

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة وهران 02- محمد بن أحمد -

قسم علم الاجتماع

كلية العلوم الإجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع الاتصال موسومة بـ:

# فعالية الاتصال الداخلي بين الموظفين

## دراسة ميدانية ببلدية السانيا نموذجا

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

- د. بلحاج حسنية

- مجاهدي عائشة

السنة الجامعية 2015-2016

## فهرس الموضوعات:

كلمة شكر

إهداء

1 ..... مقدمة عامة

### الفصل التمهيدي: التصور التقني والمنهجي للدراسة

- 5 ..... إشكالية البحث
- 6 ..... فرضيات البحث
- 7 ..... أسباب اختيار الموضوع
- 7 ..... أهمية الموضوع
- 7 ..... أهداف الموضوع
- 8 ..... تصور حول المقاربة المنهجية للدراسة
- 10 ..... تصور حول المقاربة النظرية للدراسة
- 12 ..... تحديد المفاهيم الإجرائية
- 16 ..... الدراسات السابقة عن الموضوع
- 18 ..... صعوبات الدراسة

### الفصل الثاني: سوسيولوجية الاتصال

- 22 ..... المبحث الأول: مفهوم الاتصال، عناصره وخصائصه
- 22 ..... مفهوم الاتصال
- 23 ..... مفهوم الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة
- 24 ..... عناصر العملية الاتصالية
- 28 ..... خصائص الاتصالات الفعالة
- 32 ..... المبحث الثاني: نماذج الاتصال، أنواعه وشبكاتة

- نماذج الاتصال.....32
- أنواع الاتصال الداخلي.....36
- شبكات الاتصال.....42
- المبحث الثالث: أهداف الاتصال، معوقاته وشروطه.....48
- أهداف الاتصال ووظائفه.....48
- أهمية الاتصال ومعوقاته.....48
- شروط فعالية الاتصال.....52

### الفصل الثالث: القيام بعملية البحث البيبليوغرافي

- تقديم المؤسسة ميدان الدراسة.....58
- تحليل المعطيات الخاصة بالمبحوثين.....58
- تحليل الدراسات الاستطلاعية.....59
- تحليل المقابلات.....61
- استنتاج الفرضيات.....69
- الاستنتاج العام.....70

خاتمة عامة.....73

ملاحق.....76

قائمة المصادر والمراجع.....79

فهرس الموضوعات.....85

## الفصل التمهيدي: التصور التقني والمنهجي للدراسة

- إشكالية البحث
- فرضيات البحث
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الموضوع
- أهداف الموضوع
- تصور حول المقاربة المنهجية للدراسة
- تصور حول المقاربة النظرية للدراسة
- تحديد المفاهيم الإجرائية
- الدراسات السابقة عن الموضوع
- صعوبات الدراسة

## الفصل الثاني: سوسولوجية الاتصال

المبحث الأول: مفهوم الاتصال، عناصره وخصائصه

- مفهوم الاتصال
- مفهوم الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة
- عناصر العملية الاتصالية
- خصائص الاتصالات الفعالة
- المبحث الثاني: نماذج الاتصال، أنواعه وشبكاته
  - نماذج الاتصال
  - أنواع الاتصال الداخلي
  - شبكات الاتصال
- المبحث الثالث: أهداف الاتصال، معوقاته وشروطه
  - أهداف الاتصال ووظائفه
  - أهمية الاتصال ومعوقاته
  - شروط فعالية الاتصال

## الفصل الثالث: القيام بعملية البحث البيئي وجرافي

- تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
- تحليل المعطيات الخاصة بالمبحوثين
- تحليل الدراسات الاستطلاعية
- تحليل المقابلات
- استنتاج الفرضيات
- الاستنتاج العام

خاتمة عامة

ملاحق



## قائمة المصادر والمراجع

# فهرس الموضوعات

## مقدمة عامة:

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمنعزل عن الآخرين والاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان، ويعد هذا الأخير ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، فعلى مستوى الفرد والجماعة أصبح الاتصال يمثل الدعامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل، كما يلعب دور هاماً في حلّ مشاكل الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهداف مشتركة.

ويعتبر نظام الاتصال العنصر الأساسي في التغلب على الصراعات المحتمل وقوعها بين العاملين، كما يعزز التنسيق والتعاون فيما بينهم، ويعتمد على قنواته التي تسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات.

والمؤسسة باعتبارها جماعات تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أغراض وأهداف مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين، فهم يتحركون داخل هذه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف والغايات وأيضاً لإشباع حاجاتهم.

كما أنه لا يمكن تصور أي إدارة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات، تفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة للاتصال.

ولا تعتبر عملية الاتصال داخل الإدارة بالعملية السهلة، وذلك لعدة أسباب وعوامل تتدخل فيها كالفهم والوسائل، الوقت، المكان، الوضوح، السهولة والأسلوب، ولا يمكن أن نعرف مثل هذه العوامل وغيرها إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة موضوع فعالية الاتصال الداخلي بين العمال في الإدارة، وما إذا كانت الإدارة محل الدراسة فعلاً تهتم بتحقيق الفعالية الاتصالية والوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف عائقاً أمام تحقيق فعالية الاتصال الداخلي بين موظفين ببلدية السانية، وقد قسمنا هذا الموضوع إلى الفصول التالية:

الفصل التمهيدي ويتضمن الإشكالية والفرضيات، أهمية وأهداف الموضوع وأسباب اختيارنا للموضوع ثم عرض تصور حول مقاربة المنهجية والنظرية للدراسة والدراسات السابقة حول الموضوع كما حددنا صعوبات البحث.

الفصل الثاني: "سوسيولوجيا الاتصال" وقد قسمناه إلى ثلاث مباحث وهي: المبحث الأول "مفهوم الاتصال وعناصره وخصائصه" وتطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال، مفهوم الاتصال الداخلي والخارجي وإلى عناصر الاتصال وخصائص الاتصال الفعال.

المبحث الثاني: "نماذج الاتصال أنواعه وشبكاته" وقدّمنا فيه نماذج الاتصال وأنواع الاتصال الداخلي بالإضافة إلى شبكات الاتصال.

المبحث الثالث: "أهداف الاتصال معوقاته شروطه" وقد تضمن؛ أهداف الاتصال ووظائفه وأهمية الاتصال ومعوقاته كما حدّدنا شروط فعالية الاتصال.

الفصل الثالث قمنا بعرض إطار الدراسة الميدانية وتضمن تحليل الدراسة الاستطلاعية وتحليل معطيات الخاصة بالمبحوثين و استنتاج العام.

.

## إشكالية البحث:

تهدف العملية الاتصالية إلى تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجهاتهم، فالاتصال جزء أساسي في كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتوجيه.<sup>1</sup>

كانت المؤسسات في طورها الأول بسيطة في إدارتها، وفي الوسائل البشرية والمادية المستعملة، وحتى عملية الاتصال كانت سهلة ومستمرة بين أفراد المؤسسة، وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، ولكن سرعان ما تطورت هذه الطرق ووسائل الشفوية في المؤسسات الحديثة مع تعقد تنظيمها ومستوياتها الإدارية وتقسيم المسؤوليات والمهام لأداء ما تم التخطيط له.

إن كل تنظيم هو عبارة عن منشأة إنسانية يتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضاؤها، فله هيكل تنظيمي تجري فيه عدة عمليات لجمع المعلومات والبيانات عن الحالة الداخلية للتنظيم والبيئة التي يعمل فيها، وضمن الهيكل التنظيمي توجد شبكة للاتصالات حيث عن طريقها يتم تبادل المعلومات في كافة أجزاء التنظيم وهذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

فالمؤسسة تعتبر منشأة إنسانية يتوقف نجاحها على الاتصال ما بين مختلف عناصرها التنظيمية والإدارية.

فبالاتصال تسهل عملية تبادل المعلومات، مع إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين الأفراد بما يساعد على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرجوة.

فالعلاقة الاتصالية على هذا الشكل تعد الرابط الرئيسي للعمليات الإدارية، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط، وإنما على التعاون القائم بينهم لتحقيق العمل

<sup>1</sup> محمد قاسم القيروني، السلوك التنظيمي، دراسة الإنسان الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، وائل للنشر، عمان، 2009، ص219.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي وقيس مومني، نظرية المنظمة ونظرية التنظيم، ط4، دون دار النشر، زهرة، 2009، ص230.

الجماعي وهنا يتمثل الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة، وهنا تتضح أهمية وفعالية الاتصال الداخلي في تيسير وتنمية المؤسسة، فالفرد على مستوى كل هيئة أو بناء مطالب بالاتصال حتى تنتقل المعلومة والمعطيات بشكل صحيح، خاصة على مستوى الهياكل الحيوية المتعلقة بمصالح المجتمع ككل، فبقدر ما كان الاتصال فعالا بها كلما كانت الشؤون العامة في طريقها المفعول.

فالعملية الاتصالية الناجحة لا يمكن أن تتم من دون التمرير للآخر واستقبال مختلف وجهات النظر.

ومن بين المؤسسات ذات الطابع الرسمي على مستوى الدولة نجد البلدية والتي تحدث بموجب قانوني، حيث أنه من خلال هذه الهيئة يمكن للفرد المشاركة في تيسير شؤون العمومية وكل هذا يتوقف على وجود اتصال داخل المؤسسة.

ومن خلال دراستنا هذه سنحاول دراسة فعالية الاتصال الداخلي بين موظفي بلدية السانية من خلال الوقوف على واقع الاتصال وفعاليتها كونه الجانب الأهم في بناء المؤسسة وازدهارها، كما ركزت الدراسة على الجوانب السلوكية لأطراف الاتصال من الجوانب السيكلوجية والاجتماعية، ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية، هل الاتصال الداخلي بين موظفي إدارة البلدية ذو فعالية؟

### فرضيات البحث:

ويمكن الإشارة إلى الفرضيات التالية:

- 1- الاتصال الداخلي بين عمال الإدارة فعال، ويستجيب لطبيعة العمل.
- 2- فعالية الاتصال الداخلي ترتبط بظروف العمل والمشاكل الموجودة إداريا.

**أسباب اختيار الموضوع:**

الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة:

- 1- تعتبر هذه الدراسة امتداد لمذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس الاتصال كون أن هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة في مجتمعنا وفي مختلف مؤسسات المجتمع.
- 2- كذلك ملاحظتي لأوضاع السائدة في بعض المؤسسات العمومية باختلافها، أثار فضولي لدراسة العلاقة بين العمال والإدارة من خلال الاتصال السائد فيها.
- 3- القرب المكاني ووجود مساعدة من داخل الميدان للحصول على المعلومات اللازمة.

**أهمية الموضوع:**

يعد موضوع دراستنا فعالية الاتصال الداخلي ذو أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، وفي علم الاجتماع وعلوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات، وسنحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن مفهوم الاتصال الداخلي، كونه عنصر تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها وتبيان أهم خصوصيات الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية، ومدى تأثير الاتصال في تسييرها.

**أهداف الموضوع:**

- 1- التعرف على أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.
- 2- محاولة تحديد خصائص وأهم الوسائل التي يعتمد عليها، وأهميتها في إنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة.
- 3- محاولة التعرف على أهم المشاكل والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة البلدية.
- 4- إبراز أهمية الاتصال الداخلي في التسيير الحسن للمؤسسة.



## تصور حول المقاربة المنهجية للدراسة:

## منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من أهم القواعد والإجراءات التي يعتمد عليها الباحث في بحثه حيث يعرف المنهج على أنه: "أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة لكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك"<sup>1</sup>.

وقد اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف على أنه طريقة من طرق التحليل وتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية"<sup>2</sup>.

وقد اتبعنا هذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة أو موضوع الدراسة: "فعالية الاتصال الداخلي بين الموظفين" من خلال وصف الاتصال وأهميته داخل التنظيم من جهة ومن جهة أخرى يعتبر أنسب المناهج لمثل هذه المواضيع، إذ يساعدنا المنهج الوصفي التحليلي في الكشف عن الحقائق السوسولوجية، وكذلك التطرق إلى أدق التفاصيل المتعلقة بالظاهرة والوقوف على كيفية معالجتها بطريقة علمية دقيقة وتحديد خصائص الظاهرة وتفسيرها لاستخلاص مضمونها.

## العينة:

ولمعالجة موضوع "فعالية الاتصال الداخلي بين الموظفين"، أخذنا مجتمع بحث متمثل في موظفي إدارة البلدية، واخترنا عينة قصدية وهي مكونة من 10 مبحوثين من مختلف الفئات العمرية بين ذكور وإناث منهم مرسومون في مناصبهم ومنهم من يشتغلون بعقود ما قبل تشغيل وعقود تحت برنامج إدماج نو الشهادات.

<sup>1</sup> محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، عمان، الأردن، ص35.

<sup>2</sup> عمار بحوش، محمد محمود الدينبات، مناهج البحث العلمي وطرق في إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص29.

وقد اخترنا هذه العينة لضمان التناسب الداخلي للعينة ومحاولة إعطاء تكافؤ الفرص لكافة الفئات الموجودة فيها.

وقد اكتفينا بـ10 مقابلات لأن أغلبية المبحوثين كانوا بصدد أخذ عطلة زمنية التي تزامنت مع بداية شهر رمضان ومع العطلة السنوية.

### أدوات جمع البيانات:

وقد استخدمنا مجموعة من الأدوات ساعدتنا في دراستنا وهي:

#### 1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة الأداة الأهم لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية، وقد استعملنا الملاحظة المباشرة حيث كنا نلاحظ كل ما يصدر عن العاملين بالبلدية، من حيث طريقة اتصالهم فيما بينهم واتصالهم بالإدارة، وهذه الملاحظات سمحت لي بجمع البيانات والمعلومات حول ظروف العمل وملاحظة الموظفين أثناء علمهم وملاحظة الجو السائد للأقسام الإدارية.

كما استعملنا هذه الأداة في ملاحظة سلوك المبحوثين خلال قيامنا معهم بالمقابلة ولاحظت استياءهم الكبير من بعض الأسئلة وتهربهم وتخوفهم من الإجابة، وقد تجسد ذلك في التصرفات التي قام بها بعض العمال التي تؤكد ذلك.

#### المقابلة:

تعتبر أداة بحث توظف في جمع المعلومات والبيانات على مستوى الأبحاث الاستكشافية ذات الغرض المتعلق باستطلاع نقطة معينة في البحث غير معروفة من قبل أو التعرف فقط على الجوانب المجهولة منها في تحديد الإشكالية أو وضع الفرضيات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005، ص215، 216.

وقد اعتمدنا على مقابلة نصف موجهة وهي تقنية أولية تستعمل بهدف الحصول على البيانات الضرورية الخاصة بشخص الذي يكون معه الحوار وتكون على شكل سؤال وجواب، فيها نوع من الحرية للمفحوص في التحدث عن أفكاره<sup>1</sup>.

وقد استعملنا المقابلة كوننا ننتمي إلى محيط العمل ومن عمال البلدية مما ساعدنا على التعرف على طبيعة والظروف التي يجري فيها العمل وعلى أهم المشاكل والعراقيل الإدارية والعملية الموجودة داخل البلدية.

### - الوثائق والسجلات:

استعنا في الدراسة بالوثائق والسجلات للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال ومراتبهم الإدارية وتوزيعهم على المصالح والأقسام وغيرها، إضافة إلى هذا تم الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تم الاستفادة من وثائق خاصة بتاريخ المؤسسة.

### تصور حول المقاربة النظرية للدراسة:

كل دراسة سوسيولوجية تحتاج لمقاربة نظرية ترتبط بالجانب الميداني، فالمقاربة هي: "المنهج والتقنية بدون حدود بينهما لا يتطابقان بالجملة، وإنما يستعملان لدراسة موضوعات حساسة، بجرعات مناسبة لردود الأفعال غير المتوقعة"<sup>2</sup>.

