها

أ - تحقيق التنسيق بين الافعال والتصرفات : يتم الاتصال بين وافعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض ، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب اهدافها العامة .

ب - المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال التنظيمي على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق اهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على :

- توجيه سلوك الافراد نحو تحقيق الاهداف

- توجيه الافراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم

- تعريف الافراد بنتائج أدائهم<sup>1</sup>.

ج - اتخاذ القرارات : حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في اتخاذ القرارات ، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون الى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها .

د - التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الفاعلين او العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل ابداء رأيه في موقف دون حرج او خوف .

هـ - يمكن ادراج هدف آخر للاتصال التنظيمي لا يقل اهميته عن سابقيه والمتمثل في:

التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الاشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الاشاعة بشكل كبير يصبح مفعوله كارثي بالنسبة للمنظمة ككل<sup>2</sup> كما يهدف الاتصال التنظيمي الى تما سك افراد التنظيم وحل النزاعات بين الافراد وإعطاءهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة، وكذا تحسين انتاجية وفعالية العمل .

<sup>1</sup> صالح بن نوار : الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الثاني والعشرين ، 2000، ص ص 120 - 121

<sup>2</sup> محمد منير الحجاب ، سحر محمد وهي : المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر، 1975، ص

2 - 8 . أهمية الاتصال التنظيمي :

يرى الكثير من الكتاب والباحثين في مج الإدارة والتسيير ، ان اكبر الكوارث التي منيت بها المنظمات ، كان سببها الاخفاق في عملية الاتصال ، وفي العصر الحديث يضرب المثال بحادثتين كان ابرز اسباب الفشل فيها ناتج عن فشل في عملية الاتصال ، اولهما هي حادثة " بيرل هاربر " ، اين منيت البحرية الامريكية بمزيمه ساحقة من طرف اليابانيين في الاربعينات ، وحادثة اغتيال الرئيس الامريكي جون كيندي ، فبعد فشل عملية الاتصال بإيصال المعلومات الضرورية في الوقت المناسب سببا لفشل الامريكان في الحادثتين ، هذا من الجانب السياسي والحربي اما على المستوى الاداري فالاتصال التنظيمي ضروري في كل المستويات الادارية ، التي تعمل في مجال تقديم الخدمات او تنفيذ المشاريع .<sup>1</sup>

فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والافكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه أداة فاعلة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين ، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء الى التنظيم ، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل اتجاه اهداف التنظيم وسياسته .<sup>2</sup>

لذلك تنبثق أهمية الاتصال في اثره الفعال على سير العمل في المنظمات الادارية ، لأن مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والمؤسسات الإدارية والحالة النفسية لطرفي الاتصال ، ومهارات الاتصال ، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند اجراء اي اتصال للإستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الاداء .

وتظهر أهمية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة او مؤسسة في الجوانب التالية :

أ - تفهم الافراد لطبيعة عملهم :

يساهم الاتصال الفعال في نقل الاوامر والتعليمات التي تصدرها الادارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم اخبارهم واحاطتهم علما بموقف وسلوك الادارة العليا اتجاههم ، مما يساعد العاملين على تفهم طبيعة اعمالهم المختلفة والاهداف التنظيمية التي يسعون اليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها

<sup>1</sup> ناصر العديلي : ادارة السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 1996 ، ص 210

<sup>2</sup> مصطفى محمود ابوبكر ، عبد الله عبد الرحمان البربري : الإتصال في المنظمات الإدارية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 28

**ب - التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل :**

يساعد الاتصال في احاطة الادارة العليا بمجريات الامور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوي وبالتالي يمكن للإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم ، مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة او المؤسسة<sup>1</sup>

**ج . تنمية العلاقات الانسانية :**

يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي الى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الانسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين .<sup>2</sup>

**د - تحقيق التنسيق في العمل :**

يحقق الاتصال الفعال تقاربا في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الادارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل .<sup>3</sup>

**هـ - توعية الافراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها :**

يساعد الاتصال الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة واولئك الافراد المحيطين بها او المنتمين اليها وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في اطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي الى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من كل ما من شأنه ان يعرقلها او يعرقل تطورها .<sup>4</sup>

**و - توطيد العلاقات مع المجتمع :**

يعمل الاتصال التنظيمي على دعم العلاقة بين المنظمة والقوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تجديد اهدافها وسياساتها وقراراتها ، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها وتشجيعها .

<sup>1</sup> فهد العثيمين: الاتصالات الإدارية ماهيتها وأهميتها وأساليبها ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004، ص ص 15، 17،

<sup>2</sup> فهد العثيمين ، المرجع نفسه ، ص 17

<sup>3</sup> مصطفى محمود ابوبكر، عبد الله عبد الرحمان البربري :مرجع سابق ، ص 32

<sup>4</sup> فهد العثيمين :مرجع سابق ، ص 19



### 1.3 - مفهوم المؤسسة :

تعتبر المؤسسة مجالاً خصباً للبحث، استقطب اهتمام الباحثين في ميادين مختلفة ، اقتصادية واجتماعية وثقافية... الخ وبذلك ظهرت مجموعة من المفاهيم تعكس الواقع الاقتصادي والاجتماعي ، وحتى السياسي للباحثين وهذا يعني ان هناك اختلاف واضح بين العلماء والباحثين في تعريفهم للمؤسسة ، فمنهم من عرفها من الناحية الاقتصادية ومنهم من عرفها من الناحية الاجتماعية ونجد منهم من عرفها من الناحية الاقتصادية القانونية ، لذلك يمكننا ان نحصر على عرض جملة من التعريفات كأمثلة ونماذج قدمها العلماء للمؤسسة ، التي اطلق عليها اسماء متعددة كالتنظيمات الاجتماعية والمنظمات والمنشآت ، والمرافق... الخ وضمن هذا الموضوع :

أ - فقد عرفها بريفييس : بأنها ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي الى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة .<sup>1</sup>

وبناء على هذا التعريف تبقى المؤسسة تمثل شكلاً من اشكال التنظيم او كما يسميه البعض نظام تظهر فيه العناصر الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية في وحدة واحدة ، لا يمكن لأي تحليل موضعي ان يتجاهل هذه الوحدة المتكاملة .

ب - امل بارسونز : فيعرفها بأنها وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين كي تحقق اهداف مادية ومعنوية معينة .<sup>2</sup> ، وهذا التعريف يبدو عاماً جداً ينطبق على كافة انواع المؤسسة بغض النظر على نشاطها؟ وحجمها وتنظيمها

ج - ومن ناحية اخرى يرى شستر بارنارد : ان المؤسسة انساق فرعية تدخل في نطاق ، يعرف بالنسق التعاوني ، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية ، شخصية واجتماعية ، تنشأ بين اعضائها ووحداتها علاقات منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون الحاصل بين الافراد بغية تحقيق هدف واحد على الاقل

د - بنما ماكس قيبر : ينظر الى المؤسسة كتركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموع من القواعد والاجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب ، او في منظمة ، بالإضافة الى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات ، وتدفقات السلطة ، وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي ، يضم الرقابة بالقواعد الوظيفية

<sup>1</sup> حسن الحكاك : نظرية المنظمة ، دار النهضة للطباعة والنشر ، ط2، بيروت ، 1975، ص15

<sup>2</sup> دادي عدوي ناصر : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988، ص11

هـ - ويذهب برستون الى اعتبار المؤسسة أنها انساق اجتماعية بالغة التعقيد ومعقدة النتائج<sup>1</sup>

وبتحليل هذه التعريفات ، نجد ان العلماء ينظرون الى المؤسسة على انها انساق اجتماعية تحتوي على انساق فرعية مننهما نسق السلطة والادارة والمكانة وهي من جهة اخرى انساق جزئية بالنسبة للنسق الاجتماعي العام ،الذي يشمل النسق الاقتصادي والثقافي والتنظيمي والسياسي وغيره ،وبناء على ذلك فإن المؤسسة باحتوائها على انساق فرعية تعيش تفاعلا مستمرا بين هذه الأنساق ، من اجل تحقيق اهداف محددة ، وهي في تفاعلها تخضع الى ميكانيزمات تحدد هذا التفاعل وتوجهه ، بحيث تحافظ على كيانها وتضمن نموها وتطورها

كما ان المؤسسة باعتبارها جزء من نسق كبير ، فهي تتفاعل معه من حيث هذه البيئة التي يقضي فيها جمهور كبير من افراد المجتمع جل اوقاتهم ، وفيها تنتظم علاقات هؤلاء الافراد وانشطتهم وجهودهم لإشباع حاجياتهم وتحقيق اهداف المؤسسة الخاصة والاجتماعية والمؤسسة تتضمن فيما تتضمنه نسقا للإتصالات ،الذي ينظم ويدعم توازنها وتكاملها واستقرارها ، من اجل تحقيق اهدافها ، واهمية هذه الاتصالات تبدو اكثر اهمية عندما ندرك ان المؤسسة بما لها من أهداف تواجه جماعات العاملين فيها ، والذين لهم أهداف ومصالح كثيرا ما تكون مخالفة لأهدافها ، واهمية هذه الاتصالات تبدو اكثر اهمية عندما ندرك ان المؤسسة بما لديها من الاهداف تواجه جماعات العاملين فيها ، والذين لهم اهداف ومصالح كثيرا ما تكون مخالفة لأهدافها ، كما ان لهذه الجماعات العمالية مكانات مهنية ومستويات ثقافية متباينة مما يثير الصراع الذي يتطلب وجود شبكة قوية وفعالة للاتصالات توحد وتقرب بين العاملين وادارة المؤسسة واذا اعدنا النظر في مفهوم المؤسسة من الناحية التاريخية لوجدنا ان هناك من عرفها مثل كارل ماركس ( في المجتمع الرأسمالي ) بأنها تتمثل في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت ادارة نفس رأس المال ، وفي نفس الوقت والمكان ، من اجل نفس النوع من السلع<sup>2</sup>

ويبدو واضحا ان هذا التعريف لم يعد يناسب واقع المؤسسة اليوم ، حيث اصبحت المؤسسات والشركات تتوزع في مناطق جغرافية مختلفة

كما ان العمال لا يخضعون لرأس المال مباشرة ، وانما يتم توجيههم من قبل مسيرين لا يملكون رأس المال كما ان هؤلاء العمال لا يقومون بإنتاج نوع واحد من السلع وانما ينتجون انواعا مختلفة ومتعددة من السلع والخدمات .

<sup>1</sup> داداي عدوي ناصر :مرجع سابق ،ص15

<sup>2</sup> فريد زاعف ومحمد النجار :السياسات الإدارية واستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976، ص145

كما ان هذا التعريف يركز على المؤسسات الضخمة في حين ان المؤسسة اليوم كثيرا ما تأخذ حجما صغيرا ومحدودا من حيث النشاط وعدد العمال والمسيرين كما تعرف المؤسسة في الصوص الامريكية بأنها تعاقد او اتفاق شخصين او اكثر على تحقيق هدف ما مشترك<sup>1</sup>

ويعرف من جهة اخرى روجر المؤسسة بأنها نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة وهذا التعريف نراه يؤكد على خاصية هامة من خصائص المؤسسة وهي خاصية الثبات عبر الزمن ، فالثبات النسبي للمؤسسة يوفر جوا ملائما لتحقيق الاهداف المرجوة ، لكن النقد المبدئي الموجه لهذا النوع من التعريفات ، و إغفال الاطار الثقافي والإيديولوجي للمؤسسة خاصة المؤسسة الاجتماعية ومنها المؤسسة الجامعية وهذا الإغفال مقترن بالإشارة الى أن الأفراد في المؤسسة يسعون من اجل تحقيق أهداف مشتركة<sup>2</sup>

والواقع ان اهداف الأفراد في المؤسسة الحكومية ومنها الجامعة ،ليست اهداف مشتركة ،فأهداف العمال ليست دائما اهداف اعضاء مجلس الإدارة او أهداف الدولة وكتعريف اشمل نسبيا للمؤسسة فإن العالم "شين" يعرفها بأنها عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الاشخاص ، لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكله السلطة<sup>3</sup>

وما يمكن ان نلاحظه حول هذا التعريف أنه رغم احتوائه على مختلف عناصر المؤسسة من افراد وتنسيق وأهداف ،وتقسيم العمل ، وهيكل للسلطة فإن شين نفسه يرى ان تعريف المؤسسة يتطلب الاخذ بعين الاعتبار عناصر ديناميكية جديدة ، تراعي دوافع الافراد ونشاط الجماعات ،وكذا العلاقات الموجودة بين مختلف الأفراد وجماعات العمل بالإضافة الى أن كل تعريف موضوعي للمؤسسة لابد ان يراعي تأثير المحيط الخارجي في نشاط المؤسسة

ويبدو ان الحاح شين على مراعاة مختلف العناصر التي تؤثر في عملية التنظيم والتسيير ، قد جاء نتيجة لدراسات باحثي معهد "نافستوك" بلندن ، الذين اكتشفوا من خلال بحوث ميدانية أهمية دراسة المؤسسات كأنساق تقنية اجتماعية معقدة تتفاعل فيها العوامل البيئية والتكنولوجية والاجتماعية ،مع مختلف العوامل الشخصية والقوى المرتبطة بالعمل والإدارة داخل المؤسسة وقد عدد شين في هذا السياق مختلف العوامل التي تسهم في تعقيد دراسة المؤسسات كأنساق مفتوحة في :

<sup>1</sup> علي عبد الحميد عبده :الاصول العلمية للإدارة والتنظيم ،مطبعة سامي أمين ،مصر ،1974،ص 143

<sup>2</sup> وليم روث :تطور نظرية الادارة ،ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي ،إيتراك للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2001،ص 116

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي :الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ،2001، ص 55

- صعوبة تعريف حدود النسق وضبط محيطه الخارجي

- تعدد أهداف ووظائف المؤسسة

- تشكل المؤسسة من ممثلي المحيط الخارجي باتجاههم واهدافهم المتعددة وحتى المتناقضة أحيانا أخرى

- تغيير المحيط نفسه وخاصة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ

ولقد حدد " داداي ناصر " مفهوما للمؤسسة أكثر شمولية رغم أنه في الواقع يغلب عليه الطابع الإقتصادي ، حيث يحددها بقوله " في كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني وإجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج او تبادل سلع او خدمات تختلف بإختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه ، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه <sup>1</sup> والمؤسسة من وجهة نظر البعض الاخر ماهي الا مجموعة مؤثرات توجه وتشكل وتكيف سلوكهم وهم بذلك يشعرون أنها تحد من حريتهم ، فهي تمارس قدرا من التأثير عليهم من خلال عمليات الإنتقاء ، حال تقدمهم للعمل او الترقية والتكوين ، ويرى الباحث انه يمكن اتخاذ تعريف يلائم ما تصبوا اليه هذه الدراسة ، ولا يخرج عن المعنى الذي اشار اليه العلماء في عصرنا هذا على أساس ان المؤسسة هي وحدة اجتماعية واقتصادية وافية ،تقام بطريقة مقصودة في مكان محدود يضم مجموعة من الافراد والمواد والطاقة والآلات وقدر من المال ، واسلوب او أكثر من التنظيم يحددها بطريقة بيروقراطية من اجل تحقيق اهداف معينة مرحلية وعامة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق تلك الاهداف <sup>2</sup> اما كون المؤسسة وحدة اجتماعية فيدل على انها نظام اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد تتشابك وتتداخل علاقاتها وأدوارها برباط تسلسلي من القيم و المعايير الموضوعية والذاتية التي تشكل وحدتها المختلفة .

وكونها اقتصادية فيدل على ان الطابع السائد فيها هو انتاج الخدمات والخبرات والسلع لإشباع حاجات الافراد والمجتمع وبالتالي توفير الشروط الضرورية لحل مشاكل المجتمع وفي مقدمتها مشكل التنمية وكونها فنية فالأنها تحتوي على ابنية وآلات ومها معدات ، وطرائق تكنولوجية تستخدم في العملية الإنتاجية

<sup>1</sup> داداي عدوي ناصر: مرجع سابق، ص18

<sup>2</sup> حسن الحكاك : مرجع سابق ص 20

وبناء على ما قدم يمكننا ان نحدد خصائص المؤسسة فيما يلي :

- 1 - **العمدية او القصدية** : حيث أن المؤسسة اقتصادية كانت ام ثقافية تعليمية تقام بطريقة عمدية مقصودة
- 2 - **الأهداف او الهدف** : اذ لكل مؤسسة هدف أو أهداف اما في شكل توفير منتج مادي - سلع - او خدمات ومنها التعليم والبحث العلمي ، ويشترط ان تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بطريقة واقعية ، ومنها المرودية في شكل أرباح ومنافع معينة ، حتى ولو كانت الدولة هي المالكة لهذه المؤسسة
- 3 - **تقسيم العمل** : الذي يفترضه ويتطلبه العمل الجماعي في المؤسسة الحديثة ، حيث توزع المهام والأدوار على الأفراد ، حسب اختصاصهم ،فأنشطة المؤسسة ومهامها تتطلب تعاون عدد هائل من المستخدمين ،وهذا تحقيقا للسرعة في الأداء والدقة في التنفيذ.
- 4 - **التنسيق** : ذلك ان تقسيم الاعمال يتطلب نظاما معيننا للتنسيق بينها بحيث يمكن تحقيق التكامل بين مختلف أقسام ووحدات المؤسسة ، من اجل تحقيق الأهداف المسطرة
- 5 - **السلطة** : والتي بما يمكن تجنب الفوضى والإضطراب ، وتكون هذه السلطة موزعة على افراد التنظيم يحتلون مراكز معينة ومتفاوتة في الجهاز الإداري تحول لمن يتولونها حق التوجيه والمراقبة والتقييم لمن هم دونهم في المستوى الإداري
- 6 - **المكافأة والجزاءات** : ذلك لأن الأفراد العاملين في المؤسسة ، انما تدفعهم حاجاتهم الى العمل ، لذا كان لازما ان تحدد بطريقة مدروسة المكافآت والجزاءات التي تعطى لكل فرد سواء كان مسؤولا او مرؤوسا وسواء كانت هذه المكافآت والجزاءات متمثلة في الأجر وملحقاته او كانت ادبية (معنوية )
- 7 - **الأبنية او المرافق المادية والأساليب الفنية** : اذ ان كل مؤسسة تحتاج من اجل القيام بمهامها الى هياكل ومرافق ومعدات واساليب فنية يتم استخدامها من طرف العاملين والمسيرين

### 3 - 2 - أساليب الاتصال لتنظيمي في المؤسسة

هناك وسائل كثيرة ومختلفة للإتصال في المؤسسة ، لكن استعمال أي منها يعود الى الظروف المتاحة بالمنظمة ، و الى التعامل السائد بها ، بالإضافة الى نوعية المادة المنقولة ، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الإتصال وهي :

الاتصال الكتابي ، الاتصال الشفوي ، الاتصال المصور

### 3 . 2 - 1 - الاتصال الكتابي :

ان الاتصالات التي تتم بخصوص امور دائمة تحتاج الى دقة في التنفيذ اذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات ، فإنها تفرغ في صورة كتابية ، والواقع ان الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين ، ولهذا فإن الإدارات تلجأ الى الوثائق المكتوبة بكثرة ، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً مختلفة مثل: المذكرات ، الخطابات المتبادلة ، المنشورات ، الأوامر المصلحية ، اللوائح ، التعليمات والاورام الفردية ..... الخ.<sup>1</sup>

### أ - طرق الاتصال الكتابي :

- **التقارير** : يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الإقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل اليها بالبحث والتحليل .

- للتقارير اهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى انها وضعت بناء على توجي او طلب معين من الرئاسة ، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة الى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات ، وهذا لا يمنع ان يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير الغير موجهة من المعلومات والبيانات.<sup>2</sup>

- تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة ، مطبعة جامعة عين الشمس ، الاسكندرية ط 1987، ص 7، 271

<sup>2</sup> خير خليل الجميلي: الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1997، ص 143. 144

<sup>3</sup> عبد الغفور يونس : تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1971، ص 143

- **النشرات الدورية والخاصة :** وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والإجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياستها ، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفآت والتخصصات المختلفة..... الخ

وتنقسم النشرات الى :

- نشرات داخلية تحض العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة ....

- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معا او الجمهور او المحيط الخارجي .

**الكتيبات والدليل :** تعد الكتيبات احد وسائل الاتصال الجمعي ، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة واخراج رائع يجذب المتلقين او الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله

**الشكاوي :** وتعتبر من بين الوسائل الاتصالية الهامة في المنظمات ، وتساعد العاملين ان يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات او داخل الصناديق المخصصة للشكاوي .<sup>1</sup>

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات اصحاب الخبرة الميدانية ، مما يجعلها ان تتبنى بعض الإقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال .<sup>2</sup>

**ملصقات الحائط :** تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة او داخل الورشات وتحتوي على قسمين : القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة او التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 ايام تقريبا ، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Alex muchielli(b): Rôles et communication dans l'organisation ." connaissance du problème", les édition esF entreprise moderne. D' édition et les libraires techniques, paris ,France 1983: p 56

<sup>2</sup> محمد يسري ابراهيم دعيس :الاتصال والسلوك الإنساني ،سلسلة 18، البيطاش للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،ص 197

<sup>3</sup> Alex muchielli (b): p 9.

ب - مزايا الإتصال الكتابي :

- إمكانية الإحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما إقتضى الامر لذلك .
- تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالإتصال الشفهي .<sup>1</sup>
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة او الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الإتصال الشفوي .
- يعتبر وسيلة إقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد .
- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل وإستخدام الإحصاءات ، أي المعلومة الكمية التي قد تخدم الكيفية وتعززها .
- إمكانية الإتصال بعدد كبير من الأفراد .<sup>2</sup>
- توثيق عمليات الإتصال .
- امكانية متابعة الإتصال
- الملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات .<sup>3</sup>

ج - معوقات الإتصال الكتابي

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا ، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي الى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة .
- تحتاج الى نفقات كبيرة في التخزين والحماية .<sup>4</sup>
- عدم السرعة في الظروف الإستثنائية ، والتي تستتضي سرعة إبلاغ المعلومات الى العاملين او الرئيس الاداري .

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان، ط3، 2005، ص245

<sup>2</sup> محمد يسرى إبراهيم دعبس: مرجع سابق ، ص 197

<sup>3</sup> جمال الدين المرسي ، ثابت عبد الرحمان ادريس: السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، 2002، ص 610

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق ، ص 245

- احتمالات التحريف الكبيرة ، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى ، فلا يدخل لذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل .

- حرمان مصدر الرسالة (المرسل ) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقبل ) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها .<sup>1</sup>

### 3 - 2 - الاتصال الشفوي :

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل اليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للإتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة ، بما يتيح الفرصة لوجود إتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة وموقعه واستجاباته وإتجاهاته ، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة .

#### أ. طرق الإتصال الشفوي :

**الإجتماعات :** وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة ، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين ، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد ويتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة . مناقشة الخطة العامة للمنظمة او الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

**الحديث الشفوي أو الإتصال الشخصي المباشر :** وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كلقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس او بواسطة الهاتف مثلا ، وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة اوضح بسبب ما يبديه كل منهما من إنفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل ، بالإضافة الى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الإتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد يسرى إبراهيم دعيس :مرجع سابق ،ص 197

<sup>2</sup> نفس المرجع ،ص 252

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان :مرجع سابق ،ص 246

ب . مزايا الاتصال الشفوي :

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا ، ويفيد الحصول على الإستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وإنفعالات المستمع .

تقوي الروابط وتهيء الرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.<sup>1</sup>

- يحافظ على قدر كبير من السرية ، ويتم العمل في الحالات التي يخشى ان تسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة .

ج - عيوب الإتصال الشفوي :

للإتصال الشفوي عدة عيوب منها:

- يعاب عن الإتصالات الشفهية أنها لا تسجل غالبا ، مما يهيئ الفرصة للخلاف ، كما أنها لا تكفل فهمها موحدا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المسائلة على وجه معين ، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها ، ما يؤدي الى التضارب في التنفيذ ، ولهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على ان تسجل إجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة ، منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.<sup>2</sup>

- صعوبة إستخدامه مع الأعداد الكبيرة .

- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة .

<sup>1</sup> طارق المحذوب: الادارة العامة ، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري ،الدار الجامعية للطباعة والنشر ،بيروت،2000،ص ص 521 - 522

<sup>2</sup> سليمان محمد الطماوي :مرجع سابق ،ص 270

## 3.2.3 .الاتصالات الإلكترونية :

تغيرت طبيعة الإتصالات التنظيمية في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق نتيجة التطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال ، وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية في هذا المجال والتي مكنت العديد من المنظمات من توزيع وتقديم أوامر مطبوعة على سبيل المثال في وقت محدود للغاية كما أن إستخدام الكمبيوتر قد زاد من سرعة هذه العملية الى حد كبير بالمثل فإن المديرين أصبحت تتوافر لهم القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية حيث يجلسون في أماكن عملهم ولكنهم يلتقون على شاشات عرض تلفزيونية بغض النظر عن مواقعهم

- لقد مكنت التكنولوجيا الحديثة من استدعاء كميات هائلة من المعلومات بسهولة من قواعد الكترونية ضخمة وتشير التقارير الحديثة انه يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها عما يزيد عن 35مليون فرد يستخدمون الهاتف او الحاسب الآلي لممارسة العمل خارج مكاتبهم ويمكن أن نتصور ما أحدثته ثورة الأنترنت من الفرص للإتصال على مستوى المنظمات والأفراد بل والدول مما جعل العالم كله بمثابة قرية صغيرة .<sup>1</sup>

- وعلى الرغم من المزايا المتولدة عن إستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ، إلا أن علماء النفس وعلماء الإجتماع والباحثين في ميدان الإتصال ،نجحوا في رصد بعض المشكلات المصاحبة لهذه الظاهرة، وعلى سبيل المثال :فإن الأفراد والمسؤولين الذين مارسوا أعمالهم خارج مكاتبهم التقليدية أصبح من الصعب عليهم تحقيق التدرج الطبيعي في مساهم الوظيفي والمهني لأنهم لم يعودوا قادرين على متابعة واستيعاب ما يدور داخل المنظمة وحماية مصالحهم الخاصة ،لقد أصبحوا ضحية التقدم في تكنولوجيا الإتصال وكذلك فإن إستخدام الاتصال الإلكتروني بدلا من الإتصال الشخصي في المحادثات والمقابلات جعل من الصعب بناء ثقافة تنظيمية وبناء علاقات قوية تستند الى الثقة المتبادلة والدعم الإيجابي .<sup>2</sup>

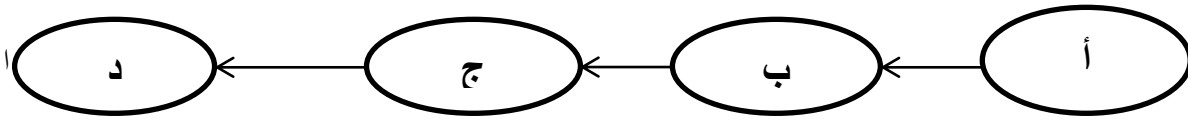
<sup>1</sup>جمال الدين محمد المرسي :مرجع سابق ،ص 221

<sup>2</sup>جمال الدين محمد المرسي :مرجع سابق ،ص 222

### 3.3 - شبكات الاتصال التنظيمي في المؤسسة :

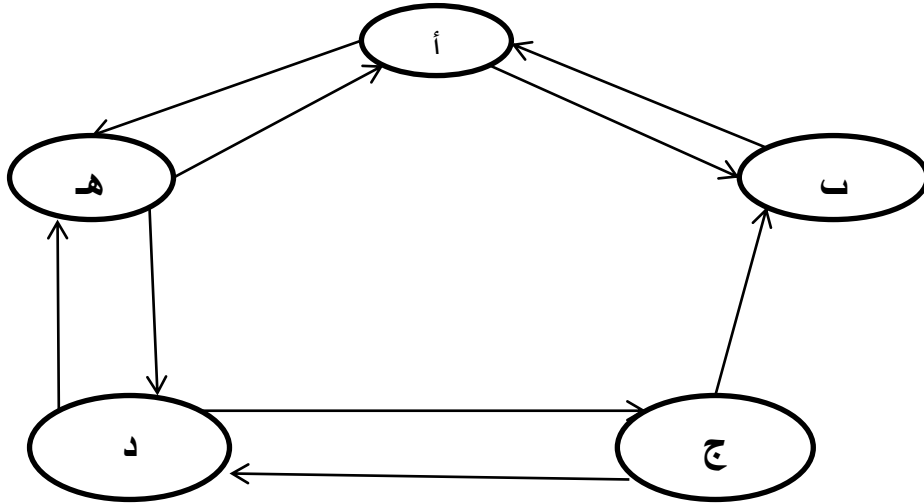
- ربما يستعمل العاملون الاتصال في التنظيمي المؤسسات انواعا عدة من شبكات الاتصال دون ان يكونوا على وعي بها او يقصدونها ، وقد تعتمد الادارات في موضع الهيكل التنظيمي الى تبني انواع من شبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق ويمكن حصر انواع شبكات الاتصال فيما يأتي :

أ - الشبكة التسلسلية: وهي التي تنظم على أساس بسيط وهذا الإتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي ، فكلما كانت الدرجات السليمة كانت السلطة طويلة وأصبحت العملية الاتصالية أيضا طويلة من عيوب هذه الشبكة أنها تؤدي الى صعوبة التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد أثناء العملية الاتصالية ، وقد تؤدي أحيانا إلى تشويش الرسائل ، من جهة اخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد فقط.



