



الميدان علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم إنسانية

التخصص: اتصال تنظيمي

العوائق الإتصالية في المؤسسة الأجنبية في الجزائر

دراسة ميدانية بالمؤسسة الأجنبية بتروفك الدولية *ولاية إليزي*

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"

دفعة 2023

إشراف الدكتور:

أ.د. مرزوق بن مهدي

إعداد الطالبة:

- مساعدية نسرين

جامعة العربي التبسي - تبسة

Université Larbi Tebessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د عبد الغني بوزيان	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
أ.د. مرزوق بن مهدي	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
أ. ذويب أميرة	أستاذ مساعد -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022



الميدان علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم إنسانية

التخصص: اتصال تنظيبي

العوائق الإتصالية في المؤسسة الأجنبية في الجزائر

دراسة ميدانية بالمؤسسة الأجنبية بتروفاك الدولية *ولاية إليزي*

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"

دفعة 2023

إشراف الدكتور:

أ.د. مرزوق بن مهدي

إعداد الطالبة:

- مساعدية نسرين

جامعة العربي التبسي - تبسة

Université Larbi Tebessi - Tebessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د عبد الغني بوزيان	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
أ.د. مرزوق بن مهدي	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
أ. ذويب أميرة	أستاذ مساعد -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان الى الأستاذ الدكتور المشرف
" مرزوق بن مهدي " الذي أنار لنا الطريق ورافق خطانا لنضع التوفيق نقول
شكرا لمقامك ومقالك وأخلاقك التي خصّك بها ربّ الأرض والسماء،
يا من كنت لخطى دربنا رسما ولأخطائنا مصححا وغافرا نسأل الله أن تتكلل
حياتك بالتوفيق...

ولا يمكننا المرور دون تقديم الشكر والعرفان ونقول لك أننا منك تعلمنا أنّ
للنجاح أسرار، ومنك تعلمنا أنّ المستقبل يتحقق وأنّ الصعاب درب لا بدّ أن
نخطوه بخطى ثابتة وعزيمة واثبة ومنك تعلمنا أنّ الأفكار الملهمّة تحتاج إلى من
يغرسها بعقول طلابنا فلك جزيل الشكر على جهودك القيمة.
كما نتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة على تفضلهم بمناقشة هذا العمل وتصويب
أخطائه

كما أشكر كل من ساهم في انجاز هذا العمل من بعيد او قريب



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
1	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة
4	1. إشكالية الدراسة
4	2. الأسئلة الفرعية
4	3. أسباب اختيار الموضوع
5	4. أهمية الدراسة
5	5. أهداف الدراسة
6	6. مفاهيم الدراسة
7	7. الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: ماهية الإتصال في المؤسسة
13	تمهيد
14	1- مفهوم اتصال المؤسسة
15	2- أهمية الإتصال في المؤسسة
17	3- عناصر إتصال المؤسسة
18	4- خصائص اتصال المؤسسة
19	5- أهداف الإتصال في المؤسسة
19	6- أنواع الإتصال في المؤسسة
30	7- وسائل الإتصال في المؤسسة
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: معيقات الإتصال واللغة في المؤسسة
34	تمهيد
35	1- ماهية معيقات الإتصال في المؤسسة
35	1-1- معيقات الإتصال المتعلقة بالجانب الثقافي والنفسي

فهرس المحتويات

40	2-1- معيقات الإتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي والاجتماعي
46	2- عائق الإتصال اللغوي في المؤسسة
46	1-2- مفهوم اللغة
47	2-2- خصائص اللغة
48	2-3- وظائف اللغة في الإتصال
49	2-4- أهمية الإتصال اللغوي في المؤسسة
53	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية	
55	1 1- إجراءات الدراسة الميدانية
55	1-1-1- منهج الدراسة
56	1-2-1- مجتمع البحث وعينة الدراسة
57	1-3-1- أدوات جمع البيانات
58	1-4-1- مجالات الدراسة
60	2- 1-5- الدراسة الميدانية
60	2-1-2- تفرغ وتحليل البيانات الميدانية
98	2-2-2- النتائج العامة للدراسة
106	الخاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	
الملخص	



فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يمثل عامل الجنس	60
02	جدول يمثل السن	61
03	جدول يمثل المؤهل العلمي	62
04	جدول يمثل نوع الوظيفة	63
05	جدول يمثل الخبرة المهنية	64
06	جدول يمثل اللغة التي تتقنها	65
07	جدول يمثل عندما تتحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فاعليتك في الأداء وفعالية الاتصال؟	66
08	جدول يمثل هل يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في مؤسستك على أدائك وفعالية العملية الاتصالية؟	67
09	جدول يمثل هل يؤثر عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للأجور و المرتبات على فعالية الاتصال في المؤسسة؟	68
10	جدول يمثل هل يتوافق دخلك مع مستوى أدائك؟	69
11	جدول يمثل ماذا يمثل الأجر بالنسبة لك	70
12	جدول يمثل فيما تتمثل المعوقات المادية التي تعرقل عملية الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟	71
13	جدول يمثل هل ترى أن الميزانية المخصصة لقسم الاتصال بمؤسستكم؟	72
14	جدول يمثل هل يؤثر عدم توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة على	73

جودة العلاقات التواصلية بين الموظفين؟

74	جدول يمثل هل يؤثر عدم تطابق نوعية العمل مع المعرفة والخبرة على عملية التواصل بين الموظفين؟	15
75	جدول يمثل الى ماذا يؤدي اذا كانت الاجابة بنعم؟	16
76	جدول يمثل هل تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أداء موظفيها؟	17
77	جدول يمثل ما هي المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتقييم فاعلية الاتصال الداخلي؟	18
78	جدول يمثل اذا كنت تعاني من مشاكل في الاتصال ، فهل هي بسبب؟	19
79	جدول يمثل هل مشاكلك الاجتماعية تؤثر سلبا على العملية الاتصالية مع زملائك في المؤسسة؟	20
80	جدول يمثل هل يؤثر سوء التواصل والتفاعل بين زملائك ورؤساءك على الجانب النفسي لديك؟	21
81	جدول يمثل سبب سوء التواصل والتفاعل؟	22
82	جدول يمثل في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على العملية الاتصالية في المؤسسة؟	23
83	جدول يمثل هل تشعر بالضيق أو الخوف عند الاتصال بأحد رؤسائك؟	24
84	جدول يمثل هل تجد صعوبة في التعبير بوضوح عن أفكارك؟	25
85	جدول يمثل هل تجد صعوبة فهم ما يقوله الآخرون؟	26
86	جدول يمثل في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر سلبا على العملية الاتصالية؟	27
87	جدول يمثل أسباب الإجابة بنعم	28

88	جدول يمثل هل تشعر بعدم الرغبة في الاتصال زملائك في المؤسسة؟	29
89	جدول يمثل هل يؤثر عامل اللغة سلبيًا على الاتصال الداخلي في المؤسسة؟	30
90	جدول يمثل أسباب الإجابة بنعم	31
91	جدول يمثل هل يوجد اختلاف في العادات والتقاليد بين الموظفين في المؤسسة؟	32
92	جدول يمثل هل تؤثر ثقافة الفرد على اتصاله داخل مؤسستكم؟	33
93	جدول يمثل هل تجد صعوبة في الاتصال مع زملائك الذين يستخدمون اللغات التي لا تتقنها؟	34
94	جدول يمثل هل تجد صعوبة في التواصل مع زملائك الذين يختلفون عنك في التقاليد والأعراف؟	35
95	جدول يمثل كيف يؤثر ذلك على العملية الاتصالية في المؤسسة؟	36
96	جدول يمثل هل عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال يؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة؟	37
97	جدول يمثل أسباب الإجابة بنعم؟	38



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	دائرة نسبية تمثل عامل الجنس	60
02	دائرة نسبية تمثل السن	61
03	دائرة نسبية تمثل المؤهل العلمي	62
04	دائرة نسبية تمثل نوع الوظيفة	63
05	دائرة نسبية تمثل الخبرة المهنية	64
06	دائرة نسبية تمثل اللغة التي تتقنها	65
07	دائرة نسبية تمثل عندما تتحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فاعليتك في الأداء وفعالية الاتصال؟	66
08	دائرة نسبية تمثل هل يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في مؤسستك على أدائك وفعالية العملية الاتصالية؟	67
09	دائرة نسبية تمثل هل يؤثر عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للأجور و المرتبات على فعالية الاتصال في المؤسسة؟	68
10	دائرة نسبية تمثل هل يتوافق دخلك مع مستوى أدائك؟	69
11	دائرة نسبية تمثل ماذا يمثل الأجر بالنسبة لك	70
12	دائرة نسبية تمثل فيما تتمثل المعوقات المادية التي تعرقل عملية الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟	71
13	دائرة نسبية تمثل هل ترى أن الميزانية المخصصة لقسم الاتصال بمؤسستكم؟	72
14	دائرة نسبية تمثل هل يؤثر عدم توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة على جودة العلاقات التواصلية بين الموظفين؟	73
15	دائرة نسبية تمثل هل يؤثر عدم تطابق نوعية العمل مع المعرفة والخبرة على عملية التواصل بين الموظفين؟	74
16	دائرة نسبية تمثل الى ماذا يؤدي اذا كانت الاجابة بنعم؟	75
17	دائرة نسبية تمثل هل تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أداء موظفيها؟	76

77	دائرة نسبية تمثل ما هي المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتقييم فاعلية الاتصال الداخلي؟	18
78	دائرة نسبية تمثل اذا كنت تعاني من مشاكل في الاتصال ، فهل هي بسبب؟	19
79	دائرة نسبية تمثل هل مشاكلك الاجتماعية تؤثر سلبا على العملية الاتصالية مع زملاءك في المؤسسة؟	20
80	دائرة نسبية تمثل هل يؤثر سوء التواصل والتفاعل بين زملاءك ورؤساءك على الجانب النفسي لديك؟	21
81	دائرة نسبية تمثل سبب سوء التواصل والتفاعل؟	22
82	دائرة نسبية تمثل في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على العملية الاتصالية في المؤسسة؟	23
83	دائرة نسبية تمثل هل تشعر بالضيق أو الخوف عند الاتصال بأحد رؤسائك؟	24
84	دائرة نسبية تمثل هل تجد صعوبة في التعبير بوضوح عن أفكارك؟	25
85	دائرة نسبية تمثل هل تجد صعوبة فهم ما يقوله الآخرون؟	26
86	دائرة نسبية تمثل في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر سلبا على العملية الاتصالية؟	27
87	دائرة نسبية تمثل أسباب الإجابة بنعم	28
88	دائرة نسبية تمثل هل تشعر بعدم الرغبة في الاتصال بزملاءك في المؤسسة؟	29
89	دائرة نسبية تمثل هل يؤثر عامل اللغة سلبا على الاتصال الداخلي في المؤسسة؟	30
90	دائرة نسبية تمثل أسباب الإجابة بنعم	31
91	دائرة نسبية تمثل هل يوجد اختلاف في العادات والتقاليد بين الموظفين في المؤسسة؟	32
92	دائرة نسبية تمثل هل تؤثر ثقافة الفرد على اتصاله داخل مؤسستكم؟	33
93	دائرة نسبية تمثل هل تجد صعوبة في الاتصال مع زملائك الذين يستخدمون اللغات التي لا تتقنها؟	34
94	دائرة نسبية تمثل هل تجد صعوبة في التواصل مع زملائك الذين يتحدثون عنك في التقاليد والأعراف؟	35

فهرس الأشكال

95	دائرة نسبية تمثل كيف يؤثر ذلك على العملية الاتصالية في المؤسسة؟	36
96	دائرة نسبية تمثل هل عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال يؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة؟	37
97	دائرة نسبية تمثل أسباب الإجابة بنعم؟	38



مقدمة

مقدمة

تعد المؤسسات الأجنبية من العوامل الرئيسية التي تساهم في التنمية الاقتصادية للجزائر، حيث تقدم فوائد عديدة وتعزز النمو الاقتصادي وتحفز الابتكار وتساهم في نقل التكنولوجيا وتوفير فرص العمل. تعد الاستثمارات الأجنبية المباشرة محركاً رئيسياً للتطور الاقتصادي، وتلعب دوراً حيوياً في تعزيز التنافسية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

يمكن تعريف المؤسسة الأجنبية على أنها مؤسسة تأسست في دولة أجنبية وتستثمر في الجزائر لتنفيذ أنشطة اقتصادية مختلفة. قد تكون هذه المؤسسات شركات متعددة الجنسيات أو فروع لشركات أجنبية موجودة بالفعل. يتمتعون بخبراتهم ورؤوس المال الضخمة والتكنولوجيا المتقدمة، مما يجعلهم قادرين على تقديم إسهامات هامة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

بفضل أهميتها ودورها الفعال والإيجابي في التنمية على مختلف الجوانب، تحتل المؤسسة الأجنبية مكانة رائدة في بلدان العالم المتقدمة. حيث تعمل على تحفيز النمو الاقتصادي من خلال استثمار رؤوس المال الضخمة وتقديم التكنولوجيا المتقدمة والمعرفة الفنية. يتم إنشاء مصانع ومشاريع جديدة، مما يعزز القطاعات الصناعية المختلفة ويسهم في تنوع الاقتصاد وتوسيع رقعة النشاط الاقتصادي، كما تعد مصدراً هاماً لنقل التكنولوجيا والمعرفة الفنية المتقدمة إلى الجزائر. من خلال تبادل الخبرات مع الشركات المحلية وتدريب العاملين على التقنيات الجديدة، يمكن تعزيز قدرات العمال المحليين وتعزيز قدراتهم التنافسية. ناهيك توفير فرص عمل للسكان المحليين. تعمل هذه الشركات على توظيف الكفاءات المحلية وتدريبها للمشاركة في عمليات الإنتاج والإدارة. هذا يساهم في تخفيض معدلات البطالة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، كما تتسم المؤسسات الأجنبية بتقديمها لمعايير عالية للجودة والكفاءة في المنتجات والخدمات التي تقدمها. يجب على الشركات المحلية المنافسة وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها للتكيف مع المستوى العالي المطلوب.

تعتبر المؤسسات الأجنبية ركيزة أساسية لتعزيز التنمية الاقتصادية في الجزائر. من خلال استثماراتهم وتكنولوجياهم وخبراتهم، يساهمون في تعزيز الإنتاجية وتنوع الاقتصاد وتوفير فرص العمل وتحسين جودة المنتجات والخدمات. يجب على الجزائر استغلال الفرص المتاحة وتهيئة بيئة استثمارية ملائمة لجذب المزيد من المؤسسات الأجنبية وتعزيز التعاون الاقتصادي الدولي.