وبالنسبة لموضوعنا "فعالية الاتصال الداخلي بين الموظفين" فقد اعتمدنا على نظرية التحليل الاستراتيجي لعالم الاجتماع الفرنسي "ميشال كروزي" (1922)، ظهرت هذه النظرية مع كتابه "الفاعل والنسق" الذي شاركه في تأليفه "أرهارد فريدريك".

<sup>1</sup> أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2005، ص215.

<sup>2</sup> مادلين غراويتز: مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمر، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف، ط2، دمشق، 1993، ص12.

ويدرس هذا المنهج علاقات السلطة وتأثيرات استراتيجيات الفاعلين في المنظمة، ويسعى ليوضح المنطق التحتي للمنظومات العارضة المتولدة من هذا الاعتماد المتبادل، وقد أصبح منهجا للتشخيص التنظيمي ولدعم التغيير مألوف ومستخدما بشكل متزايد من قبل السوسيولوجيين، وكذلك موظفي الإدارة.<sup>1</sup>

كما يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الاجتماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية والتنسيق في فيه، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها، وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة، وتقادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة.

والتحليل الاستراتيجي ليس عملية سهلة بل عملية متشابكة ومترابطة بين عدة مدخلات ومخرجات، والفاعلون بما لديهم من ثقافات وخبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوما ينتجون أفعالا بها يستطيعون تحريك الأمور.

كما يسمح لنا التحليل الاستراتيجي بإيجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل، وهو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه ذلك لأنه يضمن صورة مغايرة عن التنظيم ومخالفا بذلك النظريات الكلاسيكية، فالتنظيم هو ذلك المجال الذي فيه يستغل الأفراد ويستفيدون من هوامش حرياتهم وهو محصلة أو نتيجة لألعابهم، فهناك دوما مجالا للعب أو المناورة بين المشاركين في التنظيم، وهذا المجال من الحرية هو الذي يحدد الفاعلين.

وسنعمد هنا في دراستنا لموضوع فعالية الاتصال الداخلي بين الموظفين على نظرية التحليل الاستراتيجي فإظهار أهمية وفعالية الاتصال الداخلي في تسيير وتنمية المؤسسة بين عمال الإدارة فقد سعينا إلى دراسة الاتصال داخل المؤسسة، وأهم الوسائل المعتمد عليها في ذلك وعلى إظهار أهم المشاكل والعراقيل التي تحول دون ذلك.

<sup>1</sup> عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزبييه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011، ص575، 576.

**تحديد المفاهيم الإجرائية:**

تحديد المفاهيم من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يتبعها أي باحث، لتحديد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة وتساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه وكذلك حصر المتغيرات التي يمنعها أن تؤثر في الدراسة وتحديد ما لتجنب الاستنتاجات الخاطئة، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

**1- الإدارة:**

هي هيئة بيئية داخلية محفزة للأفراد والجماعات تعمل بإرادتها في اتجاه تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية.<sup>1</sup>

الإدارة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة تؤدي إلى الاستخدام الفعال والكفاء للموارد المادية والبشرية الملائمة مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي للإدارة:**

هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة تتضمن العمليات الإدارية المختلفة، للاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسة بكفاءة وفعالية.

**2- التنظيم:**

<sup>1</sup> سعيد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص7، 8.  
<sup>2</sup> جلال إبراهيم العبد، إدارة أعمال مدخل القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديد للنشر، القاهرة، 2003، ص15، 16.

ويرى ريتشارد هال أن التنظيم هو تجمع له حدود واضحة نسبياً، ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى التنظيم نفسه وعلى المجتمع<sup>1</sup>.

ويرى "أوليفر شيلدون Oliver Sheldon" بأن التنظيم هو عملية دمج الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات، مع توفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بشكل أفضل القنوات أو السبل لاستخدام الجهود المتاحة بكفاءة وبطريقة منتظمة وإيجابية ومنسقة<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي للتنظيم:

هو عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة يقوم بتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار، ويوضح علاقات السلطة والمسؤولية فهو يساعد المنظمة على العمل بكفاءة لتحقيق أهدافها.

### 3- المؤسسة:

هي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني<sup>3</sup>.

ويرى محمد قاسم القريوني بأن المؤسسة العامة هي منظمة عامة مملوكة ملكية كاملة من قبل الدولة، تقوم بتقديم بعض الخدمات أو السلع ذات الصيغة العامة سواء كانت هذه

<sup>1</sup> الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، جامعة منتوري، قسنطينة، دت، ص10، 11.

<sup>2</sup> حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2006، ص20.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص25.

المؤسسات عسكرية أو اقتصادية أو اجتماعية، هذه المؤسسات تنشأ بموجب قوانين خاصة مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في الأداء.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي للمؤسسة أو المنظمة:

هي نظام اجتماعي اقتصادي يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها البعض بأساليب معينة، وهذا النظام عبارة عن موارد مادية ومالية وبشرية موجهة نحو تحقيق أهداف وغايات مشتركة.

#### 4- الاتصال:

**الاتصال لغة:** وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الإنجليزية Communism مشتركة أو اشتراكي، فإن الأصل اللاتيني للكلمة هو المجموع أو ما ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة.<sup>2</sup>

**الاتصال اصطلاحاً:** إن الاتصال عملية اجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وباستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة المشتركة بين أطراف العملية.<sup>3</sup>

ويعرفه "تشارلز كولي" بأن الاتصال ميكانيزم توجد من خلاله العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان وباستمرارها عبر الزمن، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات والنغمات، والصوت

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوبي: الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1985، ص92.

<sup>2</sup> هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص11.

<sup>3</sup> غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004، ص14.

والكلمات والطباعة والهاتف، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي للاتصال:

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الاتصال عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين الجماعة وأخرى بأساليب ووسائل متنوعة قصد إحداث الفهم المشترك وتحقيق هدف واضح.

### 5- تعريف الاتصال المؤسسي:

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب الاتصال المؤسسي بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي<sup>2</sup>.

أما الاتصال في الإدارة ويعرفه "وليام جوليك" بأنه عملية إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها، كما يعرفه بعض علماء الإدارة بأنه عملية تبادل المعلومات عن طريق المحادثة أو الكتابة أو إشارة<sup>3</sup>.

### - التعريف الإجرائي:

الاتصال هو العملية التي تتم بين مستويات وحدات التنظيم من خلال نقل وتبادل المعلومات والآراء والاقتراحات داخل وخارج المؤسسة، باستخدام أساليب ووسائل لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، 2006، ص63.

<sup>2</sup> فيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص16.

<sup>3</sup> عبد الله إبراهيم الغمار: واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، دراسة مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص21.



**6- الفعالية (Efficacité):**

يعرفها زيد منير عبوي الفعالية بأنها عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على المستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر فعالية المنظمة تتضمن درجة ومدى نجاح النظام في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وهذه الأهداف لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة بل تتعداه إلى أهداف البقاء والنمو والمرونة والتكيف أي أنها تشمل كل من الأهداف الاستراتيجية والأهداف التكتيكية<sup>2</sup>.

ويعرف "محمد فتحي" الاتصال الفعال بأنه اتصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين هما إرسال رسائل واضحة وإعطاء استجابة، تسمى هذه العملية التبادلية أي المسؤولية المشتركة بين طرفين لضمان اتصال واضح<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي لفعالية الاتصال:**

وهو الاتصال الذي يكون في جميع الاتجاهات ويشمل الدقة والوضوح والتبادل باستخدام قنوات ووسائل اتصال فعالة مع وجوب الاستمرارية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

**الدراسات السابقة عن الموضوع:**

يعتبر استطلاع الدراسات السابقة مرحلة هامة لا بد منها خاصة فيما يخص التحضير لنيل شهادة الماجستير، وهي تلخيص الأفكار الهامة في الدراسات أو بحوث سابقة أو الإشارة إليها على الأقل، وتتجلى أهمية الدراسات السابقة من عدة نواحي منها:

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص28.

<sup>2</sup> بيتر دراكر: الإدارة المستويات، المهام، التطبيقات، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص65.

<sup>3</sup> محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص105.

- 1- توضيح وشرح خلفية الموضوع.
- 2- وضع البحث في إطاره الصحيح وفي موقعه المناسب بالنسبة للبحوث الأخرى وبيان ما يضيفه إلى التراث العلمي.
- 3- تجنب الأخطاء والمشاكل التي تعرضت لها البحوث السابقة.
- 4- عدم تكرار غير مفيد وعدم إضاعة الجهود في دراسة مواضيع حُتت بشكل جيد في الدراسات السابقة<sup>1</sup>.
- 1- الدراسة الأولى للطالبة بن واقني مهدية لعام 2008-2009، قدّمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تحت عنوان التنظيم والاتصال الداخلي في المؤسسة.

وتتمحور الإشكالية عن ما هي الاستراتيجية المعتمدة لتسيير التغيير من أجل التكيف؟

ومن تحقيق هذه الأمثلة افترضت الفروض التالية:

- النمط التسييري والاتصال المعتمد في تسيير التغيير قد يؤدي إلى صعوبة تكيف الموارد البشرية.
- غياب الرؤيا التسييرية في التنظيم قد يؤدي إلى عدم الفعالية.

وقد توصلت هذه المذكرة إلى عدة نتائج منها:

- تطبيق سياسة التنظيم والتسيير يركز على كيفية إيصالها والاتصال بذلك يحمل موقع استراتيجي في عملية تنظيم العمل وتسييره.
- الاتصال كبعد بنائي تنظيمي وكمعملية اجتماعية يعكس لنا نمط التفاعل السائد في التنظيم وطبيعة العلاقات المهنية.

- 2- أما الدراسة الثانية للطالب بوخاري محمد سنة 2010-2011، قدّمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والاتصال، تحت عنوان "فاعلية

<sup>1</sup> فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص28.

الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المدرسة الجزائرية".

وقد انطلق من إشكالية وهي، إلى أي مدى تؤثر فاعلية الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأساتذة داخل المدرسة الجزائرية؟  
والفرضيات التي اعتمد عليها:

- يرتبط الأداء بأسلوب الاتصال بين عناصر العملية التربوية.
- يتأثر الأداء بأسلوب الاتصال بين عناصر العملية التربوية.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

إن أسلوب الاتصال الذي يعتمده المدير داخل المدرسة يؤثر بشكل كبير ومباشر على علاقات العمل مع الأساتذة والتي تظهر من خلال أدائهم الوظيفي، كما زادت العلاقات الاتصالية بين عناصر العملية التربوية وزاد أدائهم الوظيفي.

### توظيف الدراسات السابقة:

اعتمدنا على الدراسة السابقة الأولى والثانية لتأطير الجانب النظري فيما يخص الاتصال، خاصة طريقة تحليل بعض عناصر الاتصال ما يظهر في الدراسة الأولى التي استطاعت من خلالها أن تظهر أهمية الاتصال في تسيير وتنظيم العمل وهذا ما يؤكّد على أهميّة بحثنا المتمثّل في فعالية الاتصال الداخلي بين موظّفي الإدارة.

وكما استفدنا من هذه الدراسة لتجنب تكرار الموضوع وتحديد العناصر التي يمكن أن تكون مهمة وتخدم موضوع دراستنا.

### صعوبات البحث:

الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث تتمثل في قلة المراجع المتخصصة في هذا الميدان وتزامن فترة دراستنا للموضوع مع العطلة السنوية وهذا ما صعّب لنا الحصول على المراجع، أيضا فيما يخص الجانب التطبيقي فقد واجهتنا صعوبة الحصول على

ترخيص للقيام بالبحث الميداني من عند المسؤول في المؤسسة وكذلك صعوبة الحصول على معطيات الإحصائية رغم عملنا بنفس المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة وذكرنا فيه، إشكالية البحث والفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، وتصور حول مقارنة منهجية والنظرية للدراسة، والدراسات السابقة، كما تطرقنا إلى الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا، ومن خلال هذه الخطوات يمكن للباحث أخذ نظرة عميقة حول الظاهرة لينطلق منها ولفهم ووضع تفسيرات أكثر عمق لها لتوصله إلى رؤية واضحة للظاهرة.

**تمهيد:**

يعتبر الاتصال بمثابة خطوط تربط الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير مختلف الأقسام المكونة للهيكل التنظيمي، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها ومخططاتها تتعلق بعملية الاتصالات، فهي أداة الوصل بين العمال داخل الإدارة، فالمعطيات والبيانات هي ضرورة قصوى وجوهر العمل في أي مؤسسة، وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تحقق المؤسسة أهدافها، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تناولنا فيه مفهوم الاتصال، عناصره، وخصائصه، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى نماذج الاتصال، أنواعه وشبكاته، أمّا المبحث الثالث عمدنا فيه إلى أهداف الاتصال، معوقاته وشروطه.

## المبحث الأول: مفهوم الاتصال، عناصره وخصائصه

## 1- مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال على أنه نقل البيانات والمعاني والدوافع والاتجاهات، يؤدي إلى استجابة الطرف الآخر ويكون الاتصال أكثر أهمية في رفع الإنتاجية وقيم الإداريين بوظائفهم الأساسية من تخطيط وتنسيق ورقابة وتحسين العلاقات الإنسانية.

أما المعنى القديم الذي كانت تحمله كلمة الاتصال فهو الوصول والبلوغ، أما معناه العصري فهو مأخوذ من الإنجليزية أو الفرنسية اللتان تستعملان لفظا واحدا للدلالة عليه وهي Communication وهذه الكلمة باللغة العربية تؤدي إلى معاني كثيرة أهمها المواصلات والبلوغ.

الاتصال كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Comut التي تعني جعل الشيء عامل To make Comun، أو تقاسم Tocla أو نقل To transmit ويعني ذلك أن ربط الاتصال بالإنجليزية هو مقاسمة المعنى وجعله عاملا بين شخصيتين أو مجموعتين<sup>1</sup>.

يقول "براون" أن الاتصال هو نقل أفكار من آراء الشخص إلى آخر بغرض خلق لدى الشخص الموجه إليه الاتصال، أما "دافيد" فيقول أن الاتصال هو عملية تمرير المعلومات والفهم من فرد إلى آخر<sup>2</sup>.

وتعرفه جمعية الإدارة الأمريكية أنه "أي سلوك ينتج عن تبادل المعاني". كما عرفته لجنة خاصة لبحث الاتصال في الصناعة والعمل بأنه تبادل حقائق والأفكار

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي: العلاقات الإنسانية، مكتب عين الشمس، القصر العيني، مصر، 1995، ص256.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة المصرية، مصر، 2002، ص422.

والآراء والانفعالات ويتطلب ذلك تقديم البيانات واستقبالها مما نتج عنه التفاهم بين الأشخاص الذين يتم بينهم الاتصال<sup>1</sup>.

وعرفه "فورلاندي" بشكل واسع على أنه عملية تفاعلات ذات مغزى بين الأفراد، أما "بيرنارد" كان من الأوائل الذين نبهوا إلى أهمية الاتصال بالمؤسسات الكبيرة باعتبارها وسيلة عن طريقها أعضاء المؤسسة يفهمون بعضهم البعض لتحقيق أهداف عامة معينة<sup>2</sup>.

## - مفهوم الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة:

### 1- الاتصال الداخلي:

تشمل عملية الاتصال الداخلي كل الموارد البشرية وليس فقط الإدارة العامة التي ترجع لها المسؤولية في إقامة وتنشيط التقنيات التي تسهل هذه العملية.

فالالاتصال الداخلي يقام داخل مؤسسة وهو كل ما يتعلّق بشؤون العمل وكل العلاقات الرسمية الداخلية سواء كانت صاعدة أو نازلة أو أفقية التي تتّسم بواسطة طرق كتابية شفوية أو سمعية بصرية مثل: منشورات، انتقال الوثائق، الاجتماعات وغيرها<sup>3</sup>.

