

## الاتصال في المؤسسة الجزائرية

مازن سليمان الحوش

أ.د مقراني الهاشمي

جامعة الجزائر 2 ( الجزائر )

### الملخص:

إن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد، تم تأسيسها من أجل تحقيق أهداف خاصة مثل أهداف اقتصادية و إنتاجية وثقافية وتعمل المؤسسة على مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي وتقسيم الأدوار وتنظيم العلاقات بين أعضائها العاملين بها، وهذا لا يتم إلا من خلال عنصر هام يحدد ويوضح جميع المهام المسطرة من قبل المؤسسة وهو الاتصال. حيث يعمل على تنظيم العمليات الإدارية المتبعة في المؤسسة حسب التسلسل الهرمي وكيفية تأثير المشرفين على العمال أو تأثير المستويات العليا على المستويات الأقل درجة حسب السلم الهرمي وأيضا الاتصال على مختلف الوحدات والأقسام والهيئات العليا، كذلك للاتصال عدة مستويات ومظاهر تتجسد في نشاط المؤسسة، ونظرا لهذه الأهمية سوف نتناول الباحث موضوع دراسة الاتصال في المؤسسة الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال ، المؤسسة ، التأثير .

### Abstract :

The Foundation is a group of individuals established to achieve special goals such as economic, productive and cultural objectives. The Foundation works to keep pace with scientific and technological development, to divide roles and to regulate relations between its members. This is done only through an important element that defines and clarifies all the tasks before the organization is contacted..

It regulates the administrative processes of the organization according to the hierarchy and how the supervisors influence the workers or the effect of the higher levels at the lower levels according to the hierarchy and also the communication on the various units, sections and higher bodies, as well as communication several levels and manifestations embodied in the activity of the institution, The researcher will address the subject of the study of communication and its impact on the organization of the media institution.

**Mots-clés:** communication, Entreprise , influence

## الاطار النظري والمفاهيمي

## أولاً: الإشكالية

تعتبر المؤسسة كنسق اجتماعي مفتوح تؤثر وتتأثر مع محيطها، فهي ليست خلية اقتصادية فقط، وإنما مجال يلتقي فيه الأفراد لتنظيم علاقاتهم الاجتماعية والمهنية من أجل تحقيق هدف معين وأن كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها فهي بحاجة ماسة لنشاط الفاعلين الاجتماعيين يجمع بينهم العمل لتحقيق أهداف معينة ومحددة، كما يخضعون لمجموعة قواعد وقوانين تنظيمية، حيث ينتج في الغالب عن هذا التفاعل أشكال مختلفة في الاتصال وتبادل المعلومات ضمن نسق تنظيمي معين.

ولقد تطور مفهوم التنظيم اليوم داخل المؤسسة مع تطور مفهومها للعلاقات التفاعلية والاتصال بين الأفراد التي تؤكد لها مدرسة العلاقات الانسانية، حيث يرى الاتجاه التقليدي أن التنظيم لا يزيد عن كونه هيكل بنائي نموذجي يهتم بالبناء الرسمي للمنظمة، وتنسيق الأعمال بواسطة استخدام السلطات والصلاحيات المقررة في التنظيم، كذلك هو هيكل أساسي وضروري لتوحيد جهود الأفراد من أجل تحقيق هدف المنظمة، وأيضاً لتجميع الأجزاء المرتبطة وصياغتها في شكل هيكل موحد يساعد على ممارسة السلطة والمسؤولية، وتنسيق الرفاهية لتحقيق الهدف، في حين يرى الاتجاه السلوكي في التنظيم أن المنظمة في حد ذاتها تنبثق أساساً من حصيلة التعاون بين الأفراد ببعضهم والذين تربطهم مجموعة من الحاجات والاهتمامات، وأن الأفراد تحكمهم عوامل متعددة تؤثر في سلوكهم، فيجب مراعاتها والأخذ بها عند تصميم الهيكل التنظيمي.

لذلك تشير الدراسات ذات الصلة بالاتصال بأن استمرارية حياة المؤسسة وتقدمها نحو الأفضل والأحسن عائد إلى فعالية الاتصال بمستوياته الداخلي والخارجي وبجميع قنواته التصاعدية والتنازلية والأفقية وفي التنظيمات المؤسساتية بجميع محيطاتها المتقدمة أو المختلفة، ومن أهم الأهداف المرتبطة بالعمليات الاتصالية في التنظيمات الحديثة ترسيخ بعض نماذج السلوك التنظيمي ومن أهمها الاتصال التفاعلي بين الأفراد وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بها يفرز دور العامل في مناقشة القرارات والمبادرة لتفعيل العملية الانتاجية، ولذا فإن حالة الاتصال يفترض في صور الايجاب والسلب وكلما ابتعد عن ذلك مشاكل تسيير قد تنعكس على حياة وسيرورة المؤسسة، مما يحملها غير قادرة على الاستمرارية والمواجهة داخل محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

إذ يعتبر الاتصال بمثابة الجهاز العصبي في كل مؤسسة مهما كان نشاطها، لذا تسعى كل مؤسسة للتطوير وتحسين منظوماتها الاتصالية لمواكبة التطورات التكنولوجية وأنماط التسيير الحديثة لاسيما مؤسسات الاتصال الجماهيري، كما يذكر "فرانيسيس بال" الإذاعة واحدة من أهمك هذه المؤسسات التي تعمل على تقوية الضبط الاجتماعي وتعميم الثقافة ونشر المعلومات مهما كانت صيغتها (فريال مهنا، ص 24).