ويعتمد الوصول إلى هذه الأهداف على عدة عوامل تنظيمية، بما فيها فعالية العملية الإتصالية داخل المؤسسة. فالإتصال الداخلي يعدّ جزءاً لا يتجزأ من حياة الأفراد في المؤسسة ويعدّ وسيطاً يمكن

من خلاله تبادل المعلومات بين الأعضاء المختلفين في التنظيم. ومن خلال هذا الإتصال الداخلي، يتم خلق فضاء عمومي وتحقيق التوافق داخل البيئة العملية، بما يتعلق بالأهداف والمعايير والاتجاهات والعلاقات.

وفي ظل التطور المستمر وسرعة تدفق المعلومات في وضعنا الراهن، يعدّ الإتصال الداخلي سرّ نجاح المؤسسة. فإرسال المعلومات بين أفراد المؤسسة يعدّ ضرورة أساسية لضمان تحقيق النجاح في عمل المؤسسات. ولذلك، أصبح الاهتمام بالإتصال الداخلي يزيد، وذلك فيما يتعلق بقبول العاملين للقرارات والتعليمات، وكذلك استجابة الإدارة لشكاوى ومشاكل العاملين داخل المؤسسة. يساهم هذا الإتصال في بناء علاقة جيدة بين العاملين والإدارة، حيث يسهّل تبادل المعلومات ويساعد على تشجيع العاملين وتعزيز رضاهم الوظيفي. وتسعى المؤسسة إلى أن تكون على دراية بكل ما يتعلق بالعاملين، والذي يساهم في تحفيزهم وزيادة رغبتهم في الأداء العالي في العمل.

ينبغي أن يكون الهدف الرئيسي للإتصال الداخلي هو تعزيز الروابط الهامة التي تؤثر في تحفيز أداء الموظفين وتحقيق الانسجام والتوافق داخل المؤسسة. يساهم الإتصال الداخلي في بناء الروابط المؤثرة بين أجزاء المؤسسة، سواء كانت داخلية أو خارجية، بهدف تحقيق الغاية الرئيسية للمؤسسة.

وبالتالي، يمكن القول إن الإتصال الداخلي هو العامل المحوري الذي يؤثر بحرية في مسيرة المؤسسة، حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات وتوجيه الرسائل وبتش المعاني بين الأفراد والأقسام المختلفة. وقد يجد الإتصال التنظيمي في المؤسسة معوقات من شأنها أن تحد من تحقيق الفعالية الإتصالية، مما قد يؤثر على ديناميكية سير المعلومة في حد ذاتها، ومن هذا المنطلق تمحور هذا البحث حول محاولة الوقوف وتسليط الضوء عن عوائق الإتصال في المؤسسة الاجنبية في الجزائر.

ولدراسة ما سبق قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول، منهجي ونظري وجانب تطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الاول الاطار التصوري والنظري للدراسة تناولنا فيه اشكالية الدراسة والاسئلة الفرعية واهداف ومفاهيم، واخيرا الدراسات السابقة التي تناولنا موضوع العوائق في العملية الاتصالية في مختلف المؤسسات، أما الفصل الثاني فكان بعنوان ماهية الاتصال في المؤسسة تناولنا فيه مفهوم وأهمية وعناصر المؤسسة وكذا خصائص واهداف الاتصال ووسائله، اما الفصل الثالث فخصصناه لمعيقات الاتصال المختلفة الثقافية والنفسية والاقتصادية وكذا الاجتماعية كما تناولنا عائق اللغة واهميتها في المؤسسة الاجنبية، اما الفصل الرابع والأخير فخصصناه للإجراءات المنهجية والدراسة والميدانية ونتائج الدراسة



الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. الأسئلة الفرعية
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة

1- إشكالية الموضوع :

يعد الاتصال المحرك الديناميكي للمؤسسات، حيث يعتبر عملية اجتماعية وإدارية تشكل وسيلة ضرورية لتنظيم الأنشطة داخل المؤسسة وخارجها. يتم من خلاله تفاعل جماعات العمل وبناء العلاقات الداخلية والخارجية. يقوم الاتصال بتبادل المعلومات والبيانات والأفكار، ويعزز العمليات الإدارية في توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

في العصر الحالي، تهتم المؤسسات الكبيرة والصغيرة والحكومية بتنظيم قنوات الاتصال الداخلية، وذلك لتحسين أداء العاملين وضمان القيام بالأعمال بأقل جهد وتكلفة. وتولي المؤسسات الأجنبية اهتمامًا خاصًا للاتصال الداخلي، نظرًا لزيادة وتعدد المهام والأنشطة التي يقوم بها المشرفون والموظفون. لذا، يصبح تنظيم الاتصالات الداخلية ضروريًا في هذه المؤسسات.

تهدف هذه المؤسسات إلى تحسين قنوات الاتصال الداخلية، وذلك لتعزيز العلاقات بين الأعضاء وتعزيز التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة. ويتضمن ذلك التركيز على تنظيم تدفق المعلومات والبيانات، واستخدام وسائل الاتصال المناسبة، مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية والاجتماعات الداخلية، لضمان تبادل المعلومات بشكل فعال وفي الوقت المناسب.

الاتصال المحرك الديناميكي للمؤسسات هو عملية اجتماعية وإدارية تسهم في تنظيم الأنشطة داخل المؤسسة، ويعتبر أساسيًا لبناء العلاقات وتحقيق الأهداف المؤسسية. وتعمل المؤسسات الأجنبية على تحسين وتنظيم الاتصالات الداخلية بهدف تعزيز أداء العاملين وتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الأمر الذي دفعنا إلى معالجة هذا الموضوع من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ماهي أهم العوائق التي تؤثر على العملية الإتصالية في المؤسسة الاجنبية بتروفاك الدولية -إلزي- ؟

2- الأسئلة الفرعية :

إن أي بحث علمي يجب أن يتضمن إجابات تخمينية عن التساؤلات المطروحة وتمثل هذه الإجابات في الفرضية التي من خلالها يتأكد الباحث من مدى صحتها في نهاية بحثه باعتبارها إجابات مؤقتة وتنحصر فيما يلي:

- ❖ ماهي أهم العوائق الاقتصادية التي تؤثر على العملية الإتصالية في المؤسسة الاجنبية؟
- ❖ ماهي أهم العوائق الاجتماعية التي تؤثر على العملية الإتصالية في المؤسسة الاجنبية؟
- ❖ ماهي أهم العوائق النفسية التي تؤثر على العملية الإتصالية في المؤسسة الاجنبية؟
- ❖ ماهي أهم العوائق الثقافية التي تؤثر على العملية الإتصالية في المؤسسة الاجنبية؟

3- أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لموضوع لم يكن مجرد صدفة وإنما من خلال الأسباب التالية:

✚ محاولة التعرف على أهم العوائق التي تؤثر على فعالية الإتصال داخل المؤسسة الأجنبية.

✚ فهم ديناميكية واساليب الاتصال الفعال داخل المؤسسات الأجنبية في الجزائر.

✚ اثرء مكتبة علوم الاعلام والإتصال بجامعة تبسة بمرجع جديد يدرس معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة الأجنبية.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها :

✚ ابراز واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الأجنبية بتروفاك الدولية *ولاية إليزي*

✚ التعرف على اهم معيقات الإتصال في المؤسسة والسعي لتفاديها في عملهم للوصول الى الاهداف التي تسع بالمؤسسة لتحقيقها.

✚ محاولة ايجاد حلول لهذه المعوقات لتحسين فعالية الإتصال في المؤسسة الأجنبية في الجزائر.

✚ تعتبر اضافة معرفية الى المكتبية في مجال الإتصال التنظيمي ومعوقاته

5- أهداف الدراسة :

تكمن أهداف دراستنا فيما يلي:

- الوقوف على أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة الأجنبية.

- تحديد أهم العوائق التي تؤثر على العملية الاتصالية في المؤسسة الأجنبية.

- التعرف على مدى تأثير هذه العوائق على العملية الاتصالية الفعالة داخل المؤسسة الأجنبية

6- مفاهيم الدراسة :

للمفهوم وظيفة منهجية إذ يقوم بمهمة توجيه المشاهد الميدانية والإدراك الذهني، وربط المصطلحات بالأهداف والموضوعات المحددة، مما يجعل بالإمكان تحديد معانيها وعليه فإنه يجب أن نذكر أن مهمة توضيح المفاهيم لا تقف عند حد التفسير والتوضيح بل تأخذ جانبا آخر وهو مساعدة الباحث في تحديد أهداف بحثه وعمله الميداني، وتقريبه من الموضوعية وهو ما حاولت الباحثة القيام به من خلال ضبط المفاهيم التالية:

6-1- العوائق الاتصالية:

التعريف الاصطلاحي: هي العوامل التي تؤدي الى الانحراف عن النموذج المثالي للتنمية وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى اليها التنظيم المحلي، كما انها تعني اتجاها سلوكيا سلبيا، فالمخطط الذي يرسم خطط التغيير قد يصطدم بأفراد المجتمع سلوكهم الذي يعوقه عن تحقيق أي أنماط السلوك التي يريد المخطط أن يسير وفقا لها.¹

التعريف الاجرائي: تعتبر عوائق الإتصال عوامل تعرقل وتحول دون سير عمليات الإتصال الصاعدة والنازلة والأفقية. تشمل هذه المعوقات العوامل التنظيمية مثل مركزية التنظيم وطول التسلسل الهرمي واحتكار المعلومات. كما تشمل العوامل الاجتماعية مثل انعزالية الإدارة والاختلاف في العادات والتقاليد والانتماء النقابي. بالإضافة إلى ذلك، تشمل المعوقات المادية عدم توفر وسائل الإتصال الحديثة والتكنولوجية وعدم استخدامها بشكل فعال في عمليات الإتصال.

6-2- الإتصال:

التعريف الاصطلاحي: يعرفه خبراء العلاقات العامة: الإتصال هو طريق مزدوج الاتجاه، ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الإتصال ان يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك الصالح المشترك.²

يعرف الإتصال الداخلي على انه هو الإتصال الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، سواء أكان ذلك بين اقسامها المختلفة والعاملين في جميع مستوياتها، أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط وصاعد وافقي، وذلك من اجل التنسيق والتشاور لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.³

التعريف الاجرائي: عملية ارسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي والهرمي في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء والمعلومات ضرورية عن اجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة".⁴

¹ - أحمد مصطفى خاطر، تنمية المجتمعات المحلية، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 167.

² - محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق) الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ط1، 1998، ص 125.

³ - ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة -دراسة نظرية وتطبيقية -، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011، ص 10.

⁴ - ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2011، ص 10.

4-6- المؤسسة:

التعريف الاصطلاحي: تعرف المؤسسة بأنها "منظمة عامة أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية لتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج خدمات ومنتجات موجهة نحو السوق وخاضعة لقانون المنافسة"¹.

وعرف بروكس المؤسسة هي: "منظمة تجمع أشخاصا وي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه"².

التعريف الاجرائي: المؤسسة هي عبارة عن هيكل تنظيمي متناسق فيما بينه يتكون هذا الهيكل من مجموعة من الهياكل البشرية والموارد المادية والتنظيمية التي تعمل عليها لتحقيق الهدف الإستراتيجي المسطر سابقا مع نشأتها ومنه تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والمؤسسين فيها.

5-6- المؤسسة الأجنبية :

التعريف الاصطلاحي: تعرف المؤسسة الأجنبية بأنها المنظمات أو الشركات التي تنشط في بلد غير بلدها الأصلي. وتعتبر المؤسسات الأجنبية جزءا من الاقتصاد العالمي وتعمل عبر الحدود الوطنية لتوفير السلع والخدمات وتحقيق أهدافها التجارية.

توجد عدة أنواع من المؤسسات الأجنبية بما في ذلك الشركات العابرة للحدود، التي توسع نشاطها لتشمل دول أخرى، والشركات التابعة لشركات أجنبية، التي يكون لها وجود في بلدان أخرى تحت سيطرة الشركة الأم. وتختلف هذه المؤسسات من حيث الحجم والنشاط والصناعة التي يعملون فيها.³

وتعمل المؤسسات الأجنبية على التكيف مع الثقافة والبيئة الجديدة في البلدان التي تعمل فيها، بما في ذلك اللغة والقوانين والتشريعات والعادات والتقاليد. وتواجه هذه المؤسسات تحديات فيما يتعلق بالإتصال والتواصل بين فرق العمل المتعددة الثقافات وتحقيق التنسيق والتفاهم الفعال.

التعريف الاجرائي: المؤسسات الأجنبية تسعى للاستفادة من الفرص الاقتصادية والسوق في البلدان الأخرى، وتسهم في تعزيز التنمية الاقتصادية وتوفير فرص العمل في تلك البلدان، ومن جانبها تقوم الحكومات بوضع سياسات وإجراءات لتشجيع استثمارات المؤسسات الأجنبية وتسهيل عملياتها لتعزيز النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة.

¹ - محمد رضا عسلاوي، الاتصال في المؤسسة الخدمية، دار الكتاب للنشر والطباعة، جامعة الموصل، العراق، 1995، ص 34.

² - ناصر دادي عدوان، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998، ص 20.

³ - نبيل فهدى، الاستثمار الاجنبي المباشر وأثره على التنمية الاقتصادية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009، ص 55.

9- الدراسات السابقة:

يعتبر الاطلاع على الدراسات السابقة أمراً بالغ الأهمية لأي باحث، حيث يمكنه من تجنب التكرار والاستفادة من أخطاء الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذا الاطلاع أن يساعده على فهم موضوع بحثه بشكل أفضل، ويتيح له اختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة لدراسته. ولا يقتصر الأمر على ذلك فحسب، بل تحتوي الدراسات السابقة على قوائم المراجع التي تم الاعتماد عليها، والتي يمكن للباحث الاستفادة منها في دراسته الخاصة. لذا، تعد الدراسات السابقة توجهاً أساسياً لاستكشاف جوانب مختلفة لموضوع الدراسة، ومن هذا المنطلق اخترنا الدراسات التالية:

*الدراسة الأولى: دراسة الباحثة مسيل صورية بعنوان "معوقات الإتصال التنظيمي وأثرها على أداء موظفي المديرية الولائية للشباب والرياضة" دراسة ميدانية تخص المديرية الولائية للشباب والرياضة لولايات البويرة، بومرداس، الجزائر، تيبازة، تحت إشراف الاستاذ الدكتور بن عكي محمد آكلي، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر 03، 2018/2017.

وما دفع الباحثة لدراسة معوقات الإتصال اتلظيمي النفسية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية كون الإتصال يعتبر حلقة رئيسية في جميع وظائف الإدارة، بما فيها الإدارة الرياضية لا سيما المديرية الولائية للشباب والرياضة كنموذج بالغ الأهمية في الجزائر وقد يتمد هذا التأثير إلى أكثر من الوظائف وهو الداء الذي يعتبر وسيلة تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها منظمات.