### 2- الاتصال الخارجي:

كثيرا ما يميّز المختصون بين الاتصال الخارجي والداخلي كما يوضحون بأن كلاهما يؤثر على الآخر فالالاتصال الخارجي هو نوع من الاتصالات التي تربط المؤسسة بالمحيط الخارجي، كمؤسسات أخرى، إدارات أو مدارس، عملاء وإشهاريين.

<sup>1</sup> عبد الرحمن عبد الباقي: عمر العلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس القصر العيني، القاهرة، 1991، ص124.

<sup>2</sup> فؤاد الشيخ سليم: زيان رمضان، أمينة دهان: مفاهيم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، 1982، ص171، 176.

<sup>3</sup> منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، مكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.

### 3- العلاقة بين الاتصال الداخلي والخارجي:

هذين النمطين من الاتصال يتبادلان المعلومات باستمرار حتى تتمكن المنظمة من بناء صورتها، يجب الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المنظمة، تاريخها وعلاقاتها بالمحيط ثم تشخيص ومعرفة نقاط ضعفها وقوتها، فالالاتصال الخارجي يعمل بهدف الوصول إلى الصورة الخارجية للمنظمة، بينما يجب على الاتصال الداخلي قبل كل سنة العمل على زيادة الإنتاجية وفعالية نشاط كل العمال.

فالالاتصال يعمل مباشرة على إنشاء صورة المنظمة تجاه المحيط الخارجي أي تقييم صورتها من أجل استهلاك منتوجاتها أو طلب خدماتها<sup>1</sup>.

#### - عناصر العملية الاتصالية:

تتكون عملية الاتصال من عدد من المكونات أو العناصر الأساسية ونذكرها:

#### المرسل:

وهو الذي له الأفكار والمعلومات ويرغب في الاتصال، تكون معادلة الأفكار حسب الحالة النفسية للمرسل، وكذلك حسب معوقات تنظيمية يجب معالجتها مسبقاً وقد يكون المرسل إنسان فرد منعزل أو مجموعة من الأفراد أو آلة لديه نشاط خاص وهو إرسال الأفكار والمعلومات<sup>2</sup>.

و يعد المرسل المسؤول عن القيام بالوظيفتين الأساسيتين التاليتين<sup>3</sup>:

يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

<sup>1</sup> Sokiou, Bleudin, Bessgre des horts, chevalier, 1993, p109.

<sup>2</sup> محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، 1990، ص247.

<sup>3</sup> علي عياصرة وآخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص31.



يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم في حاجة إليها.

- لكي يكون المرسل فعالا يجب عليه مراعاة ما يلي:<sup>1</sup>
  - 1- يجب أن يعرف ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه، فسيكون في الغالب عاجزا عن شرحها أو إيصالها لأي شخص.
  - 2- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد الشخص الآخر أن يحصل عليه من الرسالة، فالمعنى الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحدّد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.
  - 3- أن يختار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.
  - 4- أن يختار وسيلة التعبير المناسب حيث يستطيع المستقبل فهمها.
  - 5- أن يتمتع بثقة المستقبل.
  - 6- أن يتمتع مرسل بمهارات لغوية تمكّنه من صياغة مضمون الرسالة بصورة يسهل فهمها.
  - 7- أن يراعي نوعية وثقافة وميول واتجاه المستقبل.
- **صفات المرسل الجيد:**

لكي ينجح المرسل في عملية الاتصال، فلا بدّ من توفير عدد من الصفات التي تساعده في نجاح مهمته وهي:

- القدرة اللغوية والبلاغة.
- المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير.
- **الرسالة:**

هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عنصر من عناصر الاتصال، فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معيّن وقد تأخذ هذه المعاني صورة

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسن: إدارة أعمال وتحديات الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص176.

لفظية، شفوية أو مكتوبة، أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبليها<sup>1</sup>.

ولكي تتحقق الرسالة غايتها وهدفها كان لا بد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:<sup>2</sup>

- 1- دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسيا في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.
- 2- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو مضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.
- 3- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع، وحتى المكتوب.
- 4- الابتعاد عن التكرار الغير مبرر في المعلومات.
- 5- يجب ألا تكون الرسالة طويلة و مملة.
- 6- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.
- 7- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة.
- 8- اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة.

### القناة:

وهي الوسيلة الطبيعية أو الاصطناعية المستعملة لنقل الرسالة يوجد ثلاثة أنواع رئيسية للقنوات المستعملة في الاتصال ومجال العمل:<sup>3</sup>

- القناة الوثائقية: الوثائق المكتوبة و المسجلة.
- القناة التقنية: الهاتف، الفاكس، الكاميرا، الكمبيوتر... الخ.

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسن: إدارة أعمال وتحديات الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص176.  
<sup>2</sup> علي عياصرة وآخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص34، 35.  
<sup>3</sup> محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، مرجع سابق، ص148.

## - القناة البشرية: وجهها لوجه.

ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

- مدى أهمية الرسالة.
- درجة سرية الرسالة.
- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.
- تكلفة استخدام الرسالة.
- عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم.

**المستقبل:**

وهو الشخص أو الجهة التي توجّه إليها الرسالة، ويتأثر الشخص المستقبل للرسالة في تفهمه لها بثقافته معلوماته وخبراته السابقة، ولكي يكون المستقبل فعالاً في عملية الاتصال، عليه مراعاة التالي:<sup>1</sup>

- أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب أي ثقافته وخبراته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله.
- أن يكون حساساً في الإنصات والاستماع بموضوعية.
- أن يتجنب الأحكام الذاتية.

وعلى المرسل إليه بعد تسلّمه الرسالة أن يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة أو عدم فهمها ثم بعد ذلك يقرّر القبول أو الرفض.

**التشويش:**

يعرف بأن كل اضطراب متغيّر يحدث أثناء عملية الاتصال يرتبط بعدة عوامل داخلية أو خارجية منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسن: إدارة أعمال وتحديات الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص177، 178.

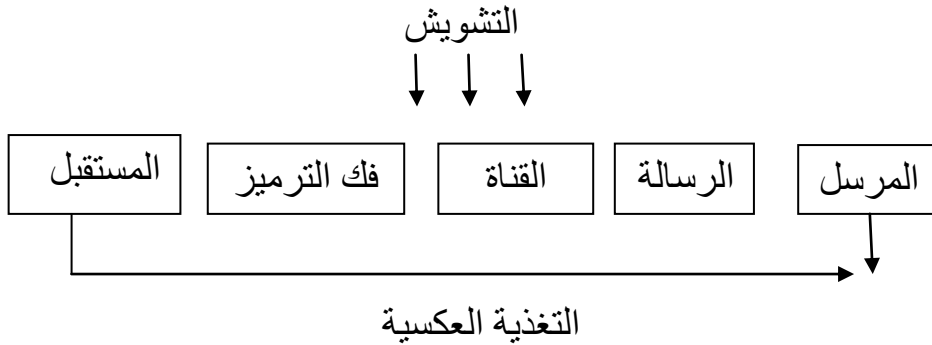
<sup>2</sup> محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، مرجع سابق، ص148.

- طبيعة القناة، خلل في قناة الاتصال.
- سوء استعمال القناة من طرف المرسل أو المستقبل.
- سلوك المرسل أو المستقبل: عيوب في التلفظ، التعب، اللهو.

### التغذية الرجعية:

تشكل التغذية الرجعية الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها أي أن التغذية الرجعية تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقصد بالتغذية الرجعية أنها جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في العملية الاتصالية<sup>1</sup>.

شكل رقم 1: نموذج عام لعملية الاتصال:<sup>2</sup>



### - خصائص الاتصالات الفعالة:

ومن خصائص الاتصال الفعال نذكر ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي عياصرة وآخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص41، 42.

<sup>2</sup> Chqnetql Bussenqult, 1995, p130.

<sup>3</sup> أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص364.

**1- السرعة:**

مدى سرعة وبطء نقل المعلومات الذي يعود للوسيلة المستخدمة كما هناك بعد آخر للمعلومات السريعة إذ مدى وصولها في الوقت المناسب ومدى الأخذ بقيمتها وتناسبها مع الموقف فوصول الإعلام إلى العامل يسهل له عملية اتخاذ القرارات بالتالي ينفذ التعليمات في محلها وبأداء جيد فالسرعة في الإعلام تجعل الاتصال فعال إذ تكون السرعة في اتخاذ القرارات وفي تنفيذ التعليمات وكذلك في إعلام العامل في الوقت المناسب وتحفيزه على الأداء الجيد.

**2- الارتداء:**

تسهل الوسائل الشفوية للاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على المعلومات مرتدة تساعد على رد فعل سليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح أكثر من الوسائل المكتوبة فالوسيلة الشفوية تضمن استمرار عملية الاتصال أو انتقالها في اتجاهين وبهذه العملية تتم التغذية العكسية للإعلام مما يؤدي إلى تعديل السلوك وفقا لما يحتوي عليه الإعلام من مضمون وتكون هذه التغذية الرجعية السريعة بحيث تتم في الوقت الذي يتم فيه تلقي المعلومات عكس الرسالة المكتوبة التي تكون بطيئة في الوصول إلى العامل المناسب لتنفيذ التعليمات واتخاذ القرارات كما تقوم الرسالة المكتوبة بانقطاع في الإعلام وجعله عملية جامدة لا تثير ارتداء الإعلام.

**3- التسجيل:**

نعني بالتسجيل مدى إمكانية العامل أو الإدارة في الاحتفاظ بالرسالة التي تلقاها وبهذا يجب تفصيل الوسائل المكتوبة كالمذكرات' الخطابات والتقارير والفاكس' لأنها تحفظ سجلات وملفات يمكن الرجوع إليها متى احتاجها العامل أو الإدارة لمتابعة مدى تقدم العامل في الإدارة ومدى تنفيذ الإدارة لواجباتهم نحو عملها.

## 4-الكثافة:

الكثافة هي الكمية الإعلامية المقدمة للعامل في تقرير واحد واجتماع واحد أي وسيلة واحد وهنا يكون للعامل فرصة استقبال أكبر كمية للإعلام لكن أقل دقة ومصداقية حيث أنه عند تكييف المعلومات يصعب استيعاب العامل لها وفهمها وبالتالي يصعب تنفيذها إذ تقدم بكمية كبيرة لكنها بصفة ملمة وليست مفصلة مما يطرح لدى العامل مشكل الغموض في التعليمات وبالتالي تعطيل العامل عن أداء مهمته وعن اتخاذ قراراته.

## 5 – الرسمية:

إذا كان موضوع الاتصال رسميا يمكن استخدام وسائل اتصال تتناسب وذلك فإعلام العامل بترقية أو نقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد يحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية، الهاتف.

## 6- التكلفة:

بصفة عامة كلما كانت الوسيلة غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة الأدوات الكتابية المستخدمة والطبع والبريد والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الاتصال، والتكلفة عنصر نسبي، والجدول التالي يوضح المفاضلة بين وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسة:

وسيلة الاتصال	السرعة	الارتداد	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
مقابلة غير رسمية	سريع	عالي	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
اجتماع رسمي أو لجنة	سريع نسبي	عالي	مسجل	متوسط	رسمي	متوسط
هاتف	سريع	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض

منخفض	رسمي	عالي	مسجل	منخفض	متوسط	مذكرات داخلية
عالي	رسمي	عالي	مسجل	منخفض	بطيء	تقرير
عالي <sup>1</sup>	رسمي	عالي	مسجل	منخفض	بطيء	خطاب

<sup>1</sup> أحمد ماهر: المرجع السابق، ص364.

## المبحث الثاني: نماذج الاتصال، أنواعه وشبكاتة

## - نماذج الاتصال:

قسم باحثوا الاتصال العملية الاتصالية إلى أقسام صغيرة أو عناصر أو متغيرات (مرسل، رسالة، مستقبل، استجابة) وتأثير ذلك لتسهيل تحليل عملية الاتصال ثم وضعوا هذه العناصر في نماذج اتصال متنوعة بينها، أي أن نماذج الاتصال تصور العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية<sup>1</sup>.

ويتم التعبير عن نماذج الاتصال بأربع طرق:<sup>2</sup>

- النموذج اللفظي: هو النموذج الذي يبرز لنا نظرية من خلال الكلمات.
- النموذج التصويري (الرسوم): وهو الذي يتم تمثيله من خلال الرسم ليشرح ما يحاول النموذج اللفظي تقديمه بالكلمات.

## 1- النموذج اللفظي:

## أ- نموذج هارولد لازويل (Harold Lasswell):

من أشهر النماذج وأقدمها نموذج لازويل 1948 للاتصال الجماهيري والذي يتمثل بما يلي:

من هو؟ Who

ماذا يقول؟ Says what

بأي قناة؟ in which channel

لمن؟ to whom

<sup>1</sup> إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ص59.

<sup>2</sup> صالح خليل أبو أصبع: الاتصال الجماهيري، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص100.



وبأي تأثير؟ and with what effect

وهذا النموذج يلخص العملية الاتصالية التي تتمثل بالمتصل، المرسل (من هو)،  
والرسالة (ماذا يقول)، والوسيلة (بأي قناة، والمستقبل (لمن)، و(بأي تأثير).

ويمتاز هذا النموذج بتقديمه لأسس عملية الاتصال باختصار شديد، وإن هذا  
النموذج يفترض فيه أن يقوم المتصل بالتأثير، وأن كل الرسائل ذات تأثير ويأخذ البعض  
على النموذج أنه أهمل الرجوع في العملية الاتصالية.

## 2- نموذج جيربندر (1956):

وقد قدمه حسب التتابع اللفظي التالي:<sup>1</sup>

شخص ما someone

يرى حدثا perceive an event

ويستجيب And react

في موقف ما in a situation

ببعض الوسائل though some means

لتوفير مادة متاحة to make available materials

بشكل ما in some form

وفي سياق and context

ينقل مضمونا conveying content

له بعض النتائج of some consequences

<sup>1</sup> صالح خليل أبو أصبع، مرجع سابق، ص102.

وهكذا يمكننا كتابة النموذج بالعبرة التالية: "شخص ما، يرى حدثاً، ويستجيب له، في موقف ما، ببعض الوسائل، لتوفير المادة المتاحة بشكل ما، وفي سياق ما، لتتنقل مضمونا له بعض النتائج".

وهنا ما نلاحظه أن هذا النموذج قدّم تفاصيل أكثر للعملية الاتصالية، وأضاف إضافات هامة مثل السياق الذي تتم فيه العملية الاتصالية والرجع، ولكنه أهمل كذلك عنصر التشويش كعنصر مستقبل في العملية الاتصالية وإن كان يمكن اعتباره ضمن السياق.

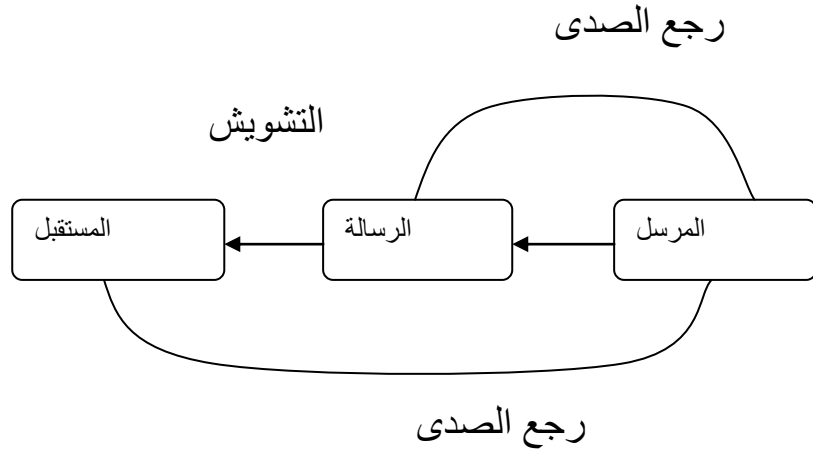
### 3- النموذج التصويري:

#### أ- نموذج شرام (Schrawm 1954):

قدم شرام ثلاثة نماذج بالرسم في مقاله الموسومة (كيف يعمل الاتصال) وتتلخص العناصر الرئيسية للنماذج الثلاثة بما يلي:

- 1- المصدر Source أو المرمرز encoder
- 2- المستقبل reciever أو المحلل للرمز Decoder
- 3- الإشارة Signal
- 4- الهدف destination
- 5- مجال الخبرة field of experience أو الإطار المرجعي.

