



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: وسائل الإعلام والمجتمع



مذكرة تخرج لنيل درجة الماستر في علوم الإعلام والاتصال  
موسومة ب:

دور الاتصال وفعاليتها في تسيير المؤسسة  
" اتصالات الجزائر بفرندة نموذجاً "

تحت إشراف الأستاذ:

العماري بوجمعة

إعداد الطالبة:

أيت حمي كاهينة

السنة الجامعية: 2012-2013

## الفهرس

دعاء

كلمة شكر

إهداء

مقدمة.....أ

## الإطار المنهجي

1-الإشكالية .....5

2-أسباب اختيار الموضوع.....6

3-أهداف الدراسة.....6

4-أهمية الدراسة.....7

5-منهج الدراسة.....7

6-عينة الدراسة.....8

7-أدوات جمع البيانات.....9

8-تحديد المفاهيم.....10

9-الدراسات السابقة.....11

## الإطار النظري

### الفصل الأول: مدخل إلى الاتصال

- 14.....-تمهيد
- 15.....المبحث الأول: مفهوم الاتصال وأنواعه
- 21.....المبحث الثاني: عناصر العملية الاتصالية
- 29.....المبحث الثالث: وظائف الاتصال وخصائصه
- 32.....المبحث الرابع: أهمية الاتصال
- 34.....خلاصة

### الفصل الثاني: فعالية الاتصال في المؤسسة

- 36.....-تمهيد
- 37.....المبحث الأول: الاتصال كعملية محورية في تسيير المؤسسة
- 43.....المبحث الثاني: الأهداف الداخلية والخارجية للاتصال
- 49.....المبحث الثالث: أهمية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة وآلياته
- 52.....المبحث الرابع: معوقات الاتصال وشروط فعاليته
- 58.....خلاصة

## الإطار التطبيقي

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرندة

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.....61
- المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....63
- المبحث الثالث: الإتصال داخل المؤسسة.....66
- المبحث الرابع: تحليل محاور المقابلة.....70
- الإستنتاج العام.....75
- خاتمة.....78

قائمة المراجع

الملاحق

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بفرندة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بفرندة

المبحث الثالث: الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بفرندة

المبحث الرابع: تحليل محاور المقابلة

الاستنتاج العام

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

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

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية وفقا لاتفاق بين الرئيس المدير العام لاتصالات الجزائر والأمين العام للفدرالية الوطنية لعمال البريد والمواصلات في 16 جويلية 2006 .

مؤسسة اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم برأسمال قدره 100.000.000 دج هي مؤسسة عمومية اقتصادية تنظم فيها العلاقات الاجتماعية في الإنتاج والأعمال والخدمات، ويتميز مجال نشاطها بمستوى تنافس عال وتطور سريع ومستمر للتقنيات والتكنولوجيا والأسواق ومستويات استثمار عالية لضمان بقائها الاقتصادي.

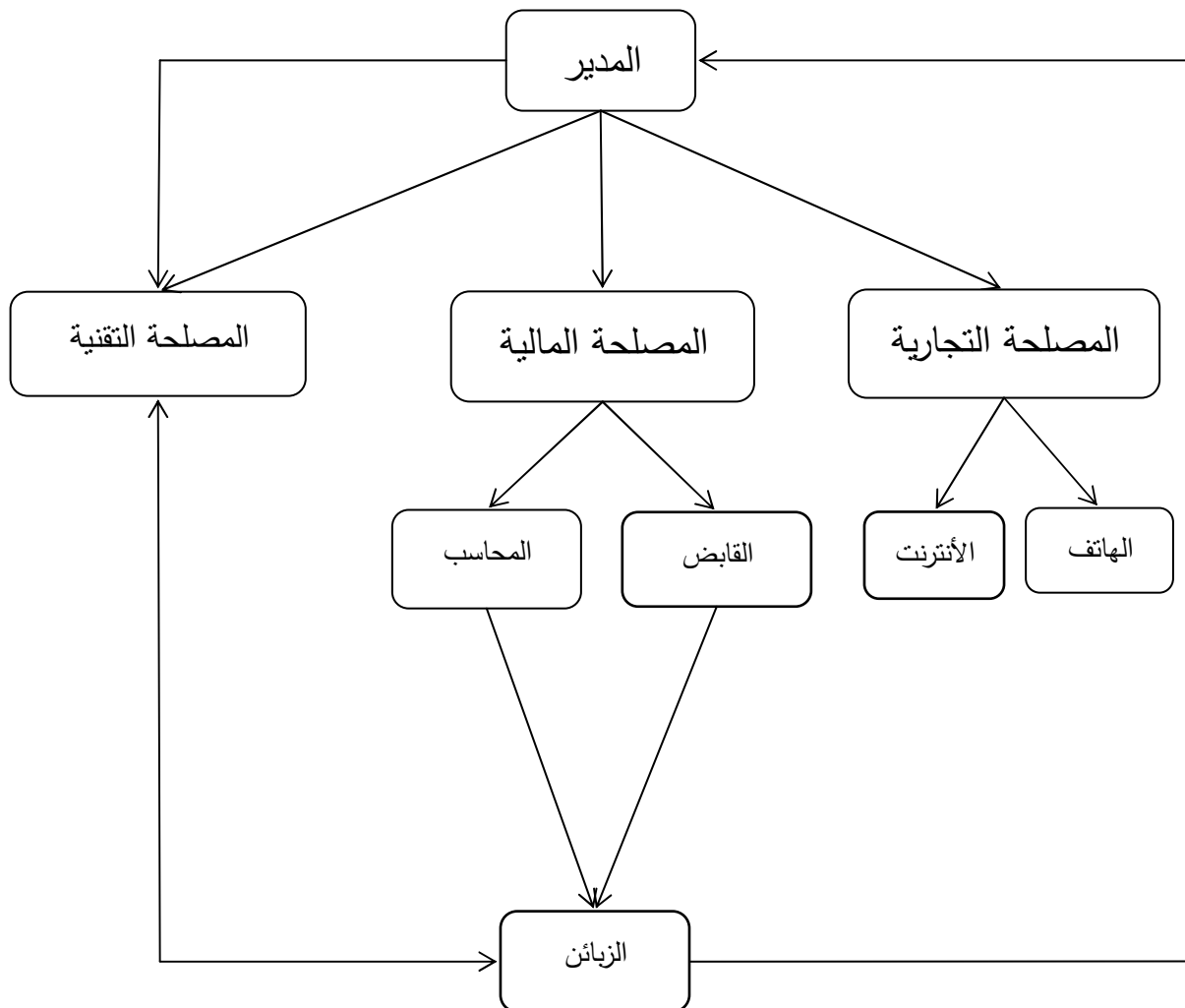
وتعتبر مؤسسة "اتصالات الجزائر لفرندة" جزءا من هذه المؤسسة الكبيرة التي تم إنشائها في 16 ابريل 2006 بموجب قرار. هي وكالة تجارية تحتل مكانة هامة لكونها من بين الوكالات الموجودة على التراب الوطني وتشرف على 8 بلديات.

- مهام و دور مؤسسة اتصالات الجزائر:

-دراسة و تحقيق وصيانة شبكة الاتصالات.

- رسم برامج الأشغال والصيانة والسهر على تحقيقها.
- احترام أهداف الإنتاج وجودة الخدمة.
- إعداد الميزانية الشهرية والسنوية.
- تسيير 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.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بفرنسة:





مهام الأقسام:

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

2-المصلحة التجارية:

تعتبر قسم من أقسام الوكالة،تتكون من خمس موظفين،كل موقع له عمل خاص به من مهامها:

-متابعة تنقل الطلبات الخطية ومعالجة الأخطاء.

-منح أرقام الهاتف بكل أنواعه.

-تأمين العلاقة بين مركز الإنتاج التقني والوكالة التجارية.

-متابعة الخطوط الخاصة.

3-المصلحة المالية:

تتكفل بكل الشؤون المالية المتعلقة بالوكالة التجارية،و هي تكملعمل المصلحة التجارية ومن

مهامها:

-معالجة الأخطاء المالية.

-متابعة الفاتورة غير مدفوعة الحساب إما بتقسيطها أو قطع الخط الهاتفي.

-حساب مدا خيل الوكالة خلال شهر أو سنة.

-حساب ميزانية الوكالة خلال شهر أو سنة.

#### 4- المصلحة التقنية:

تشكل هذه المصلحة الركيزة الجهوية لنشاطها المستمر و لدائم، بهدف خدمة زائنها وتنمية علاقاتها بمختلف المصالح، تحتوي على:

- ا- مصلحة التعطيلات الهاتفية: هذه المصلحة خاصة بالمشاركين فقط، مسيرة من طرف رئيس المصلحة، تلعب دور مهم داخل المؤسسة وذلك من خلال ما يلي:
  - تطبيق القواعد والإجراءات 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 الأعمال ومراقبة الإنتاج.
- ب- مصلحة الإنتاج الهاتفي: يتجلى مهامها في:
  - تطبيق القواعد والإجراءات 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 داخلمؤسسة اتصالات الجزائر بفر ندة:

تعتمد هذه المؤسسة "اتصالات الجزائر" في الاتصال بينهم وبين المصالح على عدة أنواع ووسائل، حيث أنها تستعمل الاتصال الصاعد والذي يكون من الأسفل إلى الأعلى، والاتصال النازل أي من الأعلى إلى الأسفل.

فالمدير عند اتصاله في المؤسسة مع العاملين فإنه يعتمد في ذلك إما عن طريق إصدار الأوامر إليهم أو عن طريق القيام بالاجتماعات التي يتم تبادل الأفكار و الآراء، وهذا ما يسمى بالاتصال الهابط،و كذلك استعمال الاتصال المباشر والشفهي،أي أن المدير يتحدث إلى العمال مباشرة وجها لوجه.

وكذلك بالنسبة للمصالح الموجودة في المؤسسة، يوجد اتصال فيما بينهم وهو ما يسمى بالاتصالات الأفقية، بحيث يقومون بالتشاور في بعض المواضيع كالاجتماعات 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،فإنها تسهل على مدير المؤسسة اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم مصالح وأهداف المؤسسة،لأنه كلما كان هناك اتصال فعال فإنه يقود المؤسسة نحو التطور والنجاح،بحيث يسود الأمن والاستقرار فيما بين المدير والموظفين،وتكسر كل الحواجز بينهم،وبالتالي تهدف إلى وجود عمل دائم و مستمر كما هو الحال في هذه المؤسسة،بحيث أن العمال يعملون كأنهم أسرة واحدة،وكل نتيجة على الدور الذي يلعبه

الاتصال داخل هذه المؤسسة، والذي يحفز العاملين فيها على المثابرة والانضباط وبيع روح الإحساس والمسؤولية.

أما بالنسبة للوسائل الاتصالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بفر ندة فتتمثل في:

- الإنترنت **internet**: يوجد اشتراك لدى اتصالات الجزائر، حيث توجد مصالح تحتوي على هذا النوع من الاتصال مثل: المصلحة التجارية، المصلحة المالية، حيث تمكن الموظفين من الإطلاع على التقارير والفواتير.

- البريد الإلكتروني: يكون الاتصال بواسطته مع المحيط الخارجي للمؤسسة.

- الإنترنت **intranet**: هي شبكة داخلية تخص الوكالة التجارية "اتصالات الجزائر" تحتوي على معلومات.

- الهاتف: هو وسيلة سمعية سريعة وفعالة لنقل المعلومات وتبادل الآراء والأفكار، حيث تعد الوسيلة الأكثر استعمالا في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفاكس **télécopie**: تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على هذه الوسيلة لنقل معلوماتها من داخل لمؤسسة إلى خارجها.

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

-المذكرة:وهي عبارة عن حوصلة أو مضمون الاجتماع الذي عقده مدير المؤسسة لتقديم القرارات والمعلومات والأوامر للموظفين، وتأخذ عدة أشكال:مذكرة بحث،مذكرة عرض الموضوع.

-واقع نظام المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرندة:

تعتمد هذه المؤسسة على شبكة Gaya وذلك لتسهيل تبادل المعلومات بين المصالح،حيث تعد وسيلة للربط بين العاملين داخل الوكالة ومع جميع أقطار الوطن.

