

جامعة المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال



الموضوع

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

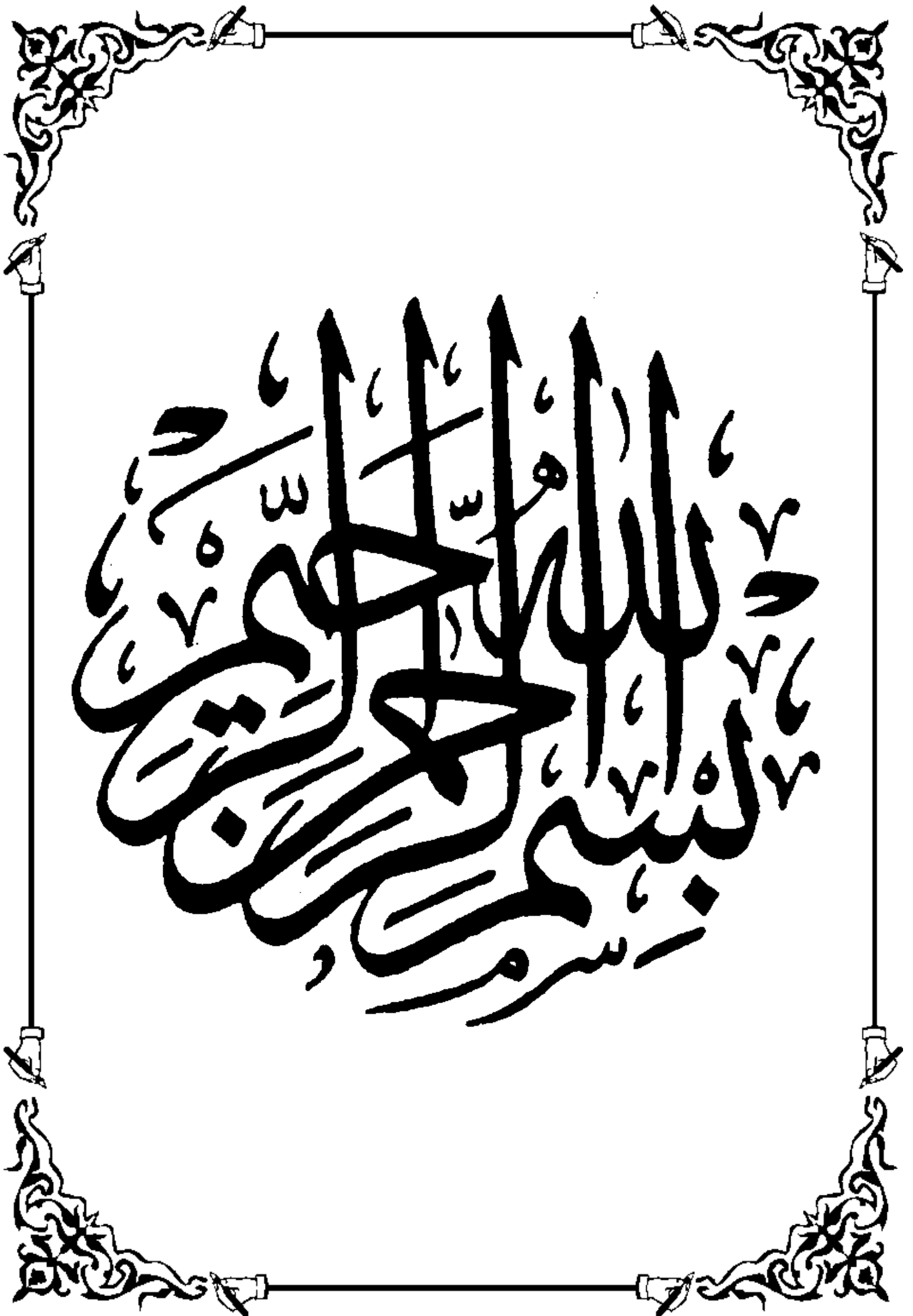
بيبي فيصل

إعداد الطالب :

ربعي عصام

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و تقدير

نتقدم بخالص الشكر و الامتتان إلى الأستاذ المشرف

بيبي فيصل ،

إلى كل أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال ، و كل
عمال مؤسسة ملبنة الحضنة على كل التسهيلات التي

قدموها لنا لانجاز هذه الدراسة

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من

بعيد طيلة مشوارنا الدراسي .

اهداء :

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الى روح والدتي

الطاهرة

الى ابي الغالي

الى منبع الحنان أُمي الثانية

والى جميع اخوتي

الفهرس

الصفحة	العنوان	الرقم
	فهرس الجداول	01
	فهرس الأشكال	02
	مقدمة	03
	الإطار المنهجي	04
	إشكالية الدراسة	05
	التساؤلات	06
	أسباب اختيار الدراسة	07
	أهداف الدراسة	08
	نوع الدراسة ومنهجها	09
	أدوات جمع البيانات	10
	مجتمع وعينة الدراسة	11
	تحديد مفاهيم الدراسة	12
	الدراسات السابقة	13
	الإطار النظري	14
	الفصل الأول: الأطر والمفاهيم النظرية للاتصال المؤسسي	15
	المبحث الأول: مفهوم الاتصال وأهدافه داخل المؤسسة	16
	المطلب الأول: تعريف الاتصال	17
	المطلب الثاني: أنواع الاتصال المؤسسي	18
	المبحث الثاني: أهداف الاتصال المؤسسي	19
	المطلب الأول: دور الاتصال داخل المؤسسة	20
	المطلب الثاني: أهداف الاتصال داخل المؤسسة	21
	الفصل الثاني: الاتصال المؤسسي عوامل الفعالية والمعوقات	22
	المبحث الأول: عوامل فعالية الاتصال داخل المؤسسة	23

	المطلب الأول : الاتصال الفعال	24
	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الاتصال الفعال	25
	المبحث الثاني : معوقات الاتصال داخل المؤسسة	26
	المطلب الأول : المعوقات الداخلية	27
	المطلب الثاني : المعوقات الخارجية	28
	الإطار التطبيقي	29
	الفصل الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	30
	المبحث الأول : تشخيص ملبنة الحضنة	31
	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة .	32
	المطلب الثاني : نشأة المؤسسة	33
	المبحث الثاني : تحليل المعطيات	34
	المطلب الأول : التحليل الكمي والكيفي للبيانات الميدانية	35
	المطلب الثاني : نتائج الدراسة	36
	الخاتمة	37
	قائمة المراجع	38
	الملاحق	39

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم(1) : يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	ص54
02	الجدول رقم(2) : يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة	ص56
03	الجدول رقم(3) : يوضح أفراد من حيث الوظيفة	ص58
04	الجدول رقم(4) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث ديمومة الاتصال	ص60
05	الجدول رقم(5) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث المبادرة في الاتصال	ص62
06	الجدول رقم(6) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث حجم المعلومات	ص64
07	الجدول رقم(7) : يوضح طبيعة العملية الاتصالية	ص66
08	الجدول رقم(8) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث إفشاء المعلومات	ص68
09	الجدول رقم(9) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث التوضيح	ص70
10	الجدول رقم(10) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث جدية التعامل مع المعلومات	ص72
11	الجدول رقم(11) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث المبادرة في اقتراح حلول للمشاكل المهنية	ص74
12	الجدول رقم(12) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث قبول الاقتراح	ص76
13	الجدول رقم(13) : يوضح طبيعة الوسائل المستعملة من حيث كثرة الاستخدام	ص78
14	الجدول رقم(14) : يوضح طبيعة المعلومات التحفيزية المتبادلة	ص80
15	الجدول رقم(15) : يوضح طبيعة المعلومات العملية المتبادلة	ص82

ص 84	الجدول رقم(16): يوضح طبيعة المعلومات الترقية المتبادلة	16
ص 86	الجدول (17): يوضح طبيعة المعلومات المتبادلة من حيث درجة الفهم	17

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ص54	الشكل رقم(1) : يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	01
ص56	الشكل رقم(2) : يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة	02
ص58	الشكل رقم(3) : يوضح أفراد من حيث الوظيفة	03
ص60	الشكل رقم(4) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث ديمومة الاتصال	04
ص62	الشكل رقم(5) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث المبادرة في الاتصال	05
ص64	الشكل رقم(6) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث حجم المعلومات	06
ص66	الشكل رقم(7) : يوضح طبيعة العملية الاتصالية	07
ص68	الشكل رقم(8) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث إفشاء المعلومات	08
ص70	الشكل رقم(9) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث التوضيح	09
ص72	الشكل رقم(10) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث جدية التعامل مع المعلومات	10
ص74	الشكل رقم(11) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث المبادرة في اقتراح حلول للمشاكل المهنية	11
ص76	الشكل رقم(12) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث قبول الاقتراح	12
ص78	الشكل رقم(13) : يوضح طبيعة الوسائل المستعملة من حيث كثرة الاستخدام	13
ص80	الشكل رقم(14) : يوضح طبيعة المعلومات التحفيزية المتبادلة	14

15	الشكل رقم(15) : يوضح طبيعة المعلومات العملية المتبادلة	ص82
16	الشكل رقم(16): يوضح طبيعة المعلومات الترقية المتبادلة	ص84
17	الشكل (17): يوضح طبيعة المعلومات المتبادلة من حيث درجة الفهم	ص86

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال محور الخبرة الإنسانية وركيزة العملية الاجتماعية ، ويعني تبادل الأفكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات والصور والرسوم والرموز المختلفة ويحدث الاتصال لجميع الأفراد في كل الأوقات . وقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيدا عن ذي قبل وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ، وتقل أشكالها ومعناها من جيل إلى آخر عن طريق التعبير وتسجيل والتعليم ، لذلك فحين نمارس الاتصال بشكل شخصي تكون في حاجة إلى الاقتراب من المعلومات ، لأنه لا يمكن لأية جماعة أو منظمة أن تنشأ أو تستمر دون اتصال يجري بين أعضائها.

ويعد الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني و لأنواع الاتصال المختلفة دورا كبيرا في حياة كل شخص مهما كانت الوظيفة التي يشغلها ووقت الفراغ المتاح أمامه .

فالالاتصال يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر لذا فلكل مجتمع مهما كان مستواه ودرجة رقيه نظام من الاتصال يساعد على تسيير أموره فيكفي أن ننظر إلى المجتمع الجديد بمؤسساته و هيئاته ومنظماته وحكوماته لكي ندرك أن الاتصال هو الجهاز العصبي الذي يعمل على تماسك الأجهزة وتكاملها .

ولا يمكن أن تتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف بدون اتصال فالحديث والخطابة وإلقاء التعليمات و المناقشات والقراءة والتقارير هي وسائل للاتصال ولنقل الأفكار والمعلومات من طرف لآخر كما أنه أحد مظاهر السلوك الجماعي حيث يتطلب وجود أكثر من شخص دون أن يكون هناك أي تشويش يحول دون أن تصل المعلومات بالشكل السليم وبهذا دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر فأكثر بوسائل الاتصال وتكنولوجياها لما اكتسبته من أهمية في تسهيل حياة البشرية والمنظمات والتنظيمات لما له من قدرة على نقل وتبادل المعلومات وتسهيل سريانها وتغيير الأفكار و الاتجاهات زمن هذا المنظور التطوري اعتبر الاتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتخطيط المشاريع وتنظيم الأنشطة فكان الاتصال المؤسسي أحد أهم المجالات التي تحتل الصدارة في دائرة الاهتمام الكثير من المؤسسات على اختلاف تخصصاتها الاستهلاكية والإنتاجية في عمليات التفاعل وبناء العلاقات داخل المؤسسة وتشكيل الروابط بين المؤسسة ومحيطها الخارجي .

واعتبارا لأهمية الاتصال التنظيمي أو اتصال المؤسسة غد البحث والدراسة في هذا المجال أمرا محفزا من أجل فهم آليات العملية الاتصالية معقدة من جهة ومحاولة الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال من جهة أخرى .

وستتطرق في هذه الدراسة إلى واقع الاتصال داخل المؤسسة أين تناولنا في الإطار المنهجي إشكالية الدراسة وضبط مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة لنتقل إلى الإطار النظري الذي يشمل الفصل الأول المخصص للأطر والمفاهيم النظرية للاتصال المؤسسي ، أما الفصل فقد تطرقنا فيه للاتصال المؤسسي

عوامل الفعالية والمعوقات حيث تناولنا فيه عوامل فعالية الاتصال داخل المؤسسة ومعوقات الاتصال داخل المؤسسة ، أما الإطار التطبيقي فقد تضمن الفصل الثالث الذي خصص للدراسة الميدانية التي تهدف إلى الحصول على بيانات من الميدان وفق إجراءات منهجية محددة بالإجابة على الأسئلة المطروحة في هذا البحث لنخلص إلى نتائج الدراسة ونختتمها بالخاتمة .

الإطار المنهجي

1- إشكالية الدراسة:

بعد أن اكتسب الاتصال أهمية كبيرة في تسهيل حياة الأفراد والجماعات والتنظيمات والمنظمات بفعل ما اكتسبه من قدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات وكذا تغيير الاتجاهات، فقد أصبح الاتصال وسيلة ضرورية لاغني عنها لتخطيط المشاريع وتنظيم مختلف الأنشطة، فكان الاتصال المؤسسي أهم المجالات التي تعنى بها المؤسسات العصرية على اختلاف تخصصاتها الإنتاجية والاستهلاكية في عمليات التفاعل وبناء العلاقات داخل المؤسسة ذاتها أو في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.

ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال في حياة المنظمة جعلها تتبناه كمبدأ أساسي لنجاحها وهو الشيء الذي عملت به مؤسسة ملبنة الحضنة، هذه الأخيرة التي تسعى جاهدة لمحاولة تطبيق آليات الاتصال لتحقيق أهدافها ومحاولة التكيف مع محيطها الخارجي بناء على قدراتها .

و مما سبق جاءت إشكالية هذا البحث على النحو التالي:

ما هو واقع الاتصال داخل مؤسسة ملبنة الحضنة؟

ومن هذه الإشكالية تمت صياغة التساؤلات التالية؟

1- ما نوع الاتصال السائد داخل مؤسسة ملبنة الحضنة ؟

2- ما هي الوسائل المستعملة في الاتصال داخل مؤسسة ملبنة الحضنة؟

3- هل توفر المعلومات وحسن تقديمها ساهم في تنظيم الاتصال داخل مؤسسة ملبنة الحضنة ؟

1- أسباب اختيار الموضوع :

1-2 أسباب موضوعية :

جدية الموضوع وحداثته، بالإضافة إلى اعتباره موضوع حيوي صالح للدراسة، وهذا راجع إلى أن الاتصال داخل المؤسسة ميدان خصب خاصة عند ربطه بالتطورات الحاصلة في ميدان الاتصال، إضافة إلى حاجة المؤسسات لمثل هذه الدراسات ومدى مساهمتها لمختلف التغيرات وكله ينصب في محاولة إغناء المكتبات الجامعية بمثل هذه البحوث .

2-2 أسباب ذاتية:

الميل والرغبة في الإطلاع على هذا الموضوع لمعرفة الدور الفعال والأهمية القصوى للاتصال داخل المؤسسات والتعرف على أهم آليات الاتصال في المؤسسة المراد دراستها، ومدى تطبيقها لأساليب الاتصال إضافة إلى السعي لمعرفة فعالية الاتصال داخل مؤسسة ملبنة الحضنة

3- أهداف الدراسة:

*محاولة معرفة كيف يحدث الاتصال داخل مؤسسة ملبنة الحضنة-المسيلة.

*التعرف على تقنيات ووسائل الاتصال داخل مؤسسة ملبنة الحضنة-المسيلة-

ومدى مساهمتها في تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

* إلقاء الضوء على الجانب الخفي في مؤسسة ملبنة الحضنة-المسيلة- الذي يلعب دورا في نجاحها من خلال الزيادة في توزيعها وأرباحها.

*محاولة معرفة نتائج الربط بين المستويات الإدارية في مؤسسة ملبنة الحضنة -المسيلة- والعاملين في تفعيل الاتصال بداخلها.

4- نوع الدراسة ومنهجها :

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية, وقد اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة الذي يتمثل جوهره في الدراسة المتعمقة والمركزة والشاملة للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه ، أو الوحدات التي تمكن التعامل مع عناصرها وخصائصها بهذا المنهج، بحيث تعتبر المفردة الواحدة أو العدد المحدود من المفردات هو مجتمع الدراسة ، لذا وجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع (محمد عبد الحميد , 2004، ص 168)

بالإضافة إلى أن منهج دراسة الحالة هو منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية محددة ترسم بدقة الطريق الموصل إلى الغرض العلمي المطلوب في إطار توظيف العديد من الأدوات البحثية (الملاحظة، الاستبيان، المقابلة ، تحليل المضمون ..إلخ) في جمع المعلومات وهو يستخدم منفردا في دراسة معينة أو إلى جانب مناهج أخرى (أحمد بن مرسل ، 2005، ص 305).

ومن أسباب اختيارنا لهذا المنهج :

1- أن منهج دراسة الحالة يتيح لنا إمكانية دراسة المؤسسة من خلال وصف سياساتها و اتجاهاتها ونظمها الداخلية وعلاقتها الخارجية ،ومصادر تمويلهاإلخ .

2- انطلاقاً من أن منهج دراسة الحالة صالحاً لدراسة المفردة الواحدة، أو العدد المحدود لذلك تم اختيارنا لهذا المنهج لأنه الأنسب للدراسة التي قوم على دراسة المؤسسة .

3- يتسم منهج دراسة الحالة بالدراسة المعمقة والمركزة لكل الجوانب للخروج بوصف كامل ، باستخدام أدوات منهجية تتسم بالصدق والموضوعية من خلال دراسة الوثائق الخاصة بالنظم والأفكار. والاتصال داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة ودراسة الأفراد من خلال الكشف عن أساليب الممارسة المهنية ، والمهارات المختلفة في مجالات العمل وعلاقتها.

4- على الرغم من أن منهج دراسة الحالة يتسم بالذاتية بقدر كبير في إجراءاته وبناء تفسيراته إلا أنه يقوم على تأكيد الصدق المنهجي للإجراءات والأدوات الضرورية من أجل الوصول إلى نتائج يتجلى فيها الباحث بالروح العلمية واليقظة الدائمة لتفادي الوقوع تحت تأثير كل ما هو ذاتي باستخدام القياسات العلمية المختلفة .

5- أدوات جمع البيانات :

تم الاعتماد في هذه الدراسة من أجل الحصول على معلومات دقيقة على الاستبيان كأداة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة فهو عبارة عن : "شكل مطبوع يحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة من الأفراد ، حول موضوع أو موضوعات ترتبط بأهداف الدراسة" بناء على الأسباب التالية : (محمد عبد الحميد , 2004، ص 353)

1/ يعتبر من أدوات البحث الأساسية الشائعة في علوم الإعلام و الاتصال حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث.

2/ إمكانية صياغة المعلومات الكيفية المتحصل عليها من خلال الاستبيان في صورة بيانات كمية تفيدنا في إجراء مقارنات رقمية .

3/ يتيح لنا الاستبيان فرصة الالتقاء بالمبحوثين من خلال الاتصال المباشر بهم لضمان صدق المعلومات المتحصل عليها .

4/ يتيح لنا أيضا إمكانية التعامل مع جميع مفردات البحث .

لقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة، وحصرنا أسئلتها في الموضوعات التي نتوقع من العمال الإجابة عنها وذكر البيانات والمعلومات الواقعية، و إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات ، وقد أعدنا الأسئلة من الواقع المعاش وبعد إعدادنا للاستمارة في شكلها النهائي ضمناها رسالة موجهة للمستجوبين بينما فيها الهدف من إجراء الدراسة .

وعن تساؤلات الاستبيان، فقد تضمنت عدة محاور وعناصر تتعلق بواقع الاتصال داخل المؤسسة والمتمثلة في طبيعة الاتصالات الإدارية السائدة و الوسائل المستعملة وطبيعة المعلومات المتبادلة داخل مؤسسة ملبنة الحضنة

بالمسيلة ، وقد بلغ عدد التساؤلات 17 سؤالاً ، سوف نذكرها بالتفصيل عند تفريغ البيانات ، ومعالجتها في العنصر المتعلق بالتحليل الوصفي للبيانات .

6- مجتمع وعينة الدراسة: " يقصد به مصطلح علمي منهجي يراد به كم من يمكن أن تعمم عليه نتائج

البحث سواء كان مجموعة أفراد أو كتب أو مباني مدرسة... الخ " (عبيدات و آخرون ، د ت ، ص 187, 188) .

ويشتمل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة ملبنة الحضنة وقد بلغ مجموعهم 200 فرد ، وكان عدد عمال الإنتاج بالمؤسسة 165 فرد بينما كان عدد إداريي المؤسسة 35 فرد .

وبخصوص عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية بواقع 20 % من المجتمع الأصلي كان عددها 50 مفردة وكان تمثيل عمال الإنتاج بـ 32 فرد أما إداريو المؤسسة فكان عددهم 18 فرد.

وكانت عينة فئة عمال الإنتاج عددها 32 فرد نسبتهم 19.39 % من مجموع أفراد هذه الفئة البالغ عددهم 165 فرد ، في حين كانت عينة الإداريين عددها 18 فرد ونسبتهم 51.42 % من مجموع أفراد هذه الفئة، البالغ عددهم 35 فرد وتجدر الإشارة إلى أن عدد الاستثمارات الموزعة كانت 50 وتم استرجاعها جميعها ومعالجتها كلها

7- تحديد المفاهيم:

1- الاتصال:

*الاتصال هو "عملية تبادل وتفاعل للأفكار والمعلومات والآراء داخل نسق معين، بهدف تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لضمان استمرار العملية الاتصالية باستخدام الرموز والإشارات ذات معنى محدد".

*أوهو"كل تفاعل يتم بين اثنين أو أكثر من خلال تبادل المعلومات والأفكار باستعمال وسائط متعددة تعتمد على الأفراد أو الوسائل التقنية من أجل تكوين علاقة بين المتصل والطرف الآخر " .

2- المؤسسة:

المؤسسة عبارة عن منظمة أو منشأة تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج، العمل، رأس المال، مواد أولية، بالطريقة المثلى من أجل الوصول إلى فعالية في جميع الميادين من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة .

الاتصال المؤسسي:

هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات والمعاني داخل التنظيم حيث يكون بين شخصين أو أكثر وذلك بغرض تعديل وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات، وكذا الحفاظ على العلاقات الاجتماعية في التنظيم، وكل هذا من أجل تسهيل عمل المديرين والعاملين وكذا تحقيق أهدافهما. المطلوب بين العاملين.

