



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال

تخصص : اتصال تنظيمي



دور الاتصال و فعاليته في تسيير المؤسسة
"اتصالات الجزائر بنعامة نموذجاً"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة درجة ماستر(ل.م.د) الطور الثاني في علوم الإعلام و الإتصال



إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

• بلشير سميرة

اعضاء اللجنة المناقشة

الأستاذ:..... بكاي سمير..... رئيسا

الأستاذ:..... بعلي محمد السعيد..... مشرفا

الأستاذ:..... دحو مصطفى..... مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

الى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية
الى حبيبي ابي الغالي سندي اهدي له ثمرت جهدى
الى امي العزيزة الغالية التي اثارت دربي بنصائحها
الى اخواني و اخواتي، اختي العزيزة "نادية" حفظهم الله
الى "بشرى" و "نسرين" اعزهم وفقهم الله وادامهما نورا

لدربي

الى كل العائلة الكريمة ، و زملاء الدراسة وفقكم الله
الى صديقتي العزيزتين "نور الهدي و"فريال" احبكم

الفهرس

كلمة شكر

اهداء

..... ملخص الدراسة

..... مقدمة

الاطار المنهجي

..... الاشكالية

..... فرضيات

..... اسباب اختيار الموضوع

..... اهداف الدراسة

..... اهمية الدراسة

..... منهج الدراسة

..... مجتمع الدراسة

..... عينة الدراسة

..... ادوات جمع البيانات

..... تحديد المفاهيم

.....الدراسات السابقة.....

الاطار النظري

الفصل الاول:مدخل الى الاتصال

.....تمهيد.....

.....المبحث الاول:مفهوم الاتصال و انواعه.....

المبحث الثاني: اهمية الاتصال و انواعه في

.....المؤسسة.....

المبحث الثالث:مراحل الاتصال في

.....المؤسسة.....

المبحث الرابع:وسائل الاتصال في

.....المؤسسة.....

المبحث الخامس:مناهج عملية

.....الاتصال.....

.....خلاصة.....

الفصل الثاني:فعالية الاتصال في المؤسسة

.....تمهيد.....

المبحث الاول:المبادئ الاساسية لاستراتيجية الاتصال

.....

المبحث الثاني:علاقة الاتصال بالتسير داخل

المؤسسة.....

المبحث الثالث:مبادئ الاتصال الفعال و

عوائقه.....

المبحث الرابع:التحكم في الاتصال داخل المؤسسة و شروط

نجاحه.....

المبحث الخامس:اتخاذ القرار و العملية الاتصالية

.....

..... خلاصة الفصل

الاطار التطبيقي

الفصل الثالث :دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر "ولاية النعامة"

المبحث الاول :التعريف بالمؤسسة.....

المبحث الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....

المبحث الثالث:الاتصال داخل المؤسسة.....

المبحث الرابع:تحليل الاستثمار.....

الاستنتاج العام.....

قائمة المراجع

الملاحق

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى معرفة دور الاتصال و فعاليته في تسيير المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة و ذلك من خلال تحديد طبيعة توظيف الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة و معرفة مستوى نوعية الخدمة العمومية ، فان مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة تعتمد على الاتصال في تعاملها مع الموظفين عن طريق وسائل اتصال مختلفة بما تضمن تدفق المعلومات الى جميع شرائح المجتمع لتحسين الخدمات العمومية و المرفقية باستخدام الاليات الرقمية عن طريق عصرنة المرافق العامة مما يسهل من اداء الخدمة العمومية .

اعتمدنا على منهج الوصفي و اخترنا العينة حيث شملت 50 موظف استخدمنا الاستمارة كاداة من ادوات الدراسة قمنا بعرض نتائج الاستمارة و تحليلها و مناقشتها

توصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها :

- الاتصال يزيد من فعالية العلاقة بين مؤسسة اتصالات الجزائر و المواطنين.
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة على مزيج مختلف من الاساليب الاتصالية في التعامل مع جمهورها الخارجي، و هو ما يعبر عن التنوع في الوسائل لتحسين خدماتها العمومية.
- تعد الاعلانات الحائطية من اهم الرسائل التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة.
- استخدام المؤسسة للوثائق الالكترونية بدلا من الوثائق الورقية ساهم في التقليل من التراكم الورقي.
- ان الاتصال له اهمية كبيرة في تحسين اداء جودة الخدمة العمومية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة.

الكلمات المفتاحية :

الاتصال، الاتصال الفعال ، فعالية ، مؤسسة ، الاتصال التنظيم

مقدمة :

ان اختلاف التنظيمات و تعددها و انتشارها الهائل في المجتمع الحديث ، استدعى الى الاهتمام بهذه الظاهرة فقاموا بدراستها و تشخيصها و تتبع اثارها و نتائجها على مختلف المستويات نظرا لان الانسان لا يستطيع ان يعيش و يعمل منعزلا عن الاخرين فهو يتبادل معهم الافكار و المشاعر حيث يؤثر فيهم و يتأثر بهم و هذا يعني تنسيق العمل و ضبط الجهود ، هذه ببساطة عملية تنظيم النشاط و الادوار و الوظائف ، كما يجمع التنظيم بين الاتصال و الرقابة وفقا لخطة هادفة يخطط لها التنظيم لكي ينفذ و يحقق مختلف ادواره

يعد الاتصال من الجوانب الأساسية في تسيير المؤسسة و يؤثر بشكل كبير على أدائها ونجاحها في تحقيق أهدافها المتعلقة بالاتصال بالقدرة على تحقيق الهدف الذي وُجِدَ الاتصال من أجله ، و تحديد الهدف الذي تم توجيه الاتصال لتحقيقه. خاصة الاتصال الداخلي في المؤسسة من أهم أنواع الاتصال ، فهو يساعد على توحيد رؤية المؤسسة و تحقيق التفاهم بين الموظفين و الإدارة و ذلك من خلال تبادل المعلومات والأفكار و الآراء.

بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصال الخارجي يعتبر عاملاً حاسماً في تأسيس علاقات جيدة مع الشركاء التجاريين والعملاء والمجتمع المحيط.

. والمؤسسة باعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات انسانية و تجمعهم اهداف و اغراض مشتركة ، و تحكمهم نظم و قوانين مشتركة ايضا ، فالافراد و الجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الاهداف و الغايات و اشباع حاجاتهم ، و هم على ذلك يتبادلون المعلومات و المشاعر و الاحاسيس .

وعلى الرغم من أهمية الاتصال في تسيير المؤسسة ، فإن هناك بعض التحديات التي تواجه المؤسسات في استخدام الاتصال بشكل فعال ، مثل تفاوت مستوى الاتصال بين الموظفين وعدم وجود أساليب واضحة للتواصل وتقاسم المعلومات . وبالتالي يعتبر تطوير وتحسين الاتصال في المؤسسة مهماً لتحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المحددة.

و بناء على هذا يمكن القول ان الاتصال الجيد يساعد على اداء الاعمال بطريقة افضل ، فلولا الاتصال لما استطاع الانسان بناء انظمة اقتصادية و اجتماعية ، و تظهر اهمية الاتصال بشكل حيوي في المجال الاداري بحكم طبيعتها و دورها في المجتمع .

تمت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر -ولاية النعامة- و قد قسمت هذه الدراسة الى قسمين :
1- قسم نظري و يتضمن ثلاث فصول :

يتناول الفصل الاول :موضوع الدراسة و قد تضمن الاشكالية ،اهمية الدراسة ،اسباب اختيار الموضوع ،اهداف الدراسة ،تحديد المفاهيم ، الدراسات السابقة ، فرضيات البحث.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاتصال و قد خصص لما يلي

أولا الاتصال أين تم التطرق لتحديد مفهوم الاتصال لغة اصطلاحا و التعريف الإجرائي، أنواعه الاتصال الرسمي و الغير رسمي، ثانيا أهمية الاتصال و أهدافه، ثالثا مراحل الاتصال، رابعا مناهج الاتصال، أخيرا الخلاصة.

الفصل الثالث: فعالية الاتصال في المؤسسة حيث تطرقنا فيمايلي على أولا المبادئ الأساسية إستراتيجية الاتصال، ثانيا علاقة الاتصال بالتسيير داخل المؤسسة، ثالثا مبادئ الاتصال الفعال وعوائقه داخل المؤسسة، رابعا التحكم في الاتصال داخل المؤسسة وشروط نجاحه، خامسا اتخاذ القرار والعملية الاتصالية، أخيرا الخلاصة.

قسم ميداني ويتضمن مايلي:

الفصل الرابع :

التعريف بالمؤسسة ،الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة ، الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة ، و تحليل الاستمارة

الأطار الفنية جبي

الاشكالية :

تعد العملية الاتصالية من الدعائم الاساسية للمؤسسة ، وذلك من خلال الدور الذي تقوم به في تسيير و تنظيم العلاقات الانسانية و نشر المعلومات و الافكار ،فيؤدي ذلك الى خلق جو من الثقة المتبادلة بين اعضاء المؤسسة ،فيزيد ذلك من التقارب و الانسجام العلمي فهي اساس كل تنظيم ناجح .لهذا يعتبر الاتصال من العوامل التي يتوقف عليها سير العمل داخل مؤسسة ، فاي خلل في العملية التسييرية ينتج عنه وصول المؤسسة الى اهداف غير مرغوب فيها و العكس صحيح و عليه فان حياة اي مؤسسة "مؤسسة اتصالات الجزائر" بولاية النعامة" هي واحدة من المؤسسات الهامة في الحياة الاجتماعية تعتمد هي الاخرى على الاتصال و ذلك من اجل تطويرها و تحقيق متطلبات العاملين و خدمة الصالح العام فان الاتصال له اثر كبير داخل و خارج المؤسسة و قد كانت لمؤسسة "مؤسسة اتصالات الجزائر" المحطة التي وقفنا عندها محاولين معرفة طبيعة الاتصال و مدى فعاليته في تحقيق اداء المؤسسة و عليه فان الاشكالية تبني كالتالي :

ما هي شروط نجاح و فعالية الاتصال في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة ؟

ويمكن معالجة هذه الاشكالية من خلال التسلات التالية :

ما هي اهمية الاتصال في المؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة؟

ماهي شروط نجاح العملية الاتصالية في المؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة ؟

هل ينعكس الاتصال الداخلي للمؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة على خدماتها مع الجمهور ؟

الفرضيات:

تكمن اهمية الاتصال داخل المؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة في اتخاذ القرارات الادارية و تحقيق

نجاح و نمو

وتطور المؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة و تحقيق اهدافها.

ان نجاح المؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة في نشاطها و خدماتها متوقف الى حد كبير على فعالية انظمتها الاتصالية.

فعالية الاتصال في نجاح سياسة المؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة ونجاحها في الاتصال الداخلي و كذا معوقات الاتصال التي تنعكس سلبا على مردود الخدمات التحصيل لدى المؤسسة .

فالدراسة جاءت لتوضح القواعد البيروقراطية،الاختصاصات،الادوار،في سياق العملية

الاتصالية داخل البناء التنظيمي،اي انه كلما كانت الاجراءات و القواعد المعمول بها في

مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة واضحة محددة و دقيقة ، كانت العملية الاتصالية سهلة ، و كلما

تحدد الادوار كلما اتضح سريان الاتصال داخل المؤسسة

اسباب اختيار الموضوع :

اسباب عديدة دعني الى اختيار هذا منه ما هو ذاتي و ما هو موضوعي و تتمثل فيما يلي :

التطرق الى الجانب الاتصالي في المؤسسات ميدانيا .

معرفة ما مدى تطبيق الاتصال في مؤسستنا خاصة "مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة "

محاولة معرفة واقع الاتصال في المؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة

الرغبة في معرفة ما اذا كانت ادارة اتصالات الجزائر ، و مدى درجة فعاليتها .

معرفة التقنية الاتصالية المطبقة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة ، و مدى درجة فعاليتها

افراد البحث العلمي حول الاتصال

اهداف الدراسة :

تتمثل الاهداف الاساسية التي نسعى الى تحقيقها من خلال هذه الدراسة محاولة معرفة مدى

رغبة و استعداد العمال لتطوير مهاراتهم و قدراتهم الاتصالية من اجل رفع الفعالية

سنقدم دراسة نعتد على منهجية واضحة تهدف للوصول الى نتائج صحيحة و شاملة لمعرفة حقيقة وضع الاتصال في المؤسسة .

تعتبر الدراسة جهدا يضاف الى جهود السابقة التي تناولت عملية الاتصال في مختلف المؤسسات و الشركات .

تسليط الضوء على العملية الاتصالية في المؤسسة .

معرفة فعالية الاتصال بين الموظفين المستولين و التعرف على اهم عراقيل العمليات الاتصالية داخل المؤسسة.

اهمية الدراسة:

يشغل العمل الاتصالي في المؤسسة الحديثة اهمية كبيرة من حيث السير الحسن للمؤسسة و يؤثر على صورتها و الكفاءة الانتاجية للعمال و الموظفين ، فتطبيق مخطط عملية فعال لا ينجح الا اذا تشكلت المؤسسة هوية واحدة تمثل وحدة المؤسسة و تماسك اعضائها واقسامها ما يؤدي الى الفعالية و الحضور بصورة جيدة ،فان هذه الدراسة تهدف الى محاولة معرفة مدى اعتماد "مؤسسة اتصالات الجزائر" على الاتصال و التحكم الجيد و ابراز مكانته الهامة في المؤسسة .و علاوة على هذا للتعرف على الصعوبات التي تعترض طريق الاتصالات الفعالة و العمل على ازالتها و معالجتها.

منهج الدراسة :

يعتبر المنهج الطريق المؤدي الى التقدم من مجرد الشك، و التصور، و الوهم الى الحقائق الموثوق فيها ،و النتائج السليمة الموضوعية . فكل دراسة أكاديمية موضوعية ،و منظمة

تستدعي الاعتماد على المنهج محدد للتحقيق و الكشف عن ابعاد الظاهرة، و جوانبها المختلفة و تفسير العلاقات التي تربط بين عناصرها و ذلك بطريقة عملية دقيقة. تختلف مناهج البحث في وظائفها و خصائصها باختلاف طبيعة الموضوع ، و كذا اهداف الباحث التي يسعى تحقيقها ، لهذا فان طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث المنهج الذي سوف يتبعه في دراسته ، بما ان دراستنا تتمحور حول دور الاتصال في المؤسسة .

مجتمع البحث :

ان نجاح الدراسة لاي بحث علمي يتوقف على مدى اختيار الباحث لمجتمع البحث يعرف في لغة العلوم الانسانية انه مجموعة عناصرها خاصة او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الاخرى التي يجري عليها البحث و التقصي و بما ان دراستنا تتمحور حول دور الاتصال و فعاليته في تسير المؤسسة "اتصالات الجزائر" فان مجتمع البحث يتمثل في موظفي اتصالات الجزائر بولاية النعامة

العينة

العينة هي كل مجموعة من الافراد يمكن ان تعمم على نتائج اي دراسة و لكي يتحقق هذا التعميم يجب ان تكون العينة ممثلة لهؤلاء الافراد .