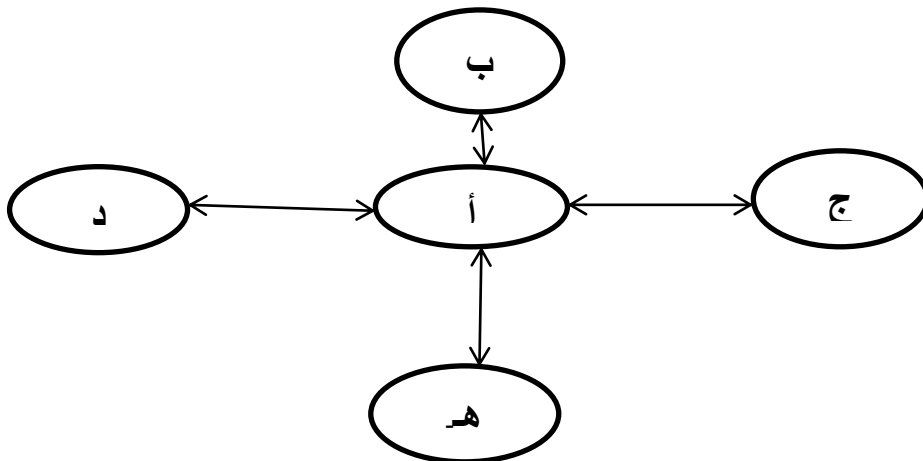
### الشكل رقم (6) يوضح الشبكة التسلسلية في الإتصال التنظيمي

ب - الشبكة الدائرية : هي اتصال في شكل دائري ، وهي الحالة التي يتم فيها أداء معام معينة ، فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري ، بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة .



الشكل رقم (7) يوضح الشبكة الدائرية

ج . شبكة العجلة : تتميز بوجود شخص في مركز عملية الإتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا يتبعه مجموعة فيما بينهم إلا عن طريقه أي عن طريق قناعته ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الإتصالية ، وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة او في القسم الذي يشرف عليه .<sup>1</sup>

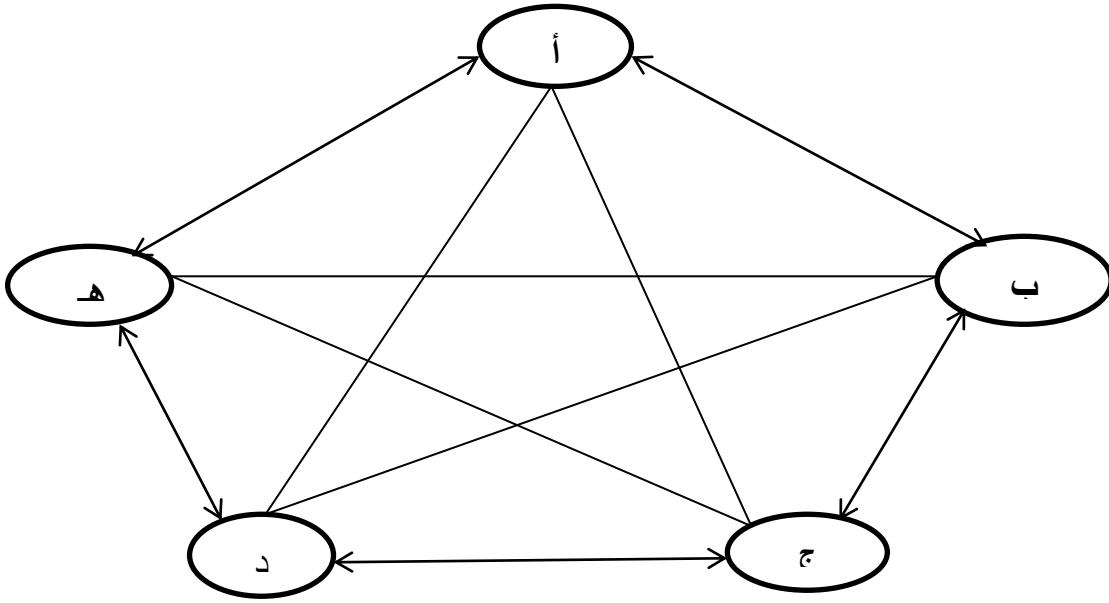


الشكل رقم ( 8 ) يوضح شبكة العجلة في الإتصال التنظيمي

<sup>1</sup> ناصر قاسمي : الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2011، ص ص 23 \_ 25

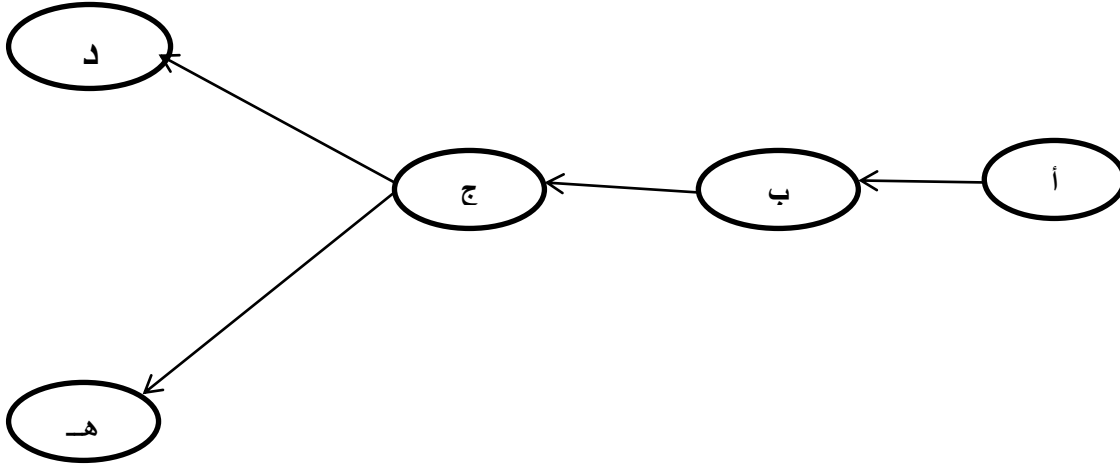
د - شبكة النجمة :

وتعتبر الشبكة المثالية ، كون أن المشاركين يتمتعون بخصص متساوية في الإتصال فيما بينهم ، ولأن المعلومات متوفرة لأي منهم بحيث يمكن القول أنها تلك الشبكة التي تتميز بالعلاقات الديمقراطية ، ففنون الإتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرئيسية والأفقية ، كل المراكز لها إمكانية الإطلاع على البيانات اللازمة لعملها ، في هذه الحالة يشعر الإنسان بالإنتماء الى المؤسسة ، كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة وقد ينتج عن هذه الشبكة بعض الضوضاء ، يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الأعداد المحدودة ، أما إذا كانت الأعداد كبيرة فيصبح من العسر إن لم يكن مستحيلا تطبيقها .



الشكل رقم (9) يوضح شبكة النجمة في الإتصال التنظيمي

هـ - الشبكة العنقودية: وتتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع النائب (ب) ثم النائب (ج) والذين بدورهم يتصلون بالمرؤوسين.<sup>1</sup>



الشكل رقم (10) يوضح الشبكة العنقودية في الإتصال التنظيمي

<sup>1</sup> ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص 26

## 3-4 - هيكل الإتصال التنظيمي

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة او النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله ولا يمكن ابدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة اذ ان هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة اساسية بمناصب العمل

حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الإتصال اذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات وكذلك العلاقات الوظيفية وبجواره التنظيم الغير رسمي والذي يتحدد بين العاملين والفاعلين على اسس شخصية تفاعلية ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعملية الإتصال فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في اطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والاوامر والتعليمات والمطالب الى مختلف الاقسام والمستويات فقد اصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأتماط واشكال رسمية لحركة المعلومات .

بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه .

وستتطرق في الآتي الى كل نوع بشكل مفصل .

## 3-4-1 . الاتصال التنظيمي الرسمي :

أ - تعريفه :

- هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة اجزاء المنظمة بعضها البعض وبالتالي فهو يمكن ان يتم من الأعلى الى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل اوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الادارية الأعلى الى المستويات الأدنى<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي : أصول ومفاهيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 ، ص 404

- هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة .<sup>1</sup>

ويمكن ان نعرف الاتصال الرسمي على انه هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة .

ويعتمد هذا النوع من الإتصالات على المذكرات او التقارير او الإجتماعات الرسمية ،وقد يكو صاعد او هابط او افقي او محوري وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة .

#### ب - مهامه :

ويمكن اجمال او توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية :<sup>2</sup>

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها .

- إعلام اعضاء المنظمة بخطط المنظمة وامكانياتها وتطلعاتها

- ابلاغ التعليمات والتوجيهات والاورام الى العاملين

- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي

- توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات

- تطوير الافكار وتعديل الإتجاهات واستقصاء ردود الأفعال .

الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في

اتجاه تحقيق الهدف ، ومن خلال هذه المهام يمكن ان نستكشف أهمية الإتصال التنظيمي الرسمي كنشاط اداري في:

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق اهدافها

- ضرورة اساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة .

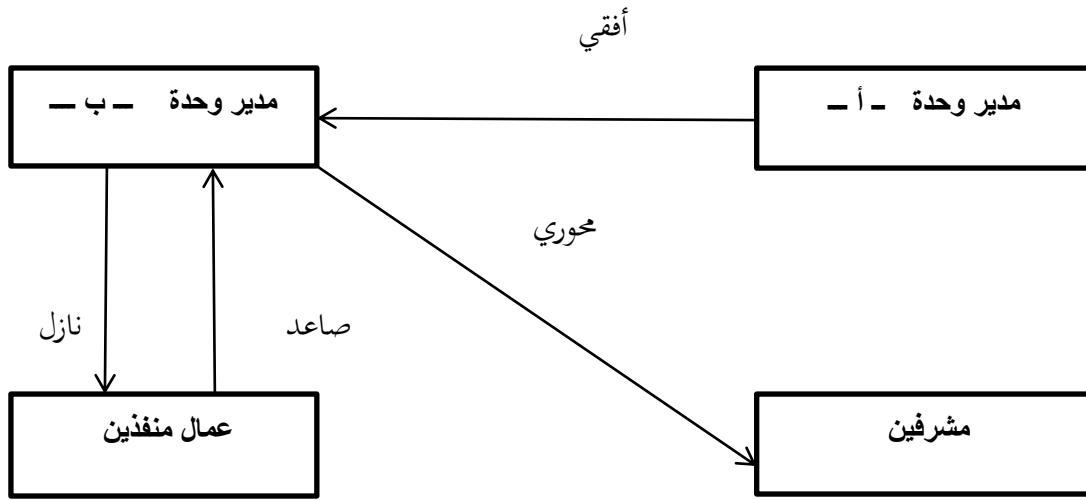
<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999، ص221

<sup>2</sup> هالة منصور: الإتصال الفعال مفاهيمه واساليبه ومهاراته ، المكتبة الجامعية الإزرايطية ، الاسكندرية، 2000، ص54

- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه اي منظمة
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة الى تحقيق اهدافها .

### ج - اشكال الإتصال التنظيمي الرسمي :

يتخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي اربع اتجاهات او اشكال ويمكن ابراز ذلك في الشكل التالي :



شكل رقم (11) يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته

### 1 - الإتصال النازل :

ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه نحو الأسفل وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم او اعلى التنظيم الى ادناه وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا الى الإدارة الوسطى او قد تكون من الإدارة الوسطى الى الإدارة الدنيا او من العليا الى الدنيا مباشرة ولذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم .

وللاتصال الهابط هدفان هما :

- توصيل المعلومات الى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن ادراكها وفهما

- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس الى المرؤوسين<sup>1</sup>

ومن اكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي الإجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجالات الحائط، التقارير النمطية... الخ، وتجدد الإشارة الى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى الى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة .

ويمكننا التطرق الى مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال فيما يلي :

#### أ - مزايا الإتصال النازل :

للإتصالات النازلة مزايا عديدة منها :

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم ، وهذا ما يعمل على ازالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة او حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون ان يدري لماذا ؟ او متى يعمل ؟

- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا ، وهذا ما يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والإعتزاز بالنفس والعمل

- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتحديات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة .

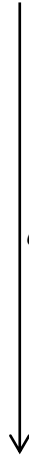
#### ب - معوقات الإتصال النازل :

ان اسباب فشل هذا النوع من الإتصال ترجع الى معوقات عدة نذكر منها :

- ان العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال كتابية ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للإتصال قيمته وهدفه .

<sup>1</sup>هالة منصور : مرجع سابق، ص 197

- اسلوب الفلتر من قبل المسؤولين من خلال حجبتهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في احداث الأثر المرغوب فيه للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.<sup>1</sup>
- نقص الفهم والمعرفة في جانب المرؤوسين ويتمثل في عدم ادراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم ام يجب نقلها للآخرين منهم في المستويات المختلفة وهذا من شأنه ان يجد من الإتصال الفعال
- مصداقية المرسل ومدى سلطته والثقة فيه ،والخبرات السابقة معه ..... كل هذا من شأنه ان يؤثر سلبا على الإتصال والعكس .
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لإستقبال المتلقي للرسالة وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة .



شكل رقم (12) يوضح الاتصال لتنظيمي الرسمي النازل

<sup>1</sup> عبد الله الطويرقي : علم الإتصال المصادر ، دراسة الأنماط والمفاهيم وعلم الوسيلة الإعلامية ، مكتب العبيكان ، الرياض، ط2، 1994، ص43

## 2 - الإتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا الى المستويات العليا ، ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم .<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من ليسي وليود في اربع نقاط والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه المستقبلية

- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة من الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل

- افكار حول تحسين العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم او في أداء عملها .

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة .

وكذلك للإتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكرها فيما يلي :

أ - مزايا الإتصال الصاعد : نذكر منها ما يلي :

- تمكين الأفراد من التعبير عن احساساتهم ومشاعرهم وهذا بالطبع ارضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم .

- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها او وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها .

- المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة او المتقاربة مع الرئيس وبناء عليه المرؤوس

بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة

للعمل حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله الطويرقي : نفس المرجع السابق ، ص 226

<sup>2</sup> طريف شوقي قرح واحرون : علم النفس ومشكلات الصناعة ، دار غريب ، القاهرة ، بدون سنة ، ص 289

<sup>3</sup> تحليل محمد الشماع : مبادئ الادارة مع التركيز على الأعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط 1999 ، ص 1 ، ص 283

ب - معوقات الإتصال الصاعد :

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الاهداف المرجوة من الإتصال الصاعد وهي :

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول ان يترك كذلك اثرا ايجابيا لدى الرئيس ، وقد يتطلب ذلك ادخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة او حتى بعض الحالات الإستثنائية تزييف بعض المعلومات .<sup>1</sup>
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين .
- التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتبار انه من الطبيعي ان يبدأ الإتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الإتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية .
- حب العزلة لدى الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين ويزداد عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين ، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع مرأى المدير .
- والإتصال الصاعد يؤخذ عدة اشكال فقد يكون عن طريق الإجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات واتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.



شكل رقم ( 13 ) يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي الصاعد

<sup>1</sup> محمد يسرى ابراهيم دعبس : مرجع سابق ، ص ص 187\_188

### 3 - الإتصال الأفقي :

ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، مثل ان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة التنسيق بين مختلف الوحدات الادارية في المنظمة كما ان هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات في كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لإتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية<sup>1</sup>

ويمكن اجمال اهم وضايف الإتصال الأفقي فيما يلي :

- التنسيق للقيام بمهمة

- حل المشاكل وذلك في محاولة الإجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة او المؤسسة

- تبادل المعلومات ( المشاركة )

- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع اعضاء ادارة او ادارتين ليتناقشوا صراعا قد نشب بين اعضاء كل ادارة حيث ان الإتصال الافقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما<sup>2</sup>

ويمكن الاشارة الى مزايا الإتصال الأفقي ومعوقاته فيما يلي :

#### أ - مزايا الإتصال الافقي :

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات في كل جانب وفي كل وقت تقريبا الامر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لإتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية .
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم رؤوسين عليهم السمع والطاعة .

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف ، مرجع سابق ،ص 225

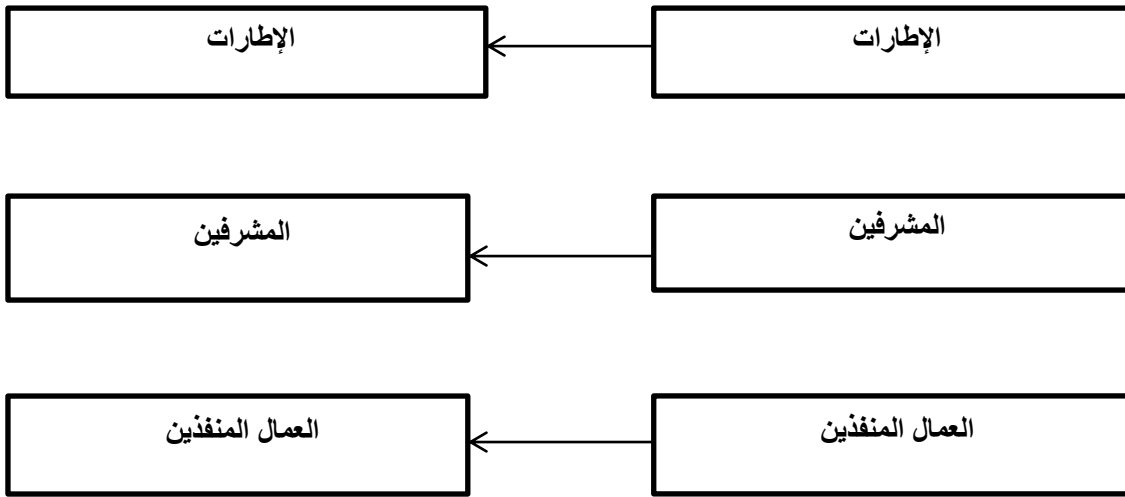
<sup>2</sup> محمد يسرى ابراهيم دعبس، مرجع سابق،صص188.189

ب - معوقات الاتصال الافقي :

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الافقية فان هناك عدة معوقات تعرقل ادائها الفعال وهي :

- ان تطبيق مبدأ التخصيص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق انواع متعددة من الولاء داخلها الى الحد الذي يحول دون تحقيقها .

- ان هذه الاتصالات اذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك الى شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في اطالة الإجراءات والتعقيدات<sup>1</sup>



شكل رقم (14) يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي الافقي

<sup>1</sup> محمد يسرى ابراهيم دعبس، مرجع سابق، ص ص 188. 189

#### 4 - الاتصال المحوري :

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري او المائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في اناه تناسب بين الافراد في مستويات ادارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة ،مثل ان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام ادارة التسويق<sup>1</sup> . من كل ما عرضناه من انواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه مكن ان يتبين لنا أهميته وتأثيره في الجو التنظيمي للمنظمة وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل انواع الاتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي الى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الاطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الاشكال من اجل ابداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل .

#### 2 - الاتصال التنظيمي الغير رسمي :

##### أ - تعريفه :

الاتصال التنظيمي الغير رمي هو الاتصال الذي يتم بين الافراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط واجراءات رسمية محددة .

- هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون ان تحدد الإدارة موضوعه او طريقته او تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة ، فاذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية حيث بتعذر كبتة تماما .

اذن الاتصالات التنظيمية الغير رسمية تحدث بطرق غير مضبوطة ومقننة وتكون شفوية غير مؤكدة او ملزمة ويظهر لنا جليا ان الاتصالات غير رسمية قد برزت من تجارب هاوثورن والافكار التي قدمها انصار مدرسة العلاقات الانسانية

اذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية الغير رسمية في انجاز اهداف المنظمة .

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 244

ب - **دوافع وجوده**: توجد عدة عوامل ودوافع في المنظمة تجعل الافراد يتصلون مع بعضهم بطريقة غير رسمية مما يؤدي الى ظهور ما يسمى بالتنظيم الغير رسمي وهذه الدوافع هي :

- 1 - وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في اشباعها .
- 2 - ان التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة .
- 3 - رغبة الافراد القياديين في المنظمة او بعضهم في السيطرة على جميع الامور في المنظمة
- 4 - عدم توافر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد المواليين والمقربين .
- 5 - اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين .
- 6 - عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك الى غموضها وعدم وضوحها للافراد والعاملين .<sup>1</sup>

ج - **مميزات الاتصال الغير رسمي** :

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي ، ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبئ التعطيل عن الرئيس العام للمشروع
- يدعوا الى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر احيانا على الاتصال الرسمي
- يمهّد الطريق الى تذليل الصعوبات او العراقيل التي تقف في الأداء والتطوير .
- يزيد الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لتنظيم العمل
- يساعد على تسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الاخرى<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سلمان العميان : مرجع سابق ،ص 250

<sup>2</sup> سليمان محمد الطماوي : مرجع سابق ،ص 271

### 3 - 5 - عوائق الإتصال التنظيمي

تتعرض عملية الإتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءتها أو تعطل إستمراريتها أو تحد من التأثير المرغوب فيه كما تؤثر في تبادل الأفكار والإتجاهات بين الأفراد والمنظمات ، إلا أن العلماء إختلفوا في تأطير وتصنيف هذه المعوقات وذلك لإرتباطها بعوامل مختلفة تجعلها تتغير بتغير الأهداف والإجراءات والمنظمات وكيفية تنفيذ المهام داخلها . وتؤدي هذه المعوقات الى التشويش على عملية الإتصال وعلى عناصر الإتصال نفسها .

#### 3 - 5 - 1 - تعريف المعوقات :

هي مجموعة من العوامل التي تعيق وتؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الاتصال التنظيمي ، ويتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المستقبل أو الإدراك الإنتقائي أو المشكلات اللغوية أو الكم الهائل من المعلومات.<sup>1</sup> كما يقصد بها أيضا ، كافة المتغيرات التي تمنع تبال المعلومات أو تعطيها أو تؤثر في إرسالها أو إستلامها ، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كميتها .<sup>2</sup>

#### 3 - 5 - 2 - أنواع عوائق الإتصال التنظيمي :

تختلف المعوقات من مجال لآخر ومن منظمة لأخرى ، وذلك تماشيا مع إختلاف أهدافها ونشاطاتها وتنظيمها، كما أنها تختلف داخل التنظيم الواحد بإختلاف الوحدات المكونة له وباعتبار أن موضوع دراستي يتعلق بالمؤسسة نتناول هذه المعوقات على الشكل التالي :

#### 3 - 5 - 1 - 2 - المعوقات التنظيمية :

هي المعلومات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهام والواجبات طبقا لطبيعة نشاط المنظمة ، ولما كان الهيكل التنظيمي لأي منظمة أيا كانت طبيعة نشاطها ، يحدد الاختصاصات والمسؤوليات أمام العاملين ويوضح خطوط السلطة والمستويات التنظيمية ويعين مدى مركزية إتخاذ القرارات ومستوى العلاقات الرسمية بين أفراد التنظيم وأسلوب تدفق المعلومات والبيانات فإن العوائق التنظيمية تتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> مساعد عبد الله سعد : معوقات الإتصال الإداري وإنعكاساتها على الأداء الوظيفي ، دار العلوم للطباعة والنشر ، 2003، ص 72

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 73

أ - إنخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي :

تعد أوجه القصور التي تؤدي الى إنخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي ، ويرجع الجزء الأكبر من ذلك الى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مركز الإتصال ، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الإتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في الكثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية .<sup>1</sup>

كما تتمثل إنخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي في تقادمه وجموده ، وعدم مواكبته للظروف والمتغيرات التي تمر بها المنظمة وتركيزه على السلطة المركزية وهذا يعيق تشجيع الاتصالات الأفقية والعمودية ويؤدي الى حالة من الجمود والعزلة التنظيمية كما يجرم هذا الجمود القائد من النظرة الشاملة للمنظمة على أنها تركيبة كلية من مجموعة من الاجزاء ذات العلاقات المتداخلة ، ويؤدي على إغفال أهمية التنظيم غير الرسمي وظهور الكثير من صور النزاعات .

كما يعد قصورا في الهيكل التنظيمي عدم تحقيقه لوظائفه بسبب تداخل الإختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات وتعدد الوحدات الإدارية وإفتقارها الى التنسيق وصعوبة تنفيذ المراقبة بالدرجة المحققة لإنظام سير العمل ، وزيادة البعد بين مستويات الإدارة وتشتت الإتصال بسبب إختلال الهيكل التنظيمي .<sup>2</sup>

ب - الحجم الكبير للمنظمة :

إن تعدد المستويات الإدارية يؤدي الى طول خطوط الإتصال مما يعرض المعلومات والبيانات الى التشويه أو الحجب أثناء مرورها بين المستويات الإدارية المتعددة بالمنظمة ، حيث يتم في الإتصالات الصاعدة حجب الأخبار الغير سارة عن الرؤساء الإداريين من أجل إخفاء الحقيقة أو بطئ تدفقها ، كما يتم في الإتصالات الهابطة تشويه التعليمات و التوجيهات التي تصدرها القيادات الى المرؤوسين بسبب تباين التفسير مما يؤدي الى فهم خاطئ للمعلومات .

كما يؤدي تعدد المستويات الإدارية في المنظمة الى تباعد العلاقات الإجتماعية بين العاملين ، مما يؤدي الى صعوبة تبادل المعلومات وتدفقها بين أجزاء التنظيم المختلفة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليمان علي : معوقات الإتصال ، دراسة مسحية على جامعة نايف العربية ، الرياض ، 1998، ص 213

<sup>2</sup> مصطفى حجازي :الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، مؤسسة ج د للنشر والتوزيع ،لبنان ، 2000، ص 154

<sup>3</sup> سليمان علي : مرجع سابق ، ص 220

د - التخصص :

يعتبر التخصص أحد أهم الأسس التي يقوم عليها التنظيم ، وقد يكون من معوقات الإتصالات وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة التي يصعب معها الإتصال بغير الفنيين المتخصصين ، هذا بالإضافة الى أن ميل الفرد المتخصص الى التحيز الى تخصصه يضر بمصالح المنظمة كلها حيث يتركز الإهتمام كله على مصلحة أو قسم أو إدارة واحدة عند معالجة المشكلات أو إتخاذ القرارات .<sup>1</sup>

هـ - عدم وضوح سياسة الإتصال

يترتب على عدم وضوح سياسة الاتصال تبني بعض القادة الإداريين سياسات خاطئة تجاه عملية الإتصال مثل سياسة الباب المغلق وهي تشكل حاجزا بين العاملين وزملائهم أو بين القادة والمرؤوسين مما يعيق تدفق المعلومات

كما أن عدم وجود سياسة واضحة لدى المنظمة تعبر عن رؤيتها لأهمية الإتصالات ودورها في تحقيق المهام التنظيمية والأهداف المرغوبة ، وكذلك عدم تحديد قنوات الإتصال وأساليبه يشكل صعوبة تحول دون تحقيق فعالية الإتصال التنظيمي ، حيث يساعد ذلك تكوين إتجاهات أكثر سلبية لدى العاملين والقيادات تجاه الإتصال<sup>2</sup>

ان عدم وضوح نظام الإتصال يعد من المعوقات التنظيمية للإتصال التنظيمي مما يترتب عليه أحيانا تشويه في المعلومات المتبادلة ، أو مبالغة في تدفق المعلومات بصورة تفوق قدرة المستقبل لها على استيعابها والاستفادة منها وكذلك الإقلال من الإتصالات بصورة تؤثر في حجب المعلومات وقلة تدفقها .

و - تعدد المستويات الإدارية

يعد تعدد المستويات الإدارية عقبة من العقبات المؤثرة على فعالية الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وتعدد المسؤولين بهذه المستويات ، كما أن كثرة تسلسل الأوامر قد يؤدي الى عدم فعالية الإتصال نتيجة مرور موضوع الرسالة ومحتوياتها للتحريف أو التعديل .