8- الدراسات السابقة:

بما أن الدراسات السابقة تشكل لبنة أساسية للقيام بالبحوث العلمية ، وهذا ما دفع بنا إلى الاعتماد على جملة من الدراسات السابقة مثلت الإرهاصات الأولى لموضوعنا، أو يمكن اعتبار هذا الأخير مكملًا لها ومن بينها مايلي:

الدراسة الأولى: بعنوان دور الاتصال في تفعيل الإستراتيجية التسويقية دراسة حالة مؤسسة موبيليس . هذه الدراسة التي تتمحور إشكالياتها حول، كيف يؤثر الاتصال على الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة ؟ لمحاولة التعرف على مدى فاعلية الاتصال وأهميته في المؤسسة العينة والعلاقة التي تجمعها بالإستراتيجية التسويقية وكذا التعرف على مدى تقدم الإستراتيجيات التسويقية في المؤسسة العينة، والوقوف على أهم الأساليب المتبعة في الاتصال.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة على جملة من التساؤلات أبرزها :

ما هو نوع الاتصال المستعمل بكثرة في المؤسسة الاقتصادية ؟ هل يؤثر نظام الاتصال على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية ؟ هل تختلف الإستراتيجية التسويقية باختلاف الأهداف المسطرة للمؤسسة الاقتصادية ؟ ما هي أكثر تقنيات الاتصال التسويقي استعمالا في المؤسسة الاقتصادية؟. كيف تساهم هذه التقنيات في تسيير الإستراتيجية التسويقية وتوصيلها إلى تحقيق أهدافها ؟.

واعتمدت الدراسة هذه على منهج المسح الوصفي بناء على عينة مقصودة

وخلصت الدراسة إلى كون أن المؤسسة تقوم بصياغة إستراتيجيتها بناء على جملة من الأهداف المطلوبة في إطار اتصال فعال ، واعتبار الاتصال التسويقي نتيجة لتفاعل الاتصال مع الإستراتيجية التسويقية ، أي كيفية تأثير الاتصال في عملية التسويق بالنسبة للمؤسسة وكيف ينظمها ويجعلها ذات كفاءة عالية وبالتالي تحقق أكبر عدد من الأهداف في وقت قصير . كما تلعب تقنيات الاتصال التسويقي دورا كبيرا وهاما في تفعيل الإستراتيجية التسويقية حيث يعتمد الإعلان بالدرجة الأولى، ثم يليه تنشيط المبيعات فالعلاقات العامة و أخيرا البيع الشخصي وكل تقنية لها أهداف ومهام تقوم بها وتعمل على تحقيقها، وهذا يحقق الفرضية الرابعة التي نرى فيها أن تقنيات الاتصال التسويقي تساهم بشكل كبير في دفع الإستراتيجية التسويقية.

الدراسة الثانية: بعنوان الاتصال داخل المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز،

هذه الدراسة تمحورت على جملة من التساؤلات: ما حقيقة الاتصال داخل المؤسسة؟ ما هي الأساليب الحديثة لعملية الاتصال داخل المؤسسة؟. هل أثرت التوجهات الاقتصادية الحديثة على عملية الاتصال داخل

المؤسسة؟ ما هي النتائج المترتبة عن الاتصال داخل المؤسسة على مستوى الفرد بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة ؟ .

واعتمدت الدراسة هذه على المنهج الوصفي الاستقصائي والتحليلي بناء على عينة مقصودة .

وخلصت الدراسة إلى الدور الكبير الذي يكتسبه موضوع الاتصال ومختلف تداعياته على مختلف المؤسسات الوطنية الجزائرية مع استعماله بمختلف الطرق والوسائل في معظم المؤسسات في إطار مساعيها لتحقيق اتصال ناجح داخل مؤسساتها.

الدراسة الثالثة: بعنوان ترشيد تكاليف الإنتاج وعلاقتها بالحجم والربح ، دراسة حالة ملبنة الحضنة.

تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية جوهرية وهي : ما هو الوجه الذي تكتسبه المؤسسة إذا كانت متحكمة أكثر فأكثر في التكاليف بيد قوية ؟

وانطوت على جملة من التساؤلات : هل يعتبر النجاح ترشيد التكاليف في المؤسسة معيارا لقوتها؟ ، وهل يوجد ميكانيزم محلل ومقدر للتكاليف في المؤسسة ؟ ما مدى ارتباط التكاليف بعاملتي الحجم والربح؟ هل تجنى المؤسسة فائدة من دراسة متغير التكاليف ومتغيري الحجم والربح؟

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الإشكالية المطروحة بينما تم اعتماد منهج دراسة الحالة لإسقاط الدراسة على واقع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وقد تم اختيار ملبنة الحضنة كنموذج للدراسة وخلصت هذه الدراسة إلى أن لهذه المؤسسات فعالية في رفع مستوى الاقتصاد الوطني من خلال نشاطها واستثماراتها المحققة ، وكذلك مدى أهمية الاستثمارات الخاصة وتطويرها من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني .

الدراسة الرابعة: بعنوان أثر الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة ملبنة الحضنة.

تضمنت هذه الدراسة إشكالية يمكن طرحها في التساؤلات التالية:

ما مدى تأثير الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية؟

ما مدى تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ؟

وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة من خلال دراسة ميدانية بملبنة الحضنة بالمسيلة .

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج :

-اعتماد المؤسسة في مستوياتها العليا على الطبقة المتعلمة .

-اعتماد المؤسسة على نظام العمل في فريق مما يقلل المشاكل التي تكون بين العاملين والتي تتسبب في نقص إنتاجية الفرد.

-الاهتمام الكبير من المؤسسة بعملائها الخارجين وتقديم كل التسهيلات لهم

-زيادة المبيعات المؤسسة واستقرار إنتاجها ومحافظتها على عملائها .

الفصل الأول

الاطر والمفاهيم النظرية

للاتصال المؤسسي

باعتبار الاتصال ظاهرة اجتماعية تحدث بين الأشخاص والمنظمات جعل منه محل دراسة من أجل الوقوف على أهم المبادئ والأسس التي يعتمدها من أجل استمرارية العملية الاتصالية . ونظرا لتعدد طرق وأشكال الاتصال نحاول تسليط الضوء على جانب من جوانب الاتصال المتمثل ف اتصال المؤسسة من خلال التطرق في الفصل الأول إلى الأطر والمفاهيم النظرية للاتصال المؤسساتي وقد قسمناه إلى مبحثين يتناول المبحث ماهية الاتصال وأهدافه داخل المؤسسة الذي يشتمل تعريف الاتصال المؤسساتي وأنواع الاتصال المؤسساتي ويتم الاستعراض في المبحث الثاني أهداف الاتصال المؤسساتي بعرض دور الاتصال داخل المؤسسة وهدف الاتصال داخل المؤسسة .

المبحث الأول: ماهية الاتصال وأهدافه داخل المؤسسة:

المطلب الأول: تعريف الاتصال المؤسساتي :

تعريف الاتصال: يتضمن عدة تعاريف تختلف حسب نوع وتخصص مواضيعها وحسب الهدف الإستعمالي ، وكذا تاريخ وفترة وجود صاحبها لذلك نحاول التطرق إلى نوعين: ما قدمه الاجتماعيين وما قدمه علماء السلوك وهما الاتجاهان اللذان يفيدان في دراسة الاتصال في المؤسسة من منطلق أنها مكان لممارسة أنشطة تظهر فيها السلوك في جو اجتماعي.

يعرف ألبيرت هنري: "الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين".

ويعرف شيري: "الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل أو أي وسيلة مشابحة للمشاركة في معلومات أو حدث".

ومن خلال هذه التعاريف يتضح الاتجاه الواضح نحو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحريك وتوجيه المعلومات من جهة لأخرى ، أو من شخص إلى آخر من خلال عوامل محددة في الكلام أو في الكتابة أو ما يشابهها وضرورة توفير مفهوم لغوي مشترك للغة المستعملة التي يتوقف عليها الاتصال في أداء المهمة الاتصالية وهو ما نجده لدى السلوكيين :

"الاتصال هو السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل **B.F.SKimmer** بقصد التأثير على المستقبل".

وتعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: " تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني ". (ناصر داداي عدون ، ب س ن ، ص 13 , 14)

ولدى آخرين فهو العملية التي بها يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي والاجتماعي.

اما الدكتور محمد منير حجاب بأن الاتصال " كمصطلح أساسي يقصد به العملية الرئيسية التي يمكن أن تنطوي فيها كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والإعلامي التوعوي بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة والمعلومات بهدف تبادل المعلومات والأفكار والآراء والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات بين طرفي عملية الاتصال من خلال عملية ديناميكية متواصلة وباستخدام رموز ذات معنى محدد وأساليب محددة للتأثير ووسائل إعلامية معينة عبر نسق اجتماعي معين ووسائل لتحقيق الأهداف الأساسية المقصودة من عملية الاتصال(محمد منير حجاب، 22)

ويذهب سمير حسين إلى أن الاتصال: " هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص إلى جماعة و إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين". (حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد ، 2006 ، ص 24).

أما كارل هوفلند فيعرفه بأنه: " العملية التي ينقل عمدا بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين ".(فضيل دليو ، 2000 ، ص 16)

ويعني الاتصال فنيا حسب ريكارد آندي: " عملية يقصد مصدر نوعي بواسطتها إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي ".(فضيل دليو ، 2003 ، ص 22).

في حين يرى حسين الطوبجي: "الاتصال هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاع بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هاذين الشخصين أو أكثر ". (محمد سيد فهمي، 2005، ص 24)

ويعرفه الدكتور غريب عبد السميع غريب: "أنه عملية اجتماعية تتم بين طرفين أو أكثر باستخدام أداة أو أكثر من أدوات الاتصال بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف هذه العملية".(غريب عبد السميع غريب، 2003، ص 14)

أما الدكتور إبراهيم إمام: " فيعرفه بأنه حاصل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل و التعليم ". (محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص21، 22).

ويرى الدكتور عاطف العبد " بأن الاتصال هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية " (مصطفى محمود أبو بكر و عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، 2003، ص 43).

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر وجدنا بأن الاتصال عملية تتكون من جملة من العناصر أهمها:

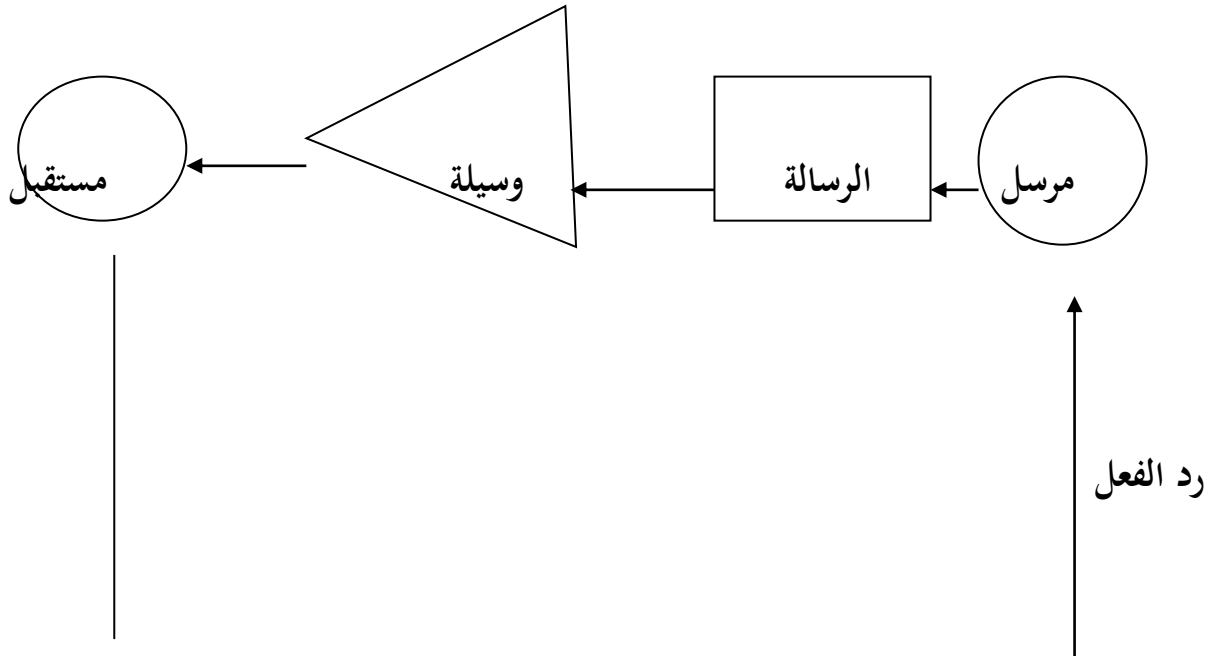
1- المرسل :هو الشخص الذي لديه إدراك معين وخبرة مكتسبة ورصيد معرفي معين وأهداف يكون لها تأثيرا واضحا على ما لديه من معلومات وأفكار يرغب في نقلها إلى الطرف الآخر، حيث يقوم بمعالجتها وإعادة صياغتها لتخرج الرسالة بالصورة التي يستهدفها الشخص المرسل ، كما يمكن تعريفه بأنه الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لأفكاره .

2- الرسالة: هي الصورة النهائية التي تأخذها مجموعة من الصياغات لتحويل المعاني والأفكار إلى رموز في شكل كلمات وحروف وأرقام وتعبيرات وجه وحركة جسم وغيرها. أوهي المضمون الذي يصب فيه المرسل أفكاره ومشاعره ورغباته واتجاهاته بقصد تقديمها إلى المستقبل (حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 - 51).

3- الوسيلة(قناة الاتصال) (مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، مرجع سبق ذكره، ص 43) . :هو الوسيط لنقل الرسالة وقد تكون شفوية مثل الحديث والاجتماع والمقابلة أو كتابية مثل المراسلة والخطاب والمذكرة والتقرير، يمكن أن تصل الرسائل للتلقين عبر قنوات متعددة فالرسائل الشخصية نستقبلها عن طريق الحواس والرسائل العامة نتلقاها عبر وسائل الاتصال الجماهيرية وتتسم بعض الوسائل بكونها أكثر فعالية من الوسائل الأخرى وتؤثر طبيعة اختيار الوسيلة الموصلة في الرسائل المنقولة بحيث تزيد أو تقلل من فاعليتها.

4-المستقبل:هو أهم حلقة في عملية الاتصال فالقارئ هو الشخص المهم عندما تكتب ، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث ، يجب أن يضع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي وبتفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة والمتلقي هو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال ،الذي يريد المرسل أن يشاركه في أفكاره أو مشاعره

5_ رد الفعل (رجع الصدى) : يقصد به إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه ، و إحساس المرسل أو المصدر برسالة يطلقها المستقبل كرد فعل لحظي أو فوري على رسالة المرسل. (محمد جمال الفار ، مرجع سبق ذكره ، ص 184).
الشكل رقم(1): يوضح عناصر المفهوم الشائع للاتصال.



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ، الاتصال الفعال ص 42

تعريف الاتصال المؤسساتي:

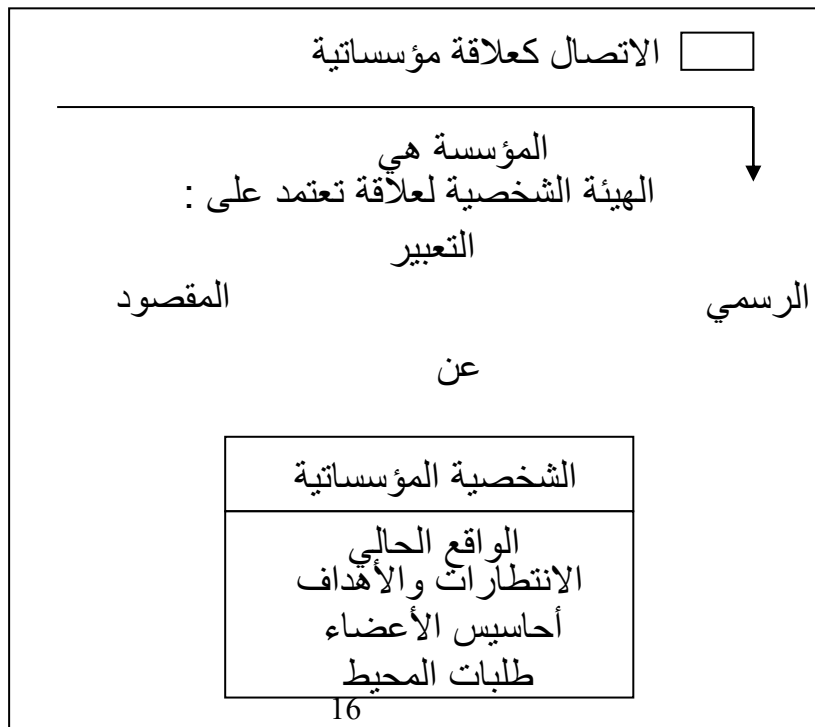
الاتصال كعملية أساسية مهم في مختلف المنظمات لذلك خطي باهتمام الكثير من الباحثين لمحاولة معرفة الدور الذي يلعبه في مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية لذلك تعددت تعاريفه .
- يعرف علماء الإدارة (محمد منير حجاب ، ، ، ص 27 ، 28) الاتصال المؤسساتي: " العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات (الهابطة ، الصاعدة ، الأفقية) ، عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمشروع وكذا بينه وبين الجمهور الخارجي والداخلي، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق التراكم والتعاون والتبادل الآراء وجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحققه الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين " .

-ويرى محمد منير حجاب الاتصال الإداري : " بأنه تلك العملية الهادفة والمستمرة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والحقائق الإدارية بين طرفي عملية الاتصال داخل الجماعة أو التنظيم أو المجتمع بل باستخدام وسيلة أو وسائل معنية أو رموز شفوية أو مكتوبة أو مسموعة خلال إطار موقفي محدد بغرض تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل، لضمان استمرارية العملية الإدارية وتطويرها للأفضل مما يساعد على تحقيق التواصل المطلوب بين الأفراد المختلفة للاتصال لتحقيق أهداف محددة أما مفهوم الاتصال في الإدارة حسب رأي منال طلعت محمود (فضيل دليو وآخرون، 2003 ص 84) : " هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله تحقيق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو هدف ، وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري".

ومن جهته يقترح لوصادا فاسكس (فضيل دليو، ص 29). تعريفا مفصلا للاتصال المؤسساتي

انطلاقا من المفهوم الشامل للاتصال مشخصا اتصال المؤسسة في: " مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة - بصفتها القائمة بعمليات الاتصال وذلك بإدماج كل الوسائل التي يجوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة عمومية معنية تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها و انتصاراتها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (2) يوضح الاتصال كعلاقة مؤسساتية



من خلال هذا الشكل يتضح أن هدف اتصال المؤسسة ينطبق أكثر مع تعريف كوستا للشركات التي تركز على بيع وتسويق صور ومبادئ شخصية المؤسسة التجارية و غير التجارية ،متجاوزا بذلك المفهوم التقليدي لاتصال المؤسسة .ليركز على مدى تأثيرها و تأثرها بوسطها الداخلي و الخارجي ، و من خلال ما سبق فإن وظيفة اتصال المؤسسة لا تقتصر على ربط المؤسسة (كنسق فرعي)،بالمجتمع (كنسق كلي) بل تتعداها إلى جعل المؤسسة مصدر لقيم جديدة تقودنا إلى محاولة إعطاء المؤسسة معنى خاص من خلال رمزيتها التي عادة ما تكون معبرة عن طبيعتها .وأهدافها متماشية مع القيم المجتمعية و يتضح هذا جليا في مفهوم الاتصال الشامل الذي يؤكد على ضرورة الاعتماد على برنامج اتصالي يشمل كل عناصر المؤسسة و تفاعلاتها الداخلية و الخارجية.

و يعتبر حاليا هذا المجال من أهم مجالات اتصال المؤسسة المعبر عن مجموع خصائصها المتميزة وصورتها العمومية، التي تبرز عند التعبير عنها بالنتيجة الخالصة للانعكاس الخارجي والداخلي لهذه الهوية وبه يتلخص مفهوم الاتصال الشامل حسب **Regouby ch** وينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة أو المؤسسة، الكل يتصل فكل تعبير اتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة ويمكن استنتاج جدول مفهوم الاتصال الشامل من الإمكانيات التالية :

- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لأطراف المؤسسة تحقيق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

-الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب فتحقق أهدافها .

- تجاوز الإعلام المفرط ومقاومة الرأي العام له عندما يؤدي تكاثر العملية الاتصالية إلى بلوغ مستوى قريب من التشبع .

وكل هذا يحيلنا إلى أن الاتصال المؤسساتي هو تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة ، صاعدة ، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين وامتداد للاتصال الإداري والتنظيمي يعتبر اتصال للمؤسسة جزء من الاتصال التنظيمي. (فضيل دليو ، ص 16 ، 17) .

المطلب الثاني: أنواع الاتصال المؤسساتي:

تعدد شبكات الاتصال الإداري وفقا لأنواع وأنماط الاتصال القائمة في المؤسسة وتختلف هذه الأنواع وفقا للمعايير المحددة للتصنيف ومن بينها: (محمد منير حجاب ، ص(34 - 42).

*معيار اللغة المستخدمة يشمل الاتصال ما يلي:

1_ اتصال لفظي: هو الذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل وينقسم إلى نوعين:

1/1 اتصال شفهي: يصل فيه اللفظ المنطوق إلى المستقبل ويدركه بحاسة السمع ويتميز بقدرته على توفير الوقت وإمكانية المواجهة .

2/1 الاتصال الكتابي: يسمح بتوصيل المعلومات المراد إيصالها سواء كانت تعليمات أو أوامر أو إحصاء وتقديمها بصورة تفصيلية واضحة وتوصيلها بفعالية إلى أفراد الجمهور المقصود.

2_ اتصال غير لفظي: و يتضمن كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة.

*معيار الاتجاه: يصنف خبراء الاتصال وفق الاتجاه إلى:

1 _ اتصال في اتجاه واحد: يعني هذا أن المسؤول لا يتلقى ردود أفعال المستقبل

2 _ الاتصال في اتجاهين: فعملية الاتصال تكتمل فالمستقبل يستقبل الرسالة ويفهمها ويفسرها ويستجيب لها ويتأكد المرسل من إدراك المستقبل لمحتوى الرسالة .