يعمل هذا النظام كبقية الأنظمة المعلوماتية،حيث يشمل على مدخلات،عملية التحويل،مخرجات،ولتوضيح كيفية عمل هذا النظام قمنا بدراسة حالة طلب زبون للهاتف أو الانترنت:

1-المدخلات:

-طلب خطي.

-نسخة من بطاقة التعريف الوطنية مصادق عليها.

-الاستمارة.

-وصل الكهرباء أو الغاز أو بطاقة الإقامة.

-وجود الهاتف في حالة طلب الانترنت.

ب-العملية التحويلية:تحول هذه المعلومات على الحاسب في نظام Gaia كما تحول هذه المعلومات إلى المصلحة التقنية التي تقوم بدراسة الحي أو الشارع الذي يقيم به الزبون.

- ج-المخرجات:يكون فيها خياران إما الرفض لأسباب أو القبول،ففي حالة القبول يستلم الزبون الفاتورة فيها رقم الهاتف ويدفع الأجر المطلوب إما في البريد أوداخل الوكالة التجارية.
- د-الرقابة:تكون المراقبة عن طريق المتابعة المستمرة لملف الزبون على Gaia.
- و-التغذية العكسية:في حالة الرفض يدرس أسباب هذا الرفض.
- يساعد نظام Gaia الوكالة في كسب استقطاب عدد كبير من الزبائن، من خلال تنظيم حركة خدمت ومتابعة الوضع اليومي للخدمات،وكذا تنشيط المصالح التي تركز عليها في أهدافها المتعلقة بالاتصالات.



يتم تنظيم العمل في مؤسسة اتصالاتالجزائر حسب المهام المخصصة أو المسطرة لكل فرد داخل المؤسسة وهذا وفقا للهيكل التنظيمي أو النظام الخاص بالمؤسسة.

وهذا ما أكده مدير المؤسسة في قوله: "يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة حسب المهام المخصصة لكل موظف داخل المؤسسة كذلك حسب النظام أو القانون الداخلي للمؤسسة".

أما بالنسبة للعلاقات فنجدها أحيانا تخضع لقوانين رسمية وهذا عندما يتعلق الأمر بأوضاع مهنية وهو ما يتضمن التوجيهات والتعليمات والأوامر إلى المرؤوسين حول أداء العمل وتحقيق الفهم بالمهام والسياسات والقوانين الخاصة بالمؤسسة، ونجدها أحيانا أخرى غير رسمية عندما تقوم على أساس محادثات شخصية.

إن الاتصال بين العمال لا يتميز بالاستمرارية ما يوحي بنوع من الاتفاق والتجانس والتضامن والتعاون، حيث تتسم بالحميمية وتعزيز الصداقات القائمة على مبدأ الصراحة، الثقة والاحترام للرأي الآخر، وهذا ما يؤدي إلى الرفع من مردودية المؤسسة ويزيد من فعالية التشاور والحوار ، ما يعكس تقديم خدمات جيدة ترفع من سمعة المؤسسة ومكانتها في المجتمع الاتصالي من المؤسسات الأخرى .

أما بالنسبة لعملية الاتصال فإنها تتم بينهم بطريقة مرنة، فنوعية الاتصال السائد هو إيصال مباشر، وهو أحد أهم وسائل الاتصال بين العمال، أما شكل الاتصال الأكثر استعمالا هو الإيصال التنازلي، فالمدبر هو الذي يقوم بإعطاء الأوامر إلى العمال لتوجيههم حسب مهامهم. فعملية الاتصال تتم بطريقة متسمة بالاحترام والتقدير والشفافية لا تتجاوز حدود العمل. وهذا ما أكدته



المبحوثة رقم "01" 32 سنة، ليسانس تسيير اقتصاد: "الاتصال بيننا يتم بطلاقة لا يوجد أي تحفظ على المعلومات كما لاحظتم عملنا في المؤسسة كخلفية نحل أساسه الثقة والاحترام".

أما المبحوث رقم "06" خالفهم الرأي فكان موقفه معارضا لما توصلنا إليه مع المبحوثة رقم 01: "ليس دائما الاتصال بيننا جيد بسبب الضغط في العمل والانشغال التام".

أما فيما يخص المحور الثاني والمتضمن للإستراتيجية الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة: فقد توصلنا إلى أن الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة نجدها تنوعت وتعددت الرسائل والطرق الاتصالية بين الشفهي والكتابي.

يعكس حرص المؤسسة على تبليغ الرسائل كما ينبغي وفي الوقت المناسب، فإن وضوح الرسالة وإمكانية فهمها بسرعة وسهولة يزيد من حيوية الاتصال وديناميكيته داخل المؤسسة وبالتالي فالوسائل هي التي تتحكم وبدرجة عالية في عملية وطريقة الاتصال.

أما المبحوثة رقم "07" أنثى 31 سنة خبيرة 4 سنوات ليسانس تقني ميكانيك تؤكد لنا على كيف يتم الاتصال بينهم: "نتصل بالمدير أحيانا بطلب موعد أو عن طريق رئيس المصلحة هو الذي يقوم بالاتصال به إذا كان هناك مشكل في العمل أو سوء التسيير". لكن إذا ما تعلق الأمر بمدير المؤسسة فهو له كامل الحريات والصلاحيات في الاتصال بمستخدميه وهذا ما أكده المبحوث رقم "02" ذكر، 29 سنة مهندس في الإعلام الآلي يقول: "المدير له الحرية في الاتصال على عكس الموظفين، فإذا احتاج لأحد منا ذهب إلى مكتبه في الحين على عكس العمال".

كما يعتبر العامل في أي مؤسسة كانت إقتصادية أو خدماتية له دور كبير في تسيير شؤون المؤسسة واتخاذ قرارات يخدم أهدافها، إلا أن هذا لم نجد له أثر داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما أكده جل المبحوثين على إخلاف مصالحهم، بحيث أقروا أن القرارات تأتي من فوق، أي من المديرية العامة، فالمؤسسة لديها مركزية القرارات كقول المبحوث رقم "03" ذكر، 32 سنة، خبرة 4 سنوات، ليسانس تسيير واقتصاد: "عند إصدار قرار معناه يأتي من المديرية الجهوية ثم إلى مديرية اتصالات الجزائر لولاية تيارت وصولا إلى مؤسستنا "بفرندة".

إلا أن هذا لا يمنع العمال من مشاركتهم في الاجتماعات العامة في إطار الإصلاح أو التغيير في شؤون وخدمات المؤسسة، وهذا ما أكدته المبحوثة رقم "05" أنثى، 37 سنة خبرة 06 سنوات، ليسانس محاسبة: "نعم تتم دعوتنا أحيانا في الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة ليس لاتخاذ القرارات وإنما للإطلاع على القرارات التي اتخذت.

### أما المحور الثالث والمتضمن عوائق الاتصال الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

لا تخلو أي مؤسسة كانت عمومية أو خاصة من صعوبات ومعوقات تؤثر على الاتصال بين العمال.

تتنوع وتختلف من عامل إلى آخر فمنهم من يرى أن عامل الضغط هو السبب الأساسي لعرقلة الاتصال داخل المؤسسة، على حد قول المبحوث رقم "04"، 29 سنة، ليسانس تسيير واقتصاد: "ضغط العمل أو كثرة الإشغال به تجعل العامل لا يتصل بزميله في العمل" وهناك مشاكل تؤثر على سير واتصال العمال منها مشاكل تنظيمية وهذا راجع لافتقار المؤسسة لمناصب أخرى، هذا ما

يصب في قول المبحوثة رقم "01": "هناك عراقيل اتصالية في مؤسستنا نستطيع أن نقول تنظيمية وإدارية، تؤثر على الاتصال فيما بيننا ومن بين هذه العراقيل الضغط في العمل والقوانين الصارمة".

إن تعدد المؤسسات الخدمائية الاتصالية أدت بمؤسسة اتصالات الجزائر إلى إستراتيجية تنافسية هذا ما أوقعها في مشكل أثر تأثيرا كبيرا على العمال وعلى مدى تفاعلاتهم، فأصبحت تهتم بأوقات العمل على حساب أوقات الراحة، وهذا ما أكده كل المبحوثين منهم المبحوث رقم "08" يقول: "الوقت والضغط في العمل وقلة العطل هذا ما يجعل العامل في توتر وهذا ما يؤثر على عمله".

## الاستنتاج العام

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر "بفرندة ولاية تيارت" واستنادا للمعطيات السابقة ونتائج المقابلة تمكنا من التواصل إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة، وكذا معرفة الطبيعة التي تجرى بها العملية الاتصالية بين مختلف المصالح والموظفين، وكذا الوسائل المستخدمة في الاتصال يمكننا التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- يتم تنظيم العمل حسب المهام المخصصة لكل فرد داخل المؤسسة.
- 2- أهم وسائل الاتصال بين العمال هو الاتصال المباشر بالإضافة إلى وسائل أخرى كالهاتف.... إلخ أو الشبكة بالمؤسسة.
- 3- إن الاتصال القائم بين الفاعلين في مؤسسة اتصالات الجزائر يقوم على أساس المحادثات الشخصية والمهنية مما يسمح بالتعرف على الأوضاع العامة داخلها.
- 4- يعمل الاتصال على تسهيل عملية تبادل الأفكار وعلى خلق جو من الانسجام وبعث الحوار والتفاهم في مؤسسة اتصالات الجزائر، ما يعكس تقديم خدمات جيدة ترفع من سمعة المؤسسة.
- 5- مرونة الاتصال بين العمال هذا ما لمسناه من خلال مقابلاتنا مع عمال المؤسسة أساسه الاحترام والشفافية، ما يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- 6- الاتصال هو عنصر أساسي وحيوي في تحقيق السير الحسن للمؤسسة.
- 7- مركزية القرارات في المؤسسة، هذا ما يفسد طبيعة نظام المؤسسات العمومية الخدمائية، فقرارات العمل هي من نصيب المدير أو الإدارات العليا والجهوية التابعة لها.

8- نجاح العملية مرتبط بمدى وعي مسؤولي المؤسسة بضرورة أهمية الاتصال في إدارة شؤون

المؤسسة الاتصالية والتي تتمثل في اتصالات الجزائر.

9- إشراك العمال في الاجتماعات التي تخص كيفية تسيير عمل المؤسسة.

10- اختلاف العراقيل تحد نوعا ما من سيرورة العمل الإداري، منها ماهي اتصالية، إدارية

وتنظيمية ، فالضغط في العمل هي أكبر المشاكل التي تعيق الاتصال بصفة عامة وتوكيد

الخدمات.

# الفصل الأول: مدخل إلى الاتصال

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الاتصال وانواعه

المبحث الثاني: عناصر العملية الاتصالية

المبحث الثالث: وظائف الاتصال وخصائصه

المبحث الرابع: وظائف الاتصال وخصائصه

خلاصة

## تمهيد:

الاتصال أداة ضرورية وأساسية في تنظيم وسير العلاقات الإنسانية، بغية الوصول إلى درجة من التفاهم والتواصل بين الأفراد، حيث يتجلى دوره في صياغة وإصدار القرارات وتكوين علاقة ودية وطيدة بين القمة والقاعدة، إذ هو الأداة التي تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات ومنه يتم تحقيق التفاعل بين المجموعات الاجتماعية باختلاف مكانتها ورتبتها، وعلى هذا الأساس أصبح الاهتمام واسعاً وكبيراً من قبل المنظمات لإيجاد اتصال مستمر ومنظم للوصول إلى تطويرها وتقديمها وتحقيق أهدافها.

## المبحث الأول: مفهوم الاتصال و أنواعه

## 1. مفهوم الاتصال:

الاتصال عملية حيوية وديناميكية في حياة الإنسان، فهو ضروري كالماء والهواء، لا نستطيع الاستغناء عنه، بفضلله وجد عالم اليوم بالشكل الذي نراه متقدّم ومتطور يحمل في طياته حضارات وثقافات وعلوم تنمو بدون توقف فليس له بداية و لا نهاية، فهو ضروري في تسيير أمور أي منظمة، فببساطة الاتصال ينقل التجارب والمعارف و الرسائل بين الأجيال بالصوت و الرمز والشارة و الحركات و غيرها، فهو كل شيء في الحياة.