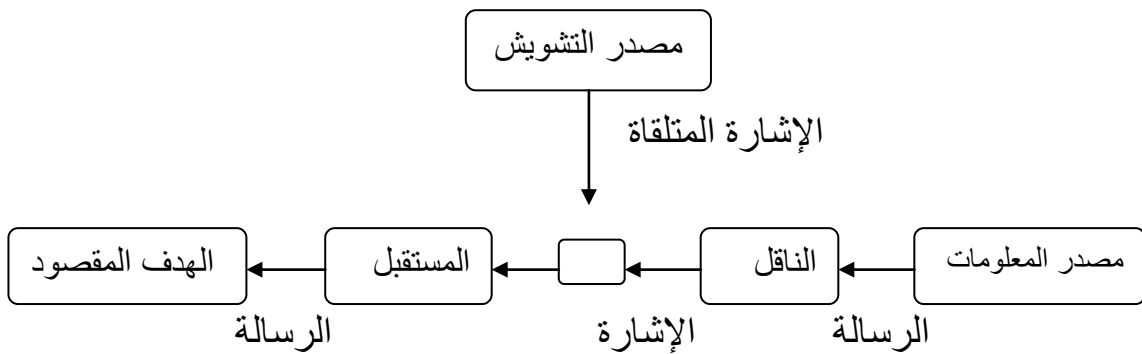
وقد طور النماذج فيما بعد في الطبعة المعدلة عام 1971 ونشرها في مقاله الموسومة "طبيعة الاتصال بين البشر" ليضيف إليها عنصري التشويش Noise والرجع (التغذية المرتدة) feedback



شكل رقم 2: نموذج شرام لرجع الصدى والتشويش

### ب- نموذج شانون وويفر <sup>1</sup>:Shanon and Weaver Model

ويتحدث هذا النموذج عن مصدر المعلومات وهو المرسل الذي يرسل (الرسالة)، التي تنتقل عبر (ناقل الرسالة) وهو الوسيلة الاتصالية، والذي يبث الرسالة عبر (إشارة) وهذه الإشارات في حالة الإذاعة تكون عبارة عن موجات صوتية والتي يعترضها (مصدر التشويش)، وبعدها يتم تلقي هذه (الإشارة)، عبر (المستقبل)، والمستقبل هنا هو جهاز الاستقبال، كالمذياع أو جهاز التليفون مثلا، ومن هذا المستقبل تخرج الإشارات لتعود ثانية (رسالة) لتصل إلى (الهدف المقصود) وهو المتلقي أو الجمهور.



الشكل رقم 3: نموذج شانون وويفر

<sup>1</sup> صالح خليل أبو أصبع، مرجع سابق، ص 109.

## - أنواع الاتصال الداخلي:

ويمكن تقسيمه إلى نوعين الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي:

### 1- الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (المؤسسة)، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، يعتبر الاتصال اتصالاً رسمياً لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، ويتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحدها خطوط السلطة داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

والاتصال الرسمي يحدث عن طريق الموثيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية، فهو يتخذ نمطاً منظماً تسير وتتوزع عليه حركة المعلومات واللوائح التي هي من وضع مؤسسة، والتي تتدفق وفق المعلومات، فهي تتخذ خطوطاً مسطرة حسب التسلسل الرئاسي والتوزيع الرسمي للوظائف والأدوار داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

وتستند الاتصالات الرسمية إلى المتطلبات العلمية والوظيفية للمؤسسة، أي أن وجود هيكل للاتصالات الرسمية باختلاف أنواعها يصبح أمر ضروري لتنفيذ الخطط، وتجسيد الأهداف المؤسساتية، ويأخذ الاتصال في الحالة نفسها أنواع وأنماط رسمية، بحيث يتم رأسياً وأفقياً وعكسياً، ويرى "روجرز" أنه يمكن فهم هذا الهيكل من خلال أبعاده المختلفة كالمركزية والسلطة وطريقة اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

ويرى كمال الغالي أن فعالية الاتصال الرسمي تستند إلى عوامل عدة أهمها<sup>4</sup>:

- 1- أن تكون قنوات الاتصال واضحة ومنظمة عند جميع العاملين.
- 2- دقة المعلومات وصحتها والعمل على تلاقي التطبيقات المشبوهة.

<sup>1</sup> محمد فتحي: 766، مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص106.  
<sup>2</sup> غايات بوفلجة: مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص39.  
<sup>3</sup> مصطفى عشوي: أسس علم النفس الاصطناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص114.

<sup>4</sup> كمال الغالي: الإدارة العامة، مطبعة النوري، دمشق، 1974، ص284.

- 3- وجوب التقيد بسلم الهرم الإداري أو السلطوي باستثناء الحالات غير العادلة.  
4- وجوب استمرارية تدفق المعلومات.

### 1-1 الاتصال الهابط:

هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى وهي غالباً ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، وتكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف وقد تكون كتابية كالنشرات، الخطابات، الكتيبات، المذكرات<sup>1</sup>.

ويتضمن هذا الاتصال ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين.
- 2- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.
- 3- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.
- 4- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط ضعف في الأداء.

غير أن الاتصال إلى الأسفل في المؤسسات يكون قليل وغير كاف ودقيق، الأمر الذي يؤدي إلى غياب وفقدان البيانات والمعلومات عن أعمالها، وفي النهاية يؤدي إلى فشل الاتصال وفي بعض الأحيان فشل العمل كله، كما أن مثل هذا الوضع بالنسبة للمعلومات والاتصال هو أيضاً غير كاف من الناحية الإنسانية ومن ناحية وجود العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الأفراد في المنظمة على اختلاف مراكزهم وأعمالهم<sup>3</sup>.

### 2-1 الاتصال الصاعد:

وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993، ص383.

<sup>2</sup> محمد فتحي، مرجع سابق، ص110، 111.

<sup>3</sup> علي عياصرة وآخرون، مرجع سابق، ص63.

تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم<sup>1</sup>.

ويتضمن الاتصال المساعد ما يلي:<sup>2</sup>

- تقديم التقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم الشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.
- طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.

وكما هو الحال في الاتصال النازل، فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاة المعلومات التي تمر من خلالهم، إذ يقومون بتوحيد وتلخيص المعلومات عن الأحداث والأداء عند مستويات الدنيا<sup>3</sup>.

### 3-1 الاتصال الأفقي:

ويعني الاتصال الأفقي الاتصالات التي تتم بين مختلف الإدارات والأجزاء والأفراد والفئات المهنية المختلفة والتي تكون على مستويات تنظيمية واحدة أو متقربة في الهيكل التنظيمي، ويوفر هذا الاتصال انسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة والتي تكون على خط تنظيمي واحد، لما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش وليلى ثكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص476.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سابق، ص146، 147.

<sup>3</sup> علي عياصرة، محمد محمود، عودة فاضل، مرجع سابق، ص65.

<sup>4</sup> علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999، ص226.

وكما يرى "هنري فايول" أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة وعلاقات الإنسانية السليمة، مع مراعاة شرطين:<sup>1</sup>

1- ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسؤوله قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى، والتحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط الاتصالية التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى.

2- وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية.

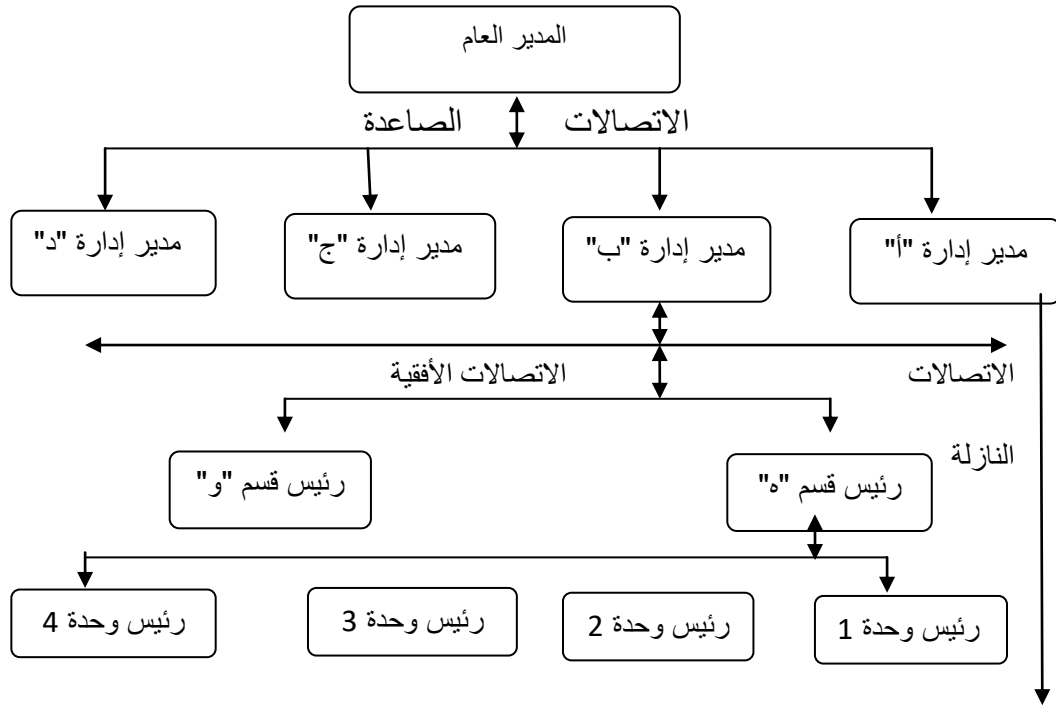
ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:<sup>2</sup>

- تكامل جهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.
- يسمح بالاتصال المباشر.

<sup>1</sup> عبد الرحمن عزي وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992، ص24.

<sup>2</sup> محمد مزيان: الاتصال المؤسساتي الأنواع والأنماط، الحوليات، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد11، دار الحكمة، الجزائر، أفريل، 1998، ص97.

شكل رقم 4: الاتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والأفقية:<sup>1</sup>



<sup>1</sup> محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص470.



## الاتصال الغير الرسمي:

غير أن سمات الاتصال الرسمي والتنظيم الرسمي منها الانضباط والالتزام والرقابة المستمرة، كلها عوامل ضغط على العاملين تجعلهم يبحثون عن معاملات أخرى لتحقيق إشباعاتهم الشخصية والنفسية للتحرر من الضغوط الرسمية لذا يكون الاتصال غير الرسمي فعلا عفويا يحدثه العاملون من خلال تفاعلهم اليومي لتحقيق إشباعاتهم وهو بذلك يعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال تخفيفه للضغوط على العاملين وعلى المؤسسة ككل وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يفهم به الاتصال الرسمي الذي لم يراع بالشكل الكافي الحاجات الإنسانية<sup>1</sup>.

ومن الصفات التي يتميز بها الاتصال غير الرسمي نذكر منها:<sup>2</sup>

- 1- صدق المعلومات والبيانات المنقولة من خلال الاتصالات غير الرسمية في معظم الحالات وفي دراسة قام بها العالم الإداري Kaith Danus أكد من خلال دراسته على أن 75% من المعلومات والبيانات والأخبار التي تأتي من خلال الاتصالات غير الرسمية هي معلومات صحيحة وصادقة ودقيقة وواضحة ومؤثرة، ولكن يجب الملاحظة أن هناك إشاعات ومعلومات خاطئة أحيانا تنتسرب عبر الاتصالات غير الرسمية ويجب إهمالها.
- 2- تتميز المعلومات والبيانات والأخبار المنقولة بواسطة هذا الاتصال بالفعالية حيث أنها تنقل المعلومات إلى الأشخاص الذين لهم اهتمامات أو مصالح معينة في وصول هذه المعلومات والأخبار إليهم سواء كان هؤلاء من داخل أو خارج المنشأة.
- 3- تتميز بسرعة نقل المعلومات أكثر من الاتصال الرسمي.
- 4- يعمل على توضيح المعلومات والأخبار المنقولة بواسطة الاتصال الرسمي حيث أن الاتصالات غير الرسمية تكون أحيانا ضرورية لتوضيح أسباب اتخاذ القرارات الإدارية وظروف اتخاذها.

<sup>1</sup> ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2001، ص125.

<sup>2</sup> بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص100.

**شبكات الاتصال:**

ويتكون هذا النظام من شبكات اتصال على مستوى الجماعات صغيرة الحجم، وشبكة اتصال أكبر على مستوى المنظمة، وتخدم شبكات الاتصال هذه في تدفق المعلومات وأيضاً تخدم الهيكل التنظيمي، كما تخدم أيضاً نماذج الاتصال على مستوى التقريب بين المعتقدات الثقافية، ونظام القيم مما يساعد المنظمة على العمل بفعالية خاصة في المنظمات المتعددة الجنسيات، حيث يشمل العدد من الثقافات المختلفة التي يقرب الاتصال الفعال فيما بينها.<sup>1</sup>

ويمكن تصنيف شبكات الاتصال في المؤسسة على النحو التالي:<sup>2</sup>

**1- شبكة الاتصال العجلة:**

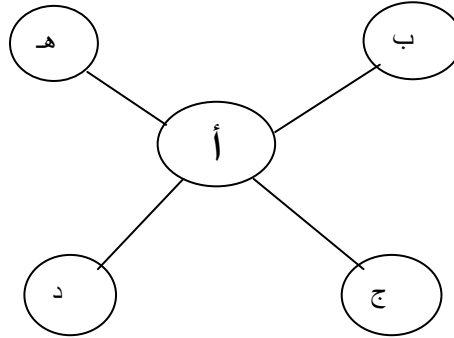
وهذا النمط شائع لنشر ونقل الكلام في هذا النمط من الاتصال، هناك شخص محور (قائد أو رئيس) هو مفتاح الاتصالات، وتتم اتصالات الأفراد من خلاله وبوسعه بأي منهم كما يمكن له أن يسبب في الإرباك وعدم الرضا لأولئك الأفراد المعزولين والواقعين على محيط النشاط.

مثال: لدينا مدير مبيعات وأربعة من الباعة الذين يذهبون للبيع في مواقع مختلفة، ويتسلم كل واحد منهم تعليماته مباشرة من مدير المبيعات شخصياً، ويرسل إليه كذلك ما لديه من معلومات عن المبيعات أي أن الباعة لا يتصلون مباشرة ببعضهم البعض، فكل اتصال منهم لا بد أن يتم من خلال مدير المبيعات ذاته.

<sup>1</sup> رواية حسن السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 235.

<sup>2</sup> طاهر الشيخ قادة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بتسيير إدارة وموارد بشرية، مذكرة ماستر، جامعة وهران، 2013، 2014، ص 43.