*معيار درجة التأثير: يشمل ما يلي:

1 _ الاتصال الشخصي: يقصد به العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار و الاتجاهات بين الأفراد بالطريقة المباشرة وجها لوجه وفي اتجاهين

2_ الاتصال الجمعي: هو عنصر أساسي في إدارة المؤسسات ويساعد المؤسسة على تحقيق وظائفها ويأخذ أشكالا عديدة كالاتتماعات واتخاذ القرارات... الخ

3 _ الاتصال الجماهيري : يقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات إلى عدد كبير من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيري.

4_ الاتصال التفاعلي: في ظل التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات أصبحت المنشأة تعتمد على الحاسبات الإلكترونية كوسيلة أساسية لعملها نحو وسائل الاتصال وتستفيد من التطورات الأخرى في الأقمار الصناعية وفي هذا المجال يمكننا أن نشير إلى وسائل عديدة في مجال الاتصال التفاعلي الإداري مثل البريد الإلكتروني.

*معيار مصدر الاتصال: ينقسم إلى: (محمد منير حجاب ، ص(44).

1_ **اتصال رسمي**: وهو الاتصال الذي يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي للمنشأة ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة ويلاحظ تنوع المادة التي تنتقل عبر شبكات هذا النوع من الاتصال ويشمل ثلاث أنواع:

1/1 **الاتصال الهابط**: يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية وتتوقف عليه حياة المنشأة
2/1 **الاتصال الصاعد**: ويشمل الرسائل التي يقدمها المرؤوسين إلى رؤسائهم وتتضمن معلومات مختلفة .

3/1 **الاتصال الأفقي**: وتعني الاتصال الذي يتم بين اثنين من أعضاء المؤسسة على مستوى التسلسلي التنظيمي .

2_ **اتصال غير رسمي**: يشمل هذا الاتصال جزءا من حياة المنظمات ولا يمكن إغفال وجوده في المنظمات ويحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال ويعمل على تعطيل أهداف الاتصالات الرسمية .

تقوم المؤسسة بالاتصال مع الجمهور الذي تهتم به في إطار أهدافها التي تريد تحقيقها والاتصال يكون على عدة أشكال منها: (**jacques lendrevie et Denis London, 2000,p413**)

أ- **الاتصال الداخلي**: هذا الاتصال موجه نحو موظفي المؤسسة وهو عموما من أجل التعريف بأهداف المؤسسة أي الإعلام والتحفيز والمحافظة على المؤسسة ضمن مناخ اجتماعي جيد.

ب- **اتصال التوظيف**: موجهة إلى الجمهور الذي تريد المؤسسة أن تختار منه موظفين لديها وهذا النوع نجده بالخصوص موجه نحو المدارس العليا والجامعات وذلك لتوفره على الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة .

ج- **اتصال سياسي**: تستعمل المؤسسة هذا الاتصال في مجال الجماعات المحلية والإدارات العمومية التي تريد من خلاله المحافظة على علاقتها الجيدة معها .

د- **اتصال محلي**: وهذا الاتصال يكون مع السكان الذين يقطنون بجوار المصنع أو مقر المؤسسة والذي ينجز من ورائه علاقات حميمة مع هؤلاء الأشخاص وإمكانية تحويلهم إلى زبائن أوفياء في المستقبل.

هـ- **الاتصال المالي**: موجه نحو عمال المؤسسة ، نحو البنوك ، المؤسسات المالية، أصحاب رؤوس الأموال وذلك لتسهيل الحصول على الموارد المالية التي هي بحاجة إليها .

و-الاتصال التسويقي:هو الإعلام وإقناع المستهلك بالسلعة التي تنتجها المؤسسة والتأثير فيه لقبولها واستخدامها. (jacques lendrevie et Denis London, 2000,p413)
وهناك تقسيم آخر لأشكال الاتصال داخل المؤسسة (ناصر دادي عدون، ص 34 ، 35).

1/الاتصال فيما بين الأفراد:هو الذي يحدث بين الأفراد في المؤسسة لأهداف متعددة سواء مرتبطة بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص .

2/الاتصالات الوظيفية:هي عملية نقل الرسائل في إطار عمل المصالح أو الوحدات أو المؤسسة أو المؤسسة ككل وهي تفترض على الأقل مرسلا وحيدا ومستقبلا وحيدا وتتميز بوجود التغذية المرتدة .

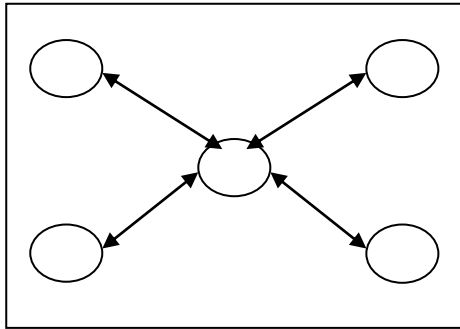
3/الاتصال الجماعي :يكون في حالة تعدد المستقبلين للرسائل كالاتتماعات والمناقشات المفتوحة .
وهناك تقسيم آخر لأشكال الاتصال نذكرها بإيجاز: (ناصر العديلي ، 1994ص 462)

أ-اتصال تجاري :ويتمثل في اتصال المنتج واتصال العلامة .

ب-اتصال مؤسسة : ويهدف إلى إبراز الخصائص المادية بطريقة موضوعية وكذا أساسيتها .

المطلب الثالث : أنماط الاتصالات التنظيمية: كما حددها العديلي هي: (ناصر العديلي ،

1994ص 462)



الشكل رقم 03 :

النمط الأول:(شكل العجلة) وهذا النمط

يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس

أو المشرف) ، أن يتصل أعضاء المجموعة

الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة

في هذا النمط الاتصال المباشر، إلا بالرئيس

أي أن الاتصال يتم فيها بينهم عن طريقة

فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة

اتخاذ القرار تتركز على يد الرئيس أو المدير

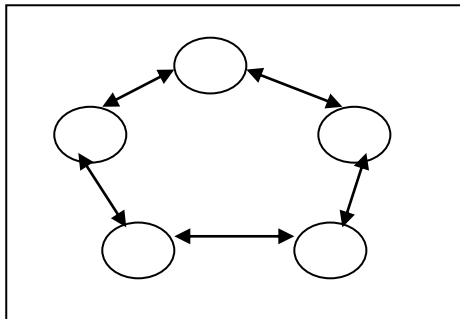
النمط الثاني: (شكل الدائرة) يكون فيه

كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد

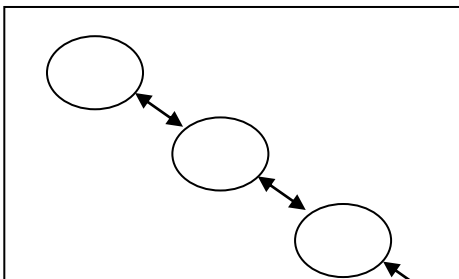
يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين

آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء

المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل



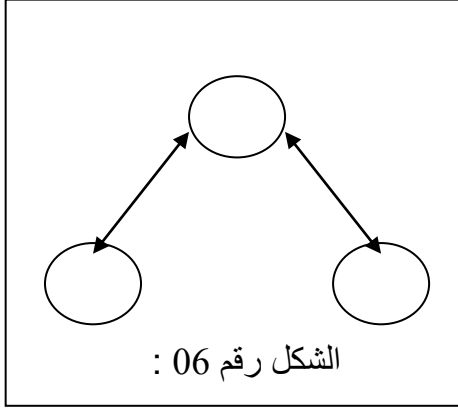
الشكل رقم 04 :



بهم اتصالا مباشرا.

النمط الثالث: (شكل سلسلة) وفي هذا

النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي .



النمط الرابع (الشكل الكامل المتكامل)

وفي هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات ،غير أن استخدامات النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات إلى إمكانية زيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

وقصد تسهيل عملية التواصل بين العمال والمرؤوسين تستخدم المؤسسات الاتصال وذلك لضمان السير الحسن لأعمالها وفي هذا الإطار نجد أن المؤسسة تعتمد على عدة أنواع للاتصال الإداري المؤسساتي.

1/الاتصالات الرسمية: هي الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي وتقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة فالأفكار والآراء والتعليمات والقرارات تنتقل من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى .

1/1 الاتصالات الرأسية: وتنقسم الاتصالات الرأسية إلى نوعين:

أ-الاتصال الهابط (النازل):عادة ما يعكس صورة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ومن ثم يأخذ صورة القرارات ، أوامر والتعليمات ، اللوائح والتشريعات والتوجيهات وكذا الاستفسارات ويتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم من أدنى المستويات الإدارية في المنظمة. (سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، 1999, ص 134) .

ب-الاتصال الصاعد (الأسفل إلى الأعلى): ويتضمن المعلومات والبيانات والمقترحات والشكاوي وردود الأفعال الحاصلة بالعاملين اتجاه تلك الأوامر أو التعليمات التي يتم استقبالها بمعرفتهم ولهذه الردود أهمية كبرى حيث يمكن من خلالها الحصول على البيانات والمعلومات التي تعد المادة الخام الأساسية لاتخاذ القرارات الصائبة ، بالإضافة إلى أنها تمثل أيضا عصب متابعة سير العمل و بالتالي فهي تستخدم بكفاءة وفعالية في عملية التقييم والمتابعة. (رمزي جاب الله إسماعيل، 2008 ص34).

ولكي يتم النوع من الاتصالات (الاتصالات الرأسية) لابد من توفر عناصر لضمان كفاءته منها :

1 - النقل المباشر للرسالة بين المستويات الإدارية .

2 - توفر نفس الدوافع بين كل من المرسل والمستقبل

3- تكوين جماعات عمالية داخل المؤسسة تضمن إيصال ردود الأفعال والشكاوي إلى المرؤوسين بدون تحريف .

2/1 الاتصالات الأفقية أو المستعرضة: (فؤادة عبد المنعم البكري، 2005 ص139) .

ويقصد به إرسال المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين يقعون في المستوى الإداري الواحد نفسه بالمنظمة بمعنى تبادل المعلومات والآراء بين الأفراد، ويتم هذا النوع من الاتصالات لاعتبارات التنسيق بين العاملين في المستوى الإداري الواحد ذاته دون ممارسة السلطة لأي منهم على الآخر.

وهو ذلك النوع الذي يتم بين الهياكل التنظيمية المتساوية بهدف تنسيق الجهود وحل المشاكل داخل التنظيم ويكون الاتصال الأفقي شفويا بطريقة مباشرة دون تعقيدات إدارية .

2/ الاتصالات غير الرسمية:هو الذي يمثل الوجه الآخر للاتصال الرسمي وينعكس هذا من خلال مساهمته في إنماء علاقات الصداقة بين الموظفين وعامل الولاء المهني ،لإضافة إلى التقارب الفكري بينهم، وهي التي تنشأ خارج نطاق السلطة الرسمية عن طريق وسائل غير رسمية لاتخضع لقيود وإجراءات كما هو الحال في نظام الاتصالات الرسمية وعندما يحدث الاتصال غير رسمي قد يأخذ طابعا رسميا عند استفسار أحد الموظفين من زميل يراه متمرسا أو خبيرا في الموضوع الذي يحتاج

لمشورته فيه وقد يكون غير رسمي عند التقاء زملاء العمل في المصعد أو الكافيتريا مثلا ، وبهذا يتم الاتصال خارج قناة أو قنوات الاتصال الرسمية ومما لا شك فيه أن كلا نوعين مكملين بعضهما هذا ما دعى إليه الكثير من الدارسين :

حيث تعرف بهذا الاسم نظرا لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال إذ تتم بأسلوب غير رسمي والاتصالات غير الرسمية نوعان (محمد سيد فهمي، ص 128) .

الأول يتفق في أهداف ليست هي أهداف الاتصالات الرسمية والنوع الثاني من الاتصالات غير الرسمية ينبغي على المديرين وتشجيعه وتيسير السبل أمامه .

أما النوع الثاني: هذا ما لايؤيده المديرون في العادة ويجاول البعض محاربه ظنا منهم أن مثل هذه الاتصالات تعطل انسياب الاتصالات الرسمية أو تعرقل بلوغها وإن كان هذا ليس بالضرورة مع كل الاتصالات غير رسمية .

وتأسيسا لعلاقة الاتصال المباشر أو الشخصي بين طرفي العملية الاتصالية نجد بأن الاتصالات التنظيمية (المؤسساتية) تؤكد على هذا المبدأ من خلال السعي إلى تكوين علاقات تشرح فيها سياسة المنشأة من خلال تقريب وجهات النظر مع جمهورها الداخلي والخارجي لذلك نجد تقسيم آخر لأنواع الاتصال:

1/ اتصال تجاري: ويتمثل في اتصال المنتج واتصال العلامة

أ- اتصال المنتج : يعتمد أساسا على إبراز خصائص المنتج للمستهلكين بذكر المزايا والفوائد .
ب- اتصال العلامة : يراعى هذا النوع صورة العلامة والرموز المتعلقة ، بها ويقوم بتوجيه المستهلكين وجلب اهتمامهم

2/ اتصال المؤسسة: يهدف إلى إبراز الخصائص المادية بطريقة موضوعية وكذا سياستها وينقسم إلى

أ- اتصال داخلي: تتكفل به مديرية الاتصال أو الموارد البشرية بإقامة شبكات الاتصال التي تؤدي إلى تسويق داخلي ناجح بالاعتماد على التعريف بنفسها للزبائن الماليين أو المستقبلين، هذا نن جهة والتعرف على عميلها في العمق (مشاكله، سياسته، طموحاته، الخدمة التي يرغب في تحقيقها من جهة أخرى) .

ب- اتصال خارجي: تتكفل به مديرية الاتصال في المؤسسة وهو اتصال تسويقي يحدث

بطريقتين هما:

ب/1 اتصال شخصي: وهذا الاتصال يحدث بين شخصين أو أكثر وينقسم إلى اتصال شخصي رمزي وهو اتصال لفظي أو غير لفظي ، يحدث من خلال الإعلانات التلفزيونية بين البائع والمشتري وإلى اتصال شخصي غير رسمي وهو يستعمل المحادثة المباشرة بين البائع والمشتري وإلى اتصال شخصي غير رسمي وهو يستعمل المحادثة المباشرة بين البائع والمشتري دون وسيط .

ب/2 اتصال غير شخصي: وهذا النوع من الاتصال لا يوجد اتصال مباشر بين البائع والمشتري يستخدم من أجل إثارة انتباه المستهلكين واهتماماتهم بالسلع والخدمات والذي يمكن من خلاله استخدام وسائل الإعلام بما أن الاتصال الخارجي ينطوي ضمناً على اتصال شخصي وغير شخصي يظهر بأن المؤسسة في علاقاتها تؤسس لمبدأ الاتصال الشخصي على اعتبار أنها الطرف الأول فيه والجمهور الداخلي الخارجي الطرف الثاني (علي كساب ، 2005 ، ص 9،10).

أولاً:الاتصال الشخصي بالعاملين والمستخدمين: يعد العاملون في المنشآت المختلفة هم العمود الفقري للجمهور الداخلي للمنشأة فهم قلب المؤسسة و عليهم يتوقف نجاحها أو فشلها ويحقق الاتصال الشخصي بالعاملين والمستهدفين أهمها:

1- زيادة الوعي لدى العاملين وتعريفهم بالدور الذي يقومون به في المنظمة يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم .

2- رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين يتناسب طردياً مع زيادة أرباح المؤسسة.

3- اهتمام الإدارة بالعاملين يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية المنشأة .

تعمل الإدارة على خلق مناخ جيد للعمل وذلك من خلال التعرف على اتجاهات العاملين وآرائهم عن طريق الاتصال الشخصي الذي يمكن تحقيقه بواسطة:

*المشرفين : هم حلقة الوصل بين المستويات العليا في الإدارة والمستويات الدنيا ويق على عاتقهم عبء شرح سياسة الإدارة العليا وبيان الأسباب التي تستند عليها قراراتهم وذلك بمد المعلومات الكافية للمرؤوسين .

*المستشارين:هم الهيئة التي تشرف على تهيئة الراحة النفسية والذهنية للفرد ليتمكن من التخلص من مخاوفهم وما يعترضه من أزمات نفسية وهو من الأنظمة الحديثة في المنظمة.

* اللجان المشتركة : يسميها بعض الباحثين نظام إشراك العاملين في إدارة الأعمال يهدف هذا النظام إلى إقامة خط اتصال ذو اتجاهين يكفل إيصال وتبادل وجهات نظر الطرفين وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم اقتراحاتهم وتنمية التعاون بين الإدارة والفرد .

* المؤتمرات الداخلية: تعتبر المؤتمرات الدورية التي تعقد بين الإدارة العليا والأفراد أو من يمثلونهم من التعرف على أنجع الوسائل للتعرف على رغبات الموظفين وآرائهم .

* الاتصال الشخصي: يتم الاتصال بين الإدارة والأفراد مباشرة بغية معرفة وجهة نظر العمال والموظفين مما يساعد على سهولة الاتصال .

* الاستقصاء: يكون في صورة سير الآراء للتعرف على آراء المستخدمين ورغباتهم ليسترشد به في وضع السياسات المقبلة أو تغيير السياسات الحالية وهناك جملة من الرسائل للاتصال بالمستخدمين والعمال تستخدمها المؤسسة أبرزها:

- اللوحة الخشبية .

- التقارير الدورية .

- مجلة المؤسسة .

ثانيا: العلاقات مع المساهمين: هم الذين يملكون أسهم من رأس مال الشركة ولتكوين علاقة طبيعية مع المساهمين ورؤساء المؤسسة يتم التواصل معهم من خلال :

1/ طرق الاتصال الشخصية والمباشرة:

1/1 الجمعية العمومية: ويتم فيه اجتماع المساهمين مع رئيس مجلس الإدارة وتقديم تقرير عن أعمال الشركة وعرض سياستها المختلفة وذلك بإقامة معارض ولوحات بيانية لمنتجات المؤسسة ، وقد يكون هو وسيلة المؤسسة الوحيدة للاتصال بالمساهمين .

2/1 الزيارات: عبارة عن عملية معاينة مباشرة من طرف المساهمين للاطمئنان على مدى السير الحسن للعملية الإنتاجية .

3/1 المقابلات الشخصية: ترسل المنشأة مندوبيها ووكلاءها المساهمين للتفاهم معهم وشرح ما يريدون معرفته وتفضل المقابلات عن إرسال التقارير والمطبوعات وفي حالة زيادة عدد المساهمين قد يتم اختيار عينة إحصائية تمثلهم ويتم توجيه عدد من الأسئلة للإجابة عنها .

ثالثا: العلاقات مع المستهلكين : تعد العلاقات مع المستهلكين مهمة مما فرض علينا وضع السياسات التسويقية التي تهتم بتحقيق رغبات المستهلكين وإرضائهم بعد أن أصبحت هذه العلاقات على

جانب كبير من الأهمية للمنتجين لذلك كان من الضروري الاتصال المباشر بالمستهلكين ومعرفة رغباتهم بشكل دائم ويتم ذلك عن طريق :

1/ الاتصال الشخصي: يمكن من التعرف على رغبات المستهلكين واتجاهاتهم عن طرق المقابلة الشخصية بخصوص التحسينات التي يراد إدخالها على السلعة أو الخدمة أو العبوة أو العلامة التجارية وغيرها من المسائل الأخرى.

2/ تحليل الرسائل والشكاوي: يمكن من خلالها إصلاح العيوب التي يشكو منها العملاء والاستفادة من اقتراحاتهم لتحسين جودة المنتج ولتكريس العلاقة بين المنشأة والمستهلكين يتم عرض أهم الوسائل المستعملة للاتصال :

1-المقابلات : من أفضل الطرق لتبادل وجهات النظر وتصحيح سوء الفهم وتوضيح سياسة المؤسسة .

2-الزيارات: تحقق الزيارات إشباعا لحب الاستطلاع لدى الكثير من المستهلكين وتحقق الفائدة بصورة كبيرة للمؤسسة

3- المعارض تكون فرصة لتدريب العاملين على حسن التعامل مع المستهلكين والتفاهم معهم زمن طرق الاتصال بالمستهلكين الطرق غير الشخصية وتستخدم جنبا إلى جنب مع الطرق الشخصية و أهمها :

1/ النشر بالصحافة .

2/الإعلان.

3/ إصدار الكتيبات .

4/النشريات الدورية والمكاتبات .

5/ المناسبات الخاصة .

6/ وسائل النشر العامة

رابعا:الاتصال الشخصي مع الموزعين:هم حلقة الاتصال بين المنشأة والمستهلك ويتوقف نجاح السياسة التسويقية للمنشأة على العلاقة القائمة بينهما وبين الموزعين وهم فئة خاصة من العملاء ، ويكون هذا بالاعتماد على عدة وسائل للاتصال بالموزعين.

1/ الاتصال الشخصي: يعتبر من أفضل طرق الاتصال وهو الدعامة الرئيسية للاتصال بالموزعين حيث يمكن من طريقه تعرف رغبات الموزعين ويتم الاتصال الشخصي بين مندوبي البيع والموزعين وموظفيهم .

2/ الاتصال بالموزعين: يكون عن طريق المطبوعات ، النشريات، الخطابات والأفلام لتأكيد ودوام علاقة الود والتعاون بين المنشأة والموزعين .

بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على البريد المباشر، الصحف و المجالات المهنية، مجلة الموزعين، السينما، المعارض، المؤتمرات للموزعين .

خامسا: الاتصال الشخصي بالموزعين: وتتمثل أساسا في سعي المؤسسة إلى رسم سياسة واضحة تراعى فيها المصالح المشتركة بينها وبين مورديها على أساس التفاهم والتعاون المتبادل من خلال الاعتماد على سياسة العلاقات مع الموردين كأسلوب مباشر، أما غير المباشر فيبرز من خلال الصحافة المهنية التي تشرح سياسة المؤسسة والبريد المباشر وتقديم بعض الخدمات الأخرى

سادسا: الاتصال بالصحافة: تعد الصحافة من أهم طرق الاتصال وتعمل العلاقات العامة على كسب ثقة رجال الصحافة وتأييدهم وخلق الود والتفاهم بينهم وهذا الأخير يكون أولا من جانب الصحافة وهذا من خلال محاولة:

1- محاولة المشتغلين بالعلاقات العامة تسهيل تدفق الأخبار للصحافة بحرية.