وكان التسائل العام للبحث: هل لمعوقات الإتصال التنظيمي أثر على الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية الولائية للشباب والرياضة؟

واندرجت منه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للمعوقات النفسية أثر على الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية الولائية للشباب والرياضة؟
- هل للمعوقات الاجتماعية والثقافية أثر على الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية الولائية للشباب والرياضة؟
- هل للمعوقات التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية الولائية للشباب والرياضة؟

وتمثلت نتائج الدراسة فيمالي:

- أغلب الموظفين بالمديرية الولائية للشباب والرياضة يتأثرون بالمعوقات النفسية المتمثلة في تباين الادراك والحالة الانفعالية والفروثوق الفردية، اللغة المستخدمة، التحفيز المادي والمعنوي، وهذا ماله أثر بالغ على أدائهم الوظيفي.

- تتمثل المعوقات التنظيمية المؤثرة على الاداء الوظيفي للموظفين في الصعوبات الخاصة بالهيكل التنظيمي وصعوبات التخصص في العمل، ونقص البرامج التدريبية ونقص وسائل الاتال الحديثة، التداخل والازدواجية في الوظائف، عدم الالتزام بأوقات العمل الرسمية.
- يعتبر عدم التعاون مع الآخرين وسوء العلاقات الانسانية، والاختلافات الفكرية والسياسية والثقافية من المعوقات الاجتماعية والثقافية بالغة الأثر على اداء الموظفين وتحول دون تحقيق الاهداف المسطرة من المديرية الولائية للشباب والرياضة
- *الدراسة الثانية: دراسة الباحثة بوحجر فاتن بعنوان معوقات الإتصال التنظيمي في الادارة المحلية الجزائرية، بلدية زريبة الوادي ولاية بشكرة انموذجا، تحت اشراف الدكتور العقبي الأزهر . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016/2015.
- - معرفة المتغيرات التنظيمية التي تعيق عملية الإتصال التنظيمي في الادارة المحلية الجزائرية.
- - ومعرفة المبادئ التنظيمية التي يتم استهجائها وتحريفها كقواعد العمل والتي ينتج عنها سياسة غير واضحة للاتصال التنظيمي.
- - بيان سعي التنظيم الى تحقيق الشرعية المجتمعية في صورتها المزيفة لأنها مبنية على قواعد منحرفة عن التنظيم الديمقراطي، ومستجيبة للثقافة الاجتماعية الخارجية التي تعزز التحيزات الاجتماعية.
- وكان التساؤل العام للدراسة : ماهي المعوقات التنظيمية والثقافية والاجتماعية التي تعيق الإتصال التنظيمي في الادارة المحلية الجزائرية؟
- واندجرت تحت هذا التساؤل اسئلة فرعية كالتالي:
- ماهي المعوقات التنظيمية التي تعترض الإتصال التنظيمي في الادارة المحلية الجزائرية؟
- ما المعوقات الثقافية والاجتماعية التي تعترض الإتصال التنظيمي في الادارة المحلية الجزائرية؟
- وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- تعرف الادارة المحلية الجزائرية وجود هيكل تنظيمي معقد، اضافة الى العف في توفير الوسائل التكنولوجية في مجال الإتصال التنظيمي.
- تعرف الادارة المحلية الجزائرية عدم تطبيق فعلي للقوانين الناظمة لعلاقات العمل.
- تعرف الادارة المحلية الجزائرية وجود سياسة غير واضحة للاتصال التنظيمي بشقيه العمودي والافقي.

- الإتصالات التنظيمية بالادارات المحلية تعتمد على مجموعة من الاسس تشكل افضليات الإتصال عند الفاعلين في التنظيم، وهذه الاسس مرتبطة بمنظومة القيم والمعايير التي يحملوها الموظفون من بيئتهم الاجتماعية التي تم تنشئتهم في اجتماعيا.

*الدراسة الثالثة: دراسة الباحثة رماش صبرينة بعنوان "معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة الجزائرية" وهي دراسة ميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي-قسنطينة، 2014.

وكان الهدف منها :

- تشخيص المعوقات وتأكيد مدى تأثيرها السلبي على تحقيق الفاعلية الإتصالية داخل المؤسسة.
- مدى اهمية الشروط الموضوعية في اطار وضع خطة اتصالية داخل المؤسسة الجزائرية للقضاء على الفوضى السائدة فيها.

- تأثير كل من : الفوارق الفردية، والتغيرات في الادراك على استيعاب ما تم ارساله ومحاولة قياسه، وكذلك محاولة دراسة مدى تأثير الجانب الفني عليها وكيفية نقلها بفعالية.

- الفعالية الإتصالية في التنظيم وكيفية قياسها، وماهو تأثير المتغيرات التنظيمية السائدة عليها.
-المتغيرات البيئية وتأثيرها على مدى تدفق المعلومات.

وطرحت مشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات التالية :

-كيف يمكن تحقيق فعالية اتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال داخل المؤسسة في ظل هذه المعوقات؟.
-ما مدى تأثير الفروق الفردية والقيمية بين الإدارة والعمال على نوعية الرسائل الإتصالية المتبادلة؟.
-ما مدى تأثير العناصر الفنية للعملية الإتصالية على فعاليتها داخل المؤسسة؟.

- إلى أي حد تؤثر المتغيرات التنظيمية وتعدد المستويات الإدارية على حرية تدفق المعلومات داخل المؤسسة العمومية؟

- ما هي أكثر المعوقات الفيزيقية تعرضا للعملية الإتصالية بين الإدارة البشرية والعمال في المؤسسة العمومية؟

أما نتائج الدراسة فتمثلت فيمالي :

- اتضح من خلال تفرغ وتحليل البيانات أن الفرضية الأولى قد تحققت جزئيا فقط، هذا راجع إلى تأثير المعوقات الإنسانية على فعالية العملية الإتصالية التي لم تسجل بنفس الشدة، أما العوامل النفسية تؤثر بصفة مطلقة على المعلومات المرتدة من العمال، أما العوامل الاجتماعية فهي تؤثر باختلاف المستوى التعليمي.

- قد أسفرت النتائج الخاصة أن أغلبية الإداريين يقرون بأن مضامين الرسائل التي تصلهم من العمال هي عبارة عن مشكلات تتطلب حل.

- توصلت الدراسة إلى أن إتباع المعلومات للمسار التنظيمي الرسمي يؤثر على سلامة المعلومات المرتدة من العمال خاصة الشفوية وتشير النتائج أيضا إلى العشوائية في إدراج المعلومات داخل المؤسسة خاصة المتعلقة بنشر الإعلانات.

الدراسة الرابعة: دراسة الباحثين أما حفصي وزكية العمرابي، بعنوان: "معوقات الإتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، جامعة أم البواقي، الجزائر" هدفت الدراسة الى:

- الكشف عن دور معوقات الإتصال التنظيمي في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي بمديرية السياحة بام البواقي.

- معرفة كيف تساهم معوقات الإتصال التنظيمية في مقاومة التغيير الهيكلي للمنظمة من قبل العاملين.

- معرفة كيف تساهم معوقات الإتصال الاجتماعية في مقاومة التغيير النوعي للأفراد داخل المنظمة.

وكان الأشكال المطروح في الدراسة هو:

هل لمعوقات الإتصال التنظيمي دور في مقاومة عملية التغيير التنظيمي من قبل العاملين داخل المؤسسة؟ وتفرع عنه السؤالين التالية:

- هل لمعوقات الإتصال التنظيمية دور في مقاومة التغيير الهيكلي للمنظمة من قبل العاملين؟

- هل لمعوقات الإتصال الاجتماعية دور في مقاومة التغيير النوعي للأفراد داخل المنظمة؟

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- معوقات الإتصال التنظيمي لها دور كبير في التحفيز الايجابي للعاملين من اجل مقاومة التغيير الهيكلي للمؤسسة والذي نقصد به تغيير في اجراءات وأساليب العمل القديمة الى أساليب عمل حديثة تتماشى مع التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية.

- معوقات الإتصال التنظيمية لها دور كبير في التحفيز الايجابي للعاملين من اجل مقاومة التغيير النوعي للأفراد والذي يقصد به تغيير القيم والاتجاهات وسلوكيات وثقافة العمال بما يخدم التغييرات الجديدة التي تطرأ على المؤسسة.



الفصل الثاني: ماهية الإتصال في المؤسسة

تمهيد

- 1- مفهوم اتصال المؤسسة
- 2- أهمية الإتصال في المؤسسة
- 3- عناصر إتصال المؤسسة
- 4- خصائص اتصال المؤسسة
- 5- أهداف الإتصال في المؤسسة
- 6- أنواع الإتصال في المؤسسة
- 7- وسائل الإتصال في المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد

ان الإتصال عملية اجتماعية ظهرت مع ظهور العنصر البشري، ولازمته طيلة حياته، وانتظمت هذه العملية وتطورت مع تطور العنصر البشري. ففي بداية الحياة الاجتماعية اعتمد الإنسان على البساطة في طرق العيش فكانت العملية الإتصالية تتميز بخصائص هذه المجتمعات، ولما سعى الإنسان إلى زيادة التعقيد على حياته تلبية لرغباته وظروفه المحيطة ولما اعتقد أن الحياة أصبحت تستلزم ذلك، انشأ تنظيمات اجتماعية لتنظيم الحياة ولتسهيل عملية الإتصال بين جميع أفراد مجتمعه، عملاً على بناء جسور في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والعلمية، رغبة في عيش حياة رغيدة، أضفى هذا الوضع تأثيراً على العملية الإتصالية فأصبحت تتميز بالتنظيم كذلك، كما أصبحت هذه التنظيمات تستخدم أسساً ومعايير يتفق عليها أفراد المجتمع.

1- مفهوم اتصال المؤسسة

يعتبر اتصال المؤسسة أحد مجالات علم الإتصال عموماً، والإتصال كمفهوم عام يمكن تحديد مضمونه في الرموز وأنظمة "الإشارات" لكننا إذا رجعنا إلى التراث النظري المعالج لهذا المفهوم، فإننا نجد مجال هذا الأخير أوسع من ذلك بكثير.

وعلى الرغم من التداول الواسع لمفهوم الإتصال إلا أنه يحمل معانٍ مختلفة وعديدة وتستعمل في مجالات متعددة، ومنها العلاقات الأساسية، ووسائل اتصال جماهيرية، حسابات آلية.

هذا وقد ساهم اهتمام المختصين والباحثين في مجالات دراسية مختلفة في زيادة مفهوم الإتصال تعدداً وتنوعاً، ولكن هذا التعدد والتنوع لم يحول دون جعل كل هذه الطرق والمجالات والمعاني تركز أساساً، في بحثنا هذا، حيث أن المتبع للتراث المعرفي وحتى التطبيقي في هذا المجال¹.

- اتصال في المؤسسة تطور مع المدارس الإدارية حيث أعطت العملية الإتصلية أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية والنفسية والجماعات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة والدور الذي تلعبه في مختلف أوجه نشاط المؤسسة من الإعداد للخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة النهائية².

اتصال المؤسسة مفهوماً يشمل المجالات المختلفة لاتصال المؤسسة وأبعاده الداخلية والخارجية: فهناك من يشخصه في المجال الإداري أو في المؤسسات عموماً ليقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة صاعدة أفقية داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين).

- ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب (1993-136) بأنه عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين، وكما هو معروف فهو إما اتصالاً رسمياً (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير الرسمي. ومن أهم وسائله التقليدية الوثائق المكتوبة المذكرات المصلحية، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات جريدة (المؤسسة الاجتماعية المباشرة الدورية والطارئة... وأما وسائله المعاصرة فتتمثل أساساً في الهاتف الفاكس التللكست نظام إعلامي يتم بواسطته بث متجدد ومتواصل للمعلومات على شاشة التلفزيون

¹- الطاهر أجعيم، واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعة منتوري وباجي مختار نموذجاً، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم اجتماع جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2006، ص 196

²- فضيل دليو، اتصال المؤسسة إشهار وعلاقات عامة علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 27.

بشكل صفحات إلكترونية الاجتماعات بالهاتف الاجتماعات بالحاسوب، المحاضرة عن بعد الأنترنت (شبكة) معلوماتية خاصة بالمؤسسة (والأنترنت انترنت) موسعة لتشمل أقرب متعاملي المؤسسة والانترنت العالمية الملاحظ أن هذا المعنى يركز على البعد الوظيفي والداخلي لاتصال المؤسسة ومن هنا يشير أن اتصال المؤسسة عبارة عن دراسة وتطبيق مجموعة المؤشرات والوسائل بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها.¹

ومن جهة يقترح لوصاد فاسكس تعريفا مفصلا لاتصال المؤسسة في مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعملية الإتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسر تكوين صورة عمومية معينة يتيح عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وإطاراتها وأهدافها وأحاسيس أعضائها ومتطلبات محيطها.²

إن وظيفة اتصال المؤسسة لا تقتصر طبعا على ربط المؤسسة كسبق فرعي) بالمجتمع بل تتعداه إلى جعل المؤسسة مصدر لقيم جديدة، فاتصال المؤسسة يهدف أساسا إلى إعطاء المؤسسة شرعية مجتمعية وإدماجها في المجتمع من خلال تدعيم البعد التجاري بالبعد الإنساني والخدمي، بالإضافة إلى ذلك يقوم مسيرو المؤسسات، الذين يؤمنون بالإتصال كعملية ناجحة، بوضع نسق منسجم من الإشارات والدلائل الرمزية التي تعطي للمؤسسة معنى خاص من خلال رمزيها التي عادة ما تكون معبرة عن طبيعتها وأهدافها متماشية مع القيم المجتمعية.

2- أهمية الإتصال في المؤسسة:

يتضح الدور الذي يلعبه الإتصال في المؤسسة من مدى التوافق الذي نلاحظه في طبيعة المؤسسة أو أي منظمة أخرى وميزانيتها من جهة وطبيعة الإتصال من جهة أخرى، وكذا من خلال اعتماد المؤسسة على المعلومات التي تفترض وجود شبكة اتصالات سليمة وفعالة وقد أدى هذا الى وصف المؤسسات بأنها وحدات لمعالجة المعلومات أو كمركز للمعلومات.

ويمكن تحديد أهمية اتصال المؤسسة فيما يلي:³

¹- فضيل دليو، المرجع السابق، ص 29.

²- فضيل دليو، المرجع نفسه، ص 30.

³-ناصر دادي عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 31

1-2- تخطيط العمل: حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها في حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة أو يتم تحديدها بواسطة أنظمة أنظمة الإتصالات.

