



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

بعنوان:

فعالية الاتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات
الجزائر بالوادي

تحت إشراف الأستاذ:

— عباسي بوبكر

من إعداد الطلبة:

— الوثري وئام

— صك صفاء

— غضبان هدى

— رجيل صفاء

الموسم الجامعي: 2022/م/2023م

الشكر والعرفان

نتقدم بالشكر لله أولا وأخيرا، ونحمد الله حمدا كثيرا وجليلا على توفيقه لإتمام هذا العمل وعلى كل النعم التي أنعم بها علينا، ونصلي ونسلم على الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام.

نود أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد في انجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر كل من:

الأستاذ الكريم **عباسي بوبكر** على توجيهاته ونصائحه العلمية ، وندرجو من المولى عز وجل أن يجعله سببا لإنارة درب الطلبة وخدمة البحث العلمي.

إلى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، لتعاونهم معنا وتزويدنا بكل ما نحتاجه من معلومات.

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة وأساتذة قسم علوم التسيير خاصة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

إلى موظفي إدارة قسم علوم التسيير .

والى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

لكل هؤلاء نقول :

جزاكم الله عنا كل خير.

الطلبة

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين راجين من الله عز وجل أن يطيل في أعمارهم ويرحمهم ويرزقهم العافية.

إلى أفراد العائلة وإلى كل الأهل والأحبة وجميع الأصدقاء.
وإلى كل من علمنا حرف في هذه الحياة ولم تسع أقلامنا لذكرهم.
ونرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا الاجتهاد,
"اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع غيرنا بعلمنا"

الطلبة

فهرس المحتويات

الشكر والعرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

أ.....	مقدمة.....
1.....	الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال التنظيمي.....
2.....	تمهيد:.....
3.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال التنظيمي.....
3.....	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.....
3.....	أولاً: الاتصال.....
3.....	ثانياً: التنظيم.....
4.....	ثالثاً: الاتصال التنظيمي :.....
5.....	المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه.....
5.....	أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي.....
6.....	ثانياً: أهداف الاتصال التنظيمي.....
7.....	المطلب الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي وعناصره.....
7.....	أولاً: أنواع الاتصال التنظيمي.....
10.....	ثانياً: عناصر الاتصال التنظيمي.....
11.....	المطلب الرابع : معوقات الاتصال التنظيمي:.....
12.....	المبحث الثاني: فعالية الاتصال داخل المؤسسة.....
12.....	المطلب الأول: ماهية الفعالية الاتصالية.....
12.....	أولاً: الفعالية.....
13.....	ثانياً: الفعالية الاتصالية.....
14.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال داخل المؤسسة.....
14.....	أولاً: أهمية الاتصال داخل المؤسسة.....
15.....	ثانياً: أهداف الاتصال داخل المؤسسة.....
15.....	المطلب الثالث: خصائص فعالية الاتصال الجيد.....
16.....	المطلب الرابع: متطلبات الاتصال الفعال في المؤسسة.....
18.....	خلاصة الفصل:.....
19.....	الفصل الثاني.....
20.....	تمهيد:.....

21.....	المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر:
21.....	المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر.....
21.....	أولاً: نشأة وتطور مجمع اتصالات الجزائر.....
22.....	ثانياً: أهداف مجمع اتصالات الجزائر.....
22.....	ثالثاً: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر.....
22.....	رابعاً: فروع مجمع اتصالات الجزائر.....
23.....	خامساً: الإطار القانوني لمجمع اتصالات الجزائر.....
25.....	المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.....
25.....	أولاً: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.....
26.....	ثانياً: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي.....
28.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....
28.....	أولاً: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر.....
28.....	ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....
29.....	ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم.....
29.....	رابعاً: مؤهلات اتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد:.....
30.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان.....
30.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
30.....	أولاً مجتمع وعينة الدراسة:.....
30.....	ثانياً: أدوات الدراسة (الاستبيان).....
32.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
58.....	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.....
60.....	خلاصة الفصل.....
61.....	خاتمة.....
63.....	قائمة المراجع.....
67.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	جدول رقم (01): تصنيف العمال حسب الجنس
34	جدول رقم (02) ((تصنيف العمال حسب السن
35	جدول رقم (03) ((تصنيف العمال حسب لمستوى التعليمي
35	جدول رقم (04) ((تصنيف العمال حسب المسمى الوظيفي
36	جدول رقم (05) ((تصنيف العمال حسب الخبرة
37	جدول رقم (06) ((: أهم وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة
38	جدول رقم (07) ((: طرق استقبال المعلومات في المؤسسة
39	جدول رقم (08) ((: مصادر الحصول على المعلومات التي تخص المؤسسة
40	جدول رقم (09) ((: شكل المعلومات التي يستقبلها العمال في المؤسسة من قبل رؤسائهم المباشرين
41	جدول رقم (10) ((: الحكم على الاتصال بين العاملين ورؤسائهم في المؤسسة
42	جدول رقم (11) ((: الحكم على الاتصال بين العاملين فيما بينهم في المؤسسة
43	جدول رقم (12) ((: وجود مع وقات اتصاليةأ ثناء تأدية المهام
44	جدول رقم (13) ((: اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات
45	جدول رقم (14) ((: تقييم المعلومات التي تصدرها الإدارة للعمال
46	جدول رقم (15) ((: فعالية الوسائل الاتصالية التي عتمدها المؤسسة
47	جدول رقم (16) ((: عقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل وتسيير الإدارة
48	جدول رقم (17) ((: كيفية الاتصال بمن هم أعلى
49	جدول رقم (18) ((: الوسائل التي يتم استخدامها في الاتصال بالرؤساء
50	جدول رقم (19) ((: وقت الاتصال الرؤساء أثناء مواجهة المشاكل
51	جدول رقم (20) ((: اتصال الإدارة بالعمال أثناء أداء عمله
52	جدول رقم (21) ((: معرفة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة
53	جدول رقم (22) ((: وضع أهداف من عملية الاتصال من قبل العاملين
54	جدول رقم (23) ((: كيفية النظر للاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والعاملين، أو بين العاملين أنفسهم
55	جدول رقم (24) ((: الاهتمام بردود أفعال العاملين عند تقديم المعلومات لهم عبر وسائل الاتصال المختلفة
56	جدول رقم (25) ((: أهم العراقيل التي تواجه العاملين أثناء اتصالهم بالإدارة
57	جدول رقم (26) ((: قنوات الاتصال بين أقسام الإدارة

فهرس الأشكال :

- الشكل رقم (1): الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المؤسسة 8
- الشكل رقم (2): أنواع الاتصال التنظيمي. 9
- الشكل رقم (3): تصنيف العمال حسب الجنس. 33
- الشكل رقم (4): تصنيف العمال حسب السن 34
- الشكل رقم (5): تصنيف العمال حسب المستوى التعليمي 35
- الشكل رقم (6): تصنيف العمال حسب المسمى الوظيفي 36
- الشكل رقم (7): تصنيف الأقدمية في العمل 37
- الشكل رقم (8): أهم وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة 38
- الشكل رقم (9): استقبال إرسال المعلومات في المؤسسة 39
- الشكل رقم (10): مصادر الحصول على المعلومات التي تخص المؤسسة 40
- الشكل رقم (11): شكل المعلومات التي يستقبلها العمال في المؤسسة من قبل رؤسائهم المباشرين: 41
- الشكل رقم (12): الحكم على الاتصال بين العاملين و رؤسائهم في المؤسسة 42
- الشكل رقم (13): الحكم على الاتصال بين العاملين فيما بينهم في المؤسسة 43
- الشكل رقم (14): وجود معوقات اتصالية أثناء تأدية المهام 44
- الشكل رقم (15): اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات 45
- الشكل رقم (16): تقييم المعلومات التي تصدرها الإدارة للعمال 46
- الشكل رقم (17): فعالية الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة 47
- الشكل رقم (18): عقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل وتسيير الإدارة 48
- الشكل رقم (19): كيفية الاتصال بمنهم أعلى 49
- الشكل رقم (20): الوسائل التي يتم استخدامه في الاتصال بالرؤساء 50
- الشكل رقم (22): وقت الاتصال الرؤساء أثناء مواجهة المشاكل 51
- الشكل رقم (22): اتصال الإدارة بالعمال أثناء أداء عمله 52
- الشكل رقم (23): معرفة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة 53
- الشكل رقم (24): وضع أهداف من عملية الاتصال من قبل العاملين 54
- الشكل رقم (25): كيفية النظر للاتصال غير الرسميين الرؤساء والعاملين، أو بين العاملين أنفسهم 55
- الشكل رقم (26): الاهتمام بردود أفعال العاملين عند تقديم المعلومات لهم عبر وسائل الاتصال المختلفة 56
- الشكل رقم (27): أهم العراقيل التي يعانيها العاملون أثناء اتصالهم بالإدارة 57
- الشكل رقم (28): قنوات الاتصال بين أقسام الإدارة 58

مقدمة

تمهيد

يعتبر الاتصال داخل المؤسسة أمر ضروري وأساسي لنجاحها، لأنه يعمل على توفير المعلومات والأفكار والتعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها، فهو همزة الوصل الرابطة بين الإدارة وعمالها، حتى يتمكنوا من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ما يضمن تحقيق فعالية المؤسسة، فحاجتها إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة من المعايير الأساسية لنجاح المؤسسة وهذه المؤشرات يتحدد طبقاً لها مستوى الفعالية الاتصالية على اعتبار أنها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحسين المستمر للأداء المتميز في مختلف المنظمات المعاصرة.

أولاً: طرح إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق والدراسة يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي عمدنا إلى طرح تساؤلات فرعية وهي كالتالي :

- إلى أي حد تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماماً بعملية الاتصال التنظيمي ؟
- كيف يمكن تحقيق فعالية اتصالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

ثانياً : فرضيات الدراسة

- تحضي عملية الاتصال التنظيمي باهتمام كبير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- يمكن تحقيق فعالية اتصالية جيدة داخل المؤسسة بتجاوز المعوقات التنظيمية والفنية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف دراسة فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي إلى:

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بعملية الاتصال التنظيمي.
- تشخيص واقع الاتصال بين الموظفين من رؤساء ومرؤوسين.

رابعاً : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال تناول موضوع فعالية الاتصال التنظيمي لكونه يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاتها وتعاملاتها في المستويات التنظيمية المختلفة ، إذا فأهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال أهمية الاتصال في المؤسسة.

خامساً : أسباب اختيار الموضوع

✓ ذاتية:

- الاهتمام البالغ بالاتصال التنظيمي والرغبة في التعرف على مدى فعاليته في المؤسسة.
- تم اختيار موضوع فعالية الاتصال التنظيمي لما له ارتباط بمجال تخصصنا الدراسي.

✓ الموضوعية:

- أهمية الموضوع لما له قابلية بالواقع في القطاع الإداري والخدماتي.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث العلمي.

سادساً : منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال التطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من خلال استخدام أداة الاستبيان و الوثائق.

سابعاً: خطة الدراسة

تم التطرق إلى فصلين الفصل الأول بعنوان الإطار للاتصال التنظيمي به المباحث التالية : مدخل عام للاتصال التنظيمي و فعالية الاتصال داخل المؤسسة . والفصل الثاني بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر به المباحث التالية نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر و عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال التنظيمي

تمهيد:

إن للاتصال التنظيمي دور أساسي في تسهيل أو تعقيد أداء المؤسسة لعملها، وبما أن الاتصال التنظيمي يهتم بإيصال المعلومات من أي فرد أو مصلحة في الهيكل التنظيمي إلى فرد أو مصلحة أخرى، فإنه لا يمكن تصور مؤسسة ناجحة بدون وسائل للاتصال التنظيمي. ولقد ظهرت الحاجة في السنوات الأخيرة وبشكل متزايد إلى الاعتماد على الاتصالات والمعلومات في ميادين عديدة، وكان لزاماً على المؤسسات مواكبة هذه التطورات السريعة، كما أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها مرهون بفعالية الاتصال التنظيمي ودوره في توفير وتدفق المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصائبة، وإسهامه في التنبؤ بالأحداث والمشكلات والأوضاع المستقبلية ومواجهتها قبل حدوثها، إذ يعد الاتصال الجهاز العصبي للمنظمة وعن طريقه ترتبط أجزاء وأقسام المنظمة ببعضها البعض. وبالتالي جاء هذا الفصل للتعرف على الجوانب النظرية لفعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، من خلال تطرقه للمباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال التنظيمي.
- المبحث الثاني: فعالية الاتصال داخل المؤسسة .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال التنظيمي

يمثل الاتصال التنظيمي بمختلف أشكاله موضوعاً هاماً بالنسبة للمؤسسات، باعتباره أهم وسيلة لتسيير عملها، حيث يساعد في تطوير السلوك لدى الأفراد والجماعات العاملين في المؤسسات بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة. وفي هذا المبحث سنتطرق: لمفهوم الاتصال التنظيمي وأنواعه، أهداف الاتصال التنظيمي وأهميته، عناصره وأهم معوقات الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، والاتصال هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة والذي يعمل على توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة .

أولاً: الاتصال

يعرف الاتصال على أنه عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى ، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة و مستساغة من المستهدفين بها.¹

و كما جاء في التعريف الحديث له هو عملية نقل وتبادل المعلومات.²

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الاتصال هو كل المعلومات والأفكار والمعاني المتبادلة بين الأشخاص بهدف التأثير بأفكارهم وسلوكياتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.³

ثانياً: التنظيم

يعرف التنظيم بأنه العملية التي بواسطتها وضع القوانين موضع التنفيذ وتنظيم المفاهيم والأفكار والقواعد التي تحتاجها المؤسسة، والمؤسسة جهاز لأداء العمل وتتكون عادة من أفراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد ومبادئ ومزيج من كل هذه الأمور تحتاج الى تنظيم .

¹فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، " نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، ع 02، 2021، ص 129

²بوسعيد مهدي، الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي، في العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، 2020/2021، ص32.

³فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، مرجع سابق، ص 130.

ثالثاً: الاتصال التنظيمي :

تعددت تعاريف الاتصال التنظيمي يمكن ذكر منها:

- الاتصال التنظيمي " هو نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة، الهدف منها توجيه وتعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة"¹.
 - عرف لوصادا فوساكس الاتصال التنظيمي على أنه مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة، بصفتها القائمة بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي، وتيسير خلق صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وانتظارها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها.
 - وعرفه فضيل دليو " على أنه هو تلك العملية التي تسهل انتقال المعلومات والبيانات بين كل المستويات وذلك من أجل استمرار عملية التواصل".
 - كما عرفه إبراهيم عرقوب "على أنه هو عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب التي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، يسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين". وهذا التعريف يركز على الوسيلة التي يتم بها الاتصال داخل المؤسسة وكذا مدى مساهمته في تنمية العلاقات بين العمال.²
- من خلال التعاريف السابقة للاتصال التنظيمي هو عملية الاتصال التي تتم داخل المؤسسة يتم فيها نقل المعاني والأفكار والمعلومات من خلال التفاعل بين أعضاء المؤسسة ويكون بصفة رسمية أو غير رسمية بهدف تنظيم العلاقات بين العمال لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ خيرة مامين، خديجة مامين، "فعالية الاتصال التنظيمي على جودة الخدمة العمومية"، مذكرة ماستر، في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة غرداية، 2017/2018، ص 57.

² أميرة جومان، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، في العلوم الاجتماعية، علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أم البواقي، 2012/2013، ص 17.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه

للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ودورا بارزا داخل المؤسسة فهي على درجة عالية من الأهمية سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية. فقد تسعى المؤسسة بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها.

أولا: أهمية الاتصال التنظيمي

- يتضح أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة جدا داخل المؤسسة يمكن إبرازها ف يما يلي¹:
- الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يوفر فرص الإبداع و الابتكار لدى العمال، وهذا راجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكارهم وآرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة.
- يساعد الاتصال التنظيمي من خلال الوقاية والمتابعة على رفع مستوى الأداء، كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين و دوافعهم للعمل.
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك و موافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة.
- يساعد العاملين في المؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المؤسسة وتنعكس على بيئتهم العملية.
- إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستمرة.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون على اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم صانعي القرار.
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة .

ويمكن القول أن أهمية الاتصال التنظيمي بالنسبة لمنظمات الأعمال تظهر جليا من خلال أثره الواضح فيها، فالاتصال التنظيمي الفعال يعمل على إحاطة هذه المؤسسات علما بالمشكلات التي تواجهها، ويعرفها باتجاهات مختلف أنواع الجمهور نحوها ونحو سياستها في العمل، ويساعدها على تحقيق الانسجام بينهما وبين العاملين بها، وفي المقابل فإن الاتصال التنظيمي يرفع من مستوى الأداء للعاملين في منظمات الأعمال، ويجعلهم قادرين على مواجهة كل التحديات التي تواجههم في العمل، وذلك من خلال التخطيط

¹ أحلام كحلوش، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمية الجزائرية، مذكرة ماستر، في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي ، 2015/2016، ص 59.

الاستراتيجي والسرعة في الأداء والدقة في تنفيذ المهام التي يكلفون بها، ويقلل من حالات سوء الفهم والاختلاف بين الزملاء في بيئة العمل.¹

ثانياً: أهداف الاتصال التنظيمي

يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات، إذ يقوم الاتصال على التنسيق بين تصرفات وأقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة أشبه بمجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حسب الأهداف العامة.²

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيقها:³

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في المعلومات.
- اتخاذ القرارات.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية.
- ويمكن إدراج هدف آخر لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العملي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثياً بالنسبة للمؤسسة ككل.