<sup>1</sup> محمد على عبد الوهاب : معوقات الإتصال في الجماعات ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1993، ص76

<sup>2</sup> ناصر محمد : السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995، ص80

ز - الحواجز المصطنعة :

عندما يميل الهيكل التنظيمي الى التعدد في المستويات الإدارية ، فخصوصا مستويات الإدارة الوسطى يبدأ بعض مديري هذا المستوى في الإعتقاد بأن موظفي المستويات الدنيا على بعد كبير مما يجري في الإدارة العليا ، وبناء على هذا يعتقدون بعدم جدوى معرفة هؤلاء الموظفين بأهداف وتطورات المنظمة ، وبذلك تعمل الإدارة الوسطى كحاجز أو مانع في طريق تدفق الإتصالات بين المستويات العليا والمستويات الدنيا في المنظمة<sup>1</sup>

3. 2. 5. 2 - المعوقات النفسية :

هي مجموعة المؤثرات التي تعزي الى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الإتصال ، وتؤثر فيها سلبا او ايجابا وتتركز بصفة عامة في الفروق الفردية بين العاملين التي تؤدي الى إختلاف عواطفهم وميولهم وإتجاهاتهم ، والى تباين إدراكهم وتفسيراتهم للمعاني والرموز الى صدور إستجابات وردود أفعال مختلفة إزاء رسائل الإتصال يترتب عليها إما إستمرار التواصل أو توقف الرغبة في الإتصال ، ويمكن ان نوجز أهم المعوقات الذاتية فيما يلي<sup>2</sup> :

أ - تباين الإدراك :

يتعرض العاملين في المنظمات الى أنواع متعددة من المثيرات المادية والمعنوية من أوامر شفوية أو رسائل مكتوبة أو أحداث جارية ، وتتسلسل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي :

\* الوعي والانتباه للمنبه

\* ترجمة المنبه الى رسالة

\* تحديد الفعل أو السلوك المناسب

ولا تتفق درجة ردود أفعال العاملين في تقديراتهم إزاء الموقف بسبب إختلافات ذاتية العاملين التي هي نتيجة طبيعية لخصائصهم الموروثة والمكتسبة وتفاعلها مع المؤثرات البيئية المحيطة بهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ناصر العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، ط1، الرياض، 1996، ص 145

<sup>2</sup> حناوي محمد : السلوك التنظيمي ، دار الفكر ، الأردن ، ط1، 1994، ص 117

<sup>3</sup> الشماع ، خليل محمد ، وحمود خيضر كاظم : نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط1، عمان ، 1999، ص 91

ويعتبر الإدراك عملية عقلية إنتقائية معقدة تعطي صورة معينة في ذهن العامل للعالم قد تكون مختلفة عن الصورة الواقعية مما يترتب عليه فهم مختلف للمعلومات وردود فعل مختلفة إزاءها .

ويرجع ذلك الى أن العاملين يتجاهلون في تفسيراتهم وإدراكهم للمعلومات التي تتعارض مع أفكارهم ومعتقداتهم ، وهذا الإنتقاء الإدراكي هو ما يسبب الفهم المختلف للرسائل ويشكل عائقا مهما من المعوقات الذاتية للإتصالات الإدارية .

#### ب - حبس المعلومات :

يميل بعض العاملين الى الإحتفاظ بالمعلوم لأنفسهم إما رغبة في الظهور بالخبرة أو خوفا من منافسة الزملاء أو من النقد أو من تحمل المسؤولية والعقاب ، ويترتب على حبس المعلومات عن الزملاء والمرؤوسين حالة من الفوضى وتشويش المعلومات ونقصها مما يحول دون فعالية الإتصال ويؤدي الى إتخاذ قرارات غير مناسبة .

#### ج - المبالغة في السيطرة على المرؤوسين:

من واجب الرؤساء حث المرؤوسين على انجاز الأعمال المنوطة بهم بدقة واتقان الا أن بعض الرؤساء يبالغون في استخدام الشدة والسيطرة مع المرؤوسين ، مما يؤدي الى نتائج عكسية وسوء العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم ، وهبوط معنويات العاملين .

#### د - الإنطواء :

يتمثل في البعد عن الآخرين وتفصيل العمل الفردي ، ربما بسبب الخبرات السابقة الفاشلة في التعامل مع الآخرين، أو بسبب إفتقاد مهارات الإتصال أو بسبب التكوين الشخصي وإذا ما اتصف القائد الإداري حيث أنه يتجنب الإتصالات الفردية بينه وبين أحد المرؤوسين أو الإتصالات الجماعية بينه وبين مجموعة من العاملين .

#### هـ - تخطي القيادات الإدارية :

يتجه بعض القادة أحيانا الى تخطي مرؤوسيهم والإتصال مباشرة بالعاملين في المستويات الدنيا من التنظيم ، وقد يؤدي ذلك الى زعزعة مكانة الرؤساء المباشرين في نفوس العاملين وضعف ثقة العاملين فيهم ، ويسيء الى العلاقات الانسانية في المنظمة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كنعان نواف : القيادة الإدارية ، ط2 ، دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض، 1992، ص 102

و - الميل الى العمل الفردي :

وذلك لعدم الرغبة في الإحتكاك ، أو عدم الرغبة في العمل الجماعي ، ويترتب على ذلك عدم الإتصال الا في الحالات الحرجة ، وهذا السلوك يتناقض مع عملية الإتصال التي تقوم على العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين أطراف الإتصال .

ز - إنعدام الثقة في الآخرين :

يرجع ذلك لأسباب شخصية أو نتيجة للحذر والريبة فيما بين العاملين وقد يعزي ذلك الى قصور التنظيمي في تحقيق تنمية العلاقات بين العاملين وإشاعة مشاعر التآخي والتآلف

ح - سوء العلاقات بين العاملين :

يؤثر المناخ التنظيمي في المنظمة وما يسوده من فرص ، لتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومن إحترام مشاعر الآخرين وأفكارهم ، ومن عدالة في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين في ممارسة الإتصال التنظيمي بشكل فعال ، أما عدم التفاهم وفقدان الثقة بين العاملين يجعلهم في منتهى الحرص عند ممارسة الإتصال وبذلك لن يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود وتنشأ العلاقة السيئة بين العاملين من خلال تفاعل عدد من العوامل أهمها :

ط - عدم التفاعل بين العاملين :

الإتصال ظاهرة إجتماعية قبل أن تكون وظيفة إدارية لذا فإن التفاعل بين أركان عملية الإتصال يعد سيمة رئيسية لتحقيق الإتصال الفعال ، وإنعدام التفاعل بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين يعيق كافة نشاطات الإتصال

ي - عدم تفهم الإهتمامات الشخصية للعاملين :

تؤدي الإهتمامات الشخصية لدى العاملين بموضوع معين أو تقنية معينة الى زيادة معرفتهم به وسرعة استيعابه، مما يسهل عملية الإتصال ، وعلى العكس فإن إغفال الإهتمامات الشخصية للعاملين يعد معيقا للإتصال التنظيمي الفعال

ك - الصراع بين العاملين :

الصراع ظاهرة سلوكية تلازم الفرد بينه وبين نفسه وبينه وبين ذويه وبين الجماعات التي ينتمي إليها ، لذا يأخذ الصراع بين العاملين صورا مختلفة وينشأ من خلال تفاعل عوامل متعددة ويؤثر سلبا على فعالية الإتصال التنظيمي نظرا لما يترتب عنه من سوء تكوين العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة .

وإذا كانت الإدارة لا يمكنها القضاء على الصراع أو النزاع داخل المنظمة إلا أنها تستطيع أن تراقب السلوك التنظيمي للعاملين وتتدخل لتشجيع تكوين العلاقات الجيدة بين العاملين والزملاء والرؤساء مما يؤدي إلى التغلب على المشكلات التي تعيق سير العمل.<sup>1</sup>

#### 4.5 المعوقات البيئية :

تمثل في مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع المحيط بالعاملين ، سواء داخل المنظمة أو خارج المنظمة ، حيث أن المنظمة تعد نظاما مفتوحا ، فإنها تتأثر بكافة الظروف البيئية المحيطة بها بدرجات متفاوتة ، حيث تمارس المنظمة أنشطتها تحت تأثيرات خارجية ، ويؤدي تفاعل عوامل البيئة الخارجية إلى التأثير سلبا أو إيجابا في عملية الإتصال التنظيمي ويمكن تناول المعوقات البيئية التالية بشيء من الإيجاز :<sup>2</sup>

##### أ - اللغة :

إن اللغة المستخدمة في الإتصال بين المرسل والمستقبل قد تكون مصدر فشل في عملية الإتصال التنظيمي واللغة هي وسيلة الإتصالات الرئيسية فعن طريقها يتم التعبير وتنقل الأفكار وتناقش القضايا ويتم تبادل الآراء إلا إذا كانت الكلمات المستخدمة قد تكون لها معاني مختلفة أو قد تكون الصياغة معقدة فلا يفهم المرسل إليه ما يعنيه المرسل وذلك حينما يلجأ إلى إستخدام بعض الكلمات أو المصطلحات المتخصصة التي لا يفهمها المرسل إليه .

كما تشكل اللهجات في اللغة الواحدة صعوبة أخرى ، تحول دون فعالية الإتصال وتتضاعف تلك الصعوبة اللغوية ، مع إستخدام لغة التخصص في الإتصال ، أو تكون الصياغة معقدة أو عندما تستخدم بعض الكلمات والعبارات أو المصطلحات المتخصصة ، يعجز المستقبل عن فهمها ويجول ذلك دون فعالية الإتصال .

##### ب - الروابط الإجتماعية :

ويقصد بها روابط العائلة والقبلية والصدقة وماتزال هذه الروابط قوية في المجتمع لذا لا يجد العاملون حرجا في مساندة القريب والصديق في أمور شخصية خلال أوقات العمل كما ان ذلك قد لا يجد إستنكارا من الفئات الأخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>الشماع ، خليل محمد : مرجع سابق ،ص 137

<sup>2</sup>جمال سالمي : معوقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية بالجزائر ، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات ، جامعة فرحات عباس، سطيف

2000/ 2001،ص 125

<sup>3</sup>غريب سيد أحمد : الجماعات الإجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ،ص150

وتؤثر تلك الروابط في سير الرسالة من خلال سرعة إيصالها أو بطأها او منعها ، مما يجعل الإتصال يتخبط في دوامة غير منظمة ، مما يعيق هدف الإتصال التنظيمي

### ج - العادات والتقاليد :

تؤدي العادات والتقاليد في المجتمع دورا حيويا في عملية الإتصال وقد تحقق نجاحا إلا أنها قد تؤدي الى فشلها أحيانا عندما يكون مضمون الرسالة مرتبطا بحقائق معينة في ذهن المستقبل غير التي يقصدها المرسل ، وهكذا تكون الإختلافات في البيئات الإجتماعية ومستويات حضارتها وثقافتها عائقا من معوقات البيئة التي تحول دون فعالية الإتصال التنظيمي .<sup>1</sup>

### د - حجم المعلومات :

يتمثل ثاني المعوقات الرئيسة للإتصال التنظيمي في الإفراط في مقدار المعلومات ، ومن الشكاوي السائدة في أوساط المديرين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات ، فإذا ما تم الإهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة ، لن يودى مطلقا.

<sup>1</sup> صالح خليل أبو أصبع : العلاقات العامة والإتصال الإنساني ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 1998، ص 119

### 3 - 6 - مقومات الإتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية :

للإتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دور من أكثر الأدوار أهمية في توجيه نشاطها وإستمرار حياتها ، من خلال المشاركة الفعالة في العملية الإدارية ، فالإتصال يعتبر كتيار كهربائي يعطي الحياة للمؤسسة ، كجهاز متكون من عدة أنظمة فرعية تشارك في أداء دورها العام .

وبأتي دور الإتصال التنظيمي من ما يقدمه للمؤسسة من دعم في مختلف مراحل العملية الإدارية وكذا ما تستفيد منه في الإشراف وتوجيه الموارد البشرية فيها ، والتي تعتبر المحرك الأساسي والضروري لحركتها وبقائها .

### 3 - 6 - 1 - مميزات الإتصال في المؤسسة الجزائرية

لقد تميزت المؤسسة الجزائرية التي تتعقد فيها العملية الإنتاجية والتنظيمية بعدة خصائص منذ وجودها ، وهي مستمرة الى حد كبير حتى اليوم ، وتعود هذه المميزات في الإتصال الى أكثر من عامل ، عنصر أو عامل التنظيم يرتبط بالعامل البشري ، وينتج عنه مستوى المشاركة في تسهيل أداء الإتصال ، وسنتطرق لهدان العاملين في المؤسسة العمومية وذلك من خلال :<sup>1</sup>

#### أ - بيروقراطية التنظيم في المؤسسة الجزائرية وأثرها على الإتصال :

فالنموذج البيروقراطي في التنظيم وتوجيه الجماعات والمجتمعات من سمات المجتمعات الصناعية أو التكنولوجية التي فرضت على نفسها هذا النوع من التنظيمي ذا المنبت القديم ، حيث وجد في مجتمعات الرومان في الجيش والكنيسة ، وغيرها من الهيئات ، وقد أكد العالم الإجتماعي " ماكس فيبر " على المزايا التي يقدمها التنظيم البيروقراطي في المؤسسة من خلال مبادئه ، والانضباط وتقسيم العمل ، وغيرها من العناصر التي تقارب في مجموعها ، وتكاد تطبق على مبادئ الإدارة العلمية لدى تايلور وهذا ما يؤكد تطابق نظرة كل من تايلور وفيبر الى المؤسسة كجهاز وهيكل رسمي ، يعتمد على العلاقات الرسمية ، دون الإهتمام بالجانب الغير رسمي ، والجوانب السلوكية الإجتماعية في المؤسسة وباعتبار محيطها غير متحرك ، ولا يؤثر كثيرا فيها .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون :الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية ، الجزائر ، 2004، ص132

ب - نظام المعلومات والإتصال في المؤسسة الجزائرية :

هذه الوضعية بكل ثقلها يمكن أن يتصورها الشخص في المؤسسات الجزائرية بكل ما يمكن أن تتولد عنها من صراعات وإختلالات بين الجماعات ، نظرا لغياب الإتصال الحقيقي الموجه الى التنسيق بين القوى وجمعها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ، أو من أجل توفير معلومات تعتبر كمداخلات أساسية في إعداد مختلف القرارات والخطط الإستراتيجية في المؤسسة .

ويمكن أن نتخيل الأخطاء والسلبات التي يمكن أن تحدث في القرارات والخطط ، باستعمال معلومات خاطئة ، أو لا تعطي الصورة الحقيقية عن ما يوجد داخل المؤسسة ، بالإضافة الى النتائج الخطيرة والسلبية على المؤسسة ، مثل إختفاء المبادرة ، الإنسحاب من المؤسسة ، أو المقاومة للخطط والأوامر ، وما يمثله كل هذا من خسائر في الطاقات والموارد النادرة والمهمة .

ومن مختلف الدراسات التي تمت على وضعيات المؤسسات الوطنية يمكن أن نلاحظ الإتفاق شبه التام حول هذا المشكل فيما يتعلق بالمعلومات والإتصال ، وهو ناتج عن البيروقراطية وضعف الهياكل والإطارات التي تكونها، فنظام المعلومات الحالي في المؤسسة تتميز بالعديد من النقائص<sup>1</sup>:

- عدم جودة المعلومات .

- عدم كفاءة ، أو نقص مهام مراجعة ومراقبة المعلومات .

- الإبتعاد نحو الإحتفاظ بالمعلومات من طرق بعض الهياكل التي لا تقبل إيصالها إلا إذا فرضت عليها إجبارية ذلك من السلطات الأعلى منها .

- سوء حركة المعلومات سواء عموديا أو أفقيا .

- عدم عودة المعلومات يؤدي بالهياكل التي تصدرها الى عدم إعتبار أهمية مجال المعلومات ..... الخ

وباعتبار أن هذا النظام له دور ريادي في التوعية والإتصال داخل المؤسسة ، من أجل بناء هذه الأخيرة بواسطة تحقيق أهدافها حسب البرنامج والخطط ، خاصة السياسية منها والإجتماعية ، لما له من أهمية تقريب الآراء بين أعضاء المؤسسة وكذلك في دعمه لطرق التسيير الديمقراطية .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون :مرجع سابق ، ص 138

إلا أن هذا النظام في أغلب المؤسسات الإقتصادية الوطنية ، الذي يتميز بالثقل والطول ونقص الفعالية ، أصبحت المعلومات في كثير من الأحيان مصدرا للسلطة ، وممتلك المعلومات التي يوصلها الى غيره ، حتى ولو كان ذلك في صالح المؤسسة وصالح لخاص والمجتمع .

### 3- 6 - 2 - النتائج السلبية لوضعية الإتصال في المؤسسة الجزائرية :

#### أ - إهمال المعلومات :

وبفعل سوء ونقص ايصال المعلومات سواء كانت ذات المصدر الخارجي أو الداخلي ، يزداد إهمال العمال في المؤسسة للمشاركة في التسيير ، والتقاعد في أداء دورهم في ذلك ، ليس من ذات أنفسهم ، ولكن نتيجة للمعاملات المشرفين على المؤسسات في ظل نقص المعلومات ، وصعوبة حركتها ، وقد ظهر أن العمال كانوا دائما يعملون بإخلاص في سبيل المصلحة العليا ..... ولكن حرمانهم جعل ردود فعلهم سلبية على المؤسسة ، وأصبحوا لا يؤمنون بشيء - من المعلومات الداخلية - إذ أن الإتصال يتم من الفم الى الأذن وضعف الوسائل الرسمية .

#### ب - الغيابات والمواجهات :

وكانت النتائج عن الوضعية السلبية للإتصال : نقص في الإنتاج ، ونسبة عالية من الغيابات ، ولا تقتصر الغيابات على التأثير على نتائج المؤسسة ، بل يصل تأثيرها الى مستوى أوسع في مؤسسات أخرى ومتعاملين مرتبطين بها ، وهذا يؤدي دورا عكسيا للمؤسسة ذات الدور القيادي الإقتصادي ، والتي حاول المسيرين تنميتها .

ومن هنا يتضح أن نظام المعلومات بمعناه الحقيقي لم يوجد في المؤسسة الجزائرية منذ فترة ، وإن وجد فهو لم يلعب الدور الحقيقي الذي وجد من أجله ، لأنه لم يتكيف مع عملية إشراك التسيير وديمقراطية المعلومات ، ويتميز بصلافة مسالكة .

عدم الإهتمام من طرف العمال والأفراد بالمؤسسة وبوضعية هذه الأخيرة وأهدافها ، بالشيء الكافي مقارنة مع إهتماماتهم بمشاكل الأجور والمزايا التي يتحصلون عليها ، ويبحثون عنها ليس في الحقيقة نتيجة لضعف نظام الإتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية كحالة خاصة ، مع أنها جد مقلقة نظرا للوضعية الحرجة التي تمر بها ، وإنما هي حالة عامة تمت ملاحظتها في مختلف المجتمعات ، وهي ترتبط بطريقة التنظيم والإدارة وما توفره المؤسسة من ديمقراطية وإتصال ، ولعل عدم إحترام ما يطلبه الأفراد والعمال في المؤسسة من شفافية في المعلومات ، وإهتمام بهم وإعطائهم نوعا من الطمأنينة

النفسية ، وهي من أهم مزايا الإتصال التنظيمي والمشاركة في إعداد القرارات بقدر ما يهتمون بمصيرهم وأمانهم للمستقبل .

### 3 - 6 - 3 - الإتصال والجو العام في المؤسسة الجزائرية :

ولحل هذا المشكل كان يظن عادة أنه إذا كان من المطلوب وضع نظام إتصال ، لإعلام العمال وضمان تبادل المعلومات هو لهدف الآثار المقبولة التي يمكن أن تقدمها هذه الإجراءات في علاقات العمل ، في حين أن فعالية نظام الإتصال والإجراءات التي تجعل مجموع العمال في المؤسسة مستعدين للمساهمة في تبادل حقيقي للمعلومات ولوجهات النظر تتعلق في جزء منها بالجو العام لعلاقات العمل التي تسود في المؤسسة ، وفي الحقيقة فالإتصالات الجيدة تعكس في كثير منها نوعية علاقات العمل التي تساهم في تحقيقها .

وهكذا فإن الإتصال التنظيمي في المؤسسة لا يرتبط فقط بالأهداف والوسائل التي يمكن للإدارة أن توفرها له ، وإنما يرتبط أيضا بالجو الداخلي فيها ، وبالعلاقات العمل التي يؤثر فيها بشكل كبير طل من النموذج التنظيمي السائد، والطرق المستعملة في التسيير ، والإهتمام بالعامل في مختلف مستوياتهم ، بالإضافة الى جوانب أخرى لها علاقة بذلك ، مثل علاقات العمل بين عمال التنفيذ ورؤسائهم المباشرين ..... ويمكن حصر الجو العام للإتصال في المؤسسة الجزائرية فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أ - عدم الرضا بين الأفراد العاملين في الهرم الإداري :

المؤسسة الجزائرية العمومية تعاني من سوء وضعف العلاقات ، حيث يرى العمال التنفيذيون أن رؤسائهم لا يقومون بمهامهم ، وهناك حالات أخرى تؤثر وتدهور العلاقات بين الأفراد في الهرم الإداري التنظيمي ، من هذه الحالات التغيير من وقت لآخر في هيكل المناصب ، حيث كثيرا ما يجد مرؤوس سابق نفسه رئيسا لرئيسه السابق ، وتغير هذه المناصب والأدوار تخلق جوا صعبا وسيئا في العمل وكثيرا ما تؤدي هذه الظاهرة الى ضعف نظام الإتصال .

#### ب - تداخل المشاكل الإجتماعية ونقص الكفاءات :

فهذه من الأسباب الخارجية المتعلقة ب الوضعية العامة للمجتمع الجزائري ، اين ينتشر جو عدم الرضا ،وماله من دور وأثر نفسي سلبي لدى العمال ، ويظهر في نزاعات وأشكال غير مباشرة مثل السلبية إتجاه العمل وأهداف المؤسسة

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون :مرجع سابق ، ص ص 155 - 156

(التغيات ، عدم الإستعداد )، وهذه النتائج تضاف الى الكثير من الإطارات في مجال الإتصال ، والمسؤوليات التي من المفروض أن يتحملوها من أجل إعطائه المكانة المناسبة كي يؤدي أهدافه .

### 3 - 7 - تحسين الإتصالات التنظيمية :

يرى الباحثون أن تحسين الإتصالات التنظيمية يكون بطريقتين شاملتين ، أولا يمكن للمدير أن ينمي مهاراته في إستخدام الرموز ويعني ذلك الإهتمام بقدر الإمكان بعملية إختيار الرموز وتحديد القرينة أو المحيط الذي تبث من خلاله الرسالة ، ثانيا على المرسل أن يأخذ مستمعيه في الحسبان عند ترميز الرسالة لذلك يجب أن يضع المدير نفسه في مكان المتلقي ويحاول أن يحيط مسبقا بالعوامل الشخصية والموقفية التي ستؤثر على تفسير الرموز أو فك رموز الرسالة .

وهناك عدد من الوسائل التي تستخدم عادة بواسطة المديرين لتحقيق تلك الغايات:

أ - المتابعة والتغذية المرتدة : تتطلب عملية المتابعة للتغذية المرتدة الملائمة في إيجاد طريقة رسمية أو غير رسمية يتمكن المرسل من خلالها التأكد من الكيفية التي يتم بها تأويل الرسالة بالفعل ، فيما تجعل التغذية المرتدة من الإتصال عملية ذات إتجاهين ، ففي المواقف التي تتم فيها المقابلة المباشرة بين المرسل والمتلقي يتعين على المرسل أن يلاحظ تعابير الوجه والعلاقات الأخرى التي توضح الطريقة التي استقبلت بها الرسالة وغالبا ما يكون من الضروري في هذه الحالة أن يلمس المرسل استفسارات من المتلقي ، أما في حالة الإتصال الرسمي المكتوب فقد يتطلب من المرسل صيغة معينة ووقتا محددًا للإجابة ضمانا للتغذية المرتدة الملائمة .

ب - قنوات الاتصال المتوازنة والتكرار : من المبادئ الأساسية لتقنية قنوات الإتصال المتوازنة التي تدعم بعضها البعض ينبغي إتباع الطلب الشفهي بمذكرة مكتوبة ، بهذه الطريقة بتأكد المرسل من حصول انتباه على المتلقي ( عن طريق معلومات شفوية ومباشرة وجها لوجه ) ومن وجود شيء مكتوب ( المذكرة ) يمكن الرجوع اليه في حالة نسيان التفاصيل

ج - التوقيت : قد يهمل أحد المديرين مذكرة او طلبا ما ، بسبب وجود مشكلات أخرى أكثر إلحاحا في نفس الوقت ويمكن للإدارة ان تتخذ إجراءات لضمان عدم إضاعة الوقت لسلامة إستقبال المعلومات المرسله

أولا : قد يكون للإدارة الرغبة في توحيد نمط توقيت رسائل معينة ، بمعنى توزيع المعلومات في يوم محدد يكون متفق عليه من طرف الجميع

ثانيا : تقوم كثيرا من المنظمات بتحديد الفترات التي تخلو من ضغط العمل لإرسال أي معلومات أو أفكار أو تعليمات للموظفين مما يجذب إنتباههم لهذه المعلومات

**د - الإهتمام باللغة :** على المرسل أن يأخذ المتلقي في الحسبان عند إختيار اسلوب المخاطبة ، فالإستخدام الأمثل للغة يتوقف على مدى تكييف الرسالة لظروف ومستوى المتلقي بحيث يتطابق المقصود مع ما يتم تلقي من الرسائل

**هـ - نقل المعلومات ومركز المعلومات :** هناك شبكات الإتصال الغير رسمي تتزامن مع قنوات الإتصال الرسمية ، تعرف عموما وسائل نقل المعلومات الغير رسمية وهي السيمة الحقيقية المعروفة في المنظمات والمؤسسات ولا تقوم هذه الوسائل بوظائف إعلامية فقط بل تؤدي مهام تتعلق بالدفاعية أيضا إذ أنها عامل تدعيم فعال للعديد من الحاجات في المنظمة .

ومن الممكن أن تكون قنوات الإتصال الغير رسمية مصدرا هاما للمعلومات ونقلها بين الإدارة والعاملين وذلك

من خلال<sup>1</sup> :

- تتميز هذه الإتصالات الشخصية بأنها وسيلة سريعة لتبادل المعلومات أكثر من قنوات الإتصال الرسمية

- تتميز هذه الاتصالات بأنها أكثر مرونة وتمتد لعدد أكبر من الموظفين على أساس اللقاء المباشر ، ولذلك فهي توفر مصادر ممتازة للمعلومات المرتدة ، وعادة ما يجمع المتخصصون في مجال الإتصال بين القنوات الرسمية والقنوات الغير رسمية للإتصال ، وبناء على ذلك يستطيع المدير تعزيز المعلومات التي يتلقاها عن طريق القنوات الرسمية للتحدث بصورة غير رسمية مع مرؤوسيه الكبار وكما يمكن للمدير تعزيز واستيضاح بعض الجوانب المتعلقة بأمر رسمي مكتوب بحدث ودي مع المرؤوسين ، بطريقة مغايرة لسابقتها.

**و - العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين :** يتوقف سلوك واداء الافراد والجماعات داخل المنظمات والمؤسسات بشكل أساسي على مدى نجاح الطريقة التي توجهها الأطراف الآنية وعلاقتهم المتفاعلة ،( الرئيس ، نائب الرئيس ، مدير الفرع ، رئيس القسم ، العامل ) ، وقد توصلت دراسة "فردريك جابلن " أن هناك ثلاث عوامل هامة لها تأثير على ظاهرة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس تساهم في تحسين الإتصالات التنظيمية :

**- القوة والمركز :** القوة هي تأثير على أفعال الآخرين وتمثل النتيجة الرئيسية لأعمال البحث في هذا المجال في أن المرؤوسين الذين يحسون أن لرئيسهم تأثير على رؤسائه يساهم أكثر في فعالية الاتصال التنظيمي والثقة برئيسهم

<sup>1</sup> سلمان كفان: مرجع سابق ، ص 67

- **الثقة** : تشمل الثقة الاعتقاد بإمكانية الإعتماد على الرؤساء وأنهم ينفذون ما يعدون به فالثقة هي عامل بسيط بين إنفتاح الإتصال التنظيمي وفعاليتته ، ولا يكون لتحسين الإتصال التنظيمي أثر على فعالية الإتصال الا حينما يتوافر قدر كبير من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين .

- **التباين اللغوي** : يشير التباين اللغوي في المعلومات الى التفاوت بين الرئيس والمرؤوسين في المعلومات والفهم حول مسائل معينة ويبدو من المعقول للوهلة الأولى أن نتوقع أنه كلما قلت درجة التفاوت بين الرئيس والمرؤوسين كلما أصبح الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين أكثر فعالية ، الا أن جابلن يشير الى أن يكون الإختلاف اللغوي ميزة ايجابية في واقع الأمر فيما يؤدي اتساع الفجوة في اللغة على تحريف المعلومات ويجعل الإتصال أكثر فعالية وأكثر من ذلك تشير شواهد البحث حتى الآن أنه من المفيد بالنسبة للرئيس من الناحية العلمية أن يكون بينه وبين مرؤوسيه مسافة فيما يتعلق بالمعلومات وتفسير المسائل التي تتعلق بها جميعا

#### 4. 1 - بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

##### 4. 1. 1 - نشأة و تعريف المجمع:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال تسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما يتكفل بالاتصالات ممثلة في " اتصالات الجزائر".

كما تشمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية و اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

##### • قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

المؤرخ في 05 أوت 2000 المتضمن استقلالية البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القانون نص قرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر إذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

و في الفاتح من جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة

في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يعرف إلا المنافسة الشرسة و البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

✓ الإمكانيات المادية:

حيث تم تجهيز كل الوكالات التجارية لكي تعطي طابعا عصريا يتماشى مع الوكالات الموجودة في العالم ( فرنسا ) و تم التركيز على إزالة الحواجز بين الزبون و الموظف حيث أزيلت الشبائيك و استحدث نموذج موحد لكافة الوكالات التجارية .

✓ الإمكانيات البشرية:

تم إعداد برامج طويلة المدى يخضع بموجبه كل عمال إتصالات الجزائر للتكوين و التحسين وهذا منذ عام 2004 إلى غاية اليوم، و هو عبارة عن تكوين تأسيسي تجاري و مالي ثم امتد إلى مواضع أخرى ذات علاقة بالجانب المهني مثل :

- تكوين في تقنيات البيع . تسويق الزبائن .
- فن التفاوض . - الإستقبال .