2- خلق التفاهم بين الصحافة والقائمين على العلاقات العامة من خلال تخصيص الإعلانات .

3- ضرورة تحلي القائمين على العلاقات العامة بدرجة عالية من المهارات المتعلقة بعرض الأخبار وتقديمها ثانيا من جانب المشتغلين بالعلاقات العامة:

1/ العمل على تخصيص مراسلين لنشر أخبار الصناعة والتجارة .

2/ تشجيع الصحافة على الاهتمام بأخبار المجتمع المحلي .

3/ سعي الصحافة إلى عدم تشكيك في مصادر الأخبار خاصة إذا كانت من رجال العلاقات العامة

4/ التأكيد على ضرورة الاستعانة بمختصين في العلاقات العامة .

ولكي يتحقق كل هذا لابد من قيام المؤسسة بعقد مؤتمرات ، إصدار نشرات أخبار، خلق

الزيارات الشخصية وإقامة حفلات استقبال (فؤاده عبد المنعم ، ص 160 _ 169)

المبحث الثاني: أهداف الاتصال المؤسساتي:

المطلب الأول: دور الاتصال داخل المؤسسة:

تقوم المؤسسة بالعديد من العمليات الإدارية بغرض جملة من الأهداف تتحقق هذه الأخيرة عند قيام المؤسسة بأدوارها سواء على مستوى النشاط الإداري الداخلي (الاتصال المؤسساتي) ، وإما على الأنشطة الخارجية خصوصا التسويقية والصحافية الإشهارية أو المتعلقة بالعلاقات العامة للتأكيد على ضرورة تفعيل أداء وظائفها والمحافظة على وجودها وبذلك يمكن أن نميز أهم أدوار الاتصال في المؤسسة : (فضيل دليو ، ص 33) .

1/ يتجسد دوره من خلال توزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة. (محمد سيد فهمي ، ص 34)

2/ تسعى المؤسسة إلى التفاعل مع ما يجري في البيئة الخارجية لكي تضمن استمرارية وعدم الخروج من دائرة المنافسة من خلال تكريس آليات الاتصال.

3/ يلعب الاتصال دورا بارزا في المؤسسة بحيث يمكنها من اتخاذ القرارات سواء كانت المعلومات المقدمة كمية أو نوعية لأنها مرتبطة بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواته .

4/ تتوقف العديد من العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة على الاتصال الذي يرتبط بشكل أساسي بهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال تحديد المهام ومواقع المسؤولية وغيرها .

5/ تمكن مختلف قنوات الاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من إيصال المعلومات للمستويات الأخرى كما أن الاتصال يمكن من حل النزاعات عن طريق إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين أفراد المنشأة داخل المؤسسة .

6/ وبالتأكيد علة خاصة النظام المفتوح للمؤسسة يتيح لها الاتصال بالمحيط الخارجي كنظام أكبر وذلك من خلال الربط بينهما وضرورة توفير شبكة اتصال تستقطب كم كبير من المعلومات تفيد في التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة. (ناصر دادي عدون ، ص 32, 33) .

المطلب الثاني : أهداف الاتصال داخل المؤسسة:

الاتصال المؤسساتي هو عملية عقلانية يحدث تبادل للمعلومات ونقل المعنى بين الفاعلين في التنظيم وهذه العملية هادفة بحيث تسعى إلى تحقيق مايلي:

1/ هدف توجيهي ويمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها .

2/ هدف تثقيفي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمرهم بتمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أمور .

3/ هدف تعليمي: حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة .

4/ هدف ترفيهي ترويجي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل .

5/ هدف إداري: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المستويات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة .

6/ هدف اجتماعي: حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد. (محمد سيد فهمي ، ص 33 ، 34).

وبناء على هذه الأهداف العامة للاتصال تتجسد أهداف الاتصال داخل المؤسسة فيما يلي:

1/ تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يساعد هذا العنصر على رسم معالم الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

2/ المشاركة في المعلومات : تحقق أهداف المنظمة من خلال :

1/2 توجيه سلوك الأفراد من ناحية تحقيق الأهداف

2/2 توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم في الواجبات المطلوبة منهم .

3/2 تعريف الأفراد بنتائج أدائهم (فضيل دليو و آخرون ، ص 87 ، 89) .

3/ اتخاذ القرارات : ليتم تحقيق هذا الهدف لابد من توفر المعلومات الكافية لدى الموظفين لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها .

4/ التعبير عن المشاعر الوجدانية: تساعد الموظف على إبداء رأيه دون حرج أو خوف ، كما يساعد المدير على الاتصال بجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية . (لوكيا الهاشمي ، 2006، ص 213).

5/ تقليل الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي باعتماد مايلي: (لوكيا الهاشمي ، 2006، ص 213).

1/5 توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال

2/5 مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان .

3/5 تشجيع الآراء البناءة .

4/5 تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث .

5/5 إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة .

6/5 ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء .

7/5 عدالة توزيع المعلومات بين الأفراد دون محاباة .

8/5 معقولة التصرف دون اصراف أو تقصير سواء في القول أو العمل .

كما تهدف عملية الاتصالات في المنظمة الإدارية إلى مايلي :

1- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات .

2- يمكن المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك على المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها .

3- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها .

4- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها (محمد قاسم القريوتي ، 1989 , ص 309).

5- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الانتاج أو بيئة العمل واخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا (منال طلعت محمود ، 2003 ، ص 169).

خلاصة الفصل :

يعتبر الاتصال المؤسساتي عصب التنظيم وفاعليته لأنه يقوم أساسا على تبادل المعلومات وإرساء المعاني بين شخصين أو أكثر بهدف التأثير على سلوك الأفراد داخل نطاق معين، لتحقيق أهداف تبعا لطبيعة المنظمة ويتمثل الاتصال المؤسساتي في جملة الاتصالات التي تتم في إطار المبادئ الإدارية والمؤسسية عن طريق تتبع مسارات محددة بالاتصال التنظيمي وتشمل اتصالات هابطة من خلال إصدار التعليمات والأوامر و صاعدة تعكسها الشكاوي وردود الأفعال أما الأفقية فتتمثل في الاتصال بين المستويات الإدارية .

وكل هذا ينصب حول رغبة المؤسسة في تحقيق أهدافها مما يضمن نجاحها وبلوغها على مصاف المؤسسات المثالية التي تفرض وجود معلومات وتدققها بشكل يضمن معرفة ردود أفعال العاملين من اجل تجاوز معوقات الاتصال التنظيمي وهذا يعكس رغبة المؤسسة إضافة إلى انجاز أعمالها وفض النزاعات بين العاملين وربط المؤسسة بمحيطها الخارجي والعمل على إظهار صورتها المشرقة أمام الجمهور.

الفصل الثاني

الاتصال المؤسسي

عوامل الفعالية والمعوقات

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات بما فيها المؤسسة الاقتصادية اتخذت هذه الأخيرة لنفسها الأسلوب المناسب الذي تراه وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة ، وقد اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز لتحقيق نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها بأعلى مستويات جودة المنتج لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم مدير المؤسسة يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود النتائج وكذا التعامل مع الأطراف , الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة والتي تؤثر في نجاح وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها وعليه كان لزاما على الهيئة الإدارية أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات المؤسسة ومن ثم ضرورة الإلمام بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها حتى تلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها وإيجاد بيئة ناجحة لاتصالها مع الطرف الآخر .

ونظرا لأهمية و جود اتصال فعال داخل المؤسسة سنتطرق في الفصل الثاني إلى الاتصال المؤسسي ، عوامل الفعالية و المعوقات ، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين يتناول الأول عوامل فعالية الاتصال داخل المؤسسة و الذي يشمل الاتصال الفعال و العوامل المؤثرة فيه. و يتم التعرض في المبحث الثاني لمعوقات الاتصال داخل المؤسسة من خلال عرض المعوقات الداخلية و الخارجية.

المبحث الأول: عوامل فعالية الاتصال داخل المؤسسة:

المطلب الأول: الاتصال الفعال

يقصد بفعالية الاتصالات قدرتها على تحقيق أهدافها بمعنى تأثير الأداء المطلوب والهدف من الاتصال في إطار أهداف المنظمة ويتحقق هذا بتوفر ستة شروط أساسية:

1/ يستدعي وجود طرفي الاتصال مرسل ، مستقبل ، فالأول هو الذي يرسل المعلومات، ويحاول التأثير على الآخر. والمستقبل هو الذي يتلقى هذه المعلومات ثم يبدي رد فعله بقبول المعلومة أو رفضها أو الوقوف محايدا اتجاهها.

2/ محتوى الرسالة يتطلب وجوده موضوع ينشئ العلاقة بين الطرفين والمقصود هنا الفكرة التي يريد المرسل نقلها إلى الطرف الآخر .

3/ الوسيلة ضرورة وجود قناة اتصال وهذه الأخيرة متعددة الأشكال والأنواع فمنها الشخصية التي تعتمد على الأفراد ومنها التقنية التي تعتمد على وسائل الاتصال الأخرى .

4/ بيئة الاتصال تشمل العناصر المحيطة بالعملية مثل العوامل الخاصة بتصميم الرسالة ، ظروف العمل

5/ التشويش يجب أن تكون هذه البيئة خلية من التشويش الذي يحول دون حدوث عملية الاتصال أو التشويش على المعاني والأفكار ونقل المعلومات وكذلك يجب أن تكون بيئة الاتصال خالية من التشويش والمعوقات التي تعيق عملية الاتصال⁽¹⁾ (احمد ماهر ، 2000 ، ص40)

وتتحقق فعالية الاتصال إذا أحدثت النتائج التالية :

- 1- أن يستقبل المرسل إليه الرسالة ، وأن يفهمها ، وأن يدرك المعنى الذي يقصده المرسل .
- 2- أن تحرك الرسالة المرسل إليه للعمل وفقا لما جاء بمقتضاها .

3- أن يأتي التحرك بالنتيجة التي رآها مصدر الرسالة (النمر سعود بن أحمد ، 2001 . ص 38)

إلى ذلك أن هناك عوامل ومقومات يلزم مراعاتها للحصول على اتصالات فعالة وناجحة هي :

1- دراسة قدرات الأفراد المستقبلين من الجوانب الفنية والعملية والسلوكية (الشعلان فهد أحمد، 2002، ص 143) .

2- الإصغاء (الإنصات) يقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم ، ويشير القعيد إلى الدراسات تقول أن 75 % من العلاقات الإنسانية يمكن بناءها عن طريق مهارة الإنصات الجيد كما تقول أننا نستعمل فقط 25 % من قدرتنا في الإنصات ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال.

ضاف إلى ذلك أن هناك عوامل ومقومات يلزم مراعاتها للحصول على اتصالات فعالة وناجحة هي

1- دراسة قدرات الأفراد المستقبلين من الجوانب الفنية والعملية والسلوكية⁽¹⁾ (الشعلان فهد أحمد، 2002، ص 143) .

2- الإصغاء (الإنصات) يقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم ، ويشير القعيد إلى الدراسات تقول أن 75 % من العلاقات الإنسانية يمكن بناءها عن طريق مهارة الإنصات الجيد كما تقول أننا نستعمل فقط 25 % من قدرتنا في الإنصات ويعتبر إصغاء المدير

لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال ([http : // aataych @ scs -met .org](http://aataych@scs-met.org))

3- الحديث المؤثر (الشرح) : وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال .

4- استعمال لغة الإشارة: ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات وحركات العينين واليدين وطريقة الجلوس والمشي وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها لذا فإن التعيد ينصح بما يلي لكي يزيد من فعاليته في استخدام الإشارة:

1/4 أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام .

2/4 أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة .

3/4 أن يحافظ دائما على إشراك المستمع معه في الحديث (القعيد إبراهيم حمد، 1994 ص 413)

5- السؤال والمناقشة يشير كنعان إلى أن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من خلال الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف ولكي يضمن المدير فعالية الاتصال لابد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا و يستفسروا وأن يشجعهم على المبادرة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد. (كنعان نواف ، 1980 ص 397 - 399) .

6- التقويم فالمدير الفعال كما يشير كنعان هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبله

7- الاستجابة ومن وجهة نظره ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته و رسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية. (محمد بن علي المانع ، 2006 ص 23) .

ويلخص درويش وتكلا مقومات الاتصال الفعال التي يتفق عليها كثير من علماء الإدارة في خمسة مقومات هي :

1/7 فكرة واضحة ومحددة تماما في ذهن صاحب الرسالة .

2/7 قدرة المرسل على نقل الفكرة بأسلوب واضح معبر عنها .

3/7 استعداد الشخص الآخر لاستقبال الفكرة المرسلة له .

4/7 قدرة هذا الشخص على استيعاب المقصود من الرسالة المرسلة .

5/7 قدرته على تنفيذ ما جاء بالرسالة المرسلة (محمد بن علي المانع ، 2006 ص 23) .

اولا/ مبادئ الاتصال الفعال : لتحقيق اتصال ناجح لابد من توفر مجموعة من المبادئ العملية

والخيارات الإستراتيجية لبلوغ أهداف الاتصال والتي نوضحها فيما يلي : (Emmanuel , 1999 , p 32 48,50,51)

أ/ المبادئ العملية لخص كل من

Thomas devers و Thomas duppuy وكذا Isabelle Roymond اثني عشر مبدأ

ضمن قواعد لعبة الاتصال الداخلي نوضحها فيما يلي :

1- الوضوح إذ يتوجب على المؤسسة أن تعرف نفسها قبل أن تعمل على التعريف بنفسها وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

Qui suis – je – من أنا ؟

je Qu suis – أين أنا ؟

je – Qu vais – إلى أين أذهب ؟

وبناء على هذا يرتكز الاتصال الفعال خلاف الاتصال الوهمي على فهم احتمالية حدوث الاتصال داخل المؤسسة والتي يراعى من خلالها المكانة الجوهرية لثقافة العمال .

2- الإدارة تترجم الرغبة في إقامة اتصال جاد داخل المؤسسة بتشكيل مصلحة للاتصال يخصص لها غلاف مالي ، ويصبح الاتصال وفقا لها معيارا للتوظيف .

3- الشفافية تمثل أحد أهم عوامل نجاح الاتصال داخل المؤسسة وتعارض بشكل تام مع معالجة الأسرار لأنه لا توجد معلومات يجب بثها وأخرى من المستحسن حجزها ذلك أن " المعلومات السيئة تستهوي العاملين بنفس القدر الذي تهمة بها المعلومات الجيدة .

4- البساطة وتتمثل في بساطة التحرير ، الوسائل..... إلخ ذلك أن هدف الاتصال في المؤسسة ليس إظهار القدرات المعرفية وإنما السماح لكل فرد من المؤسسة بالتواجد داخل المؤسسة .

5- السرعة: يحصل هذا المبدأ من خلال خلق التوازن بين توقيت بث المعلومات من جهة واهتمامات المستقبلين (العمال) من جهة ثانية أي من خلال السهر على أن تكون المؤسسة الأسبق دوما في بث المعلومات الساخنة بكيفية تشكل من المعلومة من خلالها جزءا هاما من اهتمام المستقبل (العامل) لتضمن بذلك عدم انتشار المعلومات .

6- المدة يمثل الاتصال داخل المؤسسة التزاما صارما بسيرورة زمنية تطويرية ينصح باجتناح كل مسببات اختلالها لكي تتمكن المؤسسة من الفوز بثقة عمالها .

7- الثبات: لكي تحقق الرسالة فعاليتها وتضمن مسارا لاستقبالها يجب أن تظهر في كل الوسائل المتاحة.

8- الواقعية: تظهر أهمية هذا المبدأ من خلال كلمات **Alain Groychmo** " الاتصال لا يصنع المعجزات ولكنه يطور ببطء الوضعيات والمواقف ويسمح بفهم المؤسسة جيدا.....وبعدها على العمال فقط وحدهم أن يغيرو أنماط علاقاتهم ،وعليه فإن الاتصال داخل المؤسسة إنما هو استثمار لأجل بعيد .

9- التوافق صرح مدير الاتصال مجمع اقتصادي عالمي قائلا بكل دعاية " يكفي من الطرقات الأمريكية واليابانية " فلا بأس في أن نأخذ من المناذج الاتصالية التي تطبقها أمريكا واليابان بما أنهما

زعيمتي الاقتصاد العالمي ، وهو بالتالي يوافقها ولا يعارضها إذ لا يمكن للاتصال الداخلي للمؤسسة أن يخنزل في نموذج يباني أو أمريكي " .

- **الاتصال الداخلي** لا يترجم فقط في كلية الوجود ، كأن تسخر كل وسائل الاتصال لنقل خطاب المدير العام ، بل يظهر من خلال الالتزام بتوفير محيط اتصالي يتسم بقدر عالي من الشفافية ويوفر كل عمال المؤسسة الحق والحرية الكاملة في بث واستقبال المعلومات .

11- **الإغراء** أي العمل على شد انتباه وإشباع اهتماماته ومن تحقيق هذا المبدأ لا يتطلب نفقات طائلة بقدر ما يستوجب قدر كبير من الذكاء والعناية في التعامل مع الوسائل الاتصالية ، فإعداد جريدة داخلية مثلا سيكون كافيا بتحضير ورقتين بالأبيض والأسود بتركيب جيد ومحتوى غني يجذب انتباه العمال ويستدعي اهتمامهم ، في حين لا تحقق هذه صحيفة مكونة من 16 ورقة ملونة غير مرتبة ولا تحمل ما يهم العمال .

12- **التوقع** نعني بهذا المبدأ الاستعداد اتصاليا لمواجهة الأحداث الممكنة والمحتملة إذ يجب مثلا توقع عدم توفر أحداث لتغطيتها على جريدة المؤسسة وذلك بالتحضير المسبق للمواضيع الممكن معالجتها احتراماً لانتظام دورية الصدور (Emmanuel , 1999 , p 32 48,50,51)

ب/ **الخيارات الإستراتيجية** يقصد بالخيارات الإستراتيجية تلك المبادئ المعتمدة لبناء الإستراتيجية الممكنة لبلوغ أهداف معينة .

1/ **الهدف** إذ يجب أن يحدد بوضوح أهداف الاتصال داخل المؤسسة ذلك أننا لا نتصل لأجل الاتصال وإنما لبلوغ أهداف محددة "وغالبا ما تتماشى أهداف الاتصال والإستراتيجية العامة للمؤسسة " (Jeanclaud Courbons , 1993 p 94) حيث يساهم الاتصال الداخلي في مساعدة المؤسسة على بلوغ أهدافها أيا كان نوع المؤسسة اقتصادية ، سياسية اجتماعية .

2/ **الجمهور المستهدف** "الاتصال الداخلي مثلا الإشهار يجب أن يمر بمرحلة التحديد الدقيق للجمهور المستهدف (Nicole D'halmeida et libeart thiry 1998 ,p 99)

ولأن الجمهور داخل المؤسسة يتكون من وحدات غير متشابهة فإن الاتصال داخل المؤسسة يتم بأساليب وطرق متساوية وإنما مكيفة وفقا لخصائص ونشاطات كل شريحة عمالية على حدى وبتغيير آخر ولكي يؤدي الاتصال في المؤسسة دوره يجب أن يعمل على تحقيق المعادلة الهدف

الجمهور المستهدف ذلك أن الاتصال الداخلي ليس عملية تعميم وإنما عملية تقسيم للمعلومات يتوقف كل قسم منها على الجمهور المستهدف من خلال العملية الاتصالية من جهة والهدف المرجو بلوغه من جهة ثانية .

3/ الرسالة ويمثل "الاتصال حق بث المعلومة وحق انتقالها واختيارها أيضا (Nicole D'halmeida et libeart thiry 1998 , p 99)

وعليه فإن المعلومة الموجهة إلى جمهور معين بغرض تحقيق هدف محدد يجب أن تكون انتقائية أي مكيفة وخصائص الجمهور المستهدف ويخص الحديث هنا تحقيق معادلة ثلاثية هدف، جمهور مستهدف ، رسالة ، أساسها " تحديد جيد للموضوع ، هدف ما غير مفيد ، استعمال لغة تلائم الجمهور المستهدف (soplie peters VANDENI l'enterprise , 1992 , p 18)

4/الوسيلة لا يمكن تصنيف وسائل الاتصال إلى وسائل جيدة وأخرى سيئة غير أن اختيار الوسيلة المناسبة أمر لا بد منه ليحقق الاتصال أهدافه ، ويتم قياس ملائمة الوسيلة من خلال ثابتين هما أهداف الاتصال ووسائله ، الجمهور المستهدف (Libart , thirry ,2000 p 199).

كما أن تحقيق أهداف الاتصال داخل المؤسسة يستوجب استعمال وسيلة اتصالية دون أخرى ذلك أن لكل وسيلة خصوصيات تميزها وتجعلها قادرة على تحقيق أهداف دون أخرى ، فجريدة المؤسسة مثلا تتمتع بالتعدد هذا ما يمكنها من التفاعل مع تنوع الجماهير المستهدفة .

وتلخيصا لما سبق يمكننا تعريف الاتصال الفعال بأنه " دائما ما يحقق المصالح المشتركة لأطراف الاتصال ويساهم في توسيع نطاق المكاسب ويزيد من فرص تحقيقها وتنميتها " . (مصطفى محمود أبو بكر وآخرون ، 2007 ، ص 70).

ونرصد تعريف مفصل للاتصال الفعال بأنه " نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر "

([http ;www. wikipedia .com](http://www.wikipedia.com))

كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات ، ويعد حيوة للمنظمات الحديثة لأنه مهم للقيادة الفعالة وعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرارات والعمليات التخطيطية الأخرى .

أما هالة منصور فتعرف الاتصال الفعال " هو الاتصال الذي يستطيع أن يجعل المثيرات قادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها حيث يتضمن كل عملية اتصالية مثير تنتج عنه استجابة " . (هالة منصور ، 2000 . ص 15).

ثانيا/ أنماط الاتصال الفعال:

يمكن تلخيصها كالتالي: ([http ;www. wikipedia .com](http;www.wikipedia.com))

-الاتصال الشخصي (الفردى): هو الذي يتم بين شخصين أو أكثر وهو أكثر الأنواع شيوعا وينقسم إلى :

أ/ مباشر: ويتم مواجهها حيث أن المرسل والمستقبل يكونان في نفس المكان والاتصال يتم وجها لوجه حيث يحصل المرسل على رد فعل مباشر من المستقبل ويمكن أن يصبح مستقبلا ويعود ويصبح مرسلا .