ويمكن أن إضافة أهداف للاتصال التنظيمي في ما يلي:

- يهدف إلى تماسك أفراد المؤسسة وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.
- تحسين إنتاجية وفعالية العمل فالحصول على المعلومات بخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم الشيء الذي يدفعهم إلى تقييم مردودية جيدة تساعد على فعالية المؤسسة.

¹ علي حامد هارون حامد، مفوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، مجلة كلية الفنون والإعلام، ع9، 2020، ص69.

¹ بوسعيد مهدي، مرجع ذكر سابقاً، ص 35.

³ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، 2008/2009، ص 57.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي وعناصره

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لأنواعه أو لعناصره حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها.

أولاً: أنواع الاتصال التنظيمي

يتخذ الاتصال اتجاهات وأشكال عديدة، فيأخذ اتجاها رسمياً في التنظيم، كما يمكن أن يأخذ الاتجاه الغير رسمي في تدفقه، وأيضاً يكون صاعداً أو نازلاً وآخر أفقي. ويمكن توضيح كل هذا بطريقة مفصلة أكثر فيما يلي:

1- الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين إلى المؤسسة، وبين المؤسسة وجمهور المتعاملين معها من خارج المؤسسة¹.

ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر.

وسيتم تسليط الضوء على كل نوع من الأنواع الثلاثة للاتصال الرسمي وهي كالتالي:

1-1- الاتصال النازل: (من أعلى إلى الأسفل: Down Word comm):

وهي الاتصالات من أعلى لأسفل، أي من الإدارة العليا للعالم، حيث تتسبب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين. وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة ونشرات أهداف المؤسسة من طرق الاتصال من أعلى لأسفل، فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم².

1-2- الاتصال الصاعد: (من الأسفل إلى الأعلى: Up Word comm):

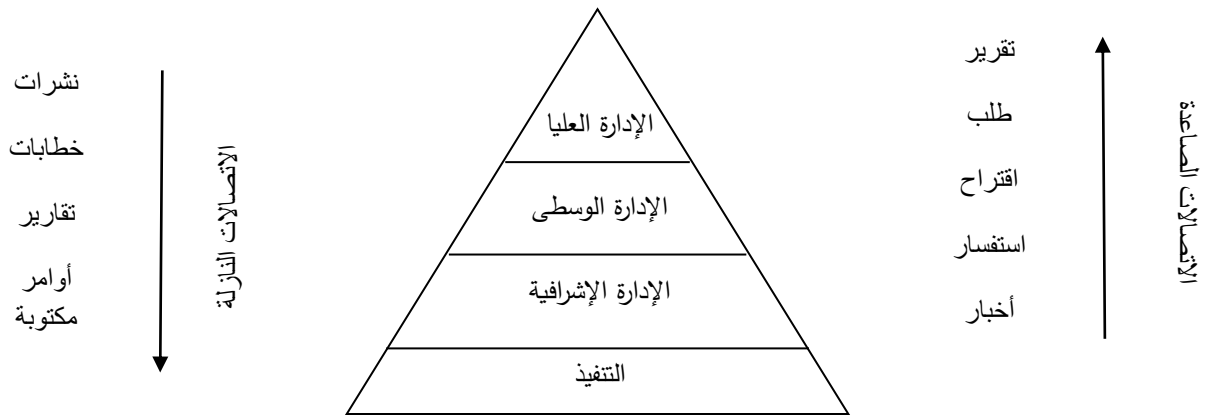
قد أكد الكتاب الأوائل في الإدارة أمثال " شستر برنارد" و "ماري باركر فوليت " على أهمية الاتصالات الصاعدة بل أكدوا أن القيادة تتمثل في رغبة المستويات الدنيا في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعاً، وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات الدنيا في قبول التعليمات

¹ كرمادي حمزة، منصور عثمان، الاتصال التنظيمي وعلاقته بزيادة الإنتاجية في المؤسسة، مذكرة ماستر، في العلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع اتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الوادي، 2021/2020، ص 24.

² شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، الأردن، دار أسامة للنشر، 2008، ص 161.

الصادرة إليهم طوعيا، وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية أو خشية غضبهم، وهو أمر يجعل اتجاه سير القيادة من أسفل إلى أعلى وليس من أعلى إلى أسفل. وهو الذي يأخذ طريقا من أسفل إلى أعلى، فهو عكس الاتصال النازل، ويتضمن هذا الاتصال طرح المشاكل والشكاوي، والصعوبات التي ظهرت عند التنفيذ، وإرسال معلومات المراقبة المتعلقة بالانجازات الفعلية والانحرافات، والاقتراحات التصحيحية التي تساعد في اتخاذ القرارات ووضع الخطط¹. ويمثل الشكل التالي الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المؤسسة.

الشكل رقم (1): الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المؤسسة



المصدر: مدحت أبو النصر، "مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين"، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص

.33

1-3- الاتصال الأفقي: (Horizontal comm):

ويتم بين أعضاء الإدارات والأقسام من نفس المستوى الوظيفي داخل المؤسسة بهدف تنسيق الأدوار والوظائف والتعاون بين العاملين وتحسين نوعية العمل في المؤسسة².

¹كرمادي حمزة، منصور عثمان، مرجع سابق، ص 25.

²كرمادي حمزة، منصور عثمان، مرجع نكر سابقا، صص 25-26.

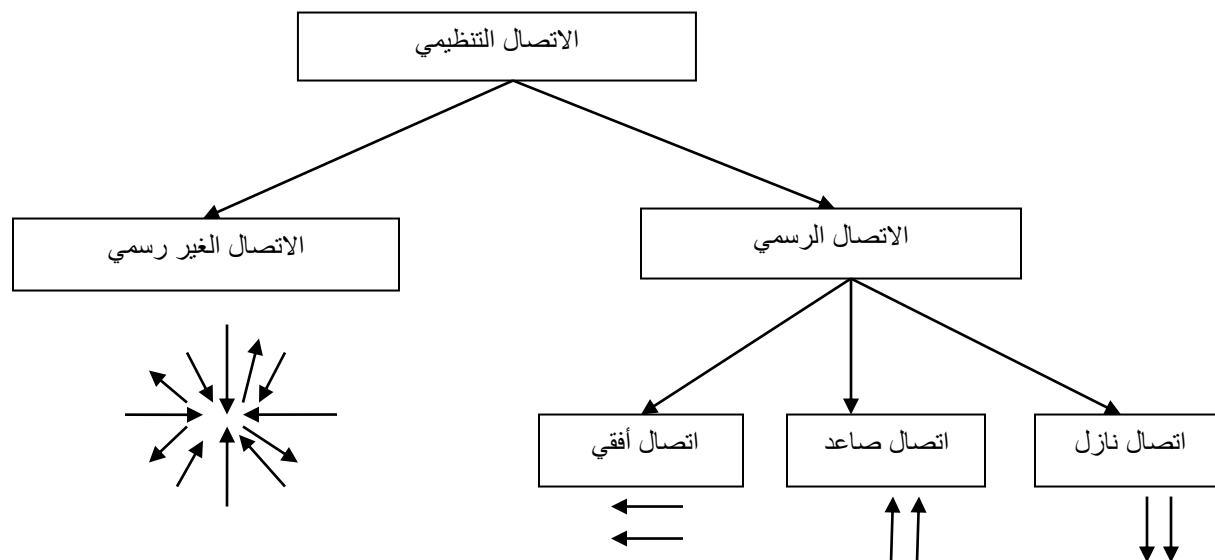
2- الاتصالات غير الرسمية:

أو الاتصالات المحورية (Diagonal Communication) ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم، أي انه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي¹.

وهذا النوع من الاتصالات يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، ويعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجأ إليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات .

والشكل التالي يوضح هذه الاتصالات التنظيمية:

الشكل رقم (2): أنواع الاتصال التنظيمي.



المصدر: بسمة بن بريكة، فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، مذكرة ماستر، في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، ، 2015/2014، ص 80.

¹ شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، صص 162-163 .

ثانياً: عناصر الاتصال التنظيمي

مهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم إلا إذا توفرت لها جميع العناصر الأساسية التالية وهي:
"المرسل - المستقبل - الرسالة - الوسيلة". وسيتم شرحها كالتالي¹:

1- المرسل: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة، فقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك ويحول مصدر الرسالة التي يريد إيصالها إلي رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة.

بصفة عامة فإن المرسل هو أول نقطة تنطلق من خلالها الرسالة الموجهة للمستقبل يأخذ أشكال مختلفة.

2- المستقبل: هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلي تفسير محتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب أن لا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكياً.

بصفة عامة هو ذلك الشخص الذي توصله الرسالة من أجل تحليلها وتفسيرها وتكديك رموزها.

3- الرسالة: هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلي المستقبل أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلي تحقيقه ولكي نعرف ما إذا كانت الرسالة حققت هدفاً منها ينبغي أن نبصر ذلك في نوع السلوك الذي يؤديه المستقبل فإذا طابق سلوك الهدف المنشود نقول بأن الرسالة قد حققت.
بصفة عامة هي المضمون أو المحتوى الذي يرسله المرسل إلى المستقبل أو هي الغاية المراد تحقيقها من قبل المرسل.

4- الوسيلة: وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال، وتعني كذلك الأداة من خلالها تنتقل الرسالة وهي أنواع.

5- التغذية الراجعة: يتخذ رد الفعل اتجاهها عكسياً في عملية الاتصال وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل وذلك لتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته ورفضه لمعناها، وقد أصبح رد الفعل مهماً في تقويم عملية الاتصال.

بصفة عامة هي تعني الرد على رسالة المرسل من طرف المرسل بعد تفسيرها وتحليلها.

¹ غدير أحمد سقية، زيتونة حمد نوال، دور الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة، مذكرة ماستر، في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية جامعة الشهيد حمة لخضر، 2021/2022، ص24.

المطلب الرابع : معوقات الاتصال التنظيمي:

إن معوقات الاتصال هي كل ما يعرقل سير ونجاح هذه العملية، أو يعطلها ويؤخرها، أو حتى يشوه مضمون الرسالة، وهذا ما يفقدون تحقيق اتصال فعال. ولهذا فأي شيء يمنع وصول أو يشوه أو يعطل الرسالة، أي شيء يشوبها فهو عائق وحاجز في سيرورة عملية الاتصال في المؤسسات، ولأن الاتصال مهم في نجاح العمليات الإدارية فإن هذه العراقيل هي أكبر مشاكل الإدارات اليوم، وقد اختلف العلماء والباحثون في تصنيفها ومن هذه المعوقات نذكر ما يلي¹:

أولاً: معوقات تنظيمية:

ويكون هذا النوع متعلق بطبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإذا كان الهيكل متماسك ومرن كانت المعوقات قليلة والعكس صحيح ونجد فيها:

- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل.
- عدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل.
- طبيعة العمل.
- حجم الموظفين بالنسبة للمؤسسة.

ثانياً: معوقات نفسية:

- وتتجسد هذه المعوقات في أسباب شخصية معطلة للاتصال، فقد تكون ادراكات خاطئة من الموظفين، أو رغبات أو معلومات أخرى خارج نطاق الرسالة، وهذا ما يؤثر على الاتصال ونجد فيها:
- معوقات في المرسل مثل دوافعه، اعتقاداته، تصرفاته، قيمه ومعتقداته.
 - معوقات في المستقبل بوقوعه في نفس أخطاء المرسل، فتنقل إليه الأخطاء مع الرسالة ويتأثر بها.
 - الفروق الشخصية والذاتية بين المرسل والمستقبل .

ثالثاً: معوقات فنية ومادية:

تدرج هذه المعوقات في الجوانب المتعلقة بالعمل، والجوانب المادية الملموسة في عملية الاتصال، كأدوات ووسائل الاتصال، ومعوقات فنية، كسوء الطباعة أو عدم وضوح الصورة، وهي بصفة عامة معوقات تتعلق بالجوانب الشكلية لعملية الاتصال.

¹ بسمة بن بريكة، فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، مذكرة ماستر، في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، ، 2015/2014، صص 101،102.

رابعاً: معوقات بيئية¹:

لأن المؤسسة نظام مفتوح وليس مغلق، فهي تأخذ مدخلاتها من البيئة وتعطي مخرجات، وهنا يحدث التفاعل في كميات تدفق المعلومات. ويتوجب على المؤسسة هنا أن تحاول الحفاظ على نشاطاتها دون معوق للاتصال، وهذا لسير عملها، وعليها أن تتعامل مع المتغيرات التنظيمية والبيئية للمؤسسة.

المبحث الثاني: فعالية الاتصال داخل المؤسسة

أصبحت المؤسسات تسعى إلى إيصال معلومات واضحة للمرؤوسين، فالوصول إلى الفهم المشترك الذي يعكس الاتصال الفعال أصبح الهدف الرئيسي الذي تصبو إليه كل مؤسسة من خلال العملية الاتصالية التبادلية التي تقوم بها والتي تشترك فيها العديد من الأطراف.

المطلب الأول: ماهية الفعالية الاتصالية

ترتبط الفعالية الاتصالية بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتتحدد درجة تطورها وقدرتها على تحقيق مستويات أعلى من الأداء والمنافسة بمدى تطبيقها للأسس والقواعد التي تقوم عليها الفعالية.

أولاً: الفعالية

يطلق مفهوم الفعالية على عملية القيام بفعل أو تصرف أو إنجاز مهمة، بطريقة خالية من الخطأ من حيث التخطيط والإنجاز والنتائج المحصل عليها. كما تعرف بأنها الإنجاز، أو الحصول على مخرجات متقنة، نتائج جيدة ذات جودة مرتفعة بأدنى تكلفة، وفي أقل وقت وبأقل جهد ممكنين².

- فعرّفها كل من نارايانان وناثانها: "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية".

- كما اعتبر برنارد أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله النشاط.

ويمكن تعريف الفعالية على أنها قدرة المؤسسة على الوصول لتحقيق أهدافها بوضعها لاستراتيجيات فعالة تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة لإشباع احتياجات الأطراف المتعاملة معها.

¹يسمة بن بريكة، مرجع ذكر سابقاً، ص 102.

²سامية خبيزي، التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 3، 2016/2017، ص 150.

ثانيا: الفعالية الاتصالية

- ل للوصول إلى تحديد مفهوم الفعالية الاتصالية يمكن عرض جملة التعاريف، ومن أبرز هذه التعاريف:
- يعرف شعبان فرج الاتصال الفعال بأنه: " عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل".
 - وفي نفس السياق يقول هاشم حمدي رضا أن الاتصال الفعال يتحقق: " إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسره المتلقي وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال ويوصف بأنه اتصال فعال". أي أن الاتصال الفعال هو دائما الاتصال المؤدي إلى الوصول إلى حالة مشتركة من المعرفة بين المرسل والمستقبل.
 - وهناك من عرف الاتصال الفعال على أنه¹: " نقل المعلومات بشكل دقيق، واضح، ومتبادل، لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه واستخدام أفضل الوسائل المناسبة في الاتصال.
- ويمكن تعريف الاتصال الفعال على أنه تلك العملية المتبادلة التي تقوم على إرسال رسائل واضحة ومباشرة لتحقيق فهم مشترك، أي تصبح المعلومة التي في ذهن المرسل هي نفسها الذي يحملها المستقبل حيث يصدر استجابة كدليل على وصول الرسالة وفهمها.
- وقد وضعت عدة محددات لكي يكون الاتّصال فعالا، يمكن حصرها فيما يلي²:
- ✓ يجب أن تصمم الرسالة الاتّصالية وتعالج بطريقة تضمن جذب انتباه الجمهور المستهدف.
 - ✓ يجب أن تستخدم الرسالة نوع الرموز والكلمات والصور ذات المعنى الموحد المشترك بين المرسل والمستقبل.
 - ✓ يجب أن تعمل الرسالة الاتّصالية على استشارة الحاجات الإنسانية لدى المستقبلين وأن تقترح إمكانية إشباع هذه الحاجات.
 - ✓ يجب أن تكون طرق إشباع هذه الحاجات الإنسانية متنسقة مع القيم الاجتماعية السائدة.

¹ سامية خبيزي، مرجع ذكر سابقا، صص 153، 154.

² صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، في علوم علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص22.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال داخل المؤسسة

تهتم الإدارة باتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاتصال. فالإدارة تنطوي على عملية الاتصال وباستمرار وبفعالية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

أولاً: أهمية الاتصال داخل المؤسسة

التنسيق الجيد في المنظمة يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفعاليتها، ذلك أن عملية الاتصال تمثل مسار الربط الذي يجمع بين كافة المستويات التنظيمية، وتعتبر عملية الاتصال من أهم الأمور التي تعني بها الإدارة، فضلاً عن كونها تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، فإنها تمثل الجهاز العصبي للمنظمة، والتي تبعث فيها الحياة وتدفعها اقتراباً نحو الهدف¹.

وتظهر أهميته في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية أخرى. فمن الناحية الأولى نجد أن الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة، ومعرفة المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط، فضلاً عن أن وجود الاتصال الجيد والفعال يساعد القائمين على تنفيذ الخطة من معرفة أهدافها بشكل واضح لا لبس فيه. وإذا نظرنا إلى عملية صنع القرارات في مختلف مراحلها لوجدناها نتاج جهد مشترك حتى لو صدر القرار بكل من يساهم في عملية صنع القرارات، وتتبدى أهميته في هذا الشأن حتى بعد اتخاذ القرار المناسب وذلك عند نقله وتوصيله إلى وحدات التنظيم.