وتمثلت عينة هذا البحث في "50" موظف من موظفي "مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة ولاية النعامة موزعين على مختلف مصالح المؤسسة.

ادوات جمع البيانات:

اي بحث يحتاج في دراسته الى اداة او ادوات تساعد في بحثه وتكون وسيلة لجمع و تعرف على معلومات وبراہين حول اشكالية الموضوع ،هذه الادوات يجب ان تكون ملائمة

لموضوع الدراسة ومنهجه ،فتم الاستعانة في هذه على استبيان وزع على عينة مكونة من

50 مفردة هو عبارة عن مجموعة من الاسئلة تدور حول مواضيع نفسية او اجتماعية او تربوية يجب عنها المبحوث بنعم او لا او بوضع علامة حول الاجابة المختارة ،وهي تصلح للكشف عن الميول المهنية و الثقافية و المعتقدات او عن سمات خلفية و اجتماعية¹

تحديد المفاهيم:

الاتصال : تتكون المنظمة عن طريق المزج الميكانيكي بين الادوار الاجتماعية و الجماعات الفرعية التي تشتمل عليها.و يقصد بالفاعل وجود اتصال بين مختلف العناصر, بحيث يؤثر كل منها في الاخر و يتاثر به .و على ذلك فعملية الاتصال تعني انتاج و توفير و تجميع البيانات و المعلومات و تبادلها و اذاعتها و الإعلام بها ,بحيث يمكن الاحاطة بامور و اخبار و معلومات جديدة او التأثير في سلوك الافراد و الجماعات ,او التغير او التعديل في هذا السلوك او توجيهه و جهة معينة .و تتم هذه العملية عادة في الصور متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد ,بمعنى نقل و اعطاء البيانات الى الاخرين و استقبالها .²

الاتصال التنظيمي :

هو عملية ادارية و اجتماعية و نفسية داخل المنظمة ,تساهم في نقل و تحويل الاراء و الافكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة و تحقيق اهدافها .³

الفعالية :

تبعاً للنظريات التنظيمية فان المقصود بالفعالية تحقيق اهداف المؤسسة ،و يعرف اتزيوني الفعالية بقوله تعتبر المنظمة فعالة ،اذا ما نجحت في تحقيق الاهداف المرجوة من خلال الاستغلال الامثل و المتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية ،و بحيث لا تتفق فعالية مطلب من مطالبها على حساب فعالية المطالب الاخرى" ،و ينطلق "برايس" ايضا من المدخل

¹ احسان محمد حسن.الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ،دار الطليعة ,بيروت .1999،ص5

² عبد الباسط محمد حسن علم الاجتماع الصناعي , ط2.مكتبة عريب, القاهرة ,1978,ص14.
³ مذكرة تخرج ماجستير ,الاتصال التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي ,2008/2009,ص25

القائم على الاهداف ، و يعرف الفعالية التنظيمية بانها "درجة تحقيق الاهداف المتعددة"¹

فعالية الاتصال:

الاتصال الفعال هو نقل المعلومات بشكل دقيق ،واضح ،ومتبادل ، لا يحتمل تاويل و التفسيرات

المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه و استخدام افضل الوسائل المناسبة في الاتصال.²

المؤسسة :

هي جميع اشكال المنظمات الاقتصادية المستعملة ماليا ،هدفها توفير الانتاج وهي منظمة و مجهزة

بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات ،ويمكن ان تعرف انها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد

البشرية و المادية اللازمة للانتاج الاقتصادي.³

الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة والمشاهدة بمثابة اطار نظري او مرجع نظري يعود اليه الباحث ليستطيع تلمس

كل جوانب موضوعه، والاستفادة مما وصلت اليه بحوث العلمية سواء ،في المجال النظري حيث

تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم ،والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح ، او

في الجانب الميداني الذي يتعرف على المناهج المستخدمة وادوات البحث وكيفية توظيفها ، وبالتالي

يمكن الاستفادة منها من جميع النواحي وبالتالي هي علاقة جزئية بالموضوع .

اسباب الدراسة :

اسباب ذاتية :

اهتمامات الباحث الشخصية بموضوع اتصال المؤسسة و الفضول العلمي الذي يدفع الباحث الى

معرفة ماهي السياسة الاتصالية التي انتهجتها المؤسسة

الحصول على درجة الدكتوراة في العلوم

اسباب موضوعية :

قابلية الموضوع للدراسة و البحث معرفيا و منهجيا .

¹صلاح الدين عون الله :مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية ،الادارة العامة ،العدد54،الرياض،1987

²محمد قاسم القريوتي :مبادئ الادارة بين النظرية و التطبيق ،جمعية المطابع التعاونية ، عمان ، الاردن ، ص295

³اقتصاد المؤسسة ،اهمية التنظيم الديناميكي الهياكل ،ديوان المطبوعات ،1996ص22 ، اسماعيل عرباجي ،

قلة الدراسات التي تناولت الموضوع بالبحث في شكله

اهداف الدراسة :

مدى تاثير و تاثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي للمؤسسة .

قياس مدى تحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة .

مدى تاثير الروابط التنظيمية و الانشطة الادارية على فعالية الاتصال

فرضيات الدراسة

هناك تاثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة [ذات دلالة احصائية] .

تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية .

منهج الدراسة :

اعتمدنا المنهج الوصفي بمعنى ان هذا المنهج يركز على وصف دقسق و تفصيلي لظاهرة او موضوع

محدد على صورة نوعية او كمية رقمية و قد يقتصر على وضع قام في فترة زمنية محددة .

ادوات جمع البيانات :

الاستمارة : و التي تاخذ عدة اشكال في استخدامها و هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة مضبوطة

بطريقة جيدة . و هي دليل و المرشد الذي يربط بين الباحث و المبحوث بعد رسم مساراتها و تحديد

مؤشراتها .

الملاحظة :

عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الاحداث و مكوناتها المادية و متابعة سيرها

و اتجاهاتها و علاقتها باسلوب علمي منظم .

الأطار النظري

الفصل الأول

مدخل إلى الاتصال

تمهيد:

الاتصال اداة ضرورية و اساسية في تنظيم و سير العلاقات الانسانية، بغية الوصول الى درجة من التفاهم و التواصل بين الافراد، حيث يتجلى دوره في صيلغة و اصدار القرارات و تكوين علاقة ودية وطيدة بين القمة و القاعدة ، هو الاداة التي تسمح بتبادل الافكار و المعلومات و منه يتم تحقيق التفاعل بين المجموعات الاجتماعية باختلاف مكانتها و رتبتها و على هذا الاساس اصبح الاهتمام واسعا و كبيرا من قبل المنظمات لايجاد اتصال مستمر و منظم للوصول الى تطويرها و تقدمها و تحقيق اهدافها .

المبحث الأول: مفهوم الاتصال و انواعه

1_تحديد مفهوم الاتصال :

للاتصال تعاريف متعددة و متنوعة نظرا لاستخدامه في العلوم السلوكية المختلفة ,علم الاجتماع,علم النفس الاجتماعي ,العلوم الادارية و الخدمة الاجتماعية و غيرها من الميادين الاخرى , أي ان كل باحث يعرف من زاويته الخاصة و لذلك لا يوجد تعريف متفق عليه .ويمكن ان اقدم بعض التعريفات للاتصال فيما يلي :

الاتصال لغة :

في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل ,الذي يحمل معنيين :الصلة و البلوغ .فالاولى يعني الربط بين شخصين و ايجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين . اما الثاني فهي البلوغ او الانتهاء الى غاية ما .

و كلمة اتصال مشتقة من الاصل اللاتيني communism بمعنى عمومي او شائع يعني في اللغة الانجليزية communism مشتركة او اشتراكي .¹

الاتصال اصطلاحا :

ان الاتصال عملية اجتماعية يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات او الاراء بين طرفين او اكثر ،بطريقة مباشرة او غير مباشرة ،باستخدام اداة او اكثر من ادوات بغرض ان تصير الخبرة مشتركة بين اطراف العملية .^أ

الاتصال هو نقل انطباع او تأثير من منطقة الى اخرى دون النقل الفعلي لمادة ما، وقد يشير الى نقل الانطباعات من البيئة الى الكائن او بالعكس من فرد الى اخر .²

الاتصال هو انتقال المعلومات ، او الافكار ، او الاتجاهات او العواطف من شخص او جماعة الى شخص او جماعة اخرى من خلال الرموز ، و يوصف الاتصال بانه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل الى المستقبل .¹

¹هالة منصور :الاتصال الفعال ؛ مفاهيمه ، اساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية 2000،ص11
²عبد الفتاح عبد النبي : تكنولوجيا الاتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق القاهرة 1999، ص11

يختلف مفهوم الإتصال بتخصص لآخر فعلماء الانثروبولوجيا يعرفونه على انه شبكه معقده من المفاهيم الكاملة او الجزئية بين اعضاء وحدات تختلف في حجمها وفي درجه تعقيدها وتتراوح هذه الوحدات من اسره صغيرها وشخصين بينهم اتصال من نوع ما الى جماعه هائلة العدد تربط بينها وسائل الإتصال الممكنة او المتاحة وان هذه الشبكة المعقده قد تبدو ظاهريا بشكل مؤسسه اجتماعية في صفاتها الثابتة لكنها في الواقع ذا طبيعه اتصالية كنموذج ثقافي وكل حركه وكل سلوك اجتماعي تضمن اتصالا ضمنيا او صريحا وهنا كتعاريف اخرى اعلامية و تعاريف تنظيمية نردها فيما ياتي:

و الإتصال هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل. في اطار بيئة اجتماعية معينة وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الاخرى وان هذا التفاعل و المشاركة بين المرسل والمستقبل يميز مفهوم الإتصال عن مفهوم الاعلام و يجعل مفهوم الاعلام معبرا عن العملية الاتصالية لانه يكون ذو اتجاه واحد. ويمكن التمييز بين الاعلام و الإتصال من حيث ان الاعلام هو عملية نقل المعلومة او الخبر من طرف الى طرف اخر. سواء كان فردا او جماعة دون ان يكون هناك رد او اجابة او تعبير عن اي راي من طرف المرسل اليه و في هذه الحالة تنتقي عملية التفاعل بين المرسل و المرسل اليه. و حالة التفاعل الوحيد التي يمكن ان تتشكل هي تفاعل المرسل اليه مع الرسالة بناء على مضمونها اما الإتصال فهي اوسع من الاعلام اذ ينطوي على حالة التفاعل بين المرسل و المرسل اليه من خلال الاستماع الى الرسالة و الرد عليها بين اطراف الإتصال. وبناء على ذلك يمكن القول ان الإتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الطرفين او أكثر بحيث يتفاعلون بمقتضاها فيما بينهم من خلال منبهات مختلفة يتم الرد عليها برموز متفق عليها سلفا او يكون موضوع الإتصال قضية معينة او معنى مجرد او واقعا معيناً².

من جهة اخرى الإتصال هو المجال الواسع لتبادل الحقائق و الاراء بين الناس³.

¹ محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الاعلامية، دار الشروق للنشر و التوزيع القاهرة ط 1، 1984، ص

86.

² ناصر القاسيمي، الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجزائرية 2011 ص 6

³ محمد عبد الحميد، الإتصال في مجالات الابداع الفني. عالم الكتب القاهرة 1993، ص 17

وهو أيضا تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل الى المرسل اليه سواء كانت هذه العملية بين فردين او بين جماعتين او بين فرد وجماعة او بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين و ذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي اليه المرسل و الذي يكون اختياريا او اقناعيا او استعلاميا. او اصدار اوامر او غيرها و قد استعمل علماء الاجتماع مفهوم التفاعل الاجتماعي للدلالة على الاتصال الذي ينطوي على حالة تأثير و التاثر بين الطرفين او اكثر اما علماء النفس فيركزون على الاتصال في العالم الداخلي للأفراد و الاليات التي يتصلبها الافراد مع انفسهم و كيف يتجاوزونها و ماهي رموز هذه المحاورة و كيف يتفاعلون مع انفسهم و مع هذه الرموز¹².

مفهوم الاتصال التنظيمي يشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها ابلاغ الرسالة بين اطراف التنظيم جماعات و افراد سواء داخل التنظيم الرسمي او التنظيم الغير الرسمي و لا يمكن ان تتصور اي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من اجل تحقيق اهداف معينة و عملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الافراد داخل التنظيم حتى انه اعتبر ركيزة اساسية داخل التنظيمات الحديثة ذلك لان نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عملية الاتصال بكل اشكاله و بناء عليه فقط اهتمت الكثير من الدراسات بعملية الاتصال و بحثوا في اثارها التي يمكن ان تمس العلاقات الانسانية داخل التنظيم او تمس الفعالية في الاداء و مختلف العمليات الاجتماعية مثل الصراع و التعاون و المنافسة او تمس التفاعل مع مضمون الرسالة و التوقعات المنتظرة و يعتبر الاستماع مطلبا اساسيا لكنه غير كافي فهو مرتبط بالفهم و الاستعداد للفهم و التفاعل مع مضمون الرسالة و يربطه بيتر دراكر

(druker) بضرورة ادراك الرسالة عن طريق الحواس و معرفة ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى و يسمع وعندها تعرف اذا كان الاتصال سيستفيد من توقعاته و ماهي هذه التوقعات؟. اما لوهيش (lehisch) فيرى بأن الاتصال هو اكثر من الاعلام و يضع الافراد في علاقات فيما بينهم

لتسهيل الفعل الجماعي فهو اذا فعل مشتركا ما المعلومة فهي احادية الجانب اذ لا يمكن اصدار مجلة المؤسسة لنصرح بوجود اتصال فعملية الاعلام ماهي الا نقل المعلومات فقط وتتوقف العملية عند هذا الحد اما الاتصال فهو الوسيلة الضرورية للاعلام و هو الاداة الاساسية لتحقيق الكثير من الاهداف داخل التنظيم كالمصالحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين و مختلف عمليات الاقناع¹.

و يعرف الاتصال التنظيمي بانه اتصال داخل المنظمات و الاتصال بين تلك المؤسسات و بيئتها ، و الاتصال التنظيمي معنى ايضا بنشر المعلومات بين افراد الجماعة في اطار حدود معينة هي المنظمة من اجل تحقيق اهدافها²

في السياق ذاته يعتبر الاتصال التنظيمي حقلا يتضمن تدفق الاتصال الرسمي و الغير رسمي داخل منظمة الاعمال ، و يميز بين الاتصال التنظيمي الداخلي و الخارجي معتبرا ان الدور الاساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الاهداف الشخصية ، و اهداف منظمة الاعمال من جهة ، و بين الانشطة التي قد تولد مشكلات من جهة اخرى³.