ب/غير مباشر: ويتم عن طريق الهاتف أو المراسلة أو التخاطب بالحاسوب وفيه تكون التغذية الراجعة متأخرة أو تكاد تنعدم .

- الاتصال الجماعي : هو اتصال يم ما بين شخص وعدد من الأشخاص متواجدين في نفس المكان ومتعارفون فيما بينهم .

-الاتصال الجماهيري: يتم ما بين شخص وأعداد كبيرة قد تصل إلى مئات أو ألوف ويكون المرسل معروف بالنسبة للمستقبلين ولكن المرسل لايعرف المستقبلين ولا يكونون في نفس المكان مثل ما يحدث في وسائل الإعلام كالتلفاز أو المذياع أو الصحافة .

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الاتصال الفعال :

هناك جملة من العوامل المؤثرة في الاتصال الفعال أو المعوقات التي نعني بها المشاكل التي تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية،(هالة منصور ، 2000. ص 265). ويؤثر على تأديتها للدور المنوطة به الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الاتصال على الصورة المطلوبة أو المرغوب فيها والمحقة للهدف المرجو منها وهناك نمطين من الخلل الذي قد يطرأ على العملية الاتصالية ويشكل معوقا في سبيل تحقيقها للهدف .

-النمط الأول :خلل فني وهو الذي قد يعوق الرسالة في رحلتها من المرسل إلى المستقبل

-النمط الثاني :خلل دلالي ويحدث داخل الفرد حينما يسيء صياغة الرسالة أو فهم مضمونها لأي سبب من الأسباب الأمر الذي يؤدي إلى حدوث اختلاف في المعنى بين الرسالة كما أرادها المرسل وكما تلقاها المستقبل لها .

ويكون الاتصال فعالا عندما يقوم المستقبل بتفسير الرسالة التي أرادها المرسل في إطار الخبرة المشتركة بينهما .

أ/ مشاكل متعلقة بالمرسل منها :

- 1/ سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة أو الهدف .
- 2/ عدم التطابق في تفسير مضمون الرسالة عند كل من المرسل والمستقبل الاختلاف الخبرة والإدراك عند كليهما .
- 3/ سوء العلاقة بين المرسل والمستقبل أو أن الفروق الشخصية بينهما كبيرة أو أن الثقة بينهما مفقودة ومن ثم الإختلاف في تفسير مضمون الرسالة .
- 4/ عدم اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة .
- 5/ الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها
- 6/ التحيز لطبيعة الأمور والأحداث. (جيريل علي الحازمي ، 2002، ص 3)

ب/ مشاكل متعلقة بالمستقبل⁽¹⁾ : (هالة منصور ، 2000. ص 266).

- 1/ تعامله مع كم من الرسائل مما يؤدي إلى تعامله مع البعض منها وإهمال البعض الآخر .
- 2/ التفسير الخاطئ للرسالة نتيجة لقراءة ما بين السطور أو لرفض مضمونها أو لموقف عدائي مع المرسل أو التفسير على ضوء ما ينتظر المستقبل وليس ما تعنيه المعلومة بالفعل .

ج/ مشاكل متعلقة بقناة الاتصال:

- 1/ اضطراب المرسل إلى استخدام قناة بعينها دون ما ملاء منها لطبيعة الرسالة أو الهدف منها أو لطبيعة المستقبل ذاته وبالتالي قناة غير مناسبة أو غير متوقعة مع الرسالة
- 2/ الافتقار إلى وسائل اتصال المناسبة والمتعددة .
- 3/ عدم إتباع الراسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال. (جيريل علي الحازمي ، ص 4).

د/ مشاكل متعلقة بالرسالة :

- 1/ التشويش .
- 2/ وجود آراء وفرضيات غير واضحة .
- 3/ الرقابة على الاتصال وحذف بعض أجزاء الرسالة .
- 4/ عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال .
- 5/ تحريف المعلومات بالإضافة والحذف وذلك للتأثير على متخذي القرار .

المبحث الثاني: معوقات الاتصال داخل المؤسسة :

بما أن المؤسسة نظام مفتوح تأثر وتتأثر فقد تعترض المؤسسة مجموعة من المعوقات تحول دون وصولها إلى تحقيق أهدافها ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى الداخلية و الخارجية.

المطلب الثاني: المعوقات الداخلية :

وتتجلى فيما يلي :

1- المعوقات النفسية والذهنية :

1/1 المعوقات النفسية ذات أثر كبير في تحديد مستوى كفاءة وفعالية الاتصال إذ غالبا ما يقوم الاتصال على افتراض أن مستقبل الرسالة يملك من الاستعداد الفكري والذهني والقابلية الإدراكية ما يجعله ذا قدرة على استيعابها وإدراك ما ينطوي عليه من مدلولات معينة غير أن مثل هذه الافتراضات غالبا ما تغفل الجاني النفسي للفرد مما يؤكد ضرورة اختيار الوقت الملائم لنقل الرسالة والقابلية الشخصية لمستقبلها. (خليل محمد حسن، الشماع وخضر كاظم حمود، 2007، ص 214).

2/1 الاختلاف في الميولات والرغبات والاتجاهات والقدرات بين العمال يجعل وجود تباين في إدراك الرسالة وفهمها ، فكما زادت القدرة على إدراك وفهم الرسالة كلما نجحت عملية الاتصال والعكس صحيح . (جمال الدين العويسات ، 2003، ص 72) .

3/1 إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل الفنية أو التنظيمية .

4/1 عدم إدراك الكثير من المؤشرات النفسية المتعلقة بأحاسيس الأفراد من خوف وتعصب وإحساس بالظلم وانعدام العدالة مما قد يؤدي إلى تشويه المعلومات . (محمد بن علي المانع ،، ص 28)

2- المعوقات الاجتماعية والثقافية : نقصد بها مختلف ما يتعلق بعادات الاتصال في مجتمع ما .

2/1 معوقات اجتماعية: (آمال سعد متولي، 2007، ص 101) .

أ- سيادة العلاقات القبلية والعصبية بين العمال داخل المؤسسة .

ب- التباين بين الفئات العمالية والتفاوت في درجة التخصص والكفاءة .

ج- سيادة علاقات القرابة بصورة تفوق علاقات المصلحة .

2/2 حواجز اتصال ثقافة بين الجماعات: (مصطفى حجازي ، 1990، ص 166-168) .

أ- التباعد الإجماعي يشكل حاجز دون أن تتم عملية الاتصال بنجاح مما يجعل العملية الاتصالية تتم بقدر محدود فيكون هذا عاملا لتهيئة المزيد من الاحتياطات من أجل عرقلتها .

ب- التحيزات الاجتماعية إن الجماعات المشكلة للمؤسسة تنطوي على جملة ن التناقضات التي تؤدي إلى إسقاط العيوب الذاتية على الجماعات مما يؤدي إلى تعذر الاتصالات الايجابية الفعالة .

ج- طقوس الاتصال فهناك لكل جماعة إنسانية طقوس وأساليب محددة لضبط عمليات التفاعل والتواصل (الزواج ، الميلاد، الوفاة ، الولائم) ،ولكل هذه الطقوس

معايير تضبط النشاطات ابتداء بنشاطات الجسد ووظائفه ، ولابد من الإلمام بهذه الطقوس وكذلك لابد من معرفة المحرمات والممنوعات الاجتماعية إذا أردنا تجنب مآزق الاتصال .

د- سيماء الاتصال وتبرر عند كتابة موضوع الاتصال أو التعبير عنه بصورة سفهية وتظهر الصعوبات في هذا إذا استخدم كل من المرسل والمستقبل كلمات وتعبيرات غير واضحة ويرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات الدراسات والثقافة . (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، 2007 ، ص 175) .

3/ المعوقات التقنية تتمثل في ما يلي: (جمال سالمي ، ص 13 ، 14) .

1- تفضيل اغلب العمال للاتصال الشفهي المباشر أو التقليدي ونفورهم من التقيد بالكتابة والتوثيق
2- عدم الاهتمام بالملصقات واكتفاءها بالإعلان عن الاجتماعات ومواقيت العمل وهذا ما انعكس سلبا عن الاتصال التنظيمي للمؤسسة وحرمانها من إرساء تقاليد اتصال أكثر تطور و جاذبية .

3- إن الخلل التقني في وسائل الاتصال المؤسسي الموجودة قيد الاستعمال في يؤدي إلى إعاقاة السير العادي لمختلف عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عن طريق :

1- صعوبة الحصول على التيلكس أو الفاكس .

2- معاناة الشبكات التلفزيونية من أعطال وتقدم و انعدام للخطوط.

3- بطء البريد أو صياغه .

4- سوء الصيانة.

5- المواصلات والانتقال المكاني.

6- أدوات غير كافية مثل عدم توفر قدر كافي من خطوط الهاتف لتغطية حجم الاتصال (جمال سالمي ، ص 13 ، 14) .

4/ المعوقات التنظيمية : وتأخذ عدة أشكال([http ;www. wikipedia .com](http;www.wikipedia.com)):

1/ عدم تحديد الأدوار والصلاحيات والاختصاصات.

2/ عدم وجود استقرار إداري نتيجة التغيرات المتتالية في فترات متقاربة مما يؤدي إلى توتر العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة .

3/ مرور المعلومات سلسلة من المستويات الإدارية بمعنى أنها تمر على أكثر من شخص مما يجعلها أكثر عرضة للتحريف و الحذف .

4/ سوء إدارة المعلومات داخل المؤسسة .

المطلب الثاني المعوقات الخارجية :

وتتجلى بشكل أساسي في كل ما يحيط بالمؤسسة من قريب أو بعيد ويمكن إبراز أهم المعوقات الخارجية للاتصال التنظيمي في عدم فعالية الاتصال الخارجي خاصة وانه مجموعة الخطوات التواصلية التي تقوم بها المؤسسة بهدف التواصل مع محيطها الخارجي من خلال :

- 1- تعريف العموم بوجود المؤسسة وما تقوم به من أنشطة .
- 2- تكوين صورة ايجابية عن المؤسسة لدى محيطها الخارجي .
- 3- السعي إلى تحسين صورة المؤسسة بصفة دائمة وفي مختلف المناسبات .
- 4- كسب ثقة مختلف الشركاء الخارجيين مع المؤسسة .
- 5- الإعلان عن صدور منتجات أو خدمات جديدة للمؤسسة .
- 6- توضيح الحقائق عقب الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة .
- 7- جعل المؤسسة أكثر جاذبية من باقي المؤسسات .

ولعل من أهم المعوقات الخارجية ما يلي:

معوقات بيئية وذلك من حيث مدى استقرار البيئة وديناميكيته فالمنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة وشديدة التغلب تتطلب اتصال متجدد يوكب هذا التغير . (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، 2006 ، ص 439) .

- التباعد الجغرافي بين الوحدات والفروع التابعة للمؤسسة وتعدد مواقع العمل يؤدي إلى مشاكل في اتصال تنظيمي مشكلا معيقا بيئيا له . (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، 2006 ، ص 439) .

- حجم المنظمة وموقعها الجغرافي حيث يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لان كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الاتصال الجيد والفعال وتبدو هذه الظاهرة في المنظمات التي لها مركز رئيسي وفروع في مناطق أخرى . (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، 2006 ، ص 175) .

- عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم أو طريقة التنظيم .
- تتأثر اتصالات الأفراد بما يجري حاليا في البلاد .

خلاصة الفصل :

الاتصال هو شبكة العمل التي تمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال ، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات فهو أساسي لتنفيذ القرارات والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كانت مكتوبة أو شفوية ، رسميا أو غير رسميا يكون ومتوجها نحو هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة أو ضمان نجاحها وهكذا يجب أن تكون عليا الاتصال في المنظمة واضحة ومعلومة لدى الجميع وعلى مدى مناسب من الوعي الثقافي و المعلوماتي بالأساليب والوعي بالمعوقات المختلفة التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال وبالتالي يقف هذا العنصر كحجر عثر في سبيل تحقيق المؤسسة لأهدافها وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق أهدافها و إشباع الحاجات البشرية لدى العاملين فيها وان يكون العاملين على علم تام بنشاط المؤسسة وأهدافها وخططها المستقبلية وان يعوا العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في طبيعة عملهم الذي يدخل ضمن صميم بناء الإنسان المنتج الفاعل في المجتمع فجودة الأداء في المؤسسة تؤدي بالضرورة إلى جودة المنتج .

الاطار التطبيقي

الاتصال داخل مؤسسة

ملبنة الحضنة

نسعى في هذا الفصل لدراسة واقع الاتصال داخل مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة ، وسيكون تركيزنا منصبا على طبيعة الاتصالات الإدارية السائدة والوسائل المستعملة في الاتصال وطبيعة المعلومات المتبادلة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد المؤسسة محل الدراسة اتجاه العناصر المشار إليها من خلال استخدامنا لأداة الاستبيان ، وبذلك نستطيع اقتراح الحلول الملائمة لتحقيق الاتصال الفعال داخل ذات المؤسسة . وسوف نقوم في البداية بالتعريف بمؤسسة ملبنة الحضنة في المبحث الأول الذي يتضمن التعريف بميدان الدراسة في المطلب الأول أما الثاني فقد تطرقنا فيه إلى نشأة مؤسسة ملبنة الحضنة ، أما المبحث الثاني الذي يشمل تحليل المعطيات من خلال عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في المطلب الأول وفي الثاني يكون التحليل الكمي والكيفي للبيانات الميدانية .

المبحث الأول : تشخيص مؤسسة ملبنة الحضنة – المسيلة –

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة:

تعتبر مؤسسة ملبنة الحضنة من المؤسسات الاقتصادية المتوسطة ، والتي تساهم في تحسين الوضع الاقتصادي المحلي بولاية المسيلة ، وذلك بإنتاجها لمنتوج له قيمة غذائية في حياة الإنسان ويعود اختيارنا لمؤسسة ملبنة الحضنة كميدان للدراسة للمبررات التالية:

-منتجات الحليب ومشتقاته المقدمة من طرف مؤسسة ملبنة الحضنة تمتاز بالجودة العالية والسعر التنافسي .

- لكون المؤسسة توفر المنتجات وفق متطلبات الزبون .

-الإسهام الكبير الذي تقدمه المؤسسة للتنمية المحلية خاصة فيما يتعلق بالتشغيل -التغير المستمر داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

كل هذه المبررات كانت دافعا قويا لنا لاختيار مؤسسة ملبنة الحضنة كميدان للدراسة من أجل الوقوف على طبيعة الاتصالات السائدة داخل المؤسسة ، وبما أن الدراسة تهدف إلى معرفة واقع الاتصال داخل المؤسسة فإن المرحلة الآتية إعادة التأهيل التي تمر بها المؤسسة محل الدراسة تتلاءم مع الموضوع .

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة حليب الحضنة:.

تأسست ملبنة الحضنة بالمسيلة وسميت بهذه التسمية **Hodna Lait**، في 15/12/1998 وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة **Sarl** تعود ملكيتها لأربع مساهمين خواص برأس مال اجتماعي يقدر بـ 90 مليون دينار جزائري، ويتمثل نشاطها في إنتاج الحليب بمختلف مشتقاته .

تقع ملبنة الحضنة في الجهة الجنوبية الشرقية من المنطقة الصناعية ، ويعد موقعها استراتيجيا هاما ، نظرا لبعده عن التجمعات السكانية وحركة الطرقات وكذا قربه من مصدر تمويلها بالمياه ، والذي يعتبر المادة الرئيسية الأولية في العملية الإنتاجية .

كما أنها سهلة الدخول من الأبواب الثلاث للمنطقة الصناعية وهي تتربع على مساحة قدرها 2.8 هكتار ، وتتكون هذه المؤسسة من مباني ووحدتين كبيرتين لإنتاج الحليب ومشتقاته .

الوحدة الأولى: الأم تأسست سنة 1999 ويتمثل إنتاجها في الحليب المبستر اللبن الرائب ، بطاقة إنتاجية تقدر ب 40 ألف إلى 60 ألف لتر يوميا وبفريق عمل يقدر ب 45 عامل اقتحمت السوق الوطنية بجودة متوجاتها،التميزة وبذلك صارت المؤسسة الوحيدة بولاية المسيلة والمناطق المجاورة لها .

الوحدة الثانية الجديدة : بعد نجاح المشروع الأول بدأ التفكير في إنشاء مشروع ثان والذي يتمثل في إنشاء الوحدة الثانوية ، وقد تم الإعداد لهذا المشروع سنة 2001 ، أما عملية الإنتاج الفعلية فكانت يوم 2004/09/27 . يقدر عدد العمال بالوحدة 66 عاملا ينقسمون عبر ثلاث فرق وتسعى المؤسسة لفتح وحدة جديدة لإنتاج الجبن .

الوحدة الثالثة: وقد تم الإعداد لهذا المشروع في 2005/01/01، أما عملية الإنتاج الفعلية فكانت في 31 / 12 / 2008 وتشمل وحدتين.

تقوم المؤسسة على هيكل تنظيمي يحدد صلاحيات المديرية المختلفة ويعد الشروع في عملية التأهيل للحصول على شهادة المطابقة التي تتطلب هيكلًا تنظيميًا متماسكًا ومرنا ، اضطر مسؤولو المؤسسة إلى إدخال تعديلات جوهرية عليه رغم أن معالم هذا الهيكل التنظيمي الجديد لم يكتمل إلا أنه يشمل المديرية التالية :

***مديرية العلاقات العامة والشؤون القانونية: وتقوم ب:**

- السهر على مصلحة المؤسسة والمحافظة على مواردها البشرية والمالية .
-الدفاع عن المؤسسة .

-السهر على تطبيق القانون الداخلي .

-التنسيق بين مختلف المصالح .

-العمل على تطوير المؤسسة وتحسين نتائجها .

***مديرية التسيير والرقابة: وتهتم بما يلي:**

-ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .

-رسم السياسة المتعلقة بالتوظيف والتكوين .

-تحديد القواعد وإجراءات تسيير الموارد البشرية .

-رسم سياسة فعالة للأجور .

-الحفاظ على المناخ الاجتماعي الجديد داخل المنظمة .

*** مديرية المالية: يترأسها المكلف بالمالية وتشمل مهامه :**

-البحث عن مصادر التمويل الضرورية ووضعها في خدمة المؤسسة .

-التسيير والمتابعة والرقابة على الخزينة.

-إعداد الميزانيات السنوية وضمان متابعتها.

-الإشراف على المحاسبة التحليلية .

-التسيير والمتابعة والرقابة على الخزينة

- إعداد الميزانيات السنوية وضمان متابعتها.

- الإشراف على المحاسبة التحليلية .

- المشاركة في تحديد سياسة السعر .

* الأمانة: تشكل حلقة الوصل بين المدير العام وباقي المديرات وتهتم برعاية جميع المسائل والأمور التي تخص المديرات والعاملين وتقديمها إلى المدير العام ، وقد تأخذ بعض سلطات المدير العام كاتخاذ القرارات وعقد الصفقات .

لقد اجتمعت جملة من العوامل في نجاح العملية الإنتاجية على مستوى المؤسسة محل الدراسة والتي تتمثل فيما يلي :

- دراسة من حيث اتجاهات الزبون ، و أذواقه اتجاه مختلف المنتجات .

- اعتماد المؤسسة على تقنية عالية والمسايرة للتطور التكنولوجي .

- التوزيع المنتظم للآلات داخل الوحدات الإنتاجية بشكل يساعد على تسهيل عملية الإنتاج في مراحلها المختلفة

- التعامل والتحكم الجيد للعمال مع مختلف الآلات .

- توفر المؤسسة على كفاءات متميزة في التسيير .

- ملائمة المناخ لطبيعة نشاط المؤسسة .

وتوجه منتجات مؤسسة ملبنة الحضنة إلى المؤسسات المحلية العامة والخاصة بالإضافة إلى التصدير إلى الخارج

وتسعى المؤسسة مستقبلا إلى تحقيق جملة من الأهداف :

- تغطية 30 % من سوق الحليب ، ومشتقاته في الجزائر .

- إنشاء مراكز توزيع جهوية . فتح وحدة خاصة بإنتاج الجبن والعصير .

- توظيف كفاءات متميزة تتماشى وعملية تطوير المؤسسة .

- توفير الإمكانات المادية والبشرية لتأهيل المؤسسة .

- تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق

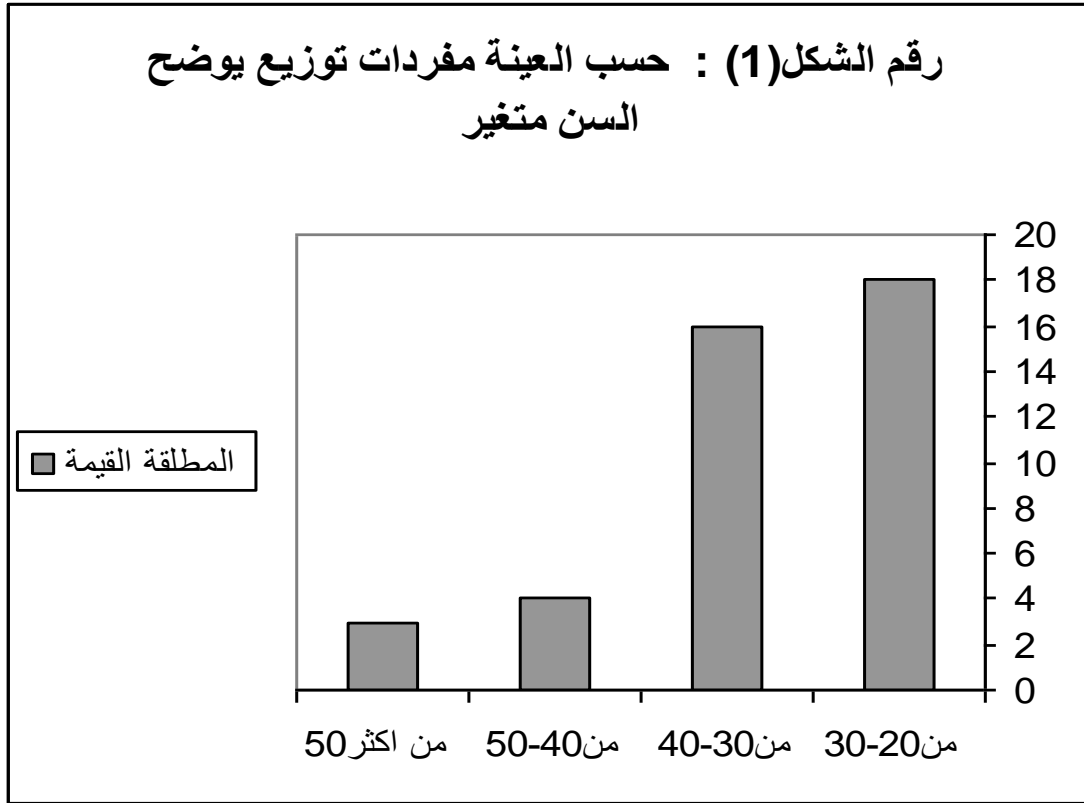
المبحث الثاني : التحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة :

قمنا بتكوين فئات عمرية لعينة الدراسة في أربع فئات كما هو موضح في الجدول أدناه :

السن	القيمة المطلقة	النسبة المئوية
من 20 - 30	18	36 %
من 31 - 40	16	32 %
من 41 - 50	04	08 %
أكثر من 50	03	06 %
المجموع	41	82 %

الجدول رقم (1) يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن:

يتضح من خلال الجدول غلبة الطاقة الشابة، فيما يتعلق بالعاملين حيث تشكل مجموع التكرارات للفئتين من 20 إلى 30 ومن 31 إلى 40 سنة أربعة وثلاثين عاملا (34)، أي ما يعادل نسبة إجمالية تقدر بـ 68 % وحتى النسبة المتبقية ليست متقدمة في السن ، حيث يبلغ عدد العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة وأكثر من 50 سنة 07 عمال أي ما يعادل نسبة 14 % من إجمالي العاملين ، ولعل هذا يرجع إلى كون المؤسسة بحاجة إلى العطاء أكثر ، ضف إلى ذلك افتتاح المؤسسة في عهد قريب وتوظيفها للشباب جعلها تتميز بطابع الشباب .