وإذاعة الأوراس المؤسسة محل الدراسة والتي انطلقت في نشاطها بتاريخ 29 ديسمبر 1994 وتستقطب جمهور عريض من مختلف الفئات مؤسسة (تخضع في تسييرها إلى نفس المعايير التي تحكم أي مؤسسة حيث أن الفاعلين المنضويين داخل الهيكل التنظيمي يقومون بأدوار، هذه الأدوار تتطلب تنسيقها وعلنتها بالشكل الذي يسمح لهذه المؤسسة الخدماتية بأداء دورها على أكمل وجه نظراً لما تتميز وظيفتها في حساسية وخطورة المجتمع (فريال مهنا، ص 24).

وعليه تم طرح السؤال المركزي التالي:

ما تأثير الاتصال كعملية وتنظيمه داخل المؤسسة وذلك من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

1/ ما هي أنواع الاتصال الأكثر نجاعة في المؤسسة؟

2/ كيف تؤثر قنوات الاتصال على جماعة العمل داخل المؤسسة؟

3/ كيف تحقق عملية الاتصال الفرض المطلوب؟

## 4/ ما مدى فعالية التأثير بين الأعضاء داخل المؤسسة؟

## ثانياً: فروض الدراسة

- كلما تعددت أنواع الاتصالات أدى ذلك إلى نجاعة العمل بالمؤسسة.
- كلما تعددت قنوات الاتصال كلما قوبل ذلك بالارتياح لدى جماعة العمل.
- كلما تم التغلب على عوائق الاتصال كلما أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.
- كلما كانت فعالية التأثير في المؤسسة ايجابية كلما أدى ذلك إلى زيادة في مردودية العمل والعكس صحيح.

## ثالثاً: أهمية الدراسة

- 1/ تمكن الباحث من معرفة الآليات والميكانيزمات المعتمدة في استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسة.
- 2/ كذلك تكشف أهمية الدراسة نقاط الضعف والقوة لاستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.
- 3/ مكانة الاتصال وتنظيمه في تطوير الانتاج الثقافي ودوره في كفاءة المؤسسة.

## رابعاً: تحديد المفاهيم

## 1/ مفهوم الاتصال:

إن الأصل في كلمة الاتصال Communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل Communicate بمعنى يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communis ومعناها Commun بمعنى عام أو مشترك (أميرة منصور علي، ص13).

وعرفه "احدادن" إلى التفاعلات الاجتماعية عن طريق الاشارات والكلمات مثل هذه الرسائل ترمي إلى وجود تفاعل بين الأفراد فيما بينهم، وفي المعنى القديم التي كانت تحمله كلمة اتصال هي الوصول أو البلوغ، وبصورة اجمالية هي عملية تبادل للمعاني، تتكون من مرسل ومستقبل وهذا لا يحدث إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، حيث إذا وقع بين شخصين يسمى اتصال شخصي، بينما إذا وقع بين شخص وعدد من الأشخاص فإنه يعتبر اتصال جماهيري (زهير احدادن، ص09).

ومن المنظور التسييري فقد عرفه "عبد الحق لعميري" هو فن وعملية يجب أن تسير على أكمل وجه، فالاتصال نشاط يتمثل في النقل الفعال لرسالة أو عدد من الرسائل المكيفة حسب طبيعة المستقبل من أجل ضمان الهدف منها، وهو تحقيق السلوك المرغوب فيه (Abdelhaklamiri , p57).

بينما عرفه « Jaques Durnat » بأنه الفعل الذي من خلاله يثري إثنان أو جماعة من الأفراد كل منهما الآخر عن طريق قناة معينة تحمل معلومات معينة ( JaquesDurnat p57 ).

« AntioneVirat » عرف الاتصال هو إرسال واستقبال للمعلومات، التي تتعلق بنشاطات أعضاء التأطير فيجب أن يكون كل عضو على علم بما يجري فيما يتعلق بنشاطه اليومي (Antoine Virat, p205).

وعرفه « Pierre G. Bergeron » الاتصال هو سيرة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة والتأثير على سلوكه (Pierre G. Bergeron, p369).

2/ مفهوم التأثير: إنه يقوم على ادراك المرؤوس أن للقائد حقاً رسمياً في ممارسة التأثير بسبب أو مركزه على السلم التنظيمي ، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للمسؤول بالآخرين (محمد فتحي، ص21).

3/ مفهوم المؤسسة: المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها (عمر صخري، ص24).