ولقد تعددت التعريفات لهذا المفهوم عند أصحاب التخصص في علوم الإعلام والاتصال

مبرزين على ضوءها أهميته في التفاعل الاجتماعي و من هذه التعريفات على سبيل المثال:

- الاتصال هو المجال الواسع لتبادل الحقائق و الآراء بين الناس<sup>1</sup>.
- لاتصال هو شكل من التفاعل interaction الذي يحدث من خلال الرموز symboles وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورة شفوية أو حرفية أو منطوقة أي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك stimuli لاستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه في ظروف خاصة للشخص المتلقي.
- عملية تتم بين طرفين يتخاطبان، يستطيعان عن طريق الاتصال بينهما أن يشاركا في فكرة أو رأي أو شعور أو عمل ما .

<sup>1</sup>محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الابداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 17



- عملية يقصد بواسطتها إثارة استجابة نوعية لدى نوعي.
- العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، و فيها يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قصة أو معنى أو واقع معين، فالإتصال يقوم على مشاركة المعلومات و الصور الذهنية وللآراء .
- العملية أو الطريق التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل.

#### اصطلاحاً:

لقد ظهر تعريفات عديدة لا يمكن حصرها المفهوم الإتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام و الإتصال، عكست في معظمها أهميته، و دوره في الحياة الإنسانية والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الإتصال و من هذه التعريفات:<sup>1</sup>

- هو العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أكثر بهدف تغيير السلوك.
- هو بث و تائق واقعية كالمعلومات والأخبار.

<sup>1</sup>أمير علي محمد، الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر و التوزيع، 2006، ص25.

Amado (G),(A),La dyant Mique des communications dans les groups – Armand colin, France!،

• هو استعمال اللغة و الإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على السلوك<sup>1</sup>.

و كلمة الاتصال كمصطلح أساسي يقصد بها العملية الرئيسية التي يمكن أن تنطوي عنها كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والتوعوي،بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة والمعلومات و التي تتفق جميعها فيما بينها في أنها عمليات اتصال بالجمهور وإن كانت تختلف من حيث أهدافها ووظائفها،ووسائلها و جماهيرها، وجوانب التأثير الناتجة عنها.

كما توجد تعريفات أخرى للاتصال نذكر منها:

• تعريف تشازلزكولي: CHARKS COLLY

عالم الاجتماع الشهير حيث يقول بان الاتصال ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم و تتطور،و أمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني و بين الجمهور الداخلي و الخارجي و ذلك من اجل تحقيق الترابط و التعاون،و تبادل و الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل و مشاكله بما يحققه الفهم و التجاوب المطلوب بين العاملين.

• و يعرفه أيضا جورج ليندرج GEORGS LINRERGSالاتصال بأنه التفاعل بواسطة الرموز و الإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معينا عند المتلقي.

• كما يعرفه كارل هوفلاند HAFFLANDعلى انه عملية يقوم بمقتضاها المرسل لإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره.

<sup>1</sup>محمد جمال الفار ، المعجم الاعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ، ط1 ، 2006، ص08.

- و تعرف الدكتورة **جيهان رشتي** الاتصال: "بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة، كائنات حية أو بشرا، أو آلات في مضامين اجتماعية معينة، و في هذا التفاعل يتم نقل أفكار و معلومات بين الأفراد عن قضية معينة، أو معنى مجرد".
- ويعرفه علماء الإدارة: "بأنه العملية التي تهف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمشروع".
- وهناك من القواميس العربية الانجليزية ما يستخدم فعل COMMUNICATE و كلمة COMMUNICATION كأحد مرادفات الفعل العربي "وصل" و "شارك" و "تفاعل"<sup>1</sup>.
- و يعرف قاموس أكسفورد OXFERD الاتصال بأنه: "نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات بالكلام أو الكتاب أو بالإشارات، و يتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل و مستقبلين، فعندما نتكلم نريد من يسمعنا، و عندما نكتب نريد من يقرأ لنا، و عندما نستخدم الإيماءات و الابتسامات نريد من يستقبلها و يفهمها و يستجيب لها بإيماءات أو بابتسامات مماثلة"<sup>2</sup>.

## 2. أنواع الاتصال<sup>3</sup>:

### 2.1. الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي للمنشأة،

<sup>1</sup> محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2003، ص33.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب ، نفس المرجع ، ص 34.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، 1990 ، ص 537-540.

ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة، والعلاقات العامة بصورة خاصة، حيث يسير العمل وفق

الهيكل التنظيمي مباشرة بين مرسل الرسالة والمستقبل والذي يتضمن عادة:

- البيانات و الحقائق الخاصة بالوضع الجاري والمشكلات والأهداف.

- المعلومات الخاصة بالأهداف و السياسات و الأحداث.

- الآراء و المقترحات و الخبرات و التجارب.

يحدث هذا النوع من الاتصال في إطار يتخذ عدة أشكال:

أ. اللغوي:

يكون الاتصال لغويًا بين الطرفين إما شفويًا أو كتابيًا، وتعتبر المحادثات أهم أشكال هذا

النوع. أما الاتصال الكتابي فيأتي في المرتبة الثانية المذكرات، التقارير... ويستعمل الاتصال الكتابي

في المواقف التي تكون فيها المعلومات المكتوبة تتعلق بإجراء أو تصرف مستقبلي، أو إذا كانت

المعلومات لها صفة العمومية، أما الاتصال الشفوي فهو أسلوب أكثر فاعلية في حالة لفت النظر

أو التأنيب، أو عزم الأمور بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العمل.

ب. الاتصال غير اللغوي:

يأخذ مركز الوسط بين الكتابي و الشفهي و هو أنواع:

• السكوت والإنصات "silence" و تتمثل في التغييرات و الحركات مثل: إيحاء الرأس، هز

الكتفين، غمز العينين، التعبير العاطفي كالدموع أو الغضب التي تسمى بلغة الجسد أو البدن

والتي تستعمل كدليل لنقل الرسائل.

• التدريب العملي: هو وسيلة من وسائل الاتصال، فالمدير او المدرب هو موجه و مرشد يراقب ما يقوم به و أنت تتعلم في نفس الوقت كيفية أداء العمل.

• المعلومات المرتدة: و تكون إجابات على الاتصال في شكل رجع الصدى، رد فعل او معلومات مرتدة و قد تأخذ الشكل الرسمي كالتقارير الكتابية او الشفوية.

## 2.2. الاتصال غير الرسمي:

يتم الاتصال غير رسمي بين الأصدقاء و الأفراد حيث تصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الأعمال الوظيفية و السلطة الرسمية ، و يكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس و التالف و إشباع الحاجات. و تتواجد هذه الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي الرسمي ، رغم أنها تتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي. و يتم الاتصال غير رسمي بوسائل غير رسمية لا يطلبها التنظيم يتجسد نتيجة للعلاقات الشخصية بين أفراد التنظيم.

وهذه الاتصالات غير الرسمية تكمل الاتصالات الرسمية، و تسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، حيث يمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملنا وسائل الاتصال الرسمية كما أنها تؤدي للقضاء على الروتين، و وجودها داخل التنظيم يعتبر ظاهرة صعبة، لأنه يدل على أن العاملين بالمنظمة لا يهتمون بها اهتمام سطحي فقط، و

إنما يهتمون بأمورها اهتمام شخصي، وهذا ما يدفع بالمدير إلأن لا يغفل على وجود هذا النوع من الاتصال، و يعمل على التعايش معه واستخدامه لصالح التنظيم<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: عناصر العملية الاتصالية.

ترتكز العملية الاتصالية على خمس عناصر وهي: المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة و التغذية العكسية.

#### 1. المرسل أو المصدر:

هو الشخص او مجموعة من الأشخاص او الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين، ليشاركوه في أفكاره او اتجاهات معينة.

وهو المسؤول عن القيام بوظيفتين أساسيتين: أولهما في تحديد الفكرة و ذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة عنها و تنظيمها و تبويبها و تحديد اختيار الأسلوب او الشكل او الوسيلة او اللغة المناسبة. وثانيهما هي قيامه بالشرح وتوضيح هذه الفكرة اوالمهارة لمنهما في حاجة إليه عن طريق اللغة و الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

و لكي تتحقق هاتين الوظيفتين على المرسل مراعاة مجموعة من الاعتبارات و هي:

- يجب أن يعرف المرسل ما يريد توصيله.
- يجب أنيتأكد المرسل من معرفته للمعني الذي يريد إيصالهالأخر.

<sup>1</sup>عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص540-541.

- ينبغي عليه تحديد الطريقة السليمة لتوصيل الرسالة بجميع أشكالها (منطوقة، مرسومة و مكتوبة).
- يجب اختيار الكلمات او أي وسيلة تعبير بصورة مناسبة بحيث يستطيع الشخص الأخر أن يفهمها.
- يجب على المرسل أن تكون لديه فكرة عن المستقبل لكي يكون الاتصال فعال.
- ينبغي على المرسل تشجيع رجع الصدى.
- مراعاة عوائق الاتصال عند القيام بالرسالة الاتصالية.<sup>1</sup>

## 2. المستقبل:

هو الفرد او الجماهير، التي يوجه إليها المرسل رسالته، فيقوم بحل رموزها للوصول إلى تفسير محتوياتها وفهم معانيها. وهو بذلك يتلقى او يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المرسل. و للمستقبل نوعان من الخصائص التي تؤثر في عملية الاستجابة وهي:

خصائص متعلقة بالجوانب الديمغرافية (المستوى التعليمي، الدخل، الجنس... الخ).

وخصائص متعلقة بالجوانب البسيكولوجي والاجتماعي (الاتحاد نحو أفكار مستحدثة، الكفاءة، الشعور بالسيادة).

## 3. الرسالة:

<sup>1</sup>ابراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الادارة العامة ، منشأة المعارف الاسكندرية ، 1993، ص 383 .

يشير "جون ادير" إلأن الرسالة هي الموضوعات او الأفكار او الحقائق ذات الأهداف المحددة و الموجهة التي تجمل المعاني التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل.

فهي بذلك الموضوع المراد توصيله إلى المستقبل بغرض التأثير في سلوكه سواء كان هذا المستقبل فردا او جماعة او مجتمع، فالرسالة تمثل محتوى الاتصال و على أساس الاختلاف سوف نميز بين أربع أنواع من الرسائل و هي:

أ. الرسالة الوظيفية:

و هي التي تنقل معلومات عقلانية فنية او عملية او قانونية او اجتماعية او اقتصادية، أي الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي الخارجي من المعلومات، و تركز حول العمل أساسا.

ب. الرسائل الواقعية:

و نعني بها مجموعة الإخبار والمعلومات والتعليمات التي تدور حول الأحداث و تنشرها الصحف، و تذييعها الإذاعات المسموعة و المرئية.

ج. الرسائل العاطفية:

وهي التي تعبر عن المشاعر و الانفعالات و تتوجه إلى العلاقات أساسا.

د. الرسائل الخيالية:



ويقصد بها القصص والمسرحيات و التمثيلات والأغاني والأساليب الفنية التي تعتمد على الواقع، و الملاحظ أن الرسائل الوظيفية والواقعية غالباً ما تكون وظيفتها إنتاجية، بينما الرسائل العاطفية و الخيالية غالباً ما تكون وظيفتها استهلاكية<sup>1</sup>.

#### 4. وسيلة او قناة الاتصال:

الاتصال عملية تفاعل بين الطرفين، يتم خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل عن طريق قناة اتصالية، إذ تقوم بدور أساسي ومحوري في عملية الاتصال و المتمثل في توصيل الرسالة بين المرسل والمستقبل، سواء كان كل منهما شخصان او المرسل شخص، و المستقبل جماعة او جماعتين او مؤسسة و مؤسسات أخرى و ذلك في إطار سلوك ينظم العملية الاتصالية و ما يترتب عليها من ردود فعل و استخدام لهذه الرسالة كما قد تعني مختلف الطرق التي تنقل بها الرموز او الرموز او الأفكار بين الناس<sup>2</sup>.