2-2- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي: عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال حيث أن وجود نظام للاتصال يجيز المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت السليم مع العاملين المحددين باستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.

2-3- التنفيذ الكفاء للعمل: أن تسير أمور العمل وتنفذ تحتاج، من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الإتصال.¹

2-4- الرقابة على العمل من خلال أساليب الإتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الإنحراف بين التنفيذ والمخطط وعليه تكشف الإتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

2-5- توفير المعلومات المتكاملة تسمى أنظمة الإتصالات التنظيمية والإدارة إلى جمع وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

2-6- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: أن وجود نظام الإتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة عن أطراف الإتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الإتصال وبأي أسلوب.

2-7- تحقيق الدقة في المعلومات: يساعد نظام الإتصالات الإدارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.

2-8- تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الإتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصته للشعور بالديمقراطية في العمل.²

¹-زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار الدجلة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 73.

²-زيد منير عبوي، المرجع نفسه، ص75.

3- عناصر إتصال المؤسسة:

تتكون عملية الإتصال من ستة (6) عناصر أساسية المتمثلة فيما يلي:¹

3-1- المرسل: هو منشئ الرسالة، وقد يكون شخص يتكلم أو يكتب أو يحاضر.

3-2- الرسالة: الرسالة أساس عملية الإتصالات، لا بل جوهر عملية الإتصال، وقد تكون الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة أو موجات صوتية في الهواء أو موجات كهربائية في سلك، أو إشارة باليد أو ابتسامة في الوجه أو مقالة صحفية أو حديث تلفزيوني، (صوت صورة، حركة، لون أو نشد وطني أو قصيدة شعرية أو مثل أو عبارة).

3-3- الوسيلة: الوسيلة هي الأداة التي تنقل الرسالة الإتصالية من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون سمعية كما في الإذاعة، أو بصرية كما في المطبوعات من الصحف والمجلات وملصقات وصور، أو سمعية بصرية كما في تلفزيون السينما أو الفيديو، أو قد تكون الحواس الإنسانية من سمع وبصر وسمع وذوق، كما هو الحال في الإتصال الذاتي، أو قد تكون هناك وسيلة في حال الإتصال الشخصي، ويجب على المرسل اختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل والأكثر تأثيراً على المستقبلين أو استعمالاً من قبلهم ولأقل تكلفة.²

3-4- المستقبل: المستقبل هو هدف عملية الإتصال، قد يكون المستقبل رجلاً أو طفلاً أو شاباً أو عجوزاً...لذا يجب على رجل الإتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ليستحوذ على قلبه بسرعة وينشئ أهدافه الإتصالية التي يهدف إلى تغيير معلوماته واتجاهاته وسلوكه.³

3-5- الاستجابة: الإستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها، هي نعم للرسالة أو لا للرسالة، وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون ايجابية أو سلبية، وقد تكون الإستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة، وقد تكون الإستجابة الناجحة، أو رد فعل من جنس الرسالة، أو قد تكون على النقيض منها، ولكن الإستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة، وهدف المرسل، هي التي تقرر نوع الإستجابة وكذلك الوسيلة.

¹- الطاهر أجغيم، المرجع السابق، ص 198.

²-معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط1، ص168

³-معن محمود عياصرة، المرجع نفسه، ص 169.

3-6-التأثير: التأثير هو المحصلة النهائية للإتصال، ويتم بتغير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل بما يتفق مع أهداف المرسل.¹

4- خصائص اتصال المؤسسة:

كي نحقق عملية الإتصال في المؤسسة بأهدافها والحصول على كفاية وفعالية في نتائجها لتصبح الأداة الفاعلة والوسيلة الناجحة في إيصال التعليمات والتوجيهات لابد أن تتوفر هذه الخصائص التالية:²

1-4- السرعة: فالإتصال الجيد هو الذي ينقل الرسالة بالسرعة المناسبة بحيث تصل في الوقت المناسب لأن تأخر وصول المعلومات إلى المرسل إليه في الوقت المحدد يؤدي في أكثر الأحيان إلى نتائج سلبية وبالتالي يفقد الإتصال أهميته.

2-4- الدقة والوضوح: نقل المعلومات كاملة دون تسوية أو تعبير في مضمون الرسالة من خلال التدقيق على نقل الأرقام والرموز. إن عدم الدقة في العمل يتيح على نقص الإتصال والذي يتيح بدوره نقص للمعلومات والشروط الضرورية.

3-4- الشمول: ينبغي أن تكون شبكة الإتصال في المؤسسة شاملة لإدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها كافة، وذلك من خلال قنوات تتضمن انسياب المعلومات والبيانات بسهولة ويسير وفق إجراءات واضحة ومحددة ومفهومة من قبل العاملين.³

4-4- توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها: أي الاعتماد على نظام للمعلومات التي تحتاج إليها المنشأة في ملفاتها خاصة أنه يتم تخزينها بشكل منظم داخل الحاسب الالكتروني تحت عناوين واضحة السهولة الرجوع إليها، لأنه بقدر ما تتوفر للمتصل المعلومات حول الموضوع المتداول بقدر ما يستطيع تدعيم الرسالة أو حتى تدعيم إجاباته.

4-5- السرية: هناك بعض الرسائل التي يتطلب موضوعها السرية في تداولها، لذا ينبغي استخدام الوسيلة المناسبة للإتصال والتي تتلائم مع هذه السرية.⁴

¹- معن محمود عياصرة، المرجع السابق، ص169

²- مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2008، ص64.

³-فاطمة مروة، الإتصالات المهنية، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2004، ص14.

⁴-افاطمة مروة، لمرجع نفسه، ص15.

5- أهداف الإتصال في المؤسسة:

- مهما كانت الوسائل المختارة والمؤسسات عليها أن تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:¹
- إنشاء علاقة واتصال مستمر، بفضل حرية حركة الأفكار في الإتجاهين بين العمال والإدارة.
- الحوار والمشاورة المزدوجة والتعاون الفعال هما أيضا من قنوات الإتصال، حرية تبادل المعلومات يجب أن تتم بين الإدارة والعمال وبين مجموعة الأفراد في مختلف المستويات.
- إنشاء نظام اقتراحات سواء بما يدعى بعملية الآراء مثلا التي تعتبر سهلة الإستعمال وجد مفيدة أو بطرق أخرى، وهذا يأخذ اهتماما متزايد وخاصة بين مختلف الاهتمامات في هذا المجال، وخاصة بعدما أثبتت نتائجه سواء لدى الإدارة أو لدى العمال أو مختلف مستويات الإشراف.
- العمل على تشجيع المشرفين على العمال، وحث البعض منهم للقيام بدور الوسيط بين الإدارة العليا في المؤسسة والعمال في المستويات الأدنى، وهذا من خلال الإتصالات التي تتم بشكل عادي ومستمر بين طرفين، لتفادي ما كان يلاحظ من انقطاع في المستويات المختلفة من جهاز الهيكل الإداري شديد البيروقراطية والصلابة.²

6- أنواع الإتصال في المؤسسة:

تصنف الإتصالات في المؤسسات إلى أنواع مختلفة وفقا للمعيار الذي يستخدم للتصنيف، فهذه الأخيرة تهتم بعمليات ونشاطات المنظمة، ويمكن أن تكون داخلية أو خارجية، فالأولى تتم بين العاملين داخل المنظمة من أجل إنجاز أعمالها الداخلية، أما النوع الثاني من الإتصالات فهو يتم بين المنظمة والجهات الأخرى من عملاء، وموردين، ومنافسين ومؤسسات مالية وجهات حكومية وغيرها.... وذلك بهدف إنجاز الأعمال الخارجية للمؤسسة.

فكلا النوعين حيوي لنجاح المنظمة ونموها وازدهارها، وفيما يلي تفصيل لأهم أنواع الإتصال في المؤسسة.

6-1- الإتصال الداخلي:

يعتبر الإتصال الداخلي جميع العمليات التي تتم داخل المؤسسة بين مختلف الموظفين والعمال، كما يمكن أن تتم هذه الإتصالات شفويا عبر اللقاءات أو الاجتماعات، أو عبر الأنترفون، أو يمكن أن تتم عن

¹ سيف الدين خوشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التقييم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير قسم علم

الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2010، ص 45.

² ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 155-156.

طريق استخدام المذكرات التقارير فشكل الإتصال داخل المؤسسة يختلف حسب الهدف المحدد للوصول إليه.¹

فهدف الإتصالات الداخلية هو تسهيل التواصل داخل المؤسسة، إذ بقدر استمرار الحوار بين الإدارة ومختلف المستويات بقدر ما يتم الوصول للأهداف المرتقبة.²

إن الإتصالات الداخلية يمكن أن تنقذ أو تتم من خلال عدد من الأنشطة، ففي المنظمات عادة الكثير من الإتصالات الداخلية يمكن اعتبارها قاعدة بيانات للمؤسسة.

ومن هذه القاعدة يمكن إعداد أو تهيئة تقارير مبرمجة كي يتم من خلالها إعطاء معلومات لكل قسم من الأقسام التي تحتاج إلى تلك المعلومات كما يمكن إرجاعها إلى محطات محددة داخل المؤسسة.³

ويتميز الإتصال الداخلي في المؤسسة بخصائص وأهداف نذكرها كما يلي:

1-1-6- أهداف الإتصال الداخلي في المؤسسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للإتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل في:⁴

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- تقوية روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها وتنسيق العمل بما يخدم المنظمة وأهدافها.

2-1-6- خصائص الإتصال الداخلي للمؤسسة:

- تتميز عملية الإتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص نذكر منها:
- الإتصال عملية اجتماعية مستمرة، تجري في إطار اجتماعي معين.
- الإتصال عملية تفاعلية بين أطرافه داخل المؤسسة.

¹- مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص 67.

²- فاطمة مروة: المرجع السابق، ص 50.

³-غازي فرحان أبو زينون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 22.

⁴- سيف الدين خرشي، المرجع السابق، ص 47.

- الإتصال عملية دائرية، بمعنى لا تتجه في اتجاه واحد بل في مجال واسع.
- عملية الإتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والاتجاهات في شكل رموز مختلفة.

- الإتصال داخل المؤسسة عملية إنسانية يحقق نجاح العلاقات بين أطرافه.¹
كما ينقسم الإتصال الداخلي للمؤسسة إلى نوعين رئيسيين هما:

أولاً: الإتصال الرسمي

يعتمد الإتصال الرسمي على الخطوط والمسارات التي تحددها وتوضحها سياسات المنظمة وخططها وإجراءاتها وهيكلها التنظيمي، مثل الرسائل والتقارير والسجلات وغيرها، وهذا النوع من الإتصال يتم التخطيط له وتحديده.

حيث تتدفق المعلومات باتجاهات مختلفة داخل المؤسسة، فالإتصال الرسمي يعتمد على القنوات والمسارات التي يحددها البناء التعليمي الرسمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات المختلفة التي يتضمنها الهيكل، فهذا الأخير له الدور البالغ في تدفق المعلومات والتوجهات والأوامر إلى المرؤوسين والتعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة.²

أ- أهداف الإتصال الرسمي:

- ✓ نشر أهداف وسياسات وقيم ومبادئ المنظمة.
- ✓ إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.
- ✓ إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته.
- ✓ التعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل وخطواته.
- ✓ التعرف على رغبات جمهور المتعاملين مع المنظمة.
- ✓ تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم تجاه المنظمة.
- ✓ إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء للتعرف على مستوى التقدم في العمل.³

ب- عوامل نجاح الإتصال الرسمي في المؤسسة

هناك مجموعة من العوامل يجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الإتصال الرسمي:

¹-رماش صبرينة، الفعالية الاتصالية في المنظمة الاقتصادية الجزائري، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص24

²-غازي فرحان أبو زينون، المرجع السابق، ص 33.

³-عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية البحرين، ط1، 2006، ص66.

✓ معرفة خط الإتصال أو خطوط السلطة في المؤسسة.

✓ تفادي الإتصال المباشر قدر الإمكان.

✓ تمييز رجال الإتصال بالمؤسسة بالكفاءة اللازمة والجدية في العمل.

✓ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.¹

ج- أنواع الإتصال الرسمي في المؤسسة:

وينقسم الإتصال الرسمي إلى أنواع رئيسية أهمها:

- الإتصالات النازلة: وتشمل جميع الإتصالات من المستويات العليا (الرئيس) إلى المستويات الدنيا (المرؤوسين)، وهي تمثل جزء كبير من الإتصالات في المنظمة وتشمل الإتصالات النازلة توجهات العمل، ترشيده الإجراءات والممارسات التنظيمية.

وتتمثل أهمية الإتصالات النازلة في:²

- توضيح وشرح رسالة المنظمة وأهدافها وسياستها.

- إطلاع العاملين على نشأة المنظمة وتطورها ومستقبلها

إطلاع العاملين على العمليات والأعمال اليومية.

- إصدار التوجيهات والإرشادات والتدريب والتحفيز وتقييم المرؤوسين.

كما هناك مشكلات قد تعيق السير الحسن للإتصالات النازلة:

- غزارة وكثافة الإتصالات: يواجه الموظف أو المرؤوسين سيلا متدفقا من المعلومات التي يوجهها إليه

رئيسه والتي لا يتمكن من فهمها.

- تقبل الإتصالات كما يساعد على تقبل الرسالة من قبل المرؤوسين والاعتراف به ووضع الثقة

وقدرته وإدراكه كقائد

- حاجات الأفراد للإتصال من خلال تعليمات عن العمل والتغذية الراجعة حول الأداء وإحاطة

المرؤوسين بكل الخطط والبرامج والأخبار.³

- الإتصالات الصاعدة وتشمل الإتصالات من المرؤوسين للرئيس، ويلاحظ أن هذه الإتصالات تحظى

بالدعم الكبير من قبل الرؤساء.

¹-عبد الغني حامد، المرجع السابق، ص 68.

²-رماش صبرينة، المرجع السابق، ص 30.

³-غازي فرحان زيتون، المرجع السابق، ص 18.

- وتتمثل أهمية الإتصالات الصاعدة في:¹
- التغيير عن آراء المرؤوسين وشكواهم ومشكلاتهم.
- تقديم الإقتراحات لتحسين العمل.
- تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياستها وخططها.
- إطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم.
- المشاركة في صنع القرارات.
- طلب التوجيه والنصح والإرشاد.
- توجيه الأسئلة والإستفسارات حول سير العمل.
- أما أهم معيقات الإتصالات الصاعدة فهي:
- بعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدنيا في التنظيم.
- تحريف أو تشويه الرسائل أثناء نقلها إلى الأعلى.
- اختلاف اتجاهات وقيم الرئيس عن مرؤوسه.
- المركز المتدني للمرؤوسين.²
- الإتصالات الأفقية تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي فمثلا تتم من مدير إلى مدير، من موظف إلى موظف... الخ.