و الاتصال داخل المؤسسة هو الاداة الاساسية لكل عمليات التفاعل التي تتم داخل هو من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير الى الاطراف المعنية داخل المؤسسة وفيما بين اقسامها⁴.

2_ انواع الاتصال⁵:

انواع الاتصال في المؤسسة هو عملية ارسال و استقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي او الهرمي فيشكل تعليمات و اوامر و شروحات لطرق الاداء و معلومات ضرورية عن اجراءات العمل و الخبرات المختلفة من اجل تنفيذ سياسات المؤسسة و قرارات من المستويات العليا الى المستويات الدنيا فيشكل تقارير و بيانات و شكايات و ذلك من خلال استعمال وسائل خاصة و رموز متفق عليها بغرض تحقيق اهداف المؤسسة:

¹ناصر القاسيمي، المرجع نفسه ص9

²منير حجاب، المعجم الاعلامي، دار الفجر لنشر و التوزيع، القاهرة ، ط1، 2004، ص13،

³محمد ناجي جوهر ،الاتصال التنظيمي ،دار الكتاب الجامعي ،الامارات العربية ،2000 ص 19

⁴ناصر القاسيمي ، المرجع نفسه ص10

⁵عبد الغفار حنفي . السلوك التنظيمي و ادارة الافراد .الدار الجامعية

❖ الإتصال الرسمي : هو الإتصال الذي يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي للمنشأة ، و يعتبر اهم عمليات الادارة بصورة عامة ، و العلاقات العامة بصورة خاصة ، حيث يسير العمل وفق الهيكل التنظيمي مباشرة بين مرسل الرسالة و المستقبل

ويقسم الإتصال الرسمي الى إتصال صاعد و إتصال النازل و اخر افقي كما يأتي:

(1) إتصال صاعد **communication ascendante** هو عملية ارسال المعلومات من الجهات الدنيا اي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة باداء المهام ومشكلات التنفيذ و صعوبات تطبيق الاجراءات و ذلك بغرض تحسي تفاعلية الاداء

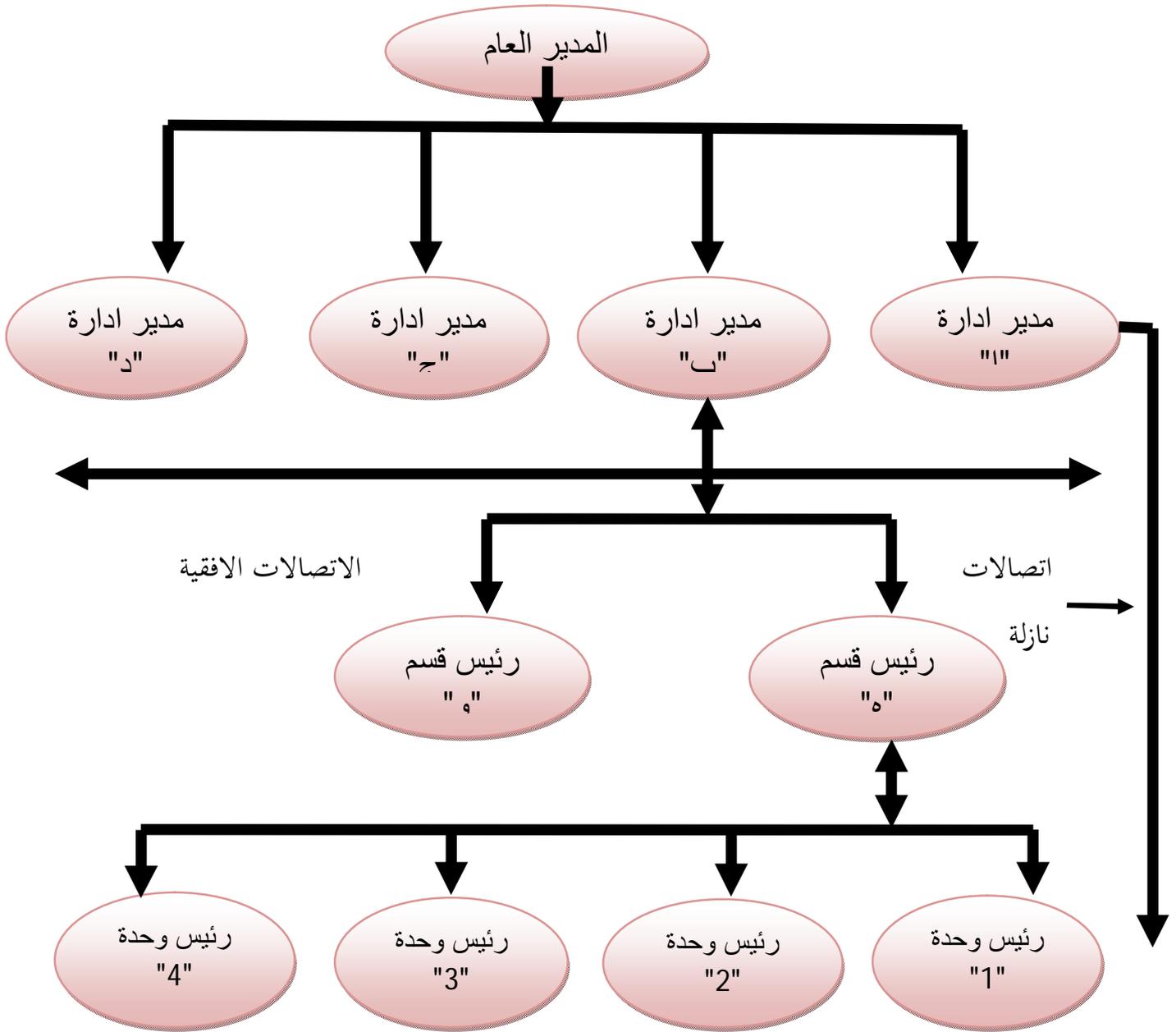
(2) إتصال نازل **communication descendant** هو عملية ارسال المعلومات من الجهات الادارية العليا الى الجهات الدنيا متضمنة التعليمات المحدودة و نظم القوانين و اساليب تطوير الاداء و قواعد الجزاء و العقاب و مختلف الاوامر و التعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية

(3) إتصال افقي **communication latéral** هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور و تبادل الخبرات و المعلومات دون الرجوع الى مستوي او هو الاتصالات الجانبية التي تتم بين الافراد او الجماعات في المستويات المتقابلة و هي اتصالات تزيد من انسجام و تماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تبني قواعد و اساليب للتعاون الخاصة بها و مناسبة لمستويات ادراكها و مستوياتها المهنية و كثيرا ما يلجا الى الاتصالات الافقية نظرا للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل الاطراف الحديث عكس ما قد يحدث في الاتصالات الصاعدة خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد و الادارة و في حالة تعاقد الاجراءات التي يفرضها من التنظيم الرسمي.

(4) إتصال اللفظي **communication verbal** و هو تلك العملية التي تستهدف للتغيير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية او جماعية او تتعلق بالرضا او عدم الرضا عن العمل او على الاخطاء المعينة في التسيير او عن احد جوانب الصراع التنظيمي.

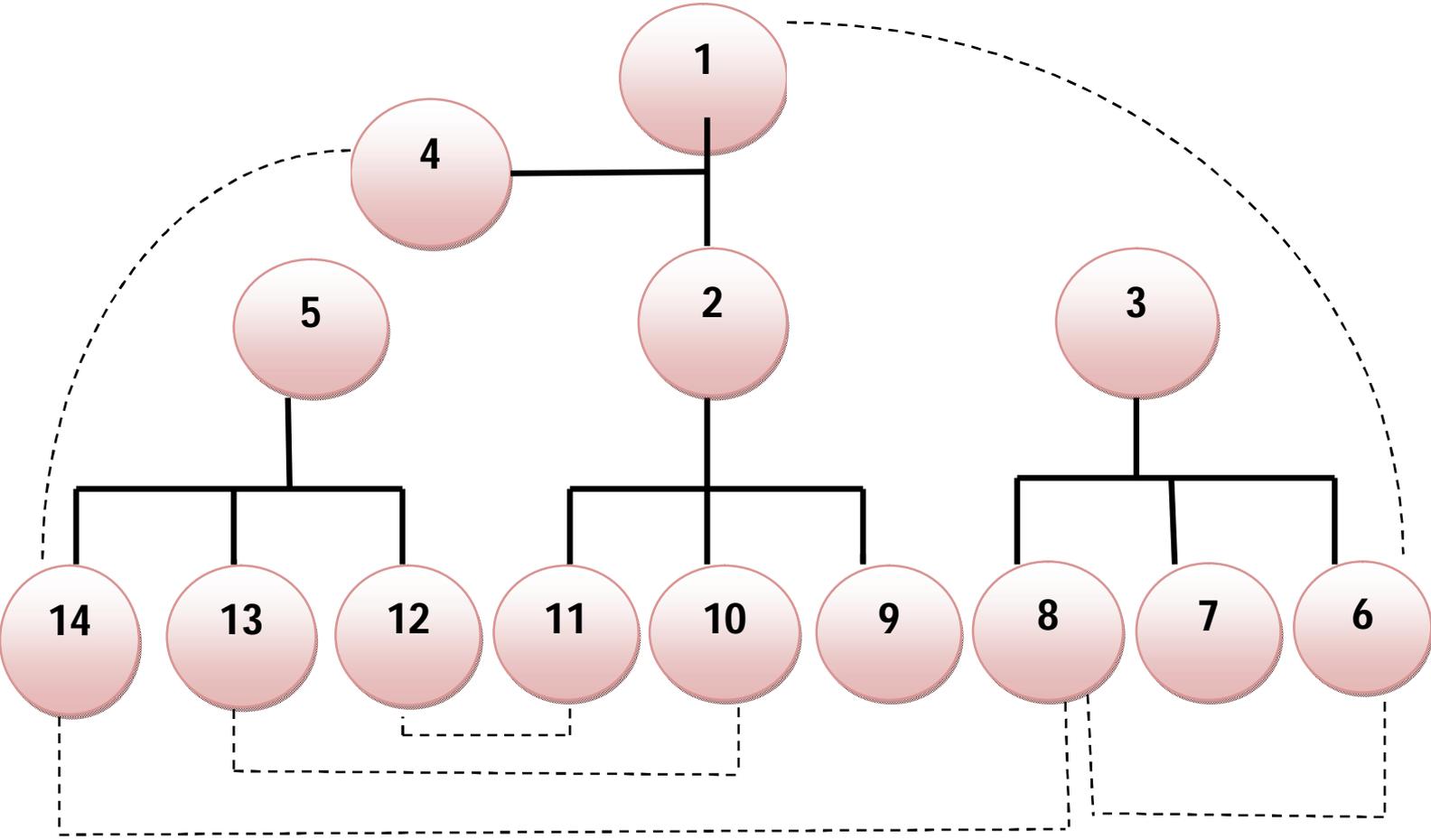
- (5) اتصال الغير اللفظي **communication non verbal** هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة الى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في احد جوانبها و متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل التغيب و التأخر و الجمود و مقاومة التغييرات العليا .
- (6) اتصال غير موجه **communication non directive** الحالة التي تكون فيها الرسالة بين الرئيس و المرؤوسين ليست ذات اتجاه واحد فقط بحيث يتساوى الجميع مهما كانت درجاتهم السلمية و يستمعون الى بعضهم البعض و يحاولون فهم بعضهم البعض و تبادل المعلومات قدر الامكان .
- ❖ اتصال غير رسمي **communication informelle** هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي بل ينشا نتيجة العلاقات الاجتماعية و الشخصية بين العاملين في المؤسسة كما ينشا بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة و قد يعتبر الاتصال الرسمي التزاما ثقيلًا للعاملين نظرا لانه يقوم على المتابعة والرقابة والمحاسبة وشتى انواع الضغوط لذا يبحث العاملون عن اليات اتصال اخرى للتحرر من ضغوط الاتصال الرسمي نظرا للخصائص التي تتميز بها منها عدم الخوف من العقاب و التحرر من مراقبة الادارة و العفوية و السرعة و الفعالية و تحقيق الاشباع النفسية و الاجتماعية التي لا يجدها العاملون في الاتصال الرسمي .
- و يعتبر الاتصال غير الرسمي احد الدعائم الاساسية في الاتصال الرسمي بحيث يزوده بمعلومات اخرى و اكثر نوعية من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي نظرا للمرونة التي يتمتع بها و السرعة في نقل الخبر و عدم الخوف من قول كل شيء و هذه احد و اهم ايجابياته التي يمكن ان تكون في صالح المؤسسة غير انه قد ينقلب على المؤسسة سلبا في حالة جاهلة من طرف المؤسسة او محاربه او انحرافه عن اهداف المؤسسة بحيث يصبح أداة لصناعة الشائعات و نقل الاخبار الكاذب هو تشويه الحقائق بطريقه تترك الاتصال الرسمي و تعيقه ¹ .

¹ ناصر القاسمي ، المرجع السابق ، ص15



المصدر: محمد ناصر العدلي، السلوك الانساني و التنظيمي من منظور كلي مقارنة ،

معهد الادارة العامة الرياض 1995



سياسة الاتصال الرسمي: خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي

سياسة الاتصال الغير رسمي: خطوط متقاطعة تربط بين اشخاص يحتلون مراكز غير مرتبطة ببعضها

مباشرة بعلاقة وظيفية .

المبحث الثاني : اهمية الاتصال و اهدافه في المؤسسة

1_ اهمية الاتصال داخل المؤسسة:

لا يمكن تصور اي مؤسسة خالية من اي شكل من اشكال الاتصال فالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة و هو الروح التي تحركها بحيث اي نقص او غياب او اي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة فالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت ام غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الاداء من حيث اتخاذ القرارات و بناء الهيكل التنظيمي و فعالية القيادة و حركية الجماعات و الدافعية و البيئة التنظيمية و التغيير التنظيمي و العلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة. و عن طريق الاتصال يتم اصدار تعليمات خاصة بأنجاز المهام و تلقي التوجيهات والارشادات و الرد على تساؤلات المرؤوسين و تقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم ، وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وإمدادهم بالآليات الضرورية لتصحيح الذاتي للأخطاء و اكتشافها . من جهة أخرى يعتبر الاتصال نشاطا إداريا وتقنيا وعقليا ونفسيا واجتماعيا ، وفي نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة وتحقيق أقصى قدر من الفعالية ، وهو نشاط رسمي و غير رسمي في آن واحد ، و نشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الأفراد في الجماعات و تأثرهم بها و بخصائصها السلبية و الإيجابية سواء المتعلقة بإنجاز المهام أو بالعلاقات الاجتماعية المختلفة ، لذا فأي عملية تغيير تنطلق من بناء إستراتيجية للاتصال داخل المؤسسة.