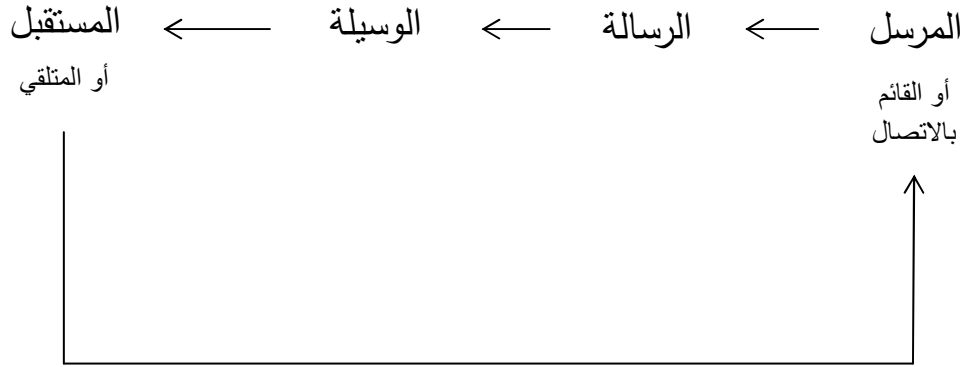
#### 5. رجع الصدى او التغذية العكسية:

هو عملية إرجاع الأثر الذي يقوم به المستقبل عندما تستجيب لرسالة جوانبه حيث يتحول إلى مرسل و هذه العملية تضبط سلوك المرسل و توجهه في المرحلة اللاحقة لاستكمال رسالته. (يعدل من المحتوى او اللهجة او يغير من الرسائل المستخدمة تبعاً لردة الفعل التي تلقاها).

<sup>1</sup> محمد العمري أبو النجا ، الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، 1996 ، ص 26-28.

<sup>2</sup> محمد العمري أبو النجا ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 - 43.

ويمكن تلخيص هذه العناصر الخمسة من الشكل التالي<sup>1</sup>:



رجع الصدى

الشكل (01) : العناصر الأساسية لعملية الاتصال

المبحث الثالث: وظائف الاتصال وخصائصه.

### 1. وظائف الاتصال:

1.1. وظيفة أو مجال الإدارة: ويتحقق حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع

المسؤوليات و دعم التعامل بين العاملين في المؤسسة او الهيئة.

2.1 وظيفة أو المجال الاجتماعي: ويتحقق عندما يتيح الاتصال فرصة لزيادة احتكاك

الجماهير ببعضهم البعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد، و كان يحدد الآثار أن

<sup>1</sup>محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ، ص24.

الاتصال في النهاية يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد باعتبار أن مفهومه هو مفهوم شمولي متعدد الأبعاد ومتكامل<sup>1</sup>.

**وظيفة او مجال الإعلان:** والإعلان هو رسالة مدفوعة و إيمان يكون أخبارا او معلومات او ترفيه او الثلاثة مجتمعين لان رغبة المشاهد في القارئ في الرسالة الإعلامية ترتبط بخاصية المنتج والمعلومات او من القيمة الترفيهية للإعلان.

**3.1 وظيفة او مجال الدعاية:** وهو هدف قديم قدم المجتمع الإنساني باعتبارها محاولة للسيطرة على الفكر والسلوك ويستوي في ذلك الدعاية داخل حدود الوطن او المواجهة إلى الشعوب الأخرى.

والدعاية هي المحاولة المقصودة التي يقوم بها فرد او جماعة، من اجل تشكيل اتجاهات جماعات أخربا و التحكم فيها او تغييرها، و ذلك عن طريق استخدام وسائل الاتصال. والهدف من ذلك أن يكون رد الفعل لأولئك الذين تعرضوا لتأثير الدعاية مع ملاحظة أن رجل الدعاية توجهاته تكون غير تعليمية وهذا أن هدفه النهائي يتقرر سلفا.

**4.1 وظيفة او مجال التوجيه:** وتتحقق حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة او اتجاهات قديمة، او يثبت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

<sup>1</sup>د. ابراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1999 ، ص44-45.

و لقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريتنا الاتصال الشخصي اقدر على تحقيق هذا الهدف من خلال الاتصال الجماهيري<sup>1</sup>.

**5.1 العلاقات العامة:** تعد أيضا احد الوظائف التي تتحقق من خلالها أهداف عملية الاتصال، باعتبار أنها تمثل هندسة و تدبير التفاهم و الرضا، او اعتبارها الرجل الوسط او السند او النية الطيبة، لان رجل العلاقات العامة يعد ممثلا للرأي العام وداعية في نفس الوقت، إذ انه يحل و يفسر أمزجة الناس و اتجاهاتهم، ردود أفعالهم المجتمعية التي تتصل بالمؤسسة او الجماعة او الشخص او الحكومة التي يعمل لديها رجل العلاقات ، او يعمل لحسابها الرجل العلاقات العامة باعتباره شكل ممكن سواء كانت مؤسسة او حكومة او الشخص.

و هكذا انتهى الدارسون إننا الاتصال هي دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع.

فالالاتصال يساهم في إنماء و زيادة التفاعل الإنساني مما يساعد الإنسان على العيش في جماعة و أمة و عالم متفاهم.

**6.1 وظيفة او مجال التسويق:** يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالمعلومات النافعة لهم في

جميع نواحي حياتهم المختلفة، عن طريق تبصيرهم و توعية المستقبلين بأموورهم، بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم و اتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث حيث يخاطب الإعلام العقل لا الغريزة العاطفة أي نقل صورة الشيء لا إنشاء هذه الصورة.

حيث يهدف إلياكتساب المستقبل خبرات جديدة ومهارات او مفاهيم جديدة في مجال التعليم.

<sup>1</sup>د. ابراهيم أبو عرقوب ، مرجع سبق الذكر ، ص 33.

7.1 وظيفة او مجال الترفيه: ويتحقق حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور و

الإمتاع إلى نفس المستقبل.

2. خصائص الاتصال:

هناك عدة خصائص يمتاز بها:

- إن الاتصال عملية لها صفة التلقائية.
- الاتصال ظاهرة اجتماعية عامة لها صفة الانتشار.
- الاتصال عملية موضوعية وواقعية.
- الاتصال عملية لها صفة الجاذبية.

وفيما يلي نوضح هذه الخصائص وكيف يمكن أن نستفيد منها في إطار الممارسة المهنية للخدمة

الاجتماعية:

أ. الاتصال له صفة التلقائية:

منذ وجد الإنسان على الأرض فإنه حاول أن يكون علاقة وان يتحدث مع غيره، واخترع لذلك اللغة والإشارات وكافة الألوان التي تمكنه أن يدرك ويفهم ويفكر ويتصل، واستخدام الحواس هي "اللغة" ووسيلة اتصال فعالة، وتدل على أشياء كثيرة قد يعجز الكلام عن التعبير عنها.

وبناء على ذلك يمكن القول أن أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعياً إلى الاتصال ببعض البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية، وعلى هذا فالإتصال هو من صنع الإنسان والمجتمع. حيث يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها.

### ب. الإتصال ظاهرة اجتماعية عامة لها صفة الانتشار:

يعتبر الإتصال من الظواهر العامة والنشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات، كما يمارس في كافة المنظمات محلية وإقليمية، ودولية، حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده أو بعيداً عن الأحداث التي تدور في مجتمعه<sup>1</sup>.

### ج. الإتصال له صفة الموضوعية و الواقعية:

الإتصال حقيقة واقعة بين الأخصائي الاجتماعي والأفراد أو الجماعات أو المجتمعات، و يدور خلاله حديث يقود إلى الهدف، وهو مواجهة المشكلات أو إشباع الاحتياجات أو وضع برامج و

<sup>1</sup>هنا حافظ بدوي ، الإتصال بين النظرية والتطبيق، الكتب الجامعي الحديثة، الاسكندرية، 2002، ص46، 47. ، ص 46 -

خطط او قضاء وقت فراغ...الخ. والاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع لعوامل موضوعية، فلا يمكن لإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام، ولا بد أن يعبر الاتصال عن نفسه، من خلال المشاعر الحقيقية، والواقعية التي ترتبط بالأحداث في مكان معين و زمن معين .وعلى هذا فالالاتصال يستمد أصوله من الواقع و ما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

و يقول "روف وليم" **w roup** " :

"إن وسائل الإعلان والاتصال تؤدي وظيفة التفسير والتعليق على الأخبار والموضوعات و لكي تجعلها أكثر فهما ولكي توضح المغزى من ورائها او تصورهما بطريقة واقعية لأفراد المجتمع".

#### د. الاتصال يعمل على ترابط المجتمع:

يعتبر الاتصال وسيلة لتحقيق الترابط والتماسك بين أفراد المجتمع، ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات، وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن المواطن و المجتمع، وهو في ذلك يعمل على بث و نقل القيم و العادات و التقاليد، ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه، ودعوة المجتمع إلى التمسك به بما يحافظ على هوية المجتمع و تحقيق الترابط بين أفرادها، و نبذ السلوك السيء الذي يضر بالمجتمع، ويجب أن ندرك أن هناك بعض الحقائق التي قد لا ندركها أثناء الاتصال...أننا لا ننقل المعلومات فقط بل ننقل أيضا العديد من الرسائل الأخرى. وهذه الرسائل قد تكون:

- على مستوى المجتمع: الوقائع، الخبرات، الأفكار، المطالب وكلها يعبر عنها باستخدام الكلمات.

- على مستوى العلاقات: وتتضمن الحالة الوجدانية، طريقة تقدير الآخرين، كيفية التفاعل معهم... الخ. و هذا النوع من الرسائل يتم التعبير عنه إما بالاتصال غير اللفظي او بناء على ما يستتبط من بين السطور...وله أهمية كبرى في تحقيق الترابط الاجتماعي بين أفراد المجتمع.

### هـ. الاتصال يتسم بالجاذبية

أساليب الاتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز او المعاني والأفكار بين الناس. وكل هذه الأساليب لها تأثير جاذبية على أفراد المجتمع و هذه الجاذبية قد تكون:

- **جاذبية شعور حماسية:** تتفاعل معها بما يتقدم هذه الأساليب من موضوعات او تعرض لأي من حقائق.. وقد تكون هذه الحقائق معلومات مفرحة مثل: النصر في 6 أكتوبر 1973، وقد تكون هذه المعلومات محزنة مثل: الهزيمة في كاس العالم، وكل هذه المناسبات يتفاعل معها أفراد المجتمع حزنا او فرحا من خلال وسائل الاتصالوما تقدمه من وسائل جاذبة في عرض هذه المعلومات وغيرها.

و. **جاذبية شعور هادئة:** تتسم بالتعقل وإحكام الفكر.. و تعمل وسائل الاتصال من خلالها على إشاعة جو من الثقة والألفة بين القيادة السياسية في المجتمع، او القيادة الاجتماعية من خلال حثهم على التفاعل مع المجتمع.



---

ومن هنا فان للاتصال جاذبية تجعل الإنسان لا يكف تدعيم شبكة اتصالاته كأقاربه و زملائه في العمل وأصدقائه، بل انه لا يكتفي بذلك دائماً، بل يوسع من دائرة معارفه بتكوين علاقات مع أفراد وجماعات و مؤسسات المجتمع المحلي<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>هنا حافظ بدوي ، مرجع سبق ذكره / ص 50 - 53

### المبحث الرابع: أهمية الاتصال

الاتصال عملية أساسية وحيوية في نقل البيانات والمعلومات بين جميع وحدات المؤسسة و

بين المؤسسات الأخرى، والعمليات الإدارية مثل: التخطيط، التنظيم، اتخاذ

القرار، التنسيق، الإشراف، المتابعة، والرقابة والتفويض و كلها تتم عن طريق قنوات الاتصال المختلفة<sup>1</sup>:

• يتوقف على هذه المهارة نجاح الأخصائي في ممارسته لدوره المهني سواء داخل المؤسسة او خارجها.