وتتمثل أهمية الإتصالات الأفقية داخل المؤسسة في:

- توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة.
- تحسين نوعية وفاعلية القرارات.
- تنسيق الأعمال والنشاطات المختلفة في المؤسسة.
- حل المشكلات المشتركة بين الوحدات المختلفة.
- أما عن معوقات الإتصالات الأفقية فتتمثل في:
- التنافس بين الوحدات التنظيمية والأقسام الإدارية.
- عجز المتصل عن فرض نفسه أو إصدار الأوامر.

¹- بلحاجي وهيبية، الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة تبسة،

2003، ص 45.

²-محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 49-50.

اختلاف الأفراد والأشخاص في الإتصال الأفقي في الإتجاهات والآراء والقيم مما يشكل مشكل في إيصال الرسالة.¹

ثانياً: الإتصال غير الرسمي

بالإضافة إلى الإتصالات الرسمية في المؤسسة يوجد شبكة اتصالات غير الرسمية تعمل في كل مكان داخل المنظمة وتتكون هذه الشبكة من شخصين أو أكثر يتواصلون مع بعضهم من خلال الإتصال المباشر أو الهاتف أو البريد الإلكتروني أو أي وسيلة تقليدية أو إلكترونية غالباً ما تكون خارج القنوات الرسمية.

وتنشأ الإتصالات غير الرسمية في المنظمات نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات شخصية أو علاقات مصلحة، وفي هذا النوع من الشبكات لا يتقيد الأفراد بأي اتجاه للإتصال كما هو الحال في شبكة الإتصال الرسمي.²

ومن السمات التي تتصف بها شبكة الإتصالات غير الرسمية:

- يصعب تحديد حجمها واتجاهاتها بسهولة.

- تتصف بالتغيير المستمر بسبب التغيير في الأفراد وسلوكهم وميولهم.

- تمكن الإدارة من الحصول على معلومات يصعب الحصول عليها من خلال شبكة رسمية.

- لا يعتمد عليها في اتخاذ القرارات الرسمية ولا يمكن تجاهلها في نفس الوقت.³

- تزداد في ظل عدم توفر المعلومات من خلال الشبكة الرسمية.

ومن سلبيات الإتصالات غير الرسمية:

هو أن الاعتماد عليها في إدارة المؤسسة يؤدي إلى إضعاف السلطة الرسمية خاصة وأن هذا النوع لا

يخضع للرقابة والإشراف الرسمي، مما يجعل إمكانية تشويه المعلومة أو نقلها خاطئة أمراً قائماً .

إن الإتصالات غير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المنظمات، ويمكن أن يكون لها نتائج وآثار

كالإشاعات والأقاويل ، ويتطلب الأمر من المديرين استمرار الحذر واليقظة والإصغاء إلى ما يدور ويقال

وإطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة والإصغاء إليهم.

¹-محمد أبو سمرة ، المرجع السابق، ص50.

²-غازي فرحان زيتون، المرجع السابق، ص 33

³- غازي فرحان زيتون، المرجع نفسه، ص34.

وإذا كان الإتصال الرسمي يحوي على طرق وأنماط معينة ويسير وفق قنوات محددة فإن الإتصال غير الرسمي على العكس من ذلك يفتقر إليها¹.

أ- أساليب الإتصال الداخلي:

عرفنا كما سبق أن الإتصال عملية تبادل المعلومات أو الآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر، وعلى هذا الأساس يتوفر في المؤسسة أساليب متنوعة لضمان السير الحسن للعمل فمهما المكتوبة أو السمعية أو البصرية وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات.

وفيما يلي عرض لهذه الأساليب والإتصالات اللفظية والكتابية وغير الفضية، وسنتطرق كذلك لتفصيل أهم أنواع الوسائل المستخدمة في ذلك في عنصر لاحق.

الإتصال الكتابي: الإتصالات الخطية هي نقل للأفكار والبيانات والمعلومات بإستخدام الكلمات المكتوبة وتسمح الإتصالات المكتوبة بنقل هذه الأخيرة إلى عدد كبير من الأفراد مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل².

ومن أهم نماذج الإتصال الكتابي :

النشرات وتتضمن تعليمات وتوجيهات إلى العاملين في المؤسسة، كما يمكن أن تتضمن إعلان عن إنجازات أو التعيينات الجديدة ويمكن أن توزع هذه النشرات على العاملين أو قد توضع على مجلة الحائط في المؤسسة³.

ومن ايجابيات الإتصال الكتابي

- يمكن الاعتماد عليه كوثيقة رسمية يمكن العودة إليها عند الحاجة.

- يتسم بالدقة والوضوح والدرجة العالية من التأكيد من المعلومات والبيانات المدونة بها.

أما سلبية الإتصال الكتابي فتتمثل في:

- فشل المرسل في دقة التعبير أحيانا يعجز المستقبل في فهم الرسالة واستيعابها⁴.

-الإتصالات الشفهية ويتم الإتصال الشفهي عن طريق المقابلات الشخصية التي تتم بين شخصين

أو أكثر أو حتى اللقاءات التي تتم في المعارض والمهرجانات والندوات وإلقاء المحاضرات، ويمكن أن يتم

¹-زين دين خرشي: المرجع السابق، ص 50.

²-شريف الحمودي: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص18-19.

³-فاطمة مروة: مرجع سابق، ص49.

⁴-دارين سوايغ: الإتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة

منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 53

الإتصال الشفهي عن طريق الهاتف الذي يعتبر من أهم وسائل الإتصال إذ يؤمن الإتصال السريع والمباشر بالآخرين أو يتم داخل المؤسسة.¹

وإن أحد خصائص ومميزات الإتصالات الشفهية هي من خلال التكلم فإننا نستطيع أن نؤكد على بعض الكلمات من خلال نبرات الصوت، تعابير الوجه، ومن هنا يمكن تحديد ايجابيات وسلبيات الإتصال الشفهي داخل المنظمة

*ايجابياته

هو الأفضل في التعبير عن المشاعر والإنفعالات.

- ✓ تسهيل الإتصالات الشخصية والفردية
- ✓ يساعد في الحالات التي تحتاج إلى تفاعل كبير وتغذية عكسية سريعة.
- ✓ المصغي بإمكانه توجيه الأسئلة مباشرة في حالة عدم فهمه لبعض الأشياء.
- ✓ تأثيره يكون قوي وفعال وذو نتيجة.

سلبياته

- ✓ يواجه المتصل صعوبة في التفكير عندما يكون مستمر في الكلام.
 - ✓ عدم الرجوع في الأقوال.
 - ✓ تظاهر الأفراد المستمعين بالإصغاء والعكس صحيح.²
- الإتصال غير اللفظي: يتميز هذا الأسلوب بتأثيره السريع وقدرته في نقل المعلومات والحالة الانفعالية كما يصعب التحكم فيه لأنه غالبا ما يتم بتلقائية وعفوية.
- من أهم السلوكيات غير اللفظية نجد حركات الجسم، تقاسيم الوجه التمرکز عند التحدث مع المستقبل، بالإضافة إلى التقارب.

ومن أهم الوسائل غير اللفظية التي يمكن أن نجدها في المؤسسة: الفيديو أو الإتصال التصوري، الذي يتم عن طريق استخدام الصور والرسومات لنقل المضمون الإتصالي.

¹-فاطمة مروة: الإتصالات المهنية، مرجع سابق، ص50.

²-غازي فرحان زيتون، مرجع سابق، ص30

وفي حالة انسجام النسق اللفظي وغير اللفظي، يكون تأثير الرسالة وفهمها كبير أما في حالة العكس أي حدوث تناقض فإن توجيه المستقبل سيكون تلقائيا للرموز غير اللفظية والتي تصبح أقوى من حيث مفهومها على المستقبل من الرموز اللفظية.¹

2-6- الإتصال الخارجي للمؤسسة:

تعتبر الإتصالات الخارجية للمؤسسة عندما يتم تبادل المعلومات مع الأشخاص أو المؤسسات الذين هم على اتصال مع المنظمة مثل الموردين والعملاء والزبائن وشركات النقل والبنوك والإدارات العامة. إن هذا النوع من الإتصالات يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة الذي يتم مع الأفراد أو الجماعات خارج المنظمة، إذن هو الذي يتم مع مجتمع المنظمة.

فتختلف وتتعدد الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا النوع من الإتصالات من خلال الإتصالات الهاتفية، المنشورات، مجال الإعلان الرسائل المقدمة عن طرق وسائل الإعلام المختلفة. فتعتمد المؤسسة على الإتصال الخارجي لتعزيز علاقاتها مع المجتمع وتلبية خدمات الزبائن والجمهور واستقبالهم وكذلك التعريف بسياستها وهويتها وتحسن صورتها لاستمرارها على المدى البعيد.²

1-2-6- أهداف الإتصال الخارجي:

توفير تيار من المعلومات عن البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، بغرض التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء المتغيرات المحيطة للتعامل مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.³

إقامة علاقات جيدة بين المنظمة وجمهور المتعاملين والمجتمع على أساس من التفاهم والاحترام وصولا إلى تحقيق الأهداف المشتركة، والعمل على كسب ثقتهم والحصول على تأييد الرأي العام كقوة دافعة من أجل البقاء والنمو ومزاولة النشاط لتحقيق الأهداف وخدمة المجتمع.⁴

كما تهدف الإتصالات الخارجية إلى:

الإقناع وزيادة الربح.

¹-الأمين بلقاضي: الاتصال داخل المؤسسة، جامعة الجزائر 2-مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص75.

²-غازي فرحان أبو زيتون، المرجع السابق، ص23-24.

³-غازي فرحان أبو زيتون، المرجع نفسه، ص30.

⁴-صورية معموري: الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-، طروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، ص34.

مواكبة التطورات والتغييرات المستجدة.

الالتزام بقوانين والتشريعات الحكومية ذات صلة بعمل المنظمة.

بناء صورة جيدة وسمعة طيبة لنيل ود وعطف الجمهور¹

تخصصات الإتصال الخارجي تتمثل في:

أولاً: الإعلان الإشهار:

يهتم أساساً بمجال تسويق وترويج مبادئ والسلع والخدمات، ولذلك يعرفه "محمود عساف بأنه: «مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة على الجمهور لغرض حثه على شراء سلع أو خدمات أو من أجل التقبل الطيب لأفكار أو أشخاص أو منشآت معلن عنها» إذن هو عبارة عن مجموعة وسائل موجهة إلى إعلام الجمهور وإقناعه بالشراء أو الإقبال على السلعة أو الخدمة وهو يقوم أساساً على الإقناع (مخاطبة العقل) وإثارة الرغبة (مخاطبة الغرائز)².

فالإعلان إذن هو وسيلة من وسائل البيع غير شخصي وشكل من أشكال الإتصال حيث يتم اتصال المعلن بالمستهلكين المرتقبين من خلال وسائل النشر العامة كالإذاعة التلفزيون السينما، الانترنت الكاتالوجات والمطويات بالإضافة إلى وسائل المواصلات ولافئات الطرق وغيرها...

هدف الإعلان:

✓ التعريف بالمنتجات الجديدة للمؤسسة.

✓ حث المتلقي على الشراء والاقتناء.

✓ الحفاظ على مكانة المنتجات الخاصة بالمؤسسة.

✓ كسب عملاء جدد.

✓ زيادة المبيعات وتحقيق الربح المادي³.

ثانياً: العلاقات العامة

يعرفها قاموس وبستر بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة، التي تتعامل معها، كجمهور المستخدمين والمستهلكين والجمهور بوجه عام وذلك لتفسير نفسها للجمهور حتى تكسب رضاه».

¹-غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سابق، ص32

²-فضيل دليو: المرجع السابق، ص 45.

³-صورية معموري: المرجع السابق، ص35.

أشار هذا التعريف إلى أن هدف العلاقات العامة هو تكوين علاقات طيبة بين تلك المؤسسات وبين الجماهير التي تتعامل معها سواء داخلية كانت أم خارجية.

فالعلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة تعتمد في الإتصالات الخارجية مع الجمهور والمؤسسات ذات صلة على المستوى البعيد لتحقيق أهدافها¹.

- ومن بين أهداف العلاقات العامة في المؤسسة:

إعلام الجمهور بسياسة تلك المؤسسة أو خدماتها أو منتجاتها حتى يكونوا في اطلاع دائم وذلك لسير وتوثيق التعاون البناء.

نقل متطلبات وأفكار ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة من اجل دراستها وتلبيتها قدر الإمكان.

معرفة متطلبات واحتياجات العاملين في المؤسسة وتحفيزهم وتشجيعهم.

توثيق الإتصال بين المؤسسة والجهات أو المنظمات الأخرى واستخدام مختلف وسائل الإتصال المكتوبة أو المرئية....

كسب التأييد والأعضاء الجدد للمؤسسة.²

ثانياً: العلاقات مع الصحافة

إن العلاقات مع الصحافة من شأنها العمل على تعزيز كل من الأنشطة الإعلانية وأنشطة العلاقات العامة وخاصة في مجال تحسين الصورة العمومية للمؤسسة وتكوين انطباعات ايجابية عنها لدى كافة الأطراف المرتبطة بها وبالتالي تحقيق الاستمرارية والتطور وذلك رغم اختلاف أنواعها (سمعية مرئية مكتوبة فحاجة المؤسسات والإدارات إلى تمرير رسائلها وخدماتها وانشغالها، جعلها تتجه نحو الصحافة (الإعلام) فهي تقنية اتصالية قائمة بذاتها تلجأ إليها المؤسسة لتلبية الحاجات الإخبارية المتزايدة للمستهلك أو الجمهور، الذي أصبح لا يكتفي بالرسائل الإشهارية التجارية.³

¹- ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 56.

²- هشام محمد علي حسين العلاقات العامة بين القناعة والتمهيش في الوطن العربي، الأكاديمية البريطانية للتعليم

العالي، ص ص 15-26

³- حورية بولعبيدات: استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة بشبكة نقل غاز بالشرق-GRT6 قسنطينة-مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008، ص 46.

ويمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال اتصالها مع الصحافة من خلال:

- نشر رسائل إعلامية ذات طابع مؤسساتي لتساهم في تكوين، تطوير، أو تدعيم الصورة العمومية للمؤسسة ولسلعتها وخدماتها.
 - إقناع الجماهير وتعديل الاتجاهات السلبية لديهم إلى اتجاه بناء.
 - حماية المنظمة من كافة صور الهجوم التي تقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة.
 - تزويد فئات الجمهور المختلفة بكافة المعلومات الصحيحة والصادقة استناداً إلى الحقائق.
 - التصدي للأزمات التي تقع فيها المؤسسة ومعالجتها.¹
- 7- وسائل الإتصال في المؤسسة:

لتحسين وتفعيل العملية الإتصالية في المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، لا بد لها من الاعتماد على وسائل مختلفة في ذلك تتعدد وتتنوع حسب أنواع الإتصال وأساليبه في المؤسسة. تعريف وسائل الإتصال: «ما تؤدي به الرسالة الإعلامية سواء كانت هذه الوسيلة لغة، صحيفة، إذاعة تليفزيون، حاسوب أو معرض أي أن الوسائل تمثل كل القنوات التي تحمل الرموز التي تحويها الرسالة.²

وفيما يلي تفصيل معتبر للوسائل الإتصالية بالمؤسسة

7-1- وسائل الإتصال الشفوي: وتتمثل في:³

- * التعليمات والأوامر: تعتمد على أوامر تصدر من الرئيس المرؤوسه (قيادة).
- * المقابلات هي مواجهة بين شخصين أو أكثر تقوم على نقاشات وتبادل الآراء حول موضوع معين يخص شؤون المؤسسة.
- * الاجتماعات والمؤتمرات: هي مواعيد دورية حول وضع المؤسسة أو الاستراتيجيات والخطط المستقبلية.
- * اللجان: مجموعة دائمة أو مؤقتة. أفراد تستند إليهم مهام استشارية أو تنظيمية أو تنسيقية هذه المجموعة قد تكون البرامج التدريبية تهدف إلى تنمية المواهب وزيادة قدرات الموارد البشرية من خلال عنصري الإتصال

¹-رماش صبرينة: المرجع السابق، ص 180.

²-زيد منير عبودي: فن الإدارة بالاتصال دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 45

³- حورية بولعبيدات، المرجع السابق، ص 49.

*الهاتف: أداة اتصالية مهمة في المؤسسة لأنها توفر عامل الزمن الوقت والسرعة في توصيل الرسالة.

7-2- وسائل الإتصال الكتابي: وتتمثل في:¹

* التعليمات والأوامر: تأخذ في الأحيان طابع شفوي وآخر كتابي وتتمثل في المذكرات، خطابات داخلية وخارجية نشرات وكتب دورية.

* لوحة الإعلانات والنشرات تستخدم لنقل المعلومات للعاملين.

مجلة المؤسسة: تشمل على أخبار المؤسسة وتتنوع حسب أنواع المعلومات مجلة قطاع المؤسسة نشاط المؤسسة)، مجلة يومية الأخبار اليومية للمؤسسة).

* الرسائل الخاصة مثل الخطابات ورسائل الخاصة بالموظفين.

* الأدلة والكتيبات: نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة المدى.

التقارير: توجد الشفهية والكتابة وتنقسم إلى تقارير إعلامية، تذكيرية إدارية، تسويقية، تقارير مبيعات.

7-3- وسائل الإتصال التصويري: وتمثل في:

* الملمصقات لوحة ذات ألوان وصور لجذب العاملين هدفها نقل أفكار معينة.

* الكاريكاتير: توصل رسالة هزلية لجذب العمال هدفها التوعية.

* الأفلام: يتم فيها عرض الوثائق التي تخدم المؤسسة ورفع مستوى عمل.

الرسوم البيانية والخرائط تتم فيها إعداد التقارير بإتباع الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية، وعلى سبيل المثال استعمالها في المشروعات الجديدة.²

7-4- وسائل الإتصال غير اللفظي: وتتمثل في حركات الجسم لغة الجسم التي تتمثل في تعبيرات

الوجه والإيماءات وصنفت إلى البهجة، الصدمة، الرعب الغضب، الإنفعال، الإهتمام، وتتمثل في موقع الجسم أثناء الإتصال.

¹- زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 52.

²- حورية بولعبيدات، المرجع السابق، ص 52.

خلاصة الفصل:

باعتبار المؤسسة وحدة أو بناء اجتماعي لها أهدافها وسياستها، فهي لا تستطيع تحقيق ذلك بكفاءة وفعالية إلا عبر سلسلة من التفاعلات الإجتماعية من خلال الإتصالات المختلفة داخليا أو خارجيا، فنجاح ذلك يعتمد على العديد من العوامل كطبيعة العمل دور الجماعات الرسمية وغير الرسمية، الوسائل المستخدمة في تنسيق الجهود...الخ.

وهذا لا يمنع من أن المؤسسات على اختلاف طبيعتها قد تفشل في تحقيق أهدافها من خلال وجود بعض المعوقات والمشاكل التي قد تواجهها أثناء ممارستها للعمليات الإتصالية. فما عليها إلا أن تجيد كيفية الموازنة بين الأنواع الإتصالية وكيفية التنسيق بينها، والعمل والإختيار الجيد للوسائل الإتصالية.



الفصل الثالث: معيقات الإتصال واللغة في المؤسسة

تمهيد

2- ماهية معيقات الإتصال في المؤسسة

2-4 معيقات الإتصال المتعلقة بالجانب الثقافي والنفسي

2-5 معيقات الإتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي والاجتماعي

3- عائق الإتصال اللغوي في المؤسسة

3-1- مفهوم اللغة

3-2- خصائص اللغة

3-3- وظائف اللغة في الإتصال

3-4- أهمية الإتصال اللغوي في المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

يعد الإتصال داخل المؤسسات أمرا حاسما في تحقيق الأهداف والنجاح، ويشكل عاملا أساسيا في تحقيق تنظيم فعال للعمل وإدارته بشكل سليم. ومع ذلك، قد تواجه المؤسسات عددا من التحديات والمعوقات التي تؤثر على جودة الإتصال داخل المؤسسة وتضر بأدائها وإنتاجيتها، وتشمل هذه المعوقات عدم وجود استراتيجيات واضحة للاتصال، وعدم وجود تنظيم وتخطيط جيد للاتصال، وعدم وجود قنوات اتصال فعالة، والتحديات اللغوية والثقافية، وغيرها من المعوقات التي قد تؤدي إلى تعطيل الإتصال وتقليل فاعلية المؤسسة وإنتاجيتها. لذلك، سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل هذه المعوقات والتأثير الذي تحدثه على جودة الإتصال داخل المؤسسة كما سنتطرق الى عائق الإتصال اللغوي كونه من أهم معيقات الإتصال في المؤسسة الاجنبية.

1- ماهية معيقات الإتصال في المؤسسة

1-1 معيقات الإتصال المتعلقة بالجانب الثقافي والنفسي

1-1-1 معيقات الإتصال الثقافية

نقصد بالمعوقات الثقافية مجموعة المشاكل التي تحد من فعالية الإتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه¹، ونذكر من المعوقات الثقافية ما يلي:

أ- اللغة: تعتبر اللغة من أهم المجموعات التي يركز على استخدامها الإتصال حيث يكمن الإشكال هنا في أن الكثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الإتصال تحمل معاني مختلفة لأشخاص مختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة وتحمل تفسيرات مختلفة، وفهم معاني الكلمات المستخدمة في الإتصالات من العوامل البالغة الأهمية المرتبطة بفعالية الإتصال والخطأ الذي يقع فيه الفرد عادة هو افتراضه أن الآخرين يفهمون معنى كلماته طالما هو يفهمها، وهذا الافتراض خاطئ لأن الكلمة الواحدة تعني أشياء مختلفة بالنسبة للأفراد.²

ويرجع ذلك للاختلاف في المستويات التعليمية وإلى المناطق الجغرافية التي يأتي منها هؤلاء الأفراد، واختلاف لغاتهم ولهجاتهم وهذا مصدر مهم من مصادر تعويق الإتصالات وعدم فعاليتها، وإضافة إلى ذلك فإن استخدام بعض الأفراد لكثير من الكلمات في رسائلهم دون حاجة لذلك يجعل الرسالة معقدة أكثر أو يصعب فهمها من جانب المستقبل لها.³

ب- التحيزات الإجتماعية: وهي متممة لمسألة التباعد الإجتماعي، وتكاد تكون من الظواهر الإجتماعية العامة كونيا، فهناك دوما تحيز ضد الجماعات الغربية في اتجاه سلبي وتؤدي هذه الظاهرة إلى بروز الحواجز الأنانية وتفشي الفرقة والاختلاف، ويقوم هذا على أساس ديني، أو عرقي، أو إقليمي ... الخ، وتكون العلاقة من النوع العدائي، ويعود السبب في كل ذلك إلى أن أية جماعة إنسانية تتضمن داخلها قدرا معينا من العدوانية الناتجة عن التناقضات التي لا بد أن تعاني منها، هذه العدوانية تهدد الجماعة بانفجار الصراعات الداخلية، ولذلك تبرز تلقائيا ظاهرة توجي لعدوان إلى الخارج من خلال استقطاع كل

¹ - الدعس زياد احمد خليل، معوقات الاتصال الإداري والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير في التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 46.

² - محمد محمد داود، اللغة العربية وعلم اللغة الحديث، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، دط، 2001، ص 46.

³ - محمد محمد داود، المرجع السابق، ص 48.

العيوب الذاتية عليه، وحين تبرز هذه التحيزات وتترسخ ويصبح التواصل سلبيًا في طابعه العام، وتتعذر التفاعلات الإيجابية الفعالة.¹

ج- التباعد الاجتماعي والجغرافي:

عتبر التباعد الاجتماعي أحد المعوقات الرئيسية للاتصال الإداري. يشير التباعد الاجتماعي إلى الفصل الجغرافي أو الزمني بين أفراد الفريق أو الأقسام الإدارية، مما يتسبب في صعوبة في التواصل والتنسيق بين الأفراد.

عندما يكون الفريق متناثرًا جغرافيًا، قد يكون التواصل الشخصي صعبًا أو محدودًا، وهذا يمكن أن يؤدي إلى فقدان المعلومات الحيوية وتباطؤ عملية اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي التباعد الزمني، مثل العمل في فروع أو مناطق زمنية مختلفة، إلى تأخر في التواصل وتعطيل سرعة استجابة الفريق²

هـ- الإفراط في طلب البيانات والمعلومات واستمراريتها من قبل أجهزة الرقابة مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة وتعطيلها وعدم تحقيقها لأهدافها المتوخاة.

و- اختلاف الأطر المرجعية: يشير اختلاف الأطر المرجعية إلى الاختلافات التي تحدث في صياغة الرسائل الاتصالية وأيضًا في تفسيرها بسبب اختلاف الناس في خليقتهم أو خبراتهم الثقافية أو الاجتماعية أو غيرها أو نتيجة اختلاف مراكزهم في المستويات التنظيمية، وعندما تختلف الأطر المرجعية لكل من المرسل والمتلقي فمن المحتمل أن يحدث تشويه في المعنى وعدم الاستجابة.³

ي- العادات والتقاليد والقيم: حيث تؤثر على العملية الاتصالية وتحقيق الأهداف المنشودة إذا كان وجود توافق في البيئة الاجتماعية وارتباط في القيم والعادات ما بين المصدر والمتلقي، فالفروق الاجتماعية والمكانة في الهيكل التنظيمي للفرد والجماعة تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف، بعبارة أخرى أن المرسل إذا كان من نفس البيئة ويحمل نفس القيم مع مختلف الأطقم الأخرى المتلقية يكون تجاوبًا كبيرًا والعكس صحيح.⁴

¹- ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، علم اجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، رقلة، 2010، ص 89.

²- حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، ط2، 2000، ص 46.

³- العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، ط1، 1995، ص 43.

⁴- الدعس زياد احمد خليل، المرجع السابق، ص 50.

2-1-1- المعوقات النفسية:

هي أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاءً، فكل منا يقاوم الإعتراض باوجه القصور في شخصه وسلوكه، مما يجعلنا نقع في العديد من الإشكالات دون أن ندري.

ونقصد بالمعوقات الشخصية مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الإتصال وتحدث فيها أثرا عكسياً، وتعزي هذه المعوقات إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم على الأشياء، وفي عواطفهم، وفي مدى فهمهم للإتصال والإستجابة له، ويقع تحت هذه الفئة مجموعة المعوقات التالية¹:

أ- يدرك الأفراد الأشياء والمواقف في ضوء مجموعة العوامل المتباين الإدراك: الفردية والبيئية التي يتعرض لها كل منهم، ولما كانت العوامل الفردية تختلف بين الأفراد، فمن المتوقع أن يتباين إدراكهم وأن تختلف معاني الأشياء لديهم فنصبح أمام عقبة في سبيل الإتصال.

ولا شك أنه كلما زاد البعد بين طرفي الإتصال المرسل والمستقبل، زاد التباين في إدراكهم للأشياء والأمور، ومن ثم فإن التقريب بينهما عن طريق الإتصال الحر يعمل على تحقيق التفاهم وتلاقي وجهات النظر.

أ- الإنطواء: يميل بعض الأفراد إلى الإنطواء ويفضلون العمل بمفردهم، ويقتصر اتصالاتهم بالآخرين على الحالات التي يقتضيها سير العمل ولا يتصلون بالمرؤوسين إلا إذا كانت لديهم تعليمات أو قرارات يريدون نقلها إليهم، وإذا كانت هناك بعض الأعمال التي لا تتطلب قدراً كبيراً من الإتصال فإنه من المعروف أن عمل القائد الإداري في معظمه يقوم على ممارسة الإتصال.²

ومن ثم إذا اتسم القائد الإداري بالإنطوائية أصبح عقبة كئوداً في سبيل الإتصال وخاصة من أسفل إلى أعلى، وعادة ما يرجع هذا الإتجاه إلى التكوين الشخصي للفرد وخبرته السابقة، وإلى عدم قدرته على مواجهة الآخرين، أو لنقص مهارات الإتصال لديه.³

ب- حبس المعلومات: يميل البعض الآخر إلى الإحتفاظ بالمعلومات لنفسهم ويضنون بها على الغير إما رغبة في الظهور بمظهر العالم الخبير ومصدر الخبرة الوحيد في مجال عمله، وإما خوفاً على وظيفته من أن يشغلها أو يرقى إليها أحد مرؤوسيه إذا ما نقل إليه أسرارها وقام بتدريبه عليها، وتبدو هذه الظاهرة

¹ - مساعد عبد الله السعد، معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 1999، ص 27.

² - العديلي ناصر محمد، المرجع السابق، ص 45.

³ - محمد يوسف محمد الابشيبي، بناء الاتصال الشخصي والجماعي في الإعلام الأمني، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص 235.