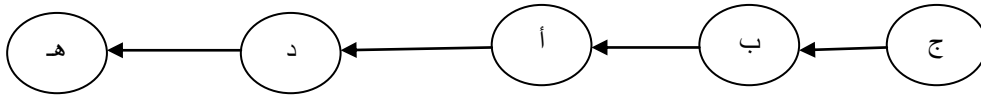
الشكل رقم 5 يوضح نمط العجلة:<sup>1</sup>



### 2- شبكة الاتصال السلسلة:

حيث تنتقل من حلقة إلى حلقة تليها، حتى تصل لفرد الذي يجب عليه أن يتخذ القرار المناسب، من مميزات هذا النوع البطيء وغير المتكافئ ونادر التبادل وهي تمثل هرما تنظيميا يتكون من خمسة أفراد، وتبدأ الرسالة من الأسفل إلى الأعلى وتسير وفق طريق محدد.

الشكل رقم 6: يوضح نمط السلسلة<sup>2</sup>



### 3- شبكة الاتصال الدائرية:

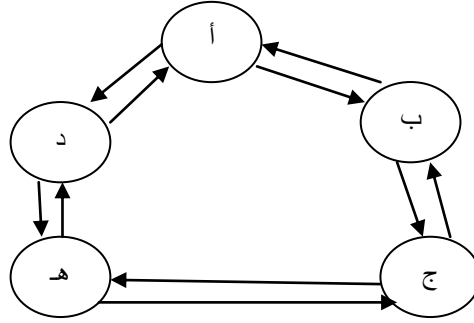
في هذا النمط يسمح للفرد بالاتصال بأي جهة، فالشبكة الدائرية للاتصالات بين الأعضاء يستطيعون الوصول إلى بعضهم البعض.

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2002، ص128.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص128.

مثال: العمال الذي يقفون إلى جانب بعضهم البعض على خطوط الإنتاج من الملاحظ أن المعلومات في هذه الشبكة تنتقل بسرعة عالية نسبيا.

الشكل رقم 7: شبكة الاتصال الدائري<sup>1</sup>



#### 4- شبكة الاتصال النجمية:

ويمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأثر فعالية في تحقيق الأهداف قياسا بأنماط الاتصالات الأخرى<sup>2</sup>.

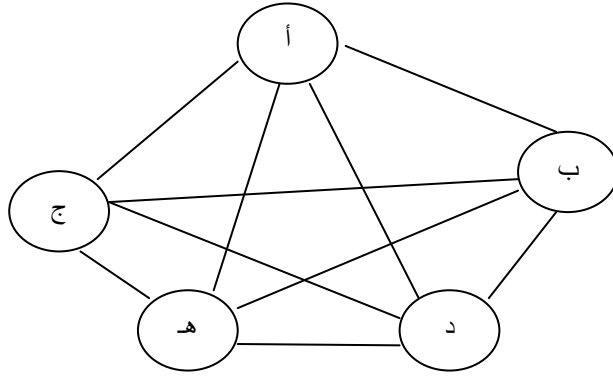
والاتصال المباشر بين عناصر شبكة النجمية يعني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى، لتصل مستوى إداري أعلى أو أكثر، ومن ثم تسير أفقيا وبعدها إلى الأسفل حتى يصل للمستقبل المعنى أي ربح الوقت اللازم، وكذلك الجهد لضمان استمرارية بعث وتناقل المعلومة (الرسالة) وهذا يتطلب إيجاد تفاهم الرؤساء حول:

<sup>1</sup> صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2004، ص59.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص130.

- تشجيع لعلاقات النجمية.
- عدم القيام بتحديد استراتيجيات سياسة العمل.
- اطلاع رؤسائهم باستمرار على ما يدور في وحدات المؤسسة.<sup>1</sup>

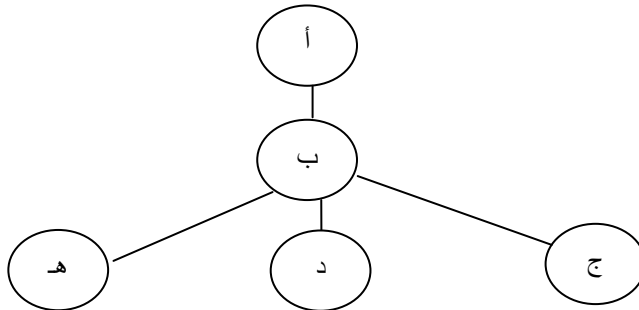
شكل رقم 8: شبكة الاتصال النجمي<sup>2</sup>



### 5- شبكة الاتصال العنقودي:

ويتمثل هذا النمط من الاتصال شكلا هرميا في طبيعته وهي أربعة مستويات تنظيمية مختلفة من الهرم التنظيمي للمؤسسة لكن حلقتها الأخيرة تتضمن انتقال الرسائل لأكثر من شخص واحد مثال: كأن يقوم رئيس المؤسسة بإصدار توجيهات وأوامر إلى المدير العام للعمليات التي يقوم بدوره بنقل التعليمات إلى المشرف على العمل التنفيذي وتسلم الأمر أو التوجيهات مباشرة من المشرف على العمل التنفيذي.<sup>3</sup>

الشكل رقم 9: شبكة الاتصال العنقودي<sup>4</sup>



- <sup>1</sup> طاهر الشيخ قادة، مرجع سابق، ص 45.
- <sup>2</sup> صالح خليل أبو أصبع، مرجع سابق، ص 59.
- <sup>3</sup> طاهر الشيخ قادة، مرجع سابق، ص 45.
- <sup>4</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 129.

## المبحث الثالث: أهداف الاتصال، معوقاته وشروطه

- أهداف الاتصال ووظائفه:

- أهدافه:

ولتحقيق أهداف التنظيم تمر عملية الاتصال على بعض الأنشطة نذكرها<sup>1</sup>:

- 1- اتصال الأنشطة الغير مخططة وتتضمن هذه المجموعات الحديث والإنصات بين الأفراد العاملين، ولا ترتبط بالأغراض الرسمية أو المهام الرسمية فقط.
- 2- اتصال لخلق البرامج والتعديلات اليومية والتنسيق وغيرها، فهذا النوع يقوم بإنجاز الأعمال المتكررة واليومية.
- 3- اتصال لتزويد المعلومات المرتبطة باستخدام الاستراتيجيات، حيث يقدم المعلومات اللازمة والكافية لمتخذي القرارات وذلك لتذكيرهم بالأنشطة المذكورة في الثانية.
- 4- اتصال لتحريك البرامج: يستخدم هذا النوع عادة للتحفيز، ويكون في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وهو الطريقة الأقرب لتنفيذ الأعمال ويلقى هذا النوع الاهتمام اللازم من قبل الإدارة في مجال العلاقات الإنسانية.

- وظائف الاتصال:

يقصد بها تهيئة جو من تنسيق والتفاعل بحيث تساعد على التأطير والإشراف على كل المهام والمسؤوليات وتسيير المنظمة، وتحفيز أعضاء التنظيم بالمشاركة البناءة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وإيضاحها، وإتاحة الفرص للطاقات وتفعيلها لإثراء وتنمية الكفاءات داخل التنظيم، لمواكبة التطلعات والغايات المنشودة، وقد حدد الباحثان

<sup>1</sup> عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص206، 207.

وليام سكوت وتيرنس ميتشل Scott and Michel بعد مجموعة من الدراسات قام بها عن مهام ووظائف الاتصال التالية:<sup>1</sup>

### أ- الجانب العاطفي:

إذ يؤثر الاتصال على مشاعر الفرد في المنظمة لهدف زيادة القبول عند ذلك الفرد للأدوار التنظيمية المسندة إليه وبالتالي رفع الرضى لديه وتخفيض التوتر ومعالجة الصراع، فالإتصال يساهم في خلق جو تنظيمي مناسب للعمل وبالتالي وجود عمل جماعي يسوده التعاون وتبادل المعلومات والعلاقات فيما بين العمال مما يخفض من حدة توتر هذه العلاقات وبالتالي معالجة الصراع، فالإتصال لا يؤثر على أحاسيس الفرد وبالتالي يكون هذا الأخير اتجاها عن عمله وهو الرضا الوظيفي.

### ب- الدافعية:

الإتصال يحفز الفرد في المنظمة وبالتالي يرفع من معنويات لتعديل سلوكه والتعليم والمواكبة فالإتصال يعلم ويعطي معلومات عما أنجزه وبالتالي يقوّمه وهكذا يصحّ سلوكه ويكون محفز نحو أداء أحسن.

كما يؤدي الإتصال إلى تشجيع التعاون بين الوحدات وبين الزملاء وهما يخلقان دافع الإنجاز وتحسين مهاراتهم وتكوينهم بالاحتكاك مع الزملاء.

### ج- المعلومات:

الإتصال يوفر البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات لهدف معالجة المعلومات إذ يوفر الإتصال تعليمات خاصة بالعمل فيشرح طريقة أداء العامل لمهمته وعلاقته بباقي العمال في المنظمة وهكذا يحدد الإتصال سياسات العمل وأهدافه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن موسى سمير: عملية الإتصال بين الرئيس المتسلط ومرؤوسيه وردود أفعالهم السلوكية من شهادة ماجستير، 2007، 2008، جامعة وهران، ص25.

## أهمية الاتصال ومعوقاته:

## - أهميته:

لا تكمن أهمية الاتصال بالنسبة لكل فرد من الأفراد المؤسسة فقط إنما كذلك المؤسسة إذ تعد بمثابة الإسمنت الذي يشد بعضها البعض<sup>2</sup>.

الاتصال أحد الوظائف والعمليات الأساسية في المنظمة إذ هو من الخدمات التي بدونها لا يتهيأ جو العمل اللازم، فأبي قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى أداء العمل في المؤسسة فهي لا تحتل أي إهمال أو تأخير، فالتنظيمات من وجهة نظر السلوكية ليست إلا علاقات واتصالات تجري في محيط العمل<sup>3</sup>.

وقد أجريت دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا أظهرت بأن 90 % من الأعمال المدرجة في مهام العمل تتطلب إجراء البحوث للحصول على معلومات كافية تؤهلهم بالقيام بعملهم<sup>4</sup>.

ومن العوامل التي تجعل الاتصال ذو أهمية كبيرة في المنظمة هي:

- تخصيص المهام يستلزم إرسال المعلومات في كل مراحل سيرورة الإنتاج.
- زيادة حجم المنظمة يؤدي إلى زيادة عدد المصالح.
- اللامركزية الجغرافية للمؤسسة أي أن المؤسسة التي لها وحدتها بعيدة عن مركز الشرطة، يتم الوصول وتنسيق العمل بينهم بفضل الاتصال الذي يعتبر الوسيلة الوحيدة لنقل المعلومات.
- توفير المعلومات اللازمة لأعضاء المؤسسة.
- استعمال لغة بسيطة تكون في متناول كل العمال.

<sup>1</sup> بن موسى سمير: المرجع نفسه، ص26.

<sup>2</sup> Jacque Kojot, Alexander Bergman, Aval, 1995, p135.

<sup>3</sup> محمد قاسم القربوني: السلوك التنظيمي، دار المطبوعات، ط2، عمان، الأردن، 1993، ص155.

<sup>4</sup> Sakiou Blondin, Fatibessyve des horts, chevalier, 1993, p514-515.



بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عدة عوامل أخرى عديدة لا تقل أهمية منها ظهور منافسين جدد أقوىاء التطور التكنولوجي السريع والتغيير المستمر في الأحوال الاقتصادية<sup>1</sup>.

## معوقات الاتصال:

ويقصد بها مجموعة من العوامل التي تعوق وتؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الاتصال، ويتضمن ذلك "تحريف المضمون" بسبب خواص المستقبل، والإدراك الانتقائي والمشكلات اللغوية، والتوقيت والكم الهائل من المعلومات.

وتختلف معوقات الاتصال من منظمة إلى أخرى، ومن بيئة إلى أخرى، كما تتعدد هذه المعوقات في تصنيفها من مكان إلى آخر<sup>2</sup>.

وتنقسم معوقات الاتصال إلى:

### 1- المعوقات الشخصية:

وهذه تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه المعوقات:

أ- **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفرية والبيئية الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص254.

<sup>2</sup> سليمان علي الخليوي، معوقات الاتصال الفعال، دار الرياض للنشر، الرياض، 1998، ص45.

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص252.

ب- **الاتجاهات السلبية:** وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه أو اتجاه الموضوع أو اتجاه المستقبل وتتمثل بالأراء السلبية اتجاهها، ومن هذه الاتجاهات ما يلي:

- الانطواء: هو عدم مخالفة الآخرين وتبادل المعلومات معهم .
- حسب المعلومات وعدم الإدلاء بها لزملائهم حتى يظهر أمامهم بمظهر الخبير.
- المبالغة في الاتصال هو اتجاه معاكس لحسب المعلومات حيث يقوم الفرد بإفراطه بكتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات.
- الشعور بمعرفة كل شيء والتكلم عن كل شيء وإن ما يقوله أو يكتبه هو فقط الشيء المهم ولا يستمع إلى آراء الآخرين.
- الضغط على المرؤوسين: إن بعض الرؤساء يمارسون ضغوطاتهم على المرؤوسين دون وجه حق مما سبب حاجزا للاتصال بينهم، فلا يتقدم المرؤوسين بأي اقتراحاتهم أو أفكار اتجاه تحسين العمل.

تخطي خطوط السلطة: يقوم بعض الرؤساء بتخطي مرؤوسيهم والمخاطبة من دونهم مباشرة من العاملين، الأمر الذي يسيء إلى العلاقات بين العاملين ورؤسائهم المباشرين ويضع كلا منهم في مواقف حرجة.

ج- **القصور في المهارات:** إن الاتصال الجيد يتطلب توفر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة.

د- **تشويه وترشيح المعلومات:** سواء عن قصد أو غير قصد مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

هـ- **سوء العلاقات بين الأفراد:** له تأثير هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها حيث تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة ولا تناسب بسلاسة ويسر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> العربي محمد كامل: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص220.

## 2- المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة للسلطة والمسؤولين، وخطوط الاتصال بين العاملين فيما تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فإن وجود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وجوده يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال<sup>1</sup>.

وأهم هذه المعوقات هي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصالات يؤدي إلى الكثير من التشويه وبالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال<sup>2</sup>.

- التخصص يصبح عائقا في عملية الاتصال إذ كان المتخصصون في المشروع جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يجعل عملية الاتصال صعبة وغير مفهومة.

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.

- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو السبب الرئيسي في العداء الأولى بينهما.

- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتنسيقها وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال<sup>3</sup>.

## 3- المعوقات البيئية:

تنجم هذه المعوقات نتيجة لمتغيرات ومؤثرات أو عوامل بيئية مختلفة سواء داخل المنظمة أو خارجها وأهم هذه المعوقات:

<sup>1</sup> العربي محمد كامل: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ص221.

<sup>2</sup> محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص252.

<sup>3</sup> كامل محمد العربي، مرجع سابق، ص221.

- اللغة: إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل يعكس ما قصده المرسل، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها<sup>1</sup>.
- الموقع الجغرافي: إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.
- عدم كفاية وسائل الاتصال: بحيث لا تستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ.
- الإفراط في طلب البيانات من قبل أجهزة الرقابة المختلفة يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة وتعطيلها.
- عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الاتصال بينهم فالمناخ الاجتماعي الجيد يؤدي إلى ممارسة عملية الاتصال الفعال<sup>2</sup>.
- شروط فعالية الاتصال:

حتى يكون الاتصال فعالا يجب أن تتوفر فيه:<sup>3</sup>

### 1- التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلها حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوبة 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 الحسبان أهداف واتجاهات من يستأثرون بعملية الاتصال، بمعنى ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال، ثم تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال والنوع الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل إليه

<sup>1</sup> الطويرقي عبد الله: علم الاتصال المعاصر، دار الرياض للنشر، الرياض، 1992، ص51.

<sup>2</sup> كامل محمد العربي، مرجع سابق، ص222.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص249.

مع تحري الدقة في ذلك، أي عدم استعمال الرموز ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة، وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائماً للموقف.