ومن ناحية ثالثة، فإن فعالية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته، فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة صحيحة ومثمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة وفعالة للاتصال يجمع عن طريقها أو من خلاله بين كافة أرجاء التنظيم. ولا شك أن الاتصال تزداد أهميته باتساع وكبر حجم التنظيم وتعدد فروعه. وفي الأخير نقول بأن للاتصال دور هام في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وغيرها.

¹العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007/2008، صص 174، 175.

ثانياً: أهداف الاتصال داخل المؤسسة

إن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينص بهذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهه أو على مهاراته. وبإسقاط هذا التأصيل الأكاديمي داخل المؤسسة نجد أن الاتصال الداخلي يهدف إلى خلق التحام فكري ومعنوي في قيم وأهداف مشتركة إذ يستحوذ على ديناميكية تشكيل صورة المؤسسة، مثله مثل الاتصال الخارجي.¹ ونجد أن تحقيق أهداف المؤسسة، يتوقف على سلامة الاتصالات الداخلية ووضوح قنواتها، إذ أن هذه الأخيرة تساعد في القيام بالآتي:

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم، إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل، ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- تعريف المشكلات وسبل علاجها.
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تكوين العاملين وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة، مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال.

المطلب الثالث: خصائص فعالية الاتصال الجيد

الاتصالات الفعالة الجيدة هي تلك الاتصالات القادرة على توصيل الخطاب إلى المرسل إليه بدرجة فهم مرتفعة تنفق بدرجة كبيرة مع ما يعنيه المرسل.

¹صبرينة رماش، مرجع ذكر سابقاً، صص 139، 140.

وتتمثل خصائص فعالية الاتصال الجيد في¹:

1. **الدقة:** توجب هذه الخاصية الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة، قاصرة أو غير كافية أو تقديم معلومات ومؤشرات واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة، أو إهمال العوامل الأساسية بل الابتعاد أيضا عن المبالغة في عرض الأمور الإيجابية والسلبية.
2. **الوضوح:** إن وضوح البنى والسياسيات في المؤسسة وحده القادر على قيادة صناعي القرار في الأوضاع الروتينية، أما سوء الفهم والالتباس والغموض والفوضى والتشويش فإنها تهدر الوقت والمال والجهد بلا طائل ولا تخلق سوى الإحباط وهذا يتطلب في الكتابة والتحديث أمرين.
3. **وضوح التفكير:** أي إتباع أسلوب المنطق في عرض الأسباب الداعمة، وصنع الخطط و التعهد بإنجازها والنتائج والعراقيل المحتملة.
4. **وضوح التعبير:** إن صحة اللغة القائمة على تطبيق للقواعد النحوية الصحيحة واستخدامها هي القاعدة الأساسية للاتصال الفعال.
5. **الإيجاز:** إن الاتصالات الجيدة تجاهد لأن تكون مختصرة لكي تتجز الكثير قليلة، والإيجاز ميزة أساسية في عملية الاتصال فالبلاغة في الكلام ، وخير الكلام قل لأن وقت الأفراد رؤساء كانوا أو مرؤوسين في المؤسسة هو وقت ثمين.
6. **النشاط:** ويعني ذلك قوة سريان المفعول وقابلية التذكير لأن المديرين يستطيعون عادة إعطاء الأفكار والمعلومات والانتباه فقط لفترة قصيرة، وإن المقاطعة والإلهاء والمسؤوليات المزاحمة جميعها تميز العمل الإداري لكن الأسلوب النشط الذي يعتمد على الدقة والضبط والإيجاز من خلال اختيار الكلمات والجمل، هذا الأسلوب الذي يجعل الاتصال عن الفوضى وقابل بقوة للاستدكار.

المطلب الرابع: متطلبات الاتصال الفعال في المؤسسة

استخدام الوسائل الاتصالية المناسبة كالاجتماعات والمقابلات والتقارير والأشرطة فضلا عن جملة من الوسائل كثيرا ما يسهل عملية الاتصال ويزيد من فعاليته في المؤسسة².
في حين اختصاص الوسائل الاتصالية المناسبة كثيرا ما يؤدي إلى ضعف الاتصال وصعوبة استعماله من طرف معظم العاملين(الجمهور الداخلي للمؤسسة)، وبالتالي قلة تدفق المعلومات وعدم تحديد جماعات الاتصال، التي من المفروض أن يتعرف عليها العمال حتى يتمكنوا من تلقي المعلومات اللازمة منها.

¹لبنى قنون، وهيبة شربال، **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية**، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وتسويق، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2018/2017، صص 82، 83.
²حضياف عاطف، **الاتصال الفعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة العلوم الإنسانية، ع2017، 48، ص 317.

إن الصعوبات التي تنجم عن عدم تبني نظام فعال للاتصال في المؤسسات الاقتصادية، ترجع بالدرجة الأولى إلى المسؤولين الذين تكمن فيهم روح البيروقراطية والتخلي عن قواعد الديمقراطية في العمل والتنظيم. وحتى تتحقق الديمقراطية ففي سائر العلاقات والقنوات الرسمية والإنسانية، لابد من رفع الحواجز الهائلة بين الديمقراطية والعمال ومن ينظم الصلة بين إثبات نسق الأوامر وبين التفكير في نسق التنظيم ويمكن إضافة جوانب أخرى من شأنها زيادة فعالية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية وهي كما يلي:

1. **جانب اللغة:** يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مع جميع الأفراد المشاركين فيها، وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم بحيث لا نتصل بهتم بغير اللغة التي يجيدونها، ويجب أن تكون بسيطة ومفهومة من قبل الجميع، وتمتاز بالدقة لتجنب التعدد في المعاني وكذا تدريب العمال في كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير والكتابة.

2. **الجانب الثقافي والاجتماعي:** حتى يكون الاتصال فعالا، يجب مراعاة عدة معايير أهمها:

✓ مراعاة الأعراف والعادات السائدة في المجتمع.

✓ الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزولة الاتصال.

✓ مراعاة القائم بالاتصال لما تعارف عليه الناس من معان.

✓ مواكبة التغيير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل.

3. **الجانب الإنساني:** إن الاتصال الفعال في ميدان العلاقات العامة يجب أن يلتزم بالجانب الإنساني لكلا

الجماهير داخلية أم خارجية التي هي في صلة مع المؤسسة الاقتصادية ومن أبرزها:

✓ توكي الصدق والإخلاص في الرسائل الاتصالية بمختلف أنواعها.

✓ مراعاة الأمانة في تسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.

✓ تشجيع الآراء البناءة، خاصة من قبل المرؤوسين.

✓ ديمقراطية الاتصال، من خلال توفير لغة الحوار والنقد البناء داخل المؤسسة.

✓ تحقيق مبدأ العدالة فيما يخص توزيع المعلومات على العمال والموظفين.

✓ الخصال الحميدة والسمات الجيدة.

4. **الجانب التنظيمي:** ويتمثل هذا الجانب في عدة نقاط من أبرزها:

✓ عدم إهمال الاتصال الغير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل، والحرص على الاستفادة منه.

✓ الاعتماد على الاتصال ذي اتجاهين (صاعد، نازل) نظرا لفاعليته.

✓ الاعتماد على طريقة المشاركة في حل المشكلات الصعبة.

✓ تجنب المركزية المفرطة، لأنها تعيق عملية الاتصال الفعال.

✓ المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف للمعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.

الجانب التكنولوجي¹ :

المؤسسة الاقتصادية لا يمكنها أن تتغاضى عن التكنولوجيا وما وفرته في الجانب الاتصالي، وهذا من أجل مواكبة التغيرات الحديثة، ويتجلى ذلك من خلال تدريب العاملين على الوسائل الحديثة وأساليب الاتصال وكيفية التعامل معها، ولهذا على مسؤولي المؤسسات أن يأخذوا بعين الاعتبار هذا الجانب لأنه من جهة يحقق الأهداف الاتصالية وهذا بالطبع يتبعه تحقيق أهداف المؤسسة كلية.

¹ بضياف عاطف، مرجع سابق الذكر، ص 318.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل حول فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، فقد برزت من خلال هذه العناصر الدور الهام الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسات، إذ يجب على مسيرو المؤسسات إلى الاعتماد على اتصالات تنظيمية فعالة، من أجل الرقي بها إلى عالم المؤسسات الناجحة.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعد الاتصال من الموضوعات الرئيسية في المؤسسة باعتباره أداة لتنمية الموارد البشرية وتطور معارفها وخبراتها ، ويجب على الإدارة تطوير نشاطها وهذا باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة.ولهذا حاولنا من خلال دراستنا هذه معرفة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر فحاولنا الإلمام بكل ما يتعلق بالمؤسسة.

- المبحث الأول: نبذة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر:

تعتبر المؤسسات الاتصالية كغيرها من المؤسسات، في بيئة تتميز بالتغير وعدم التأكد، وهي بدورها في تطور مستمر، حيث تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تحقيق هذا الهدف وهذا ما تسعى اليه مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر**أولا: نشأة وتطور مجمع اتصالات الجزائر**

يمكن ذكر المعلومات التالية عن نشأة وتطور مجمع اتصالات الجزائر كالتالي¹:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية والقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

- قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

¹معلومات مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، بتاريخ 2023/03/15

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانيا: أهداف مجمع اتصالات الجزائر

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر¹: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثالثا: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر

تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

رابعا: فروع مجمع اتصالات الجزائر

يمكن ذكر المعلومات التالية عن فروع مجمع اتصالات الجزائر كالتالي: تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس

¹معلومات مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، بتاريخ 2023/03/15

أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة .
وللاشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا شبكات الإنترنت *Intranet* بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب". ويضم المجمع كذلك اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة بتكنولوجيات والأقمار الصناعية

خامسا: الإطار القانوني لمجمع اتصالات الجزائر

يمكن ذكر المعلومات التالية عن الإطار القانوني لمجمع اتصالات الجزائر كالتالي:
اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

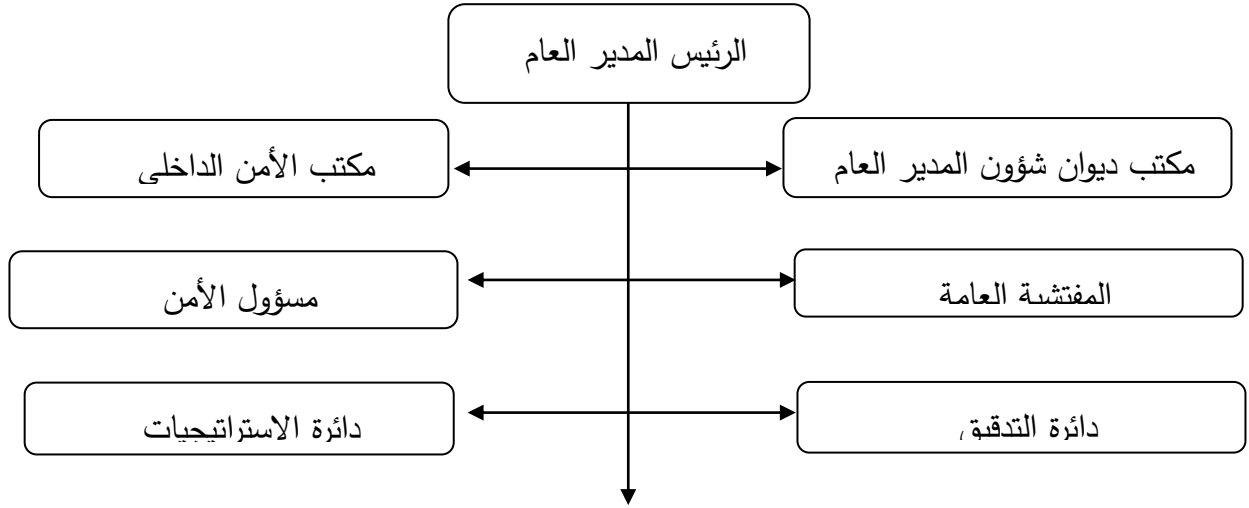
وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083.

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

* اتصالات الجزائر الفضائية: «RevSat» ATS مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ: 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر كالتالي:
العنوان: التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر
 الهياكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي:

- ديوان الرئيس المدير العام
- المفتشية العامة
- دائرة التدقيق الداخلي
- دائرة الاستراتيجيات
- دائرة الأمن الداخلي للمؤسسة
- المكلف بأمن نظم المعلومات

قطب المهام والدعم: يتكون من ثلاث أقسام وخمس مديريات

- دائرة الموارد البشرية
- دائرة المحاسبة والمالية
- دائرة نظم المعلومات
- مديرية المشتريات والإمداد
- مديرية الوسائل والممتلكات
- مديرية الشؤون القانونية

• مديرية تامين المداخل

• مديرية التحصيل

قطب البنى التحتية والشبكات: يتكون من قسمين وثلاث مديريات ومؤسسة وطنية كالتالي:

• دائرة شبكات النقل

• دائرة شبكات النفاذ

• مديرية الشبكة الأساسية

• مديرية استغلال المنصات

• مديرية الطاقة

• المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات

القطب التجاري والتسويق والابتكار وتتكون من قسم وخمس مديريات ووحدة البحث والتطوير

• دائرة التسويق والاتصال

• المديرية التجارية العامة

• المديرية التجارية للشركات

• مديرية الدعم التجاري

• مديرية الربط والتنظيم

• مديرية الخدمات

• وحدة البحث والتطوير.

المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سننتقل إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

أولاً: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

يمكن ذكر المعلومات التالية عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي كالتالي¹:

¹معلومات مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، بتاريخ 2023/03/15

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأ تهمد الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيها المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

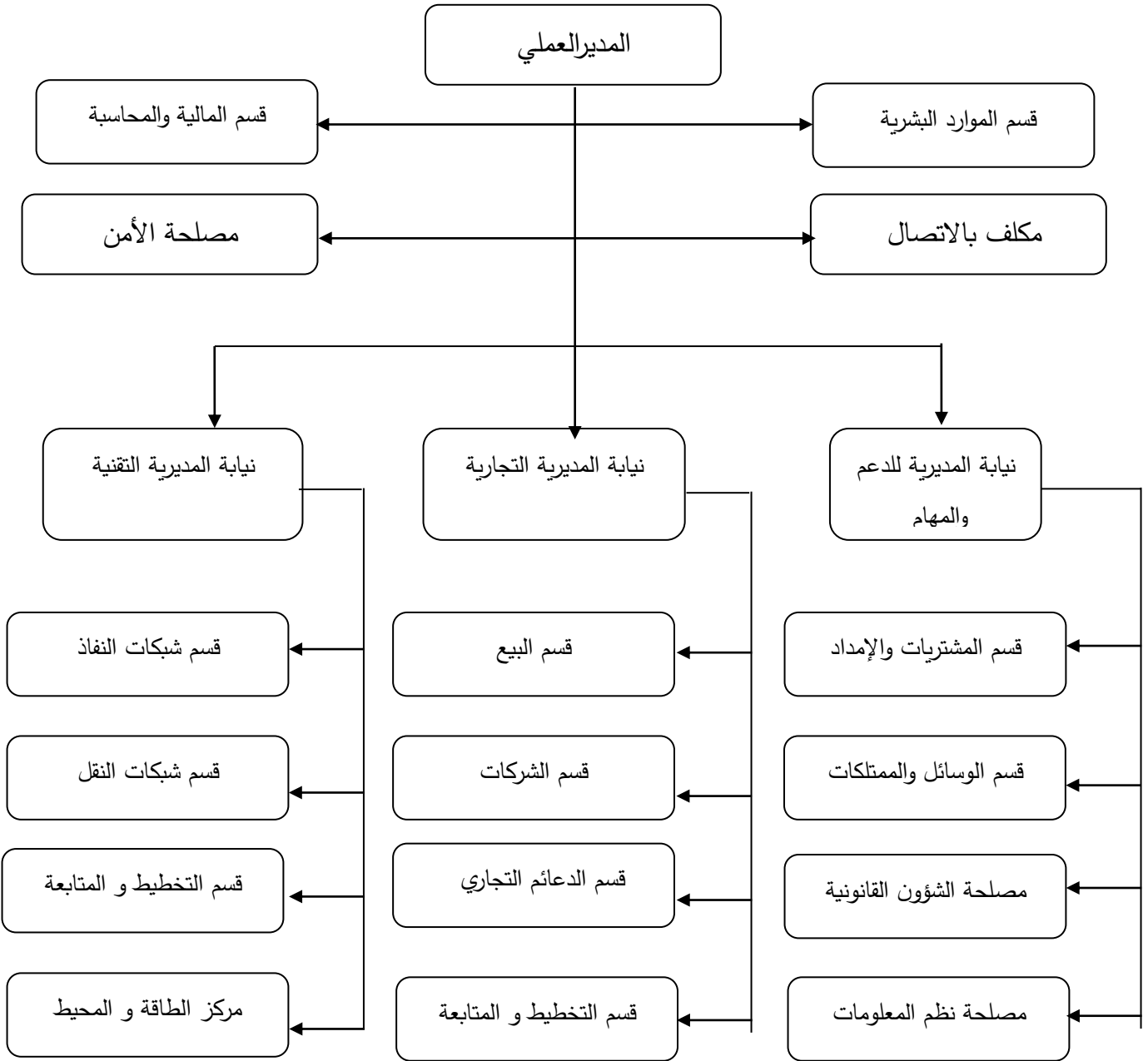
ثانيا:دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

يمكن ذكر المعلومات التالية عن الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي كالتالي:

1- **المدير العملي:** ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها. وتتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام والدعم

العنوان: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثالث: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع كالتالي¹

أولاً: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

لا يمكن تصور أي منظمة مهما كان حجمها و نوعها وطبيعة نشاطها خالية من أي شكل من أشكال الاتصال كونه جوهر نشاط المؤسسة وله أهمية في كل العمليات التنظيمية.