بوضوح في الأعمال الفنية التخصصية. ومن مظاهر حبس المعلومات استخدام عبارة (هذه سياسة عليا ليس لنا أن نتكلم فيها) أو عدم الإفصاح عن المعلومات تحت ستار السرية، ولكن القائم على الاتصال الناجح يعلم أن درجة السرية تتحدد تبعاً للظروف ومواقف العمل فلا يتردد في الإحتفاظ بها إذا اقتضى الموق ويذيعها إذا ما اقتضى الأمر، ويرتبط بموضوع سرية المعلومات حسن اختيار الأفراد الذين يعملون في الأعمال التي تتطلب السرية.¹

ج- المبالغة في الإتصال: اتجاه مغاير لإتجاه حبس المعلومات هو أن بعض الأفراد يميلون إلى المبالغة في الإتصال في كل صغيرة وكبيرة مما قد لا يتطلبه الموقف، وتظهر المبالغة في الإتصال في أسلوب الكتابة أو بالإسترسال الممل في الحديث عن موضوع معين، أو الكتابة فيه بعبارات مطولة، وباستخدام ألفاظ تتعدد وتباين معانيها فتعمل على إفساد المعنى الأساسي فتترك المستمع أو القارئ يتيه في بحر من التخييل وعدم الفهم، وتعتبر المبالغة في الإتصال عبئاً ثقيلاً على قنوات الإتصال، بالإضافة إلى كونها إحدى المعوقات التي تقف في سبيل فعالية الإتصال.²

د- تباين الإدراك بين العاملين في المنظمة: فالإدراك عملية عقلية انتقائية معقدة تعطي صورة معينة في ذهن العامل، قد تكون مختلفة عن الصورة الواقعية مما يرتب عليه فهم مختلف للمعلومات مضمون.

و- الضغط على المرؤوسين: إن اتجاه بعض القيادات والقائمين بالإتصال نحو السيطرة والضغط على المرؤوسين لحسن إيصال الرسالة ولزيادة الإنتاج يخلق حواجز خطيرة في نقل المعلومات وتقبلها، فقد تبين من الدراسات أنه إذا شعر المرؤوسون بعدم معقولية ضغط الرؤساء عليهم لتحسين أداء وصول الرسالة فإن هذا الضغط يحدث أثراً عكسياً على الإتصال. وكلما زاد شعور المرؤوسين بالضغط عليهم صعب عليهم تكوين الأفكار لتحسين العمل على نقل الرسالة ونقلها إلى المستقبل، بل يكون لديهم ميل نحو الإحجام عن التقدم بمقترحاتهم وشكواهم إلى الرؤساء.

هـ- التخطي: إن اتجاه بعض القيادات القائمة بالإتصال إلى تخطي مرؤوسهم والإتصال مباشرة بالمستقبل يفسد مناخ الإتصال ويسبب إلى العلاقات بين الأفراد القائمين بالإتصال؛ ذلك لأن الشخص الذي تم تخطيه قد يشعر بزعزعة مكانته وأهميته في العمل، وينتابه القلق إذا ما علم أن لدى رئيسه

¹- حجازي مصطفى، المرجع السابق، ص 52.

²- محمد ناظر الجوهري، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية، دط، 2000، ص 46.

معلومات عن عمله وإدارته لم يكن هو على دراية بها، كما أن هذا الإتجاه يضعف ثقة المرؤوسين في رؤسائهم المباشرين يكون عقبة في سبيل هذا الإتصال والتعاون الفعال بينهم¹.

وقد تكون الحجة في تخطي القيادات القائمة بالإتصال هي الرغبة في الحد من تشويه المعلومات وترشيحها أثناء مرورها على مستويات إدارية متعددة، أو السرعة في إنجاز الأعمال، أو إتباع سياسة الباب المفتوح، ولكن حتى في هذه الحالات يجب أن تكون القيادات القائمة بالإتصال على علم مسبق بالإتصالات التي تتم كما يجب العمل على إيجاد نظام اتصال واضح أمامهم .

و- القصور في مهارات الإتصال: يتطلب الإتصال الفعال توافر مهارات المهارات يحد من فعالية الإتصال، وهذه المهارات هي:²

- المهارة في الكتابة ونقل الأفكار على الورق والتعبير عنها بأسلوب سهل ومنطقي وواضح.
- المهارة في التحدث بطلاقة، والقدرة على مواجهة الأفراد والجماعات دون حرج أو رهبة.
- المهارة في القراءة، واستخلاص الأفكار وتفهمها المهارة في الإصغاء والتقاط الأفكار بسرعة.
- المهارة في التفكير المنطقي والقدرة على تكوين الآراء وربطها بعضها ببعض .

وترتبط مهارات الإتصال ارتباطا وثيقا لقدرات الفسيولوجية التي يتمتع بها الشخص مثل القدرة على النطق أو السمع أو التفكير، كما ترتبط بمستواه التعليمي واتجاهاته والقيم والمعتقدات التي يؤمن بها، وتؤثر مهارات الإتصال -بالطبع - في فعالية الإتصال من حيث التخطيط له، وتحديد أهدافه، وحسن اختيار وسيلة الإتصال الملائمة لنقل الرسائل، وتوقيت الإتصال، ومعرفة اتجاهات المستقبل.

ومن ثم يجب العمل على تنمية هذه المهارات وصقلها، ونعتقد أنه ممكن تنميتها عن طريق البرامج التدريبية، والإشتراك في الإجتماعات والمؤتمرات واللجان، وتزداد فعالية هذه الوسائل إذا ما كان هناك تعليم مخطط لدراسة أسس الإتصال التدريب عليه في مراحل التعليم الأولى وفي الجامعات.

ي- سوء العلاقات بين أطراف العملية الإتصالية: إن مناخ العلاقات بين أطراف العملية الإتصالية المرسل والمستقبل، ذو أثر مهم في ممارسة سوء العلاقات بين أطراف العملية الإتصالية. فكثيرا

¹ محمد ناجر الجوهري، المرجع السابق، ص 49.

² صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008،

ما تصدر منا أقوال أو أفعال تؤدي إلى عزوف الطرف الآخر عن الإتصال أو ترده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعي في حديثنا معه.¹

هـ- اللغة: تعد اللغة من العوائق النفسية الهامة التي تؤثر في نجاح عملية الإتصال، فهي مادة التعبير عن موضوع الإتصال، فعندما تكون الكلمات ذات معان مختلفة أو الصياغة معقدة، فإن المستقبل لا يفهم ما يعنيه المرسل، وقد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في التعليم والثقافة أو بسبب نوع من التخصص، كذلك طريقة النطق قد توحى بمعنى يخالف مفهومها العادي، فقد تحمل هذه الطريقة معنى التقدير أو التهكم.²

حينما يشعر الفرد في ميدان عمله بقدر معين من القلق أو الخوف أو عدم الأمان، فإن ما يراه يسمعه بشكل تهديدا له. بينما حينما يكون على درجة عالية من الاستقرار والتوازن الذهني والفكري وذلك يؤدي إلى استقبال المعلومات بصورة سليمة لذلك يستحسن ان تتأكد الإدارة من قدرة المرؤوسين من حيث الذكاء والثقافة والخبرة على تفهم البيانات وما تنطوي عليه من معلومات ومعان.

2-1- معيقات الإتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي والاجتماعي:

1-2-1- المعوقات الاقتصادية:

تعتبر معوقات الإتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل من مثبطات للعمل داخل المنظمات، لما ينتج عنها من ضعف في أداء الأفراد وإنتاجيتهم وتفاعلاتهم ونخص بالذكر عددا من المعوقات التي يمكن إبرازها كما يلي:³

أ- عدم وضوح السياسات المتعلقة بالجانب المادي:

تتغير سياسة وضع الأجور والرواتب الناتجة عن العمل مما يجعلها في حالة غير مستقرة، وذلك كونها تبقى خاضعة للضريبة طبق للمبدأ الدستوري المتعلق بالمساواة أمام الضريبة تماشيا مع النظام العالمي الذي يأخذ بعين الاعتبار الفارق في الأجور الممنوحة والحالات الشخصية والأعباء العائلية

¹- صالح خليل أبو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، عمان، دار الشروق، ط2، 2009، ص 144

²- الهوارية شيخ أمغر، شروط نجاح عملية التواصل اللغوي، المجلة التعليمية، المركز الجامعي عين تيموشنت، المجلد4، العدد 11، جوان 2017، ص 223.

³- عناب أميمة، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014، ص 146.

للمكلفين بالضريبة، ويعد النظام الضريبي الجزائري واحدا من أهم الأنظمة التي تعتمد على نسبة هامة من المداخل المترتبة على الأجور والمرتبات وما شابههم وهو ما يصطلح عليه بالجباية الأجرية.¹ إن الجباية الأجرية في الجزائر تندرج ضمن الإطار العام لنظام الحماية الاجتماعية المنتهج من طرف السلطات العمومية القاضي بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم التشغيل وتشجيع الاستثمار والعمل المستقل مثلما تشهد عليه مختلف الإعفاءات من الضريبة على الدخل الإجمالي التي تمس بصفة أساسية المداخل والإعانات، والتعويضات التي تمنحها الدولة.² إن الحفاظ على مناصب الشغل وترقية التشغيل في الجزائر تقتضي الموازنة بين مداخل الميزانية العامة للدولة من جهة، وسياسة ترشيد الضريبة على الدخل الإجمالي المترتبة عن الأجور والمرتبات من جهة ثانية.³

يعتبر الاهتمام بالجانب الاقتصادي بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للحفاظ على استقرار الجو التنظيمي داخل المؤسسة لما له من تأثيرات على العملية التفاعلية للعمال داخل المؤسسة باعتبارها وسط اجتماعي تفاعلي يركز على أداء الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق طموحات العمال من المهنة التي يزاولونها، فنجاح العملية الإتصال داخل المؤسسات هو ركيزة نجاح العمل وتحقيق الأهداف المرجوة لكلا الطرفين.⁴

ب- عدم وجود سياسة واضحة للعلاوات.

العلاوة هي منح فوق الأجر العادي للعامل نتيجة تحقيقه فائدة أكبر من التي طلبت منه في العمل، أما الحافز فهو قوة ديناميكية تضع الإنسان يتحرك أو يعمل، ويعرف الحافز بأنه شكل نشط من الرغبة، أو الحاجات التي يجب إشباعها،⁵ أي أن الحوافز هي تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات الأفراد العاملين، حيث أنه وبقدر ما كانت هذه الحوافز متماشية ومتفقة مع أنواع الحاجات التي يشعر بها الأفراد كلما كان الإشباع أكثر؛ وبالتالي يرتفع مستوى رضا الأفراد في أعمالهم، ومن ثم

¹- عناب أميمة، 2014، ص 146.

²- سعيد عبد المنعم محمد وآخرون، دراسات في المحاسبة الضريبية، دار حامد، الأردن، دط، 1998، ص 29.

³- ولهي بوعلام، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، دراسة تطبيقية حالة الجزائر، 16 نوفمبر 2011، المسيلة، الجزائر.

⁴- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة مؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص 30.

⁵- صالح خليل أبو اصبع، المرجع السابق، ص 144.

تقوى لديهم الرغبة في العمل وخاصة إذا كانت هذه الحوافز مرتبطة بأداء العمل كما في حالة الأجور التشجيعية والمكافآت الإنتاجية، لذلك إن وظيفة إدارة الأفراد هي دراسة حاجات هؤلاء وتصميم نظم الحوافز الكفيلة بإشباع تلك الحاجات ضمانا لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.¹

أما سالم تيسير فيرى بأن وضع نظام فعال للحوافز في المؤسسة يتطلب فهم كامل حاجات الأفراد العاملين فيها والعمل على إشباعها، للتأثير على سلوكهم ونشاطاتهم فالحاجات عادة تولد نوعا من التوتر يدفعهم إلى القيام بسلوك معين للتقليل من حدة هذا التوتر وتحقيق لتوازن.²

يعد الحافز من النقاط الهامة التي يتوجب على المؤسسة مراعاتها لما له من قوة محرّكة لرغبات وحاجات الأفراد، وكونه من العناصر المهمة في زيادة فاعلية الأفراد داخل المنظمة بصفته تشجيعا له دور في تغيير منحنى الإنتاجية لدى الأفراد العاملين.

ج- عشوائية تعيين افراد العمل: يعتبر عشوائية تعيين أفراد العمل كعائق رئيسي في الإتصال داخل المؤسسة، حيث يؤثر ذلك سلبا على أداء المؤسسة بشكل عام وعلى الثقة بين أفراد العمل، يؤدي التعيين العشوائي إلى تعيين أشخاص غير مؤهلين أو غير مناسبين للوظائف المحددة، وبالتالي يؤثر على جودة العمل والإنتاجية. كما أنه يزيد من تراكم الخلافات والتوترات بين العاملين في المؤسسة، ويصعب على الأفراد المعيّنين بشكل عشوائي تلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة. لتفادي ذلك، يجب على المؤسسات تحديد معايير واضحة للتعين والاختيار، وتوظيف الأفراد المؤهلين والمناسبين للوظائف المحددة بشكل مدروس وعن طريق عمليات توظيف متخصصة. وعلاوة على ذلك، يجب على المؤسسات توفير برامج تدريبية وتطويرية لتحسين كفاءة العاملين في المؤسسة وضمان تحقيق النجاح في الأعمال.³

د- سوء نظام الإتصال بين الافراد:

يرجع سوء نظام الإتصال بين الأفراد أساسا إلى كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة. عدم وجود السياسات الواضحة لدى العاملين لنظام الإتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الإتصالات الإدارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية، وتعبّر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الإتصال أو قصور هذه السياسات.⁴

¹ علي سلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة الغريب، مصر، دط، دس، 47.

² سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص 70.

³ قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011، ص 87.

⁴ راوية حسين، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ط1، 1999، ص 15

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الإتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.¹

أي أننا يمكن أن نجمع على أن سوء نظام الإتصال بين الأفراد إلى كثرة المستويات الإدارية وعدم وجود هيكل تنظيمي مضبوط، بالإضافة للتخصص الذي ينزاح عن هدفه الأصل المنوط به وهو التعاون والتبادل بين المصالح، وعدم استقرار النظام الإتصالي داخل المنظمة أي المتغير بتغير الأشخاص مما يعيق أهداف المنظمة المنشودة.