- الاتصال عملية اساسية و حيوية في نقل البيانات و المعلومات بين جميع وحدات المؤسسة و بين المؤسسات الاخرى ، و العمليات الادارية مثل : التخطيط ، التنظيم ، اتخاذ القرار،التنسيق ، الاشراف ، المتابعة ، الرقابة والتقويم و كلها تتم عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.¹
- انها اداة فعالة لمواجهة أي شائعات او معوقات تواجه المؤسسة سواء بين افرادها او كانت اشاعات او معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها .

- انها اداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها البعض و في تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها .
- تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في ادارة انشطتهم الادارية ، وفي ادارة تحقيق اهداف المنظمة و ذلك على ان الاتصالات تساعد على تحديد الاهداف الواجب تنفيذها و تعريف المشاكل و سبل علاجها ، و تقييم الاداء و انتاجية العامل .²
- فالاتصال الشامل حسب روقوي 1998 ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير اتصالي يجب ان يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية و شخصية المؤسسة .³

2_ اهداف الاتصال داخل المؤسسة:⁴

يعتبر الاتصال عملية اجتماعية لا يمكن ان تعيش بدونها اية جماعة انسانية او منظمة اجتماعية و على ذلك فان الاتصال يعد الة و وسيلة التي يستخدمها الانسان لتنظيم و استقرار و تغير حياته الاجتماعية و لا يمكن لجماعة او منظمة ان تنشا و تستمر دون اتصال يجري بين اعضائها ؛ ولهذا فان العملية الاتصالية تسعى لتحقيق هدف عام و هو التأثير في المستقبل . لذلك يمكن تقسيم اهداف الاتصال الى:

➤ هدف توجيهي:

ويمكن ان يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال الى كسب المستقبل اتجاهات جديدة او تعديل اتجاهات قديمة او تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها و لقد . وضح من خلال الدراسات العديدة التي اجريه ان الاتصال الشخصي اقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري

➤ هدف تثقيفي:

و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير و توعية المستقبلين بامور تهمهم بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم و توسيع افقهم لما يدور حولهم من احداث.

¹ صالح ليري ، مدخل الى العلاقات العامة ، دار حنين للنشر و التوزي ، الكويت / ط1 ، 2005 ، ص129

² احمد ماهر ، ب: كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية 2004، ص31

³ فضيل دليو: اتصال المؤسسة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003: ص32

⁴ الدكتوراة مي العبد الله ، نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية ، طبعة الثانية / ص28-30

➤ هدف تعليمي :

حينما يتجه الإتصال نحو كسب المستقبل خبرات جديدة او مهارات او مفاهيم جديدة .

➤ هدف ترفيهي او ترويجي :

و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو ادخال البهجة و السرور و الاستمتاع الى نفس المستقبل .

➤ هدف اجتماعي:

حيث يتيح الإتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض و بذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الافراد¹.

➤ هدف اداري:

و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة او الهيئة.

المبحث الثاني: مراحل الإتصال في المؤسسة

1_ مراحل الإتصال:

الإدراك:

مرحلة الإتصال هو الإدراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة ، و أي رسالة شفوية أو كتابية أو حركية يتم إدراكها حسيًا عن طريق السمع و البصر. والحركات المختلفة بحيث يدركها العقل ويفك رموزها ويعطيها التفسير المناسب لتنطلق بعدها المرحلة الثانية هي مرحلة الاستجابة و التنفيذ.

مرحلة التقييم:

يطلع المتلقي على الرسالة ويركز على فهمها بطريقة جيدة و يناقشها مع نفسه ومع الآخرين للتأكد من مضمونها وإزالة الغموض إذا كان موجودا لينطلق بعدها إلى مرحلة التنفيذ.

مرحلة التنفيذ :

¹هنا حافظ بدوي ،الاتصال بين النظرية و التطبيق ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية 2005ص130

يقوم المتلقي بتنفيذ مضمون الرسالة في حالة اقتناعه بها عن طريق اختيار وسائل التنفيذ المناسبة وعن طريق التنسيق المستمر مع المرسل ليتأكد من صحة مايقوم به.

مرحلة التقييم :

تستمر عملية الاتصال لما بعد التنفيذ و ذلك من أجل تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف واحترام تنفيذ الأوامر والتوجيهات والصعوبات التي حالت دون تنفيذها ، وسنلاحظ في مكان آخر أنواع الاتصال من أجل التقييم.

المبحث الرابع :وسائل الاتصال في المؤسسة

1- وسائل الاتصال داخل المؤسسة:

هي الوسائل الشفوية والكتابية والسمعية البصرية والإشارات المختلفة.

- الوسيلة اللفظية: وهي حالة الاتصال المباشر وجها لوجه، مثل الاجتماعات والاستقبال في المكتب والزيارات الميدانية.
- الوسيلة الكتابية : وذلك من خلال نقل المعلومات كتابيا.
- الوسائل التقنية : كالهاتف والفاكس والانترنت والانترانات.
- الوسائل التصويرية : مثل الملصقات والجداريات ولوحات الإعلان.
- وسائل الاتصال الشفوية : لو تصورنا أن كلما يريد قولها لرؤساء الى مرؤوسيههم وكلما يريد أن يبلغها لمرؤوسون إلى رؤسائهم يشترط أن يكون كتابي كاداة جمود المؤسسة وشل نشاطها لذ افهم احرصت المؤسسة على ترسيم الاتصالات من خلال تدوينها فانها لا تحقق فعالية الا باستكمال الاتصال الكتابي بالاتصال الشفوي الذي يحمل مئات او الاف الرسائل في اليوم الواحد بمختلف الاتجاهات وهذه الطريقة تحقق السرعة و المرونة والفعالية الممكنة في تبليغ الرسائل وتنفيذها في الوقت المناسب. ويتم اختيار الوسيلة مناسبة لنقل الرسالة الشفوية حسب الاهداف التي ترمي اليها فيمكن ان تكون عن طريق الهاتف فقط او عن طريق الاجتماع او عن طريق الندوات او الملتقيات او المؤتمرات والمقابلات الجماعية والثنائية واذا كانت الاتصالات الشفوية امرا لا غنى عنه فانها في نفس الوقت

معرضة للنسيان والتشويه بالاضافه الى النقصان وهذا يعتبر من اهم العوامل للتملص من المسؤوليات من خلال احتمائهم وراء عدم وجود تعليمات كتابية تثبت صحة الرسالة الشفوية.

➤ الوسائل السمعية البصرية: تستعمل المؤسسة الاف الاموال لاشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات او فيهدف الاشهار و التعريب بالمؤسسة ومن وسائلها البريد الالكتروني والانترنت الوسائل الغير لفظية وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل اليه عن طريق الاشارات او الایماءات مثل تعابير الوجه وحركة اليدين والعينين وطريقة الكلام والجلوس ويطلق عليها ايضا لغة الجسم وتستعمل في معظم المؤسسات الاشارات في تبليغ الرسائل مثلما نلاحظه في توجيه التيارين سواء باليدين او باشارة الكتروني هي اشارات مدروسة و متفق عليها عالميا او اشارات اليد التي يستعملها العسكريون والمدرب ونفي مختلف المجالات وهنالك اشارات مصدرها الثقافات الاجتماعية لاعضاء المؤسسات التي نلاحظها في اثناء التفاعل داخلها مثل التعبير عن عدم الرضا وعن الغضب وعن الصراع بحيث يتم نقل الرسالة بالایماءات و اشارات اليدين وطريقة الكلام والصمت وغيرها

المبحث الخامس : مناهج عملية الاتصال

مناهج عملية الاتصال:

➤ منهج نظريه المعلومات: هدفه تصنيف الرسائل من خلال استخدام جوانبها الرياضيه والاحصائيه واشاره الكترونيه لارسال المعلومات وتستخدم مفهوم انتروپيا التي تتضمن وجود درجه عاليه من العشوائيه او الخطا في اي نظام وهذه الاخطاء تؤدي الى تفكك النظام او انحلاله مع الوقت لذا نستعمل الانثروبيا كوسيله للرقابه ومحاوله ضبط الاخطاء والضوضاء العائده الى الانحراف والتشويش في المعلومات في اثناء نقل الرسائل.

➤ منهج الاتصال الشخصي: ويكون مباشره بين الافراد من خلال الاستهداف التاثير المتبادل في سلوك الاخرين من خلال قوه التفاعل واستمرار عمليه الرجوع ويركز هذا المنهج على المعرفه الدقيقه بخصائص سلوك الافراد الذين يتعاملون فيما بينهم وعلى خصائص المزاجية والشخصية والسلوكية والاتصالية

والتسييرية ايضا فمعرفة ميول الاخرين وما يحبون وما يكرهون والاشياء التي تحفزهم يكون عن طريق الاتصال المباشر وعن طريق التفاعل لايجاد صيغة او نموذج خاص بالمؤسسة تعتمده في تحقيق اهدافها عن طريق هذه العملية.

➤ منهج الاتصال التنظيمي: يكون بين مختلف المسؤوليات الادارية داخل المؤسسة في اثناء ممارسة المهام الرسمية والتي يتجسد من خلال تطبيق شبكة الاتصال كما هي واردة في الهيكل التنظيمي.

خلاصة الفصل :

اذا كانت مفاهيم الاتصال متعددة فقد حاولنا التدقيق فيها من خلال بيان اهم مصادر هذه المفاهيم واهم المفاهيم السائدة حول الاتصال خاصة من خلال النظريات المختلفة كما حاولنا بيان اهم انواع الاتصال داخل المؤسسة من خلال ترسيل بنيه المؤسسة وما يرتبط بهذه البنية من اشكال وهيكل الاتصال ومراكز وادوار تستند بالضرورة الى نظام الاتصال يعطي الصفة الديناميكية لها . ومن خلال هذه العناصر الاولية تتضح اهمية ومكانة ودور الاتصال داخل المؤسسة واهدافه التي لا تتصل بالضرورة باهداف التنظيم الرسمي فقط بل ترتبط ايضا باهداف التنظيمات الغير رسمية. كما حاولنا تحليل العملية الاتصالية داخل المؤسسة من خلال وصف مراحلها والوسائل التي يستعين بها الاتصال باعتبارها المحددة لمستوى الفعالية التي يبلغها وكمية الاهداف التي حققها ولفهم هذه العملية كان من الضروري فهم البنية الاتصالية للمؤسسة وعلاقته كل شبكه اتصالية بنظم التسيير المختلفة وكذا علاقه مناهج الاتصال بانماط التسيير والاسس التي يتم من خلالها التوفيق بين انماط التسيير ونماذج الاتصال.

الفصل الثاني

فعالية الاتصال في المؤسسة

المبحث الاول : المبادئ الأساسية لاستراتيجية الاتصال¹

تصميم استراتيجية الاتصال يتطلب تحديد المبادئ الأساسية التي ستساعد على توجيه

الاتصال س فعالة وملائمة لأهداف المؤسسة. وفيما يلي بعض المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها

عند تصميم استراتيجية الاتصال:

(1) تحديد الجمهور المستهدف: يجب تحديد الجمهور المستهدف بدقة وفهم احتياجاته ومتطلباتهم من

أجل تصميم استراتيجية الاتصال المناسبة لهم.

(2) تحديد أهداف الاتصال: يجب تحديد أهداف الاتصال بوضوح، سواء كانت تسويقية أو إعلامية أو

أخرى، وتحديد معايير النجاح لقياس تحقيق تلك الأهداف.

(3) اختيار القنوات الأنسب: يجب اختيار القنوات الأكثر ملائمة للجمهور المستهدف، سواء كانت

تقنية أو تقليدية، وضمان انتشار الرسالة بشكل فعال.

(4) تصميم رسالة فعالة: يجب تصميم رسالة فعالة وجذابة للجمهور المستهدف، وضمان أن تكون

واضحة ومفهومة بسهولة.

(5) مراقبة وتقييم النتائج: يجب مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لضمان تحقيق الأهداف والتحسين المستمر

في استراتيجية الاتصال.

تلك المبادئ الأساسية يمكن تطبيقها على جميع جوانب الاتصال في المؤسسة، سواء كان الاتصال

داخلياً أو خارجياً، وتساعد على تصميم استراتيجية الاتصال فعالة وملائمة لأهداف المؤسسة.

فالاستراتيجية الاتصالية تتمثل في تلك الخطة المحددة العناصر من اهداف و وسائل و امكانيات و

انشطة مختلفة التي ترسمها المؤسسة و على حسب علي عبد الله : يقصد بها تلك القرارات التي تهتم

بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية ، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم

التأكد ، يقع على الادارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات².

¹ناصر قاسمي،الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ص55

²رزيقة يطو، دور الخدمات العمومية في تحقيق التنمية البشرية في الجزائر:دراسة حالة قطاع التعليم العالي

المبحث الثاني: علاقة الاتصال بالتسيير داخل المؤسسة

يلعب الاتصال دورا فعالا في تسيير المؤسسة سواء كان ذلك بتزويدها بالمعلومات حول استمرارية العمل، او من خلال المحافظة على العلاقة الانسانية في المؤسسة و بين هذا و ذاك يعد الاتصال قاعدة التسيير التي لا بد منها ، فهو يرتبط بحجم و نوع المعلومات التي يمكنه الحصول عليها و بنوع القرارات التي يمكنه اتخاذها فيما بعد ، و بنوع الهيكل التنظيمي ، و نمط القيادة ، و بيئة العمل ، و خصائص جماعات العمل و بيئة العمل.

المبحث الثالث : مبادئ الاتصال الفعال و عوائقه داخل المؤسسة

1_ مبادئ الاتصال الفعال:¹

- بصفة عامة يمكن ذكر مجموعة من المبادئ و هذا لا يمنع وجود مبادئ اخرى كثيرة:
- وضوح الرسالة : وضوحها من حيث الالفاظ المستعملة و المصطلحات و التعبيرات اللغوية و ان تكون مختصرة و مباشرة مع وضوح الخط ، و وضوحها لكل المستويات اذا كانت موجهة لمستويات مختلفة ، بحيث لا تحمل الرسالة الا مضمونا واحدا و تاويلا واحدا هو التاويل الذي يرمي اليه صاحب الرسالة و الا حدث خلل في تطبيق مضمونها
 - كفاية المعلومات : ان تكون المعلومات كافية بحيث ان كل ما هو وارد في الرسالة بغني المرسل اليه عن اي استزادة .
 - سرعة الانتقال : او على الاقل ان تضمن انتقالها في الوقت المناسب و في المكان المناسب و بالوسيلة المناسبة و الى الجهة المناسبة .
 - نطاق الاتصال : ان يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة و التنفيذ ، فالرسالة التي تتضمن اوامر محددة يفترض بها ان تكون وادرة من الرئيس او من الادارة العليا و ليس من اي موظف بسيط و الا اعتبرت عديمة الاثر.