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات.
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات.
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر.

- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه.
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات.

ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني ان الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية.

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء.
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء.
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها.
- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراساتها.

¹معلومات مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، بتاريخ 2023/03/15

- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن.
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها.
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها.
- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.

ثالثا: الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم

- ✓ على الصعيد التقني: بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى *Backbone* مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة، وجديدة ومؤمنة جدا (*DW.DN.IP. /NPLS*) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات *QOS* وموجات انتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للاتصالات.
- ✓ على الصعيد التجاري: إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الاختصاص مثل الأنترنيت (*XDSL. VOIP*) مع مراعاة سياسة تسوية التسعيرة الموحدة.
- ✓ على الصعيد التنظيمي: وضعت اتصالات الجزائر اندماجية الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وكذا الزبائن المحليين، وهذا لتوفير سياسة الاتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الاتصال وهذا بوضع أداة تسيير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.

رابعا: مؤهلات اتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد:

أصبحت بيئة الأعمال تشهد منافسة شديدة بين المؤسسات خاصة الناشطة في قطاع الخدمات لذ أصبح من الضروري على المؤسسات الخدمية السعي بشتى الوسائل لإثبات جدارتها وذلك من خلال المؤهلات التي تمتلكها:

- خبرة كبيرة في استثمار شبكات الاتصالات.
- وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني.
- توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الاتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج.
- تكوين شركاء ذو امتياز في شركات كبرى تخضع للتجاوب لكل احتياجات الزبائن.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان

بعد التطرق إلى تعريف المؤسسة، وكذلك إلى واقع فعالية الاتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، حاولنا في هذا المبحث وضع أداة الاستبيان لمعرفة فعالية الاتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من طرف العمال العاملين بها في إطار موضوع بحثنا.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

أولا مجتمع وعينة الدراسة:

يعتبر اختيار العينة من أهم الموضوعات التي على الباحث القيام بها عند إجراء بحثه وتطبيق اختباراته، حيث يراعي في اختيار العينة التمثيل الصحيح للمجتمع وكذا التجانس قدر الإمكان، بحيث قمنا بحصر الدراسة على عينة تتكون من 20 عامل، يتم ذكرها في محور العينة

2- مكان الدراسة:

أجريت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي لكونها من بين المؤسسات المعروفة والتابعة للدولة وذلك لاحتواها على عدد لا بأس به من العمال، حيث تم وضع مجموعة من الأسئلة ووزعناها على عمال المؤسسة والمتمثل في 20 عامل.

ثانيا: أدوات الدراسة (الاستبيان)

استمارة الاستبيان هي أداة رئيسية في جمع البيانات والتي تعد من أكثر الأدوات المستخدمة وأداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمعلومات.

1- مراحل انجاز الاستبيان:

من أجل إبراز فعالية الاتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر تم القيام بإجراء فحص ميداني، لأن هذا الأخير يوضح الصورة أو الوضع الحقيقي للاتصال التنظيمي ومدى فعاليته في المؤسسة، ولقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لكونه الطريقة الأنسب لمعالجة هذا الموضوع.

2- تصميم الاستبيان:

من حيث الشكل العام للاستبيان فقد اشتمل إجمالاً على 27 سؤالاً تم فيه مراعاة استخدام كل أنواع الأسئلة وغلبت عليه أسئلة اختيارية وهذا لتسهيل عملية الإجابة.

وقد قسم الاستبيان إلى جزئين، اشتمل الجزء الأول على البيانات الشخصية، والجزء الثاني اشتمل على أسئلة حول الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

3- تحديد طريقة جمع المعلومات بواسطة الاستمارة:

فيما يخص طريقة جمع المعلومات قد استخدم طريقة الاستمارة لأنها اشمل وأدق وأسرع في تحديد المعلومات.

4- أهداف الاستبيان:

يكن الهدف من هذا الاستبيان في إبراز فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، وتهدف هذه الدراسة لجمع المعلومات الكافية لمعالجة هذا الموضوع بكل موضوعية وشفافية بمؤسسة " اتصالات الجزائر بالوادي" حيث تم إعداد هذا الاستبيان بكل دقة وذلك لاحتوائه مجموعة من الأسئلة وقمنا بتوزيع هذا الاستبيان على عمال هذه المؤسسة .

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تم الاعتماد في تحليل نتائج الدراسة الميدانية. على الجداول والدوائر النسبية وهذا وفق طريقتين:

الطريقة الأولى: (الجدول)

% 100	20
س	ن ←

ن: الإجابة.

س: النسبة.

بحيث نجد ان: $س = ن \times 100\%$

20

الطريقة الثانية: (الدوائر النسبية):

360	% 100 °
س	← ن

ن: الإجابة.

س: النسبة.

بحيث نجد ان: $س = ن \times 360\%$

100

100

أولاً: البيانات الشخصية:

تمثلت هذه البيانات في الجنس، المستوى التعليمي ، والعمر، والمسمى الوظيفي.

1- تصنيف العينة حسب الجنس:

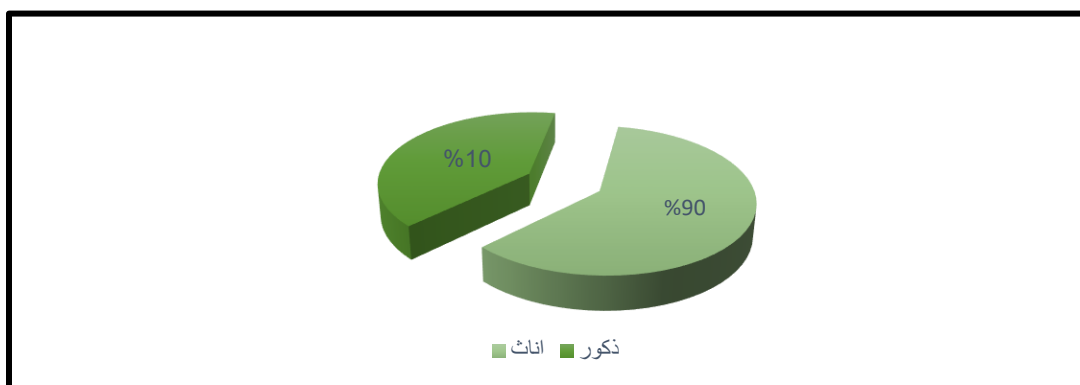
جدول رقم (01): تصنيف العمال حسب الجنس

الجنس العينة	ذكور	إناث	المجموع
العدد	15	05	20
النسبة المئوية	%90	%10	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

تبين الشواهد المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول (1) بأن أكبر نسبة من المبحوثين هم من فئة الذكور وتمثل النسبة %90 وهي نسبة مرتفعة بالنسبة للإناث التي تمثل %10 من إجمالي العينة. وذلك راجع إلى ثقافة البيئة.

الشكل رقم (3): تصنيف العمال حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

2- تصنيف العينة حسب السن:

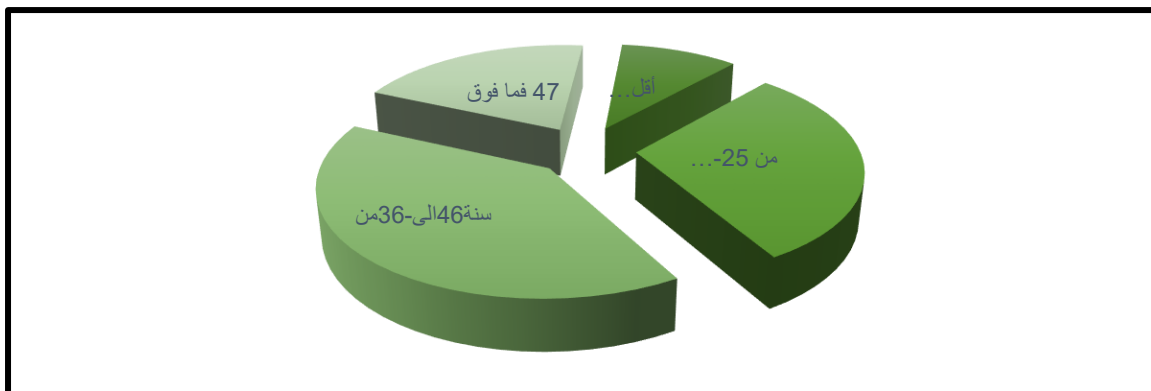
جدول رقم ((02)) تصنيف العمال حسب السن

الإحصائيات العينة	أقل من سنة 25	من 25 إلى 35 سنة	من 36 إلى 46 سنة	من 47 فما فوق	المجموع
العدد	00	07	08	05	20
النسبة المئوية	%00	%30	%50	%20	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (02) إن نسبة 50% من العينة يتراوح سنها ما بين 36-46 سنة وكذلك نسبة 30% من العينة سنها ما بين 25-35 سنة وبالتالي فإن أغلبية العمال ينحصر بين 25-46 سنة وهذا ما يفسر لنا امتلاك المؤسسة لعمال من فئة الكهول تمكنهم من القيام بالعمل، بينما نجد فئة العمر بين أقل من 25 وأكثر من 47 فما فوق فإنها نسبة ضئيلة.

الشكل رقم (4): تصنيف العمال حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

3- تصنيف العينة حسب المستوى لتعليمي:

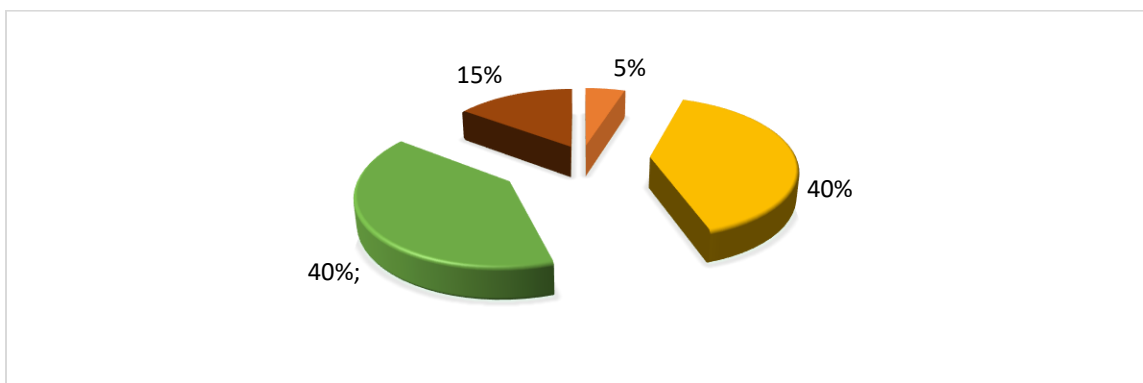
جدول رقم ((03)) تصنيف العمال حسب المستوى التعليمي

المجموع	تكوين مهني	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي العينة
20	11	04	04	01	العدد
%100	15%	40%	%40	%05	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

تبين الأرقام الواردة في الجدول إن نسبة 40% أفراد عينة البحث هم من الثانوي والجامعي وإن نسبة 15% من أفراد العينة تتمثل في التكوين المهني، و نلاحظ إن فئة المتوسط وتتمثل في 05% ضعيفة جدا.

الشكل رقم (5): تصنيف العمال حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبات بناء على نتائج spss

4- تصنيف العمال حسب المسمى الوظيفي:

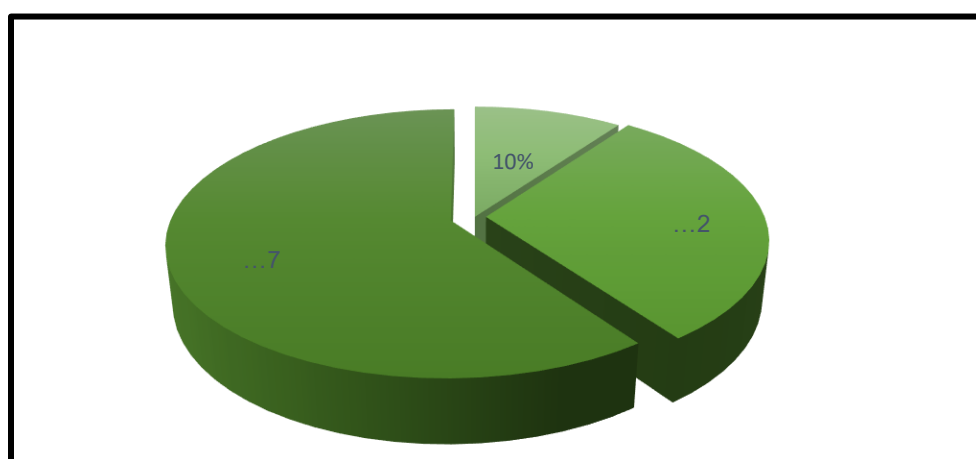
جدول رقم ((04)) تصنيف العمال حسب المسمى الوظيفي

المجموع	عون تحكم	عون تنفيذ	إطارات	المستوى العينة
20	04	10	06	العدد
%100	%10	%70	%20	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

تبين الأرقام الواردة في الجدول إن نسبة 70% من حجم العينة من فئة عون تنفيذ، وإن نسبة 20% تمثل عينة الإطارات، في حين نجد أن عينة 10% تتمثل في عون تحكم.

الشكل رقم (6): تصنيف العمال حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

5- تصنيف العينة حسب الأقدمية في العمل:

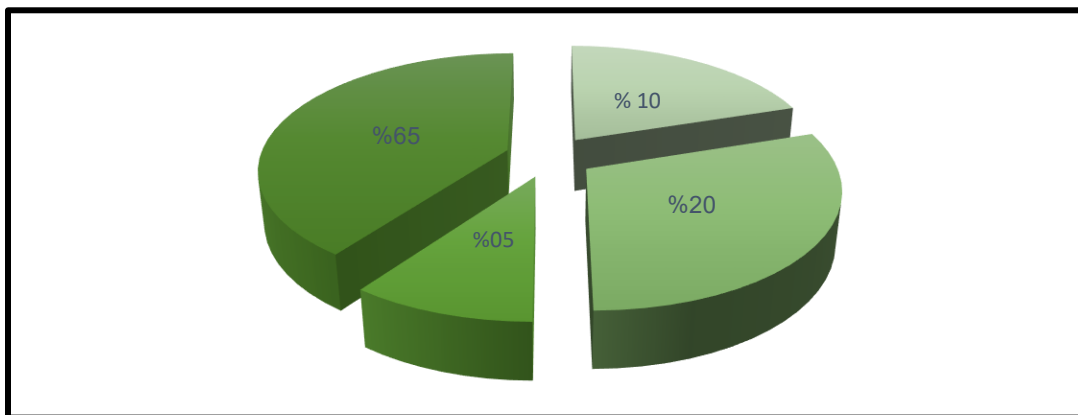
جدول رقم ((05)) تصنيف العمال حسب الخبرة

المستوى العينة	اقل من 5 س	من 5 إلى 10 س	من 11 إلى 16 س	من 16 فما فوق	المجموع
العدد	02	11	04	03	20
النسبة المئوية	%05	%65	%20	%10	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

تبين الأرقام الواردة في الجدول إن نسبة 65% من أفراد عينة البحث وتتحصر خبرة العمل لديها ما بين 5 إلى 10 سنوات، في حين تمثل نسبة 20% النسبة الثانية منهم خبرة من 11 إلى 16 سنوات، أما بالنسبة 10% من أفراد العينة فتمثل فئة خبرة من 16 فما فوق، أما بنسبة 05% فتمثل فئة خبرة أقل من 5 سنوات ومن هنا نلاحظ إن أغلبية عمال المؤسسة ذوي خبرة تتمثل فيمن 5 إلى 10 سنوات.

الشكل رقم (7): تصنيف الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

ثانيا: عبارات الاستبيان الخاصة بالاتصال التنظيمي في المؤسسة:

ويحتوي هذا الجزء من الاستبيان على أسئلة تخص الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، وإجابات العمال .

1. ماهي أهم وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة؟:

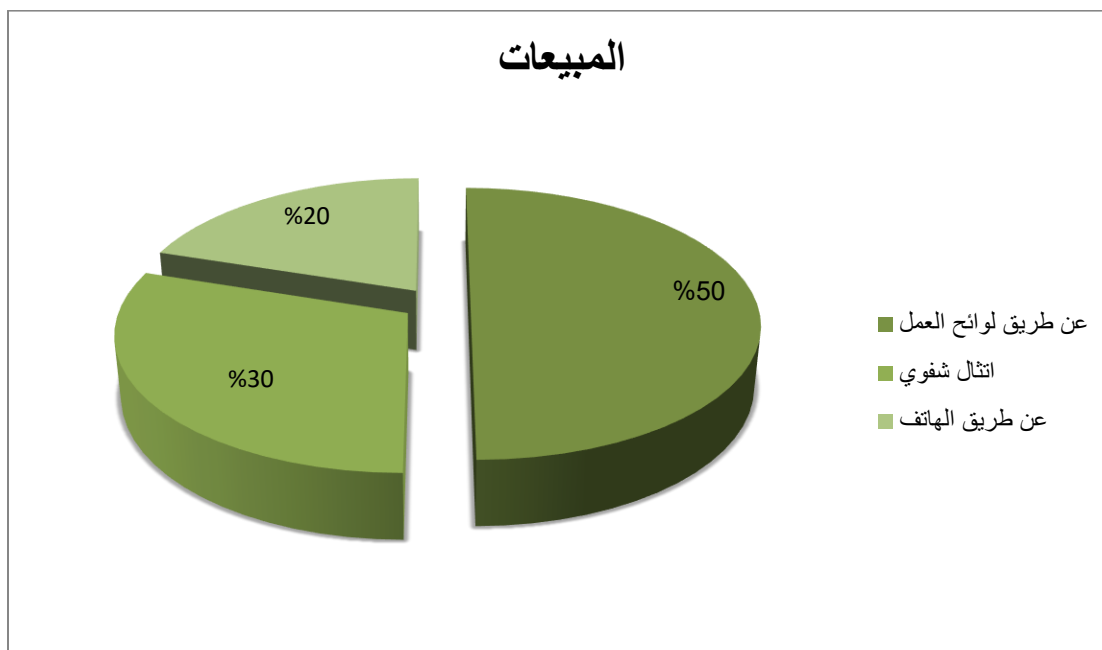
جدول رقم ((06)): أهم وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

الاحتمالات العينة	عن طريق لوائح العمل	الاتصال الشفوي	عن طريق الهاتف	المجموع
العدد	10	06	04	20
النسبة المئوية	50%	30%	20%	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح إن أغلبية أفراد العينة والمتمثلة في 50% أكدت أنها تستخدم لوائح العمل وأن 30% تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بينما فئة 20% عن طريق الهاتف.