قمنا في تحليلنا لخصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة بتجزئتهم إلى فئتين كما هو موضح في الجدول المرفق

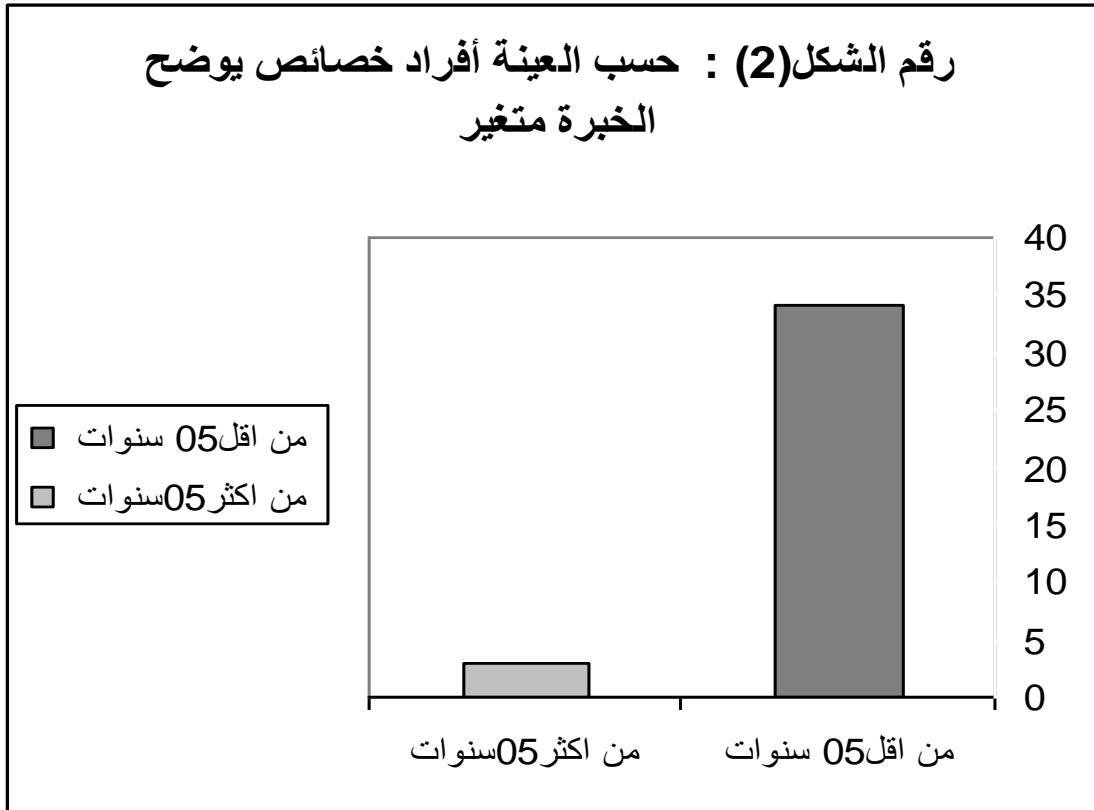
الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	34	% 82.92
أكثر من 05 سنوات	07	% 17.08
المجموع	41	% 100

الجدول رقم (2) يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة لهم أقدمية في العمل تقل عن 05 سنوات

ورغم أن مستوى هذه الخبرة متوسط إلا أننا لاحظنا من خلال زيارتنا الميدانية ما يلي :

- استقرار وثبات في حركة العمل .
- المعرفة الجيدة للعاملين بالنسبة لأساليب الإنتاج والتعامل الجيد مع الآلات .
- الجو العائلي المتماسك بين العمال .
- سهولة التعامل بين العاملين والمستويات الإدارية

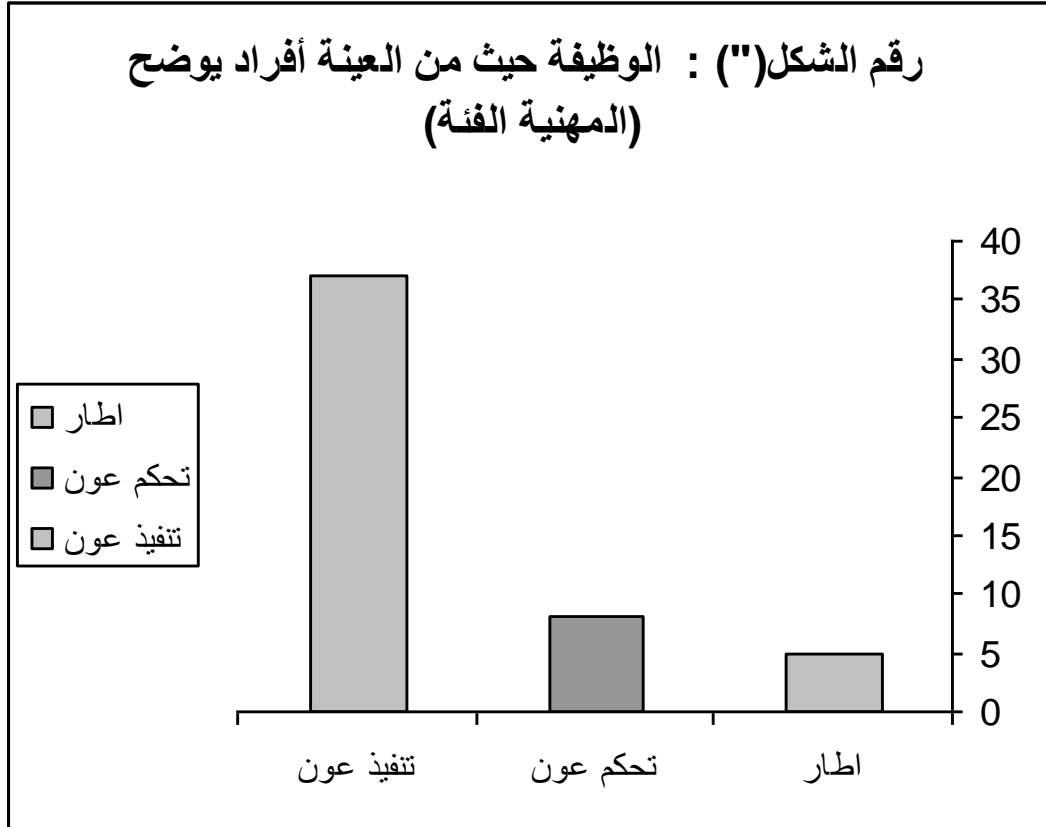


الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	05	% 10
عون تحكم	08	% 16
عون تنفيذ	37	% 74
المجموع	50	% 100

جدول رقم (03): يوضح أفراد العينة من حيث الوظيفة (الفئة المهنية) :

بناءً على الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة قمنا بتصنيف العمال في العينة محل الدراسة إلى مستويات يتمثل المستوى الأول في الإطارات، والمقدر عددهم بـ 05 كوادرات أي ما يعادل نسبة إجمالية تقدر بـ 10 % .

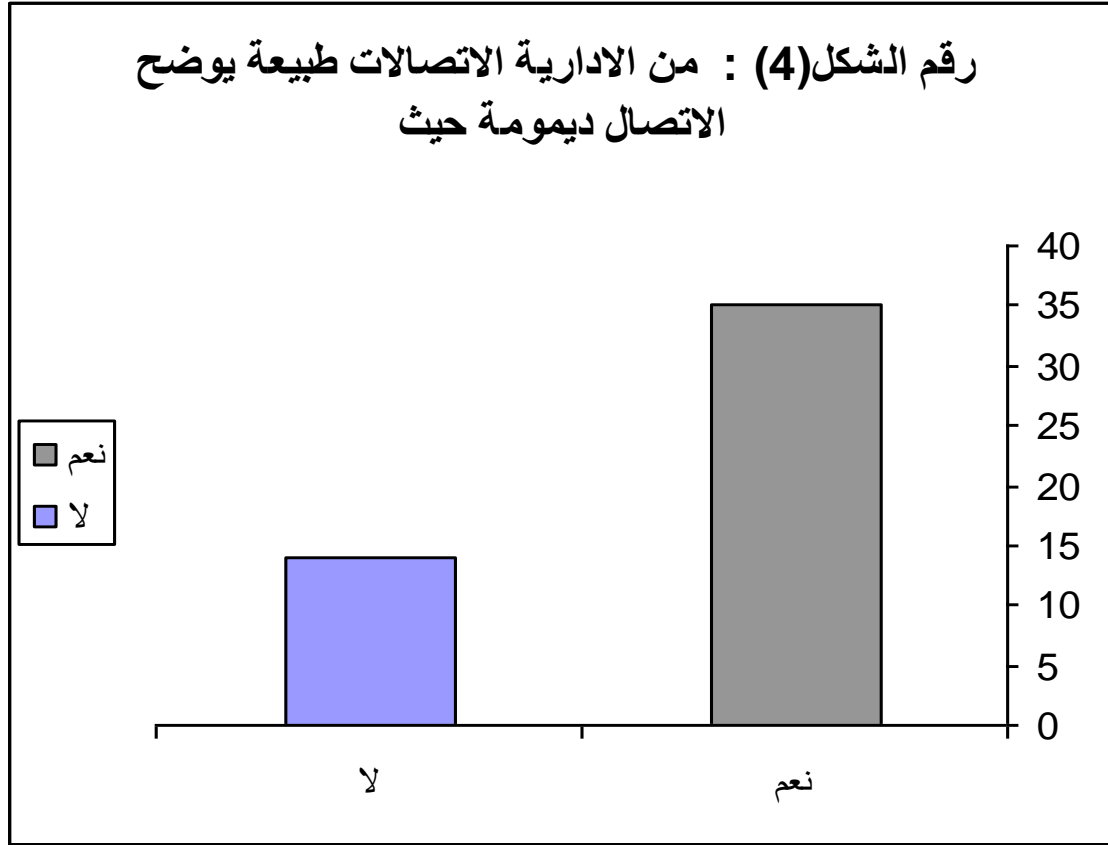
أما المستوى الثاني فيشمل أعوان التحكم والبالغ عددهم 08 بنسبة إجمالية تقدر بـ 16 % .
أما المستوى الثالث فشمل عمال التنفيذ البالغ عددهم 37 عامل يمثلون أكبر نسبة والتي تقدر بـ 74 % .



ديمومة الاتصال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	70 %
لا	15	28 %
المجموع	50	98 %

جدول رقم (04): يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث ديمومة الاتصال:

من خلال الجدول الممثل أعلاه والذي يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية، نجد أن 35 عامل من مجموع عمال العينة محل الدراسة حددوا أن طبيعة الاتصالات الادارية تتم بشكل دائم بنسبة تقدر بـ 70% في حين كان 15 عامل من مجموع العاملين في العينة محل الدراسة حددوا أن اتصالاتهم الإدارية لا تتم بشكل دائم بنسبة 28% لضمان السير الحسن للأعمال وتحسين مستوى الاتصال داخل المؤسسة العينة .

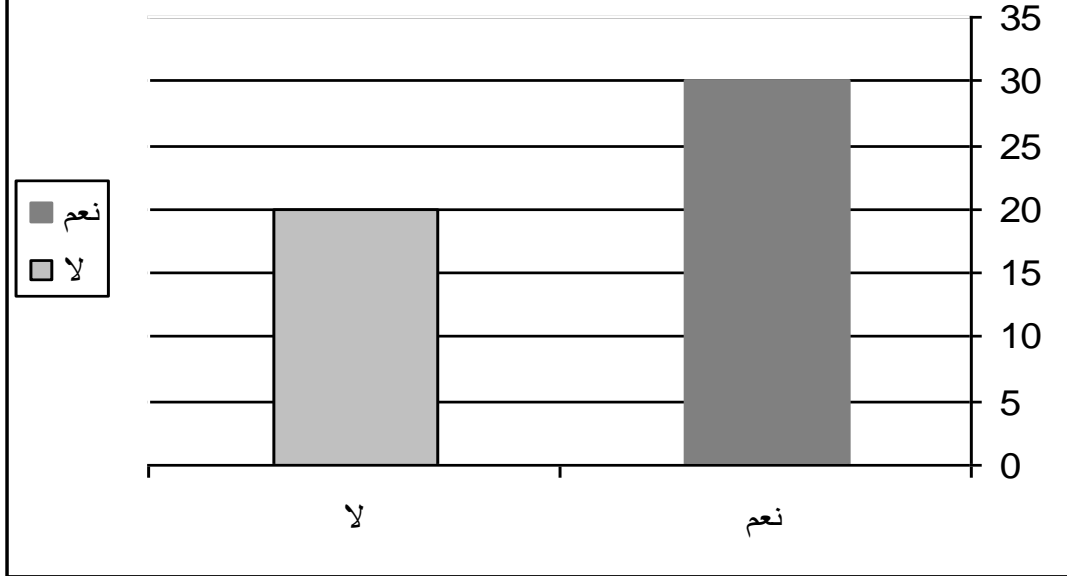


المبادرة بالاتصال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

الجدول رقم (05) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث المبادرة بالاتصال

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ بأن طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث المبادرة في الاتصال عالية إذ بلغ عدد العمال الذين أكدوا هذا 30 فرد من العينة المدروسة وهو ما يقدر بنسبة 60% ، في حين قدر عدد العمال الذين يرون بأن لا توجد إمكانية المبادرة بالاتصال بـ 20% عامل أي ما يعادل 40% من النسبة الإجمالية للعينة المدروسة ولعل هذا راجع إلى وجود مناخ اتصالي يشجع على التواصل ومرونة بين المستويات الإدارية في الاتصال .

رقم الجدول (5) : حيث ن الاتصال طبيعة يوضح
الاتصالية المبادرة

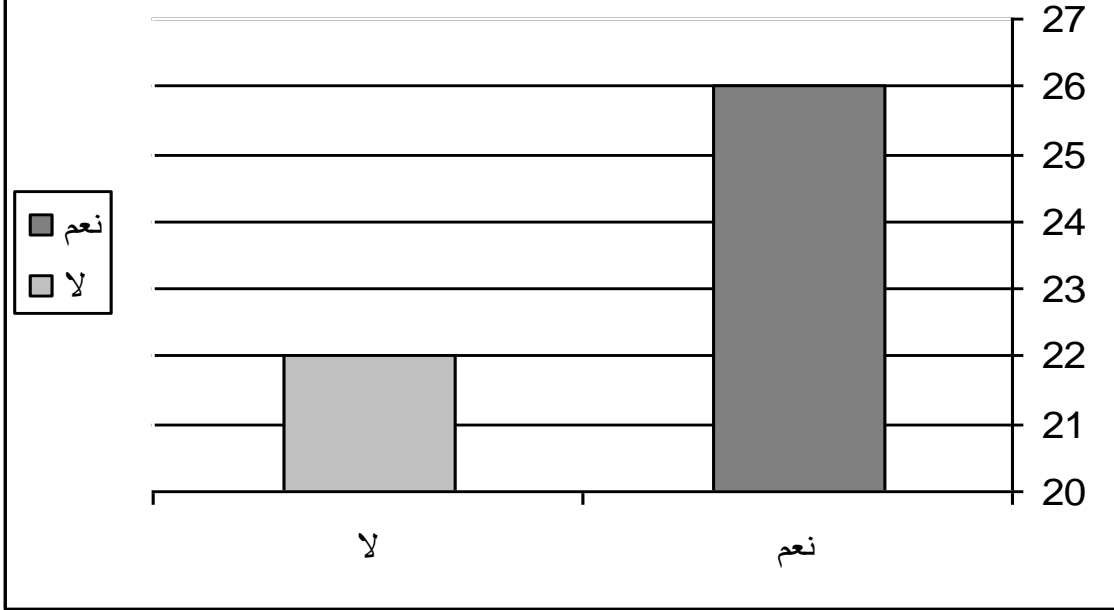


النسبة المئوية	التكرار	حجم المعلومات
52 %	26	نعم
44 %	22	لا
96 %	48	المجموع

الجدول رقم (06) : يوضح طبيعة الاتصالات الادارية من حيث حجم المعلومات

من خلال الجدول يتضح أن طبيعة الاتصالات الادارية من حيث حجم المعلومات وتدفعها من الرئيس إلى المرؤوسين يتميز بأنها ذات حجم كبير ، هذا ما يؤكد 26 عامل من عينة الدراسة أي بنسبة 52 % بينما الذين يرون بأن حجم المعلومات المتدفقة قليل كان عددهم 22 ممثلين بنسبة 44 % من النسبة الإجمالية للعينة المدروسة ، ولعل هذا راجع إلى كون المؤسسة تسعى دائما إلى إحاطة العاملين بكل ما يحدث في العمل والمؤسسة من خلال حجم المعلومات المتدفقة .

رقم الشكل (6) من الادارية الاتصالات طبيعة يوضح
المعلومات حجم حيث

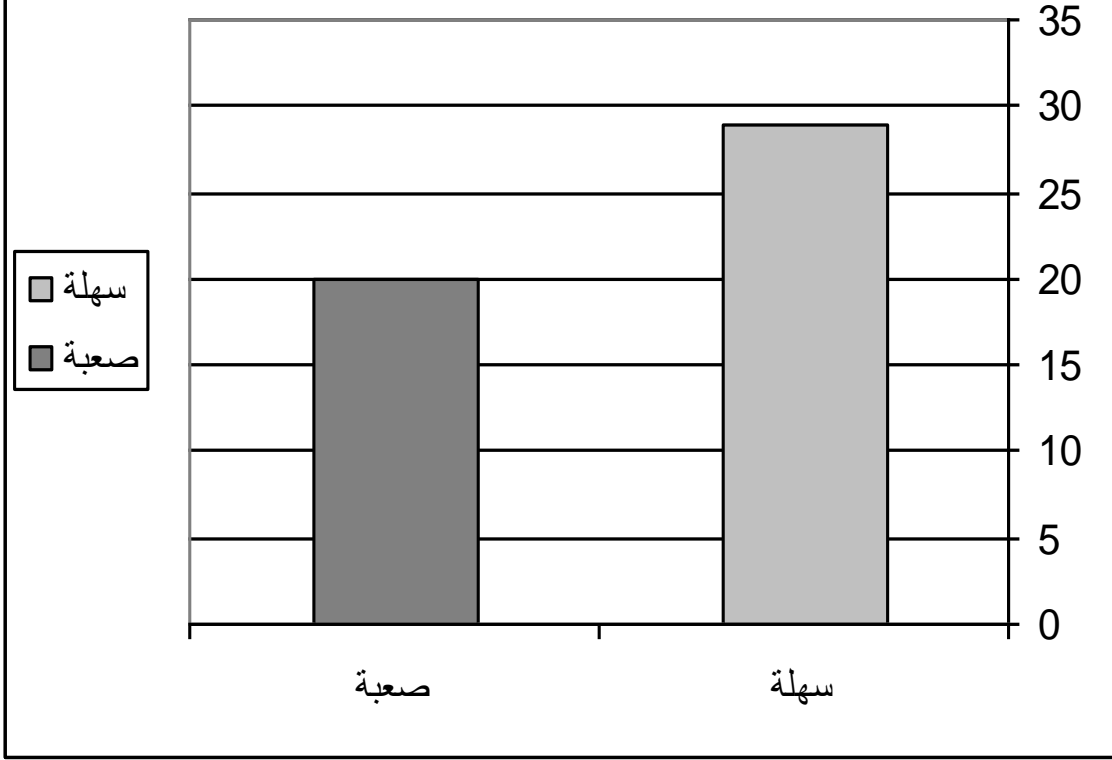


النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العملية الاتصالية
60 %	30	سهلة
40 %	20	صعبة
100 %	50	المجموع

الجدول رقم (07) يوضح طبيعة العملية الاتصالية

من خلال الجدول نلاحظ أن العملية الاتصالية تتميز بالسهولة والبساطة وهذا ما أكد عليه 30 عامل من أفراد العينة المدروسة أي ما يعادل 60 % ، بينما قدر عدد العمال الذين يرون بأن العملية الاتصالية تتميز بالصعوبة بـ 20 عامل أي ما يعادل 40 % وكله يبرز من خلال مساعي المؤسسة إلى تحقيق جو عائلي متماسك تعكسه سهولة العملية الاتصالية .