## 2- استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات:

وذلك بالتأكد من أن المرسل قد قام بنقل ما أراد فعلا بوضوح وذلك بمراجعة ما كتب واستشارة بعض الأشخاص إن أمكن والتأكد أنهم يفهمون ما يريد فعلا عند قراءتهم الرسالة أم لا، والتأكد إذا كان المستقبل للرسالة قد فهمها كما هي:

## 3- 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" امنح كل شخص أدنك مع قليل من صوتك ولا يتداخل إلا لإزالة التشتت في الحديث أو لإثارة بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل.

## 4- الحصول على التغذية العكسية:

وذلك بمثابة الاتصالات إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أن نتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم نتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي عن فهم الرسالة، لأن تتيسر معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.

## 5- 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.
  - تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ورغباته.
  - وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة.
- في حالة وجود تشويش فلا بد من تكرار الإرسال حتى يمكن للرسالة أن تحقق إنتشارا أو استخدام قنوات اتصالية متعددة أو استعمال متصل مثير للإنتباه.<sup>1</sup>
- وقد وضعت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية العوامل التي تعتمد عليها فعالية الاتصالات وسميت بالوصايا العشر للاتصال الجيد، والتي ذكرها كل من روبرت أدنر Adner Robert وزميله موريس وولف Morris Wolf في:<sup>2</sup>
- اسأل نفسك ما الذي تريد من وراء ذلك الاتصال.
  - خطط جيدا قبل اتصالك، حلّل الفكرة التي تنوي نقلها، وأعرف أهداف واتجاهات من سيتأثرون في الاتصال.
  - تأكد دائما من ظروف الجماعات المستهدفة في الاتصال، وتوقيت الاتصال ومدى سرية الاتصال أو علانيته.
  - استشير الآخرين في عملية الاتصال، استشير المعنيين في الأمر وذلك لكي تلزمهم أدبيا في تحقيق أهداف الاتصال.
  - حافظ في لهجتك متجنباً الصوت المرتفع أو الضعيف.
  - خاطب الأفراد بحاجتهم.
  - شجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاركتهم، للتعرف على مدى نجاحك في عملية الاتصال.
  - حاول أن يكون الاتصال منسجما مع الاهتمامات طويلة الأجل.
  - قارن أقوالك بأفعالك، إذ ما يقنع العاملين هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله.
  - كن مستمعا جيدا.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ص 250.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص207.

**خلاصة الفصل:**

فيما يخص هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم الاتصال ومفهوم الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة وإلى عناصر الاتصالية وإلى نماذج الاتصال وكذلك إلى أنواع الاتصال الداخلي وشبكاتة وإلى أهداف وأهمية الاتصال داخل المؤسسة كما عرضنا أهم معوقات الاتصال في المؤسسة وإلى شروط فعلية الاتصال وخصائصه الفعالة.

وفي ختام هذا الفصل يمكننا القول بأن الفكرة التي كانت حول الاتصال تطوّرت، فالاتصال أصبح الوسيلة التي من خلالها يعبر الأفراد والعمال عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم والهدف من ذلك إيجاد فهم مشترك في التفكير بين أفراد التنظيم الواحد، وتحقيق التعاون من خلال تبادل المعلومات والبيانات في جميع الاتجاهات بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع.

**تمهيد:**

انطلاقاً من التحليل السابق يتضح أن الجانب النظري من الدراسة، يؤسس لمبدأ عملي وهو أن الصيغ الفرضية تحدد المفاهيم هذا من جهة ومن جهة ثانية أهمية الموضوع إذ يتحدد ذلك من خلال الأهداف النظرية والإجرائية كونها تحاكي في كثير من جوانبها فضاء العمل المحقق وكذلك أسباب اختيارنا لهذا عمل يتم فصل حول إدراك الواقع وإضاءة تصورات ومنظورات جديدة، حيث في هذا الفصل حاولنا التطرق إلى الجانب الميداني من الدراسة وإلى المقابلات التي أجريناها مع الأشخاص الذين تحت طائلة البحث وذلك من أجل إثبات صحة الفرضيات أو نفيها من خلال مجموعة من التساؤلات التي طرحناها على عينة الدراسة والتي سنحلل ونستخلص نتائجها من خلال ما توصلنا إليه ميدانياً.

ذلك أن مقاربات التحليل تستند إلى منظومة من المعايير أهمها:

- ثقافة المؤسسة.
- النظام الداخلي للمؤسسة.
- أهداف وآفاق المؤسسة في إطار بناء تصور عملي يحمل من المصادقية والواقعية في بعث مفهوم المؤسسة داخل المنظومة.



**- دراسة مونوغرافية لمنطقة السانية (بلدية السانية):**

يعتبر مجال الدراسة الإطار الذي تأخذ منه العينة، وهو عامل مهم في الدراسات الاجتماعية، وبهذا فقد تم أخذ مكان دراساتنا وهي الهياكل الرسمية بلدية السانية، وحيث يخص القانون رقم 80-90 المؤرخ في 07 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية على ما يلي: وهي مجموعة إقليمية، سياسية، إدارية، اقتصادية وثقافية، تعتبر خلية حاجات المواطنين الأساسية في جميع الميادين وحسب إمكانياتها في محيطها الجغرافي وعلى هذا الأساس صدر القرار رقم 09-84 المؤرخ في 04 أبريل 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد والهادف إلى اللامركزية.<sup>1</sup>

كانت دراستنا بمؤسسة بلدية السانية وتعود نشأتها إلى القرار الحكومي المؤرخ في 1874/07/10 وتقع بلدية السانية في الجنوب الغربي لولاية وهران يحدها من الشمال مدينة وهران، ومن الغرب والجنوب بلدية مسرغين ومن الشرق بلدية سيدي الشحمي ومن الجنوب الكرمة، وتضم المؤسسة 1008 موظف مرسوم و262 موظف بعقود ما قبل التشغيل.

تتوفر منطقة السانية على مرافق و ملاحق إدارية و خدماتية بموجبها يتشكل النسيج الاجتماعي و الثقافي و السياسي و في هذا الإطار نجد الجامعات، ونجد كذلك فضاءات اقتصادية كبرى كمركبات الحديد والصلب، ومعاهد التكوين الشبه المهني بالإضافة إلى مجموعة مدارس التكوين العسكري.

**تحليل معطيات عينة الدراسة:**

ولقد تم تحديد السمات العامة للموظفين "عينة البحث" من خلال متغيرات تمثلت في الجنس، السن، الوضعية العائلية، المستوى التعليمي، طبيعة العقد الذي يشتغل به.

**- متغير الجنس:**

بلغ عدد الذكور خمسة وكذلك عدد الإناث خمسة وهذا اختيار مقصود للعينة ليكون هناك تكافؤ بين كلا المتغيرين.

**- متغير السن:**

<sup>1</sup> قانون 08/11 المؤرخ: 1990/04/07 المتعلق بقانون البلاد.

من خلال دراستنا للعيينة ظهر لنا أن متغير السن تراوح بين 26 سنة و55 سنة.

### - متغير الوضعية العائلية:

وبالنسبة للحالة الاجتماعية فوجد ستة أفراد من العينة متزوجين، وأربعة أفراد عزاب بين ذكور وإناث.

### - متغير المستوى التعليمي:

من خلال دراستنا للعينات نلاحظ أن أكبر عدد للمستوى التعليمي هو المستوى الجامعي بسبع عينات، أما مستوى ثانوي فيوجد عينتان وعينة تملك شهادة تقني سامي.

### - متغير طبيعة العقد:

من خلال دراستنا للعيينة قمنا باختيار أربع عينات مرسمة في مناصبها وثلاث عينات تعمل تحت برنامج عقود ما قبل التشغيل وثلاث عينات تعمل تحت برنامج إدماج ذوي الشهادات وقد حرصنا على توحيد النسبة لضمان التناسب الداخلي للعيينة وإعطاء الفرصة لتكافؤ كافة الفئات الموجودة في العينة.

دامت دراستنا الاستكشافية من 01 ماي 2016 إلى غاية 26 ماي 2016، حيث أنه في هذه الفترة تم التعرف على مختلف الأقسام والمصالح وغيرها من الأمور الخاصة بالمؤسسة، كما أننا قمنا بالمقابلة مع المبحوثين من 29 ماي إلى غاية 07 جوان 2016. ولقد استغرقت فترة استكشافنا منذ تحديدنا لموضوع الدراسة ومكانها ذلك كوننا نعمل في نفس مكان الدراسة تحت برنامج إدماج لحاملي الشهادات (PID) لمدة سنة ونصف وقد ساعدنا هذا وسهل لنا أمور الدراسة المتعلقة بالميدان، قد قمنا بملاحظة الجو السائد في البلدية وتحركات العمال والرؤساء والاحتكاك المباشر معهم وملاحظة العملية الاتصالية داخل البلدية ككل.

وفي تاريخ 29 ماي 2016 على الساعة 11:30 قمنا بمقابلة مع المبحوثة الأولى ولم نجد أي صعوبة كون المبحوثة تربطنا معها علاقة عمل في إطار البحث وهي موظفة

مرسمة تشتغل في قسم السكن الترقوي المدعم ولديها خبرة 5 سنوات عمل وقد استجابت معنا في طرحنا لها لمجموعة من الأسئلة وقد كانت إجابتها صريحة وشفافة و في تاريخ 31 ماي 2016 على الساعة 09:00 توجهنا إلى مكان العمل وفي نفس المكتب الذي نشغل به فقمنا بمقابلة مع مبحوثة الثانية التي تشتغل في منصب عون إدارة بعقد تحت برنامج إدماج ذوي الشهادات في مصلحة التسمية وإعادة تسمية الشوارع ، وقد كان آخر يوم لها بعد مدة عمل دامت سنتين و لم نجد أي صعوبة أثناء قيامنا بالاستجواب كما قمنا في نفس اليوم بمقابلة مع مبحوث الثالث على الساعة 12:30 كون المبحوث كثير الانشغال فكان هذا هو الوقت الذي يساعدنا للقيام بمقابلة وهو موظف مرسم يعمل في منصب تقني سامي في التسيير الحضري ولديه خبرة أربع سنوات وقد كانت مقابلة جيدة، حيث كان المبحوث متفهم معنا وصريح جدا في إجاباته وقد أعطانا كل الإجابات الوافية التي نبحث عنها.

وفي يوم 01 جوان 2016 على الساعة 14:00 قمنا بمقابلة مع مبحوثة رابعة وهي موظفة مرسمة تشتغل في منصب رئيسة مكتب إتمام وإنجاز ولديها خبرة ثماني سنوات، وقد وجهتنا بعض الصعوبات لتزامنا مع يوم استقبال المواطنين فقد كانت مبحوثة كثيرة الانشغال، كما أنها أجابت بتحفظ وقد بدت في ملامحها غير مرتاحة لبعض الأسئلة وقد كانت بعض الإجابات مختصرة جدا.

وفي يوم 05 جوان 2016 على الساعة 13:00 قمنا بمقابلة مع مبحوث رقم خمسة وهو كذلك يشتغل معنا في نفس مصلحة تسمية وإعادة تسمية الشوارع وهو مكلف بهذه المصلحة كما يشتغل في منصب مسير ملعب البلدي ولديه خبرة لسبع سنوات وقد اخترناه كعينة كونه على علم بكل ما يجري بالبلدية و ذو معارف كثيرة وعلى علاقة جيدة بجميع العمال.

وفي نفس اليوم على الساعة 15:00 قمنا بمقابلة مع المبحوث السادس والذي يشتغل ببرنامج إدماج ذوي الشهادات كعون إدارة لمدة سنة وثمانية أشهر في مصلحة تسمية وإعادة تسمية الشوارع وكان متخوف في بادئ الأمر من المقابلة .

وفي يوم 06 جوان 2016 على الساعة 11:30 قمنا بمقابلة مع المبحوث السابع الذي يشتغل ببرنامج عقود ما قبل التشغيل مدة خمس سنوات بمنصب متصرف إداري في مصلحة تسمية وإعادة التسمية ولم نجد أي صعوبة أثناء قيامنا بالمقابلة مع المبحوث .

وفي نفس اليوم على الساعة 14:30 قمنا بمقابلة مع المبحوث الثامن الذي يشتغل كذلك تحت برنامج عقود ما قبل التشغيل مدة سنتين عمل بمنصب متصرف إداري بمصلحة بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، وقد قمنا بطرح الأسئلة عليه وكانت إجابته صريحة وكان مرتاح في إجابته.

وفي يوم 07 جوان 2016 على الساعة 09:30 مع المبحوثة التاسعة والتي تشتغل تحت برنامج إدماج جامعي ذوي الشهادات بمصلحة تشغيل الشباب لمدة سنة ونصف كعون إدارة، وقد كانت إجابتها في بادئ الأمر لما طرحنا عليها تساؤلاتنا بدت متحفظة ثم لما تعودت على جو المقابلة كانت مرتاحة في إجابتها .

أما المقابلة الأخيرة كانت على الساعة 12:00 مع المبحوث الأخير الذي يشتغل تحت برنامج عقود ما قبل تشغيل كمتصرف إداري لمدة سبع سنوات وسنة عمل في مصلحة تسمية وإعادة تسمية الشوارع وقد قمنا بطرح أسئلة المقابلة عليه وقد كان مرتاح وصريح في إجابته، مع العلم أننا قسمنا الأسئلة إلى محاور جاءت على النحو التالي :

المحور الأول : طبيعة الاتصال الداخلي في البلدية .

المحور الثاني : وسائل الاتصال الداخلي .

المحور الثالث : المشاكل والعراقيل التي تواجه الاتصال داخل المؤسسة .

### 1- طبيعة الاتصال الداخلي في البلدية:

إن طبيعة الاتصال الداخلي تقوم على تبادل المعلومات والبيانات وبقدر ما تكون هذه الأخيرة دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قدرات المدير فعالة، حيث يعتبر المسؤول الأول عن الاتصال الداخلي ومحرك المستويات الإدارية بين الموظفين والقائد الإداري أو الرئيس هو الذي يحرك العملية الإدارية ويعد جوهر المؤسسة، وهذا ما أكده أحد المبحوثين (ذكر، 28 سنة، عقود ما قبل التشغيل) والذي قال: "المعلومات تجي من عند

رئيس المصلحة والأمين العام عن نشاط الذي يخص مصلحة بطاقة التعريف الوطنية البيومترية"، وهذا ما أكده المبحوثين الآخرين في المقابلة (1، 2، 4، 5، 6، 7، 9، 10). وهذا ما يفسر أن أغلب المؤسسات يكون فيها مصدر المعلومات هو المسؤول الأول أي أن تدفق المعلومات يكون بمستوى نازل، والذي يتم فيه انتقال المعلومات من الرئيس إلى كل عامل داخل المؤسسة بدون تشويه للمعلومات.<sup>1</sup>

على غرار ما قاله المبحوث (ذكر، 34 سنة، تقني سامي في السير الحضري) الذي أكد لنا أن المعلومات والبيانات لا تأتي دائما من عند المسؤول والذي قال: "وخطرناش كيما حاجة نتع technique تجي من برة إدارة ما تعطيك والو وأنا منقدرش نطور روجي إذا قعت نستنى في الإدارة وخطرات نجيب المعلومات من الأنترنت، وحاجة نتع معلومات تجيني من عند صحابي من برة توصلني قبل ما تجني من عنده هو".