**خامسا: الجانب النظري للاتصال****1/ عناصر الاتصال:****المرسل (المصدر):**

ويقصد بالمصدر هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين أو اتجاهات أو خبرات معينة (سلوى عثمان الصديقي وأميرة منصور، ص 36). وهنا يتطلب من المرسل أن يحدد الفكرة أو المهارة التي يرغب في توصيلها لمن يتعامل معهم ثم القيام بدراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي سيستعملها لنقلها إليهم، ثم القيام بشرح وتوضيح هذه الفكرة لمن هم في حاجة إليها ( محمد بهجت كشك و سلمى محمود جمعة، ص 38).

**الرسالة:** وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وتتضمن المعاني من أفكار وآراء تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سوى باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، وتتوقف فعالية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها ( رضوان بلخيري، ص 21).

**القناة:** وهي التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل للمعرفة، وبدون الوسيلة تتوقف عملية الاتصال فهي الوسيط بين المرسل والمستقبل لأن القنوات تقوم بدور أساسي في عملية الاتصال، لذلك يجب على المرسل تحديد القناة المناسبة للاتصال (سلوى عثمان الصديقي وأميرة منصور، ص 44).

**المستقبل:** ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة الصادرة عن المرسل ويفهم معناها بنفس الكيفية التي قصدتها المصدر (سلوى عثمان الصديقي وأميرة منصور، ص 39).

**رجع الصدى أو التغذية العكسية:** الرجوع هو الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر، وقد يأخذ الرجوع نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة، وقد يأخذ شكلا مختلفا ويرى البعض أن الرجوع بمثابة استجابة مضادة يتلقاها المصدر ويستفيد منها كثيرا، فعن طريق هذا الرجوع يستطيع المصدر أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة أم لا (سلوى عثمان الصديقي وأميرة منصور، ص 47).

**2/ مهارات العملية الاتصالية:** تتفاوت عمليات انتقال المعلومات بين أطراف الاتصال من حيث قدرتها على تحقيق معايير كفاءة أو فعالية الاتصال وتتمثل فيما يلي:

- السرعة التي يتحقق بها نقل المعلومات وتحقيق الهدف المراد توصيله في أقل زمن ممكن
- انتقال المعاني أي انتقال المضمون أو المحتوى في مفاهيم ومدركات أو سلوكيات تتلقى الرسالة بما يحقق الهدف منها.
- مدى تأثير الرسالة على مستقبلها.
- ماهو العائد من الرسالة أو المردود أو الفائدة التي يجنيها المستقبل من المعلومات التي كان هو في حاجة إليها ( سلوى عثمان الصديقي وأميرة منصور، ص 85).

**3/ شروط فعالية الاتصال**

- توخي الصدق والاخلاص عند مزاوله عملية الاتصال
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان
- تنمية مهارات الاصغاء ومهارات الحديث.
- ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- توخي الموضوعية والحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.

(صالح بن نوار، ص88).

#### 4/أنواع الاتصال في المؤسسة:

1-الاتصال الرسمي: كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن أن تكون بشكل رسمي، ويعرف الاتصال الرسمي بأنه تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال يقرره التنظيم (خيري خليلي الجميلي، ص24). ويأخذ الاتصال ثلاث أشكال:

أ. الاتصال النازل: يعرف الاتصال النازل بتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية، وهي عبارة عن أوامر وتعليمات الخاصة بالعمل (مصطفى عشوي، ص141).

ب.الاتصال الصاعد: على عكس الاتصال النازل يكون الاتصال الصاعد من الأسفل إلى أعلى الهرم، مروراً بمختلف المستويات التنظيمية، وهو عبارة عن تقديم تقارير وتوضيحات عن سير العمل، كذلك تقديم شكاوي وتظلمات (حافظ بدوي، ص 24)

ت.الاتصال الأفقي: يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي، والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع من أجل فعالية أكبر (نظير محمود كامل، ص123).

2-الاتصال غير الرسمي: بالموازاة مع الاتصال الرسمي، ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة وهذا غالباً ما يكون راجعاً إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد مما يخلق فراغاً يستغله الفاعلون الاجتماعيون الذين يتميزون بطموحهم (Bernard cailley, p71).

#### سادساً: أدوات جمع البيانات

1/ الملاحظة:تعد الملاحظة من بين التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية، لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالاً بالبحوث، والملاحظة العلمية تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر ولمعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها (محمد الصاوي، ص 35).

من خلال الزيارات الاستطلاعية المنكرة للمؤسسة إذاعة الأوراس، ومن خلال ملاحظة العمال عبر الأقسام الذين يعملون بها تم معرفة ما يلي:

- معرفة مجتمع البحث من حيث التركيب والهيكل.

- معرفة علاقات العمال بعضهم ببعض.

- أنواع الاتصالات الموجودة داخل المؤسسة.

- معرفة المشاكل الموجودة داخل المؤسسة وخاصة الاتصالية منها.