رقم الشكل (7) : الاتصالية العملية طبيعة يوضح

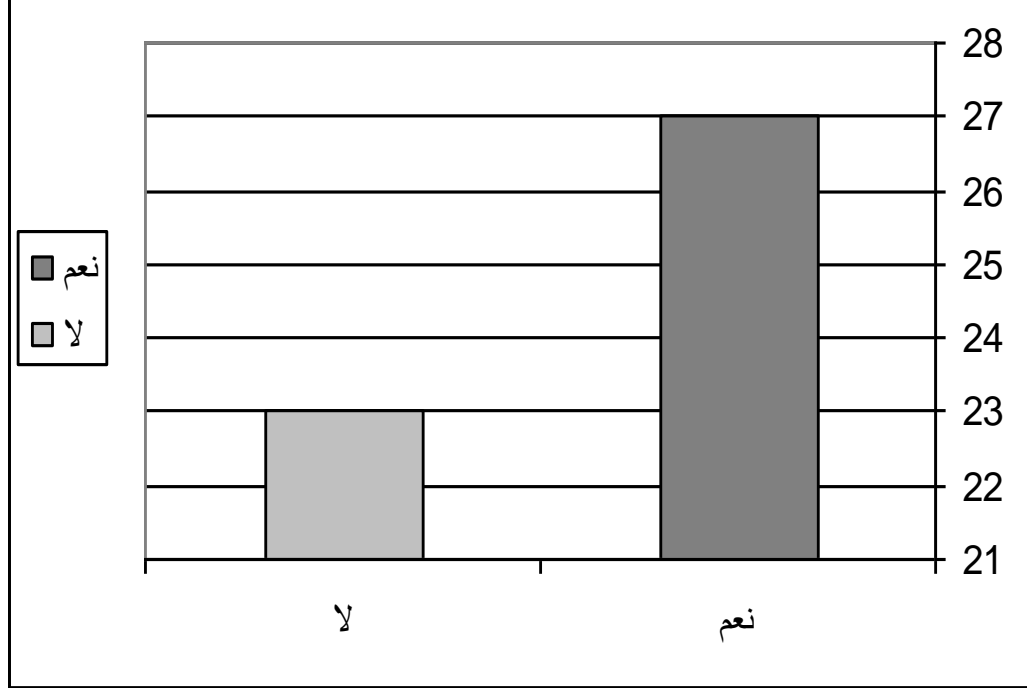


النسبة المئوية	التكرار	إفشاء المعلومات
54 %	27	نعم
46 %	23	لا
100 %	50	المجموع

الجدول رقم (08) يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث إفشاء المعلومات

يتضح من خلال الجدول المحدد لطبيعة الاتصالات الإدارية الموضح أعلاه بأن 27 عامل من أفراد العينة محل الدراسة يرون بأنه ينبغي عليهم حجب المعلومات عن مسؤوليهم بنسبة 54 % ، فيما يرى 23 عاملاً بأنه لا بد من التصريح بالمعلومات للمسؤولين وكانت نسبتهم 46 % من النسبة الإجمالية لأفراد العينة محل الدراسة ويعود السبب إلى وجود الحس بالمسؤولية لدى العاملين ، وكذا المسؤولين ورغبتهم في التغلب على المشاكل دون إيصالها إلى مستويات أعلى إذا كان في إمكانهم .

رقم الشكل (8) من الادارية الاتصالات طبيعة يوضح
المعلومات افشاء حيث

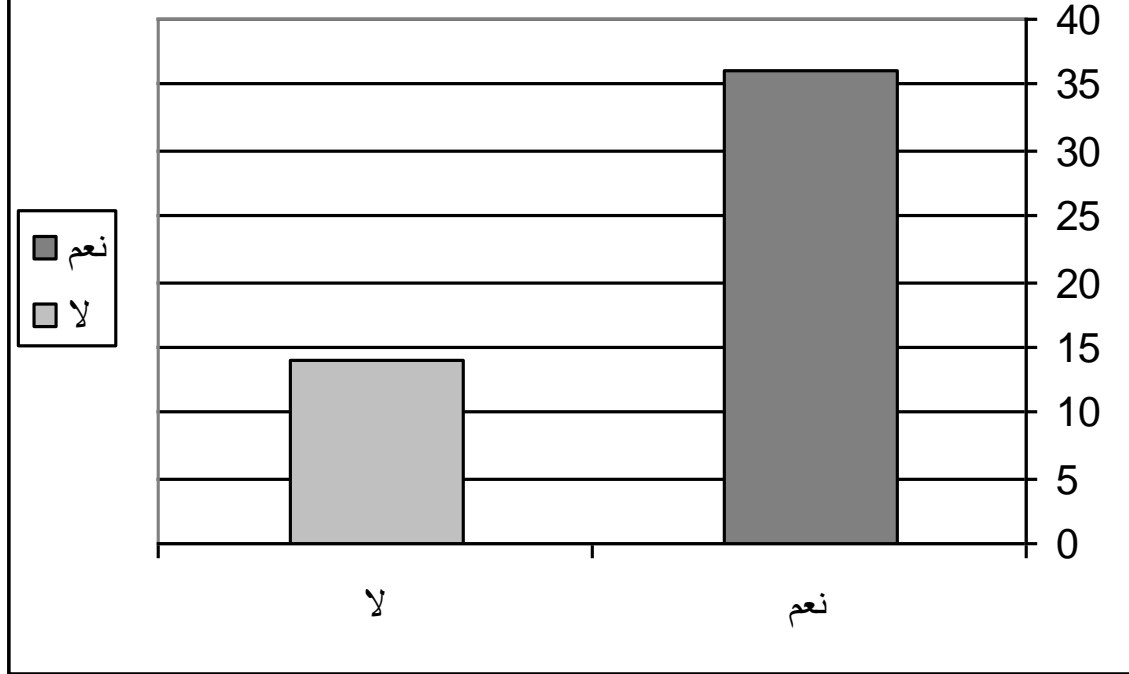


النسبة المئوية	التكرار	توضيح الاستفسارات
72 %	36	نعم
28 %	14	لا
100 %	50	المجموع

الجدول رقم (09): يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث توضيح الاستفسارات

يتضح من خلال الجدول المحدد مدى تقديم الإجابات على الاستفسارات المطروحة أن 36 عامل من العينة محل الدراسة ، أكدوا على إمكانية الحصول إجابات لجميع استفساراتهم بنسبة 72% من النسبة الإجمالية ، أما 14 عامل فقد أكدوا أنهم لا يتلقون الإجابات على جميع استفساراتهم بنسبة 28 % من النسبة الإجمالية للعينة محل الدراسة من أجل تحسيس العاملين باهتمام المؤسسة بانشغالهم .

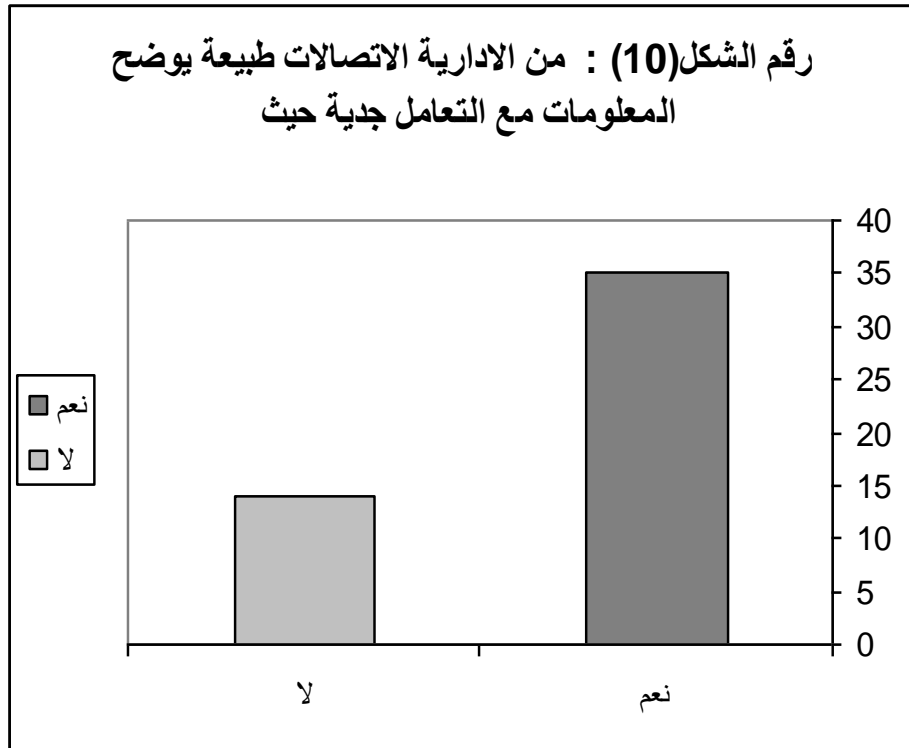
رقم الشكل (9) : من الادارية الاتصالات طبيعة يوضح
الاستفسارات توضيح حيث



النسبة المئوية	التكرار	جدية التعامل مع المعلومات
70 %	35	نعم
30 %	15	لا
100 %	50	المجموع

الجدول رقم (10): يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث جدية التعامل مع المعلومات

من خلال الجدول الذي يبين طبيعة الاتصالات الإدارية ، وجدية التعامل مع المعلومات يتضح أن 35 عامل من مجموع العينة محل الدراسة أكدوا على أن هناك جدية في التعامل مع المعلومات بنسبة بلغت 70 % في حين يظهر أن 14 عامل يرون عدم جدية في التعامل مع المعلومات وتقدر نسبتهم بـ 28 % من النسبة الإجمالية للعينة ، وكله يعكس السعي لضمان السير الحسن للأعمال وتحسين الاتصال وتحقيق أهداف المنشأة .

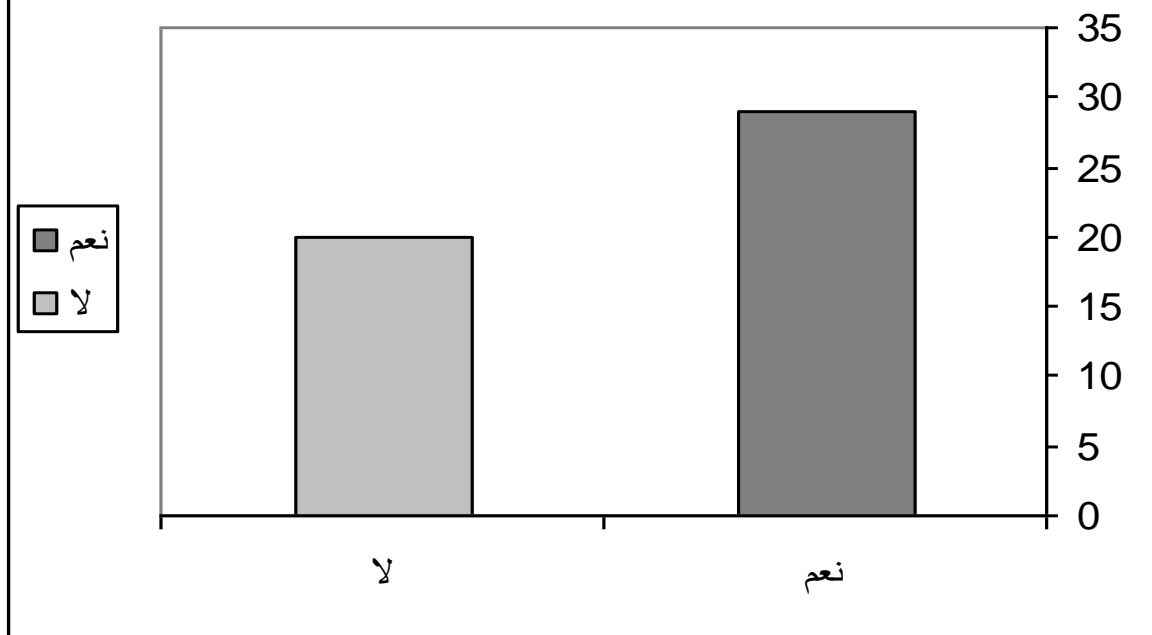


النسبة المئوية	التكرار	اقتراح الحلول
% 60	30	نعم
% 40	20	لا
% 100	49	المجموع

الجدول رقم (11) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث المبادرة في اقتراح حلول للمشاكل المهنية

يضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 29 عامل من العينة محل الدراسة ترى بأنه توجد إمكانية المبادرة في اقتراح حلول للمشاكل المهنية بنسبة تقدر بـ 58% من النسبة الإجمالية ، بينما يرى 20 عامل من العينة المدروسة وبنسبة 40% أن لا توجد فرص لاقتراح الحلول ، ولعل هذا ما يعكس إتاحة المؤسسة فرص للاتصال والمبادرة في اقتراح الحلول وكذا تكييف المؤسسة مع الأوضاع الراهنة وتميئتها لمواجهة المشاكل سواء المهنية أو غيرها

رقم الشكل (11) : الادارية الاتصالات طبيعة يوضح
المهنية للمشاكل حلول اقتراح في المبادرة حيث من

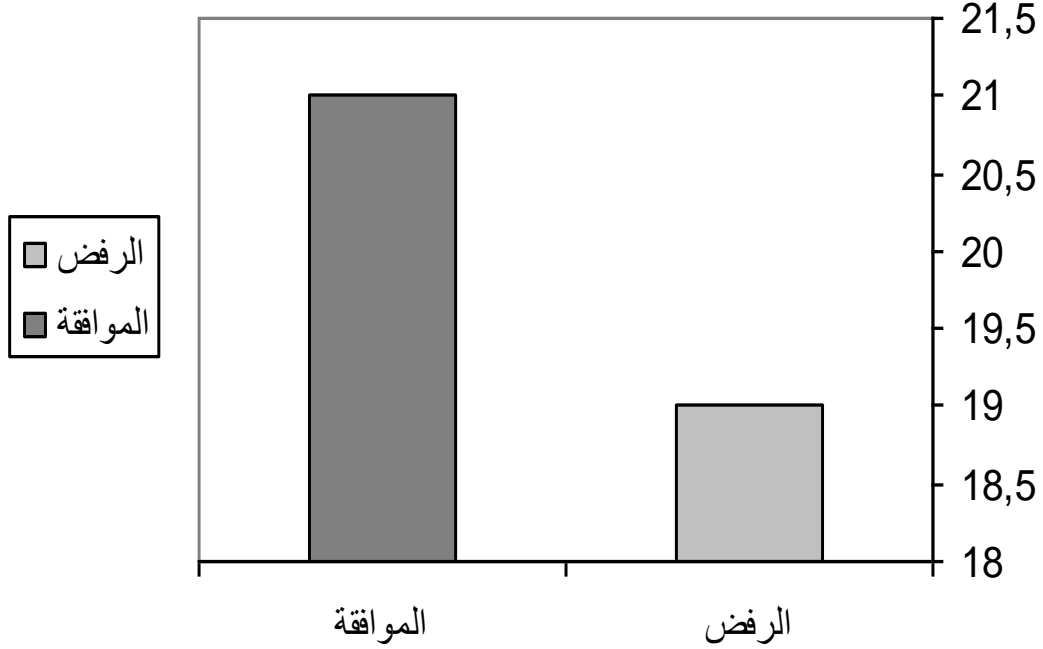


قبول الاقتراح	التكرار	النسبة المئوية
الرفض	19	% 38
الموافقة	21	% 42
المجموع	40	% 80

الجدول رقم (12) : يوضح طبيعة الاتصالات الإدارية من حيث قبول الاقتراح

نلاحظ من خلال الجدول بأن 21 عامل من العينة محل الدراسة يرون بأن اقتراحاتهم لحل المشاكل تلقى الموافقة بنسبة تقدر بـ 42% من إجمالي العاملين في العينة المدروسة في حين يرى 19 عامل من العينة بأن اقتراحاتهم تقابل بالرفض بنسبة بلغت 38% من النسبة الإجمالية ، هذا كله يعكس طبيعة الاتصالات الإدارية السائدة ودرجة المرونة .

رقم الشكل (12) : الادارية الاتصالات طبيعة يوضح
الاقتراح قبول حيث من



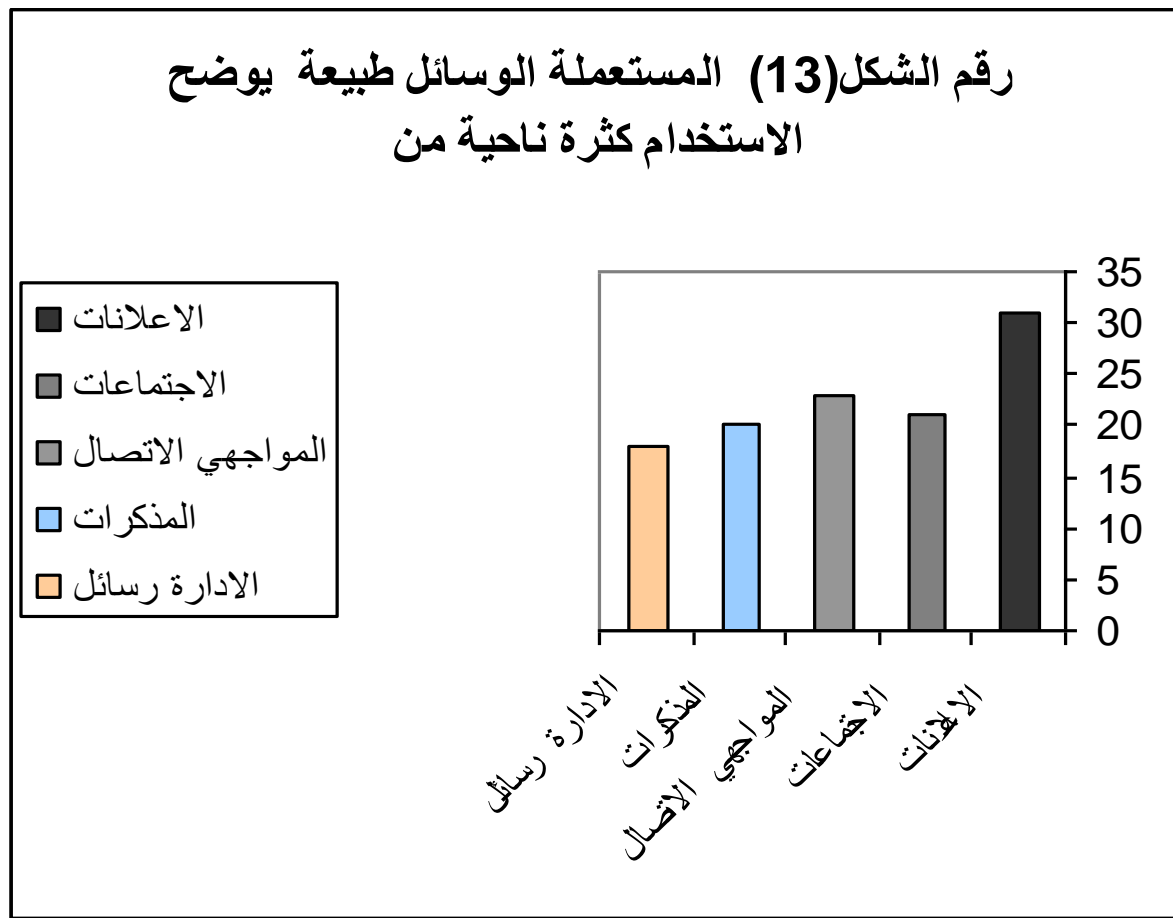
النسبة المئوية	التكرار	كثرة الاستخدام
27.4 %	31	الإعلانات
18.58 %	21	الاجتماعات
20.35 %	23	الاتصال المواجهي
17.69 %	20	المذكرات الداخلية
15.92 %	18	رسائل الإدارة
100 %	113	المجموع

الجدول رقم (13) : يوضح طبيعة الوسائل المستعملة من حيث كثرة الاستخدام

من خلال الجدول الذي يوضح طبيعة الوسائل المستعملة بكثرة في الاتصالات الإدارية يتضح أن جل العاملين بالمؤسسة يستعملوا الإعلانات للاطلاع على المعلومات حيث قدرت نسبتهم بـ 27.4 % من النسبة الإجمالية ممثلين بـ 31 عامل ، بينما باقي الأفراد موزعين على الوسائل الأخرى فبلغ عدد العمال الذين يستخدمون الاتصال المواجهي 23 عامل من العينة المدروسة أي نسبة 20.35 % ، في حين كان استخدام المذكرات الداخلية من طرف العاملين محددة بـ 20 فرد من أفراد العينة المدروسة أي ما يعادل 17.69 % كما

نجد أن 18 عامل يستخدمون رسائل الإدارة بنسبة 15.92 % من النسبة الإجمالية للعينة محل الدراسة ، أما الاجتماعات فقد قدر عدد العمال الذين يعتمدون عليها بـ 21 عامل أي ما يعادل 18.58 % من النسبة الإجمالية .

ولعل هذه النسب تعكس أن الإعلانات تسهل إمكانية الاطلاع على الإخبار والمعلومات وتختصر الوقت خاصة إذا كانت ورشات العمل ، أما الاتصال المواجهي فيعكس رسمية الاتصال لأنها تكون في حالة وجود مشاكل مهنية، أما الاجتماعات فغالبا ما تكون موسمية من أجل رسم السياسات واتخاذ القرارات ، وفيما يتعلق برسائل الإدارة فتعبر على تبادل المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

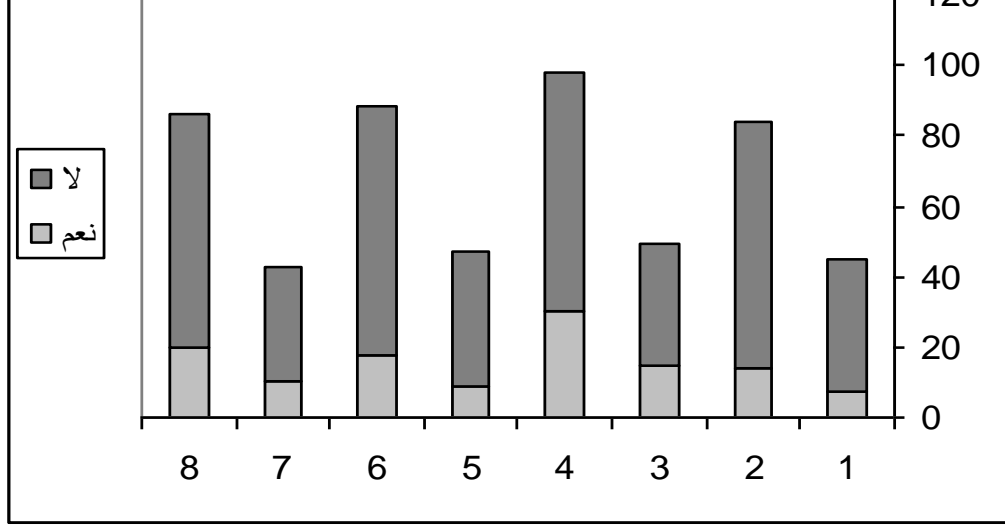


طبيعة المعلومات التحفيزية								
الصفقات المهمة		مستقبل المؤسسة		وضعية المؤسسة		رقم الأعمال		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
20%	10	18%	9	30%	15	14%	7	نعم
66%	33	70%	38	68%	34	70%	38	لا
86%	43	88%	44	98%	49	84%	42	المجموع

الجدول رقم (14) : يوضح طبيعة المعلومات التحفيزية المتبادلة

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن 38 عامل من مجموع أفراد العينة المدروسة يرون بأنه لا يتم تقديم أي معلومات تحفيزية لرقم الأعمال الخاص بالمؤسسة وكان هذا بنسبة 70% من النسبة الإجمالية ، في حين 34 عامل من نفس العينة يؤكدون وبنسبة 68% أن لا تصلهم أي معلومات خاصة بوضعية المؤسسة ، كما نجد 38 عامل من نفس العينة يرون أن لا يتم عرض أي معلومات خاصة بمستقبل المؤسسة أي ما يعادل 70% من النسبة الإجمالية ، في حين نجد 33 عامل من العينة المدروسة يؤكدون عدم تبادل أي معلومات حول الصفقات المهمة وهذا بنسبة 66% ، بينما في المقابل نجد 07 عمال من العينة المدروسة يؤكدون على وجود معلومات متبادلة حول رقم الأعمال بنسبة 14% في حين يرى 15 عامل من نفس العينة أن هناك معلومات متبادلة تقدم لهم حول وضعية المؤسسة المتمثلة بنسبة 30% أما عن مستقبل المؤسسة فنجد 09 عمال من أفراد العينة المدروسة يرون بأنه يتم تقديم معلومات أي ما يعادل 16% أما فيما يخص الصفقات المهمة فيظهر أن 10 عمال من أفراد العينة يتلقون معلومات حول ما تعقده المؤسسة من صفقات مهمة بنسبة 20% .