• يمكن من خلاله زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المجتمع في مشروعات التنمية، وكذلك زيادة انتمائهم لمجتمعهم وذلك لان المعلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال عملية الاتصال تتسم بالصدق والصراحة، والوضوح والشمول.

• يكتسب أفراد المجتمع من خلال هذه المهارة معلومات جديدة كما تزيد من فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال ما يتم نشره بالصحف و المجلات، والإذاعة و التلفزيون... الخ.

• إنها أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.

• إنها أداة فعالة لمواجهة أي شائعات او معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت إشاعات او معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها.

<sup>1</sup> صالح ليري، مدخل إلى العلاقات العامة، دار حنين للنشر والتوزيع، الكويت / ط 1، 2005، ص 129 .

- أنها وسيلة أساسية في تحسين الأداء و التبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين و بين الإدارات المختلفة بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة بها.
  - تعمل على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات، والمؤسسات والمجتمع.
- ومهارة الاتصال مهارة إنسانية فيها احترام الإنسان وقيمه وتفكيره ومشاعره ومن خلالها يتم مواجهة احتياجاتهم الأساسية.

خلاصة :

يتبين لنا من خلال هذا الفصل بأن الإتصال وسيلة أساسية يتخذها الإنسان لتكوين علاقات مع الآخرين، ولا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ بدون إتصال، حيث يسهل من طريقة التواصل والتعامل والترابط فيما بينهم، ومهما بلغت سياسة التنظيم والتسيير من مستوى عال، فإن تطبيقها يرتكز على كيفية إيصالها وإبلاغها.

# الفصل الثاني: فعالية الاتصال في المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: الاتصال كعملية محورية في تسهيل المؤسسة

المبحث الثاني: الاهداف الداخلية والخارجية للاتصال

المبحث الثالث: أهمية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة وآلياته

المبحث الرابع: معوقات الاتصال وشروط فعاليته

خلاصة

**تمهيد:**

إن نجاح المؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية بشكليها الداخلي والخارجي، والتي تتم بين القائمين والمستخدمين أوفي مؤسسات أخرى، وهذا له تأثير مباشر على صورة المؤسسة، كما للاتصال الداخلي والخارجي أهدافا سواء كان يتعلق بالقيادات العليا الإدارية أو بالنسبة للعاملين فيها.

المبحث الأول: الاتصال كعملية محورية في تسيير المؤسسة.

### 1-الاتصال واتخاذ القرارات:

" يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات وعلى جانبي المشاعر والتأثير في الاتصال، حيث ركز البحث التجريبي في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين دقة القنوات في نقل المعلومات المطلوبة والقرارات من قبل الأفراد والجماعات".<sup>1</sup>

وبالتالي فصنع واتخاذ القرارات هو عصب العملية الإدارية كلها، ويتوقف ذلك على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو آخر، فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما.

والاتصال ضروري لبقاء المؤسسة واستمراريتها، كما أن له الأثر في الحكم على القرارات التي تم اتخاذها، فعندما يكون هذا العنصر الحيوي ضعيفا أو لا يتم في الوقت المناسب قد يكون القرار المتخذ غير مناسب.

إلى جانب ذلك، يتوقف نجاح عملية اتخاذ القرارات كذلك على مدى توصيل المتخذ إلى المعنيين بتنفيذه.

<sup>1</sup> صبرينة رماش ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، ط 2008-1009، ص126

## 2- الاتصال والتخطيط:

يعتبر التخطيط احد وظائف إدارية الموارد البشرية، ويتطلب التخطيط وضع برامج معينة، ويعتمد في ذلك على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت بيانات كمية أو وصفية، وبعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الاتصال، فان الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية الموجودة في المؤسسة، كذلك المؤشرات الإحصائية التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط.

## 3- الاتصال و الرقابة:

هي وظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة، حيث تتمثل في معرفة رد الفعل أو الأثر الرجعي الناتج عن تنفيذ القرار، وتظهر الحاجة إلى الاتصال في الرقابة من خلال التقارير التي يتم استلامها من الجهات المنفذة في المؤسسة، وهو ما يسمح بتغذية توقعات، إجراءات وحتى قرارات سيتم اتخاذها، وبالتالي:

" يعتبر الاتصال ضرورة ماسة لأحكام الرقابة على سير العمل في المشروع، فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل مراحل التخطيط المختلفة، أي مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرتقبة، بما يوضح الاختلافات أو الانحرافات في الأداء تمهيدا لعلاجها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>صبرينة رماش ، مرجع سابق، ص 126.



بمعنى هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية، ففي الواقع تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال الرقابة والتنظيم باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، وقد أشار " مارش و سيمون " إلى أن اغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم أداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية.

وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة الإدارية داخل المؤسسة.

#### 4- الاتصال والتنظيم:

يقوم التنظيم على أساس تقسيم العمل داخل المؤسسة وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، بحيث تراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة، حتى لا يحدث نوع من التداخل وبحيث تكفل نوعا من التعاون بين هذه الوحدات لانجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاونا منسقا لمنع التضارب أو الازدواج، وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات أخرى، وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات.

5-الاتصال وتدريب الموارد البشرية<sup>1</sup>:

يرتكز هذا النشاط الإداري على إعادة التأهيل المستمر للقدرات الفكرية والوظيفية للموارد البشرية عن طريق التدريب الذي يقصد به " العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين أو تعديل سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية ".

وهو ما يساهم في رفع مستوى كفاءة العاملين في الأداء وزيادة إنتاجيتهم، وتقوم عملية التدريب أساسا على الاتصال بين المدرب الذي لديه المعرفة العلمية والعملية والمتدرب الذي يريد اكتسابها.

## 6-الحاجة إلى الاتصال كعامل للاستمرارية:

" من أهم مجالات اتصال المؤسسة التي يكثر عليها الطلب حاليا هي تلك المتعلقة بهوية المؤسسة وصورتها العمومية وخاصة منها عناصرها الشعاعية"، حيث تقوم المؤسسة بإظهار صورتها الحقيقية في أعين جمهورها، إذ أنها تمارس اتصالا قائما على بث وتمرير المعلومات الحقيقية حول جوانب نشاطها وشخصيتها، إن لم يعد ينظر إليها ككيان مادي فحسب، بل ككيان اجتماعي أيضا له ثقافته وقيمه ومبادئه، وهو ما يترجم العلامة التجارية لأي مؤسسة.

<sup>1</sup>صبرينة رماش ، مرجع سبق ذكره، ص 128.

### 7- الحاجة إلى الاتصال كعامل لتحقيق برنامج الجودة في المؤسسة:

على القائم بتطبيق برنامج الجودة أن يوفر المعلومات والتوضيحات الوافية لأعضاء المؤسسة بخصوص أهمية الجودة، واعتبارها إحدى الركائز التي يقوم عليها إنتاج السلع والخدمات في جميع مراحله.

### 8- الحاجة إلى الاتصال كعامل لإرساء ثقافة المؤسسة<sup>1</sup>:

بمعنى أنه " كل مورد بشري داخل المنشأة يسعى إلى توسيع قدراته المعرفية، وقد يتسنى له ذلك من خلال الاتصال، إذ بواسطته تتم عملية نقل الخبرات بين الأفراد لتمكينهم من التحكم في العمل، خاصة وأن هذه العملية ( نقل الخبرات ) تشكل إحدى الضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنها في حياة أي مؤسسة " .

### 9- الحاجة إلى الاتصال كعامل لمواجهة أو تأقلم:

يحتاج كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، أن يقضي وقتاً طويلاً في محاولة اكتساب المعرفة العلمية التي تقتضيها وظيفته في المؤسسة وبالتالي تدفعه الحاجة إلى التأقلم مع الوضع الجديد ( ظروف العمل الجديد بالنسبة إليه ) إلى البحث عن المعلومات باعتبارها وسيلته الأساسية في مواجهة غموض البيئة الجديدة، وهو ما يمكنه من معرفة مكانته ودوره في المؤسسة وعلاقته بالآخرين.

<sup>1</sup> صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 129

أما على مستوى المؤسسة ككل، نجد أنها تعيش حالة من التغيرات المفروضة من واقعها التنظيمي، والتطور التكنولوجي والوضع التنافسي، وهنا تظهر الحاجة الملحة والدائمة إلى مختلف المعلومات التي ينبغي وضعها في متناول الأفراد حتى يتمكنوا من التحكم في وظائفهم، وتحديد ما يتعلق منها مثلا بتنظيم المهام ومضمون العمل، والتي يمكن أن تتغير بصورة ملموسة، وهو ما يجعل المؤسسة قادرة على التأقلم مواجهة مختلف التغيرات الناتجة عن إعادة التنظيم فيها.

كما أنها بحاجة ماسة لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يسمح لها بالتلاؤم والوضع التنافسي عن طريق حصولها المستمر على المعلومات المتعلقة بهذا التطور، والمؤسسة ليست مخيرة في هذه الحالة بل مجبرة على البحث عن المعلومة لأن أي إغفال لأي تقنية أو وسيلة تكنولوجية جديدة من شأنه أن يضعها في وضع متأخر عن منافسيها ويؤثر على نسيبها في السوق<sup>1</sup>.

#### 10- الحاجة إلى الاتصال كعامل تقارب:

إن بروز ظاهرة التباعد بين الفروع هو ناتج عن ممارسة استقلالية التسيير التي أملتتها التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تعيش فيها المؤسسة، وأن هذه الاستقلالية في التسيير هي إحدى الوسائل الفاعلة لتلبية حاجات الزبائن، من خلال رصد رغباتهم من أهم العناصر المشكلة للسوق المصب لسلع منتجات المؤسسة، وتبرز الحاجة إلى الاتصال من خلال عملية التنسيق بين القرارات الجزئية المتخذة على مستوى كل فرع وبالتالي جمع الوظائف بطريقة تتقارب مختلف الفروع والعمل في إطار أهداف مشتركة.

وتظهر هذه الحاجة جليا في المعطيات الميدانية للدراسة انطلاقا من طبيعة المؤسسة وتفرعاتها.

<sup>1</sup> صبرينة رماش ، مرجع سبق ذكره، ص130.

### المبحث الثاني: الأهداف الداخلية و الخارجية للاتصال:

إن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام للتأثير في المنتقل حتى تتحقق المشاركة في الخير، مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها على اتجاه أو على مهارته.

وبإسقاط هذا التأصيل الأكاديمي داخل المؤسسة نجد أن الاتصال الداخلي يهدف إلى خلق التلاحم فكري ومعنوي في قيم وأهداف مشتركة، إذ يستحوذ على ديناميكية تشمل صور المؤسسة، مثله مثل الاتصال الخارجي، ونجد أن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على سلامة الاتصالات الداخلية و وضوح قنواتها، إذ أن هذه الأخيرة تساعد في القيام بالاتي:

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تشييراتجاهات مرغوب فيها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة له، العاملين عن الأهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تصل بهم، إضافة إلى توزيع المستويات وتحسين سير العمل ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

- التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الاتصال....الخ
- تحديد معايير و مؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر و التعليمات.
- تعريف المشكلات و سبل علاجها.
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

- تكوين العاملين و تنمية قدراتهم.

- تحفيز العاملين، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.

### 1. أهداف الاتصال الداخلي:

#### أ. أهداف الاتصالية بالنسبة للقائمين على إدارة المؤسسة:

تساعد الأهداف الاتصالية القائمين على الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة وهذا بفضل المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي.

كما يعمل هذا الأخير على إيصال آراء ووجهات نظر الإدارة للعمال، يمكن الإداريين من الإطلاع والتعرف على مشاكل العمال واحتياجاتهم، بالإضافة إلى هدفين أساسيين يلخصان باقي الأهداف المحتملة وهما:

1. تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعي بإزالة العوائق والحوجز التي تعترض العملية الاتصالية، بحيث يستطيع المدير ورجاله أن يتصلوا ببعضهم البعض حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أحسن وجه.