- تحديد أنواع الاتصالات داخل المؤسسة.

2/ المقابلة:المقابلة بوصفها أداة للبحث هي حوار يتم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين، وتتعلق بالآراء والاتجاهات والسلوك والمعلومات (عبد الرحمان العيسوي، ص102)

- المقابلة النصف حرة: بعد تحديد أهم محاور البحث (أنواع الاتصال، قنوات الاتصال، عوائق الاتصال) ثم استجواب أفراد العينة حول آرائهم وتصوراتهم عن واقع الاتصال الداخلي وتأثيراته على تنظيم المؤسسة مما ساعد ذلك على تحديد إشكالية البحث.

**3/ الاستمارة:** تعتبر استمارة البحث من أكبر أدوات جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في البحوث الاجتماعية ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه الأداة، سواء بالنسبة لاختصار الجهد أم التكلفة أم سهولة معالجة بياناتها إحصائياً (خالد حامد، ص143)

تم الاعتماد على استمارة المقابلة لأنها تعد الأمثل ذلك من أجل التأكد من فهم مبحوث للأسئلة والحرص على الإجابة عليها، كما تسمح الاستمارة للباحث بالاتصال وجها لوجه مع المبحوث وملاحظة إيماءاته وملامحه أثناء الإجابة على أسئلة الاستمارة، ذلك يقدم معلومات إضافية للباحث، ويرى "الفعال" بهذا الصدد (إن الاستمارة من أهم وسائل الاتصال الأساسية المنتقاة والمصممة بطريقة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه)(صلاح مصطفى الفوال، ص205).

حيث تم توزيع استمارة أولية على المبحوثين وتتضمن بعض الأسئلة التالية:

- ماذا يعني لكم الاتصال؟

- كيف تقدر نسبة رضاكم عن الجو العام في المؤسسة؟

- ما هي أهم اللقاءات الرسمية التي تنظمها المؤسسة؟

- هل تتبادلون الآراء والمعلومات في القسم وفي الأقسام الأخرى؟

- هل تصلكم رسائل المؤسسة في الوقت المطلوب؟

- هل تفهمون مضامين هذه الرسائل؟

- ما هي اقتراحاتكم بالنسبة لتنظيم العملية الاتصالية؟

- كيف يكون تأثير المشرف على العمال؟

- كيف يكون تأثير العامل على الزملاء من خلال تبادل الآراء؟

بعد ذلك تم سحبها وصياغتها مرة أخرى ثم وزعت الاستمارة النهائية لموضوع الدراسة على المبحوثين.

**سابعاً: العينة:** العينة غالباً ما يجد الباحث نفسه غير قادر على دراسة جميع مفردات البحث، علاوة على أن دراسة المجتمع ككل قد تكون مضيعة للوقت وتبدياً للجهد والمال بغير مبرر مادامت طريقة العينة تغني عن البحث الشامل (محمد شفيق، ص176).

إن العملية الاتصالية بعدد كبير جدا من المبحوثين (خاصة إذا كان مجتمع البحث كبير جدا) عملية من الصعب تحقيقها وتتطلب جهداً وزمناً كبيرين، لهذا يلجأ الباحثون عادة إلى أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي حتى يستطيع أن يأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام ذلك من خلال المرحلة الاستطلاعية الكشفية بتحديد نوعية العينة التي ستطبق عليها استمارة البحث من حيث طبيعتها وتركيبها وعدد أفرادها وما هي النسبة الملائمة حتى تكون ممثلة بصدق للمجتمع الأصلي، بناء على صغر حجم التنظيم في المؤسسة وبناء على استخدام منهج دراسة الحالة فقد تم دراسة مجتمع البحث بأكمله.

جمع وتبويب المعلومات وتحليل النتائج:

أولاً: تبويب وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

المحور الأول: محور البيانات الخاصة بالمبحوثين:

جدول رقم 01: يوضح جنس أفراد البحث

العينة الجنس	ت	%
ذكور	27	64.28
إناث	15	35.71
المجموع	42	10

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن 64.28% من أفراد العينة من الذكور و35.71% من الإناث، حيث يدل ذلك أن نسبة الذكور العاملين بالمؤسسة تفوق بكثير نسبة الإناث أي ما يعادل نسبة الثلث إلى الثلثين تقريباً، وهذا راجع أن المؤسسة مازالت تعتمد على رجال دون فسخ المجال الواسع أمام الإناث.

جدول رقم (02): يوضح فئات العمر لأفراد العينة

العينة الجنس	ت	%
أقل من 25	11	26.19
من 25-35	18	42.86
من 36-46	12	28.57
فوق 46	01	02.38
المجموع	42	100

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة تتراوح بين سن 25 إلى 30 سنة، وتقدر هذه النسبة بـ 42.86% من أفراد العينة، وتليها نسبة 28.57% المتمثلة في فئة 36 إلى 46 سنة، ثم نسبة 26.19% المتمثلة في فئة أقل من 25 سنة.