الشكل رقم (8): أهم وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

2. هل يتم استقبال إرسال المعلومات في المؤسسة بشكل شفهي، كتابي، أو سمعي وبصري:

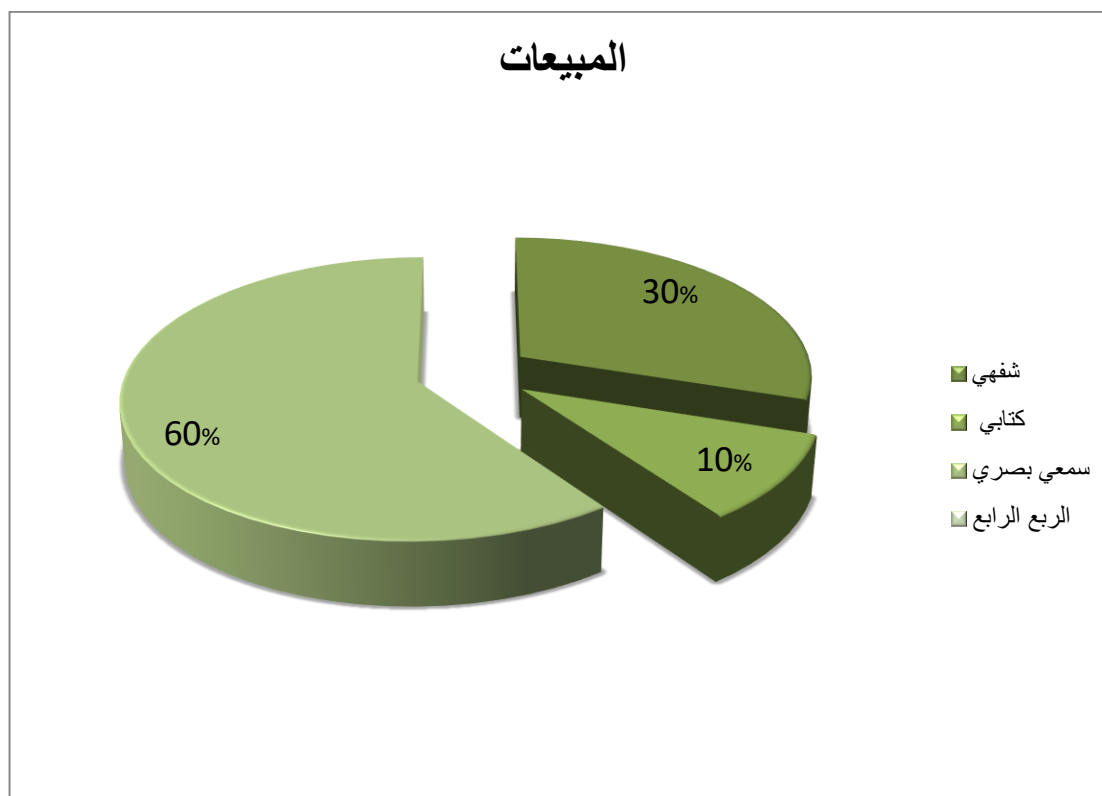
جدول رقم ((7)): طرق استقبال المعلومات في المؤسسة

الاحتمالات العينة	شفهي	كتابي	سمعي وبصري	المجموع
العدد	06	04	10	20
النسبة المئوية	30%	10%	60%	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول إن أغلبية العينة المتمثلة في 60% أكدت أن استقبال إرسال المعلومات في المؤسسة بشكل سمعي وبصري، بينما نسبة 30% من العينة كانت شفهي، أما نسبة 10% كانت كتابي.

الشكل رقم (9): استقبال إرسال المعلومات في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

3. غالبا ما يتم الحصول على المعلومات التي تخص المؤسسة من قبل الرئيس المباشر، ممثلي العمال، الزملاء، مدير المؤسسة، أو الشائعات:

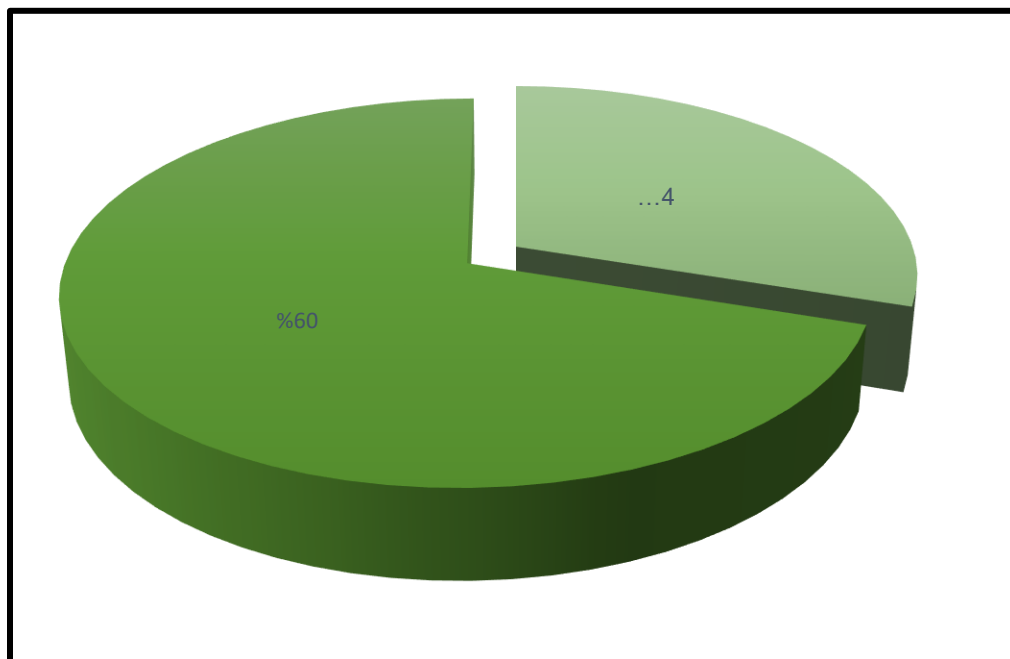
جدول رقم ((08)): مصادر الحصول على المعلومات التي تخص المؤسسة

الاحتمالات العينة	الرئيس المباشر	ممثلي العمال	الزملاء	مدير المؤسسة	الشائعات	المجموع
العدد	12	08	00	00	00	20
النسبة المئوية	60%	40%	00	00	00	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح من الجدول أن نسبة 60% من العينة أنها تتحصل على المعلومات من طرف الرئيس المباشر أما 40% تتحصل على ممثلي العمال.

الشكل رقم (10): مصادر الحصول على المعلومات التي تخص المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبات بناء على نتائج spss

4. غالبا ما تكون المعلومات التي يستقبلها العمال في المؤسسة من قبل رؤسائهم المباشرين على

شكل: أوامر وتعليمات، توجيهات وإرشادات، مزيج بينهما أو أخرى:

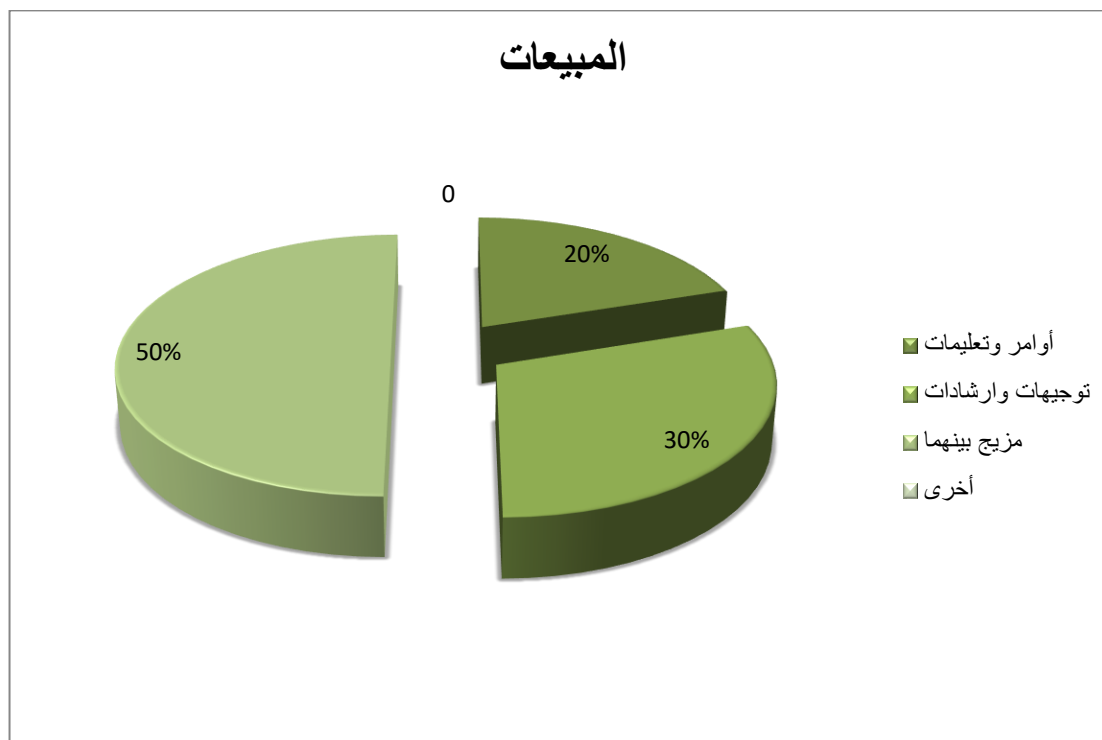
جدول رقم ((09)): شكل المعلومات التي يستقبلها العمال في المؤسسة من قبل رؤسائهم المباشرين

الاحتمالات العينة	أوامر وتعليمات	توجيهات وإرشادات	مزيج بينهما	أخرى	المجموع
العدد	03	06	11	00	20
النسبة المئوية	%20	% 30	%50	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول إن أغلبية العينة المتمثلة في مزيج بينهما 50% أكدت أن المعلومات يستقبلونها من قبل رؤسائهم، بينما إن نسبة 30% فهي توجيهات وإرشادات من العينة و 20% فهي تعليمات وأوامر.

الشكل رقم (11): شكل المعلومات التي يستقبلها العمال في المؤسسة من قبل رؤسائهم المباشرين:



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

5. كيف تحكم على الاتصال بين العاملين ورؤسائهم في المؤسسة؟

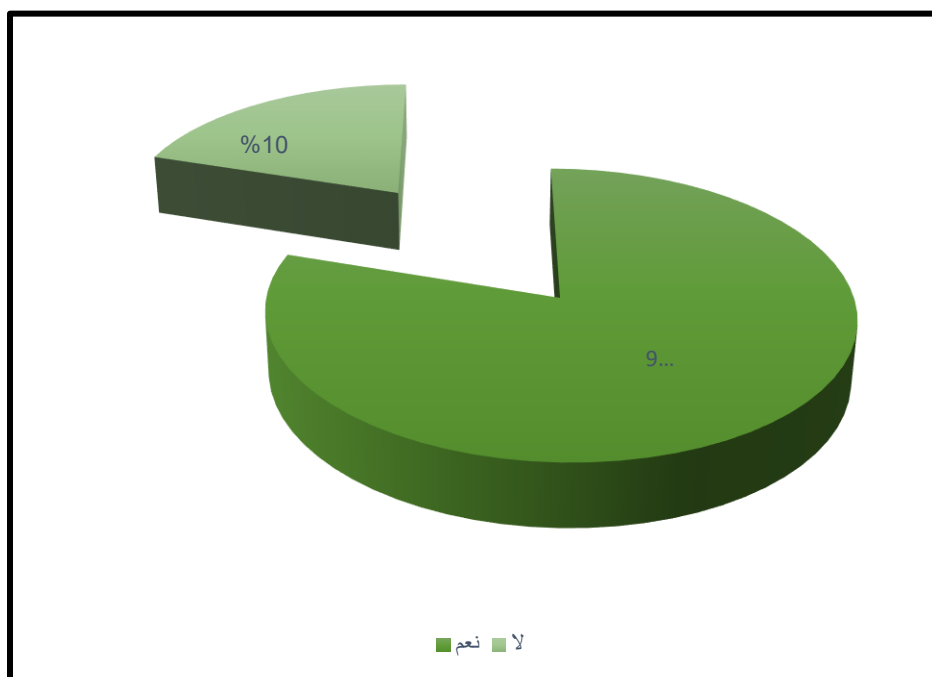
جدول رقم ((10)): الحكم على الاتصال بين العاملين ورؤسائهم في المؤسسة

الاحتمالات العينة	ضعيف	متوسط	قوي	المجموع
العدد	0	5	15	20
النسبة المئوية	%0	%10	%90	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 90% أكدت إن الاتصال بين العاملين ورؤسائهم في المؤسسة قوي، بينما صرحت العينة الأخرى والمتمثلة في 10% إن الاتصال بين العاملين ورؤسائهم متوسط.

الشكل رقم (12): الحكم على الاتصال بين العاملين ورؤسائهم في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

6. كيف تحكم على الاتصال بين العاملين في ما بينهم في المؤسسة؟

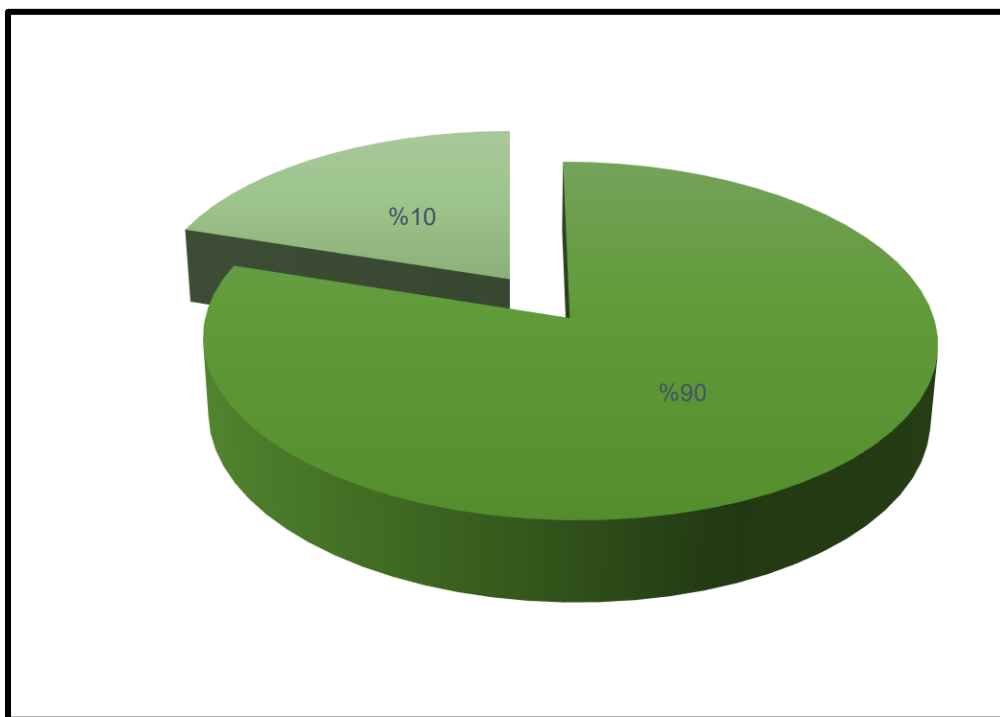
جدول رقم ((11)): الحكم على الاتصال بين العاملين فيما بينهم في المؤسسة

الاحتمالات العينة	ضعيف	متوسط	قوي	المجموع
العدد	00	5	15	20
النسبة المئوية	%0	%10	%90	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 90% من العينة صرحت إن الاتصال بين العاملين فيما بينهم قوي، بينما صرحت العينة الأخرى والمتمثلة في 10% إن الاتصال بين العاملين فيما بينهم متوسط.