2. تهيئة الاتجاهات الضرورية للتعاون والإشباع المهني، ولهذا لها أهمية قصوى حيث أن هناك شواهد كثيرة تشير على أن مشكلات العمل الحديث ترتبط ارتباطا وثيقا بالاتجاهات داخل المؤسسة أكثر من ارتباطها بالمهارات الأساسية والمعرفة المهنية.<sup>1</sup>

#### ب. الأهداف الاتصالية بالنسبة للعمال:

<sup>1</sup>ديجريت، السلوك الانساني في العمل ، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، ( القاهرة : دار المنهضة للطباعة والنشر ،1974)، ص 515-516.

تهدف الاتصالات من خلال الاتصال الداخلي بالنسبة للعمال إلى تعريفهم بما تحتويه المؤسسة، وهذا ما يؤدي على زيادة التفاهم والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما ينعكس بالإيجاب على سير العمل وزيادة المردود، كما أن تزويد العمال بقدر كاف من المعلومات يؤدي إلى التحليل من الإشاعات وكذا تضييع الوقت، وفي هذا الشأن نميز ثلاث مجالات لتقديم المعلومات و هي كالتالي:

- معلومات عن قرارات المؤسسة.
- معلومات عن سياسة المؤسسة المتصلة بوظائف العمال.
- معلومات خاصة ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة<sup>1</sup>.

هذه الأهداف تخص كل من القائمين على إدارة المؤسسة والعمال داخلها، لكن هناك أهداف أخرى كثيرة منها:

#### ▪ تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات:

يمكن الاتصال من التنسيق بين القرارات وأفعال وأجزاء المؤسسة، وبدونه تصيح عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون وهم منفصلين عن بعضهم البعض، فبدون الاتصال تفتقد التصرفات

<sup>1</sup> خيربي جميل الحليل ، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، (القاهرة ، الكتاب الجامعي الحديث، ط2، 1985)، ص 32.

التنظيمية إلى التنسيق، كما يؤدي غيابه إلى استغلال المؤسسة من أجل تحقيق أغراض شخصية على حساب مصلحتها وأهدافها المسطرة.<sup>1</sup>

### ▪ المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات العامة لتحقيق أهداف والتي تساعد هذه الأخيرة في:

- توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد لمهامهم وتعريفهم بواجباتهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- اتخاذ القرارات: إن وضع أهداف اتصالية تعتبر خطوة جد مهمة في عملية اتخاذ القرار لأنه يتطلب من الأفراد الحصول على معلومات معينة لتحديد التبادل وتنفيذ القرارات ثم بتقييم نتائجها.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الداخلي على التبادل والمشاركة الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم، ومخاوفهم... الخ، والطريقة المثلى لتحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة لا تكون إلا عن طريق الاتصال، وهذه العملية تحمل في محتواها أهداف محدودة خاصة بالإستراتيجية الاتصالية والمفروض أن تكون متبعة داخل المؤسسة.<sup>2</sup>
- تحديد وتدريب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف والرسائل الاتصالية التي تستعملها.

<sup>1</sup> Dominique Beau et S. Daudel stratégique d'entreprise ( paris : 1912) p 10-11

<sup>2</sup> Pierre Gregory. Jean Marclilin; marketing publicité( Bardanne ; sept; 1994 ) p 9



■ أهداف الاتصال الخارجي:

على الرغم من أن نشاط الاتصال الخارجي نشاط تمارسه المؤسسات كافة صغيرها وكبيرها، إلا أن استحداث إدارة متخصصة الدارة هذا النشاط يرتبط بعوامل مختلفة منها:

- حجم المؤسسة.

-إمكانية المؤسسة المالية.

- موقف الإدارة العليا من هذه الوظيفة.

أما أهداف الاتصال الخارجي تتمثل في:

- كسب ثقة العملاء.

- كسب تأييد المجتمع وجذب اكبر عدد من الزبائن الجدد.

- تسوية العلاقة مع رجال الإعلام

- نشر الوعي الصحي والصناعي والأمني.

- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة.

- الحصول على اكبر حصة ممكنة من السوق.

- إيجاد تفاعل بين المنشأة والمجتمع الخارجي.

- معرفة الرغبات والأهواء والتغيرات في حاجة العملاء.

- تعمل على الإلحاق بركب التطور في الوسائل بالنسبة إلى عمل المؤسسة من أجل تحسين ورفع كفاءة الإنتاج.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، ( مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2001)، ص 63.

المبحث الثالث: أهمية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة و آلياته

### 1. أهمية الاتصالات الإدارية<sup>1</sup>:

إذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغیرها وكبیرها.

إن معظم مشكلاتنا اليوم كما يقول عبد الباقي: " ليست في عالم الأشياء ولكن في عالم الأشخاص وأن اكبر فشل للإنسان كان وما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمهوانما مشكلة اتصال". لذا يعتبر الأكاديميون كما أورد "جرينبرج وبارون" أن الاتصالات هي الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها ، كما أشارا "جرينبرج وبارون" أن هيكل المنظمة وانتشارها ومجال عملها تتحدد بواسطة أدوات وأساليب الاتصال بها.

ولا يرى "جرينبرج و بارون" مبالغة في عبارة "برنارد" إذا علمنا أن مديري الشركات يقضون 80% من أوقات عملهم في عملية الاتصالات. ويمكن قياس مدى أهمية الاتصالات عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت كما يقول عبد الباقي أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق إتصال فعال. أيضا كما أوضح حمود أن التطور والنمو الكبير في

<sup>1</sup> صبرينة رماش ، مرجع سبق ذكره، 131.

المنظمات واتساع أنشطتها وزيادة الاهتمام بالاتصالات. ويقول أيضا: "إن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف بين أنواع الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة".

كما أورد تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال وبدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم، لذلك تقول المنجي أن "للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق، ولا عجب أن تعود اغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية في المنظمات وبالأخص مع كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض، فالاتصال هو عصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم. أيضا يتضح لنا الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين ومبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح وتحقيق فعاليتها. أيضا يتضح لنا متى ما كان الاتصال واضحا يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء.

- **تخصيص المهام:** يتطلب نشر المعلومات على مجموعات العمل في كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج.

- **حجم المنظمات:** إن اتساع حجم المنظمات تولد عنه زيادة في عدد الأقسام داخل المنظمة، مشكلة بذلك الهيكل التنظيمي مما يستلزم ضرورة وجود اتصال بين مختلف المستويات.

- **وجود نقابات:** إن ارتفاع النزاع والصراع بين العمال والإدارة يتطلب نشوء نقابات التي تحتاج كما هائلا من المعلومات لفائدة أعضائها.

- استعمال مصطلحات تقنية صعبة: إن المصطلحات والتعبير المستعملة من طرف الإدارة وممثليها، تكون واضحة وبسيطة الفهم من طرف كل العمال ولهذا لا بد من تبسيطها حتى تكون في متناول الجميع.

## 2. أهمية الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة:

إن أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة ضرورة لتنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع، يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال الإداري، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي ويطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة في المؤسسة الاقتصادية، كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الاتصال الإداري ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج.

إن عملية اتخاذ القرار هي أحد أسس عمل الإدارة، لكنه كذلك مجال يتسبب بكثير من المتاعب. وليس السبب أنه قد يكون قرارا خاطئا، بل أن هناك الكثير من المشاكل قد تسببها القرارات الصحيحة.

إن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناء على معايير وقواعد معينة.

المبحث الرابع: معوقات الاتصال و شروط فعاليته:

### 1. معوقات عملية الاتصال<sup>1</sup>:

الاتصال التنظيمي عملية صادقة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء للتأثير في المواقف غير أن هذه العملية غير بسيطة وسهلة، إذ تعرضها عدة حواجز وعوائق فيصيب توجيه عملية الاتصال نحو الفعالية. حيث يمكننا تقسيم معوقات إلى: نفسية، تنظيمية، تقنية، ثقافية، اجتماعية.

#### ■ معوقات نفسية:

تتميز المعوقات النفسية بالخطورة الغير الواضحة التي تسمى بشخصية الأفراد الذين يحاولون إخفاء تصورهم الفكري والسلوكي وإظهار حقيقة مزيفة عن أنفسهم لكسب مكانة مميزة في عملهم تؤثر سلبا في عملية الاتصال وتتعلق بمعوقات الإرسال الجيد للرسالة من طرف المرسل أو معوقات الاستقبال الجيد للرسالة من طرف المستقبل.

#### ■ معوقات خاصة بالمرسل:

-ضعف القدرة على صياغة سهلة وواضحة لأفكار الرسالة وتحديد الأهداف المبتغاة من تلك الرسالة، فبحث تشويش واضطراب صعوبات تفاعل المرسل مع الأطراف الأخرى في إقامة الصلة المختلفة فتحدد بدل علاقات التعاون بعلاقات تنافس وصراع وهي تغيير في أشكال التواصل

<sup>1</sup>عزي عبد الرحمن: "عالم الاتصال"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 17.

واللاوعي فبدل أن ينظر إلى المتحدث أو المستمع كإنسان موضوعي نراه يسقط عليه كل الميول الدقيقة في نفسه و التواصل في مثل هذه الحالات يكون دفاعيا بالأساس.

- إصدار الأحكام المسبقة اتجاه المستمع كالأفراد في رفع قيمته أو التقليل منها واعتباره كرمز للنشور والعدوانية يدل التعامل معه على أنه إنسان عادي لخطر صيانة واتجاهاته ومواقفه الخاصة.

-الضعف في تخطيط الاتصال يهدف إلبالتأثير على المستمع لذلك وجب اختيار الوقت الأفضل لإرسال الرسالة المناسبة عبر منافذ تتسب لجمهور معين.

- انخفاض الحساسية لإرجاع الأثر يحول التواصل إلى حوار فردي للتفاعل فيه وتحوله إلبإيصال من جانب واحد.

#### ▪ معوقات خاصة بالمستقبل<sup>1</sup>:

عدم فهم الرسالة و يرجع لأسباب منها:

- الشروع في إطلاق التأويلات، عدم التروي للوصول إلى جميع المعطيات اللازمة لفهم الأهداف و نتيجة التشويش الذاتي.

- إدراك الالتقائي المفرط ويعني الانتباه إلى بعض العناصر سواء كانت ايجابية أو سلبية مما يؤدي إلى تفسير مقصود الرسالة.

<sup>1</sup>عزي عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- إرجاع الأثر، يجب على المستقبل أن يوضح ردود فعله للمرسل حتى يمكن هذا الأخير من الاسترشاد بردود فعل المستمع.

### ■ معوقات تنظيمية:<sup>1</sup>

- معوقات ناتجة عن شبكة الاتصال:

لشبكة الاتصال ايجابيات وسلبيات فإن لكل شبكة فاعلية بالنسبة للشبكة والسلسلة في جميع الاتجاهات صدى يؤدي في غالب الأحيان إلى الفوضى و الضوضاء، ثم تأتي بعدها شبكة الدوالب التي تؤدي إلى حصر الاتصالات في الاتصال النازل أو الصاعد بين المدير وجميع العاملين، وقد خلقت هذه الشبكة حالة عزلة بين الأشخاص المعنيين، أما الشبكة الهرمية تتميز بالبيروقراطية وتمسكها بالشبكات الإضافية والتباطؤ الشديد للوصول إلى المعلومات مما يعرقل إنجاز أعمال المؤسسة.

- معوقات ناتجة عن سوء استعمال أدوات الاتصال:

إن أدوات الاتصال مختلفة كالهاتف، التلكس يتمثل في استخدامها في احتكار بعض الأدوات عن الأخرى وعدم اختيار الوقت المناسب في إرسال واستقبال المعلومات.

<sup>1</sup>مصطفى حجازي: "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة"، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر 2000، ص 151.



### ■ معوقات تقنية:

أدوات الاتصال أصبحت اليوم أدوات إنتاج، توزيع في المؤسسات الصناعية الإدارية، لذا نجد أن الاعتماد على قناة واحدة لتتمرير المعلومات غير كافية.

فلا بد من الاستغاثة بقنوات أخرى مثلا: التعليمات الكتابية قد لا تفي بالغرض فلا بد من إلحاقها باجتماع توضيحي في قناة ثانية -2- شفوية.