وأخيراً أقل نسبة هي 02.38% من أفراد العينة والمتمثلة في فئة فوق 46 سنة، حيث تشير قراءة الجدول وهذا يفسر غالبية أفراد العينة هي من فئة الشباب (من 25 إلى 30) تليها فئة الكبار.

المحور الثاني: محور البيانات الخاص بأنواع الاتصال ونجاعته بالمؤسسة

جدول رقم (03): مدى اخبار الإدارة العمال بالتغيرات الطارئة

العينة إخبار الإدارة بالتغيرات الطارئة	ت	%
نعم	04	09.52
لا	38	90.48
المجموع	42	100

يتضح من الجدول رقم (06) بأن أكبر نسبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 90.48% قد أدلت بأن الإدارة لا تقوم بإخبار العمال بالتغيرات الطارئة، في حين يتبين أن 09.52% من أفراد العينة قد أدلت بإخبار الإدارة للعمال بالتغيرات

الطارئة في العمل، ولا تخبر عمالها وإن اخبارهم يكون تقريبا على مستوى رؤساء الأقسام وهذا ما يفسره الاتصال الرسمي النازل داخل مجتمع الدراسة.

#### جدول رقم (04): مدى قبول الإدارة لمناقشة العمال للقرارات الادارية

%	ت	العينة قبول الإدارة
		لمناقشة القرارات
35.71	15	نعم
64.28	27	لا
100	42	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه بأن نسبة 64.28% من أفراد العينة قد أدلت بأن الإدارة تقبل مناقشة العمال للقرارات الادارية، في حين نسبة 35.71% من أفراد العينة قد أدلت بسماع الإدارة للعمال بالمشاركة في اتخاذ قراراتها.

#### جدول رقم (05): مدى تقديم العمال اقتراحاتهم للإدارة

%	ت	تقديم اقتراحات العمال للإدارة	
		أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار	نعم
45.24	19	نعم	
19.05	08	إهمالها	
64.29	27	المجموع	
35.71	15	لا	
100	42	المجموع	

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 64.28% من عدد أفراد العينة بأنها تقدم اقتراحاتها للإدارة، في حين أدلت 45.24% من عدد أفراد العينة أن اقتراحاتها التي تتقدم بها للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار إلا أنه نسبة 19.05% أدلت بأن اقتراحاتها المقدمة للإدارة محلها الإهمال، وفي المقابل نجد أن نسبة 34.71% قد أدلت بأنها لا تقدم اقتراحات للإدارة. نستنتج أن العمال لديهم دافعية واضحة لعملية المشاركة وذلك من خلال تقديم الاقتراحات وفي المقابل نجد أن اهتمام الإدارة بهذه الاقتراحات ليس في المستوى المطلوب.

#### المحور الثالث: محور البيانات الخاص بتأثير قنوات الاتصال على جماعة العمل داخل المؤسسة

#### جدول رقم (06): الوسائل التي تستخدمها الإدارة لإمداد العمال بالمعلومات

%	ت	العينة
		الوسائل المستخدمة
33.33	14	رسائل
9.53	04	مشرف
/	/	مجلس عمال
57.14	24	اعلانات
/	/	هاتف
100	42	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة 57.14% من أفراد العينة قد أدلت أن الإدارة تستخدم الاعلانات كوسيلة اعلامية لإمداد العمال بالمعلومات في حين أن هناك نسبة 33.33% من أفراد العينة أدلت بأن الإدارة تستخدم

أسلوب الرسائل لإمداد العمال بالمعلومات، إلا أن نسبة 9.53% من أفراد العينة أدلت بأن الإدارة تخبرهم بالمعلومات عن طريق المشرف المباشر والذي هو مدير المؤسسة.

وعليه فإن لمؤسسة تستخدم عدة قنوات للتواصل والتعامل والذي قد يعود لمصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى.

#### جدول رقم (07): مدى تنظيم الاجتماعات واللقاءات

العينة	ت	%
تنظيم الاجتماعات واللقاءات		
نعم	34	80.95
لا	08	19.05
المجموع	42	100

يوضح الجدول رقم (23) أن نسبة 80.95% من أفراد العينة قد أدلت بأن المؤسسة تنظم الاجتماعات واللقاءات لمناقشة قضايا العمل وهذا راجع إلى طبيعة العمل الممارس والذي يتطلب تضافر الجهود بين العمال والإدارة وتعتبر الاجتماعات إحدى قنوات الاتصال في حين هناك نسبة 19.05% قد أدلت بعدم تنظيم الاجتماعات واللقاءات لمناقشة قضايا العمل، وقد تكون محصورة هذه النسبة من أفراد العينة، عمال النظافة والسائقين وأعوان الحراسة، حيث أنهم غير معينين بشكل مباشر عن طبيعة عملهم لا تتطلب الاجتماعات واللقاءات والمناقشات.