¹ناصر القاسمي مرجع سابق ص54

- مبدأ التكامل و الوحدة و التنسيق : ان تحقق العملية الاتصالية جملة من الاهداف باعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة و تدعيمها بطريقة فعالة من خلال تحقيقه للتكامل و الانسجام بين قمراته في مختلف اقسام المؤسسة و تحقيق التنسيق الضروري في المهام
- مبدأ المشاركة : أن تضمن العملية الاتصالية مبدأ المشاركة و التشاور بين مختلف الأقسام في المؤسسة ومختلف الدرجات السلمية حتى تضمن التأيد الضروري لنجاحها ولا تكون مفروضة ومفاجأة للجميع.

2_عوائق الاتصال:¹

يواجه أي تنظيم مهما كانت طبيعته عوائق اتصال باستمرار يمكن أن ترجع إلى النسق الداخلي أو إلى النسق الخارجي أو كلاهما، ويمكن أن ترجع إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة ويمكن الإشارة إلى الصعوبات الآتية :

- غموض الرسالة بسبب عدم دقة اللغة والمصطلحات المستعملة.
- تضمين الرسالة عدة تأويلات في نفس الوقت.
- تأخر الرسالة.
- عدم احترام السلمية في إصدار الرسائل.
- غموض المهام الذي يؤدي أحيانا إلى كثرة الرسائل الواردة وإلى تناقضها.
- إذا نقلت الرسائل شفويا يمكن أن تتعرض للتحريف .
- الكتابة غير الواضحة لأسباب تقنية.
- تعطل أو قدم وسائل الاتصال.
- تعمد أطراف في التنظيم غير الرسمي تعطيل الرسائل أو تحريف مضمونها بأي طريقة.
- النسيان أو الإهمال يؤدي إلى تحريف الرسالة أو فوات أوانها.
- سوء العلاقات الإنسانية يمكن أن يؤثر في العملية الاتصالية.

¹ناصر القاسمي مرجع سابق ص69

- ضعف الثقة في علاقات العمل خاصة بين الرؤساء و المرؤوسين.
- ضعف أو انعدام الديمقراطية في علاقات العمل.
- التسرع في الفهم وفي الرد وفي التنفيذ.
- انتشار الشائعات كبديل للاتصال الجيد بسبب عدم الثقة والسرية في التسيير .
- ضغط القيادة والوقت وضغط السوق والمنافس.
- كثافة المعلومات الواردة من النسقين الداخلي والخارجي.
- كثرة الدرجات السلمية وتعقد الإجراءات .
- احتكار المعلومات.
- غياب التفاصيل التي يمكن أن تتضمنها الرسالة مثل الدعوة إلى حضور الاجتماع دون ذكر جدول الأعمال أو أي تفاصيل أخرى وهذا يؤدي إلى:
- عدم تحضير الملفات و المعلومات الضرورية لتسيير الاجتماع.
- صعوبات مصدرها فارق السن بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء.
- عدم المقدرة على التعبير عن الأفكار كتابيا و شفويا.
- عدم المقدرة على استعمال مهارات الاتصال.
- الخبرات السابقة تؤثر في العملية الاتصالية سلبا أو إيجابا، بمعنى الخبرة مع الرؤساء السابقين، وكيفية التعامل مع نفس الرسالة في مواقف مختلفة.
- طلب السرعة في الرد على الرسائل من الجهات العليا بحيث ترد الرسالة في آخر لحظة تحت ملاحظة مستعجل، ونظرا لضغط الوقت والأوامر فإن الرد على الرسائل يكون غامضا وناقصا.
- معوقات سببها الاختلافات الفردية بين العاملين.
- معوقات مصدرها طبيعة المؤسسة وأساليب العمل فيها.
- معوقات مصدرها نقص الإمكانيات والتسهيلات الخاصة بالاتصال.

- المعوقات النفسية المرتبطة بميول الأفراد وعواطفهم وخصائصهم الشخصية واستعداداتهم ومستوى إدراكهم.
- عدم التخطيط الجيد للعملية الاتصالية وعدم تهيئة عوامل نجاحه .
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها.
- يمكن أن تؤثر دوافع المرسل في مضمون الرسالة والالتزام بها، كما يمكن أن تؤثر ميوله واتجاهاته النفسية في شكل المعلومات.
- ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى أربع فئات تندرج تحت كل من العديد من الحالات، فهناك معوقات نفسية، ومعوقات تقنية، ومعوقات تنظيمية تحيط بها جميعا معوقات اجتماعية ثقافية.
- عدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات.
- سوء التقاط الرسائل و سوء الرجوع.
- قلة الصبر على الإصغاء.
- معوقات في الرسالة وهو كل ما يتعلق بسوء فهمها وإدراك معانيها أو عدم اتفاق المرسل والمرسل إليه وعدم انسجام الرموز التي يتعاملون بها نظرا لقلة الخبرة أو غيرها.
- يمكن أن يكون الاتصال غير الرسمي احد عوائق التنظيم الرسمي بسبب تناقض المصالح أو بطريقة مقصودة أو بطريقة عفوية، ففي حالة عمل التنظيم غير الرسمي ضد التنظيم الرسمي بسبب تناقض المصالح او بسبب حالة الصراء فان التنظيم الغير رسمي يتخذ جملة من الاجراءات منها العمل على تعطيل الشبكة الاتصال الرسمي ، اما الطريقة العفوية فتكون من خلال عدم تنسيق التنظيم الغير رسمي مع الرسمي مما يؤدي الى تعطيل شبكة الاتصال ، خاصة و ان تقنيات الاتصال الغير رسمي تختلف عن الاتصال الرسمي منها السرعة و عدم احترام السلمية و العمل خارج المجال الرسمي الزماني و المكاني .

- العوائق التنظيمية :

حجم المؤسسة: كلما كان حجم المؤسسة كبيرا تعقدت عملية الاتصال وتطلبت نظاما خاصا للاتصال ووسائل متماشية مع كبر حجم المؤسسة، ويتفاوت حجم المؤسسات نذكر منها المؤسسات متعددة الفروع في المستوى القطري أو المستوى العالمي وهذه الوضعية تتطلب أيضا نظاما للاتصال يتناسب مع هذه الوضعية بحيث يضمن المرونة وسهولة انسياب وتبادل المعلومات وفعالية تسييرها.

المبحث الرابع: التحكم في الاتصال داخل المؤسسة و شروط نجاحه¹

1_ التحكم في الاتصال داخل المؤسسة :

تكسر كثير من المؤسسات طاقاتها في الاتصال بالخارج من الإعلانات والعلاقات العامة والإشهار بينما تنسى أو تهمل الاتصال الداخلي رغم أن الاتصال الداخلي مؤشر مهم لوجه المؤسسة في الخارج.

ولا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد تمس كذلك افراد التنظيمي وفي هذا السياق يقول souami Cherif ان الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الاجير كشخص، وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة".²

وقد أبان سوسولوجيو المؤسسة بأن مشكلة العلاقات مشكلة بارزة في كل المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها، ثم ان هذه العلاقات خاصة العلاقات الإنسانية هي مشكلة متخصصين الذين يهتمون بمشاكل الاتصال الداخلي الذين يعملون على التقليل من الصراع قدر الإمكان قبل تضييع الجهود في حوضه.

وإذا فكرنا في عوامل التحكم في الاتصال داخل المؤسسة يمكن ذكر الكثير من العوامل نصنفها في جملة من من المحاور الكبرى هي الجوانب التقنية والمادية، والجوانب الهيكلية والقانونية، والجوانب الاجتماعية والثقافية والنفسية والعقلية والجوانب المتعلقة بمستوى الكفاءات والمستوى التعليمي والرؤساء، فهذه محاور كبرى يمكن تفصيلها خاصة في الدراسات الميدانية.

¹ ناصر القاسمي مرجع سابق ص80

² Souami cherif: cotrol et gestien des ressources humaines, alayem alger, algerie, 1ere edition, 2000, p100.

و يمكن إضافة العناصر الآتية :

- حل التساؤلات : فكثير من المؤسسات تميل إلى حل مشكلة كيفية الاتصال قبل الإجابة على السؤال: لماذا الاتصال ؟ ما هي محفزات الاتصال ؟ وما هي أهدافه ؟ بحيث تصرف ميزانية كبيرة لأجل ذلك، وهذا يعبر عن وجود ثغرة ما في التخطيط للإتصال.
- الاتصال هو أكثر من المعلومات : حسب علماء اجتماع المؤسسة فإن الاتصال في المؤسسة يضع الأفراد في علاقات بينية لتسهيل نشاطهم وفعالهم الجماعي بينما المعلومات هي فعل أحادي الجانب، فلا يكفي إصدار جريدة المؤسسة للقول بأننا نقوم بالاتصال في المؤسسة.
- الاتصال والجو النفسي : أظهرت بعض الدراسات بأن الجو النفسي يخضع لنمط الاتصال السائد والاهتمام الذي نوليه لآمال و اهتمامات العاملين.
- عدم التناقض بين الهدف الاجتماعي والاقتصادي للإتصال: فالإتصال له أهداف اجتماعية كما له أهداف اقتصادية ترمي إليها المؤسسة ولا يمكن الفصل بينهما، فكلما نتصل جيدا يطبق القرار بصفة جيدة وصحيحة.
- التزام الرئيس والإطارات: وذلك من خلال عدم خوفهم من الاتصال ومن الأحسن التحكم في الاتصال بدلا من ترك المجال لضجيج الأروقة الذي يحتل المجالات الشاغرة.
- إدخال الاتصال في جدول التوقيت : فعالبا ما يتحجج المسؤولون بضيق الوقت مما لا يسمح لهم بالاتصال والواقع أن تسيير الوقت هو عملية تلقينية صعبة.
- التطور التكنولوجي وسيلة لكبح أو لنجاح الاتصال داخل المؤسسة: فالفكرة السائدة أن التطور التكنولوجي عامل لتطوير الاتصال في المؤسسة، ورغم ذلك فهذا التطور لا يقضي على المهام اليدوية والمهام التنفيذية البسيطة التي لا يجب عزلها عن الاتصال، وقد أدت التكنولوجيا إلى نوع جديد من الاتصال وهو انجاز الأعمال في البيت، وهذه الطريقة تجعل عملية الاتصال وجها لوجه منعدمة أو محدودة جدا في المكان والزمان وفي الأشخاص مما يجعل فكرة القول بأن المؤسسة هي مجتمع مصغر

محل إعادة نظر باعتبار أن الحياة الاجتماعية تكون منعدمة داخل المؤسسة لدى بعض الأشخاص على الأقل.

- تسهيل الاتصال وتجنب كثرة الوسطاء: أحيانا يكون الهيكل التنظيمي أشد تعقيدا من خلال مضاعفة الوسطاء و بالتالي العوائق التي تحول دون سرعة تحرك المعلومات.
- ويمكن لأي مؤسسة أن تخصص بعض الشروط التي تكون مناسبة لطبيعتها ولثقافة أعضائها و لخصائصهم الشخصية والتكوينية والعلمية ، كما أن هناك شروطا تتفق عليها أغلب المؤسسات منها وضوح الرسالة واستعمال الوسائل المناسبة، وعدم الإكثار من الوسطاء والاهتمام بمتابعة أثر الرسالة ومدى التجاوب معها ومع وسيلة الاتصال المستعملة، ومراعاة العدالة والأخذ في الاعتبار شخصية كل مرؤوس ومكانته في السلم التنظيمي، وأن يكون الاتصال متبادلا و ليس في اتجاه واحد فقط والاهتمام بالتبسيط إلى أدنى حد ممكن مع مراعاة مستوى فهم المرسل إليه ومدى تجاوبه مع مضمون الرسالة، والحرص على ألا ينحصر الاتصال في إجراءاته الرسمية فقط بل يتم الأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية للإبلاغ والإقناع.

2_ شروط تحقيق الاتصال و نجاحه:

- هناك شروط عامة تمس كل التنظيمات وهناك شروط خاصة بكل تنظيم وذلك يرجع إلى طبيعة النشاط والبيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، ويمكن أن نذكر الشروط الآتية:
- احترام التخصص و تقسيم العمل.
 - الابتعاد عن المر كزية الشديدة وانتهاج المرونة والتشاور في إصدار القرارات .
 - الديمقراطية و الشفافية في علاقات العمل و الابتعاد عن السرية.
 - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بما فيها انشغالات العاملين المهنية والاجتماعية.
 - تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة و مصالح العاملين.
 - إرساء تقاليد للاتصال حتى في الحالات البسيطة بهدف التحفيز على الاتصال.
 - مسايرة تكنولوجيا الاتصال و التحكم فيها.
 - تجنب كثرة الدرجات السلمية.

- عدم إهمال تقديم التفاصيل في حالة ضرورتها ليطمئن الفهم الجيد للرسائل
- الأخذ في الاعتبار خصائص كل فئة مهنية العلمية منها والعقلية والنفسية.
- استكمال وسائل الاتصال بوسائل أخرى مثل المعلقات ومجلة المؤسسة والاجتماعات.
- تقديم المعلومات في حينها.
- الاتصال بكل الفئات وعدم تهميش أي فئة مهما كانت.
- أن تضطلع القيادة بدور مركزي في تنشيط الاتصال والتأثير في المرؤوسين إيجابيا ليطمئن كسب ثقة العاملين.

المبحث الخامس : اتخاذ القرار و العملية الاتصالية¹

تستدعي القرارات الهامة داخل المؤسسة و حتى القرارات العادية اتصالات مناسبة لكل حالة من الحالات أحيانا تكون مكثفة وأحيانا أخرى تكون معقدة أو بسيطة بحيث يتم احترام السلمية في جمع المعلومات وفي التشاور وعقد الاجتماعات واحترام الصلاحيات الخاصة بالأفراد والأقسام. وتكون الاتصالات بسيطة أو معقدة مكثفة أو قليلة أحادية أو متعددة الأطراف بناء على طبيعة المشكل ودرجة تعقيده، وهناك من يربط العملية الاتصالية بين ثلاث مستويات إدارية هي الإدارة العليا التي تضع الخطط والسياسة العامة ثم الإدارة الوسطى التي تحول السياسات إلى قرارات ثم الإدارة الدنيا التي تشرف على التنفيذ، وبذلك تمر العملية الاتصالية على ثلاث مستويات سلمية وفي كل مستوى تتم عمليات اتصال فرعية ضمن شبكة الاتصال في المستويات الثلاث.