على المستوى التقني يتعلق بالتشويش الفيزيقي بانقطاع الخط تداخل المحطات الإذاعية فيما بينها أو ... إنسانيا كالمدير الذي يستقبل كما هائلا من الاتصالات الهاتفية والمراجعين والسكرتيرة التي تأتيه كل دقيقة بتلكس جديد أو يطلب تعليمات وغيرها، اختار الطريقة الغير مناسبة لإيصال المعلومات وهذا الفن أي استخدام القناة الملائمة يمكن أن يتعلمها الشخص بالتجربة أو المعرفة بخصائص البشر واحتياجاتهم.

### ■ معوقات ثقافية و اجتماعية:

التباين في المستوى الثقافي والاجتماعي مع مختلف العمال الميزات الاجتماعية والتقييم القبلي اختلاف الموروث الحضاري والاجتماعي والثقافي بين الأفراد.

### ■ سيمياء الاتصال<sup>1</sup>:

اختلاف المعاني للفظة واحدة بين المجتمعات المختلفة مما يؤدي إليإظهار عوائق في فهم الرسالة، إن مختلف العوائق التي تعرض العملية الاتصالية التي ذكرتها وجب على المدير معرفتها

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره ص 152.

والإلمام بها لأنها تعتبر نقطة البداية لعلاج إشكاليات الاتصال التي تعاني منها المؤسسة وهي الخطوة الأولى نحوالاتصال الفعال إضافة إلى عدة عوامل أخرى كالبيروقراطية مثلا.

## 2. شروط فعالية الاتصال:

من الضروري أن تدرك بان عملية الاتصال ليس مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنية وعلمية أيضا، ويفترض أن تستوفى شروط العملية والفنية.

### أ. التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلما حللنا المشكلة أوالفكر المطلوب نقلها تحليلا كافيا، كلما زاد وضوحا وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحساب أهداف واتجاهات من يتأثرونبعميلة الاتصال بمعنى الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحري الدقة في ذلك، أي عدم الاستعمال الرمزي ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة، أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائما للموقف.

### ب. استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات:

و ذلك بالتأخذ من أي مرسل قد قام بنقل من أراد فعلا بوضوح، وذلك بمراجعة ما كتب وإنشاء بعض الأشخاصإنأمكن والآخر منهم يفهمون ما يريد قوله فعلا.

### ج. إجابة فن الإنصات:

ففي الاتصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما، وأن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا، كما يقول " هاملت ": "إمنح كل شخص أذنك مع قليل من صوتك، ولا يتدخل لإزالة التشتت في الحديث أو بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل".

### د. الحصول على التغذية العكسية:

وذلك بمتابعة الاتصالات، إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أن تتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة، لأنه تسيير معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.

### هـ. معرفة الظروف المحيطة:

فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية.

- استخدام وسائل اتصالية مناسبة وأكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي.
- فهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ورغباته.
- وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة.

## خلاصة:

إن للاتصال وظيفة حيوية تتطلب مهارات وإجراءات وهياكل تنظيمية لإنجاحها، فكل أوجه العملية الإدارية في المؤسسة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة تؤدي من خلال الاتصال، فهو الركيزة التي يعتمد عليها المسير في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولكن هذا لا يتم إلا بتضافر جهود كل من الرؤساء والمسؤولين والعمال في المؤسسة وجمعهم ككتلة واحدة من أجل هدف واحد عن طريق فعالية دقيقة ومتكاملة، بهدف تحقيق تكامل أفضل ونجاح أوسع يساهم في تحديث المؤسسة.

# الإطار المنهجي

# الإطار النظري

# الإطار التطبيقي

خاتمة



# قائمة المراجع

الملاحق

حقائق

للاتصال وظيفية أساسية وأهمية بالغة في المؤسسات المعاصرة، حيث تولي هذه المؤسسات اهتماما كبيرا به، وذلك نظرا للدور الذي يلعبه في نجاح أي مؤسسة، سواء كان على المستوى الإعلامي أو الخدماتي والاقتصادي.

ويعتبر الاتصال من الدعائم الأساسية للتعبير الجيد والفعال للمؤسسة، وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي، فعلى الصعيد الداخلي يعمل على خلق الروابط الإنسانية وتبادل المعارف وإعطائهم الفرصة للإدلاء بأرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، لذا فهو احد الدعائم الرئيسية لتجاوزها و ضمان استمرارها وتحقيق أهدافها، وهو الأمر الذي يساعد على التقارب و التعاون بين العمال و رفع معنوياتهم ليشعروا بانتمائهم للمؤسسة وبالتالي يساهم على ضمان تسيير الموارد المادية و البشرية للمؤسسة.

أما على الصعيد الخارجي، أصبح الاتصال أكثر من ضرورة، إذ يسمح للمؤسسة بفرض نفسها فالتنظيمات بمختلف أنواعها لا يمكن أن تتواجد بدون اتصال، فهو وسيلة أساسية في تحسين الأداء و التبادل الفكري بين مختلف الإدارات للمؤسسات.

وسنبدأ هذا العمل في الجانب المنهجي، الذي يحاول الإلمام بشروط البحث العلمي ويوضح الإشكالية وتحديد المفاهيم والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة و أهمية الدراسة و منهج البحث و كذا تلخيص بعض الدراسات السابقة.

أما الجانب النظري الذي تربع على فصلين، كل فصل ضم أربع مباحث، جاء الفصل الأول تحت عنوان: الاتصال أنواعه و أهميته ( مفهوم الاتصال و أنواعه، عناصر الاتصال، وظائف الاتصال و خصائصه و أهمية الاتصال )، أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان فعالية الاتصال في المؤسسة ( الاتصال كعملية محورية في تسيير المؤسسة، الأهداف الداخلية و الخارجية للاتصال، أهمية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة وآلياتها بالإضافة إلى معوقات الاتصال و شروط فعاليته ).

بالإضافة إلى جانب تطبيقي تناولنا فيه الدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة

" اتصالات الجزائر"بتيارتمن خلال جملة من المقابلات وتحليلها وفق الفرضيات المسطرة للبحث، وفي الأخير تلخيص جملة من الاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال البحث.

# إهداء

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله أمار دربي بنوره وطريقي بعلمه وقلي بإيمانه، ويسر

لي أمري لإنجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديته إلى التي تشاكرت أعضاء جسدي في رحمتها  
وإلى من حملتني تسعا وأنارت ظلماتي وأرضعتني حبه الحياة وحب الناس إلى من سهرت في ليالي  
الدجى وعملت الكثير والعسير لأجلي والتي شجعتني طوال مشواري الدراسي لتحقيق غايتي والتي  
كان نجاحي بها يا قرة عيني أمي الغالية أمي البنون جميلة

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حبه

إلى من كتبت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من صد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز معمر

إلى من يفيض الفؤاد بالحنين إليهم نسيم، سعيد، إسلام، سامية، أسية، لندة، صونية، سارة.

والكتوتان أسماء وعمد الرحمان

إلى الصديقات: سعاد، وفاء، فتيحة، طليحة، أسماء، خديجة، فاطمة

وإلى كل الأهل والأحباب وإلى جميع الأصدقاء و كل أساتذة علوم الإعلام والاتصال وخاصة الأستاذ

الفاضل "العماري بوجمعة"

تولي المؤسسات أهمية قصوى للاتصال في هيكلها التنظيمي، باعتبارها الأساس الذي بدونه لا تستطيع أي منظمة أو مؤسسة أداء مهامها وتحقيق تطلعاتها.

فالالاتصال يقوم بوظيفة فعالة ينبغي أن يعطي الفرصة لكل العمال والموظفين لكي يتأقلموا مع الحياة العملية لكل مؤسسة، ويقوم على خلق الروابط الإنسانية بين أعضائها، ويساهم في نشر المعلومات والحقائق و الأفكار بينهم.

يلعب الاتصال دور فعال لإعطاء أفضل صورة للمؤسسة، وهذا نتيجة للدور الهام الذي يؤديه وذلك من خلال مساهمته في الحفاظ على استمرارية هذه المؤسسات.

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

## دليل المقابلة

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

نحن طلبة قسم علوم الإعلام و الاتصال - جامعة مستغانم -

سنة ثانية ماستر تخصص وسائل الإعلام و المجتمع بصدد إجراء بحث ميداني حول :

" دور الاتصال و فعاليته في تسيير المؤسسة "

حيث تم اختيار "اتصالات الجزائر " تيارت نموذجاً للدراسة فإنه يشرفنا أن نتقدم اليكم بهذه

المقابلة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة تدور حول الاتصال في المؤسسة و القائمين به.

يرجى منكم الإجابة على هذه الأسئلة و نحيطكم علماً أنّ

معلوماتكم لا تستخدم إلاّ لأغراض علمية.

ولكم منا فائق الاحترام و التقدير.



## قائمة المراجع والمصادر

أ- المراجع باللغة العربية:

أولاً: القواميس والمعاجم:

1- محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

2- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003.

ثانياً: الكتب باللغة العربية:

1- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، بدون طبعة، 1999.

2- إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف الإسكندرية، بدون طبعة، 1996.

3- أمير علي محمد، الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2006.

4- إسماعيل عرياجي، اقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، 1996.

5-ديجريت، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد إسماعيل، القاهرة، دار النهضة للطباعة والنشر، بدون طبعة، 1974.

6-هناك حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، 2002.

7-محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، دار المنشورات الجزائرية، الطبعة الأولى، باتنة، 1999.

8-محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001.

9-محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، بدون طبعة، 1993.

10-محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، 1996.

11-محمد الغريب عبد الكريم، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 1999.

12-منال طلعت محمود، مل إلى علم الاتصال، مصر، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، 2001.

13-مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بدون طبعة، 2000.

14- عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الثانية، 1978.

15- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بدون طبعة، 1990.

16- عزي عبد الرحمن، عالم الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة.

17- صالح ليري، مدخل إلى العلاقات العامة، دار حنين للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الثانية، 2005.

18- خيري جميل الخليل، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، القاهرة، الكتاب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، 1985.

### ثالثاً: الرسائل الجامعية

- صبرينة رماش، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، طبعة 2008-2009.

### ب- المراجع باللغة الفرنسية:

1. Amado(G)'(A)'La dyant Mique des communications dans les groups-Armand colin' France.
2. Dominique Beau et s.Daudelstratégiqued'entreprise (paris'1912)p10-11.
3. Pierre Gregory. JeanMarcelline ;marketing publicité(Bardanne'sept'1994) p9.

# كلمة شكر

نشكر الله عزوجل على نعمة العقل التي فضلنا بها على سائر المخلوقات الأخرى ونحمده على توفيقنا في إنجاز هذه الرسالة المتواضعة كما نتوجه بالشكر العظيم إلى الوالدين اللذين لم يبخلوا عن بشيء وادعوا الله أن يطيل في عمرهما وإلى إخواني وأخواتي.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل: "العماري بوجمعة" الذي أشرف على إنجاز البحث بتوجيهاته المامة والقيمة ومساهمته في إثراء هذه الدراسة المتواضعة بتفكيره الرشيد ورأيه السديد.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بفرنجة، وخاصة مدير المؤسسة الذي لم يبخل علينا بأية معلومة.

## المعلومات الشخصية :

### 1. الجنس:

ذكر  أنثى

### 2. السن :

من 20 إلى 35 سنة  من 36 إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة

### 3. المستوى التعليمي:

مستوى ثانوي  مستوى جامعي

### 4. الوضعية المهنية:

عاملتقني اطار سامي

### 5. سنوات الخبرة

أقل من 5 سنة  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## المحور الأول : طبيعة العلاقة بين الجمهور الداخلي في المؤسسة

1. كيف يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة ؟
2. هل تخدع العلاقات الى قيم وقوانين رسمية أم أطر شكلية (غير رسمية)؟.
3. ماهي طبيعة العلاقات بين الجمهور ؟(ودية ، مهنية ، تضامنية .توتر وصراع ...).
4. هل تساعد العلاقات الداخلية على رفع مردودية المؤسسة ؟.
5. هل تتم عملية الاتصال بشكل مرن ؟.