#### جدول رقم (08): كيفية طرح مشاكل العمال على الإدارة

العينة	ت	%
العمال على الإدارة		
المشرف	02	04.76
كتابة طلب	35	83.33
مجلس عمال	/	/
اتصال شخصي	05	11.90
المجموع	42	100

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 83.33% من مجموع أفراد العينة قد أدلت بأنها تطرح مشاكلها إلى الإدارة عن طريق كتابة طلب وتعتبر القناة المفضلة في الاتصال مع الإدارة وأنها قناة اتصال رسمية صاعدة في حين نجد نسبة 11.90% من أفراد العينة يفضلون الاتصال الشخصي بينما نجد نسبة 04.76% من أفراد العينة تطرح مشاكلها عن طريق المشرف وهذا يعني وجود تعدد لقنوات الاتصال لدى العمال باتصالهم وطرح مشاكلهم على الإدارة، كما هو الحال بتعدد قنوات الاتصال لدى الإدارة باتصالها مع العمال كما هو موضح في الجدول رقم (22).

#### جدول رقم (09): قنوات الاتصال المفضلة لدى العمال

العينة	ت	%
الاتصال المفضلة		
مناشير ومعلقات	18	42.86
اجتماعات	/	/
محادثات شفوية	02	04.76
رسائل	22	52.38
المجموع	42	100

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.38% من أفراد العينة تفضل الاتصال عن طريق الرسائل نظراً لمستواها التعليمي في حين أن 42.86% تفضل الاتصال عن طريق المناشير والمعلقات كوسيلة فعالة، إلا أن نسبة 4.76% من أفراد العينة تفضل قناة المحادثة الشفوية وهذا راجع لصعوبة فهم الرسائل والمناشير والمعلقات نتيجة ضعف مستواها التعليمي.

**المحور الرابع: محور البيانات الخاص بعوائق الاتصال**  
**جدول رقم (10): رأي العمال في عملية الاتصال داخل المؤسسة**

العينة	ت	%
رأي العمال في الاتصال	/	/
رديئة	8	19.05
متوسطة	34	80.95
جيدة	42	100
المجموع		

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 80.95% من أفراد العينة أدلت بأن عملية الاتصال داخل المؤسسة جيدة وهذا يدل على فعالية لنسق السلطة والإشراف الشيء الذي يساعد على إيجاد قنوات فعالة لعملية الاتصال مما يؤدي إلى تقليل عوائق الاتصال، في حين أن 19.05% من أفراد العينة أدلت بأن عملية الاتصال متوسطة، بينما تتعدم نسبة الأدلاء برداءة عملية الاتصال، ويعني هذا أن الاتصال في المؤسسة وعملياته المستخدمة تتراوح من جيدة إلى متوسطة وهذا يؤكد على فعالية الاتصال وانعدام على عوائقه العملية كما هو موضح بالجدول.

**جدول رقم (11): رأي العمال في القرارات التي تصدرها الإدارة**

العينة	ت	%
رأي العمال في القرارات الإدارية		
تخدم العمال	10	23.81
تخدم الإدارة	17	40.47
تخدم الجميع	15	35.71
المجموع	42	100

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 23.81% من أفراد العينة قد أدلت بأن القرارات التي تصدرها الإدارة تخدم العمال بينما أدلت نسبة 35.71% من مجموع أفراد العينة بأن القرارات الصادرة تخدم الجميع في حين نجد أن نسبة 40.47% من أفراد العينة قد أدلت بأن القرارات الصادرة تخدم المؤسسة، وهذا يدل على أن النسب متقاربة ذلك يعني التقليل من عوائق الاتصال بالدرجة الأولى وثانياً فعالية الاتصال بالمؤسسة واتساعها بالطابع الرسمي أي مصلحة المؤسسة أولاً ثم العمال ثانياً، وهذا ما أسار إليه "سيمون" في نظريته على عملية اتخاذ القرار والأثر المتبادل بين أعضاء التنظيم والتفاعل بينهم كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم النفسية.

## جدول رقم (12): مدى اهتمام المشرف المباشر بالعامل

العينة	ت	%
اهتمام المشرف بالعامل		
نعم	38	90.47
لا	04	09.52
المجموع	42	100

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 90.47% من مجموع أفراد العينة قد أدلت بأن المشرف يوليها الاهتمام المباشر وهذا يبين نوع العلاقة في التفاعل معها في مجال العمل حيث تكون العلاقة مرنة بين العمال ومشرفيهم كما تم توضيحه في الجدول (32) والذي يبين بأن نمط الاشراف ديموقراطي، بينما نجد أن نسبة 9.52% من أفراد العينة قد أدلت بعدم اهتمام المشرف بهم وهو ما يظهر نمط الاشراف التسلطي الذي يتفق مع موقف الادارة العلمية حيث ترى بأن العلاقة والاتصال على وجه الخصوص وأن صلته بمصلحة التنظيم.

وعليه فإن المؤسسة وجد بها نمطين من الاشراف، الاشراف الديموقراطي وهو السائد بالمؤسسة وذلك لصغر حجم التنظيم، ونمط الاشراف التسلطي الذي يعد العلاقات والاتصالات داخل التنظيم يكملان بعضهما البعض داخل المؤسسة.