وهنا نرى أن تحسين العملية الاتصالية بالمؤسسة تكمن في دور المسؤول الفعال الذي يعمل على تحسين وتفعيل الاتصال بينه وبين الموظفين بالإضافة إلى تبادل المعلومات والأفكار وتحسين علاقات العمل، وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة وهذا ما أكده المبحوث (ذكر، 55 سنة، مكلف بمصلحة تسمية وإعادة تسمية الشوارع) والذي قال: "علاقتي مع المسؤول علاقة وطيدة وعلاقة عمل وتواصل دائم حتى بعد دوام". وهذا ما أكده المبحوثين الآخرين في المقابلة (1، 2، 3، 5، 6، 7، 8، 9) على أن العلاقة مع المسؤول ورئيس المصلحة وكذلك الموظفين بالبلدية علاقة جيدة غير أن هناك من نفي وجود علاقة مع المسؤول حسب ما قاله مبحوث (ذكر، 32 سنة، متصرف إداري تحت برنامج عقود ما قبل التشغيل) الذي صرح: "ما كانش علاقة بينك وبين المسؤول علاقة وهمية"، ونجد أيضا مبحوثة (أنثى، 38 سنة، رئيسة مكتب إتمام وإنجاز) التي صرحت لنا: "ما كانش علاقة بيني وبين رئيس المصلحة لخطرناش كان قبل chef service ننع هاذ les deux bureaux وما كانش يخدم خدمته كان عنده mauvaise gestion وما يفوتناش les dossier ننع الناس على هذا منتعاملش معاه بزاف"، وهنا نلاحظ عدم وجود

<sup>1</sup> خيرى خليل جميلي، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي، الإسكندرية، 1996، ص20.

احترام للعلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال وتخطي المرؤوسين لرؤسائهم ما يولد علاقات مضطربة تؤثر على سير العملية الاتصالية وتعطيل العمل الإداري فالجو الداخلي للمؤسسة يؤثر بشكل كبير على علاقات العمل والعمال فيما بينهم، إما يؤدي إلى فشل هذه العلاقات الاتصالية الإنسانية، أو إلى خلق تفاعل وتعاون حيوي بين الموظفين لتحقيق الأداء الفعال، وهذا ما صرحت به المبحوثة (أنثى 28، عون إدارة تحت برنامج إدماج حاملي شهادات) عن وجود تفاعل وانسجام بين العمال والتي قالت: "يوجد علاقة بيننا الحمد لله علاقة جيدة وكاين تواصل نخدموا الخدمة بينتنا كل واحد يخدم خدمته أنا حكمت خدمة نتع ANEM ورئيس مكتب هو لموزع علينا خدمة متعاونين واحد يعاون واحد كيمنكونوش هنايا واحد ينوب على خوه" وهذا ما أكده المبحوثين الآخرين في المقابلات. هذا يفسر أن هناك تبادل للأفكار والآراء ووجهات النظر في العمل مما ينعكس بالإيجاب على سير المؤسسة بحيث يعطيها سرعة الحركة والفعالية، من خلال الدور الذي يلعبه الاتصال في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها فهو يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل وبطرق الاتصال المستخدمة بالبلدية كالاتصالات المباشرة من الرئيس إلى المرؤوس وأن التوجيهات تأتي من أعلى السلم الإداري وهذا يدل على وجود اتصال نازل داخل المؤسسة وتكون عبر الاتصالات الشفوية والهاتف والمراسلات والوثائق الإدارية وهذا ما أكده لنا المبحوث (ذكر، 26 سنة، عون إدارة تحت برنامج إدماج ذوي الشهادات) والذي قال: "الاتصال المنتشر بزاف هو اتصال مباشر من رئيس للموظف كيما اتصال شفهي وبتيلفون"، وهذا ما أكدوه لنا المبحوثين الآخرين في المقابلة (1، 2، 3، 4، 5، 7، 8، 9، 10).

ومن خلال الأسئلة المتعلقة بهذا المحور نستنتج أن طبيعة الاتصال داخل البلدية تتمثل في علاقة الرئيس بالمرؤوسين وعمال الإدارة ككل فالمسؤول هو محرك الأول للاتصالات الداخلية و لعمليات سيرها ولا يحصرها في مجرد تبليغ الأوامر و التوجيهات وإنما تمثل روح الفريق وأساس التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

## 2 - وسائل الاتصال الداخلي :

تنوعت وسائل الاتصال مع التطور التكنولوجي من أجل خلق فعالية وتواصل أكثر بين العمال، حيث أصبحت تعطي أهمية أكبر للاتصال من خلال تعيين مسؤول مباشر عن الاتصال الداخلي، وقد سألنا المبحوثين حول عملية نقل التعليمات والمعلومات بالبلدية ومن خلال إجاباتهم لاحظنا عدم فعالية المسؤول المباشر عن عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة وإنما رؤساء المصالح والموظفين هم من يتكفون بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة كالإرسالات والتقارير وهذا ما صرح لنا به المبحوث (ذكر، 34 سنة، تقني سامي في السير الحضاري) والذي قال: "المعلومات لي فيها فائدة للخدام عمره ما يشوفها إذا كنا تبعنا سلم نقل المعلومات نروح لتهلكه ميورولكش قاع مصلحتك أنا toujours نروح عند الأمين العام نحوس على المعلومات بروحي لخاطرش المعلومات لنتنقل توصل دايمنا ناقصة" وهذا ما يوضح لنا أن المعلومات إذا تناقلت ما بين وحدات التنظيم تنقص وتفقد قيمتها من خلال الاحتفاظ بالمعلومات من طرف بعض الهياكل التي لا تقبل بإيصالها إلا إذا فرضت عليها من السلطات الأعلى، وقد كنا طرحنا نفس السؤال على المبحوث (ذكر، 32، سنة متصرف إداري تحت برنامج عقود ما التشغيل) الذي قال: "إداريا يعطونا مراسيم نخدموا بيهم و هاذو ميعطوكش خبرة متقدرش تخدم بيهم صعب تطبيق بلا ما تفهم واش كاين فيها حنا نخدموا مع عمال القدامة هما ليكاونونا وعاونونا" وهنا نجد أنه حتى المعلومات والبيانات المقدمة للموظفين تكون صعبة التطبيق على أرض الواقع لعدم وجود تنسيق فيما بينهم منما يؤدي إلى إنقاص من كفاءة الموظف بسبب عدم وجود دورات تكوينية، والبعض الآخر من المبحوثين صرح لنا أن رؤساء المصالح هم المسؤولون الأوائل على نقل مختلف المعلومات والبيانات حيث قال المبحوث (ذكر، 55 سنة، مكلف بمصلحة تسمية وإعادة تسمية الشوارع "كل رئيس مصلحة هو المسؤول الأول على نقل المعلومات والتعليمات للموظفين" وهذا ما يدل على أن المراكز العليا من التنظيم هي التي تمتلك السلطة وهذا ما أكده " ميشال كروزي " في مبادئ التحليل الإستراتيجي حيث قال: "السلطة تمتد في مناورة متقنة إلى إستراتيجيات الاتصال أو احتكار المعلومات التي تقتصر على الضغط والقوة فقط بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع

عن وجهات نظر والإلماح عليها . وهذا ما أكده المبحوثين الآخرين في المقابلة (1، 2، 3، 4، 6، 7، 8، 9).

غير أن احتكار هذه المعلومات لا يمنع وجود علاقة اتصالية جيدة بين الرئيس والمرؤوس وهذا راجع إلى الوسائل الفعالة المستعملة والتي تتمثل في الاتصال المباشر الذي يكون وجهها لوجه وهذا ما يؤدي إلى زيادة الثقة وإنماء روح التعاون، فالمقابلة الشخصية تعد الوسيلة الأهم التي يتم من خلالها شرح طريقة العمل أو تقديم الشكاوي والاقتراحات للرئيس وهذا ما أكده المبحوثين أثناء طرحنا لهم الأسئلة حيث قالت المبحوثة (أنثى، 28 سنة، عون إدارة تحت برنامج إدماج ذوي الشهادات) "نعلمه قبل بلي عندي صوالح لكنك عارفة قبل عندي حاجة ندي موافقة ولا كانت عندي خدمة نكمل خدمتي ويعطيني موافقة ولا كانت عندي حاجة urgent نعلمه في التيلفون مغديش نجي " وهذا ما يدل على أن الاتصال المباشر له دور في تحقيق الفعالية الاتصالية بين الرئيس والمرؤوس. كما يمكن تحقيق هذه الفعالية في توفير مؤسسة المعلومات المتعلقة بالتغيرات الإدارية والعملية، ومن خلال سؤالنا للمبحوثين عن توفير المعلومات فئة من المبحوثين أيدت توفير المؤسسة للمعلومات حيث صرحت المبحوثة (أنثى، 25 سنة، عون إدارة تحت برنامج إدماج ذوي الشهادات)، قالت: "واه المؤسسة توفرنا دايمًا معلومة توصل تم تم كيما les concours نسمعوا بيهم أكثر حاجة لي تهمني لخرش مين راني نخدم بل contrat غادي تكمل أنا بروحي نسقسي على تغيرات لكانت كايئة وثاني إدماج نتع موظفين لخرش نخدم ونفارع وينتى تكمل contrat نتعي"، وهذا ما أكده المبحوثين الآخرين في المقابلة (1، 4، 5).

أما الفئة الأخرى من المبحوثين ترى أن المؤسسة لا توفر المعلومات للموظفين حيث قال أحد المبحوثين (ذكر، 32 سنة، متصرف إداري تحت عقود ما قبل التشغيل)؛ متوفرش معلومات حنا ندوها من برة من عند الشعب ومن عند الموظفين في بلديات أخرى توصلهانا قبل ما يوصلهانا المسؤول هو راه لاهي في قفة رمضان ميلهاناش لينا" علما أن فترة بحثنا الميداني تزامنت مع قدوم شهر رمضان وهذا كان رأي المبحوثين الآخرين في مقابلة (3، 6، 7، 8، 9) وهذا ما يؤكد لنا أن المعلومات تبقى حكرًا في



المستويات الأعلى للسلم التنظيمي، منها ما يؤثر على فعالية العملية الاتصالية وهذا ما أكده المبحوث (ذكر، 34 سنة، تقني سامي في تسيير الحضري الذي قال: "الاتصال ماشي فعال هذي رسمي على حساب بنيادم كاين لإجتماعي يتفهم معاك و يوريلك و كاين لميورلكش لخطرش نيه ما كانش بين حنا العمال نساء ورجال مشي فعالة ما كانش قاع ثقة بينتنا".

وهنا نجد من يرى أن الاتصال فعال في نفس الوقت على حسب الوسائل المستعملة كما قال المبحوث (ذكر، 28 سنة، متصرف إداري تحت برنامج عقود ما قبل التشغيل) قال: "فعال شوية 50% بسبب وسائل الاتصال بدائية متحققش فعالية، كاملة مسؤول يستعمل وسائل اتصال راقية و حنا نستعمل وسائل بدائية على بيها اتصال يكون ناقص". وأغلبية يرون أن الاتصال غير فعال ويفتقد لوسائل الاتصال الحديثة وإلى مختصين في مجال الاتصال.

وهذا ما يجعل المعلومات تصل متأخرة جدا ويفسر غياب تخطيط الجيد لإيصال المعلومات إلى الموظفين وهذا ما أكده ميشال كروزي في تحليله الإستراتيجي حيث اعتبره: "مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والرؤساء والمدراء والمخططين كي يفكروا ويتصرفوا بشكل إستراتيجي وهو الذي ساعد التنظيم على صنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالته وإرضاء احتياجات أعضائه".<sup>1</sup> و منه نلاحظ ان هناك حاجة ماسة إلى التخطيط لضمان فعالية أكبر في التدبير الإداري وتحقيق أهداف مرجوة.

نستنتج من خلال هذا المحور أن رؤساء المصالح هم المكلفون بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة البلدية، وأن الموظفين يفضلون وسيلة الاتصال المباشر لإيصال انشغالاتهم للمسؤولين وأن المعلومات تصل متأخرة وهذا راجع إلى سوء التخطيط وسوء التسيير داخل المؤسسة.

## 2- المشاكل والعراقيل التي تواجه الاتصال داخل المؤسسة:

<sup>1</sup> عبد القادر خريش عبد القادر خريش : التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 201، ص 575، 576 .

كل مؤسسة تعاني من ضعف سيولة الاتصالات بسبب المشاكل والعراقيل التي تواجهها وكنا لمسنا هذا الجانب من خلال سؤالنا للمبحوثين عن أهم المشاكل التي تواجه الاتصال، حيث قال أحد المبحوثين (ذكر، 32 سنة، متصرف إداري تحت برنامج عقود ما قبل التشغيل) قال: "مشاكل دايمن كاينة بين هرم السلطة والموظف ما يخلوكش تشارك أفكارك يبغوها بيناتهم يخلوك على هواك صوت نتاعك يوصل للمسؤول بصح ماكانش جواب حتى تكمل مدة العمل وماكان لا نتيجة لا والو"، والمقصود هنا من رأي المبحوث أن العامل في مستويات الأدنى من الهرم التنظيمي لا تؤخذ آراؤه واقتراحاته أو المشاكل التي يقدمها للإدارة بعين الاعتبار فالقرارات تكون دائما بيد المسؤول الأعلى، وفي هذا الصدد يشير الكاتبان "نويستروم" و"دفييس" إلا أن المشاركة تعني انغماس الموظفين ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها<sup>1</sup>.

ما يدل على أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تدفع بهم لتفجير طاقاتهم وإمكانياتهم في العمل والإبداع من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما صرح مبحوث (ذكر، 43 سنة، تقني سامي في تسيير الحضري)، قال: "Des fois ما نلقوش إمكانيات لازمة لنقل المعلومات كيما الموارد البشرية والمادية والتليفون نعيّط بمالي الخاص بدراهمي واللوطو باش نروح لولاية والدايرة نقعد نحوس على الـtransport". وهذا يدل على غياب أبسط الوسائل التي تسهل العمل غير متاحة للموظف كالهاتف ووسائل النقل والأنترنت".

وهذا ما أكدت عليه المبحوثة (أنثى، 38 سنة، رئيسة مكتب إتمام وإنجاز)، قالت: "من كل بلاصة كاين عراقيل من زملاء من Chef service كل مرة مين تجيك العراقيل". كذلك مشاكل غياب الموظفين وسيرورة العمل ومشكل العمال غير المرسمين، وهذا ما أكده مبحوث (ذكر، 26 سنة، عون إدارة تحت برنامج إدماج نوي الشهادات)، قال: "مشاكل التوظيف ولا الترسام مين أنا نخدم بعقد إدماج ما نيش دايم في هاذ المؤسسة هذا غي عقد منتهي نبقى دايمنا نخم في منصب العمل وفي الأجر المتدني".

<sup>1</sup> حسين حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص96.

ومشكل الزيادة في الأجور وهذا ما أكد عليه المبحوثين الآخرين، ولكن هذه العراقيل والمشاكل لا تمنعه من أداء عملهم فأغلب الموظفين مرسمين يحاولون حل هذه المشاكل من خلال تعاونهم مع زملاء كما صرحت لنا المبحوثة (أنثى، 32 سنة، تشتغل في منصب السكن الترقوي المدعم) قالت: "أشارك Bien sure كيما استخراج عقود الزواج شاركت فيها حتى ثمانية تاع الليل هذا لا خاطرش البلدية كانت متأخرة في العمل".