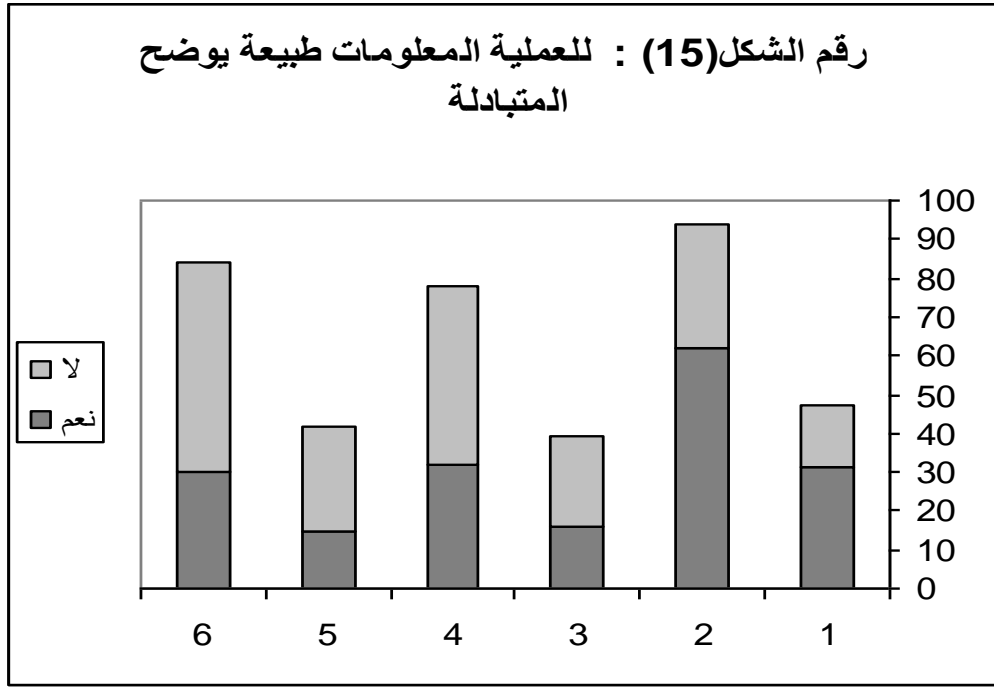
رقم الشكل (14) : التحفيزية المعلومات يوضح المتبادلة



طبيعة المعلومات العملية					
البرنامج اليومي للعمل		الأجل الزمني لانجاز المهام		كيفية انجاز المهام	
ن	ك	ن	ك	ن	ك
31	62%	16	32%	15	30%
16	32%	23	46%	27	54%
47	94%	39	78%	43	84%

الجدول رقم (15) : يوضح طبيعة المعلومات العملية المتبادلة

من خلال الجدول نلاحظ 31 فرد من عينة الدراسة يتلقون معلومات عملية فيما يخص البرنامج اليومي للعمل وهذا بنسبة 62% ، بينما الأجل الزمني لانجاز المهام فقد أكد 23 عامل من أفراد العينة بأنهم لا تلقون معلومات عملية مرتبطة بالأجل الزمني لانجاز المهام وهذا ما يعادل 46% ، أما فيما يخص كيفية انجاز المهام فكان 27 عامل من العينة محل الدراسة يؤكدون على عدم وجود معلومات متبادلة وهذا بنسبة 54% ، في حين كان عدد العاملين الذين يؤكدون على وجود معلومات عملية متبادلة حول كيفية انجاز المهام هم 15 عامل من العينة ممثلين بنسبة 30% ، ويرجع السبب إلى كون المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي وكذلك الحفاظ على الصورة الحسنة لدى جمهورها الداخلي وكذا الخارجي بالالتزام ببرنامج العمل وانجازها في الأجال المحددة .



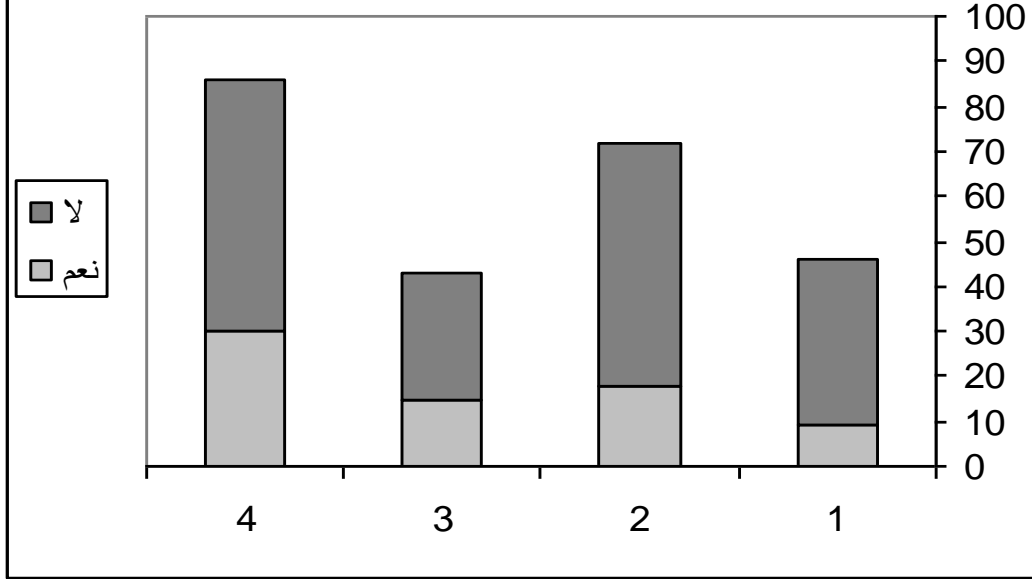
طبيعة المعلومات الترقية				
مقياس		سلم الترقية		
ن	ك	ن	ك	
30%	15	18%	09	نعم
56%	28	54%	37	لا
86%	43	72%	46	المجموع

الجدول رقم (16) : يوضح طبيعة المعلومات الترقية المتبادلة

من خلال الجدول نلاحظ أن 37 عامل من أصل 50 عامل يرون بأنه ، لا تقدم معلومات حول سلم الترقية ، وهذا بنسبة 54% ، في حين نجد 28 عامل من العينة المدروسة يؤكدون عدم وجود معلومات متبادلة حول مقياس الترقية بنسبة 56% من النسبة الإجمالية .

بالمقابل نجد أن 09 أفراد من لعينة المدروسة يقرون بوجود معلومات ترقية متبادلة حول سلم الترقية بنسبة 18% ، كما نجد 15 عامل من عينة الدراسة يؤكدون على وجود معلومات تحفيزية حول مقياس الترقية ، بنسبة 30% ، وقد يرجع السبب في هذا إلى الحداثة في تأسيس المؤسسة ، وعدم اعتمادها على سلم الترقية هذا الأخير الذي يرتبط بالخبرة والقدرة على إنجاز العمل في آجال محدودة .

رقم الشكل (16) : الترقوية المعلومات طبيعة يوضح المتبادلة

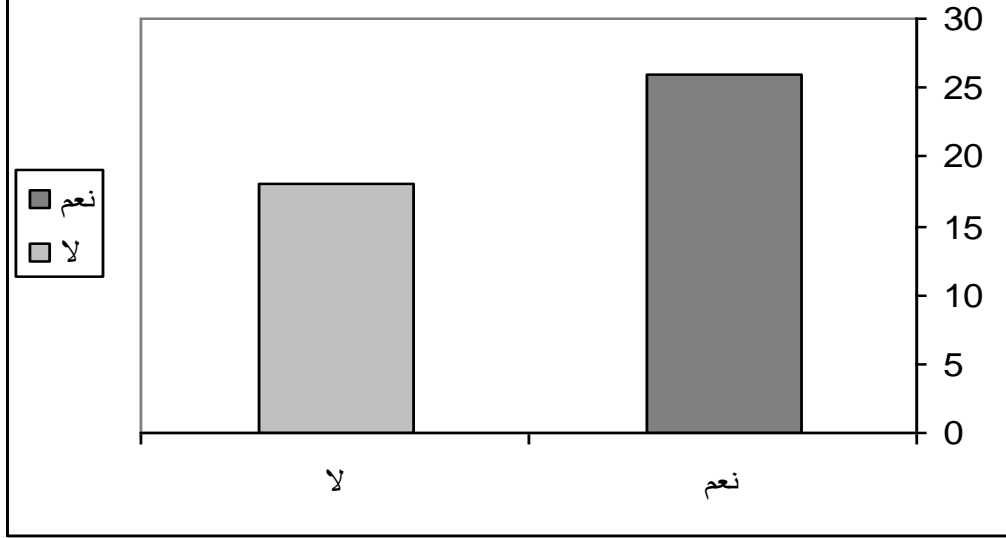


النسبة المتقوية	التكرار	درجة الفهم
% 52	26	نعم
% 36	18	لا
% 88	44	المجموع

الجدول رقم (17) : يوضح طبيعة المعلومات المتبادلة من حيث درجة الفهم

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 26 عامل من العينة المدروسة يفهمون ويدركون المعلومات التي تقدم لهم وهذا ما نسبته 52 % ، في حين أن 18 عامل يرو عكس ذلك أي أن المعلومات غير مفهومة والمعبر عنه بنسبة 36 % وكله يبرز من خلال البساطة في عرض المعلومات وتسهيل سريانها وسهولة الاتصال .

رقم الجدول (15) : المتبادلة المعلومات طبيعة يوضح الفهم درجة حيث من



المبحث الثالث : النتائج العامة للدراسة:

نتائج الدراسة النظرية :

. يساهم الاتصال في رسم السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ووضع الخطط المقررة لهذه السياسات على مستوى المنظمة ، والتي تكون دائما بحاجة إلى المعلومات والحقائق المستمدة من مواقع التنفيذ ، فتكون هذه المعلومات والحقائق الأرضية الصلبة لبناء تقديرات المنظمة والخاصة بالسياسات والخطط وكذلك تكون الأساس لإصدار القرارات من جهة ومن جهة أخرى لإعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوبة والمحددة.

. يوفر الاتصال الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم انجازه ، أو بما لم يتم انجازه و بالمشكلات التي تظهر أثناء التنفيذ ، وكذلك إعلام الرؤساء بالانحرافات التي لم تكن محسوبة وكذلك تقديم الاقتراحات للتغلب على المشاكل المطروحة .

يعد الاتصال مهما وضروريا لأحكام الرقابة على سير الأعمال في برنامج المؤسسة.

. يساعد الاتصال على رفع مستوى الأداء للرؤساء كما يؤثر على الاتجاهات والسلوكيات لدى

العاملين ودوافعهم للعمل من خلال توفير المعلومات الكافية لهم.

. الاتصال الفعال يحفز العاملين على العمل بجد و إخلاص ، وينمي لديهم الشعور بالانتماء نحو

المنظمة ويجفزههم على تحمل المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات وفي مراقبة نتائج العمل .

. الاتصال هو الذي يدفع إلى الحياة الجماعية المنظمة بطريقة رسمية وغير رسمية في كل المنظمات .

نتائج الدراسة الميدانية :

. يعد الاتصال بأنواعه وأشكاله ووسائله المحرك لأي مؤسسة أو منظمة أو منشأة كانت، فلا توجد أي مؤسسة لا تعتمد في توجيه عملها ونشاطها .

. يساهم الاتصال بشكل كبير في تعديل مسار المؤسسة في حال وجود خلط أو خطأ فيما يخص الوظائف أو النتائج من خلال المعالجة عن طريق رجوع الصدى في جميع أنواعه وهذا ما يضمن السير الحسن للمؤسسة .

. يهدف الاتصال في مؤسسة حليب الحضنة - المسيلة - إلى توجيه العمال وتنظيم العمل داخل المؤسسة ، كما أن الاتصال الداخلي يساهم بشكل كبير في رسم سياسة المؤسسة .

. يؤثر نقص المعلومات على السياسة الاتصالية بشكل عام لذلك قد تكون حائل أمام تحقيق اتصال فعال .

. مرونة الاتصال وسهولته داخل مؤسسة حليب الحضنة - المسيلة - يعكس طبيعة الاتصالات الإدارية السائدة ودرجة رسميتها والتي تكون غالبا في شكل أوامر وتوجيهات لتطبيق العمل .

. تعتمد مؤسسة حليب الحضنة - المسيلة - على الاتصال الرسمي وغير الرسمي يكون بارزا في الاجتماعات ، والاتصال المواجهي حيث يحقق أهداف كثيرة للمؤسسة ويساعد على اتخاذ القرارات .

كما تعتمد مؤسسة حليب الحضنة - المسيلة - على جميع أنواع الاتصال من حيث الاتجاه ، فالاتصال السائد هو الاتصال الأفقي المتمثل في تبادل المعلومات والآراء والاعتماد على الإعلانات والمذكرات الداخلية .

. تقيم مؤسسة حليب الحضنة - المسيلة-الاتصال فيها على انه كافي ويستعمل فيه المدير عدة وسائل للاتصال وهذا ما ينعكس من خلال درجة فهم المعلومات لدى العمال وانجاز المهام في الأجل الزمني المحدد .

. لقد تميز الاتصال داخل مؤسسة حليب الحضنة -المسيلة- بالمرونة في نفس المستوى التنظيمي أي ما يصطلح عليه بالاتصال الأفقي، مع غزارة في الاتصال وغياب شبه كلي للاتصال الفعال .

ورغم كل العراقيل التي واجهتنا في بحثنا إلا أننا تمكنا من تحقيق فرضيتين أساسيتين من خلالهما استطعنا الوقوف على واقع الاتصال داخل المؤسسة .

الخاتمة

من خلال تتبعنا لمسار الاتصال منذ القدم إلى غاية الآن ندرك أن الواقع الاقتصادي والاجتماعي الذي تعيشه المؤسسات حاليا يرجع أساسا إلى أخطاء التسيير المتكررة في الماضي والمتراكمة حاليا حيث أحدثت هذه الأخيرة تأثيرات سلبية على مسار التنمية والتقدم للمؤسسات الاقتصادية .

لذا كان علينا من الضروري معالجة موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسات والتعرف على التأثيرات الايجابية والسلبية ، وقد توصلنا إلى الأهمية والدور الكبير الذي يكتسبهما موضوع الاتصال ومختلف تداعياته .

وعموما يمكننا أن نقول انه لا يمكن لأي نوع من المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية النجاح إلا إذا كانت متماشية مع الظروف الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية للبلاد وكذلك اختيار الطرق داخل المؤسسة ولا بد أن تتبع عملية الاتصال وبأحسن طريقة ممكنة محاولة التغلب على المشاكل الراهنة .

قائمة المراجع:

- _ احمد ماهر. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية الإسكندرية. مصر 2000 .
- _ احمد بن مرسللي . مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال . ط 2. ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر. 2000.
- _ العديلي ناصر . إدارة السلوك التنظيمي .،الرياض ،1994.
- _ القعيد إبراهيم حمد . العادات العشر للشخصية الناجحة . ط2. دار المعرفة للتنمية البشرية. الرياض . 2000.
- _ حجاب محمد منير .الاتصال الفعال للعلاقات العامة . دار الفجر للنشر والتوزيع. الجزائر . 2007 .
- حجازي مصطفى . الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة . المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع . 2004.
- _ حسن الشماع وكاظم حمود . نظرية المنظمة. دار المشرق للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. 2000 .
- _ دليو فضيل . اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة مع الصحافة.، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة. 2005 .
- _ دليو فضيل . الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله . دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. 2003.
- _ دليو فضيل وآخرون .الاتصال في المؤسسة . جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر. 2003.
- _ سعود بن محمد النمر . إدارة عامة والوظائف . ط5 . مطبعة الفرزدق. الرياض. 2001 .
- _ سعد متولي آمال . مبادئ الاتصال بالجمهير ونظرياته. دار مكتبة الإسراء للطبع والنشر والتوزيع . 2007.
- _ سيد فهمي محمد . تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث . ب م ن. 2006.
- _ طلعت محمود منال . أساسيات في علم الإدارة . المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية. مصر . 2003.
- _ عبد الحميد محمد . البحث العلمي في الدراسات الإعلامية . ط 2 . عالم الكتب. القاهرة. 2004.

- __ عبد الفتاح المغربي عبد الحميد. أصول الإدارة والتوجهات المستقبلية لمديرالقرن الحادي والعشرين. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. المنصورة. 2006.
- __ عبد الفتاح المغربي عبد الحميد. المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. مصر 2007.
- __ عثمان الصديق سلوى و حافظ بدوي هناء. أبعاد العملية الاتصالية. مكتب الجامعة الحديث عمان. 1999 .
- __ عبد المنعم البكري فؤادة. الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال . ط 2 . عالم الكتب. القاهرة. 2005.
- __ عدون ناصر دادي . اقتصاد المؤسسة . ط2 . دار المحمدية التامة . ب ت ن .
- __ عدون ناصر دادي. دور الاتصال في تحقيق كفاءة المؤسسة الاقتصادية . ب م ن . ب س ن.
- __ غريب عبد السميع غريب .الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر . ،مؤسسة شياب الجامعية. الإسكندرية. 2003 .
- __ فهد احمد الشعلان .إدارة الأزمات . ط2 . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 2002 .
- __ قاسم القريوتي محمد . مبادئ الإدارة .مكتبة الشروق. عمان . 1989 .
- __ لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي . ط 2 . جامعة منتوري قسنطينة. دار الهدى للطباعة والنشر. الجزائر 2006 .
- __ لعويسات جمال الدين .إدارة الجودة الشاملة .دار هومه. الجزائر. 2003.
- __ محمود أبو بكر مصطفى وبن عبد الرحمن عبد الله . الاتصال الفعال .الدار الجامعية. الإسكندرية. 2007 .
- __ محمود أبو بكر مصطفى وآخرون . الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال .الدر الجامعية. الإسكندرية. 2007.
- __ مكايي حسن عماد وحسن السيد ليلي . الاتصال ونظرياته المعاصرة . ط 6 . الدار المصرية اللبنانية. القاهرة. 2006 .
- __ منصور هالة . الاتصال الفعال .المكتبة الجامعية . الإسكندرية . 2000.
- __ نواف كنعان. القيادة الإدارية. ط2 . دار العلوم للطباعة والنشر . 1980 .

Emmanuel Dupys et thomas , Devers et Isabelle _
Roynoud :Isabella la communication interne vers l'entreprise
transparente les editiond organisation paris .
jean claudcoudon , systemesdinformation suturions , _
modélisation communication ,enter adition ,paris.
libaent , hievy , le plan de communication définir et _
organiser votre stratégie de communication .

nicol DHAPMIDA et les Berat ,rivy ; la communication _
,unterne et léentreprisedwvod ,paris
soyshiepeters , vondenis les supports dinformation dans _
lenterprise CFPI , paris

.

جامعة المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان خاصة بالعاملين داخل مؤسسة ملبنة الحضنة

- المسيلة -

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تحت عنوان : واقع الاتصال
داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة

- المسيلة -

نرجو منكم المساعدة بإجابتكم الدقيقة والموضوعية عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة
ونحيطكم علما أن المعلومات التي تدلون بها لن تستعمل إلا لغرض علمي بحت .

إعداد الطالب :

ربعي عصام

إشراف الأستاذ:

بيبي فيصل

السنة الجامعية 2019-2020

معلومات شخصية:

: السن

..... الخبرة:

الفئة المهنية:

إطار

عون تحكم

عامل تنفيذ

المحور الأول: طبيعة الاتصالات الإدارية السائدة

1. هل يقوم مسؤولك المباشر بالاتصال بك بشكل دائم

نعم

لا

نعم

لا

نعم

لا

4. هل عملية الاتصال بينك وبين مسؤولك المباشر تتميز بأنها سهلة

صعبة

نعم

لا

نعم

لا

نعم

لا

نعم

لا

8. هل سبق وان افترضت حلولاً لمشاكل مهنية :

الرفض

9. هل قوبل اقتراحك بـ :

الموافقة

المحور الثاني: طبيعة الوسائل المستعملة

10 . رتب حسب كثرة الاستخدام الوسائل التي يتم بها الاتصال من قبل الإدارة :

الإعلانات

الاجتماعات

الاتصال المواجهي

المذكرات الداخلية

رسائل الإدارة (المنشورات والمجلات

المحور الثالث: طبيعة المعلومات المتبادلة

11 . هل تتلقون معلومات تحفيزية حول:

لا

نعم

رقم الأعمال

لا

نعم

وضعية المؤسسة

لا

نعم

مستقبل المؤسسة

لا

نعم

الصفقات المهمة

12 . هل تتلقون معلومات عملية حول :

لا

نعم

البرنامج اليومي للعمل

لا

نعم

الأجل الزمني لانجاز العمل

نعم

كيفية انجاز المهام الخاصة

13 . هل تتلقون معلومات ترقية :

لا

نعم

سلم الترقية

لا

نعم

مقياس الترقية

لا

نعم

14 . هل تفهمون هذه المعلومات :