## خاتمة:

## 1/ نتائج المحور الخاص بعوائق الاتصال:

من خلال رأي العمال في عملية الاتصال، الذين صرحوا بالأغلبية أنها جديدة ومن خلال رأيهم في القرارات التي تصدرها الادارة، حيث كان رأي العمال أن هذه القرارات تخدم الادارة بالدرجة الأولى ثم الجميع بالدرجة الثانية ثم العمال وذلك بنسب متفاوتة كذلك طبيعة العامل بأفراد المؤسسة والتي هي عبارة عن تنافس إلى تعاون كذلك معاملة المدير للمجموعة العاملة حيث صرحوا بالإجماع بأن معاملته لهم جيدة.

أيضا اهتمام المشرف المباشر بالعامل ورضا العمال على أسلوب المشرف في المعاملة وقيام الادارة بواجبها على أحسن وجه. يتبين بأن هناك انعدام تام لعوائق الاتصال في المؤسسة.

## 2/ نتائج المحور الخاص بالتأثير:

من خلال المحور الخاص بالتأثير بينت النتائج بأن تأثير العامل على المشرف ذلك من خلال تقديم التقارير والشروحات والتوضيحات حول سير العمل الضعيف نوعا ما ذلك بنسبة 33.33% لأن هذه التقارير والتوضيحات لا يأخذها المشرف بعين الاعتبار بشكل كلما ولكن يأخذ فيها فقط كل ما يراه مناسباً لمصلحة المؤسسة معنى ذلك أن المشرف يلتقي المعلومات انتقائياً وبذلك يكون العامل على المشرف تأثيراً سلبياً.

أما تأثير العامل على زملائه في القسم يكون أكثر من تأثيره على زملائه في الأقسام الأخرى ذلك بحكم الصداقة والمحابة التي تنشأ بين العمال ذلك ما يتمشى مع نظرية الاستخدامات والاشباع مع تحديد الدوافع والحاجيات، أي أن مدى تأثير العامل على الزملاء مما يتناسب مع رغباتهم وحاجياتهم ودوافعهم مع الشخص أو العامل المؤثر.

أما عن مدى تأثير المشرف على العامل يكون بشكل مباشر ذلك من خلال الأوامر واللوائح والتعليمات الصادرة وأيضا من خلال المرتبة الهرمية فعلى العامل تطبيق القرارات دون مناقشة وليس له خيار آخر وهي بمثابة القذيفة السحرية أو الحقنة تحت الجلد.

**مناقشة الفروض في ظل النتائج العامة:****الفرضية الأولى:**

- كلما تعددت أنواع الاتصالات كلما أدى ذلك إلى نجاعة العمل في المؤسسة. تعدد أنواع الاتصال داخل المؤسسة وتعدد اتجاهاته فهناك الاتصال الصاعد والنازل والأفقي بالإضافة إلى الاتصال غير رسمي والذي عادة ما يكون موازيا ومكملا للاتصال الرسمي من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، سوف يتم الكشف عن الاتصال الغالب داخل المؤسسة، ولمعرفة أي الأنواع الغالبة والأكثر اعتمادا في المؤسسة تم وضع مقارنة بين الجداول الخاصة بالاتصال وأنواعه.

فإنه يظهر الاتصال غير الرسمي ذلك أن أغلب أعضاء المؤسسة يتبادلون الزيارات خارج فترات وأوقات العمل، حيث جمعهم الصداقة والمحابة أثناء التحاقهم بالعمل.

ومن خلال ذلك نستنتج أن الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي بكل اتجاهاته، هذا بالإضافة إلى الاتصال غير الرسمي وكلاهما مكملان لبعضهما.

إذا هناك تنوع في الاتصال داخل المؤسسة وقد تحققت الفرضية.

**الفرضية الثانية:**

- كلما تعددت قنوات كلما أدى ذلك بالارتياح لدى جماعة العمل.

يتضح أن هناك عدة قنوات تستعملها الإدارة في الاتصال مع العمال، حيث في حالة الامداد تستعمل الإدارة العليا الاعلانات ثم الرسائل وأخيرا المشرف، كذلك تنظم الإدارة العليا الاجتماعات واللقاءات وأيضا تنظيم الحفلات هذه القنوات باتصالها مع العمال بالإضافة إلى زيارات المدير للأقسام وأخيرا في حالة استدعائها لأحد العمال تلجأ الإدارة إلى قنوات متعددة أهمها الاستدعاء ثم عن طريق المشرف.

كذلك هناك قنوات اتصال العمال بالإدارة العليا وذلك عن طريق (كتابة ، اتصال شخص، مشرف) أما القنوات المفضلة لدى العمال باتصالها مع الإدارة العليا (رسائل، مناشير، محادثات شفوية) من خلال ذلك نؤكد بأن طبيعة الاتصال تؤدي إلى الارتياح لدى جماعة العمل والذي بدوره يؤدي إلى سهولة العملية الاتصالية وعدم احتكار القنوات الاتصالية في حالة قلتها أو عدم توفرها، وقد تحققت الفرضية.