ويرى سيمون بأن الرجل العقلاني تكون كل الإمكانيات السيئة والخطيرة معروفة لديه، وأن كل إمكانيات الاختيار هي جزء من معطيات متوفرة، ثم أنه يستند إلى نظام من القيم، وللوصول إلى الاختيار الأمثل يجب توفر مجموعة من المقاييس التي تسمح بمقارنة الاختيارات، ويكون الاختيار مرضيا في حالة توفر جملة من المقاييس التي تحدد القدر الأدنى من الخيارات المرضية أو لما يتجاوز كل المقاييس، ورغم إشارته إلى مراحل القرار وشروطه وكيفية اتخاذه فقد لاحظ بأن الإنسان عاجز عن إنباع نموذج عقلاني بحت كما هو في النظرية الكلاسيكية التي انتقدها بسبب عدم القدرة على

¹ ناصر الفاسيمي المرجع السابق ص 85

التحكم في كل الخيارات الممكنة و بسبب التفكير التراتبي والابتعاد عن التفكير الكلي الشامل، لكن بدل التساؤل عن مدى عقلانية المقرر فإن سيمون يتوج للبحث عن نموذج إمبريقي، فالمقرر لا يبحث عن الحل الأمثل بل عن العقلانية فالإنسان ليس حيوانا يبحث عن الامثل بل يبحث عن الرضا ويتفق كروزيه معه في صعوبة تحقيق العقلانية المطلقة مثلما أقره فيبر و كذا تايلر من قبل و يرى بانه من غير الممكن اعتبار قرار ما عقلانيا في ذاته بل لا يكون عقلانيا الا بالنسبة لنسق الفعل الذي انتجه.

إن الاختلاف في منطق العقلانية، عقلانية اتخاذ القرار هو الذي يعني تعدد المواقف اتجاه مختلف البدائل بحيث يمكن اعتبار عدد من البدائل قرارات عقلانية وبذلك ففي الوقت الذي نحاول اللجوء إلى العقلانية لاتخاذ القرار نجد أنفسنا في الاختيار بين عدة عقلانيات، وبذلك نصل إلى عدم وجود عقلانية مثالية يمكن اللجوء إليها في حال الاختلاف حول القرار الذي سيتخذ وهنا قد نتفق مع "سيمون" لتوجه نحو البحث عن الرضا والإقناع. ويرى "سيمون" أن السلوك العقلاني في اتخاذ القرار مرتبط بالمعلومات الناقصة، وتتعدد النتائج وبالقدرة البشرية في التوجه نحو معالجة المعلومات، والوقت المتاح لاتخاذ القرار، والخيارات والتفضيلات الصراعية للقرارات فيما يخص الأهداف التنظيمية. وقد أردنا مناقشة عقلانية القرار لأنها أكثر ارتباطا بعقلانية الاتصال، فلا يمكن أن نتخذ قرارا عقلانيا ضمن لا عقلانية الاتصال، هذه العقلانية التي تتبع عملية التحضير للقرار وعملية صناعة القرار ثم عملية اتخاذ القرار ثم عملية تنفيذ القرار ثم عملية متابعة مدى احترام تنفيذ القرار ومدى نجاحه ورجع خاص به وأخيرا عملية تصحيح القرار إذا استلزم الأمر ذلك، وكل هذه المراحل تتحرك ضمن نظام اتصالي عقلاني مناسب لطبيعة المؤسسة وطبيعة النشاط وطبيعة القرار ذاته، ومن جهة ثانية لا تنفع عقلانية الاتصال ودقته إذا كان القرار غير عقلاني، أما إذا كان القرار عقلانيا ونظام الاتصال غير عقلاني انه يشوش ويشوه عملية تنفيذ القرار وينقص من عقلانيته، ثم أن عقلانية الاتصال ودقته تكشف عيوب اتخاذ القرار في أثناء التنفيذ خاصة، لأن الجانب العملي الذي تجسده العملية

الاتصالية يكشف عن العيوب والصعوبات الميدانية وأحيانا يكون اتخاذ القرار غامضا لأن المقررين يريدون

تحليل الخيارات من كل الجوانب، و هناك فرق بين حالة الشك والغموض في اتخاذ القرار، والمعلومات الإضافية تقلل الشكوك لأن الأصل هو نقص المعلومات بينما مصدر الغموض يكمن في فائض المعلومات ذلك الفائض الذي لا يتفق عليه المقررون ولعدم التفاهم عدة أوجه تخص الأهداف المتبعة أو المشاكل التي ستحل وهذا المشكل يرجع إلى الغموض، وعدم التفاهم الذي يرجع إلى المعلومات التي يمكن الحصول عليها لاتخاذ القرار ، و يرجع هذا المشكل إلى الشكوك الراجعة إلى نقص المعلومات، وفي حالة الاتفاق على تحديد المشكل والأهداف ينخفض الغموض وتتوفر شروط استعمال النموذج العقلاني المستند إلى الإحصاء والبرمجة الخطية مما يساعد هذا النموذج على أداء وظيفته حتى في حالة المشاكل الأكثر تعقيدا.

تم هناك علاقة وطيدة بين صعوبات الاتصال والصراع مهما كانت أسباب هذه الصعوبات حقيقية أو مفتعلة، فقد تكون لصعوبات الاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة باتخاذ القرار داخل المؤسسة منها صعوبة أو قلة الاتصال بالجهات القيادية أو عدم وضوح الرسالة و عدم فهم المرسل إليه لمضمونها أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة، أو عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال بحيث يصبح الاتصال هنا مزعجا ومثيرا للقلق، أو حصول بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال وبالتالي في سير المؤسسة وصناعة القرار بصفة عامة، وإذا استمر هذا الخلل وتكرر فإنه مصدرا للصراع ولضعف الفعالية، ويمكن لعوامل كثيرة أن تتدخل في صعوبات الاتصال منها ما يتصل بخصائص المؤسسة ذاتها وعلى كثرتها نذكر منها تحريف الرسائل سوء فهمها وهذا يرجع لتكوين الفرد وشخصيته وخبراته السابقة، والتسرع في عملية الفهم وفي الرد على الرسالة وضغط الوقت، وضعف وسائل الاتصال وضعف الكفاءة والمهارة الاتصالية سواء اللفظية أو الكتابية أو المتعلقة بوضعية الوسائل، وتدخل بعض الأفراد والجماعات لتحريف مضمون الرسالة لتحويل مسار القرار لأنها تناقض أو تهدد مصالحهم، والخوف وعدم الاحساس بالأمن، وتعدد معاني مضمون الرسالة وتعدد

احتمالات الفهم لمجموع أو بعض ألقاضها، وطريقة ومستوى أداء الأفراد ومدى رضا الموظفين، ودقة المعلومات وكميتها وكفايتها وتغلبها على قدرة استيعابها ومدى التعميم أو الدقة والاختصار الذي تتضمنه.

خلاصة :

لا يمكن فصل القيادة عن العملية الاتصالية فهي الجانب الديناميكي لها فركود القائد يعني ركود المرؤوسين ونشاطه الاتصالي يزيد من حيوية العاملين ويتوقف سلوك القائد الاتصالي على عدة عوامل منها شخصيته القيادية ونمط القيادة الذي يمارسه إذ لكل نمط قيادي شبكة اتصال خاصة به، لذا من المهم دراسة نماذج القيادة الناجحة ومن ثم استخلاص النماذج الاتصالية الناجحة أيضا، ويمكن ملاحظة ذلك في العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين وكفاءة القائد وكيفية استغلاله للكفاءات المتوفرة لديه و حجم الاهداف التي يعتمدها.

كما من المهم ربط الاتصال بانتقال السلطة ونماذج القرار داخل المؤسسة فالاتصال يؤثر ويتأثر أيضا بمختلف المتغيرات داخل المؤسسة التي منها متغير القيادة فكل وضعية قيادية وكل نموذج قيادي وكل سلوك يسلكه القائد يؤثر ويتأثر بالعملية الاتصالية.

الفصل الثالث: الإطار النظري

الاطار التطبيقي

الفصل الثالث :دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

التعريف بالمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الاتصال داخل المؤسسة

تحليل الاستثمار

الاستنتاج العام

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة

التعريف بالمؤسسة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة

الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة

تحليل الاستثمار

الاستنتاج العام

مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة :

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر "Algérie Telecom" مؤسسة حديثة النشأة وذلك بعد انفصالها عن البريد والمواصلات بعد الاصلاحات التي قامت بها الحكومة في اوت 2000 وذلك وفقا للمادة 146 من القانون 2000/3 المؤرخ في 2000/08/15 وبالتالي اصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة مستقلة عن مؤسسة البريد.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية وفقا لاتفاق بين الرئيس المدير العام لاتصالات الجزائر والامين العام للفدرالية الوطنية لعمال البريد والمواصلات في جويلية 2003. مؤسسة اتصالات الجزائر "شركة ذات اسهم" براسمال قدره 100.000.000 دج هي مؤسسة عمومية اقتصادية تنظم فيها العلاقات الاجتماعية في الانتاج والاملاك والخدمات، ويتميز مجال نشاطها بمستوى تنافس عال وتكون سريع ومستمر للتقنيات والتكنولوجيا والاسواق ومستويات استثمار عالية لضمان بقائها الاقتصادي.

وتعتبر مؤسسة "اتصالات الجزائر بالنعامة" جزءا من هذه المؤسسة الكبيرة التي تم انشائها في 16 ابريل 2003 بموجب قرار. هي وكالة تجارية تحتل مكانة هامة لكونها من بين الوكالات الموجودة على التراب الوطني .

_ مهام ودور مؤسسة اتصالات الجزائر:

_ دراسة وتحقيق وصيانة شبكة الاتصالات.

_ احترام اهداف الانتاج وجودة الخدمة.

_ اعداد الميزانية الشهرية والسنوية.

_ تسخير المستخدمين والوسائل العامة.

_ توسيع الشبكة.

_ تلبية حاجيات المواطن.

_ المساهمة في توفير مناصب الشغل بالولاية.

_منح الاشتراكية للزبائن.

_تسيير ومراقبة الخطوط الهاتفية ومراقبة الفاتورة ومتابعة التحصيلات في هذا القطاع.

_بيع الخطوط الهاتفية.

مهام الاقسام:

1-المدير: وهو المشرف والمسؤول الاول على تسيير المؤسسة وتوجيه الموظفين.

2-المصلحة التجارية:

تعتبر قسم من الاقسام الوكالة مهامها:

_متابعة تنتقل الطلبات الخطية ومعالجة الاخطاء.

_منح ارقام الهاتف بكل انواعه.

_تامين العلاقة بين مركز الانتاج التقني والوكالة التجارية.

_متابعة الخطوط الخاصة.

3-المصلحة المالية:

تتكفل بكل الشؤون المالية المتعلقة بالوكالة التجارية، وهي تكمل عمل المصلحة التجارية ومن

مهامها:

_معالجة الاخطاء المالية.

_متابعة الفاتورة غير مدفوعة الحساب اما بتقسيطها او قطع الخط الهاتفي.

_حساب مداخيل الوكالة خلال شهر او سنة.

_حساب ميزانية الوكالة خلال شهر او سنة.

4-المصلحة التقنية:

تشكل هذه المصلحة الركيزة الجهوية لنشاطها المستمر ولدائم، بهدف خدمة زبائنها وتنمية علاقاتها

بمختلف المصالح، تحتوي على:

1- مصلحة التعطيلات الهاتفية: هذه المصلحة خاصة بالمشاركين فقط، مسيرة من طرف رئيس المصلحة، تلعب دور مهم داخل المؤسسة وذلك من خلال مايلي:

_ تطبيق القواعد والاجراءات التقنية.

_ مراقبة نوعية الخدمات المؤمنة من المصالح التقنية في حالة وجود خلل في الخطوط الهاتفية.

_ المتابعة الدورية واليومية للوثائق التقنية للمشاركين.

_ تنفيذ طلبات الترخيص لتنفيذ الاعمال ومراقبة الانتاج.

ب- مصلحة الانتاج الهاتفي: يتجلى مهامها في:

_ تطبيق القواعد والاجراءات التقنية لاستثمار الشبكات.

_ متابعة خاصة في تنصيب شبكات المعلومات ومد الشبكة.

_ توفير شبكات واستهلاك وصيانة المراكز.

ج- مصلحة متابعة التعطيلات للانترنت: يتجلى مهامها في صيانة الخلل للانترنت بفعالية.

المبحث الثالث: الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة:

تعتمد هذه المؤسسة "اتصالات الجزائر" في الاتصال بينهم وبين المصالح على عدة انواع ووسائل، حيث انها تستعمل الاتصال الصاعد والذي يكون من الاسفل الى الاعلى، والاتصال النازل أي من الاعلى الى الاسفل.

فالمدير عند اتصاله في المؤسسة مع العاملين فانه يعتمد في ذلك اما عن طريق اصدار الاوامر اليهم او عن طريق القيام بالاجتماعات التي يتم تبادل الافكار ولاراء، وهذا مايسمى بالاتصال الهابط، وكذلك استعمال الاتصال المباشر والشفهي، أي ان المدير يتحدث الى العمال مباشرة وجها لوجه. وكذلك بالنسبة للمصالح الموجودة في المؤسسة، يوجد اتصال فيما بينهم وهو ما يسمى بالاتصالات الافقية، بحيث يقومون بالتشاور في بعض المواضيع كالاتصالات التي تجرى في المؤسسة بعض الاقتراحات التي يرونها مناسبة ويمكنهم طرحها على مدير المؤسسة للنظر فيها. فالاتصالات عندما تكون جيدة وتتم بطريقة تتلاءم وعمل المؤسسة، فانها تسهل على مدير المؤسسة اتخاذ القرارات

المناسبة التي تخدم مصالح واهداف المؤسسة، لانه كلما كان هناك اتصال فعال فانه يقود المؤسسة نحو التطور والنجاح، بحيث يسود الامن والاستقرار فيما بين المدير والموظفين، وتكسر كل الحواجز بينهم، وبالتالي تهدف الى وجود عمل دائم ومستمر كما هي الحال في هذه المؤسسة، بحيث ان العمال يعملون كأنهم أسرة واحدة، وكل نتيجة على دور الذي يلعبه الاتصال داخل هذه المؤسسة، والذي يحفز العاملين فيها على المثابرة والانضباط ويبعث روح الاحساس والمسؤولية.

اما بالنسبة للوسائل الاتصالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة فتتمثل في:

-**الانترنت internet:** يوجد اشتراك لدى اتصالات الجزائر، حيث توجد مصالح تحتوي على هذا النوع من الاتصال مثل: المصلحة التجارية، المصلحة المالية، حيث تمكن الموظفين من الاطلاع على التقارير والفواتير. و هي شبكة داخلية تخص الوكالة التجارية "اتصالات الجزائر" تحتوي على المعلومات.

-**البريد الالكتروني:** يكون الاتصال بواسطته مع المحيط الخارجي للمؤسسة.