كما قال كذلك مبحوث (ذكر، 55 سنة، مكلف بمصلحة تسمية وإعادة تسمية)؛ "ندخل في بعض الأحيان في مشاكل كيما استخراج الوثائق في الحالة المدنية لا خاطرش يصروا فيها مشاكل مع الشعب بزاف نحاول نحل هذاك المشكل". وهذا ما أكده المبحوثين الآخرين من أفراد العينة عن تدخلهم في حل مشاكل لتسهيل سيرورة العمل، غير أن فئة من المبحوثين الآخرين التي تشتغل بعقود ما قبل التشغيل وعقود إدماج ذوي الشهادات يرون أن المشاركة في حل المشاكل ليست من صلاحياتهم وأنهم غير معنيين بالأمر فهم موظفون بعقود فقط حيث قال أحد المبحوثين (ذكر، 28 سنة، متصرف إداري، تحت برنامج عقود ما قبل التشغيل)، حيث صرح: "لا، لأن اتخاذ القرار في حل النزاعات يكون في قمة برك لأن المسؤولين ما يشاركون في اتخاذ القرار باعتبارك موظف عن طريق عقد تشغيل الشباب فقط لأن تشغيل الشباب ما يعتبر وهش يد عاملة مؤهلة ومن طبقة دنيئة نتع انت Social ومن حالة اجتماعية" حيث كذلك قالت المبحوثة (أنثى، 25 سنة، عون إدارة تحت برنامج عقود ما قبل التشغيل)، قالت: "لا منشاركش كايين ناس مسؤولة هي اللي تحلها أكثرية المشاكل تكون في مصلحة تقنية في البلدية هذي أكثرية اللي نسمع بيها مشاكل ثاني في الحالة المدنية مع الشعب تكون كايينة دبرا Des fois ولا مواطن يتعدى على موظف بالسب والشتم"، وهذا ما اتفق عليه جميع المبحوثين الآخرين في المقابلة (6، 7، 9، 10).

وإن هذه المشاكل والمعوقات تشكل حاجز كبير أمام سيرورة العملية الاتصالية لذلك وجود مختصين في الاتصال داخل المؤسسة يسهل الكثير من الأمور الإدارية كطرح الموظفين لانشغالاتهم وكذا تحسين في العملية الاتصالية كالدورات التكوينية والقيام

باجتماعات دورية لطرح المشاكل وعرض الحلول لها والاستماع لاقتراحات الموظفين لأنهم الواجهة الأولى لهذه المشاكل التي تصعب عليهم عملهم.

كذلك ترقية الموظف وتحفيزه على العمل أكثر وزيادة في الأجور وإعطاء أهمية للموظف البسيط وفتح المجال لإدماج موظفين بعقود ما قبل التشغيل.

ونستنتج في الأخير أن أغلب المشاكل التي تأخذ حيز النقاش داخل مؤسسة البلدية مشكل الأجور وهذا مشكل نجده في أي مؤسسة وكذلك مشكل إهمال مجموعة العمال الذين يشتغلون بالعقود وعدم أخذ بعين الاعتبار آراء الموظفين واقتراحاتهم، إلا أنه من خلال تعاون الموظفين مع بعضهم البعض يتم حل بعض المشاكل من أجل المحافظة على السير الحسن للعملية الاتصالية.

### استنتاج الفرضيات :

#### - الفرضية الأولى :

ونستنتج من خلال الفرضية الأولى والمتمثلة في الاتصال الداخلي بين العمال فعال ويستجيب لطبيعة العمل، أنها لم تتحقق وذلك من منطلق ما صرح به المبحوثين وهذا راجع إلى أنه يتطلب من الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرارات وأن الاتصال النازل من أهم قنوات الاتصال الرسمي في الإدارة وأن الاتصال من الإدارة إلى العمال يشكو من ضعف نسبي، حيث تبدو قنواته أقل انفتاحا ولا تسمح بتدفق المعلومات، مما يجعل العمال يشعرون بنوع من القطيعة بينهم وبين الإدارة وتجدهم غير متفهمين لأهداف المؤسسة، وإلى الأوامر والقرارات الإدارية وهذا الأمر الذي يجعلها تفرز آثار سلبية وتسبب التذمر والقلق لدى العمال اللذين تهمهم هذه القرارات والمعلومات وتخلق نوع من الإهمال واللامبالاة لدى بعض الآخر، وأن غياب الاتصال الجيد راجع إلى أن الوسائل والأساليب المستعملة بين المستويات الإدارية الغير فعالة، ففعالية الاتصال مرتبطة بدرجة كبيرة بالاختيار الجيد للوسيلة المناسبة، أي أن كلما توفرت الوسيلة المناسبة كلما ساهم ذلك في زيادة فعالية العملية الاتصالية من جهة وإلى

ربط المؤسسة بأفرادها من جهة أخرى، كما أنه في وقتنا الراهن تقدم أي مؤسسة مهما كان طبعها فهو أمر مرهون بنوع الوسيلة المتاحة .

## - الفرضية الثانية :

والمتمثلة في : فعالية الاتصال الداخلي ترتبط بظروف العمل والمشاكل الموجودة إدارياً، قد تحققت من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة أن ظروف العمل والمشاكل الإدارية تؤثر بشكل كبير على العملية الاتصالية، فالمشاكل الموجودة على مستوى البلدية تعيق سيرورة العمل إن لم يتم التحكم فيها و الحد منها وهذا ما يكون من خلال إدراج آراء الموظفين ومشاكلهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار حيث هذا ما نجد المبحوثين يعانون منه داخل البلدية لعدم وجود الأذان الصاغية لهم من أجل إثبات وجودهم واستماع لكلمتهم واستفسارهم من أجل الوصول إلى وضعية مريحة تسودها علاقات إنسانية قوية .

فالعمال عندما يجدون إلحاحاً في طلب اقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضا وهذا ما نجده منعدم عند فئة الموظفين الذين يشتغلون بعقود ما قبل التشغيل الذين يعتبرون أنفسهم عمال دخلاء عن المؤسسة كون العقد ينتهي بفترة زمنية معينة فعلى المؤسسة هنا أن توفر لهم ظروف عمل تحتويهم وتدمجهم مع مجموعات العمالية الأخرى ليشعرهم هذا بأن لهم دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، والتعاون معهم من أجل المحافظة على السير الحسن للأعمال وكذلك توفير جوّ الذي يساعد على العمل لتحقيق الفعالية الاتصالية داخل مؤسسة البلدية .

## الاستنتاج العام :

وانطلاقاً من اعتقادنا بأهمية ودور الاتصال في المؤسسة تطرقنا لهذا الموضوع المتمثل في فعالية الاتصال الداخلي بين موظفي الإدارة.

ففرضيات البحث وتسائلها تدور حول مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق الفعالية الاتصالية بين الإدارة والعمال، وقد توصلنا إلى أن فعالية الاتصالية موجودة ولكن ليس بالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه، وهذا ما يبرر أن مؤسسة البلدية تحتوي على اتصال داخلي إلا أنه يقتصر على الاتصال النازل أكثر شيء، والذي يكون في شكل توجيهات وأوامر من طرف الرئيس إلى المرؤوس، وهو النوع السائد في كافة المؤسسات بصفة عامة، كما أنها تستعمل وسائل بسيطة في التواصل مع الموظفين داخل المؤسسة والذي يتجسد في وسيلة الإعلان والهاتف وهذا راجع إلى أن المؤسسة تفتقر إلى وسائل الاتصال الحديثة والتي في مقدمتها الانترنت، كما أن الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة تعيقه مشاكل تنعكس بصورة سلبية عليها والذي يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والذي يعتمد على جهود أفراد داخل المؤسسة .

ومن خلال كل هذا نستنتج أن الاتصال داخل مؤسسة البلدية شبه غائب وهذا لأنه لم يشتمل على باقي أنواع أخرى، كما أن هذا الواقع سوف يؤدي في النهاية إلى عدم التنسيق مع باقي أفراد المؤسسة وأجزائها وبالتالي تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، مما ينعكس عليها في عدم مواكبة العصر الراهن.

## خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الوقوف على فعالية الاتصال الداخلي بين موظفي البلدية، فالإتصال يلعب في المؤسسة دورا هاما من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة و فعالية، من خلال الدور الكبير الذي يؤديه الإتصال الذي جعله يحتل مكانة متميزة داخل المؤسسات الكبيرة وخاصة الهياكل الرسمية في الدول المتطورة التي تدرك جيدا أن تحقيق السير الجيد يتطلب إستراتيجية اتصالية فعالة تستجيب لمتطلبات جمهورها الداخلي بمختلف مستوياته .

ومن خلال هذه الدراسة استنتجنا أن البلدية باعتبارها مؤسسة رسمية وحكومية لا توظف الإتصال جيدا وبالشكل المطلوب في عملية تسييرها رغم أهمية دوره من جهة وإدراك ووعي مسؤوليها بأنه يمثل أحد المعوقات الأساسية في تطوير وتقديم المؤسسات ما يعني أن الإتصال موجود ولكن غير منظم.

كما أن تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب فتح المجال لكلمة الجمهور الداخلي بالدرجة الأولى والاستماع له و إشراكه في عملية التسيير واتخاذ القرار الذي يعتبر مظهر من مظاهر الإتصال داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح بتسهيل عملية تفاعل المعلومات واستيعابها، وبالتالي تفادي المشاكل والصراعات الداخلية التي قد تنجم عن ضعف أو غياب الإتصال بين المسؤول أو الموظف.

فالإتصال عنصر ضروري ومهم يساعد المؤسسة أو الهياكل الرسمية على أن تعطي لعمالها الفعالية والحيوية، فالإدارة الحديثة تحرص على الإتصال الفعال مع عمالها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه والوقاية، وكذا بمعالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية الاتصالية. وعلى هذا الأساس لابد من تواجده بالصفة التي تؤهل المؤسسة لتحقيق الأهداف المنتظرة والتنسيق بين مختلف مصالحها، كما أنه من خلال دراستنا لفعالية الإتصال الداخلي بين الموظفين ببلدية السانية نمودجا توصلنا إلى التوصيات والاقتراحات التالية :

- 1- توظيف مختصين في مجال الإعلام والاتصال ذلك لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة .
- 2- عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لتسهيل عملية الاتصال بين مختلف الأقسام والمصالح والمشاركة في العملية الاتصالية .
- 3- إثراء عملية الاتصال وذلك الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات العمال ومشاكلهم .
- 4- تأسيس نظام فعال أو إستراتيجية للاتصال للمحافظة على فعاليته .
- 5- توفير مختلف وسائل وأساليب الاتصال مثل الأنترنت لتسهيل العملية الاتصالية
- 6- العمل على توفير الظروف المادية والمعنوية الملائمة للعمل في البلدية، وهذا من خلال الزيادة في الأجور والمساواة في المعاملة وترقية العمل والعمال.



1. إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993.
3. أحمد بن مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005.
4. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
5. أمين عبد العزيز حسن: إدارة أعمال وتحديات الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
6. بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
7. بيتر دراكر: الإدارة المستويات، المهام، التطبيقات، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
8. جلال إبراهيم العيد، إدارة لأعمال مدخل القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديد للنشر، القاهرة، 2003.
9. حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
10. حسين حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
11. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.
12. خضير كاظم محمود السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2002.

13. خيرى خليل جميلى، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعى، الإسكندرية، 1996.
14. رواية حسن السلوك فى المنظمات، الدار الجامعى، الإسكندرية، 2001.
15. زيد منير عبوى: الاتجاهات الحديثة فى المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.
16. سعيد المصرى، التنظيم والإدارة، الدار الجامعى، الإسكندرية، 2002.
17. سليمان على الخليوى، معوقات الاتصال الفعال، دار الرياض للنشر، الرياض، 1998.
18. سنان الموسوى، الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
19. صالح بن نوار: فعالية التنظيم فى المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، 2006.
20. صالح خليل أبو أصبع: الاتصال الجماهيرى، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
21. صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنسانى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2004.
22. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال فى المنظمات، دار الجامعى الجديدة المصرىة، مصر، 2002.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنسانى فى المنظمات، الدار الجامعىة، القاهرة، 2000.
24. طاهر الشيخ قادة: الاتصال التنظيمى وعلاقته بتسيير إدارة وموارد بشرىة، مذكرة ماستر، جامعة وهران، 2013، 2014.
25. الطويرقى عبد الله: علم الاتصال المعاصر، دار الرياض للنشر، الرياض، 1992.

26. عبد الرحمن عبد الباقي: عمر العلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس  
القصر العيني، القاهرة، 1991.
27. عبد الرحمن عزي وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية،  
بن عكنون، الجزائر، 1992.
28. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات  
الجامعية، الجزائر، 2000.
29. عبد الغفار حنفي: العلاقات الإنسانية، مكتب عين الشمس، القصر العيني،  
مصر، 1995.
30. عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث،  
الإسكندرية، 1997.
31. عبد الكريم درويش وليلى ثكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو  
مصرية، القاهرة، 1976.
32. عبد الله إبراهيم الغمار: واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية،  
دراسة مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
33. العربي محمد كامل: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة  
في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
34. علي عياصرة وآخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في  
المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
35. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية،  
ط1، القاهرة، 1999.
36. عمار بحوش، محمد محمود الذينبات، مناهج البحث العلمي وطرق في إعداد  
البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
37. عمر وصفي عقيلي وقيس مومني، نظرية المنظمة ونظرية التنظيم، ط4،  
دون دار النشر، زهرة، 2009.

38. غايات بوفلجة: مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
39. غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004.
40. فؤاد الشيخ سليم: زيان رمضان، أمينة دهان: مفاهيم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، 1982.
41. فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
42. فيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
43. قانون 08/11 المؤرخ: 1990/04/07 المتعلق بقانون البلاد.
44. كمال الغالي: الإدارة العامة، مطبعة النوري، دمشق، 1974.
45. مادلين غراويتز: مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمر، ط2، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف، دمشق، 1993.
46. محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
47. محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، 1990.
48. محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
49. محمد قاسم القربوني: السلوك التنظيمي، دار المطبوعات، ط2، عمان، الأردن، 1993.
50. محمد قاسم القربوبي: الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1985.
51. محمد قاسم القيروني، السلوك التنظيمي، دراسة الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، وائل للنشر، عمان، 2009.

52. محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
53. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
54. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الاصطناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
55. منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، مكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
56. ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2001.
57. الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، جامعة منتوري، قسنطينة، دت.
58. هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

### المراجع باللغة الأجنبية:

Jacque Kojot, Alexander Bergman, Aval, 1995.

Sokiou, Bleudin, Bessgre des horts, chevalier, 1993.

### المجلات والدوريات:

1. عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011.
2. محمد مزيان: الاتصال المؤسساتي الأنواع والأنماط، الحوليات، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، أبريل، 1998.

### الدراسات السابقة:

1. بن موسى سمير: عملية الاتصال بين الرئيس المتسلط ومرووسيه وردود أفعالهم السلوكية من شهادة ماجستير، 2007، 2008، جامعة وهران.

## دليل المقابلة :

- السمات العامة للمبحوثين :

- الجنس

- السن

- المستوى التعليمي

- الوضعية العائلية

ما طبيعة العقد الذي تشتغل به ؟

- المحور الأول : طبيعة الاتصال الداخلي في البلدية .

2- من أين تصلك المعلومات الخاصة بمنصبك ؟

3- ما طبيعة العلاقة الاتصالية بينك وبين المسؤول ؟

4- هل هناك اتصال بينك وبين الزملاء ؟

5- ما هو الاتصال الأكثر انتشارا داخل المؤسسة ؟

المحور الثاني : وسائل الاتصال الداخلي .

1- من يتكفل بنقل التعليمات والمعلومات ؟

2- ما هي الوسيلة الاتصالية التي تعتمد عليها في إيصال انشغالاتك لمسؤولك ؟

3- هل توفر المؤسسة المعلومات المتعلقة بالتغيرات الإدارية والعملية ؟

4- هل تعتبر وسائل الاتصال المستعملة على مستوى البلدية الفعالة ؟

5- هل تستغرق المعلومات مدة طويلة في الوصول إليك ؟

- المحور الثالث : المشاكل والعراقيل التي تواجه الاتصال داخل المؤسسة .

- 1- هل هناك عراقيل تواجه الاتصال داخل المؤسسة؟
- 2- هل تشارك في حل المشاكل التي توجه البلدية؟
- 3- ما هي أهم المشاكل التي تناقشها مع زملائك داخل البلدية؟
- 4- هل هناك أمور معينة يمكن اعتمادها لتفعيل الاتصال داخل البلدية؟