الشكل رقم (13): الحكم على الاتصال بين العاملين فيما بينهم في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

7. هل تعرضت أثناء تأدية مهامك الوظيفية إلى معوقات اتصالية؟:

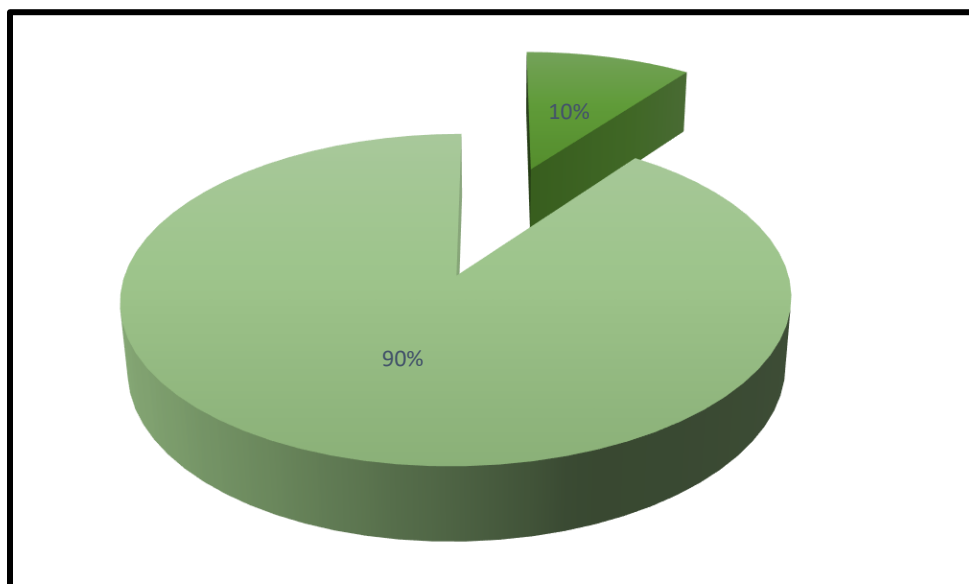
جدول رقم ((12)): وجود معوقات اتصالية أثناء تأدية المهام

الاحتمالات العينة	نعم	لا	المجموع
العدد	5	15	20
النسبة المئوية	10%	90%	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول إن أغلبية أفراد العينة والمتمثلة في 90% أكدت إلى التعرض إلى معوقات اتصالية أثناء تأدية المهام ، بينما العينة الأخرى والمتمثلة في 10% صرحوا عكس ذلك.

الشكل رقم (14): وجود معوقات اتصالية أثناء تأدية المهام



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

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

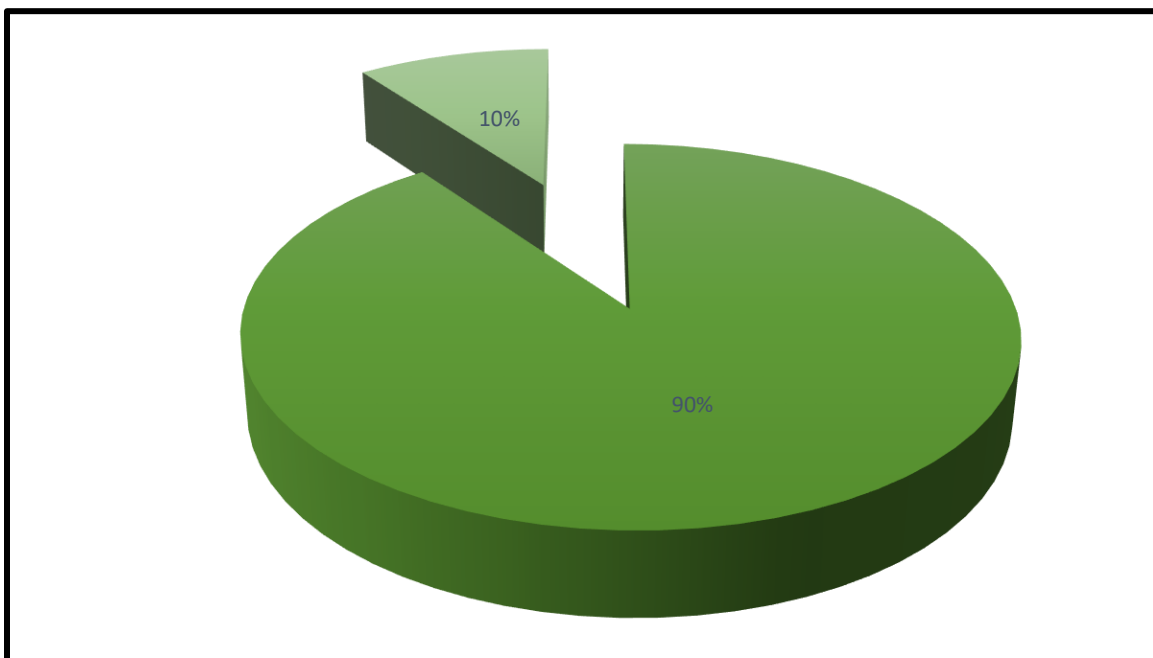
جدول رقم ((13)): اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات

الاحتمالات العينة	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا	المجموع
العدد	5	15	00	00	20
النسبة المئوية	%10	%90	00	00	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح إن أغلبية أفراد العينة والمتمثلة في 90% تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات من طرف الإدارة غالبا، بينما نسبة 10% من العينة فقد كانت دائما.

الشكل رقم (15): اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

9. كيف تقيم المعلومات التي تصدرها الإدارة للعمال؟:

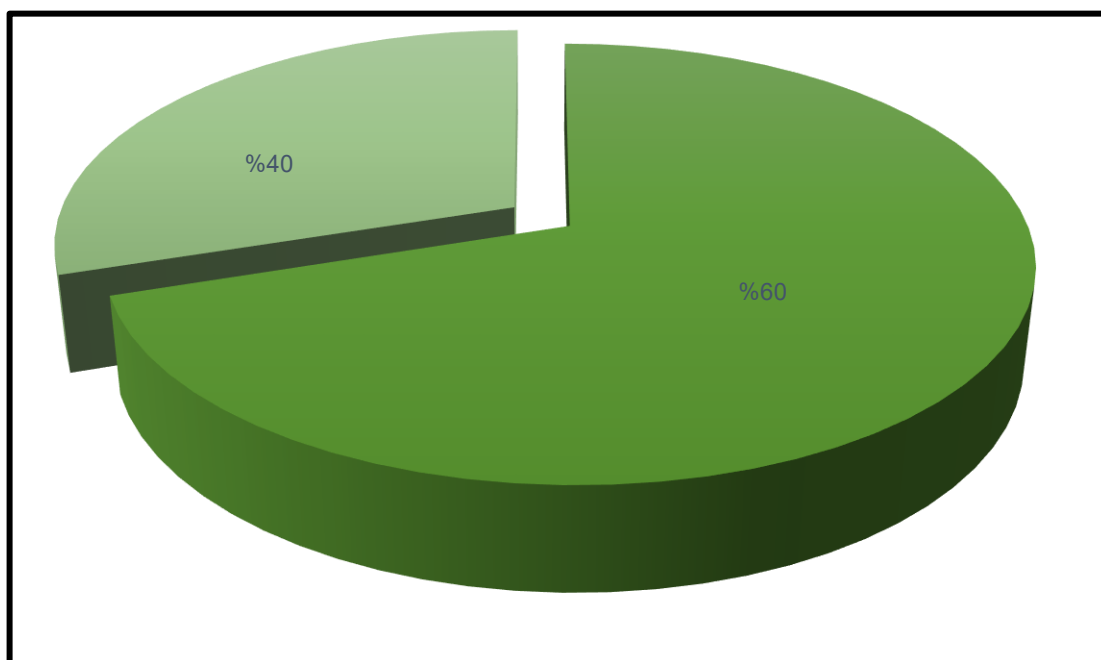
جدول رقم ((14)): تقييم المعلومات التي تصدرها الإدارة للعمال

الاحتمالات العينة	سريعة	بطيئة	تأخذ الوقت الكافي	المجموع
العدد	12	00	08	20
النسبة المئوية	% 60	00	% 40	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول إن أغلبية العينة والمتمثلة في 60% تقيم المعلومات التي تصدرها الإدارة للعمال سريعة، بينما نسبة 40% فقد أكدوا على أنها تأخذ الوقت الكافي.

الشكل رقم (16): تقييم المعلومات التي تصدرها الإدارة للعمال



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

10. هل الوسائل الاتصالية إلي تعتمدها مؤسستكم تتسم بالفعالية؟:

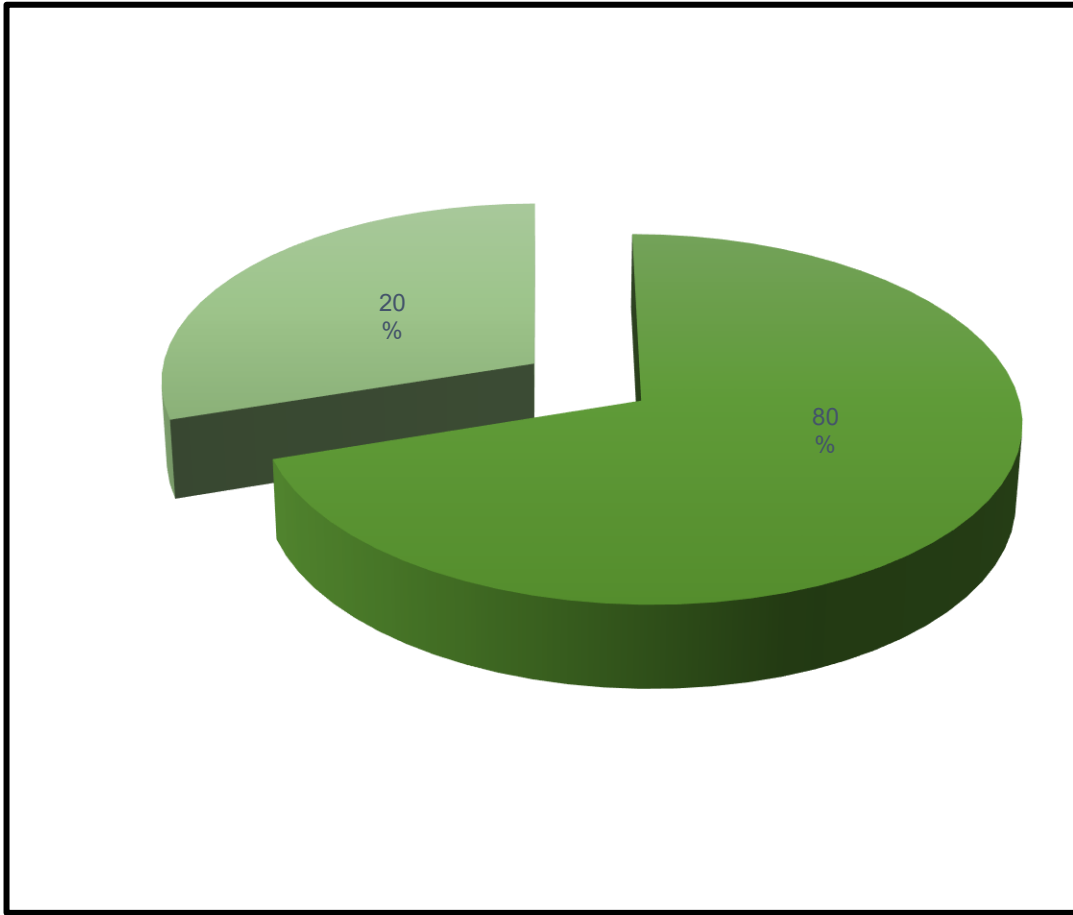
جدول رقم ((15)): فعالية الوسائل الاتصالية الي تعتمدها المؤسسة

الاحتمالات العينة	نعم	لا	المجموع
العدد	18	02	20
النسبة المئوية	80%	20%	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح لنا إن أغلبية أفراد العينة والمتمثلة في نسبة 80% قد صرحت أن الوسائل التي تعتمدها المؤسسة تتسم بالفعالية، بينما أفراد العينة الأخرى المتمثلة في نسبة 20% قد نفوا ذلك.

الشكل رقم (17): فعالية الوسائل الاتصالية التي تعتمدها المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

11. هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل وتسيير الإدارة؟

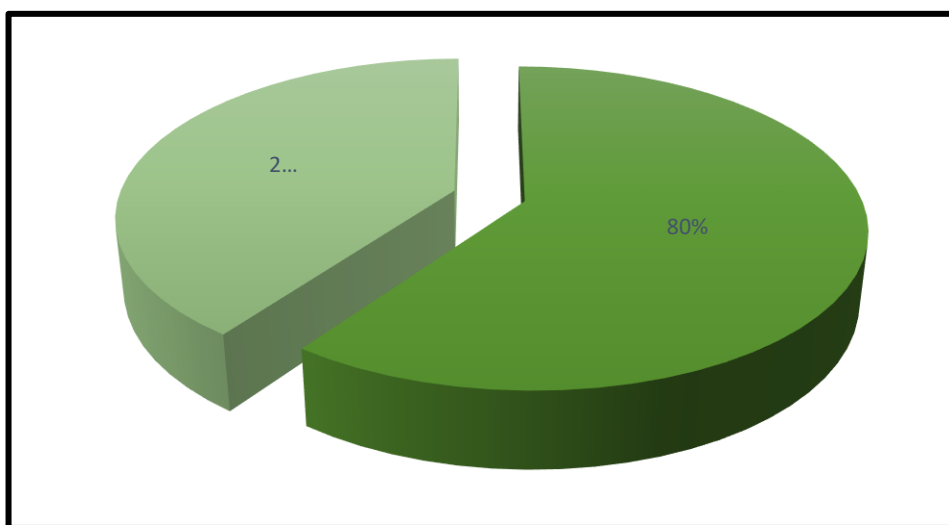
جدول رقم ((16)): عقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل وتسيير الإدارة

الاحتمالات العينة	نعم	لا	المجموع
العدد	15	02	20
النسبة المئوية	80%	20%	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول إن أغلبية أفراد العينة المتمثلة في نسبة 80% أكدوا بأن الإدارة تعقد اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل وتسيير الإدارة، بينما نسبة 20% صرحوا أن الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل وتسيير الإدارة.

الشكل رقم (18): عقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل وتسيير الإدارة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

12. كيف تتصلون بمن هم أعلى منكم؟:

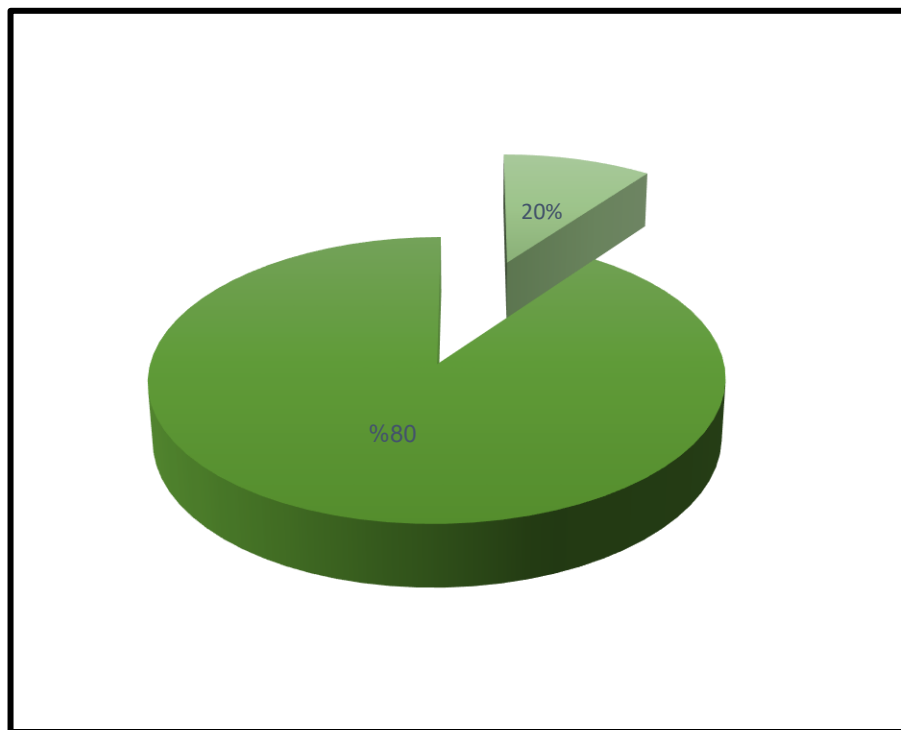
جدول رقم (17): كيفية الاتصال بمن هم أعلى

الاحتمالات العينة	إتباع التسلسل الإداري	تقديم طلب الانتظار	الصدّاقة	المجموع
العدد	12	00	04	20
النسبة المئوية	80%	00	20%	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول إن أغلبية العينة والمتمثلة في 80% قد أكدوا يتصلون بمن هم أعلى منهم بإتباع التسلسل الإداري، بينما نسبة 20% قد صرحوا باستخدام الصدّاقة.