-**الهاتف:** هو وسيلة سمعية سريعة وفعالة لنقل المعلومات وتبادل الاراء والافكار، حيث تعد الوسيلة الاكثر استعمالا في مؤسسة اتصالات الجزائر.

-**الفاكس télécopie:** تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على هذه الوسيلة لنقل معلومات من داخل المؤسسة الى خارجها.

-**الرسائل الموجهة الى العمال:** يتصل المدير احيانا بالمصالح عن طريق الرسائل، ويتفرغ مضمون الرسائل حسب الظروف، فنجدها معلومات خاصة بكيفية سير المؤسسة، ونجد احيانا التهاني الموجهة الى العمال المجتهدين.

-**المذكرة:** وهي عبارة حوصلة او مضمون الاجتماع الذي عقده مدير المؤسسة لتقديم القرارات والمعلومات والوامر للموظفين، وتاخذ عدة اشكال: بحث مذكرة عرض الموضوع

-**واقع نظام المعلومات في المؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة:**

تعتمد هذه المؤسسة على شبكة **Gaya** وذلك لتسهيل تبادل المعلومات بين المصالح، حيث تعد وسيلة للربط بين العاملين داخل الوكالة ومع جميع اقطار الوطن. يعمل هذا النظام كبقية الانظمة المعلوماتية، حيث يشمل على مدخلات، عملية التحويل، مخرجات، ولتوضيح كيفية عمل هذا النظام قمنا بدراسة حالة طلب زبون للهاتف او الانترنت:

١- المدخلات:

_ طلب خطي.

_ نسخة من بطاقة التعريف الوطنية مصادق عليها.

_ الاستمارة.

_ وصل الكهرباء او الغاز او بطاقة الاقامة.

_ وجود الهاتف في حالة طلب الانترنت.

ب- العملية التحويلية: تحول هذه المعلومات على حساب في نظام **Gala** كما تحول هذه

المعلومات الى المصلحة التقنية التي تقوم بدراسة الحي او الشارع الذي يقيم به الزبون.

ج- المخرجات: يكون فيها خياران اما الرفض لاسباب او القبول، ففي حالة القبول يستلم الزبون

الفاتورة فيها رقم الهاتف ويدفع الاجر المطلوب اما في البريد او داخل الوكالة التجاري.

د- الرقابة: تكون المراقبة عن طريق المتابعة المستمرة لملف الزبون على **Gala**.

و- التغذية العكسية: في حالة الرفض يدرس اسباب هذا الرفض.

يساعد نظام **Gala** الوكالة في كسب استقطاب عدد كبير من الزبائن، من خلال تنظيم حركة

خدمات ومتابعة الوضع اليومي للخدمات، وكذا تنشيط المصالح التي تركز عليها في اهدافها المتعلقة

بالاتصالات.

لقد تطرقنا في الفصول السابقة مختلف الجوانب المنهجية والنظرية، وسوف نتناول في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية، التي تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث ، فهي خطوة مهمة تأتي بعد عملية جمع البيانات من طرف المبحوث ومن خلال هذا الفصل سوف يتم عرض النتائج وتحليل البيانات التي جمعت بواسطة الاستمارة من تكرارات ونسب وتفسيرها ومناقشتها، ليتم بذلك التوصل إلى النتيجة العامة.

ثبات وصدق الاستبانة

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على مايلي:

1- الصدق الظاهري أي التأكد من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية بجامعة مستغانم للتحقق من مدى صدق عبارات الاستبانة، وطلب منهم مراجعة عبارات الاستبانة من حيث مدى وضوح العبارات وجودة صياغتها اللغوية ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من طرفهم، وتم على أساسها إجراء التعديلات المطلوبة بغرض توزيعها وفق ما يناسب أفراد العينة المدروسة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الاستبيان واثبات الفرضيات ثم عرض أهم نتائج العين

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

أولاً: الجنس: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية

النعامة

الجدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	21%
انثى	29	29%
المجموع	50	50%

- يلاحظ من الجدول رقم (02) أن نسبة عالية من أفراد العينة هي من الإناث حيث بلغ عددهم 29 فردا ونسبة مقدارها 29%، في حين بلغ عدد الذكور 21 فردا ونسبة 21%. هذا راجع لطبيعة العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر والتي يتساوى مهامها التقنية مع الطابع الإداري.

ثانيا: السن: سنوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية
النعامة في الجدول الموالي

الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
من 20 الى اقل من 30 سنة	9	9
من 31 الى اقل من 40 سنة	24	24%
من 41 الى اقل من 50 سنة	10	10
51 سنة فما فوق	7	7
المجموع	50	50

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن معظم أفراد العينة من الفئة العمرية التي بين 31-40 سنة بنسبة 24%، تليها فئة 50_41 سنة بنسبة 10%، تليها نسبة من 20 الى اقل من 30، بينما الفئة الأقل هي فئة العمر 51 سنة بنسبة 7%.

ثالثا: المستوى التعليمي: سنوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
10%	10	متوسط
15%	15	ثانوي
19%	19	جامعي
6%	6	تكوين اخر

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بوجود أفكار حديثة ومتجددة تعمل على تحسين جودة العمل داخل أي مؤسسة، ويتوزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي ونلاحظ من الجدول أن الذي غلب على أفراد العينة هو المستوى الجامعي بنسبة 19%، ويليهما فئة الثانوي بنسبة 15%، بعدها المتوسط بلغ 10% و الأقل نسبةً هي فئة ذو المستوى الثانوي بنسبة 5%، لأن

متطلبات العمل في مؤسسة تحتاج إلى موظفين ذوي كفاءة عالية ومستوى مؤهل علمي يساعدهم على تسيير العمل بأفضل شكل وتقديم أحسن أداء ممكن لهم.

رابعاً: الحالة الاجتماعية: سنوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية في الجدول الموالي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة :

الجدول رقم توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
اعزب	14	14%
متزوج	27	27%
مطلق	5	5%
ارمل	7	7%
المجموع	50	50 %

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن الحالة الاجتماعية التي غلبت على أفراد العينة هو المتزوج بنسبة 27%، ويليهما الاعزب بنسبة 14%، و الأرامل بنسبة 07%. و الأقل نسبةً هي فئة المطلقة بنسبة 05%

خامسا: أقدمية العمل: سنوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أقدمية العمل في الجدول الموالي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة :

الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب أقدمية العمل. بمؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة

النسبة	التكرار	الاقدمية في العمل
09%	09	اقل من 5 سنوات
12%	12	من 5 الى اقل من 10 سنوات
25 %	25	من 10 الى اقل من 15 سنة
07%	07	15 سنة فما فوق

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن أقدمية العمل التي غلبت على أفراد العينة هي الفئة التي لها أقدمية من 10 الى اقل من 15 سنة بنسبة 25%، ويليهما فئة من 5 - 10 سنوات بنسبة 23%، و فئة 10-15 سنة بنسبة 12% و بعدها اقل من 5 سنوات بنسبة 09% وأقل نسبة 15 سنة فما فوق بنسبة 07%.

المطلب الثاني : تحليل المحور الثاني واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر
بولاية النعامة

جدول رقم (07): عملية الاتصال السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

النسبة	التكرار	عملية الاتصال السائدة
29%	29	منظمة
14%	14	نوعا ما
07%	07	غير منظمة
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 29% من أفراد العينة يرون بأن عملية الاتصال السائدة داخل المؤسسة بطريقة منظمة، في حين نجد نسبة 14% يرون بأنها نوعا ما، أما البقية أي نسبة 07% يرون عكس ذلك أي عملية الاتصال داخل المؤسسة غير منظمة، ومنه نستنتج أن عملية الاتصال منظمة داخل المؤسسة بناء على أغلبية العمال البالغ عددهم 29 مبحوث.

جدول رقم (08): ماهي وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

وسائل الاتصال التنظيمي	التكرار	النسبة
شفوية	04	04%
مكتوبة	08	08%
الالكترونية	38	38%
المجموع	50	50%

من خلال الجدول نلاحظ بأن 08% من أفراد العينة يرون بأن وسائل الإتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة هي **تحريرات المكتوبة**، في حين نجد نسبة 38% يرون بأنها **الالكترونية** ، أما البقية أي نسبة 04% يرون عكس ذلك أي وسيلة الاتصال داخل المؤسسة هي **شفوية**، ومنه نستنتج أن وسيلة الاتصال الأكثر إستخداما داخل المؤسسة هي **الوسيلة الالكترونية**.

جدول رقم (09): نوع الاتصال السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

نوع الاتصال السائد	التكرار	النسبة
الصاعد	03	%03
النازل	14	%14
الافقي	33	%33
المجموع	50	%50

من خلال الجدول نلاحظ بأن 03% من أفراد العينة يرون بأن نوع التي تهتم به المؤسسة في اتصال المعلومات و التوجيهات إلى المصالح المعنية هو نوع الصاعد، في حين نجد نسبة 14% يرون بأنها نوع النازل، أما البقية أي نسبة 33% يرون عكس ذلك أي نوع الاتصال داخل المؤسسة هي الأفقي، ومنه نستنتج أن وسيلة الاتصال الأكثر إستخداما داخل المؤسسة هو نوع الوسيلة الأفقي.

الجدول رقم (10): قرارات النازلة من المدير إلى مرؤوسيه عبارة عن أوامر في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

القرارات النازلة	التكرار	النسبة
نعم	14	14%
لا	36	36%
المجموع	50	50%

من خلال الجدول نلاحظ بأن 36% من أفراد العينة يرون بأن القرارات النازلة من المدير إلى مرؤوسيه عبارة عن أوامر، أما البقية أي بنسبة 14% يرون عكس ذلك.

الجدول رقم (11): هل يهيئ لك الاتصال التنظيمي المناخ للتعاون مع باقي الزملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

النسبة	التكرار	تهيئة الاتصال
40%	40	نعم
02%	02	لا
08%	08	أحيانا
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 40% من أفراد العينة يرون بأن الاتصال التنظيمي يهيئ المناخ للتعاون مع باقي الزملاء في المؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة، في حين نجد نسبة 08% يرون بأنها نوع أحيانا ما يساهم في ذلك، أما البقية أي نسبة 02% يرون عكس ذلك أي أن الاتصال التنظيمي ليس له علاقة أبدا.

الجدول رقم (12):الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة يتميز بـ:

الاتصال في المؤسسة	التكرار	النسبة
السهولة	35	35 %
التعقيد	05	05 %
بسيط الى حد ما	10	10%
المجموع	50	50%

من خلال الجدول نلاحظ بأن 35% من أفراد العينة يرون بأن الاتصال التنظيمي في المؤسسة يتميز بالسهولة، في حين نجد نسبة 10% يرون بأنها بسيطة إلى حد ما، أما البقية أي نسبة 05% يرون عكس ذلك أي أن الاتصال التنظيمي يتميز بالتعقيد.

الجدول رقم (13): هل هناك اتصال بين الموظفين والرؤساء في مؤسسة اتصالات الجزائر
بولاية النعامة:

النسبة	التكرار	الاتصال بين الموظفين و الرؤساء
36 %	36	دائما
27%	27	احيانا
09%	09	نادرا
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 36% من أفراد العينة يرون بأن دائما ما يجري هنا كاتصال في المؤسسة بين الموظفين و الرؤساء، في حين نجد نسبة 27% يرون احيانا ما يكون هناك اتصال بينهما، أما البقية أي نسبة 09% يرون عكس ذلك أي أن نادرا ما يكون هناك اتصال التنظيمي بين الموظفون و الرؤساء.

الجدول رقم (14): إذا كان الجواب بنعم ما هو سبب الاتصال بين الموظفين و الرؤساء في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة:

النسبة	التكرار	سبب الاتصال بين الموظفين و الرؤساء
25%	25	الاستفسار
25%	25	تقديم الشكاوي
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن هناك تساوي حيث 25% من أفراد العينة يرون بأنسبب الاتصال بين الموظفين و الرؤساء دائما ما يكون بسبب الاستفسار، في حين نجد نسبة 25% يرون بأنها بسبب تقديم الشكاوي.

الجدول رقم (15): كيف ترى الرسائل المراد إبلاغها في ظل الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

النسبة	التكرار	الرسائل المراد ابلاغها
32%	32	واضحة
14%	14	غامضة الى حد ما
03%	03	صعبة
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 32% من أفراد العينة يرون الرسائل المراد إبلاغها في ظل الاتصال التنظيمي واضحة، في حين نجد نسبة 14% غامضة إلى حد ما، أما البقية أي نسبة 03% يرون عكس ذلك أي أنها صعبة.

الجدول رقم (16): كيف ترى الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

النسبة	التكرار	رؤية الاتصال التنظيمي
43%	43	فعال
01%	01	غير فعال
06%	06	نوعا ما
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 43% من أفراد العينة يرون بأن الاتصال التنظيمي في المؤسسة فعال ، في حين نجد نسبة 06% يرون بأنه نوعا ما، أما البقية أي نسبة 06% يرون عكس ذلك أي أنه غير فعال.

المطلب الثالث: تحليل المحور الثالث مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تسيير شؤون المؤسسة الخدمائية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

الجدول رقم (17): كيف تقيم واقع قنوات الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

النسبة	التكرار	تقييم واقع قنوات الاتصال
39%	39	1 جيد
10%	10	لا باس به
01%	01	سيئ
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 39% من أفراد العينة تقيم واقع قنوات الاتصال داخل المؤسسة جيد ، في حين نجد نسبة 10% يرون بأنه لا باس به ، أما البقية أي نسبة 01% يرون عكس ذلك أي أنه سيء.

الجدول رقم (18): هل الاتصال التنظيمي يحفز الموظفين على العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

النسبة	التكرار	تحفيز الموظفين
%40	40	دائما
%07	07	احيانا
%03	03	ابدا
%50	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 40% من أفراد العينة ترى بأن الاتصال التنظيمي يحفز الموظفين دائما على العمل، في حين نجد نسبة 07% يرون بأنه يحفز الموظفين احيانا على العمل، أما البقية أي نسبة 03% يرون عكس ذلك أي أنهم لا يحفز أبدا.

الجدول رقم (19): هل تعتبر أن الوسائل المعتمدة في عملية الاتصال تعمل على تحسين مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

الوسائل المعتمدة	التكرار	النسبة
موافق	30	30%
غير موافق	16	16%
محايد	04	04%
المجموع	50	50%

من خلال الجدول نلاحظ بأن 30% من أفراد العينة توافق على أن الوسائل المعتمدة في عملية الاتصال تعمل على تحسين مستوى أداء الموظف، في حين نجد نسبة 04% محايد، أما البقية أي نسبة 16% يرون عكس ذلك أي أنه غير موافق.