**4 - 1 - 2 . أهداف مجمع اتصالات الجزائر**

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم:

✓ الجودة.

✓ الفعالية.

✓ نوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم واحد في سوق اتصالات الجزائر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع المكلف بالإعلام بمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة، ب . ع ، بتاريخ 18 أبريل 2016

## 4- 1- 3. فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الإتصال فقد تم إنشاء فرع مختص في الهاتف الخليوي، حيث يعتبر موبيليس Mobilis، أهم متعاملي الهاتف النقال في فروع اتصالات الجزائر ( موبيليس 10 ملايين مشترك من خلال تغطيتها التي تعدت 98 % وكذا عدد زبائنها). كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام و هو اتصالات الجزائر للإنترنت " جواب " حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير الإنترنت ذو سرعة فائقة.

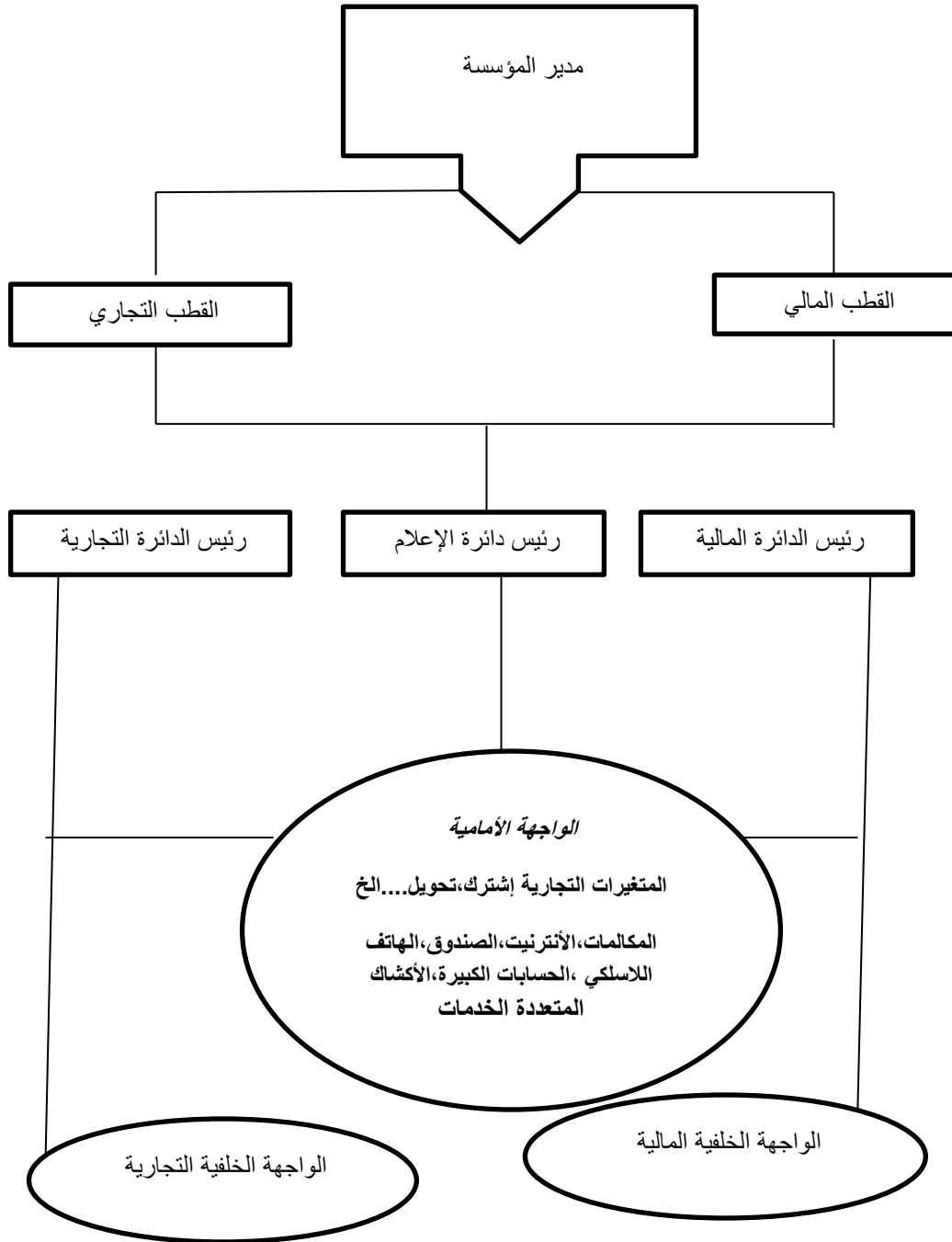
وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد ( التعليم بمقرات الربط بالإنترنت، الصحة، الإدارة،

المحروقات، المالية...الخ) مبروطة حاليا بشبكات الإنترنت عن طريق شبكة جواب . Djaweb

فرع الاتصالات بالساتل ATS المختصة في تكنولوجيات الساتل و الأقمار الصناعية و تسمى اتصالات الجزائر الفضائية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سابق





الشكل رقم (15) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - مسيلة -

#### 4.1.4 - أنواع الاتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر

##### أ - الإتصال الداخلي:

##### 1. الإجتماع على السريع «breifing» :

يتم عن طريق الإتصال بين الموظفين ومسؤوليهم المباشرين و يتضمن توجيهات و تعليمات يتم نقلها من العلى إلى أسفل وقد يكون إجتماع دوري " أسبوعي ، نصف شهري ، شهري " ، أما في الإجتماع الأسبوعي يتم فيه تقييم العمل و التوجيهات و التعليمات على مدى الأسبوع ، و مدى تطبيقها من طرف الأعوان ، و في بعض الأحيان تكون هناك خدمات إضافية جديدة عن طريق الإذاعة أو ومضات إخبارية ومدى الإستجابة للخدمات المعلنة مثل:

○ التخفيضات و التسهيلات .

○ تغيير مهام الموظفين داخل المؤسسة .

##### 2. المذكرات الداخلية .

##### 3. الإعلانات .

##### 4. الرسائل الإدارية .

##### ب - الإتصال الخارجي :

##### 1. الهاتف :

يقوم مسؤول الإتصال ممثلا في رئيس دائرة الإعلام و التوجيه أو احد مساعديه بالإتصال هاتفيا بعينة من الزبائن و من بين هذه العينة :

أ- الإتصال بالزبون في حالة تركيب جديد :

في هذه العملية يضع نظام " GAIA " الزبون في حالت إستقبال فقط ، و عند

إتصال هذا الأخير و التأكد من هويته ، في هذه الحالة يتم تحرير الخط الهاتفي ليصبح إرسال و إستقبال.

ب- الإتصال لتحسين الخدمة :

حيث يتم إختيار عينة في الغالب لا تصلهم الفواتر الهاتفية ،أو أسماؤهم أو هوياتهم تحمل أخطاء في الإسم أو العنوان . و هذا قصد تصحيحها و الإستفادة من دمج أرقام هواتفهم النقالة ليتسنى إبلاغهم بعملية الفوترة أو قرب قطع الخط الهاتفي ... الخ

## 2. SMS :

هي خدمة جديدة أستحدثت ، حيث تقوم إتصالات الجزائر حديثا بشحن المعطيات الخاصة بالهواتف النقالة للزبائن قصد إبلاغهم بوجود عملية ما (قطع، فوترة، عروض ...) .

## 3. الخادم الصوتي :

هي عملية عكسية أي الزبون هو المتصل، حيث تضع إتصالات الجزائر تحت تصرف المواطن أرقام هاتف مجانية لتسهيل الخدمة ، مثل: 1544، حيث يقدم هذا الرقم خدمات للزبائن تتمثل في تمكينه من معرفة مبلغ الفاتورة و مبلغ المكاملة.

## 4. مركز الإتصال 100:

هو رقم مجاني كان في البداية جهوي ( ورقلة - قسنطينة- العاصمة- وهران )

و سيتم تعميمه ليصبح وطني، عند تشكيل رقم 100 نجد جملة من الخيارات توجه المتحدث و تعلمه مثلا عن إنقطاع ADSL أو مبلغ الفاتورة أو الإعلان عن عرض جديد، و تمتد خدمة هذا المركز حتى الساعة الثامنة مساء كل أيام الأسبوع ما عدا الجمعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مرجع سابق

## 5. الإتصال بطرق الباب :

هي عملية تقوم بها المؤسسة قصد القيام بأحد العمليات السابقة الذكر و هي إحدى أحدث الطرق في عملية تسويق الهاتف الريفي، وسميت هذه العملية ب: WLL ، وهي إختصار لكلمات: Wireless Local Loop أي الشبكة المحلية لمحمولة ، وقد تمت هذه العملية بشكل خاص في بلديات و قرى مدينة المسيلة عام 2007 / 2008 .

وقد لقيت هذه العملية رواجاً وإقبالاً كبيراً من طرف السكان، حيث تم تسويق مئات الخطوط الهاتفية في هاته المناطق و المصانع و المؤسسات .

## 6. المطبوعات :

القصد من هذه المطبوعات تسهيل الإتصال وتسريعه على الزبون، بالإضافة إلى تقديم بعض الخدمات منها مايلي :

أ- 05 أقرب و 05 أصدقاء :

تهدف إلى تخفيض مكالمات هاتفية بنسبة 50 لأرقام يطلبها الزبون

عادة ما تكون من الأقارب والأصدقاء نحو جميع الشبكات المحلية الدولية والوطنية ، حيث يقوم نظام الفوترة "GAIA" بخصم 50 من المبالغ بصفة آلية وبيئها على الفاتورة كما يبين نوع الخصم والقصد من إحداثها للتشجيع على إستعمال الهاتف الثابت ، وهي خدمة مجانية .

ب- Décharge :

هناك مطبوعات تستحدث للضرورة المحلية، فهي تسلم للزبون لإثبات أنه قد أرجع جهاز الشبكة المحلية المحمولة إلى الوكالة .

### 7. الحملات :

تقوم إتصالات الجزائر على غرار شركات الإتصال في الجزائر بما يدعى بالحملات الوطنية للإتصال ،حيث يتم من خلالها تجنيد مجموعة من الموظفين وتزويدهم بالحافلات والسيارات تحمل رموز المؤسسة تنتقل من الشمال إلى الجنوب أو من الشرق إلى الغرب ، هذه الحملات إنتشرت بكثرة بين 2006/2008 وذلك قصد التعريف بالمؤسسة وتقديم بعض العروض (سهلي ،بينيفكس ،إحكي ...)

وتعتبر هذه الطريقة فعالة في الإتصال المباشر والتي يتم من خلالها ربط الصلة بالمواطن وتوجيهه في الأخير إلى الوكالة .

### 8. الملصقات :

هي الوسيلة الأكثر فعالية للتبليغ عن عمليات المؤسسة من عروض وخدمات إذ لا تكفي المؤسسة بالملصقات الحائطية فقط بل تلجأ إلى الإستعانة بالأكشاك الهاتفية قصد تعليق ملصقاتها وإفهام الجمهور حول هذه الخدمة .

حيث صرفت مؤسسة إتصالات الجزائر مبالغ طائلة تمتد حسب الحركة التجارية مثل: **easy** عرض 2011 وعرض بينيفيكس ،وعدة عروض أخرى .

### 9. الإذاعة :

دأبت إتصالات الجزائر على الإستعانة بكل الوسائط الإعلامية المتاحة، حيث تم توقيع إتفاقيات بين الوكالة التجارية و الإذاعة المحلية، و التي تهدف إلى إعلام الجمهور بالعروض و اللقاءات مع المسؤولين قصد التحسيس إلى أهمية الخط الثابت نتيجة إنتشار عملية نهب الأسلاك قصد الإستفادة من النحاس .

### 10. التلفزيون :

كسابقه يعتبر التلفزيون أحسن وسيلة إتصال مع الجمهور خاصة في بعض المناسبات مثلا: رمضان و الأعياد الدينية و الوطنية... الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرجع سابق

## 11. موقع الأنترنت : [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

تفطنت إتصالات الجزائر منذ نشأتها إلى دور الأنترنت في التواصل و الإتصال حيث أنشأت موقعا يلي حاجات الزبائن و المواطنين و يقدم الموقع إنعكاسا حقيقيا لهذه المؤسسة، حيث يتم عرض الوكالات التجارية على المستوى الوطني، الولائي و الإقليمي، وكيفية الإتصال بها، كما يقدم عروضاً في الغالب توجد على مستوى الوكالات حيث يقدم صفحة تتوفر على أخبار وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال.

### • نظام "GAIA" :

هو شبكة الفوترة المالية والجانب التجاري بالنسبة للهاتف الثابت والوصلات الخاصة و هو نظام دولي من إنتاج الشركة المتعددة الجنسيات "Sofrecom" وهو متوفر في شركات الإتصالات للدول المجاورة (تونس ، المغرب وبعض دول الساحل الإفريقي) .

### • مميزات نظام "GAIA" :

- المسؤولية فيها محددة : فكل موظف مرسوم في إتصالات الجزائر يتحصل على كلمة سر يدخل بها إلى الشبكة حيث يتحمل مسؤوليته في كل الإستعمالات التي يقوم بها ولا يعذر بجهل القانون .
  - التأريخ : كل العمليات التجارية والمالية التي تتم على مستوى الشبكة تؤرخ مباشرة وبصفة تلقائية كما تؤرخ للموظف الذي باشر العملية إضافة إلى ذلك فإن المكالمات التي يقوم بها الزبون تؤرخ أيضا ،وتترجم هذه العملية بما يسمى "فاتورة مفصلة" .
  - الفعالية و الآنية :هذه الشبكة سريعة و فعالة تؤدي الوظيفة بصفة آنية . مثل :
- "فتح خط هاتفي في مدينة ويتم دفع الفاتورة في مدينة أخرى مربوطة بنفس الشبكة وهذا الخط موجود في مدينة  
ثالثة ."
- الأثر : تحافظ هذه الشبكة على أثر العمليات التي تمت منذ إطلاقها عام 2004 .

4 - 2 - حدود الدراسة :

أ - الحدود المكانية : لقد قمت بالدراسة الميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة

ب - الحدود الزمانية : تمت الدراسة بمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة في الفترة الممتدة من 6مارس الى 27مارس 2016، وإخترت هذه المؤسسة كنموذج لإسقاط الدراسة النظرية عليها ،وذلك لمعرفة واقع الإتصال التنظيمي في هذه المؤسسة .

4 - 3 - منهج الدراسة :

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم وإستثماره في أقصر وقت ممكن وبأسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول الى الحقيقة العلمية.<sup>1</sup>

فالمنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث ، كما أن إختياره لا يأتي من قبيل الصدفة بل إن موضوع الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب ، وهذا الإختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها

وبما أن دراستي تتمحور حول واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسات الخدماتية ، فإنها تنتمي الى الدراسة الوصفية الشائعة في بحوث الإتصال والتي تقوم على تفسير الوضع القائم للمشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها ،بهدف الانتهاء الى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة التي تقوم على الحقائق المرتبطة ،وقد تم إختيار لهذه الدراسة منهج وفق ما تتطلبه دراسة واقع الإتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر والقيام بجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع ،وكذا تشخيص مؤشرات الدراسة إستلزم استخدام المنهج المسحي .

ويعني منهج المسح " الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة ،من خلال العناصر المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية الغير مصطنعة ،من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك."<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حميدة عميراوي : مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث ،الباحث الإجتماعي ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،العدد1، بدون تاريخ ،ص96

<sup>2</sup>أحمد بن مرسللي : مناهج البحث في علوم الإعلام والإتصال ،ط2 ، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2005 ، ص ،286

#### 4-4 - أدوات جمع البيانات :

ان عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الإنسانية والاجتماعية ، بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل اليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف مع الإختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات ، فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز بحث موضوع معين

وإن كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث ، وهنا في دراستي هذه إعتمدت على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي :

##### أ - الملاحظة :

الملاحظة او المشاهدة الحسية ،صالحة لإدراك وفهم الظواهر ،وبذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات الإنسانية والاجتماعية الوصفية لأن الباحث عندما يصف الظاهرة الإتصالية والاجتماعية وصفا دقيقا يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبها وقد إستعملت الملاحظة البسيطة المباشرة ،كملاحظة تحركات العمال داخل المؤسسة وتحركات المسؤولين الإداريين داخل مختلف الأقسام الإدارية وكيفية إتصال العمال بالإدارة ،وبعضهم البعض سواء عن طريق الهاتف أو الإتصال المباشر ،وخلال تجولي بالمؤسسة لاحظت وجود الملصقات على مستوى كل طابق وفي المدخل الرئيسي للمؤسسة ،وكذلك في قاعة الإنتظار ،هذه الملاحظة سمحت بجمع البيانات اللازمة حول ظروف العمل وملاحظة العمال أثناء أداء مهامهم وملاحظة الجو العام السائد في الأقسام الإدارية في المؤسسة بشكل عام ،وقد وجهت الملاحظة أيضا الى تصرفات المشرفين مع العمال ومحاوله الحصول على بيانات حول طبيعة العلاقة بين المشرفين والعمال من خلال ردود الفعل وما يصدر من الجانبين من سلوك بالإضافة الى طبيعة العلاقة بين العمال وكيفية الإتصال بين بعضهم البعض

كما إستخدمت هذه الأداة في ملاحظة سلوك الباحثين ،أثناء ملئ الإستمارة مع كل سؤال يطرح ،كما لاحظت الإستياء الكبير لبعض العمال من الإدارة والمسؤولين من خلال التصرفات التي قام بها العمال والتي تؤكد ذلك

ب - المقابلة :

لقد خصصت المرحلة الأولى من المقابلة للإلتقاء بالمسؤولين ، حيث تم اللقاء بالمكلف بالإعلام بالمؤسسة ، الذي قدم لي التعليمات الخاصة بمجال الدراسة المكاني والبشري كما طاف بي بجميع أقسام المؤسسة مع إعطاء شروحات عن بعض الأقسام في المؤسسة ، حيث يوجد على كل قسم رئيس ، وقد أفادتني المقابلات والمحادثات التي أجريتها مع بعض العمال ورؤساء الأقسام في المؤسسة في الكشف عن بعض الجوانب الهامة التي تخدم دراستي ، أما المرحلة الثانية فخصصتها للمقابلة أفراد العينة ككل ، وقد سمحت لي بكسب ثقة الباحثين وشرح الغرض من البحث ، واتسمت بالتحاور معهم في بعض القضايا المتعلقة بالإتصال من حيث إتصالهم بالإدارة ، وكيفية إتصال الإدارة بالعمال ومدى إهتمامها بمشاكلهم خاصة تلك المتعلقة بالعمل

ج - الاستمارة :

تعتبر الإستمارة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الإنسانية والإجتماعية الميدانية ، وقد وزعت إستمارة الإستبيان على عمال المؤسسة ، وقد إعتمدت على الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة الى وسائل أخرى كالملاحظة والمقابلة

فالإستمارة يقوم من خلالها الباحث بالإجابة على الأسئلة الموجهة إليه والتي قمت بصياغتها بعد قيامي بالدراسات الإستطلاعية ، والتي مكنتني من التعرف على مختلف المصالح والدوائر والأقسام والفروع الأخرى الموجودة في المؤسسة .

وقد قمت بصياغة الإستمارة إنطلاقا من مشكلة الدراسة والأسئلة التي أثارها والأهداف التي ترمي الى تحقيقها بالإضافة الى فرضياتها .

ورغم بساطة أسئلة الإستمارة ، إلا أنه لم يمنع من تبسيط معناها أكثر وتجلي ذلك من خلال تجريبها وإظهارها على بعض العمال بالمؤسسة ، وكان ذلك أثناء تجريب الإستمارة المبدئية ، وقد تم إختيار العمال بصفة عشوائية ، فاهتموا بهذا الموضوع واستحسنوه وقدموا ملاحظاتهم على أسئلة الإستمارة ورغم بساطة أسئلة الإستمارة ، إلا أنه لم يمنع من تبسيط معناها أكثر وتجلي ذلك من خلال تجريبها وإظهارها على بعض العمال بالمؤسسة ، وكان ذلك أثناء تجريب الإستمارة المبدئية ، وقد تم إختيار العمال بصفة عشوائية ، فاهتموا بهذا الموضوع واستحسنوه وقدموا ملاحظاتهم على أسئلة الإستمارة - الإستمارة المبدئية - فقدموا إقتراحات ، وذلك بإضافة بعض العبارات

التوضيحية لبعض الأسئلة، إضافة الى تبسيط عدد منها (الأسئلة) وقبل تجريب الإستمارة، فقد عرضت على أساتذة للتحكيم من داخل الجامعة وخارجها

كما تمت مراجعة الإستمارة وإعادة صياغتها من جديد مع الأستاذ المشرف وبذلك أصبحت في شكلها النهائي تضم 39 سؤالاً بعدما كانت مشكلة من 45 سؤال، وبعد تحكيمها تقلص العدد

وتتراوح أسئلة الإستمارة بين أسئلة مغلقة محددة بنعم أو لا مع إحتواء بعضها على سؤال لماذا، أو ما هو السبب في رأيك وأسئلة مفتوحة محددة باحتمالات، وقد قسمت الاستمارة الى المحاور التالية :

**المحور الأول:** حول البيانات الشخصية، ويضم هذا المحور 6 أسئلة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية، الحالة المهنية، سنوات العمل

**المحور الثاني:** حول وسائل الإتصال التنظيمي ويضم هذا المحور 6 أسئلة ويحتوي على الأسئلة التالية: إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى العمال، الوسائل المستعملة من طرف الإدارة في ميدان الإعلام، عقد الإجتماعات الدورية تناقش من خلالها المؤسسة مشاكل عمالها وعدد إنعقادها في السنة، قيام المدير بزيارات دورية، والأساليب المستخدمة للإتصال بالرؤساء

**المحور الثالث:** حول شبكات الإتصال التنظيمي، ويحتوي على 4 أسئلة وهي أسئلة تتعلق بالإتصال المباشر للمدير بالعمال والغرض من هذا الإتصال، إتصال المدير بالعمال عن طريق مساعديه، إتصال العمال برؤساء المصالح وطبيعة الرد، إمكانية الإتصال المباشر بين مختلف الموظفين في المؤسسة

**المحور الرابع:** حول أنواع الإتصال التنظيمي في المؤسسة ويضم هذا المحور 7 أسئلة توزعت هذه الأسئلة حول طبيعة الإتصالات التنظيمية المستخدمة في المؤسسة، الإتصال بالمشرفين، الإتصال الفوري في حالة مواجهة مشكلة، التفاعل الإتصالي بين الزملاء في العمل، تبادل أطراف الحديث حول العمل بين رؤساء الأقسام والعمال، الإتصال بزملاء العمل في الأقسام والفروع الأخرى التابعة للمؤسسة.

**المحور الخامس:** حول عوائق الإتصال التنظيمي، ويضم هذا المحور 7 أسئلة تتعلق بوجود عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة وطبيعة هذه العوائق، صعوبة الإتصال في المؤسسة، الإنجذاب الى فرد من غيره داخل المؤسسة، وضوح المعلومات التي تنقلها الإدارة، طبيعة معالجة مشاكل العمال، وجود روح تعاون بين مختلف المستويات الإدارية، ملائمة البيئة المكانية لتأدية العمل داخل المؤسسة

**المحور السادس :** يتعلق بآليات وسبل تحسين الإتصالات التنظيمية ويضم هذا المحور 9 أسئلة، ويحتوي على الأسئلة التالية :

تخصيص المسؤولين أوقات للإستماع الى شكاوي العمال ، التباعد بين العمال والإدارة والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات التنظيمية ، العلاقات الطيبة بين المشرفين والمسؤولين والعمال ، إستخدام لغة مفهومة بين مختلف أعضاء المؤسسة ، قيام الإدارة بتحسينات في مجال الإتصال التنظيمي ، الطرق الواجب استخدامها لتحسين الإتصالات التنظيمية في المؤسسة ، أخذ الإدارة لإقتراحات العمال بعين الإعتبار ، تخفيف الإدارة من ضغوط العمل على العاملين ، تقديم اقتراحات لتحسين الإتصالات التنظيمية في المؤسسة .

#### صدق الإستمارة :

للتحقق من صدق الإستمارة عرضت في صورتها الأولية على ثلاث محكمين (3) اساتذة<sup>1</sup> بقسم علوم الإعلام والإتصال بجامعة المسيلة وذلك من أجل إفادتي حول بعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة ، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة ، حيث بالنسبة للمحور الثاني والثالث تم حذف البند 16 و 20 و 22 واعادة صياغة البند 26 والبند 35 ، لكي تصبح الإستمارة في شكلها النهائي تضم 39 سؤال بعدما كانت مشكلة من 45 سؤال .

#### 4. 5. مجتمع وعينة الدراسة :

##### أ. مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في " مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة عصاص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي " <sup>2</sup> ومن أجل دراسة واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمائية ، فقد إخترت مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المسيلة والمعروفة بامتلاكها المؤهلات النفسية والفنية الهائلة وهو ما يفرض على المؤسسة بتطبيق الإتصال التنظيمي في جميع مصالحها ، وهذا العامل يساعدني في دراستي لواقع الإتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية كذلك امتلاك المؤسسة لشبكة معلوماتية واسعة يسهل علي استكشاف واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسة (موضوع الدراسة) كما يوفر لي المتابعة الميدانية .