الشكل رقم (19): كيفية الاتصال بمن هم أعلى



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

13. ما هي الوسائل التي يتم استخدامها في اتصالاتكم برؤسائكم؟

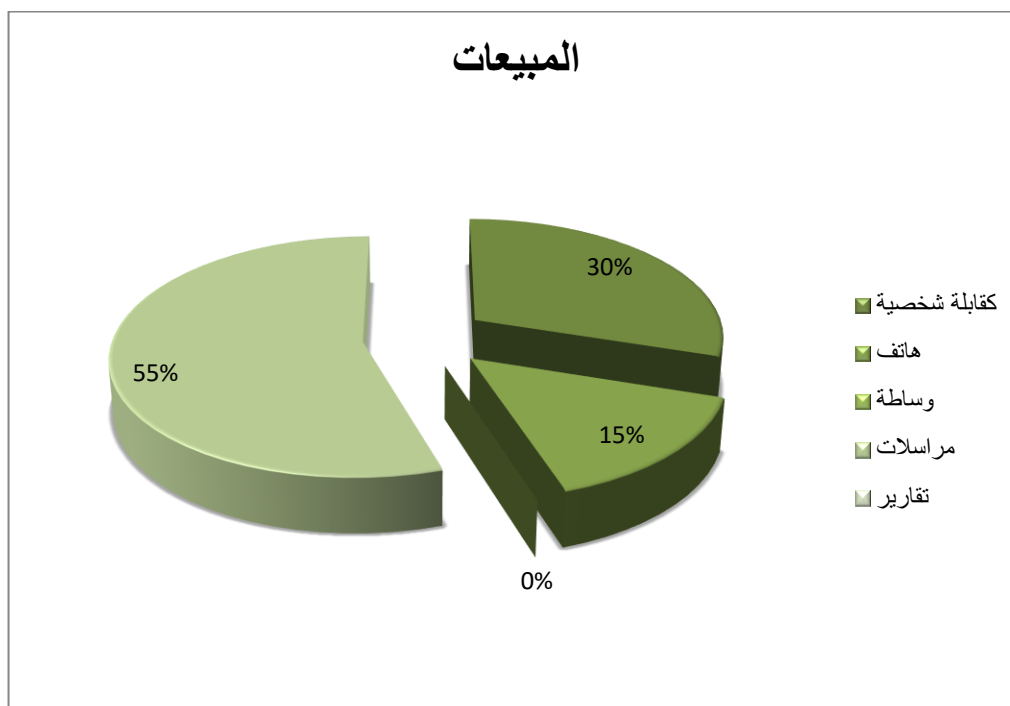
جدول رقم ((18)): الوسائل التي يتم استخدامها في الاتصال بالرؤساء

المجموع	تقارير	مراسلات	وساطة	هاتف	مقابلة شخصية	الاحتمالات العينة
20	00	12	00	03	05	العدد
%100	00	%55	00	15%	%30	النسبة المئوية

من إعداد الطلبة

يتضح لنا من خلال الجدول إن أغلبية العينة المتمثلة في 55% أكدت إن تتم استخدام المراسلات ، بينما إن نسبة 30% من العينة كانت تستعمل المقابلات الشخصية، و نسبة 15% كانوا يستعملون الهاتف.

الشكل رقم (20): الوسائل التي يتم استخدامها في الاتصال بالرؤساء



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

14. ما هو الوقت التي تتصل فيه برؤسائك أثناء مواجهتكم للمشاكل؟

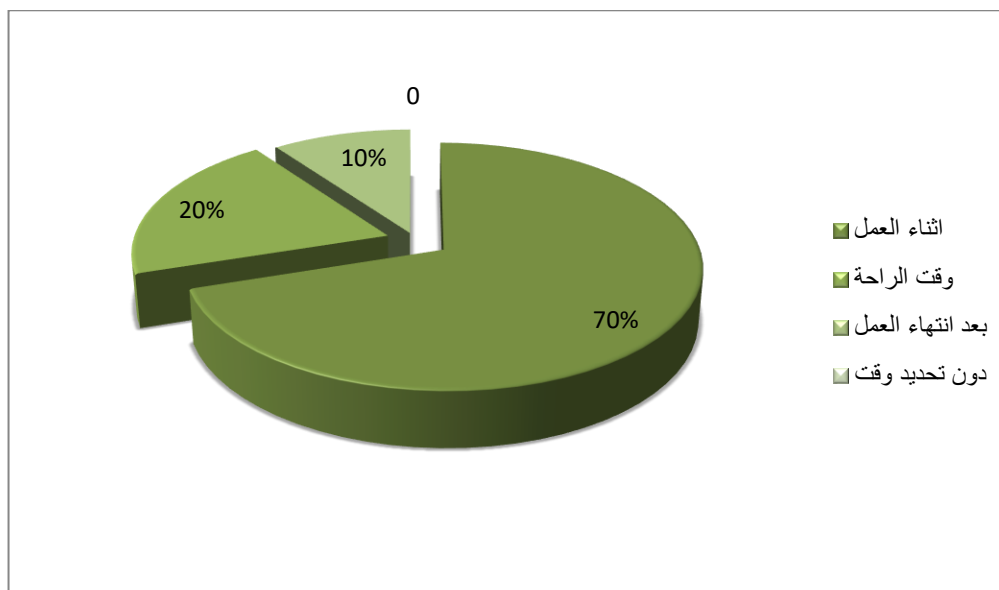
جدول رقم ((19)): وقت الاتصال الرؤساء أثناء مواجهة المشاكل

الاحتمالات العينة	أثناء العمل	وقت الراحة	بعد انتهاء العمل	دون تحديد وقت	المجموع
العدد	15	02	01	00	20
النسبة المئوية	70%	20%	10%	0%	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

الملاحظ من خلال الجدول إن نسبة 70% من أفراد العينة صرحوا بأن الوقت الذي يتصلون فيه برؤسائهم أثناء مواجهة المشاكل هو أثناء العمل، بينما صرحت العينة الأخرى والمتمثلة في 20% بأن الوقت الذي يتصلون فيه برؤسائهم أثناء مواجهة المشاكل هو وقت الراحة، بينما مثلت نسبة 10% من أفراد العينة الذين يتصلون برؤسائهم بعد الانتهاء من العمل.

الشكل رقم (22): وقت الاتصال الرؤساء أثناء مواجهة المشاكل



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

15. هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك؟

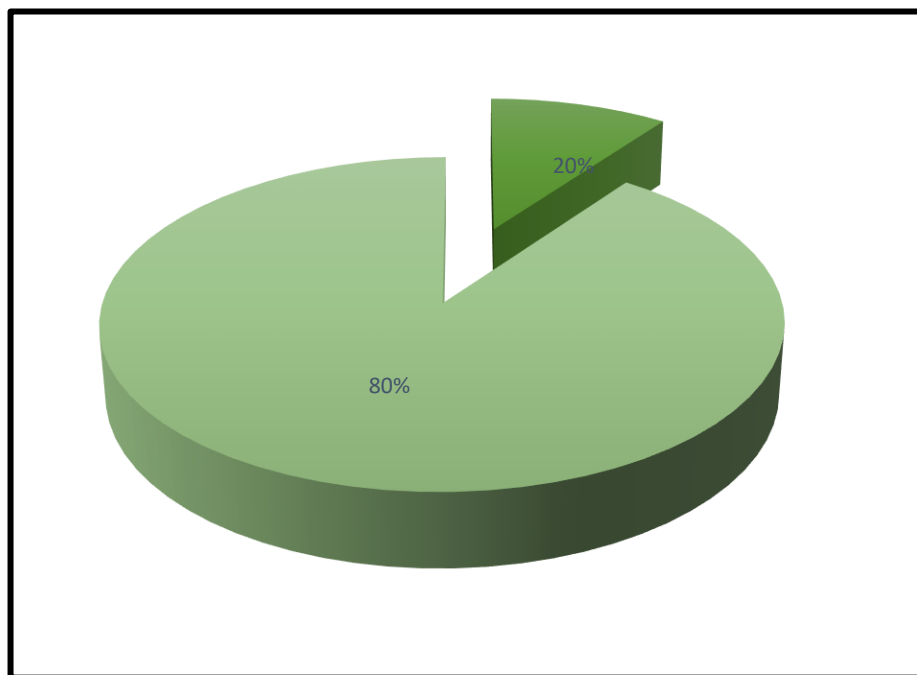
جدول رقم (20): اتصال الإدارة بالعامل أثناء أداء عمله

الاحتمالات العينة	نعم	لا	المجموع
العدد	17	02	20
النسبة المئوية	80%	20%	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول إن أغلبية أفراد العينة والمتمثلة في 80% أكدت على اتصال الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أداء العمل ، بينما العينة الأخرى والمتمثلة في 20% صرحوا عكس ذلك.

الشكل رقم (22): اتصال الإدارة بالعامل أثناء أداء عمله



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

16. هل لديك معرفة باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة؟

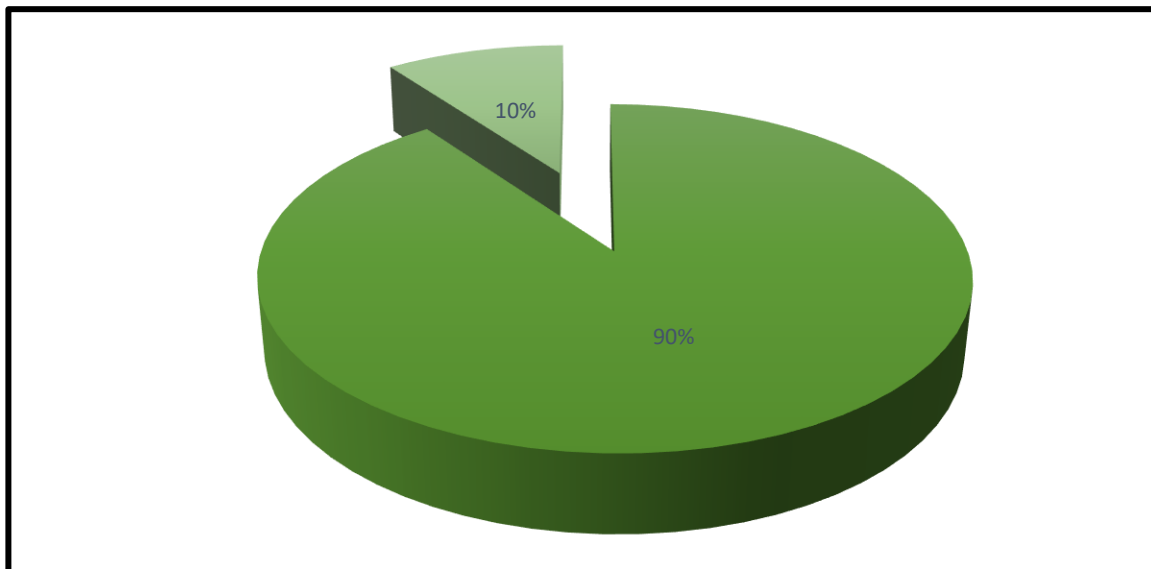
جدول رقم((21)): معرفة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات العينة
20	01	19	العدد
%100	% 10	% 90	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح إن أغلبية أفراد العينة والمتمثلة في 90% أنها تستخدم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة ، بينما نسبة 10% من العينة فقد نفت ذلك.

الشكل رقم (23): معرفة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

17. هل تضعون أهدافا ترغبون في الوصول إليها من عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

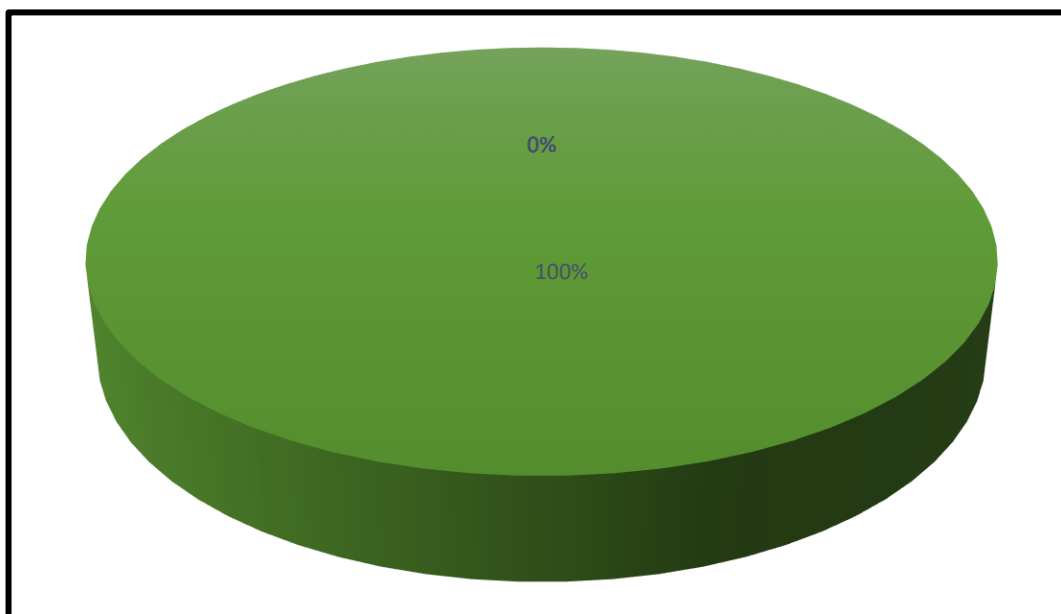
جدول رقم ((22)): وضع أهداف من عملية الاتصال من قبل العاملين

الاحتمالات العينة	نعم	لا	المجموع
العدد	20	00	20
النسبة المئوية	100%	00%	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول إن أغلبية العينة والمتمثلة في 100% قد أكدوا على أنهم يضعون أهداف يرغبون في الوصول إليها من عملية الاتصال داخل المؤسسة.

الشكل رقم (24): وضع أهداف من عملية الاتصال من قبل العاملين



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

18. هل تنظرون إلى الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والعاملين، أو بين العاملين أنفسهم على انه أمر سلبي ويضر مصالح المؤسسة، ليس سلبي لكنه ليس مهم، أمر مهم ويساعد على الاتصال الرسمي:

جدول رقم ((23)): كيفية النظر للاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والعاملين، أو بين العاملين أنفسهم

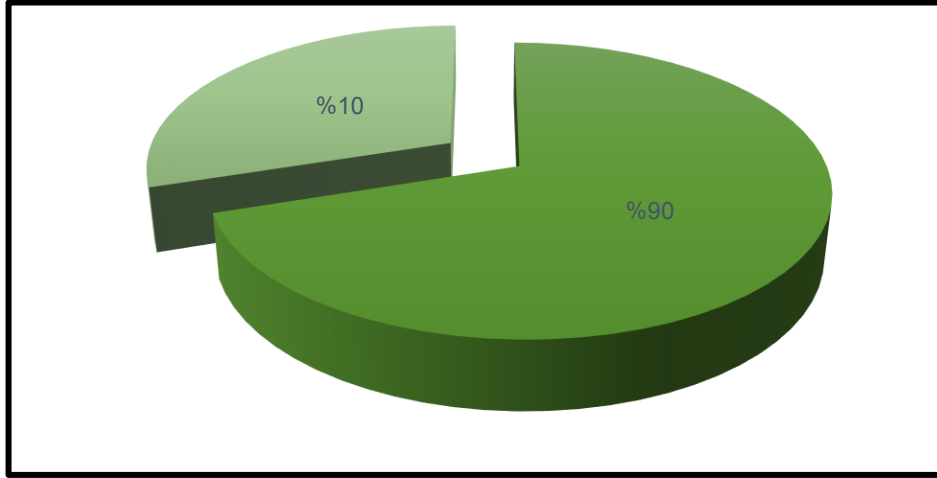
المجموع	امر مهم ويساعد على الاتصال الرسمي	ليس سلبي لكنه ليس مهم	أمر سلبي ويضر مصالح المؤسسة	الاحتمالات العينة
20	15	05	00	العدد
%100	% 90	%10	%0	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح أن أغلبية أفراد العينة والمتمثلة في نسبة 90% قد صرحت بأن الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والعاملين أمر مهم ويساعد على الاتصال الرسمي، بينما أفراد العينة الأخرى المتمثلة في نسبة 10% قد

أكدت على أن الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والعاملين وحتى العاملين أنفسهم أمر ليس سلبى ولكنه ليس مهم.

الشكل رقم (25): كيفية النظر للاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والعاملين، أو بين العاملين أنفسهم



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

19- هل تهتمون بردود أفعال العاملين عند تقديم المعلومات لهم عبر وسائل الاتصال المختلفة؟

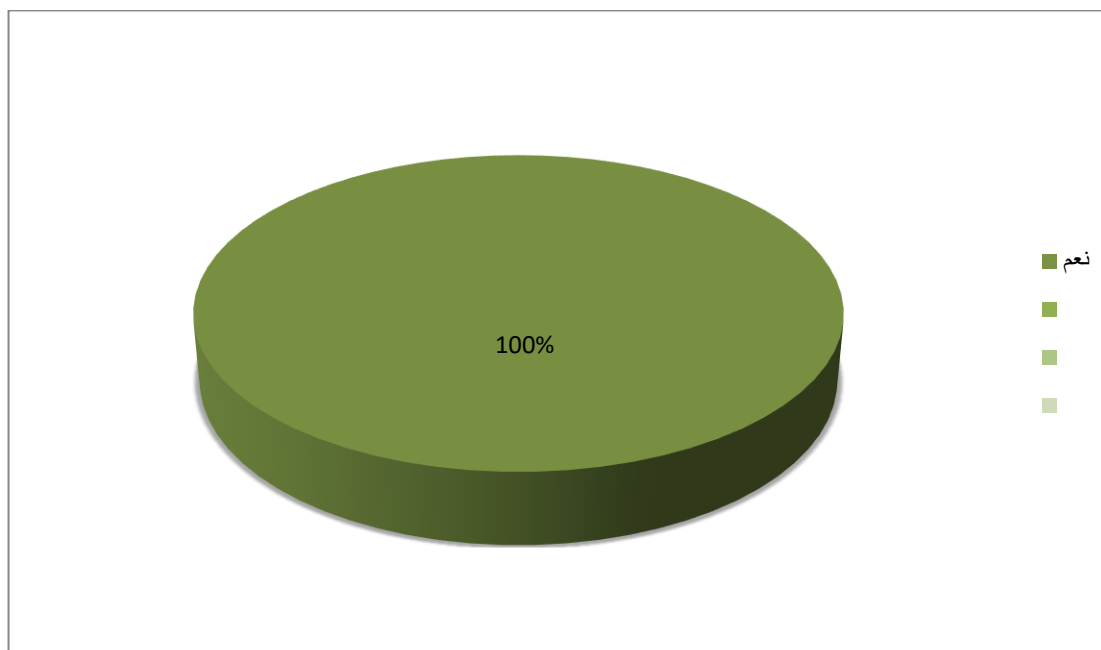
جدول رقم ((24)): الاهتمام بردود أفعال العاملين عند تقديم المعلومات لهم عبر وسائل الاتصال المختلفة

الاحتمالات العينة	نعم	لا	المجموع
العدد	20	00	20
النسبة المئوية	% 100	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول إن أغلبية أفراد العينة المتمثلة في نسبة 100% صرحوا بالاهتمام بردود أفعال العاملين عند تقديم المعلومات لهم عبر وسائل الاتصال المختلفة.