الجدول رقم (20): بما تتميز إدارة المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة في حالة اتصالك بها عند الحاجة

النسبة	التكرار	تميز ادارة المؤسسة
37%	37	سرعة الاستجابة
09%	09	اللامبالاة
04%	04	عدم الاستجابة
50%	50	المجموع

حالة الإتصال بإدارة المؤسسة فتكون هناك 37% سرعة في الاستجابة ، في حين نجد نسبة 09% اللامبالاة، أما البقية أي نسبة 04% يرون عكس ذلك بعدم الاستجابة.

الجدول رقم (21): انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يساعدك على السرعة في إنجاز العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

النسبة	التكرار	انسياب التعليمات الادارية
26%	26	موافق
19%	19	غير موافق
05%	05	معارض
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 26% من أفراد العينة موافق على أن انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يساعده على السرعة في إنجازاته، في حين نجد نسبة 19% غير موافق، أما البقية أي نسبة 05% معارض.

+

الجدول رقم (22): هل تعتبر التفاعل بين الموظفين في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية
النعامة من إيجابيات الاتصال التنظيمي

التفاعل بين الموظفين	التكرار	النسبة
نعم	47	%47
لا	03	%03
المجموع	50	%50

من خلال الجدول نلاحظ بأن %47 من أفراد العينة موافق على أن التفاعل بين الموظفين في المؤسسة من إيجابيات الاتصال التنظيمي، أما البقية أي بنسبة %03 غير موافق.

الجدول رقم (23): حسب رأيك هل الاتصال التنظيمي يسهل عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

النسبة	التكرار	تسهيل عملية اتخاذ القرار
38%	38	يسهل
11%	11	احيانا
01%	01	لا يسهل

من خلال الجدول نلاحظ بأن 38% من أفراد العينة يرى أنه يسهل الاتصال التنظيمي يسهل عملية اتخاذ القرار، في حين نجد نسبة 11% يرى أن احيانا ما يسهل ذلك، أما البقية أي نسبة 01% عكس ذلك أي لا يسهل في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (24): ماهو نوع المعلومات التي تستقبلها من رؤسائك في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

نوع المعلومات	التكرار	النسبة
اوامر و تعليمات	16	16%
توجيهات	14	14%
قرارات	20	20%
المجموع	50	50%

من خلال الجدول نلاحظ بأن 20% من أفراد العينة يرى أن نوع المعلومات التي يستقبلها من رؤسائه قرارات في حين نجد نسبة 16% يرى أنه أوامر وتعليمات، أما البقية أي نسبة 14% هي توجيهات.

الجدول رقم (25) هل اتصالك بالدارة يساعدك على حل المشاكل

النسبة	التكرار	الاتصال بالادارة
34%	34	دائما
11%	11	غالبا
05%	05	احيانا
00%	00	ابدا
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 85% من أفراد العينة موافق على أن الاتصال التنظيمي ينمي علاقاتها لاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة، أما البقية أي بنسبة 15% هي معارضة.

الجدول رقم (26): هل الاتصال التنظيمي يمكنك من تبادل الافكار مع باقي الموظفين

النسبة	التكرار	تبادل الافكار
32%	32	نعم
08%	08	لا
10%	10	أحيانا
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 87% من أفراد العينة موافق بـ'نعم' على أن الاتصال التنظيمي يمكنه من فهم توجهات مرؤوسيه لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين نسبة 13% غير موافق بـ'لا'.

الجدول رقم 27: هل سهل عليك الاتصال التنفيذي من معرفة مسؤولياتك ووضوحها

النسبة	التكرار	تسهيل الاتصال
34%	34	نعم
16%	16	أحيانا
00%	00	لا أبدا
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 52% من أفراد العينة موافق بـ 'نعم' علماً تسهل عليها الاتصال التنظيمي من معرفة مسؤولياته، في حين نسبة 48% عكس ذلك بـ 'أحيانا'.

الجدول رقم 29 ماهي طبيعة المعلومات التي يفلرها الاتصال التنظيمي في المؤسسة

النسبة	التكرار	طبيعة المعلومات
09%	09	معلومات عن البيئة الخارجية
41%	41	معلومات عن ظروف العمل
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 67% من أفراد العينة يرى أن طبيعة المعلومات التي يوفرها الاتصال التنظيمي للمؤسسة بمعلومات عن ظروف العمل، في حين نسبة 33% عكس ذلك بمعلومات عن البيئة الخارجية.

المطلب الثالث : تحليل المحور الرابع معوقات الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة

الخدمائية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

الجدول رقم (30): حسب رأيكم ماهي معوقات الاتصالات أكثر تأثيرا في مؤسسة اتصالات

الجزائر بولاية النعامة

النسبة	التكرار	معوقات الاتصال الاكثر تاثيرا
06%	06	نفسية
44%	44	تنظيمية
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 55% من أفراد العينة يرى من معوقات الاتصال الأكثر تأثيرا في المؤسسة معوقات نفسية، في حين نسبة 45% عكس ذلك بمعوقات تنظيمية.

الجدول رقم (31): هل تعتبر أن القرارات الصارمة الصادرة من رؤسائك أحد أشكال التسلط في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

النسبة	التكرار	القرارات الصارمة الصادرة
14%	14	غالبا
11%	11	احيانا
25%	25	ابدا
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 64% من أفراد العينة يرى بأن أحيانا القرارات الصارمة الصادرة من رؤوسيهما أحد تعتبر شكل من أشكال التسلط، في حين نسبة 26% غالبا ما تكون شكل من أشكال التسلط، بينما فئة من العينة عكس ذلك بنسبة 10% أي لا أبدا.

الجدول رقم (32): عند صدور تعليمات من مرؤوسيك في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة من خلال السلسلة الاتصالية، هل

النسبة	التكرار	صدور التعليمات
15%	15	تطبيقها مباشرة
25%	25	تأكد من صحة مضمون الرسالة
10%	10	تتعامل معها حسب المصدر الوارد
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 52% من أفراد العينة عند صدور تعليمات من مرؤوسيه من خلال السلسلة الاتصالية يتأكد أولا من صحة مضمون الرسالة، في حين نسبة 33% يطبقها مباشرة، بينما أقل فئة عكس ذلك بنسبة 15% أي يتعامل معها حسب المصدر الوارد.

الجدول رقم (34): هل لزيادة المسؤوليات تأثير على نجاح الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

النسبة	التكرار	زيادة المسؤوليات
10%	10	تأثر
27%	27	لا تأثر
13%	13	أحيانا
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 54% من أفراد العينة يرى أن زيادة المسؤوليات تأثر على نجاح الاتصال التنظيمي، في حين نسبة 26% أحيانا، بينما أقل فئة عكس ذلك بنسبة 20% أي لا تأثر.

الجدول رقم (35): تتأثر فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة
ب

تأثر فاعلية الاتصال	التكرار	المجموع
اللغة المستعملة	06	06%
الضوضاء	16	16%
مصدقية المرسل	28	28%
المجموع	50	50%

من خلال الجدول نلاحظ بأن 54% من أفراد العينة يرى أن تتأثر فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة باللغة المستعملة، في حين نسبة 26% بالضوضاء، بينما أقل بنسبة 20% أي تتأثر بمصدقية المرسل.

الجدول رقم (36): هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصالحكم كموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة

النسبة	التكرار	القرارات الصادرة
21%	21	دائما
14%	14	احيانا
12%	12	غالبا
3%	03	ابدا
50%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 62% من أفراد العينة يرى أن أحيانا ما القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصالحهم كموظفين، في حين نسبة 25% بـ'دائما'، في حين بنسبة 11% 'غالبا'، وفتة عكس ذلك بنسبة 2% أي أن الإدارة أبدا لا تراعي مصالحهم كموظفين.

الجدول رقم (37): كيف ترى سلوكيات رؤسائك أثناء العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر
بولاية النعامة

سلوكات الرؤساء	التكرار	النسبة
سوية	41	41%
متناقضة	09	09%
المجموع	50	50%

من خلال الجدول نلاحظ بأن 65% من أفراد العينة يرى سلوكيات رؤسائه سوية، و فئة عكس ذلك بنسبة 35% متناقضة.

عرض النتائج العامة للدراسة

تهدف أي دراسة إلى التوصل إلى نتائج ذات قيمة علمية، وذلك قصد الإجابة على التساؤلات والتحقق من أهداف الدراسة التي وضعها الباحث في بداية بحثه، وفيما يخص الدراسة الحالية والتي هي بعنوان دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين"، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:

النتائج في ضوء التساؤلات الجزئية للدراسة:

اختبار التساؤل الجزئي الأول:

- نستنتج من الجدول رقم (02) أن نسبة إناث في هذه المؤسسة كانت بنسبة 51%، بينما نسبة الذكور كانت 49%، تقريبا كانت متساوية و هذا راجع لطبيعة العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر والتي يتساوى مهامها التقنية مع الطابع الإداري.
- نستنتج من الجدول رقم (03) أن أعلى فئة عمرية تمثلها (20 - 30 سنة) بنسبة 62%، ثم تليها الفئة العمرية (31 - 40 سنة) وذلك بنسبة 27%، وأخيرا الفئة العمرية (41 - 50 سنة) بنسبة 11%، ونلاحظ هنا أن الفئة الشبابية هي الغالبة على هذه المؤسسة وذلك لأن هذه المرحلة تعتبر مرحلة العطاء وبذل الجهود الكبيرة سواء أكان ذلك داخل المؤسسة (في الإدارة) أو خارجها (المصالح التقنية).

- نستنتج من الجدول رقم (04) أن مستوى الموظفين الحاصلين على شهادة جامعية مرتفع جدا وذلك بنسبة 78% ، وفي المرتبة الثانية أصحاب شهادات تكوين آخر بنسبة 17%، و مستوى ثانوي بنسبة 5% ، ويرجع تفوق أصحاب الشهادات الجامعية العليا إلى حساسية العمل في مثل هذه المؤسسات التي تحتاج إلى مجهودات فكرية.
- نستنتج من الجدول رقم (05) أن الحالة الاجتماعية عزاب بنسبة 60% ، وفي المرتبة الثانية المتزوجين بنسبة 31%، و مطلقين بنسبة 7% ، و أقل فئة الأرامل بنسبة 2% و هذا يرجع إلى عصرنة المؤسسة و استقطاب فئة الشباب.
- نستنتج من الجدول رقم (06) أن أقدمية العمل للعينة 5 سنوات بنسبة 53%، وفي المرتبة الثانية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 23%، و من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 18%، و أقل فئة 15 سنة فمافوق بنسبة 6%.

اختبار التساؤل الجزئي الثاني:

ماهو واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- مناقشة تفسير نتائج المحور الثاني: مدى واقعية الاتصال التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية ودوره في فعالية التسيير هذه الفرضية تم اختبارها ميدانيا من خلال أفراد مجتمع البحث كليا وتحليلها كينيا أثبتت أنها تحققت فنتائج الجداول رقم (07-08-09-10-11-12-13-14-15-16) توضح مايلي:

- نستنتج أن نوع الاتصال هو الصاعد و ذلك مايساهم في سيورة مؤسسة الاتصالات الجزائرية بولاية النعامة
- فالعاملون في المؤسسة محل الدراسة يتصلون فوراً بالمدير في حالة مواجهتهم لمشكلة وتقديم استفسارات داخل المؤسسة، كما أن الاتصال بالرؤساء يتميز بالسهولة و ذلك ما يقلل من الأخطاء في اتخاذ أي قرار و بالتالي يزيد من كفاءة التسيير بالمؤسسة، كما أن رفع التقارير إلى الإدارة في وقتها المناسب، بالإضافة إلى تهيئة مناخ التعاون بين الموظفين يساهم حتما في فعالية

الاتصال التنظيمي، فالإتصال الدائم بين المرؤوسين والرؤساء يعمل على اكتشاف جوانب القصور الوظيفي، وتمكن من الوقوف على نقاط الضعف والسعي إلى معالجتها و منه نستنتج أن للإتصال التنظيمي دور هام و فعال لتسيير المؤسسة.

اختبار التساؤل الجزئي الثالث:

- يساهم الاتصال التنظيمي في تسيير شؤون المؤسسة الخدماتية هذه الفرضية تم اختبارها ميدانيا من خلال أفراد مجتمع البحث كميًا وتحليلها كميًا أثبتت أنها تحققت، فنتائج الجداول رقم (17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30) توضح ذلك:
- فالإتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي الوظيفي بالمؤسسة، يعتبر من الإتصالات الضرورية لتحقيق التنسيق الجيد حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وقرارات وحل مشكلات التي تهم الأطراف المعنية، كما أن تحفيز الموظفين له دور في حل المشكلات أثناء اتخاذ القرارات ويساهم في اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية، حيث أن تبادل الأفكار و سرعة الاستجابة المتبادل بين الموظفين يعد من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل، فالروح الجماعية بين العمال تخدم عملية تسيير داخل المؤسسة.

اختبار التساؤل الجزئي الرابع:

- ماهي معوقات الاتصال التنظيمي في تسيير شؤون المؤسسة الخدمانية هذه الفرضية تم اختبارها ميدانيا من خلال أفراد مجتمع البحث كميًا وتحليلها كفيًا أثبتت أنها تحققت، فنتائج الجداول رقم (31-32-33-34-35-36-37-38-39) توضح ذلك:
- استنتجنا أن المعوقات النفسية والتنظيمية تقريبا لها نفس نسبة تأثير داخل المؤسسة و أنها ذات أثر كبير في تحديد كفاءة وفعالية الاتصال التنظيمي و الذي قد يكون بسبب زيادة حجم أعباء الروتينية و المسؤوليات للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل بتطبيقها مباشرة حين تأديتها، كما استنتجنا أن للرؤساء سلوكيات سوية وقابلية ادراكية للجانب النفسي للموظف.

خاتمه

خاتمة:

تولي المؤسسات اهمية قصوى للاتصال في هيكلها التنظيمي، باعتبارها لاساس الذي بدونه لا تستطيع أي منظمة او مؤسسة اداء مهامها وتحقيق تطلعاتها.

فالاتصال يقوم بوظيفة فعالة ينبغي ان يعطي الفرصة لكل العمال والموظفين لكي يتاقلموا مع الحياة العملية لكل مؤسسة، ويقوم على خلق الروابط الانسانية بين اعضائها، ويساهم في نشر المعلومات والحقائق والافكار بينهم.

ويلعب الاتصال دور فعال لاعطاء افضل صورة للمؤسسة، وهذا نتيجة للدور الهام الذي يؤديه وذلك من خلال مساهمته في الحفاظ على استمرارية هذه المؤسسات.

وكخلاصة لدراستنا نستنتج ان لفعالية الاتصال في المؤسسة دور بارز وتأثير كبير يعكس وجه المؤسسة ومستوى عطائها وهذا بنوعيه الداخلي والخارجي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الملاحق