<sup>1</sup> الأساتذة المحكمين : أ.د سلامي سعيداني ، أ. بوبكر بوعزيز أ. د. أحمد المهدي الزواوي

<sup>2</sup> موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صراوي وآخرون ، ط2، الجزائر ، دار القصبية ، 2006 ، ص 62

ب - عينة الدراسة :

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة المتعلق بدراسة واقع الإتصال التنظيمي ، فإن إختياري لعينة البحث جاء متوافقا مع مجتمع البحث من حيث إستخدام الإتصال التنظيمي من قبل الإدارة والموظفين ، حيث أن هذا النوع من الإتصال متوفر على مستوى المؤسسة ، وعلى هذا الاساس قمت باختيار عينة قصدية تتمثل في الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر ولاية المسيلة الذين بلغ عددهم 20 فردا

4.6 - أسلوب المعالجة الإحصائية :

فيما يخص المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بدراستي فقد قمت باستخدام الجداول البسيطة في عملية تفرغ إستمارة الإستبيان وحساب التكرارات والنسب المئوية ، والنسب المئوية هي عبارة عن الرتب المئوية للظواهر والقيم المختلفة وطريقة استخدام النسب المئوية يكون بالطريقة التالية:<sup>1</sup>

- نجد التكرار المجتمع الصاعد للجدول التكراري المعطى

- نجد الحالات المناظرة وذلك بضرب قيمتها في 100 وقسمتها على المجموع الكلي لأفراد العينة

مثال : إذا كان عدد التكرارات الخاصة بإجابات أفراد العينة هو : 12 والعدد الكلي لأفراد العينة هو 20 فإن

النسبة المئوية التي تحدد طبيعة الإجابة تكون على النحو التالي

$$12 \times 100$$

$$\frac{\quad}{\quad} = 60 \%$$

$$20$$

إذا حساب قانون النسبة المئوية هو عدد التكرارات الخاصة بإجابات أفراد العينة في 100 ويقسم المجموع على

العدد الكلي لأفراد العينة

<sup>1</sup>جودة عزة عطوت : البحث العلمي ، مفاهيم وطرقه الإحصائية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002، ص 267 268

- مميزات النسبة المئوية :

1- تعطي صورة صادقة لترتيب الفرد بالنسبة للمجموعة

2 - سهولة حسابها

3 - سهولة فهمها من قبل المختصين وغير المختصين ممن لا يعرفون الإحصاء

4 - يمكن تفسيرها بدقة وهذا من خلال النسب المئوية المحصل عليها

عيوبها :

- لا تعطي فكرة واضحة عن مدى إختلاف النسب المئوية المحصل عليها

- الحصول على نسب مئوية متفاوتة لأجوبة أفراد العينة يصعب عملية تفسير تلك النسب المئوية المحصل عليها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جودت عزة عطوت : مرجع سابق ، ص 60 - 61

4-7 - عرض النتائج والتعليق عليها

البند الأول: الخصائص الديمغرافية للعينة

01.الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	12	60%
انثى	8	40%
المجموع	20	100%

الجدول رقم (2) يوضح الخصائص الديمغرافية للعينة (الجنس)



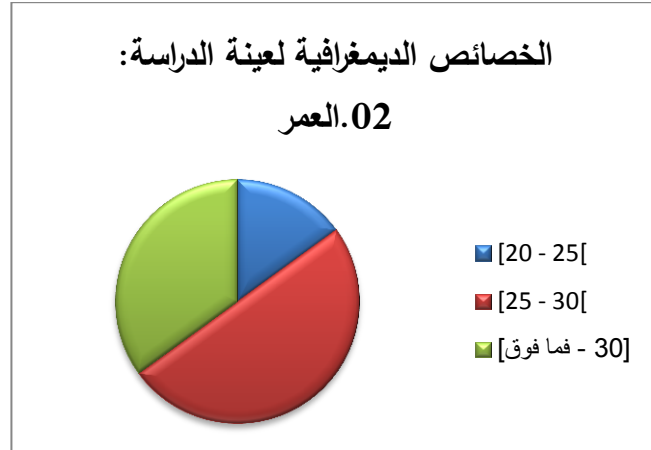
**التعليق:** يبين لنا الجدول أن عدد الذكور العاملين في المؤسسة يشكل ما نسبته 60% والذي يساوي أكثر من نصف عدد العمال في المؤسسة، فيما تمثل نسبة الإناث ما نسبته 40%، فالملاحظ أن أغلب العمال من فئة الذكور

02.العمر:

النسبة المئوية	التكرار	
15%	03	] 25 – 20 ]
50%	10	] 30 – 25 ]
35%	07	] 30 – فما فوق ]
100%	20	المجموع

الجدول رقم (3) يوضح الخصائص الديمغرافية للعينة (العمر)

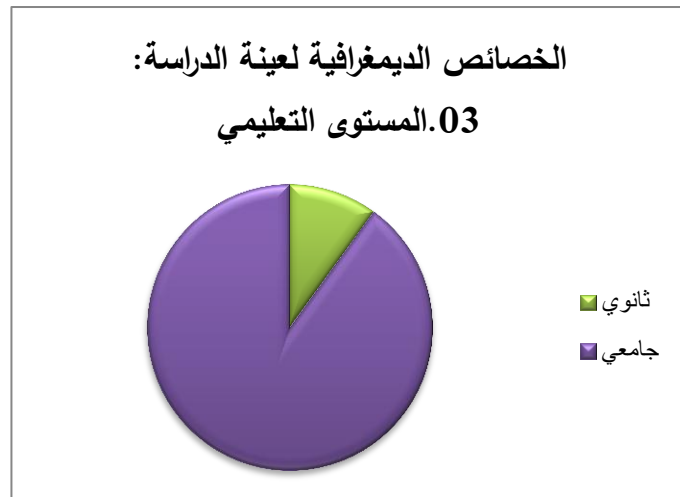
التعليق: يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي تتراوح أعمارهم من 25 إلى 30 سنة بنسبة تقدر ب 50% من أفراد العينة وتليها نسبة 35% من أفراد العينة المتمثلة في الفئة العمرية من 30 سنة فما فوق، ثم تليها نسبة 15% من أفراد العينة المتمثلة في الفئة العمرية من 20 إلى 25 سنة حيث تشير قراءة الجدول أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب أكثر وليست محتكرة على كبار السن



03. المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	ابتدائي
/	/	متوسط
%10	2	ثانوي
%90	18	جامعي
%100	20	المجموع

الجدول رقم (4) يوضح الخصائص الديمغرافية للعينة (المستوى التعليمي)

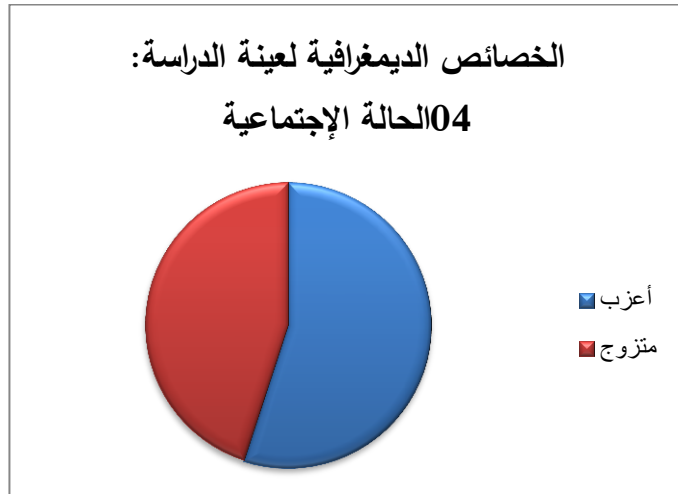


**التعليق:** يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة أفراد العينة والتي قدرت بـ 90% من ذوي الشهادات الجامعية ، ثم تليها نسبة 10% من أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي ، في حين نجد نسبة منعدمة من أفراد العينة ذوي المستوى المتوسط والإبتدائي ، أي أن المؤسسة لا تعتمد على الأشخاص الذين يملكون مستوى تعليمي عالي

04 - الحالة الاجتماعية :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة الاجتماعية
55%	11	اعزب
45%	9	متزوج
/	0	مطلق
/	0	ارمل
100%	20	المجموع

الجدول رقم (5) يوضح الخصائص الديمغرافية للعينة (الحالة الاجتماعية )

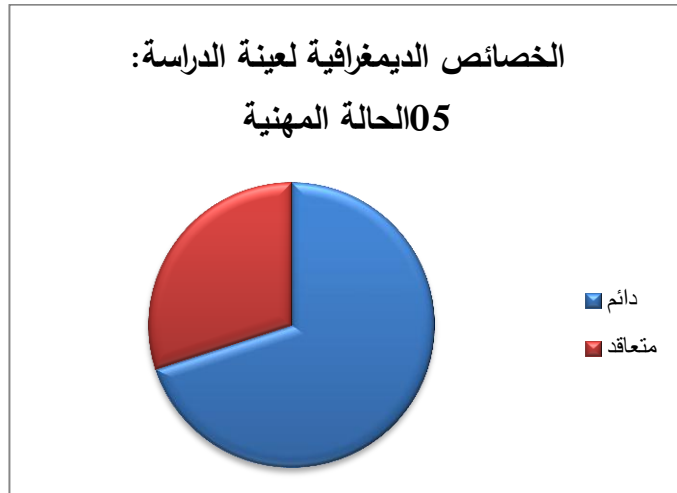


التعليق: يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي قدرت ب 55% هي فئة عزباء وذلك راجع الى عامل السن بالنسبة للأفراد المستجوبين فجلهم شباب ،تليها ما نسبته 45% من أفراد العينة متزوجة في حين نجد أنه لا يوجد من بين الافراد العاملين المبحوثين في المؤسسة من هو مطلق أو أرمل

05. الحالة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة المهنية
70%	14	دائم
30%	6	متعاقد
/	0	متربص
100%	20	المجموع

الجدول رقم (06) يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ( الحالة المهنية )

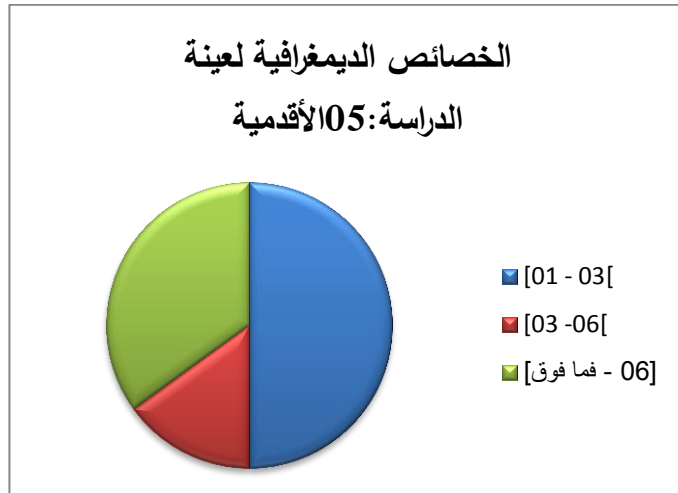


**التعليق:** نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكثر نسبة من أفراد العينة المبحوثين والتي كانت نسبتهم 70% هي النسبة التي تمثل الأفراد دائمي العمل في المؤسسة أما النسبة المتبقية من أفراد العينة والتي تساوي ما نسبته 30% فهي النسبة التي تمثل العاملين المتعاقدين في المؤسسة في حين نجد أن نسبة العمال المتربصين منعدمة ، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الإستقرار في العمل من خلال جعل العمال لديها دائمي العمل ، في حين نلاحظ ان المؤسسة لا تفتح مجال التربص في المؤسسة

06. الأقدمية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة سنوات العمل
50%	10	من 1 الى 3 سنوات
15%	3	من 3 الى 6 سنوات
35%	7	من 6 سنوات فما فوق
100%	20	المجموع

الجدول رقم (7) يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (الأقدمية)



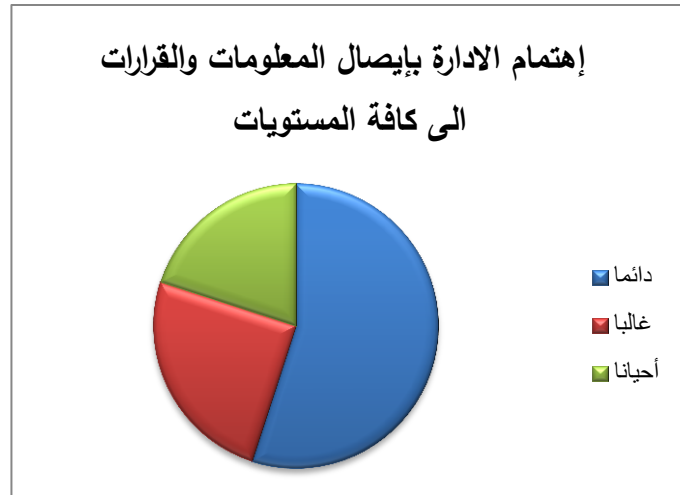
**التعليق:** يتبين من خلال الجدول أن نسبة 50% من أفراد العينة ذوي خبرة تتراوح ما بين سنة الى ثلاث سنوات تليها نسبة 35% من أفراد العينة ذات الأقدمية من 6 سنوات فما فوق، في حين نجد أن ما نسبته 15% من أفراد العينة ذوي خبرة تتراوح ما بين 3 الى 6 سنوات، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد من خلال عمالها على المزج بين العناصر الشابة قليلة الخبرة والعناصر الكبيرة الخبرة في طريقة تسييرها

المحور الاول : أساليب الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر

البند السابع : هل تهتم الادارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كافة المستويات ؟

النسبة المئوية	التكرار	
55%	11	دائما
25%	5	غالبا
20%	4	احيانا
100%	20	المجموع

الجدول رقم (8) يوضح إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كافة المستويات



التعليق : من خلال الجدول المتعلق بمدى تزويد الإدارة للفاعلين بالمعلومات الخاصة بالعمل يتبين لنا أن ما نسبته

55% صرحوا أن الإدارة تقدم لهم المعلومات بصفة دائمة في حين أن ما نسبته 25% من العمال يرون أن

الإدارة تقدم لهم المعلومات غالبا ، وما نسبته 20% من افراد العينة صرحوا أن الادارة تقدم لهم المعلومات أحيانا

فقط ومن خلال النسب التالية يمكن القول أن الإدارة وحسب آراء عينة الدراسة تهتم بإيصال المعلومات بدرجة

كبيرة

البند الثامن : ماهي الوسائل المستعملة من طرف الادارة في ميدان الاعلام ؟

النسبة المئوية	التكرار	العينة تقديرات العينة
6,84%	5	عن طريق رسائل شفوية
17,80%	13	تقارير ومنشورات كتابية
16,73%	12	ملصقات (لوائح - اعلانات)
12,32%	9	اجتماعات ومؤتمرات
15,06%	11	مسؤول مباشر
8,21%	6	الهاتف
23,28%	17	رسائل الكترونية
100%	37	المجموع

الجدول رقم (9) يوضح الوسائل المستعملة من طرف الإدارة في ميدان الإعلام



**التعليق :** من خلال الجدول المتعلق بالوسائل المستعملة من طرف الإدارة في ميدان الإعلام الموجه للفاعلين يتبين

لنا أن نسبة 23,28% عن طريق رسائل إلكترونية و 17,80% عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية ، و 16,73% عن طريق الملصقات في حين نجد ما نسبته 15,66% عن طريق مسؤول مباشر ، وما نسبته 12,32% عن طريق الاجتماعات والمؤتمرات ، في حين نجد ما نسبته 8% عن طريق الهاتف وما نسبته 6,89% عن طريق رسائل شفوية ، ومن هنا يتبين لنا أن الإدارة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في إيصال المعلومات الى العمال كما تعتمد على الوسائل الكتابية من تقارير ومنشورات كتابية بدرجة أقل تليها الاتصالات

عن طريق المسؤول المباشر فيما نلاحظ أن الإدارة لا تعتمد كثيرا على الهاتف والأساليب الشفوية في إيصال المعلومات الى العمال

البند التاسع : هل تعقد الادارة اجتماعات دورية مع العمال لتناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	
%85	17	نعم
%15	3	لا
%100	20	المجموع

الجدول رقم (10) يوضح عقد الإدارة لإجتماعات دورية مع العمال

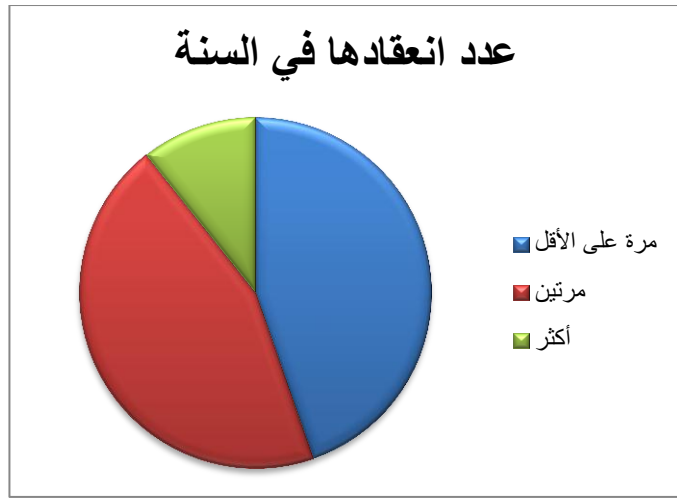


**التعليق:** من خلال الجدول نجد أن ما نسبته %85 من أفراد العينة صرحوا أن الإدارة تعقد إجتماعات دورية مع العمال لتناقش من خلالها مشاكل المؤسسة في حين نجد أن ما نسبته %15 من أفراد العينة أنكرو انعقاد اجتماعات دورية من طرف الإدارة ومنه نستنتج أن الإدارة تعتمد على الاجتماعات الدورية التي تعقدتها أكثر من مرتين في السنة كما يوضحه الجدول الموالي حيث نجد أن ما نسبته %88,23 من المبحوثين أكدوا على ذلك ومنه الإدارة ترى في الاجتماعات الدورية كوسيلة ناجحة للإتصال في المؤسسة وهذا يدل على إهتمام الإدارة بالإجتماعات للإطلاع على مشاكل الإتصال داخل المؤسسة

البند العاشر : اذا كانت اجابتك بنعم كم تتعقد في السنة ؟

النسبة المئوية	التكرار	
5,88%	1	مرة على الاقل
5,88%	1	مرتين
88,23%	15	اكثر
100%	17	المجموع

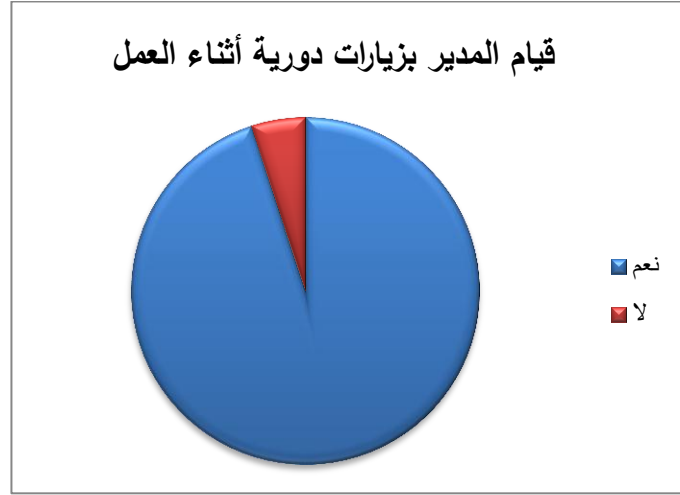
الجدول رقم (11) يوضح عدد انعقاد الاجتماعات الدورية في السنة



البند 11: هل يقوم المدير بزيارات دورية أثناء العمل؟

النسبة المئوية	التكرار	
95%	19	نعم
5%	1	لا
100%	20	المجموع

الجدول رقم (12) يوضح قيام المدير بزيارات دورية

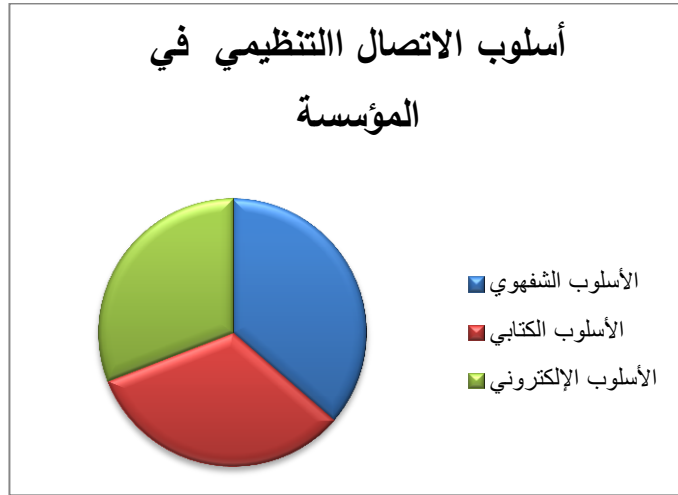


التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن المدير يقوم بزيارات دورية أثناء العمل وهذا ما عبر عنه ما نسبته 95% من أفراد العينة بينما انكر بعض العمال قيام المدير بزيارات دورية بنسبة تعادل 5% أي ما يعادل فرد واحد من عينة الدراسة ومنه نستنتج ان المدير يرى في الزيارات الدورية كوسيلة للإتصال بالعمال ومنه التسيير الحسن للمؤسسة

البند 12: ماهو الاسلوب الذي تستخدمه للاتصال بالرؤساء؟

النسبة المئوية	التكرار		
27,27%	15	اسلوب شفوي	مقابلة شخصية
9,09%	5		هاتف
18,18%	10	اسلوب كتابي	مراسلات
14,54%	8		تقارير
30,90%	17	اسلوب الكترونية	رسائل الكترونية
100%	55	المجموع	

الجدول رقم (13) يوضح اسلوب الإتصال التنظيمي في المؤسسة



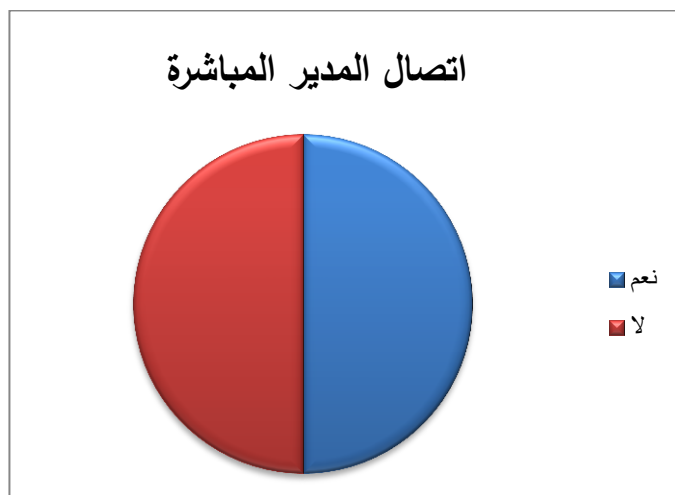
**التعليق:** يتضح لنا من خلال الجدول أن ما نسبته 30% من أفراد العينة يفضلون الأسلوب الإلكتروني في الإتصال بالرؤساء وذلك عن طريق الرسائل الإلكترونية تليها ما نسبته 27,27% من أفراد العينة يستخدمون الأسلوب الشفوي في الإتصال بالرؤساء وذلك عن طريق المقابلة الشخصية وعن طريق الهاتف بنسبة تعادل 9,09%، في حين نجد أن الأسلوب الكتابي يستخدم بدرجة أقل من طرف العمال في إتصالهم بالرؤساء وذلك عن طريق المراسلات بنسبة 18,18% وكذلك عن طريق التقارير بنسبة 14,54% ومنه نستنتج أن العمال يفضلون الأساليب الأكثر مرونة وسهولة في اتصالاتهم برؤسائهم وهي الأساليب الإلكترونية والشفوية على حساب الأساليب الكتابية

**المحور الثاني: شبكات الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر**

**البند 13:** هل يتصل بك المدير مباشرة ؟

النسبة المئوية	التكرار	
50%	10	نعم
50%	10	لا
100%	20	المجموع

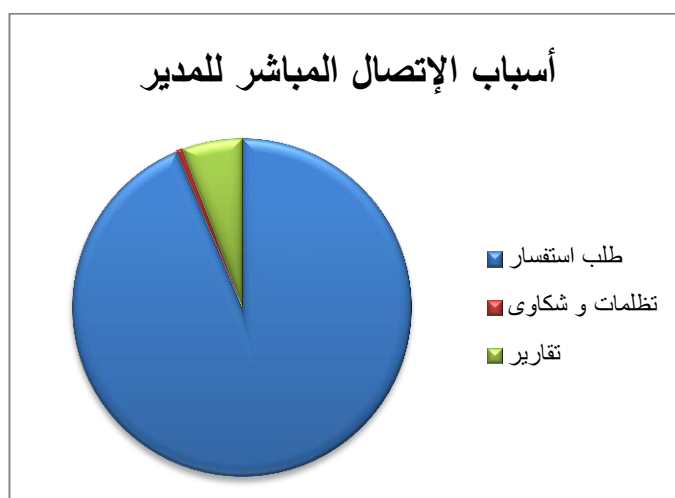
الجدول رقم (14) يوضح الإتصال المباشر من المدير



– في حالة اجابتك بنعم لماذا يتصل بك ؟

النسبة المئوية	التكرار	
45%	9	طلب استفسار
5%	1	تظلمات وشكاوى
50%	10	تقارير
/	/	اخرى اذكرها
100%	20	المجموع

الجدول رقم (15) يوضح أسباب الإتصال المباشر للمدير

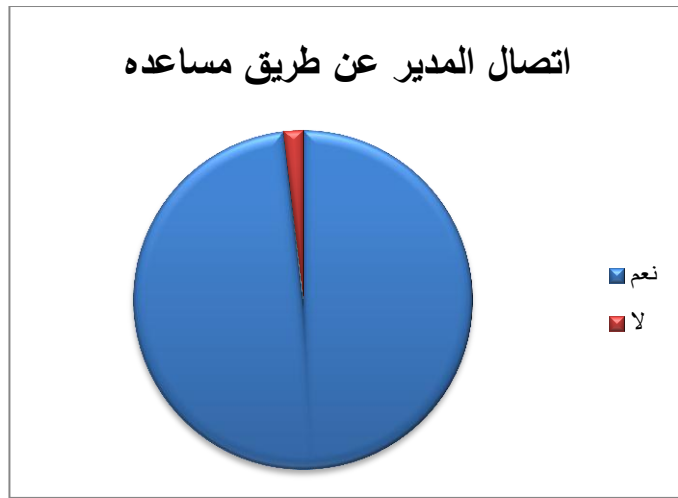


**التعليق:** من خلال الجدولين السابقين رقم (14) و(15) يتضح لنا ان هناك ما نسبته 10% من أفراد العينة يتصل بهم المدير بصفة مباشرة في حين نجد أن نفس النسبة من العمال لا يتصل بهم المدير بصفة مباشرة ومنه نستنتج أن الإدارة تتصل بعمال دون آخرين وذلك من طلب تقارير بنسبة تقر ب 45% وكذلك لطلب استفسارات حول العمل بنسبة تقدر ب 45% في حين نلاحظ ان المدير لا يتصل بصفة مباشرة بالعمال من أجل نقل تظلمات وشكاوي بنسبة عالية أي ما يعادل 5% ومنه نستنتج أن المدير يولي إهتماما بالتقارير والاستفسارات الخاصة بالعمل

**البند 14:** هل يتصل بك المدير عن طريق مساعدته؟

النسبة المئوية	التكرار	
85%	17	نعم
15%	3	لا
100%	20	المجموع

**الجدول رقم (16)** يوضح إتصال المدير عن طريق مساعدته

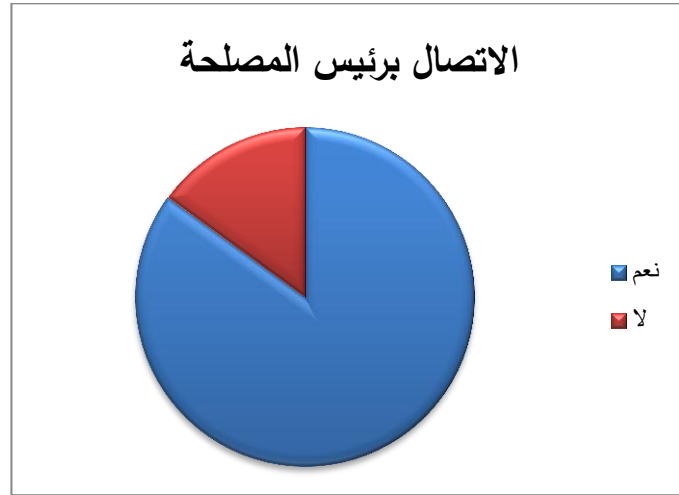


**التعليق:** من خلال الجدول يتبين لنا أن المدير يتصل بالعمال عن طريق مساعديه بنسبة كبيرة أي ما يعادل 85% تليها نسبة 15% لا يتصل بهم المدير عن طريق مساعديه أي ما يعادل 3 أفراد من مجموع العينة وهذا مايدل على أن الأفراد الذين لا يتصل بهم المدير هم المساعدين نفسه ومنه نستنتج ان المدير يولي أهمية بالغة لإتباع التسلسل الإداري في الإتصال

البند 15: خلال اتصالك بالمدير هل تتصل برئيس المصلحة من اجل نقل انشغالك؟

النسبة المئوية	التكرار	
%85	17	نعم
%15	3	لا
%100	20	المجموع

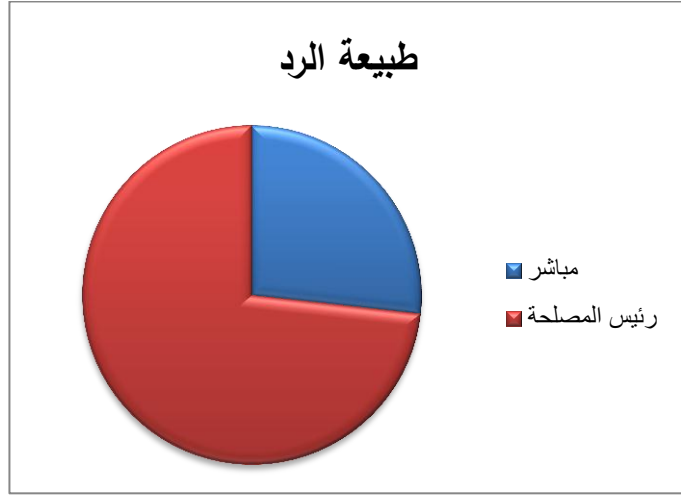
الجدول رقم (17) يوضح اتصالات أفراد العينة برئيس المصلحة



— في حالة اجابتك بنعم هل يكون الرد عن طريق ؟

النسبة المئوية	التكرار	
%31,57	6	المدير مباشرة
%68,42	13	رئيس المصلحة
%100	19	المجموع

الجدول رقم (18) يوضح طبيعة الرد خلال الإتصال برئيس المصلحة



**التعليق:** يتضح لنا من الجدولين السابقين رقم (17) و(18) أن ما نسبته 85% من العمال يتصلون برؤسائهم من أجل نقل انشغالهم الى المدير وتليها ما نسبته 15% من العمال لا يتصلون بمشرفيهم من أجل نقل إنشغالهم كما يوضح الجدول الثاني أن طبيعة الرد تكون من طرف رؤساء المصلحة بشكل كبير اي بنسبة تعادل 68,24% اما نسبة 31,57% من أفراد العينة قالو أنهم يتلقون الرد من طرف المدير مباشرة وعليه نستنتج أن الإتصال التنظيمي في المؤسسة في المقام الأول يتبع التسلسل الهرمي الإداري في رفع الإنشغالات وكذلك طبيعة الرد

**البند 16:** هل تستطيع ان تتصل بأعضاء المجموعة سواء كانوا مساعدين او مدير بصفة مباشرة بدون قيود؟

النسبة المئوية	التكرار	
100%	20	نعم
0%	0	لا
100%	20	المجموع

**الجدول رقم (19)** يوضح الإتصالات المباشرة بين المستويات الإدارية



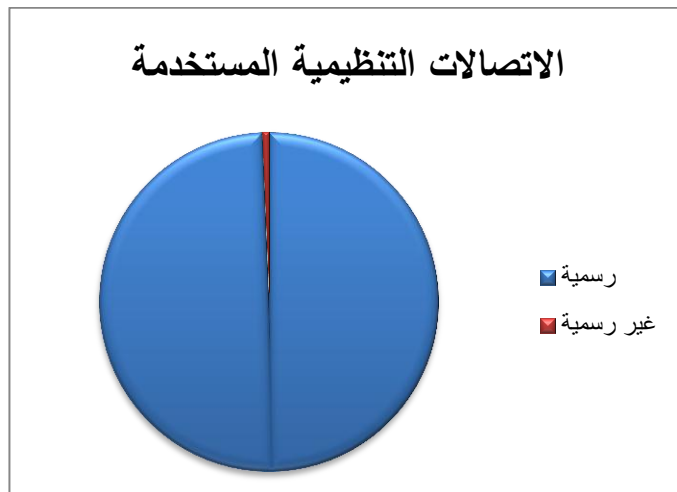
**التعليق :** من خلال الجدول يتضح لنا أن العمال يتصلون ببعضهم البعض باختلاف مستوياتهم الإدارية بصفة مباشرة وبدون قيود بنسبة 100% ومنه نستنتج أن المؤسسة أن المؤسسة تعتمد على المزج بين شبكات الإتصال المختلفة من أجل اعطاء حيوية أكثر مع الإلتزام بالقواعد الرسمية للإتصال بالمستويات الإدارية .