## المحور الثاني :الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة

1. ماهي الوسائل المستخدمة للاتصال داخل المؤسسة ؟.
2. هل هي كافية لتحقيق الاتصال داخل المؤسسة ؟.
3. كيف يتم الاتصال داخل المؤسسة؟.
4. ماهي مساهمة المستخدم في تسيير شؤون المؤسسة ؟.
5. هل تشاركون في التسيير و اتخاذ القرارات ؟.

## المحور الثالث: أهم عوائق الاتصال الداخلي للمؤسسة "اتصالات الجزائر"

1. هل هناك عراقيل اتصالية داخل المؤسسة؟.
2. مع من تحل المشاكل التي تعيقك في عملك؟.
3. هل المشاركة تؤثر على العمال داخل المؤسسة؟.
4. في رأيك مانوع هذه العراقيل؟ هل هي تنظيمية؟إدارية؟أخرى؟.
5. ما الحلول التي تقترحها؟.

# الجانب المنهجي للدراسة

الإشكالية

أسباب اختيار الموضوع ( ذاتية ،موضوعية )

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع البحث

العينة

أدوات جمع البيانات

تحديد المفاهيم

الدراسات السابقة



■ الإشكالية:

تعد العملية الاتصالية من الدعائم الأساسية للمؤسسة، وذلك من خلال الدور الذي تقوم به في تسيير وتنظيم العلاقات الإنسانية ونشر المعلومات والأفكار، فيؤدي ذلك إلى خلق جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة، فيزيد ذلك من التقارب والانسجام العلمي، فهي أساس كل تنظيم ناجح.

لهذا يعتبر الاتصال من العوامل التي يتوقف عليها سير العمل داخل المؤسسة، فأى خلل في العملية التسييرية ينتج عنه وصول المؤسسة إلى الأهداف غير مرغوب فيها والعكس صحيح. وعليه فإن حياة أي مؤسسة، " مؤسسة اتصالات الجزائر " بتيارت هي واحدة من هذه المؤسسات الهامة في الحياة الاجتماعية تعتمد هي الأخرى على الاتصال، و ذلك من أجل تطويرها و تحقيق متطلبات العاملين و خدمة الصالح العام. فإن الاتصال له أثر كبير داخل و خارج المؤسسة، و قد كانت لمؤسسة " مؤسسة اتصالات الجزائر " المحطة التي وقفنا عندها محاولين معرفة طبيعة الاتصال ومدى فعاليته في تحقيق أداء المؤسسة، وعليه فإن الإشكالية تبنى كالتالي:

- ما هي شروط و مدى نجاح و فعالية الاتصال في المؤسسة ؟

ويمكن معالجة هذه الإشكالية من خلال التساؤلات التالية:

- ما هي أهمية الاتصال في المؤسسة ؟

- ما هي شروط نجاح العملية الاتصالية في المؤسسة ؟

- هل ينعكس الاتصال الداخلي للمؤسسة على خدماتها مع الجمهور ؟

\*إن نجاح المؤسسة في نشاطها و خدماتها متوقف الى حد كبير على فعالية أنظمتها الاتصالية.وهي الفرضية الأساسية التي تنطلق منها وتعالج ما خلالها.

- فعالية الاتصال في نجاح سياسة المؤسسة، مدى نجاحها في الاتصال الداخلي وكذا معوقات الاتصال التي تنعكس سلبا على مردود الخدمات والتحصيل لدى المؤسسة.

### أسباب اختيار الموضوع:

أسباب عديدة دعنتني إلى اختيار هذا البحث منه ما هو ذاتي و ما هو موضوعي و تتمثل فيما يلي:

- التطرق إلى الجانب الاتصالي في المؤسسات ميدانيا.
- معرفة ما مدى تطبيق الاتصال في مؤسستنا خاصة "مؤسسة اتصالات الجزائر".
- محاولة معرفة واقع الاتصال في المؤسسة.
- أفراد البحث العلمي حول الاتصال.
- الرغبة في معرفة ما إذا كانت إدارة هذه المؤسسة تستعمل تقنيات الاتصال بشكل منتظم.
- معرفة التقنية الاتصالية المطبقة من طرف المؤسسة، و مدى درجة فعاليتها.

### ■ أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف الأساسية التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في:

- معرفة مكانة الاتصال في تنظيم و تسيير المؤسسة.
- تسليط الضوء على العملية الاتصالية في المؤسسة.

- نقدم دراسة نعتمد على منهجية واضحة تهدف للوصول إلى نتائج صحيحة و شاملة لمعرفة حقيقة وضع الاتصال في المؤسسة.
- معرفة فعالية الاتصال بين الموظفين المسؤولين والتعرف على أهم عراقيل العمليات الاتصالية داخل المؤسسة.
- تعتبر الدراسة جهدا إعلاميا يضاف إلى الجهود السابقة التي تناولت عملية الاتصال في مختلف المؤسسات و الشركات.

#### ■ أهمية الدراسة:

إن العمل الاتصالي يشغل في المؤسسة الحديثة أهمية كبرى، إذ يؤثر على صورة المؤسسة و السير الحسن لها و الكفاءة الإنتاجية للعمال و الموظفين، فتطبيق مخطط عملية فعال لا ينجح إلا إذا تشكلت المؤسسة هوية واحدة تمثل وحدة المؤسسة، وتماسك أعضائها و أقسامها ما يؤدي إلى الفعالية والحضور بصورة جيدة، فان هذه الدراسة تهدف إلى محاولة معرفة مدى اعتماد " مؤسسة اتصالات الجزائر " على الاتصال والتحكم الجيد و إبراز مكانته الهامة في المؤسسة.

#### ■ منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريق المؤدي إلى التقدم من مجرد الشك و التصور والوهم إلى الحقائق الموثوق فيها و النتائج السليمة والموضوعية، فكل دراسة أكاديمية موضوعية ومنظمة تستدعي الاعتماد على منهج محدد للتحقيق والكشف عن أبعاد الظاهرة وجوانبها المختلفة و تفسير العلاقات التي تربط بين عناصرها و ذلك بطريقة عملية دقيقة.

تختلف مناهج البحث في وظائفها و خصائصها باختلاف طبيعة المواضيع، وكذا أهداف الباحث التي يسعى تحقيقها، لهذا فان طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث المنهج الذي سوف يتبعه في دراسته، بما أن دراستنا تتمحور حول دور الاتصال في المؤسسة، استدعى هذا تطبيق منهج " دراسة حالة " الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة بطريقة معمقة ومركزة، ويمكن أن تكون هذه الحالة فردا إلى مؤسسة أو نظاما اجتماعيا.

#### ■ مجتمع البحث:

إن نجاح الدراسة لأي بحث علمي يتوقف على مدى اختيار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسة، فبقدر ما تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بقدر ما تكون النتائج صادقة. إن دراستنا تهدف إلى مدى فعالية الاتصال في المؤسسة " اتصالات الجزائر نموذجا" وذلك من خلال معرفة الأهمية التي يكتسبها انطلاقا من طبيعته في المؤسسة ومعرفة اهدافه، وكذا العوامل المؤثرة في العملية الاتصالية لمؤسسة " اتصالات الجزائر " .

#### ■ العينة:

العينة هي كل مجموعة من الأفراد يمكن أن تعمم على نتائج أي دراسة، و لكي يتحقق هذا التعميم يجب أن تكون العينة ممثلة لهؤلاء الأفراد<sup>1</sup>.

إن العينة التي قمت باختيارها في هذا البحث هي عينة قصديه، وأن كل الأسماء تشير إلى العينة التي تقوم على التقدير الشخصي للباحث في اختيار مفردات مجتمع البحث انطلاقا من

<sup>1</sup> محمد الغريب عبد الكريم، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 1999، ص

الدراسة الكاملة والمفصلة لما يحتويه هذا المجتمع ولطبيعته من حيث ما يتضمنه من معلومات وبيانات، وبالتالي فإنه يتم اختيار تلك التي لها صلة بالبحث الذي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية.

وتمثلت عينة هذا البحث في موظفي " مؤسسة اتصالات الجزائر بفرندة ولاية تيارت" و التي اشتملت على ثمانية موظفين ( 08 ) تم المزج بين الذكور و الإناث يمثلون عمال إطارات المؤسسة.

#### ▪ أدوات جمع البيانات:

أي بحث يحتاج في دراسته إلى أداة أو أدوات تساعده في بحثه و تكون وسيلة له للحصول على معلومات وبراهين حول إشكالية الموضوع، هذه الأدوات يجب أن تكون ملائمة لموضوع الدراسة و منهجه، فتم الاستعانة في هذه الدراسة بالمقابلة فهي تقنية مباشرة و من بين الأدوات المساعدة في جمع المعلومات و البيانات من الميدان المتعلق بموضوع البحث و تبريرها و تصنيفها و تحليلها عمليا بما يساعد الباحث على التوصل إلى النتائج النهائية التي يستعملها في الكشف عن خبايا الموضوع الذي هو محل الدراسة<sup>1</sup>.

وكانت نوعية المقالة هي مقابلة داخلية شملت معظم الموظفين على حسب الهيكل التنظيمي

في " مؤسسة اتصالات الجزائر بفرندة ولاية تيارت"

<sup>1</sup> محي الدين مختار ، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، دار المنشوراتالجزائرية ، ط1 ، باتنة، 1999،

تحديد المفاهيم:

لا تخلوا أي دراسة من مفاهيم خاصة بها والتي يعبر عادة عنها بالكلمات المفتاحية "mot clefs" المفاتيح السرية لها ، في دراستنا هذه نحاول التطرق الى بعض المفاهيم التي من خلالها سوف نعطي نظرة شاملة لموضوعنا .

1. **الاتصال:** تتكوّن المنظمة عن طريق المزج الميكانيكي بين الأدوار الإجتماعية والجامعات الفرعية التي تشتمل عليها. ولذا يرى البعض أنّ المنظمة ليست إلاّ نوعاً من التنظيم الاجتماعي لتفاعلات الجماعات. ويقصد بالتفاعل وجود اتصال بين مختلف العناصر ، بحيث يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به. وعلى ذلك فعملية الاتصال تعني إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات وتبادلها وإذاعتها والإعلام بها، بحيث يمكن الإحاطة بأمر وأخبار ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة. وتتم هذه العملية عادة في صور متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد ، بمعنى نقل وإعطاء البيانات إلى الآخرين واستقبالها<sup>1</sup>.

2. **الاتصال الداخلي:** هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه، سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا ، إنّ الاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع، وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة<sup>2</sup>.

3. **الاتصال الخارجي:** هو تبادل المعلومات خارج المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن ، علم الاجتماع الصناعي، ط2. مكتبة غريب ، القاهرة ، 1978، ص14.

<sup>2</sup> محمد محمد عمر الطنوبي، نظرية الاتصال ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، ط1 ، 2001، ص17.

4. المؤسسة : هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستعملة ماليا ، هدفها توفير الإنتاج وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ، ويمكن أن تعرف أنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي<sup>1</sup> .

#### الدراسات السابقة:

إن نمو المعرفة و تشعبها، يفترض على الباحث عند القيام ببحثه العلمي عليه أن يبحث، و يقبل عن الدراسات السابقة التي هي محل البحث و عليه أن يقتنع أن عمله هذا ما هو إلا عبارة عن حلقة وصل متصلة بمجالات كثيرة، و بالتالي يمكن الاستفادة منها في جميع النواحي، و بالتالي هي علاقة جزئية بالموضوع.

وتم تناول مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه لصبرينة رماش تحت عنوان " الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ( مؤسسة سونالغاز) في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية لسنة 2008-2009، جامعة منتوري بقسنطينة " وتوصلت إلى النتائج التالية<sup>2</sup>:

- تنمية القدرة على تجنب عوائق الاتصال.

- التخطيط الجيد للاتصالات.

<sup>1</sup>إسماعيل عرياجي ، إقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية ،1996، ص22.

<sup>2</sup>صبرينة رماش ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الإجماع ، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، ط2008-2009، ص18.