**الفرضية الثالثة:**

- كلما تم التغلب على عوائق الاتصال أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المطلوبة:

إن رأي العمال بعملية الاتصال كانت جيدة هذا ما صرح به أغلبية العمال أما رأيهم في القرارات التي تصدرها الإدارة فإنها تعدم الإدارة بالدرجة الأولى ثم الجميع ثم العمال هذا حسب ما صرح به العمال.

وأيضا رأى معاملة المدير لهم كمجموعة عاملة حيث كان تصریحهم بالجماع أنهم معاملة جيدة وأيضا اهتمام المشرف المباشر بالعامل ورضا العمال على أسلوب المشرف وقيام الإدارة بواجبها على أحسن وجه يتضح بأنه تم التغلب على عوائق الاتصال وقد تحققت الفرضية.

**الفرضية الرابعة:**

- كلما كانت فعالية التأثير في المؤسسة ايجابية كلما أدى ذلك إلى زيادة في مردودية العمل والعكس صحيح.

إن تأثير العامل على المشرف يتضح أن العامل من خلال تقديمه التقارير والتوضيحات والشروحات حول سير العمل إلا أن المشرف لا يأخذها كلما بعين الاعتبار ولكن يأخذ ما يناسب مصلحة المؤسسة أي ما يتماشى مع العمل حيث يتبين أن نسبة 66.67% من أفراد العينة أدلت أنه لا يوجد تأثير العامل على المشرف حيث أن المشرف ينتقي الاقتراحات والتقارير والتوضيحات انتقاء وليس كلها.

كما ان تأثير العامل على الزملاء يتبين أن للعامل تأثير نوعا على زملائه في القسم وذلك بنسبة 47.62% من أفراد العينة وأما تأثير العامل على زملائه في الأقسام الأخرى ذلك بنسبة 19.05% من أفراد العينة وأن العامل لا يستطيع أن يؤثر على زملائه بشكل مطلق حيث أن الزملاء يتقبلون ما يناسبهم من ذلك التأثير وهو مطابق لنظرية الاستخدامات والاشباع.

أما تأثير المشرف على العامل، حيث يكون ذلك لتأثير في المؤسسة بشكل تام ومباشر وعلى العامل تقبله دون مناقشة محتواه وهو أشبه ما يكون نظرية الحقنة تحت الجلد أو الطلقة السحرية لأن العامل ليس له بديل آخر حيث أدلت 90.80% من أفراد العينة بالمؤسسة بأن تأثير المشرف على العمال من خلال التعليمات واللوائح والقرارات التي بصدها إليهم.

إذا فعالية التأثير منتشرة أكثر عند المشرفين تليها الفعالية بين العمال. وأخيرا فعالية التأثير عند العامل وذلك بتأثيره على المشرف وقد تحققت الفرضية.

### 3/ المقترحات والتوصيات:

لتحسين الاتصال بشكل عام والتغلب على عوائق الاتصال داخل المؤسسة (إذاعة الأوراس) يقدم الباحث بعض الاقتراحات لمسؤول المؤسسة قصد الاستفادة من تطوير الأداء الفعلي وتطوير الخدمة التي تقدمها المؤسسة لأعضائها والجميع.

وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- توظيف ذوي التخصص في الاعلام والاتصال ذلك لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة يجب عقد اجتماعات مع الموظفين لتسهيل الاتصال بالإطارات السامية.
- انشاء مجلة خاصة تصدرها المؤسسة تضم معلومات حول النشاطات الداخلية في المؤسسة وانشغالات العمال.
- إثراء عملية الاتصال وذلك الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات العمال ومشاكلهم.

### قائمة المراجع :

- 1- فريال مهنا، علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية، ط1، دار الفكر المعاصر، لبنان، 2002.
- 2- أميرة منصور علي، وسلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005،
- 3- زهير احدان، مدخل لعلوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 4- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997
- 5- صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر.
- 6- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 7- حافظ بدوي، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 8- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 9- محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 10- نظير محمود كامل، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 11- سلوى عثمان الصديقي وأميرة منصور، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، مصر، 2005.
- 12- محمد بهجت كشك و سلمى محمود جمعة، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 1987
- 13- رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015.

14- صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة (الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية)، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.

15- Abdelhaklamiri, **Les formes de communication**, Paris, Bordas, 1981

16- Jaques Durnat, **Les formes de communication**, Paris, Bordas, 1981

17- Antoine Virat, **L'efficacité de l'encadrement un impérative pour l'entre prise Chatard et associes éditeurs**, Paris, 1982

18- Pierre G. Bergeron, **La Gestion moderne théories et cas Gaétan Morin éditeur**, Québec, 1989.

19- Bernard Gailley, **politique de l'entreprise et performance économique**, les Edition de l'organisations, Paris, France, 1996.