**المحور الثالث: أنواع الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر**

**البند 17:** ماهي أكثر الاتصالات التنظيمية المستخدمة في ادارتكم ؟

النسبة المئوية	التكرار	
95%	19	اتصالات رسمية
5%	1	اتصالات غير رسمية
100%	20	المجموع

**الجدول رقم (20) يوضح الإتصالات التنظيمية المستخدمة في المؤسسة**



**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان الإتصالات التنظيمية الرسمية هي أكثر الإتصالات السائدة في المؤسسة وهو ما عبر عنه 95% من أفراد العينة ، في حين يرى 5% من أفراد العينة أن الإتصالات التنظيمية الغير رسمية هي التي تغطي على المؤسسة، ومن خلال النسب المتفاوتة نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الإتصالات الرسمية بشكل كبير وذلك نظرا لطبيعة المؤسسة ومهامها والإطار العام لسيورتها

**البند 18:** هل تصلك الاوامر والتعليمات مباشرة من المدير؟

النسبة المئوية	التكرار	
60%	12	نعم
40%	8	لا
100%	20	المجموع

الجدول رقم (21) يوضح وصول المعلومات والقرارات من المدير مباشرة



— اذا كانت اجابتك ب لا فهل تصلك المعلومات و الأوامر عن طريق مساعدي المدير؟

النسبة المئوية	التكرار	
100%	8	نعم
/	/	لا
100%	8	المجموع

الجدول رقم (22) يوضح وصول الاوامر من مساعدي المدير

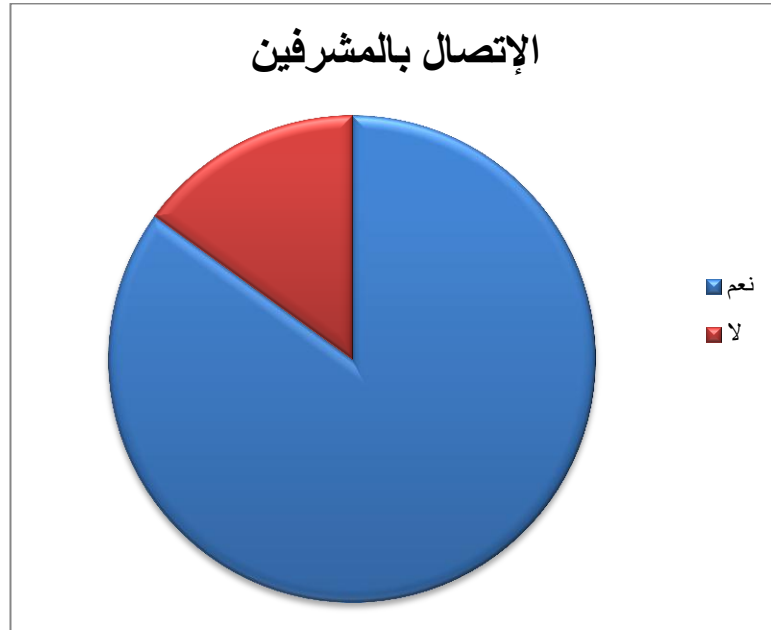


التعليق: من خلال الجدولين رقم (21) و(22) السابقين يتضح لنا أن القرارات النازلة من المدير مباشرة تشكل ما نسبته 60% وهذا ما أكده أفراد العينة المبحوثين في حين يرى ما نسبته 40% من أفراد العينة ان المعلومات لا تصله من المدير مباشرة، بل تصلهم عن طريق مساعدي المدير بنسبة 100% وعليه نستنتج أن الإتصالات النازلة من المدير بصفة مباشرة تقتصر على فئة معينة من العمال، في حين تصل القرارات الأخرى الى بقية العمال عن طريق مساعدي المدير

**البند 19: هل تتصل بمشرفيك ؟**

النسبة المئوية	التكرار	
85%	17	نعم
15%	3	لا
100%	20	المجموع

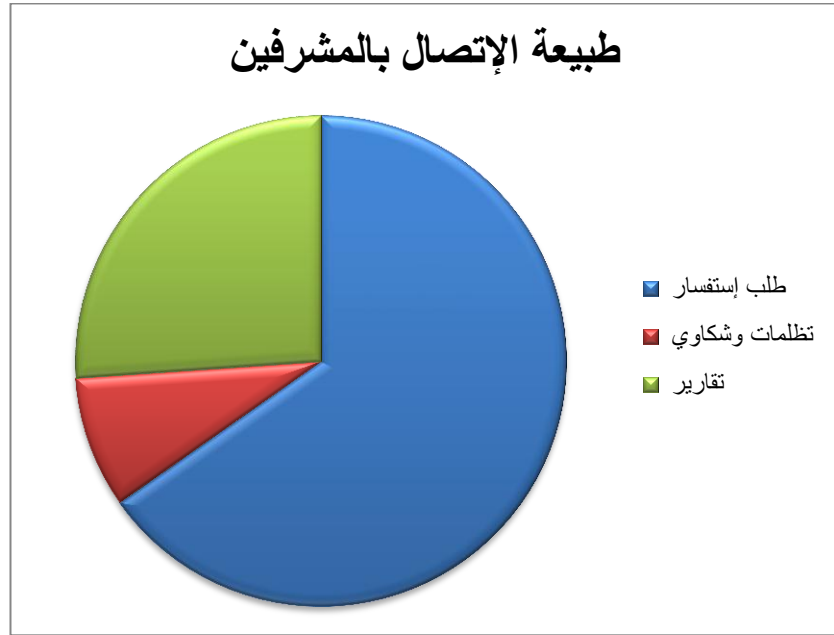
الجدول رقم (23) يوضح الإتصال بالمشرفين



- اذا كانت اجابتك بنعم فلماذا؟

النسبة المئوية	التكرار	
65,21%	15	لطلب استفسار
8,69%	2	تظلمات وشكاوى
26,08%	6	تقارير
/	/	اخرى اذكرها
100%	23	المجموع

الجدول رقم (24) يوضح طبيعة الإتصال بالمشرفين

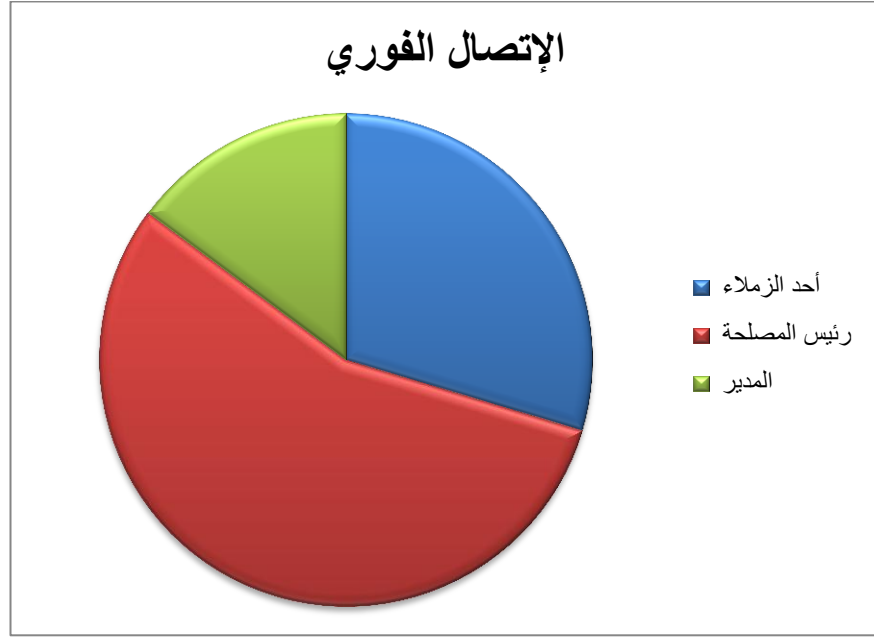


**التعليق :** من خلال الجدولين السابقين رقم (23) و(24) يتضح لنا أن العمال يتصلون بمشرفيهم بنسبة تقدر بـ 85% في حين نجد أن ما نسبته 15% من العمال لا يتصلون بالمشرفين وهم الإطارات أي المشرفين بالمؤسسة، والملاحظ من الجدول السابق أن طبيعة الإتصال بالمشرفين تتمثل في طلب إستفسارات بدرجة أولى بنسبة تقدر بـ 65,21% تليها طلبات من أجل تقديم تقارير بنسبة تقدر بـ 26,08% وكذلك أتصال من أجل تقديم تظلمات وشكاوي تقدر بـ 8,69% ومن خلال عرض النتائج يتضح لنا أن العمال على إتصال بالمشرفين أي أن هناك إتصال صاعد من الإدارة الدنيا الى الإدارات العليا

**البند 20:** في حالة مواجهتكم لمشكلة او استشارة في امر معين بمن تتصل فوراً ؟

النسبة المئوية	التكرار	
29,62%	8	احد الزملاء
55,55%	15	رئيس المصلحة
14,81%	4	المدير
100%	27	المجموع

الجدول رقم (25) يوضح الإتصال الفوري

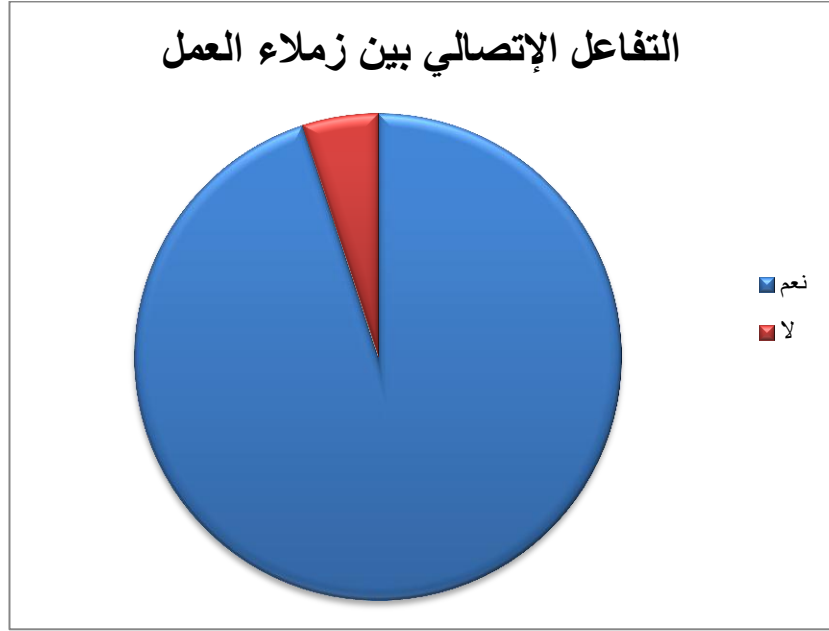


**التعليق:** من خلال الجدول يتبين لنا أن إتصالات العمال الطارئة الفورية تكون بدجو اولى ب رؤساء المصالح بنسبة تقدر ب 55,55% تليها وهذا راجع الى التسلسل الهرمي في الإتصالات التنظيمية ،تليها الإتصال بأحد الزملاء بنسبة تقدر ب 29,62% وهذا راجع الى العلاقات الطيبة بين زملاء العمل ،وتليها نسبة 14,81% من أفراد العينة الذين يتصلون فوريا بالمدير وذلك نظرا لطبيعة المشكلة أو الإستشارة المراد حلها

**البند 21:** هل هناك تفاعل اتصالي بينك وبين زملائك في العمل ؟

النسبة المئوية	التكرار	
95%	19	نعم
5%	1	لا
100%	20	المجموع

الجدول رقم (26) يوضح التفاعل الإتصالي بين زملاء العمل

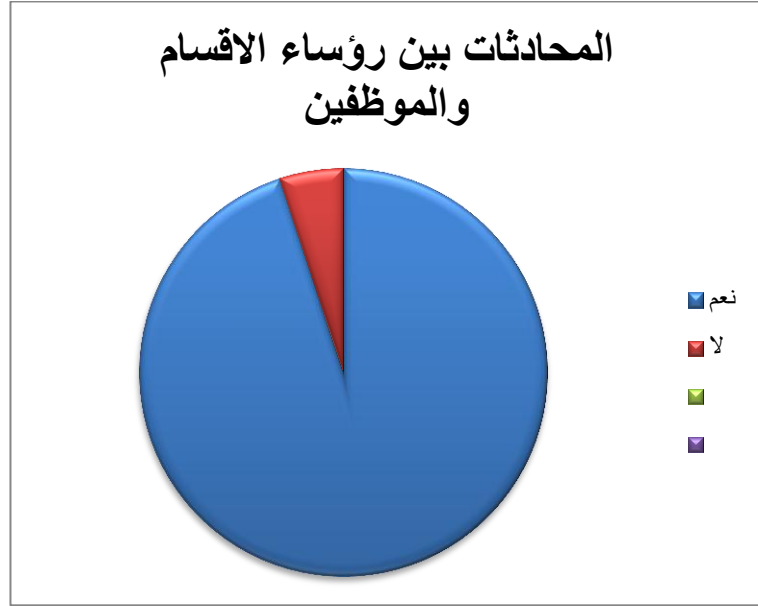


**التعليق :** يتضح لنا من خلال الجدول أن هناك تفاعل إتصالي بين زملاء العمل بنسبة كبيرة تقدر ب 95% في حين نجد أن 5% من أفراد العينة أي ما يعادل فرد واحد يرون أنه لا يوجد هناك تفاعل إتصالي بين الزملاء وعليه نستنتج أن هناك تفاعل إتصالي بين الزملاء وهذا راجع الى طبيعة العمل والمهام والمستويات المرتبطة ببعضها البعض

**البند 22:** هل تتبادل أطراف الحديث حول العمل بين رؤساء الاقسام والموظفين ؟

النسبة المئوية	التكرار	
95%	19	نعم
5%	1	لا
100%	20	المجموع

الجدول رقم (27) يوضح المحادثات بين رؤساء الاقسام والموظفين

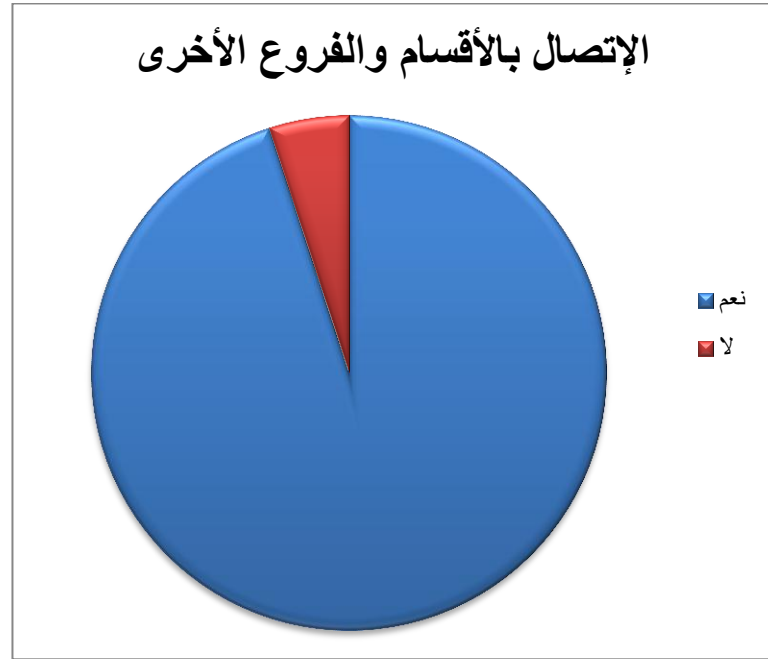


**التعليق:** من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 95% من أفراد العينة يتبادلون أطراف الحديث بين رؤساء الأقسام والموظفين وهذا يعني أن هناك جو اتصالي وتفاعل بين الموظفين ورؤساء الأقسام أي ان سيورة الإتصال بي رؤساء الاقسام والموظفين حسنة على العموم وذلك ناتج من العلاقات الطيبة بين رؤساء الاقسام والموظفين من أجل تحقيق اهداف ومهام المؤسسة

**البند 23:** هل تتصل بزملائك في العمل في الاقسام والفروع الاخرى في مؤسستكم ؟

النسبة المئوية	التكرار	
95%	19	نعم
5%	1	لا
100%	20	المجموع

الجدول رقم (28) يوضح الإتصال بالأقسام والفروع الأخرى



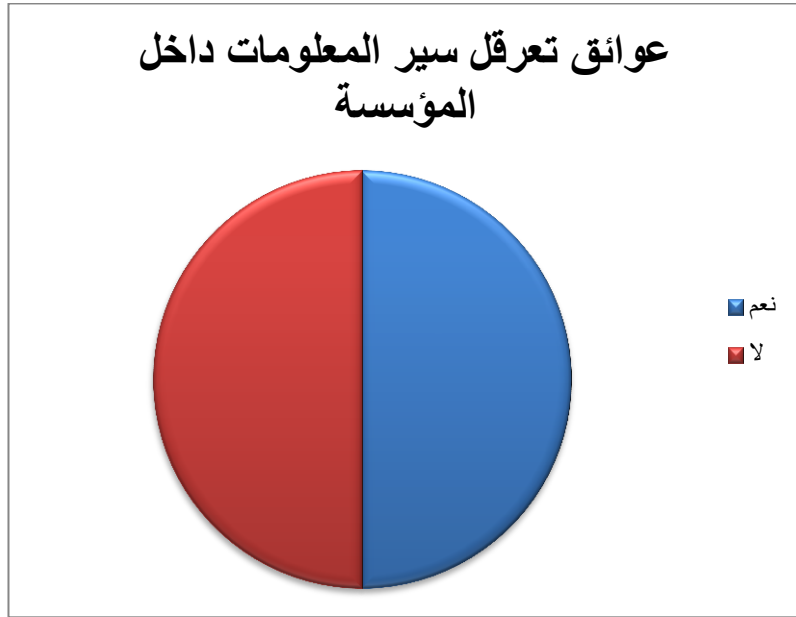
**التعليق :** من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة على إتصال ببقية الفروع التابعة للمؤسسة وهذا ما عبر عنه 95% من أفراد العينة في حين نجد 5% من أفراد العينة لا يتصلون بالفروع الأخرى وانطلاقاً من هذه النتائج نستنتج أن الإتصال التنظيمي في المؤسسة لا يقتصر فقط على الهيكل الداخلي للمؤسسة بل يتعدى إلى الفروع التابعة للمؤسسة كذلك من أجل تأدية مهام المؤسسة بشكل جيد

**المحور الرابع :** عوائق الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر

**البند 24:** هل هناك عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة ؟

النسبة المئوية	التكرار	
50%	10	نعم
50%	10	لا
100%	20	المجموع

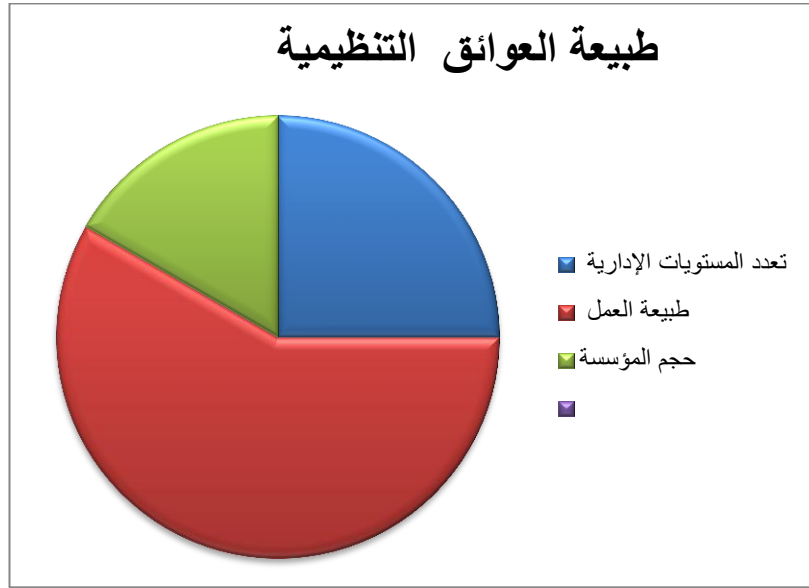
الجدول رقم (29) يوضح وجود عوائق من عدمها تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة



- اذا كانت اجابتك بنعم فا إلى ما ترجع هذه العوائق؟

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	البعد المكاني بينك وبين رؤساء الاقسام
%25	3	تعدد المستويات الادارية
%58,33	7	طبيعة العمل
%16,66	2	حجم المؤسسة
%100	12	المجموع

الجدول رقم (30) يوضح طبيعة العوائق التنظيمية

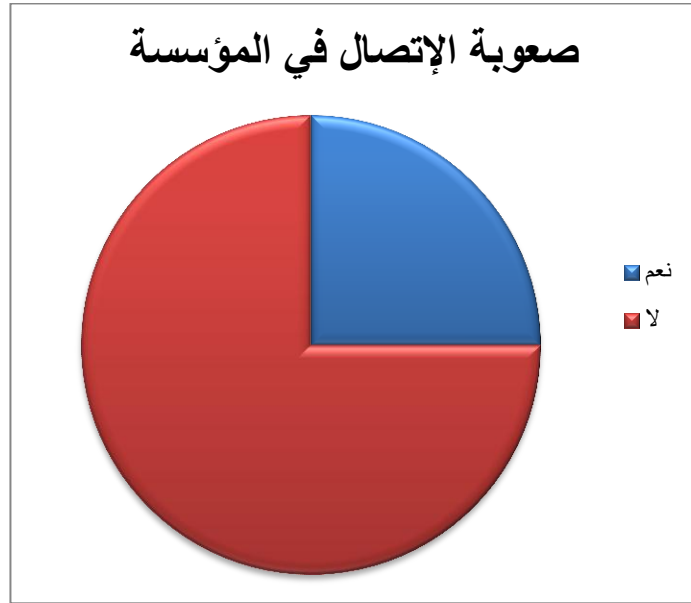


**التعليق :** من خلال الجدولين السابقين رقم (29) و (30) نجد أن هناك عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات في المؤسسة وهذا ما عبر عنه 50% من أفراد العينة، في حين نجد نفس النسبة من أفراد العينة لا يرون ان هناك عوائق تعرقل السير الحسن للمؤسسة، ومن بين العوائق التي عبر عنها افراد العينة الذين يرون أن هناك عوائق في سير المعلومات نجد انهم يرون في طبيعة العمل كعائق بالدرجة الأولى وهذا ما عبر عنه نسبة 58,66% من أفراد العينة الذين أجابوا بوجود عوائق تليها نسبة 25% من أفراد العينة الذين يرون أن هذه العوائق تتمثل في تعدد المستويات الإدارية في حين يرى 16,66% أن هذه العوائق تتمثل في حجم المؤسسة ، ومنه نستنتج أن العوائق التنظيمية تتركز أساسا على تعدد المستويات الإدارية فالانقاص من المستويات الإدارية يساهم في السير الحسن للمعلومات

**البند 25:** هل تجد صعوبة في الاتصال في المؤسسة ؟

النسبة المئوية	التكرارات	
25%	5	نعم
75%	15	لا
100%	20	المجموع

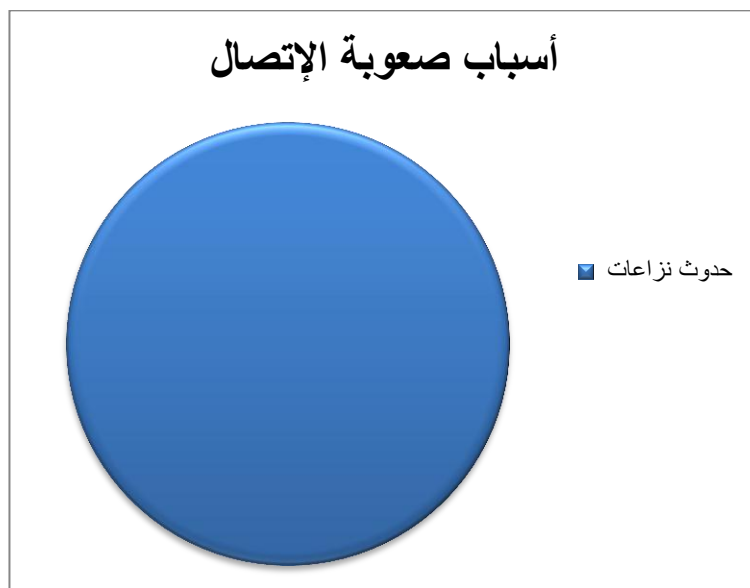
**الجدول رقم (31)** يوضح صعوبة الإتصال في المؤسسة



- اذا كانت اجابتك بنعم فهل هذا راجع الى؟

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	تعطل وسائل الاتصال
%100	5	حدوث نزاعات
/	/	اخرى
%100	5	المجموع

الجدول رقم (32) يوضح أسباب صعوبة الإتصال في المؤسسة

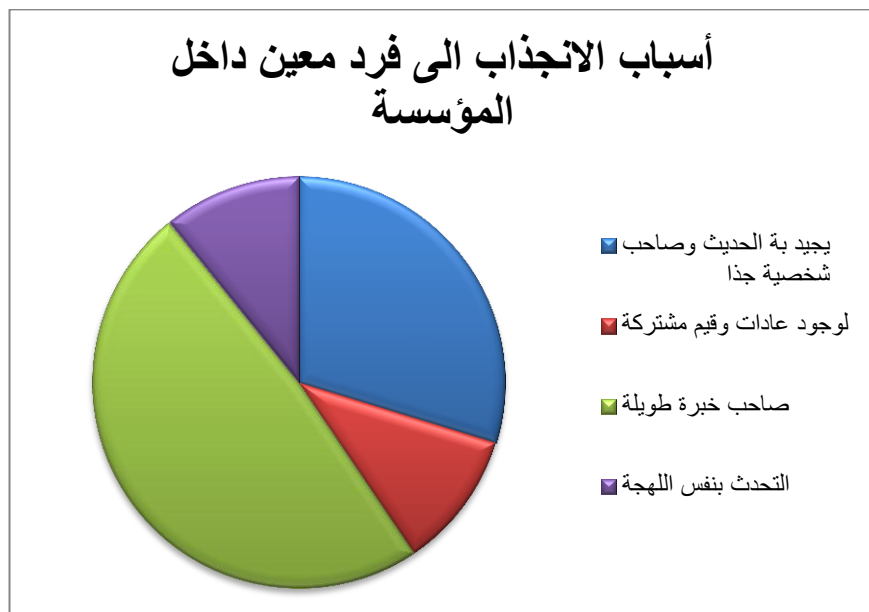


التعليق: من خلال الجدولين السابقين رقم (31) و(32) يتضح لنا أنه لا توجد هناك صعوبة في الإتصال بالمؤسسة وهذا ما عبر عنه نسبة 75% من أفراد العينة في حين يرى ما نسبته 25% من أفراد العينة أن هناك صعوبة في الإتصال تتمثل في حدوث نزاعات في المؤسسة أدت الى صعوبة الإتصال وهذا ما عبر عنه المبحوثين بنسبة كاملة

البند 26: لماذا تنجذب الى فرد من غيره من الافراد داخل المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	
29,72%	11	لأنه يجيد الحديث وصاحب شخصية جذابة
10,81%	4	لوجود عادات وقيم مشتركة
48,64%	18	صاحب خبرة طويلة
/	/	لأنه ينتمي الى الجنس الاخر
10,81%	4	التحدث بنفس اللغة او اللهجة
100%	37	المجموع

الجدول رقم (33) يوضح أسباب الإنجذاب الى فرد معين داخل المؤسسة



التعليق : يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أسباب انجذاب الافراد لموظف معين تعود بالدرجة الأولى الى أنه صاحب خبرة طويلة وهذا ما عبر عنه 48,64% من أفراد العينة يليها الافراد الذين يجيدون الحديث بنسبة تقدر ب 29,72% كما تعد القيم والعادات المشتركة والتحدث بنفس اللهجة من عوامل الانجذاب وهذا معبر عنه أفراد العينة بنفس النسبة ب نسبة 10,81%

البند 27: هل المعلومات التي تنقلها اليكم الادارة واضحة ؟

النسبة المئوية	التكرار	
85%	17	نعم
15%	3	لا
100%	20	المجموع

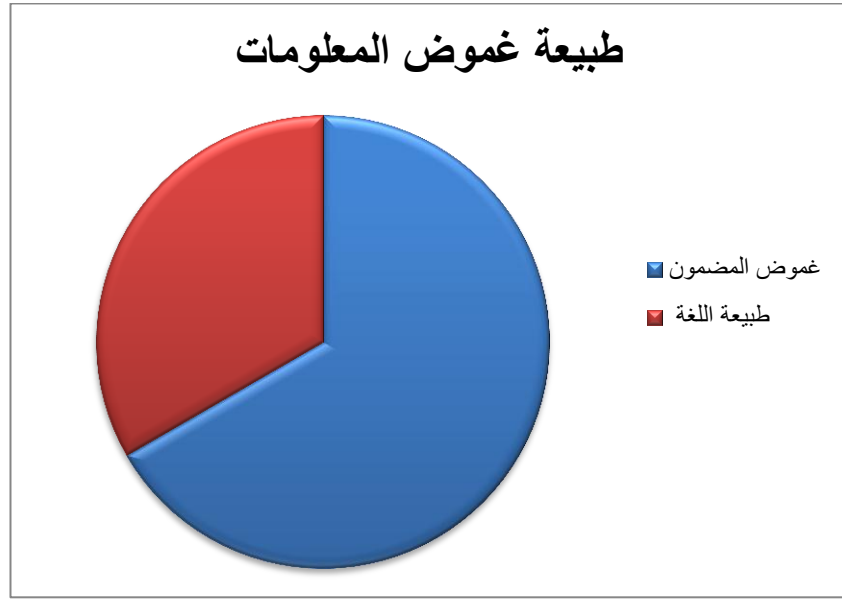
الجدول رقم (34) يوضح نسبة وضوح المعلومات الواردة من الإدارة



- اذا كانت اجابتك ب لا: فما السبب؟

النسبة المئوية	التكرار	
66,66%	2	غموض المضمون
33,33%	1	طبيعة اللغة
/	/	اخرى
100%	3	المجموع

الجدول رقم (35) يوضح طبيعة غموض المعلومات

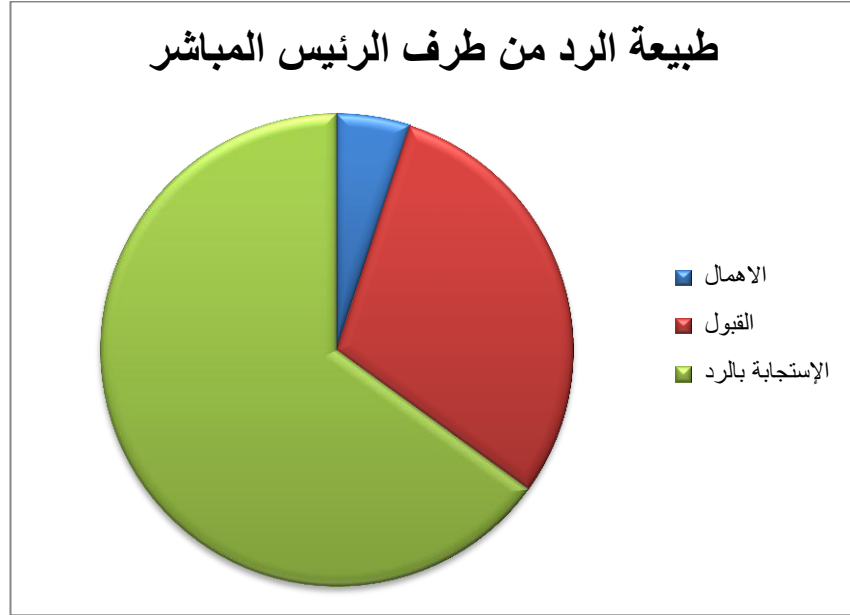


التعليق : من خلال الجدولين السابقين رقم (34) و (35) نستنتج أن المعلومات التي تنقلها الإدارة الى العمال معلومات واضحة بشكل عام وهذا ما عبر عنه 85% من أفراد العين وهذا راجع الى المستوى التعليمي وكفاءة العمال في حين يرى 15% من أفراد العينة أن المعلومات غير واضحة ويرجعون ذلك الى غموض المضمون بدرجة اولى بنسبة 66,66% وطبيعة اللغة كذلك بدرجة أقل بنسبة 33,33% ويعود سبب ذلك الى قلة الخبرة وعدم تمكن بعض العمال من إتقان اللغات الأجنبية .