الشكل رقم (26): الاهتمام بردود أفعال العاملين عند تقديم المعلومات لهم عبر وسائل الاتصال المختلفة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

20- ماهي أهم العراقيل التي تواجهكم أثناء اتصالكم بالإدارة؟

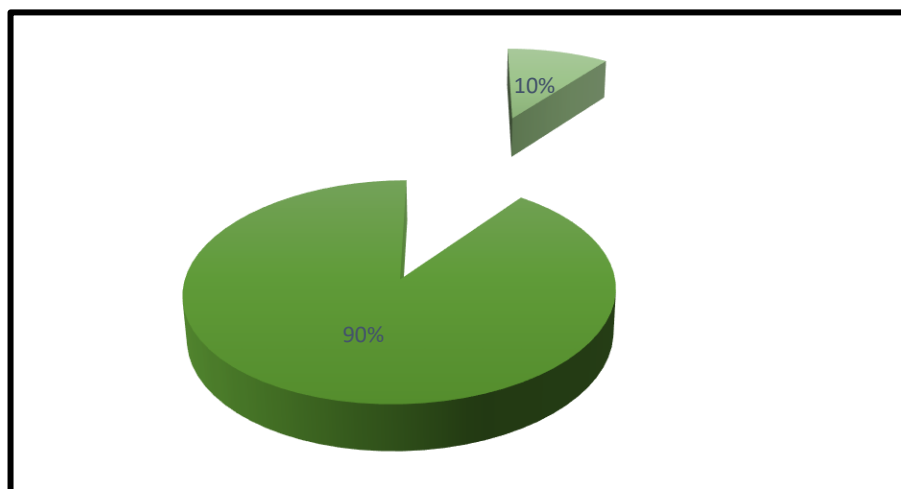
جدول رقم ((25)): أهم العراقيل التي تواجه العاملين أثناء اتصالهم بالإدارة

المجموع	عدم اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة	عدم احترام السلم الإداري	سياسة الإدارة الاتصالية	الاحتمالات العينة
20	00	13	07	العدد
%100	% 00	%90	%10	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول إن أغلبية العينة والمتمثلة في 90% قد أكدوا على عدم احترام السلم الإداري، بينما نسبة 10% قد واجهتهم سياسة الإدارة الاتصالية.

الشكل رقم (27): أهم العراقيل التي العاملين أثناء اتصالهم بالإدارة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

21- كيف ترى قنوات الاتصال بين أقسام الإدارة؟:

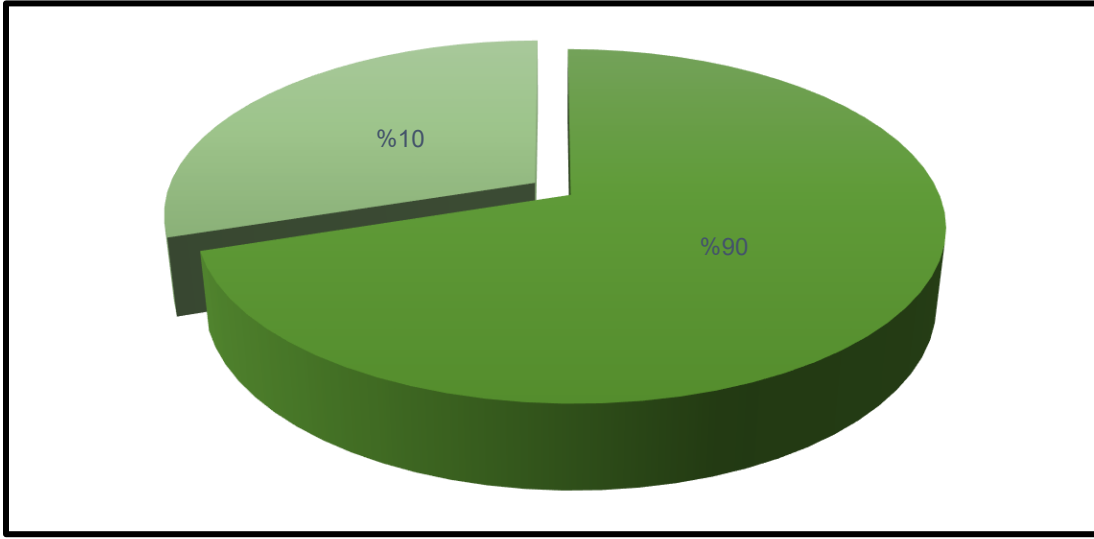
جدول رقم ((26)): قنوات الاتصال بين أقسام الإدارة

الاحتمالات العينة	مفتوحة	مغلقة	مفتوحة أحيانا	المجموع
العدد	15	00	5	
النسبة المئوية	90%	0%	10%	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول إن نسبة 90% من أفراد العينة قد أكدوا أن قنوات الاتصال بين أقسام الإدارة مفتوحة، بينما نسبة 10% من أفراد العينة فقد صرحوا إن قنوات الاتصال بين أقسام الإدارة مفتوحة أحيانا.

الشكل رقم (28): قنوات الاتصال بين أقسام الإدارة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج spss

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد معالجة المعلومات والبيانات وتفسيرها وتحليلها تأتي خطوة ضرورية بعدها وهي نتائج الدراسة ومناقشتها.

نتائج الدراسة الميدانية

من خلال المعطيات الإحصائية المتحصل عليها بخصوص استجابات عينة الدراسة، تم التوصل إلى جملة من النتائج:

- أن أغلبية المبحوثين من العينة تتحصل على المعلومات من طرف الرئيس المباشر حيث قدرت نسبتهم 60% بينما صرحت نسبة 40% بأنهم يتحصلون على المعلومات من ممثلي العمال.
- كما توصلت الدراسة إلى أن طبيعة الاتصال بين الموظفين قوية حيث قدرت نسبتهم بـ 90% وهذا راجع إلى طبيعة العلاقات بين الموظفين المبنية على أساس تنسيق الأداء في المهام.
- كما أن أغلب أفراد العينة لم يتعرضوا إلى معوقات اتصالية أثناء تأدية المهام، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل أن الاتصال بين الإدارة والموظفين ثوي مما يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.

- ومن الملاحظ أيضا إن الإدارة تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل وتسيير الإدارة وهذا يدل على إن الإدارة تسعى إلى مشاركة العمال في اتخاذ قرارات تخص العمل.

إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

- تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: تحظى عملية الاتصال التنظيمي باهتمام كبير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

من خلال ما سبق عرضه من النتائج المتعلقة بما جاء في الفرضية الأولى ، نستطيع القول بأن عملية الاتصال التنظيمي تحظى باهتمام كبير في المؤسسة مما يساهم في تحسين أداء العمال لا يمكننا تصور أي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها وطبيعة نشاطها خالية من اي شكل من أشكال الاتصال كونه نشاط جوهري ومحركها

- تنص الفرضية الفرعية الثانية على انه:يمكن تحقيق فعالية اتصالية جيدة داخل المؤسسة بتجاوز المعوقات التنظيمية والفنية.

من خلال ما سبق عرضه من النتائج المتعلقة بما جاء في الفرضية الثانية، نستطيع القول بأن من خلال فاعلية الاتصال الجيدة داخل المؤسسة تتجاوز المعوقات التنظيمية، مما يساهم في تحقيق مرونة في التعامل بين الرؤساء والعمال.

خلاصة الفصل

تمحور هذا الفصل في مجمله حول تحليل البيانات المتعلقة فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة حيث تم عرض وتحليل البيانات المتعلقة الدراسة في محاولة لمعرفة العلاقة القائمة بينهما، كما تم التطرق إلى أهم النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومحاولة التعرف على استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

خاتمة

الخاتمة

يحظى الاتصال التنظيمي باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين، كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم الاتصال فعال تكون النتائج إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ويقدر ما كان الاتصال في المنظمة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية.

الاقتراحات والتوصيات:

- الاقتراحات والتوصيات:
- توفير الاتصال الفعال الهادف من خلال توفير وسائل اتصال لازمة.
- الاهتمام بالوسائل الحديثة والتكنولوجية وصيانتها.
- توفير المناخ الايجابي وتوفير الموارد البشرية.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بتقديم حوافز المادية والمعنوية.
- تدعيم مرونة الاتصال في المؤسسة وزيادة من استعمالات المقابلات الشخصية كوسيلة للاتصال بالعمال.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الاتصال التنظيمي تبنيه من خلال مؤشرات أخرى.

قائمة المراجع

كتب:

1. شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، الأردن، دار أسامة للنشر، 2008.
2. مدحت أبو النصر، "مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين"، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.

مذكرات:

1. أحلام كحلوش، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية الجزائرية، مذكرة ماجستير، في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، 2016/2015.
2. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008/2007.
3. أميرة جومان، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، في العلوم الاجتماعية، علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أم البواقي، 2013/2012.
4. بسمة بن بريكة، فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير، في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، 2015/2014.
5. بوسعيد مهدي، الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي، في العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، 2021/2020.
6. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، 2009/2008.

7. خيرة مامين، خديجة مامين، "فعالية الاتصال التنظيمي على جودة الخدمة العمومية"، مذكرة ماستر، في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة غرداية، 2017/2018.
8. سامية خبيزي، التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر3، ، 2017/2016.
9. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، في علوم علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، 2009/2008.
10. غدير أحمد سقية، زيتونة حمد نوال، دور الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة، مذكرة ماستر، في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية جامعة الشهيد حمة لخضر،، 2022/2021.
11. كرمادي حمزة، منصور عثمان، الاتصال التنظيمي وعلاقته بزيادة الإنتاجية في المؤسسة، مذكرة ماستر، في العلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع اتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الوادي ، 2021/2020.
12. ¹لبنى قنون، وهيبة شربال، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وتسويق، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2018/2017.

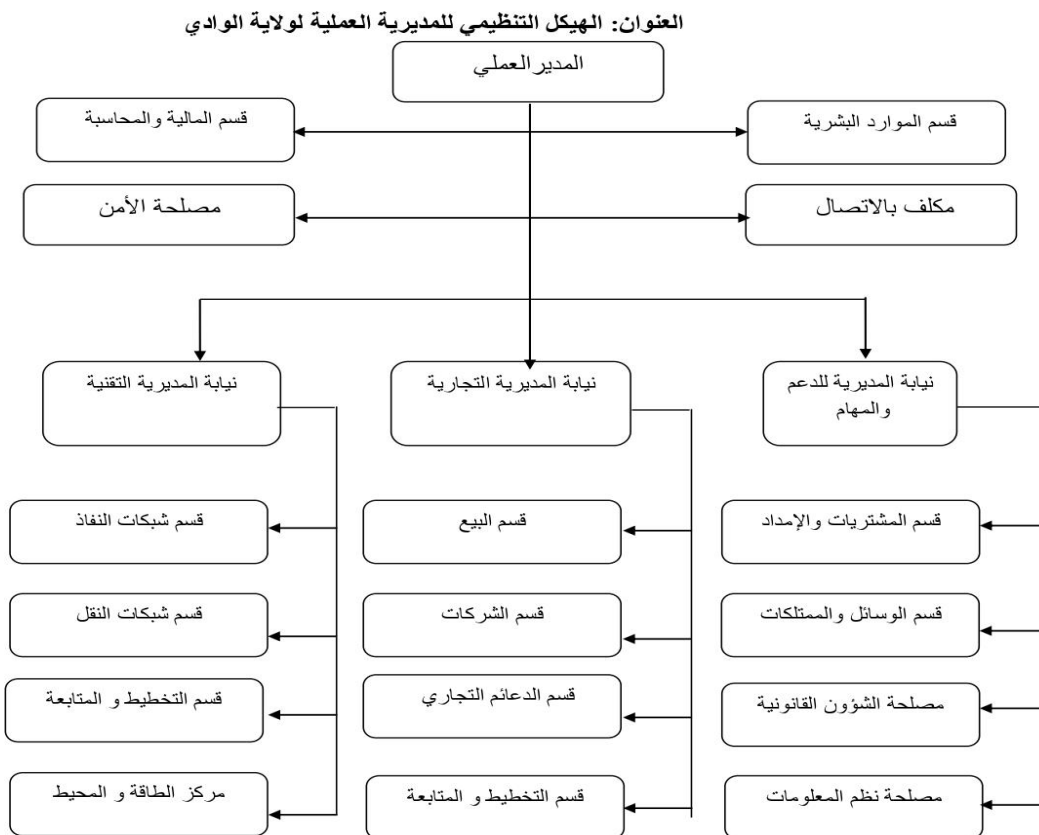
مجالات:

1. بضياف عاطف، الاتصال الفعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، ع2017، 48.
2. علي حامد هارون حامد، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، مجلة كلية الفنون والإعلام، ع9، 2020.

3. فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، " نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، ع 02، 2021.

الملاحق

الملحق 01: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي.



جامعة الشهيد حمدة لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وتعالى وبركاته

في إطار إعداد تقرير تربص لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والمعنون ب (فعالية الاتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)، نرجو من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم حول أسئلة وعبارات هذه الاستمارة، و في الأخير تقبلوا منا فائق الشكر و التقدير على حسن تعاونكم وتخصيصكم وقتنا لنا، كما نحيطكم علما بأن معلوماتكم لا توظف إلا في البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة .

الطلبية :

- الأستاذ المشرف :

- عباسي بويكر .

- الوثري ونام .

- صك صفاء .

- رجبل صفاء .

- غضبان هدى .

* ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب .

أولا : المعلومات الشخصية :

01 - الجنس : ذكر أنثى

02 - السن : - أقل من 25 سنة - من 25 إلى 35 سنة

- من 36 إلى 46 سنة - من 47 فما فوق

03 - المستوى التعليمي : - متوسط - ثانوي

- جامعي - تكوين مهني

04 - المسمى الوظيفي : - إطارات - عون تنفيذ

- عون تحكم

05 - الأقدمية في العمل : - أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 16 سنة - من 16 سنة فما فوق

ثانيا : عبارات الاستبيان الخاصة بالاتصال التنظيمي في المؤسسة.

- 01 - ما هي أهم وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة:
 - عن طريق لوائح العمل - الاتصال الشفوي - عن طريق الهاتف
- 02 - هل يتم استقبال المعلومات في المؤسسة بشكل :
 - شفهي - كتابي - سمعي وبصري
- 03 - غالبا ما يتم الحصول على المعلومات التي تخص المؤسسة من قبل :
 - الرئيس المباشر - ممثلي العمال - الزملاء - مدير المؤسسة - الشائعات
- 04 - غالبا ما تكون المعلومات التي يستقبلها العمال في المؤسسة من قبل رؤسائهم المباشرين على شكل :
 - أوامر وتعليمات - توجيهات وإرشادات - مزيج بينهما - أخرى
- 05 - كيف تحكم على الاتصال بين العاملين ورؤسائهم في المؤسسة ؟
 - ضعيف - متوسط - قوي
- 06 - كيف تحكم على الاتصال بين العاملين فيما بينهم في المؤسسة ؟
 - ضعيف - متوسط - قوي
- 07 - هل تعرضت اثناء تأدية مهامك الوظيفية الى معوقات اتصالية ؟
 - نعم - لا
- 08 - هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.
 - دائما - غالبا - أحيانا - أبدا
- 09 - كيف تقيم المعلومات التي تصدرها الإدارة للعمال ؟
 - سريعة - بطيئة - تأخذ الوقت الكافي
- 10 - هل الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستكم تتسم بالفعالية ؟
 - نعم - لا
- 11 - هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل وتسيير الإدارة ؟
 - نعم - لا
- 12 - كيف تتصلون بمن هم أعلى منكم ؟
 - إتباع التسلسل الإداري - تقديم طلب ثم الانتظار
 - الصداقة. - القرابة

- 13 - ما هي الوسائل التي يتم استخدامها في اتصالاتكم برؤسائكم ؟
- أسلوب شفوي : مقابلة شخصية هاتف وساطة اخرى.
- أسلوب كتابي.: مراسلات تقارير أخرى
- 14 - ما هو الوقت الذي تتصل فيه برؤسائك أثناء مواجهتكم للمشاكل ؟
- أثناء العمل - وقت الراحة - بعد انتهاء العمل - دون تحديد وقت
- 15 - هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك ؟
- نعم - لا
- 16 - هل لديك معرفة باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة ؟
- نعم - لا
- 17 - هل تضعون أهدافا ترغبون في الوصول إليها من عملية الاتصال داخل المؤسسة ؟
- نعم - لا
- 18 - هل تنظرون إلى الاتصال الغير الرسمي بين الرؤساء والعاملين، أو بين العاملين أنفسهم على أنه :
- أمر سلبي ويضر مصالح المؤسسة - ليس سلبي لكنه ليس مهم.
- أمر مهم ويساعد على الاتصال الرسمي.
- 19 - هل تهتمون بردود أفعال العاملين عند تقديم المعلومات لهم عبر وسائل الاتصال المختلفة ؟
- نعم - لا
- 20 - ما هي أهم العراقيل التي تواجهكم أثناء اتصالكم في الإدارة ؟
- سياسة الإدارة الاتصالية.
- عدم احترام السلم الإداري عند القيام بالاتصالات.
- سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة.
- 21 - كيف ترى قنوات الاتصال بين أقسام الإدارة.
- مفتوحة - مغلقة - مفتوحة أحيانا.