البند 28: في حالة تقديم طلب لرئيسك المباشر يتعلق بمشكلة عملية كيف كان رده؟

النسبة المئوية	التكرار	
5%	1	الاهمال
30%	6	القبول
65%	13	الاستجابة بالرد
100%	20	المجموع

الجدول رقم (36) يوضح طبيعة الرد من طرف الرئيس المباشر



**التعليق:** يتبين لنا من الجدول أعلاه أن المدير يهتم بمشاكل العمال ويستجيب لهم بالرد وهذا ما عبر عنه ما نسبته 65% من أفراد العينة في حين يرى ما نسبته 30% من أفراد العينة أن المدير يتقبل شكاويهم لكن لا يستجيب لهم بالرد، بينما يرى 5% من أفراد العينة أنهم يتعرضون للإهمال فيما يخص مشكلاتهم المنقولة الى المدير وعليه ومن خلال النتائج نستنتج أن المدير يسعى الى حل مشاكل العمال بدرجات متفاوتة حسب طبيعة المشاكل من أجل السير الحسن للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها

**البند 29:** هل توجد روح تعاون بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية؟

النسبة المئوية	التكرار	
90%	18	نعم
10%	2	لا
100%	20	المجموع

الجدول رقم (37) يوضح روح التعاون بين المستويات الإدارية



**التعليق :** من خلال الجدول يتضح لنا ان روح التعاون سائدة بين العمال في المؤسسة وهذا ما عبر عنه ما نسبته 90% من أفراد العينة فيما يرى ما نسبته 10% من المستجوبين انه لا توجد روح تعاون بين العمال نظرا لوجود صراعات داخلية ومصالح شخصية بين العمال

**– اذا كانت اجابتك بلا فلماذا ؟**

اجاب شخصان

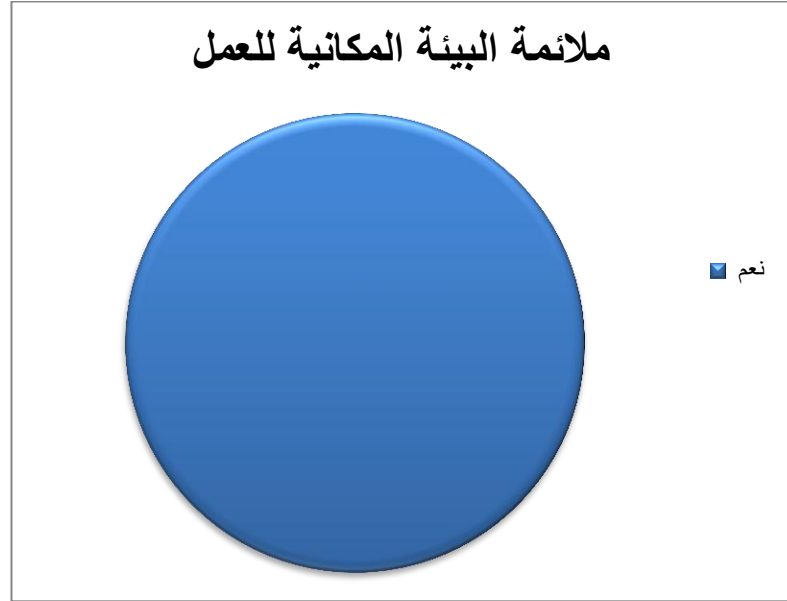
1. كل يعمل بما يمليه عليه عقله

2. وجود صراع مع الذات اصبحت القرارات تتخذ حسب مصالح الاشخاص

**البند 30:** هل البيئة المكانية للعمل تساعدك على تأدية مهامك داخل المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	
100%	20	نعم
/	/	لا
100%	20	المجموع

الجدول رقم (38) يوضح ملائمة البيئة المكانية للعمل



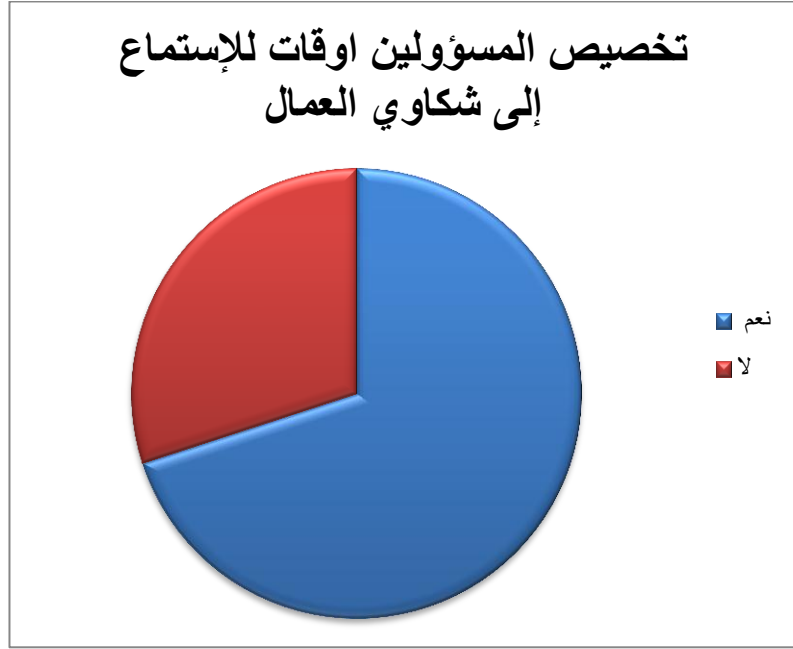
**التعليق :** من خلال الجدول يتبين ان المؤسسة توفر البيئة الملائمة للعمل من تدفئة وتهوية ومكيفات هوائية وهذا ما عبر عنه جميع أفراد العينة المبحوثين وهذا يدل أن الإدارة تحرص على راحة العمال من أجل تأدية مهامهم على أكمل وجه .

**المحور الخامس: آليات وسبل تحسين الإتصالات التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر**

**البند 31: هل يخصص لكم المسؤولين اوقات للاستماع الى شكاويكم ؟**

النسبة المئوية	التكرار	
70%	14	نعم
30%	6	لا
100%	20	المجموع

**الجدول رقم (39) يوضح تخصيص المسؤولين أوقات للإستماع الى شكاوي العمال**

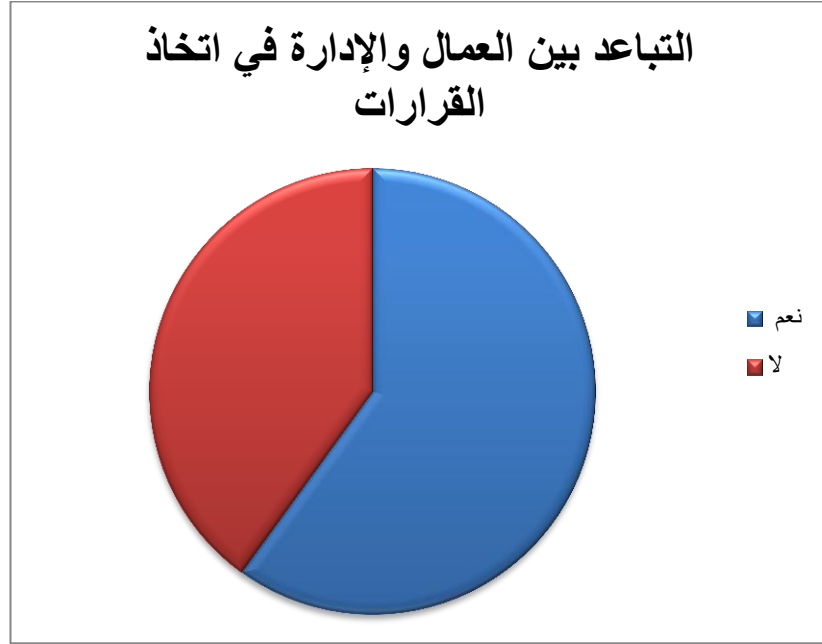


**التعليق :** من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المسؤولين يخصصون أوقاتاً للإستماع الى شكاوي العمال وهذا ما عبر عنه 70% من أفراد العينة المستجوبين ، في حين يرى ما نسبته 30% من أفراد العينة أن مسؤوليهم لا يخصصون لهم أوقات للإستماع الى شكاويهم ، وعليه نستنتج أن المسؤولين يخصصون أوقات للعمال من اجل الإستماع الى شكاويهم لكن هذه الأوقات مقتصرة على أفراد دون أفراد ولربما هذا راجع الى سوء العلاقات بين بعض العمال ومسؤوليهم

**البند 34:** هل تعتقد ان هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص مشاركتك في اتخاذ القرارات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة ؟

النسبة المئوية	التكرار	
60%	12	نعم
40%	8	لا
100%	20	المجموع

الجدول رقم (40) يوضح التباعد بين العمال والإدارة في اتخاذ القرارات



**التعليق :** من خلال الجدول الذي يوضح لنا درجة التباعد بين العمال والإدارة في إتخاذ القرارات نجد أن ما نسبته 60% من أفراد العينة يقرون بوجود تباعد بينهم وبين الإدارة فيما يخص إتخاذ القرارات وهذا يدل على أن المؤسسة لا تولي إهتماما بالعمال في عملية إتخاذ القرارات ، بينما نجد ما نسبته 40% من أفراد العينة يرون أن الإدارة تشاركهم في عملية إتخاذ القرارات وهذا لربما راجع الى خبرتهم وكفاءتهم في العمل .

**البند 33:** هل توافقي الرأي اذا قلت أن اي تنظيم في المؤسسة يأتي نتيجة العلاقات الطيبة بينكم وبين مسؤوليكم وكذا فيما بينكم وبين مشرفيكم ؟

النسبة المئوية	التكرار	
100%	20	نعم
/	/	لا
100%	20	المجموع

الجدول رقم (41) يوضح مساهمة العلاقات الطيبة بين المستويات الإدارية في التنظيم

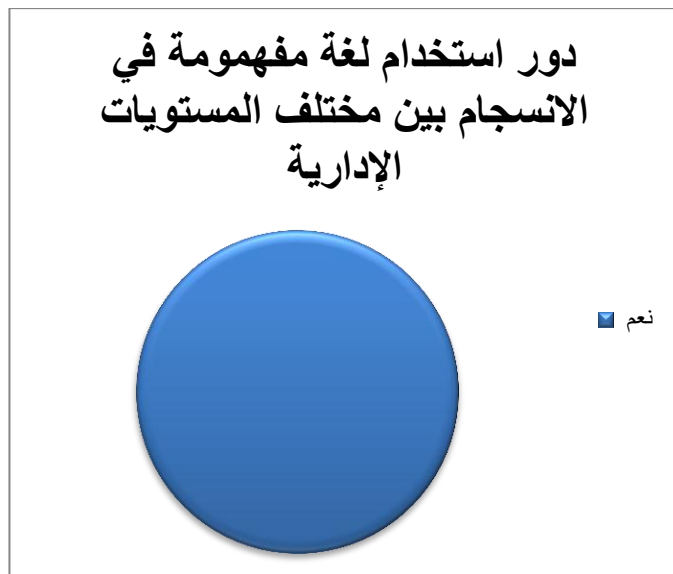


**التعليق :** من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مجمل أفراد العينة يحرصون على العلاقات الإنسانية الطيبة في الهيكل التنظيمي وذلك نظرا لما ينتج عن هذه العلاقات الطيبة من تحسين للإتصال والسيرورة الحسنة للمؤسسة بشكل عام

**البند 34:** هل ترى ان استخدام لغة مفهومة بين مختلف اعضاء المؤسسة يساعد على الانسجام ؟

النسبة المئوية	التكرار	
100%	20	نعم
/	/	لا
100%	20	المجموع

الجدول رقم (42) يوضح دور إستخدام لغة مفهومة في الإنسجام بين مختلف المستويات



**التعليق :** من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح دور استخدام لغة موحدة في الانسجام بين المستويات الادارية نجد مجمل أفراد العينة المبحوثين يرون في إستخدام لغة موحدة ضرورة ملحة وذلك نتيجة التفاوت في المستوى التعليمي بين العمال وعدم تمكن البعض من إتقان اللغات الأجنبية بشكل جيد .

**البند 35:** هل تقوم الإدارة بتحسينات في جانب الإتصال التنظيمي ؟

النسبة المئوية	التكرار	
%100	20	نعم
/	/	لا
%100	20	المجموع

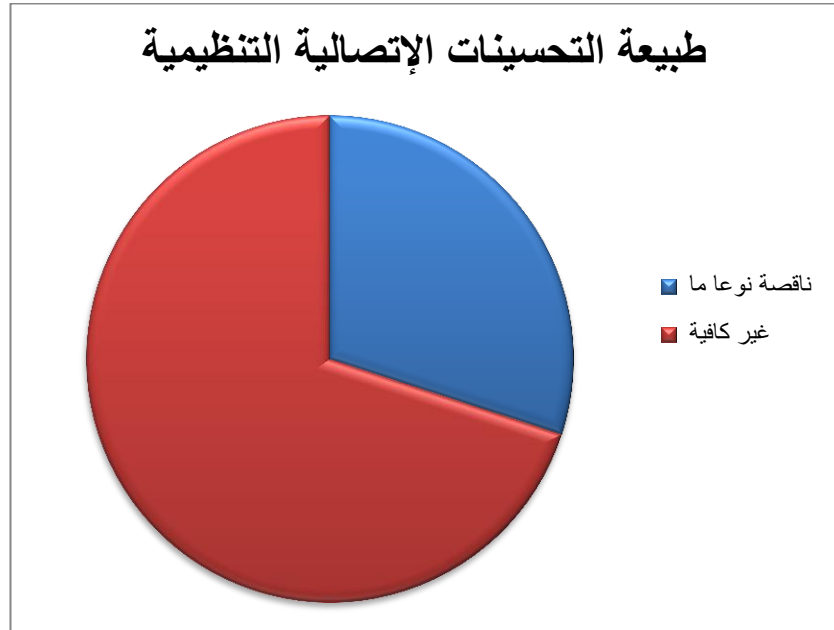
الجدول رقم (43) يوضح قيام الإدارة بتحسينات في مجال الإتصال التنظيمي



- اذا كانت اجابتك بنعم فهل تراها؟

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	كافية
%30	6	ناقصة نوعا ما
%70	14	غير كافية
%100	20	المجموع

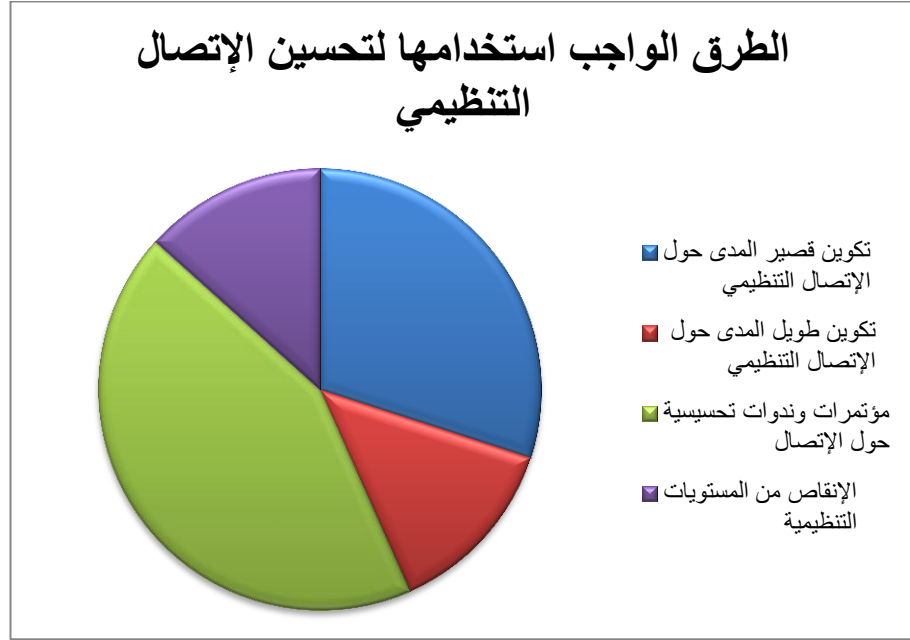
الجدول رقم (44) يوضح طبيعة التحسينات الإتصالية التنظيمية



البند 36: في رأيك ماهي الطرق التي يجب اتباعها لتحسين الاتصال التنظيمي في مؤسستكم؟

النسبة المئوية	التكرار	
30%	9	تكوين قصير المدى حول الاتصال
13,33%	4	تكوين طويل المدى حول الاتصال
43,33%	13	مؤتمرات وندوات تحسيسية حول الاتصال
13,33%	4	الإنقاص من المستويات التنظيمية
/	/	اخرى
100%	30	المجموع

الجدول رقم (45) يوضح الطرق الواجب إستخدامها لتحسين الإتصالات التنظيمية في المؤسسة



**التعليق:** من خلال الجداول الثلاث السابقة يتضح لنا ان إدارة المؤسسة تهتم بتحسين الإتصال التنظيمي في المؤسسة وهذا ما عبر عنهم مجمل أفراد العينة إلا أن هذه التحسينات يراها أفراد العينة غير كافية وهذا ما عبر عنه ما نسبته 70% من أفراد العينة ، في حين يرى منا نسبته 30% من أفراد العينة أن هذه التحسينات ناقصة نوعا ما ، ومنه نستنتج أن إدارة المؤسسة تهتم بمجال الإتصال التنظيمي لكن هذا الإهتمام لا يلي ما يصغى اليه العمال ويرى أفراد العينة أن المؤتمرات والندوات التحسيسية حول الإتصال التنظيمي من شأنها تحسين الإتصال بشكل جيد وهذا ما عبر عنه 43,33% من أفراد العينة ، تليها ما نسبته 30% من أفراد العينة يرون في التكوين القصير المدى حول الإتصال شكل من أشكال تحسين الإتصال التنظيمي في المؤسسة، كما يرى أفراد العينة في التكوين طويل المدى حول الإتصال والإنقاص من المستويات التنظيمية وجه من أوجه تحسين الإتصال التنظيمي في المؤسسة وعلى هذا الأساس نلاحظ أن أفراد العينة بشكل عام غير راضين على التحسينات التي تقوم بها الإدارة في مجال الإتصال التنظيمي

البند 37: ملاحظتك واقتراحاتك هل تأخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة والزملاء في العمل؟

النسبة المئوية	التكرار	
35%	7	نعم
65%	13	أحيانا
/	/	لا
100%	20	المجموع

الجدول رقم (46) يوضح إهتمامات الإدارة بملاحظات وإقتراحات العمال

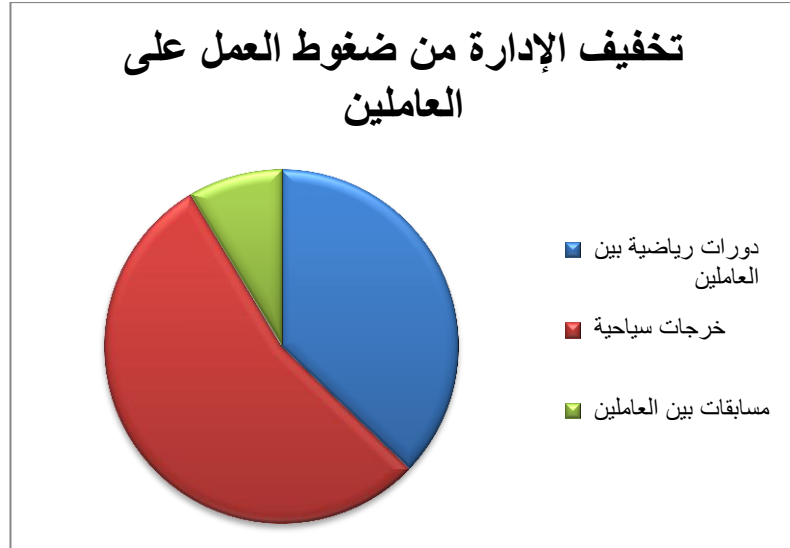


**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار ملاحظات وإقتراحات العمال أحيانا وهذا ما عبر عنه 65% من أفراد العينة في حين يرى ما نسبته 35% من أفراد العينة أن إقتراحاتهم تأخذ بعين الاعتبار ولم نجد في أفراد العينة المستجوبين من عبر عن عدم أخذ الإدارة بملاحظاته وإقتراحاته ، وعليه نستنتج أن الإدارة تهتم بشكل كبير بملاحظات وإقتراحات العمال وهذا من شأنه تحسين الاتصال التنظيمي في المؤسسة

البند 38: هل تخفف الإدارة من ضغوط العمل على العاملين؟

النسبة المئوية	التكرار	
37,14%	13	دورات رياضية بين العاملين
54,28%	19	خرجات سياحية
8,57%	3	مسابقات بين العاملين
/	/	اخرى
100%	35	المجموع

الجدول رقم (47) يوضح تخفيف الإدارة من ضغوط العمل على العاملين



**التعليق :** من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإدارة تخفف من ضغوط العمل على العاملين وذلك بعدة أشكال تأتي في مقدمتها تنظيم رحلات سياحية للترفيه عن العمال وهذا ما عبر عنه ما نسبته 54,28% من أفراد العينة ، وكذلك تنظيم دورات رياضية بين العاملين حسب ما صرح به ما نسبته 37,14% من أفراد العينة ، وكذلك القيام بمسابقات فكرية بين العاملين وهذا ما عبر عنه ما نسبته 8,75% من أفراد العينة ، من خلال عرض هذه النتائج نلاحظ ان إدارة المؤسسة تسعى الى تخفيف الضغط عن العاملين وذلك من أجل خلق روح إنسانية وتدعيم النشاط الفكري من أجل المحافظة على سيورة المؤسسة

البند 39: هل لديك اقتراحات اخرى لتحسين الاتصال التنظيمي في المؤسسة؟

اجاب اربع اشخاص من عشرين شخص

1- على كل ما ذكر آنفا في رأي تبقى الطريقة الانجح والفعالة هي الاحترام المتبادل والتعامل بطيبة بين الرئيس ومرؤوسه والعكس صحيح

2- هناك طرق عديدة لتحسين الاتصال التنظيمي وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحمل كل شخص لمسؤولياته في اطار التقدير والاحترام

3- يجب على المسؤول الأول التعامل بليوننة اتجاه العامل لكسب ثقته وتسهيل التعامل فيما بينهم

4- عندما ينال كل ذي حق حقه ولا تكون هناك محسوبية، العمال سيعملون عملا كاملا وآليا ستتحسن كامل مستويات العمل .

#### 4 - 8 . تحليل النتائج على ضوء فرضيات البحث

لقد توصلت من خلال الدراسة التي تدور حول واقع الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر الى النتائج التي أجبنا فيها عن فرضيات الدراسة وهي كالتالي :

##### الفرضية الأولى:

من خلال الجدول رقم (9) يتبين لنا أن إدارة المؤسسة تستخدم مختلف الأساليب الإتصالية من ( إتصالات شفوية ، كتابية ، الكترونية ) في عملية إتصالها بالعمال ، غير أن هذه الأساليب تتفاوت نسبة إستخدامها حيث نجد أن الإدارة تعتمد على إستخدام الأساليب الإلكترونية بشكل كبير في إتصالها بالعمال وهذا ما عبر عنه ما نسبته 23,28% من افراد العينة ، تليها الاساليب الكتابية ( تقارير ، منشورات ) بنسبة تقدر ب 17,80% في حين نجد أن إدارة المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على الأساليب الشفوية وهذا ما عبر عنه أفراد العينة ويتجلى ذلك في النسب الضئيلة ، حيث نجد أن الرسائل الشفوية لا تتعدى نسبتها 6,89% والهاتف بنسبة 8,21% كذلك نجد المؤتمرات والاجتماعات و الإتصال عن طريق المسؤول المباشر من الأساليب الشفوية التي تستخدمها الإدارة لكن نسبة إستخدامها لا تتعدى نسب إستخدام الأساليب الإلكترونية والكتابية

هذا فيما يخص الأساليب الإتصالية التي تستخدمها الإدارة في إتصالها بالعمال ، أما فيما يخص الأساليب الإتصالية التي يستخدمها العمال في إتصالهم بالإدارة فنجد كذلك الأساليب الإلكترونية تطغى على الأساليب الشفوية حيث تشكل ما نسبته 30,90% في حين نجد أن الأساليب الشفوية أكثر إستخداما من الأساليب الكتابية وهذا ما عبر عنه أفراد العينة ( مقابلة شخصية 27,27% ، هاتف 9,09% ) اساليب كتابية ، ( مراسلات 18,18% ، تقارير 14,54% ) كما هو موضح في الجدول رقم (13)

وعليه نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة بالمسيلة تستخدم الأساليب الإلكترونية والأساليب الكتابية والشفوية في عملية إتصالها سواء تعلق الأمر بإتصال الإدارة بالعمال أو إتصال العمال بالإدارة ، غير أن إستخدام الأساليب الإلكترونية يطغى على الأساليب الكتابية والشفوية وذلك نظرا لمرونة وسرعة وسهولة الأسلوب الإلكتروني وعليه نستنتج أن الفرضية الأولى القائلة : تستخدم مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة الأساليب الإلكترونية في طريقة إتصالاتها التنظيمية أكثر من الأساليب الشفوية والكتابية فرضية صحيحة

الفرضية الثانية :

من خلال إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المطروحة عليهم في محور شبكات الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر نجد أن نصف أفراد العينة يقرون بإتصال المدير بهم بصفة مباشرة وذلك من أجل طلب إستفسارات وتقارير خاصة بالعمل كما يوضحه الجدولين رقم (14) و(15) ، وهذا ما يعرف بشبكة العجلة حيث يتصل المدير بالمرؤوسين في حالة العجلة في أمر ما يخص العمل ، عن نجد كذلك أن المدير يتصل بالمرؤوسين عن طريق مساعديه وهذا ما عبر عنه 85% من أفراد العينة ، كذلك نجد أن المرؤوسين يتصلون برؤساء مصالحهم ومشرفيهم من أجل نقل إنشغالاتهم الى المدير وهذا ما عبر عنه 85% من أفراد العينة كما هو موضح في الجدولين (16) و(17) ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد أيضا على الشبكة الدائرية في عملية إتصالاتها التنظيمية .

كما نجد كذلك أن العمال يتصلون ببعضهم البعض بدون قيود أي بين مختلف المستويات الإدارية وها ما عبر عنه جميع أفراد العينة وعليه نستنتج أن المؤسسة كذلك تعتمد على شبكة النجمة في إتصالها التنظيمي ومنه نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة تعتمد على المزج بين مختلف شبكات الإتصال التنظيمي في عملية إتصالها لإعطاء أكثر حيوية وفعالية للإتصال من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، وعليه نستنتج أن الفرضية الثانية القائلة : تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة على المزج بين مختلف شبكات الإتصال التنظيمي المختلفة في عملية إتصالاتها التنظيمية ، فرضية صحيحة

الفرضية الثالثة :

من خلال الجدول رقم (20) نجد أن ما نسبته 95% من أفراد العينة يرون أن الإتصالات الرسمية هي من أكثر أنواع الإتصال التنظيمي المستخدمة في المؤسسة ، كما نجد أن الإتصالات الرسمية النازلة من الإدارة العليا الى الإدارة السفلى (العمال) تشكل ما نسبته 60% ، كذلك نجد الإتصالات النازلة من الإدارة الوسطى ( مساعدي المدير ) تشكل نسبة كاملة من خلال إجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدولين رقم (21) و(22) في حين نجد أن الإتصالات الصاعدة من الإدارة الدنيا ( العمال ) الى الإدارة الوسطى (المشرفين ) تشكل ما نسبته 85% كما يوضحه الجدول رقم (23)

كما نجد أن الإتصالات التنظيمية الأفقية بين المستويات الإدارية المختلفة ( رؤساء المصالح ، العمال ، المدير ) تستخدم بشكل متفاوت حيث نجد ما نسبته 55,55% من أفراد العينة يتصلون برؤساء المصالح في حالة استشارة أو مشكلة معينة تليها الإتصالات بالزملاء بنسبة تقدر ب 29,62% تليها الإتصالات بالمدير بنسبة 14,81% وهذا يدل على وجود تفاعل إتصالي تنظيمي بين أفراد المؤسسة في مختلف مستوياتها وهذا ما عبر عنه ما نسبته 95% من أفراد العينة ، كما يوضحه الجدول رقم (26) ونجد نفس النسبة من أفراد العينة كذلك تتبادل أطراف الحديث بين مختلف المستويات حول العمل كما يوضحه الجدول (27)

كما نجد أن الإتصالات المحوية ( أي الإتصال بالأقسام والفروع الأخرى للمؤسسة متوفرة بشكل كبير وها ماعبر عنه ما نسبته 95% من أن أفراد العينة كما هو مبين في الجدول رقم (28) ، ومنه نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر تعمل على المزج بين مختلف أنواع الإتصالات التنظيمية وذلك حسب طبيعة العمل والمهام المراد تأديتها أي أن المؤسسة تتبع سياسة الإتصال التنظيمي الرسمي المتعدد من أجل إعطاء حيوية أكثر تسهل في تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بشكل سلس ، وعليه الفرضية الثالثة القائلة : تعتبر الإتصالات الرسمية بمختلف أنواعها من أهم أنواع الإتصال التيمي المستخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر خاصة الإتصالات الرسمية الصاعدة والنازلة صحيحة

#### الفرضية الرابعة :

يتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة أن هناك عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة وهذا ما عبر عنه 50% من أفراد العينة كما هو مبين في الجدول رقم (29) ، وهذه العوائق يرى الباحثون أنها تتمثل في عوائق تنظيمية ( تعدد المستويات الإدارية 25% ، طبيعة العمل ، 58,33% ، حجم المؤسسة 16,66%) كما يوضحه الجدول رقم (30)

كما نجد أن المعوقات النفسية تساهم في عرقلة السير الحسن للمعلومات من خلال عدم وضوح المعلومات الواردة من الإدارة وهذا ما عبر عنه ما نسبته 85% من أفراد العينة ، بالإضافة الى وجود عادات وقيم مشتركة والتحدث بنفس اللهجة كل هذه المؤشرات النفسية تؤدي الى ما يعرف بإختلاف اللهجات ، هذه الأخيرة تعرقل بشكل كبير السيورة الحسنة للمعلومات في إطار الإتصال التنظيمي ، في حين نجد أن المعوقات البيئية منعدمة حيث عبر الباحثون عن إرتياحهم لبيئة العمل وملائمتها

ومنه نستنتج أن الفرضية الرابعة القائلة : من معوقات الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة نجد المعوقات التنظيمية والمعوقات النفسية تعرقل بشكل كبير سيرورة المعلومات داخل المؤسسة .فرضية صحيحة

#### الفرضية الخامسة :

تعمل مؤسسة إتصالات الجزائر على تحسين الإتصالات التنظيمية في المؤسسة وذلك من خلال تخصيص أوقات للإستماع الى شكاوي العمال وهذا ما عبر عنه ما نسبته 70% من أفراد العينة كما يرى الباحثين الى ضرورة إرساء العلاقات الطيبة بين مختلف المستويات الإدارية من أجل تحسين الإتصالات التنظيمية ، بالإضافة الى إستخدام لغة مفهومة بين مختلف المستويات الإدارية وهذا ما عبر عنه جميع أفراد العينة كما يوضحه الجدول رقم (42) ، على العموم يرى أفراد العينة أن الإدارة تقوم بتحسينات في مجال الإتصال التنظيمي بشكل عام غير أن هذه التحسينات غير كافية وهذا ما عبر عنه ما نسبته 70% من أفراد العينة كما يوضحه الجدول رقم (44)

حيث يرى أفراد العينة أن على إدارة المؤسسة تفعيل الإتصالات التنظيمية في المؤسسة من خلال تكوين طويل وقصير المدى حول الإتصال بالإضافة الى مؤتمرات وندوات تحسيسية حول الإتصال وهذا ما عبر عنه ما نسبته 43,33% من أفراد العينة كما هو موضح في الجدول رقم (45)، كما يرون أن الإنقاص من المستويات التنظيمية آلية من آليات تحسين الإتصال التنظيمي في المؤسسة وهذا ما عبر عنه ما نسبته 13,33% من أفراد العينة ، كما نجد أن إدارة مؤسسة إتصالات الجزائر تخفف من ضغوط العمل على العاملين من خلال دورات رياضية وخرجات سياحية ومسابقات بين العاملين كما يوضحه الجدول رقم (47)، ومنه نستنتج أن الفرضية

الخامسة القائلة : تهتم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحسين الإتصال التنظيمي وذلك من خلال عدة

إجراءات تساهم في السير الحسن للإتصال التنظيمي في المؤسسة إلا أن هذه التحسينات تعتبر غير كافية  
فرضية صحيحة

- نتائج الدراسة

من خلال دراستي لواقع الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة استقيت النتائج التالية :

1 - يغلب الأسلوب الإلكتروني في الإتصال التنظيمي على الأساليب الكتابية والشفوية في مؤسسة إتصالات الجزائر

2 - تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر على المزج بين مختلف شبكات الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة وهو يعبر عن التنوع بمعنى الثروة .

3 - يغلب الإتصال الرسمي على الإتصال الغير رسمي في مؤسسة إتصالات الجزائر

4 - الإتصالات النازلة هي أكثر الإتصالات إستخداما في مؤسسة إتصالات الجزائر

5 - تعد الإجتماعات الدورية إحدى أهم الأساليب التي تستعملها إدارة مؤسسة إتصالات الجزائر في إتصالها بالمرؤوسين

6 - تعد العوائق التنظيمية والنفسية للإتصال التنظيمي أكبر هاجس يعرقل سير المعلومات في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة

7 - تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر لتحسين الإتصالات التنظيمية إلا أن هذه التحسينات تحتاج الى تفاعلات ومبادرات أكثر حيوية

#### 4 - 9 - إقتراحات و توصيات الدراسة

- على المدراء والمستويات القيادية الإهتمام أكثر بفهم ومزاولة عملية الإتصال التنظيمي وعليهم أن يسعوا أكثر الى التحسين من نقل الأفكار والمعاني للطرف الآخر
- يجب أن يكون أسلوب الإتصال الكتابي مفهوما وواضحا ولا يوجد به غموض وإلتباس .
- المعالجة السريعة والحساسة لأي تشويه أو تحريف للمعلومات
- الإعتماد على التقنيات الحديثة للإتصال
- ضرورة الإستعانة بمختصين في ميدان الإتصال وهذا لأهميته في المؤسسة وضرورة تنفيذ سياسته على نطاق واسع
- خلق مناخ سليم للإتصال التنظيمي وذلك بوضع سياسة واضحة للإتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية ، حتى يكون للأفراد علم تام بنشاط المؤسسة وأهدافها و خططها ، وحتى تكون لهم القدرة على تحقيق أهداف الإتصال التنظيمي بفعالية ونجاح
- المتابعة وتقييم النتائج بصفة مستمرة
- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة وتحديد وسائل وأساليب وأنواع الإتصال التنظيمي المناسبة لضمان تدفق المعلومات
- الحرص على إمكانية إيصال المعلومات من العمال الى الرؤساء أو من الرؤساء الى العمال لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة .



## أولا : المراجع باللغة العربية

1. ابراهيم احمد ابو عرقوب :الاتصال الانساني ودوره في الفاعل الاجتماعي ، دار المجدلأوي للنشر والتوزيع ،عمان . الاردن ،1993
2. أحمد بدوي :معجم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب المصري ، القاهرة ،1985
3. أحمد بن عيشاوي :ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية ،العدد الرابع ،مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2006
4. أحمد بن مرسلي : مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال ،ط2 ، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2005،
5. أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، القاهرة 1989
6. جمال الدين المرسي ،ثابت عبد الرحمان ادريس :السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية ،2002
7. جمال سامي : معوقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية بالجزائر ، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات ، جامعة فرحات عباس، سطيف ،2001/2000
8. جودة عزة عطوت : البحث العلمي ، مفاهيم وطرقه الإحصائية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002
9. حسن الحكاك :نظرية المنظمة، دار النهضة للطباعة والنشر ،ط2،بيروت ،1975
10. حناوي محمد : السلوك التنظيمي ، دار الفكر ،الأردن ،ط1،1994
11. خضير كاظم محمود :السلوك التنظيمي ،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،ط1،2002
12. خليل محمد الشماع : مبادئ الادارة مع التركيز على الأعمال ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الاردن ،ط،1،1999
13. خير خليل الجميلي :الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،1997،

14. دادي عدوي ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988
15. سعد أوكبير : نشاط المؤسسة الاقتصادية ، د. ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993
16. سلمان كفان: دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ، رسالة ماجستير مناقشة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005/2004
17. سليمان على : معوقات الإتصال ، دراسة مسحية على جامعة نايف العربية ، الرياض ، 1998
18. سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة ، مطبعة جامعة عين الشمس ، الاسكندرية ، ط 1987،7
19. الشماع ، خليل محمد ، وحمود خيضر كاظم : نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط1، عمان ، 1999
20. صالح بن نوار : الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الثاني والعشرين ، 2000،
21. صالح بن نوار : الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الثاني والعشرين ، 2000،
22. صالح خليل أبو أصبع : العلاقات العامة والإتصال الإنساني ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 1998،
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي :الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001
24. صموئيل عبود : إقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996
25. طارق المجذوب :الادارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري،الدار الجامعية للطباعة والنشر،بيروت،2000
26. طريف شوقي قرج واخرون : علم النفس ومشكلات الصناعة ،دار غريب، القاهرة ، بدون سنة
27. عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم والإدارة ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1997

28. عبد الغفور يونس : تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1971
29. عبد الله الطويرقي : علم الإتصال المصادر ، دراسة الأنماط والمفاهيم وعلم الوسيلة الإعلامية ، مكتب العبيكان ، الرياض ، ط2 ، 1994
30. عبد الله محمود عبد الرحمان : سوسيولوجي التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1987
31. عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999
32. عريب عبد السميع : الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2006
33. علي عبد الحميد عبده : الاصول العلمية للإدارة والتنظيم ، مطبعة سامي أمين ، مصر ، 1974
34. عمر وصفي عقيلي : أصول ومفاهيم الإدارة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997
35. غريب سيد أحمد : الجماعات الإجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية
36. فريد زاعف ومحمد النجار : السياسات الإدارية واستراتيجية الأعمال ، مؤسسة دار الكتب ، الكويت ، 1976
37. فهد العثيمين : الاتصالات الإدارية ماهيتها وأهميتها وأساليبها ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004
38. كنعان نواف : القيادة الإدارية ، ط2 ، دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض ، 1992
39. كيث ديفر : السلوك الإنساني في العمل : ترجمة سيد علي ، الحميد مرسي ، دار النهضة ، مصر ، 1974
40. محمد علي عبد الوهاب : معوقات الإتصال في الجماعات ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1993
41. محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1982
42. محمد فهمي العطرأوي : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتب ، مصر ، 1989

43. محمد منير الحجاب ، سحر محمد وهيبي : المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ،مصر،1975
44. محمد منير حجاب :الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2003
45. محمد يسري ابراهيم دعبس :الاتصال والسلوك الإنساني ،سلسلة 18،البيطاش للنشر والتوزيع ،الإسكندرية
46. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر ،عمان،ط3، 2005
47. مساعد عبد الله سعد : معوقات الإتصال ا لإداري وإنعكاساتها على الأداء الوظيفي ، دار العلوم للطباعة والنشر ،2003
48. مصطفى حجازي :الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ،مؤسسة ج د للنشر والتوزيع ،لبنان ،2000،
49. مصطفى عشوي : أسس علم النفس التنظيمي الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر ،1992
50. مصطفى كرامة مخدم : تعريفات الواقع ،[www.olamaachareah.net/php,nawah](http://www.olamaachareah.net/php,nawah)
51. مصطفى محمود ابوبكر ،عبد الله عبد الرحمان البربري :الإتصال في المنظمات الإدارية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2007،
52. مقابلة مع المكلف بالإعلام في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة ب . ع . بتاريخ 18أفريل 2016
53. المنجد في اللغة والإعلام : دار المشرق للنشر والتوزيع ، المكتبة المشرقية ، بيروت ،2000
54. موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صراوي وآخرون ، ط2 ،الجزائر ، دار القصبية ،2006،
55. ناصر العديلي : ادارة السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 1996
56. ناصر العديلي :إدارة السلوك التنظيمي ، ط1،الرياض ،1996
57. ناصر داداي عدون : إقتصاديات المؤسسة الجزائرية ، ط 1، دار المحمدية ، الجزائر ،2006

58. ناصر دادي عدون :الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية ، الجزائر، 2004
59. ناصر قاسمي : الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2011
60. ناصر محمد : السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ،الرياض، 1995
61. هالة منصور: الإتصال الفعال مفاهيمه واساليبه ومهاراته ، المكتبة الجامعية الإزرايطية ،الاسكندرية،2000
62. وليم روث :تطور نظرية الادارة ،ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي ،إيتراك للنشر والتوزيع ،القاهرة ، 2001

63. Alex muchielli(b): Rôles et communication dans l'organisation . " connaissance du problème", les édition esF entreprise moderne. D' édition et les libraires techniques, Paris ,France 1983
64. ALEXMUCHIELLI(a):les sciences de l'information et de la communication e'dition hachette , Paris ;2001
65. Annic bartoli : communication et organisation ,e'dition organisation ,Paris 1991
66. E .N.thonh :la communicatio :strategie au service d'ETP.ed ,e'conomica,1991
67. Jason wrench : an introduction communication organizational,2012
68. Lossato ,bruno : introduction critique aux the'ories d'organisasation,dunod ;Paris
69. Octave Gelenier :strategie de l'entreprise et motivation des hommes ,e'd, hommes et techniques 1984
70. T.peters, R, waterman : le prix de l'exelence : les secrets des meilleurs entreprise,e'd. inter edition , Paris 1983
71. Taieb hafsi : ge'rer l'entreprise publique,opu,alger,1990





الملاحق

## أَلْفَصَلُّ أَلْأَوَّلُ : أَلْإِطَّارُ أَلْمُهْنِبُهْجِي لِلْبَحْثِ

1.1 . مشكله الدرسة

1.2 . تساؤلات الدرسة

1.3 . فرضيات الدرسة

1.4 . تحديد المفاهيم والمصطلحات

1.5 . أسباب إختيار الموضوع

1.6 . أهداف الدرسة

1.8 . الدراسات السابقة

1.9 . صعوبات الدرسة

# ألفصل الثاني : بنية الإتصال التنظيمي

2. 1 - تعريف الإتصال التنظيمي

2. 2 - قراءة كرونولوجية لتطور الإتصال التنظيمي

2. 3 - المداخل النظرية لدراسة الإتصالالتنظيمي

2. 4 - وضايف الإتصال التنظيمي

2. 5 - نماذج الإتصال التنظيمي

2. 6 - خصائص الإتصال التنظيمي

2. 7 - أهداف الإتصال التنظيمي

2. 8 - أهمية الإتصال التنظيمي

# أُفْصَلُ الثُّلَاثُ : وَاقِعُ الْإِتِّصَالِ الْتَّنْهَظِيمِي فِي الْمُهَوِّسِيَّةِ الْخُدْمَاتِيَّةِ

3-1- مفهوم المؤسسة

3. 2 - أساليب الإتصال التنظيمي في المؤسسة

3. 3 - شبكات الإتصال التنظيمي في المؤسسة

3. 4 - هيكل الإتصال التنظيمي في المؤسسة

3. 5 - عوائق الإتصال التنظيمي في المؤسسة

3. 6 - مقومات الإتصال التنظيمي في المؤسسة

3. 7 - تحسين الإتصالات التنظيمية في المؤسسة

## الفصل الرابع : الجانِب المَهْدِئُ لِلدِّرَاسَةِ

1. 4 - بطاقة فنية عن مؤسسة إتصالات الجزائر

2. 4 - حدود الدراسة

3. 4 - منهج الدراسة

4. 4 - أدوات جمع البيانات

5. 4 - مجتمع وعينة البحث

6. 4 - أسلوب المعالجة الإحصائية

7. 4 - تفرغ النتائج والتعليق عليها

8. 4 - تحليل النتائج على ضوء فرضيات البحث

9. 4 - إقتراحات وتوضيات الدراسة



### الختامة

في ختام دراستنا هذه يمكن القول بأن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها ولهذا نجد أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها والتعامل معها كعملية مستقلة قائمة على بذاتها، بل كعملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية الأخرى فتبرز أهميتها في دعم العلاقات داخل المؤسسة، إذ يمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، فبدون الإتصال يشعر العمال بأنهم وحيدون وهذا يمكن الشعور يسهم في إنتشار الإشاعات التي قد يستعملها المغرضين

فإدارة المؤسسات الخدمائية تحرص على الإتصال مع عمالها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه، وكذا معالجة المعوقات التي تعيق العملية الإتصالية

فهذه الدراسة هي بحث عن عامل إتصال الإدارة بالعمال وإتصال العمال بالإدارة وكلما كان الإتصال جيد أدى الى فعالية تنظيمية، فلا يمكن جعل العامل يشعر بالملل والإكراه باعتبار ان العامل هو العمود الفقري داخل المؤسسة التي يعمل فيها

وباختصار، لقد حقق هذا البحث كشافا أوليا لعلاقة العامل بالإدارة والعكس، ونظرة العامل للإدارة التي تسعى دائما لإعطاء الأوامر فقط، ولذلك فقد إقترب هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية، وبذلك يمكن إعتبار نتائجه على الأقل ذات قيمة علمية وعملية وما هذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع مازال بحاجة ماسة لدراسة مثل هذه المواضيع دراسة متقدمة، كما تبقى نتائج البحث ذات قيمة علمية رغم نسبة هذا التقدير مع إنسجام هذه النتائج مع أهداف البحث، وتبدو منطقية مع فرضيات البحث، ومع كل ذلك فإن نتائج كل بحث علمي لها مجالها وحدودها.

ومن أهم النتائج التي إستنتجناها من دراستنا فيما يتعلق بواقع الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر مايلي:

للإتصال التنظيمي أهمية بالغة وفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة

## الختاتمة

- تستخدم مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة الأساليب الإلكترونية في طريقة إتصالها بشكل مكثف وذلك نظرا لطبيعة متغير السن في المؤسسة فمعظم عمالها من فئة الشباب
- تعمل مؤسسة إتصالات الجزائر على المزج بين شبكات وأنواع الإتصال التنظيمي في المؤسسة من خلال إعطاء حيوية أكبر لنشاطاتها مما يسهل عليها تحقيق أهدافها .
- تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر الى تحسين الإتصال التنظيمي في المؤسسة غير أن هذه التحسينات تعتبر غير كافية وعليه نوجز بعض الإقتراحات والتوصيات فيمايلي :
- إحترام الأشخاص والكفاءات داخل المنشأة من خلال إدماج العوامل السيسيو إقتصادية للتحفيز والفعالية مثل: تحسين ظروف العمل، إثراء المهام
- التأطير الجيد لعملية الإتصال التنظيمي من خلال إسناد مهمة التطبيق الى أهل الإختصاص والتخلص من التعيينات التي تركز على عوامل ديموغوجية مع إدماج المصالح المباشرة والغير مباشرة
- هذه الإقتراحات والتوصيات تسمح للمؤسسة بالنجاح في تحقيق أهدافها وتخطي العراقيل التي تعيق السير الحسن للمعلومات فيها كما توفر لها الجو الملائم لتطبيق مشروعها .

## الملخص :

إعتمدنا في دراستنا منهجيا على المنهج الوصفي للمؤسسة المعنية بالدراسة ( مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة ) معتمدا على العينة القصدية في عملية البحث ، وكانت أداة البحث هي الملاحظة والمقابلة والإستبيان ، وقد تم توزيع 20 إستمارة إستبيان على عدد العاملين المقدر ب 20 عامل .

وقد توصلنا الى تحقيق الهدف من التساؤل العام للدراسة وهو : ما واقع الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر ؟ وذلك من خلال الإجابة عليه بصحة خمس فرضيات وهي كالتالي :

- تستخدم مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة الأساليب الإلكترونية في طريقة إتصالاتها التنظيمية أكثر من الأساليب الشفوية والكتابية
  - تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة على المزج بين مختلف شبكات الإتصال التنظيمي المختلفة في عملية إتصالاتها التنظيمية
  - تعتبر الإتصالات التنظيمية بمختلف أنواعها من أهم أنواع الإتصال التنظيمي المستخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر خاصة الإتصالات الصاعدة والنازلة
  - من معوقات الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة نجد العوائق التنظيمية والمعوقات النفسية تعرقل بشكل كبير سيرورة المعلومات داخل المؤسسة
  - تهتم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحسين الإتصال التنظيمي وذلك من خلال عدة إجراءات إلا أنها تعتبر غير كافية
- وقد تم التوصل الى أن الإتصال التنظيمي له أهمية بالغة في كفاءة وسمعة المؤسسة الخدماتية في الجزائر من خلال ما لمسناه من أفراد العينة من المبحوثين في المؤسسة المدروسة .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة بحث حول:

واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمائية

دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة كنموذج

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة

إشراف:

د / أحمد المهدي الزواوي

إنجاز الطالب:

عادل ددفاف

تنويه: نشكركم مسبقا على مساعدتكم لنا، كما نحيطكم علماً بان المعلومات التي نرغب في الحصول عليها  
غرضها علمي بحت.

السنة الجامعية:

2016/2015

السمات الديمغرافية للعينة:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن:

من 20 سنة إلى 25 سنة  من 25 سنة إلى 30 سنة  من 30 سنة إلى ما فوق

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

آخر أذكره: .....

4. الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

5. الحالة المهنية:

عامل دائم  متعاقد  متربص

6. سنوات العمل:

من 1 إلى 3 سنوات  من 3 سنوات إلى 6 سنوات  من 6 سنوات فما فوق

المحور الأول: أساليب الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة:

7. هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟:

دائما  غالبا  أحيانا

8. ماهي الوسائل المستعملة من طرف الإدارة في ميدان الإعلام؟:

تقارير ومنشورات كتابية  عن طريق رسائل شفوية  
 ملصقات (لوائح إعلانات)  اجتماعات ومؤتمرات  
 مسؤول مباشر  الهاتف  رسائل الكترونية

9. هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لتناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة؟:

نعم  لا

10. إذا كانت إجابتك ب: بنعم كم تعقد في السنة؟:

مرة على الأقل  مرتين  أكثر

11. هل المدير يقوم بزيارات دورية أثناء العمل؟:

نعم  لا

12. ماهو الأسلوب الذي تستخدمه للاتصال بالرؤساء؟:

الأسلوب الشفوي عن طريق:

مقابلة شخصية  الهاتف

الأسلوب الكتابي عن طريق:

مراسلات  تقارير

الأسلوب الإلكتروني عن طريق:  رسائل الكترونية

المحور الثاني : شبكات الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر:

13. هل يتصل بك المدير مباشرة؟:

نعم  لا

في حالة إجابتك بنعم لماذا يتصل بك؟:

لطلب استفسار  تظلمات وشكاوى  تقارير

أخرى تذكر .....

14. هل يتصل بك المدير عن طريق مساعده؟:

نعم  لا

15. خلال اتصالك بالمدير هل تتصل برئيس المصلحة من اجل نقل انشغالك؟:

نعم  لا

في حالة إجابتك بنعم هل يكون الرد عن طريق؟:

المدير مباشرة  رئيس المصلحة

16. هل تستطيع أن تتصل بأعضاء المجموعة سواء كانوا مساعدين أو مدير بصفة مباشرة بدون قيود؟:

نعم  لا

المحور الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر:

17. ماهي أكثر الاتصالات التنظيمية المستخدمة في إدارتكم؟:

اتصالات رسمية  اتصالات غير رسمية

18. هل تتصلك الأوامر والتعليمات مباشرة من المدير؟:

نعم  لا

لا فهل تتصلك المعلومات والأوامر عن طريق مساعدي المدير؟: إذا كانت إجابتك ب

نعم  لا

19. هل تتصل بمشرفيك؟:

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم فلماذا؟:

لطلب الاستفسار  تظلمات وشكاوى  تقارير

أخرى أذكرها: .....

20. في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين بمن تتصل فورا؟:

احد الزملاء  رئيس المصلحة  المدير

21. هل هناك تفاعل اتصالي بينك وبين زملائك في العمل؟

نعم  لا

22. هل تتبادل أطراف الحديث حول العمل بين رؤساء الأقسام والموظفين؟:

نعم  لا

23. هل تتصل بزمالكك في العمل في الأقسام والفروع الأخرى في مؤسستكم؟:

نعم  لا

المحور الرابع: عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر:

24. هل هناك عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة؟:

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم فإلى ما ترجع هذه العوائق؟:

البعد المكاني بينك وبين رؤساء الأقسام  تعدد المستويات الإدارية

طبيعة العمل  حجم المؤسسة

25. هل تجد صعوبة في الاتصال في المؤسسة؟:

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم فهل ذلك راجع إلى:

تعطل وسائل الاتصال  حدوث نزاعات

أخرى تذكر: .....

26. لماذا تنجذب الى فرد من غيره من الأفراد داخل المؤسسة ؟

- لأنه يجيد الحديث وصاحب شخصية جذابة
- لوجود عادات وقيم مشتركة
- صاحب خبرة طويلة
- لأنه ينتمي إلى الجنس الآخر
- يتحدث بنفس اللغة او اللهجة

هل المعلومات التي تنقلها إليكم الإدارة واضحة؟: 27.

- نعم  لا

لا فما السبب؟: إذا كانت إجابتك ب

- غموض المضمون  طبيعة اللغة

أخرى اذكرها: .....

28. في حالة تقديم طلب لرئيسك المباشر يتعلق بمشكلة عملية كيف كان رده؟:

- الإهمال  القبول  الاستجابة بالرد

29. هل توجد روح تعاون بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية؟:

- نعم  لا

لا فلماذا؟: إذا كانت إجابتك ب

.....

30. هل البيئة المكانية للعمل تساعدك على تأدية مهامك داخل المؤسسة؟:

- نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب: لا فهل ذلك راجع إلى؟:

انعدام التهوية  انعدام المكيفات الهوائية  انعدام التدفئة

أخرى اذكرها: .....

المحور الخامس: آليات وسبل تحسين الاتصالات التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

31. هل يخصص لكم المسؤولين أوقات للاستماع إلى شكاويكم؟:

نعم  لا

32. هل تعتقد أن هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص مشاركتك في اتخاذ القرارات التنظيمية

الخاصة بالمؤسسة؟:

نعم  لا

33. هل توافقني الرأي إذا قلت ان اي تنظيم في المؤسسة يأتي نتيجة العلاقات الطيبة بينكم وبين

مسؤوليكم وكذا فيما بينكم وبين مشرفيكم؟:

نعم  لا

34. هل ترى ان استخدام لغة مفهومة بين مختلف أعضاء المؤسسة يساعد على الانسجام؟:

نعم  لا

35. هل تقوم الإدارة بتحسينات في جانب الاتصال التنظيمي؟:

نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب: نعم فهل تراها؟:

كافية  ناقصة نوعا ما  غير كافية

36. في رأيك ماهي الطرق التي يجب إتباعها لتحسين الاتصال التنظيمي في مؤسستكم؟:

- تكوين قصير المدى حول الاتصال
- تكوين طويل المدى حول الاتصال
- مؤتمرات وندوات تحسيسية حول الاتصال
- الإنقاص من المستويات التنظيمية

أخرى اذكرها: .....

37. ملاحظتك واقتراحاتك هل تأخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة والزملاء في العمل؟:

- نعم  نعم أحيانا  لا

38. هل تخفف الإدارة من ضغوط العمل على العاملين؟:

- دورات رياضية بين العاملين
- خرجات سياحية
- مسابقات بين العاملين

أشياء أخرى اذكرها: .....

. هل لديك اقتراحات أخرى لتحسين الاتصال التنظيمي في المؤسسة؟: 39

.....

.....

.....