1-2-2- معيقات الإتصال الاجتماعية

لقد صارت العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات تحتل أهمية كبيرة في نجاحها واستمرارها وصار علم الاجتماع التنظيمي من العلوم الأكثر انتضارا ويرجع هذا النوع من المعوقات الى التنشئة الاجتماعية للأفراد والتي يعيشون فيها داخل المنظمة أو خارجها، وتتضمن القيم والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة، وأهم هذه العوائق:²

أ- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:

بتمثل قرار اختيار أكثر الأفراد احتمالا للقيام بأداء الوظيفة بأكبر قدر من النجاح من وعاء المرشحين المؤهلين، إذ يعد التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب من المتطلبات الأساسية لعملية الاختيار، ومن ثم كل خطأ في هذه العمليات يمكن أن يتسبب في عدم فعالية عملية الاختيار وتتبع عملية الاختيار بمجموعة من الخطوات يتم من خلالها إعداد وتجهيز المتقدم للعمل لوظيفة معينة وهناك بعض العوامل التي تؤثر على طبيعة عملية الاختيار في المنظمة من بينها حجم المنظمة، ونوعية الوظائف المطلوبة شغلها وعدد الأفراد الذين يتم تعيينهم، والضغوط الخارجية خاصة من النقابات العمالية، وتستخدم معظم المنظمات أسلوب متعدد المراحل الفاصلة في الاختيار ووفقا لهذا الأسلوب فإن المتقدم للوظيفة يمر بمجموعة من مراحل التقييم والتقدير الشخصي والاختبارات، وستبعد المتقدم للوظيفة ولا يؤخذ في الاعتبار لشغل الوظيفة، إذا أظهر أي من هذه الوسائل السابقة تقدير غير مرضي للفرد، ولا بد أن تتميز كل من الأساليب السابقة للحكم على الفرد بصدق.³

¹- رفيق قروي، الصراع التنظيمي أسبابه وأنماطه، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتكرير البترول بسكيكدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 1997، ص 17.

²- عناب أميمة، المرجع السابق، ص 216

³- راوية حسين، المرجع السابق، ص 15.

ويذهب أحمد صقر عاشور إلى أن هناك نوعان من الأخطاء في عملية تعيين الأفراد في الوظائف هما:¹

الخطأ الموجب: وهو يتضمن تنبؤات بفاعلية الفرد في العمل، يقرر على أساس اختياره، ثم يتضح عدم تحقق هذه الفعالية في الواقع.

الخطأ السالب: وهو الذي يتضمن تنبؤات بعدم فعالية الفرد في العمل، ويتقرر على أساس استبعاده أو عدم تخصصه للعمل رغم إمكانية تحقق هذه الفعالية في الواقع لو كان الفرد وضع فعلا في هذا العمل.

ب- عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية والخبرة العملية :

ويتضمن هذا العنصر مجموعة من النقاط يمكن طرحها كالتالي:²

*** الصراع داخل الدور الواحد:** و هو يحدث عندما يكون هناك توقعات متعارضة ومتصارعة داخل الدور، إذ يمكن تمثيل ذلك في التوجيهات المقدمة للفرد من العديد من الأشخاص أي كتقديمه لتقرير عن عمله في النواحي الإدارية لرئيس، بينما هو يعمل مع مدير أو أكثر في مشروعات أو أعمال أخرى، وبالتالي وقوع خلل في النظام الإتصالي بينه وبين رؤسائه.

*** صراع الفرد والدور:** و يحدث هذا عندما تتصارع خاصية من خصائص وسمات الفرد (كالقيمة والحاجة والرغبة، المبدأ المعنوي مع الدور. فمثلا عندما يرقى الفرد إلى مركز إشرافي بينما يجد من الصعوبة تفويض السلطة، أو عندما يكلف الفرد بواجبات معينة في الوظيفة لا يفضلها، كتكليف فرد يعمل في مجال التسويق بالقيام بعمل خارج تخصصه.

*** العبء الأقل للدور أو المهنة:** يمثل تحمل عبء أقل من اللازم نوعا من الضغط ويحدث هذا في حالة الاعمال التي ليس بها قدر من التحدي، أو عندما لا يكون حجم المؤسسة كافيا ليشغل وقت الفرد.

*** غموض الدور:** يتسبب كل من صراع الدور والغموض في إحداث توتر، وعدم الرضا عن العمل، وانخفاض تقدير الفرد لذاته، والغياب . وبالرغم من أن الغموض قد يزيد من الحاجة إلى الإتصال لتخفيض عدم التأكد، إلا أن كل من صراع الدور والغموض قد يولد شعورا بالكراهية اتجاه الأفراد الذين ينظر إليهم كمسببين لهذا الغموض³

¹- روي من بهجمان، اللغة والحياة والطبيعة البشرية، جامعة الكويت، الكويت، ط1، 1989، ص 256

²- أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط2، 1993، ص 419.

³- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ط1، 2001، ص ص: 402-404.

ويذهب خبايا عبد الله في تفسيره عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية والخبرة العملية إلى تقديم مجموعة من النقاط التي يمكن طرحها كالتالي:¹

*مشكلات مركزية اتخاذ القرارات : حيث يضطلع شخص واحد غالباً بمسؤولية جميع المهام الإدارية مثل الإدارة العليا والإنتاج والتمويل والتسويق، وهي مسؤوليات تتوزع في المنشآت الكبيرة من شخص بل على عدة إدارات.

*مشكلة نقص القدرات والمهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة في هذه المنشآت حيث يسود نمط المدير المالك غير المحترف " والذي تنقصه الخبرة الإدارية، إذ أنه يكون قد تولى الإدارة باعتباره أحد أفراد العائلة، وأيضاً يتميز بانخفاض المستوى التعليمي والتدريبي.

ج- عدم تنمية قدرات الأفراد من خلال المعرفة والمهارات.

تحتاج كل المنظمات إلى أفراد مدربين ذوي مهارات مؤهلين لتأدية الأنشطة التي يجب القيام بها، لكن إذا غابت هذه المهارات وجب رفع مستوى هؤلاء العاملين مع زيادة قدراتهم لتلائم الأعمال المطلوبة منهم، ومن الملاحظ أن تعقد الوظائف في العصر الحديث زاد من الحاجة لتنمية قدرات العاملين، ففيما سبق كانت الوظائف بسيطة يتم تعلمها بسهولة وتتأثر بتغيرات تكنولوجية قليلة، أما في السنوات الأخيرة والتي كان من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة والتي بدورها شكلت ضغوطات على المنظمات لكي تتلاءم المتغيرات الحاصلة كالسلع المنتجة مادية خدمية والوظائف المناسبة لذلك، وأنواع المهارات المناسبة لتلك الوظائف . فتتمية العاملين في مجتمع يتسم بالتغيير السريع ليس مجرد مطلب ولكن هو ضرورة حتمية وجب للمنظمات ممارستها وتوفير الموارد اللازمة له إذا كان هدف المنظمة الإبقاء على قوى عاملة منتجة وفعالة تحقق لها أهدافها وأهداف المنظمة².

د- المشكلات المرتبطة بتقييم الاداء:

إن فوائد قياس الأداء تشمل تحسين الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد، ودعم ثقة الأفراد بأنفسهم وحصولهم على تشجيع الإدارة، وتنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد وزيادة الإنتاجية، والكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد شعار الأفراد بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية وتدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد.

¹ - هناء مارس، أصر الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى العمال، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص: 89-90.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، الأردن، ط1، 1996، ص80.

2- عائق الإتصال اللغوي في المؤسسة:

خاصة عندما تكون غير واضحة أو غامضة أو عند استخدام اللغة الخاصة أو المتخصصة في غير مناسبتها وقد تشكل طريقة استخدام اللغة أو طريقة الإلقاء والنطق والتلاعب بالمعاني عائقا أمام وصول الرسالة إلى المستقبل وتعتبر اللغة الأجنبية واختلاف اللهجات واختلاف مدلولات الألفاظ بين البيئات المختلفة عائقا كبيرا، ومن مشكلات اللغة أيضا إساءة تفسيرها من قبل المستقبل وعدم القدرة على التعبير وعدم القدرة على الكتابة أو القراءة أو التحدث عند أحد أطراف عملية الاتصالات (المرسل أو المستقبل أو كلاهما).¹

1-2- مفهوم اللغة:

هي " وسيلة نقل الفكر والعلم والإحساس من فرد إلى آخر في مختلف العصور وهي نظام من نظم المجتمع الإنساني وظاهرة من ظواهره الخاضعة لما تخضع له هذه الظواهر من عوامل التطور والجمود والرقى والانحطاط والحياة والموت، وهي ظاهرة غير مادية شأنها شأن العرف والعادات.²

وللغة وسيلة نظامية لتوصيل الأفكار والمشاعر باستعمال العلامات والأصوات والإشارات وكلها متفق عليه، ويؤدي معاني مفهومه.³

ويعرفها دي سوسير " بأنها نتاج اجتماعي من مقدور الكلام ومجموعة من الاعتقادات والتصورات اللاصقة والراسخة وهي ضرورة للإنسان وتستعمل وتمارس من طرف الكيان الاجتماعي، وهذا حتى يتسنى لمجموعة من الأفراد من ممارستها.⁴

وتعرف بأنها تلك القدرة الذهنية المكتسبة من طرف الأفراد ويمثلها نسق من رموز اعتباطية منطوقة يتسنى من خلالها أفراد المجتمع من الإتصال والتواصل فيما بينهم".⁵

¹ مهملي بن علي، أهمية اللغة عند متخذ القرار وتأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي، مجلة تنمية الموارد البشرية، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، المجلد 07، العدد 2، 2016، ص 29.

² مرادسي الجودي: العولمة والهوية الثقافية، مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 229.

³ دوجلاس براون: أسس تعلم اللغة وتعليمها، ترجمة عبده الرجحي وطلي علي أحمد شعبان، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1994، ص 23.

⁴ -Dsaussure (F): Cours de linguistique general, édition critique par Rudolf Engler, 2 vol., Wiesbaden, Harrassowitz. 1990. p.23.

⁵ روي من بهجمان، المرجع السابق، ص 256

وتعتبر جزء من التراث الثقافي وهي المعبرة عنه حيث تتحول تلك الأصوات التلقائية في اللغة إلى رموز ثقافية قادرة على توصيل الأفكار والرغبات والمعاني والخبرات والتقاليد من جيل إلى آخر..¹

وحسب قنديس " أن اللغة هي مركب معقد يمس فروعا من المعرفة المختلفة فهي فعل سوسولوجي من حيث أنها تدفع: عدد من أعضاء الجسم الإنساني إلى العمل، وهي فعل نفساني من حيث أنها تستلزم نشاطا إراديا للعقل وهي فعل اجتماعي من حيث أنها استجابة الحاجة الإتصال بين بني الإنسان".¹

ولا تقتصر اللغة على مجرد أنها وسيلة بل إضافة إلى ذلك فهي تصدر في شكل أصوات يعبر بها كل قوم عن أغراضهم كما أنها تختلف من مجتمع إلى آخر.

نستخلص ان اللغة هي ذلك التفاعل الذي يشمل كل العناصر المرتبطة بالمعنى من خلال مجموعة من الرموز التي نستطيع من خلالها نقل الافكار والمعاني والاتجاهات وغيرها، ولها وضا اجتماعية وتفاعلية مختلفة تهدف الى تحقيق غايات معينة.²

2-2- خصائص اللغة:

تتمثل خصائص اللغة فيما يلي:³

أ- **الخاصية الصوتية:** نلاحظ أنهم عرفوا اللغة بأهم وأرق مظاهرها، وهي الأصوات، فقد ارتبط الإنسان "بهذه الأصوات ارتباطا وثيقا على مر العصور، حتى أصبح الآن غير قادر على التفكير أو التعبير عن خواطره إلا عن طريقها، مما جعل كثيرا من الفلاسفة يقررون أنه لا سبيل إلى التفكير بغير هذه الأصوات ممثلة في كلمات وجمل؛ فإذا قيل لنا: إن الإنسان حيوان ناطق، فمعناه أنه قادر على التفكير؛ لأنه قادر على النطق.

ب- **الخاصية التعبيرية:** وظيفة اللغة الأهم هي التعبير؛ فيها يعبر الإنسان عما يدور في خلد، وما يحتاجه من غيره في معاشه، ولقد كان الإمام ابن جني الأكثر توفيقا في قوله: (يعبر)، فلم يحصر وظيفة اللغة في توصيل الأفكار كما رأى البعض؛ ذلك أن هناك أشكالا للغة لا يقصد صاحبها بها توصيل فكرة معينة، وإنما تعبير عن حاجاتهم ومتطلباتهم الحياتية.

ج- **الخاصية الاجتماعية:** لقد عبر العلماء عن اجتماعية اللغة بقولهم: "إن اللغة لا تنشأ إلا في مجتمع"، و"إن اللغة لا تستعمل إلا في مجتمع"، و"إن الكلام يختلف باختلاف الطبقات الاجتماعية في المجتمع

¹ - أحمد بن نعمان: التعريب بين المبدأ والتطبيق في الجزائر والعالم العربي الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 65

² - مهمل بن علي، المرجع السابق، ص 29.

³ - سعد مقص، اللغة ودورها في التنمية الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 1، المجلد 4،

2019، ص 278.

الواحد في العصر الواحد، يمكن الشعبين ينشئان في نفس المنطقة الجغرافية، في وقت واحد، أن يختلف كلاهما، وذلك بحسب المستويات الثقافية لأفراد المجتمع، والذي ينعكس طردبا على مختلف أوجه الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.¹

2-3- وظائف اللغة في الإتصال:

تؤدي اللغة وظائف عديدة في عملية الإتصال الإداري فهي التي تكسبه الفعالية أو تحد من عملية الإتصال ككل وذلك لأنها تؤثر في محتوى الرسالة والمعلوم أن العملية الإتصالية قائمة على فهم الرسالة، فاللغة المستخدمة في الإتصال بين المرسل والمستقبل قد تكون مصدر فشل في عملية الإتصال الإداري، فهي وسيلة الإتصالات الرئيسية فعن طريقها يتم التعبير وتنقل الأفكار وتناقش القضايا، ويتم تبادل الآراء إلا أن الكلمات المستخدمة قد تكون لها معاني مختلفة أو تكون الصياغة معقدة فلا يفهم المرسل إليه ما يعنيه المرسل، وذلك حينما يلجا إلى استخدام بعض الكلمات أو العبارات أو المصطلحات المتخصصة التي لا يفهمها المرسل إليه.²

تعتبر الرسالة المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، تتضمن المعاني من أفكار وآراء تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، وتتوقف فاعلية الإتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها.³

ويرى زيد منير عبوي أن للغة وظائف هامة في فعالية الإتصال كما قد تكون عائقا مثل استخدام المصطلحات الخاصة بمهنة أو حرفة ما أو تخصص معين أو الاختصارات والرموز أو نطق الكلمات نطق غير سليم، أو استخدام لهجة غير معروفة، فكل هذه النواحي يمكن أن تؤدي إلى سوء الفهم ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:⁴

- اختلاف الإدراك لكل شخص.
- اختلاف العادات والتقاليد بين المرسل والمستقبل.
- درجة الثقة في المرسل والخبرات السابقة عنه.
- ازدحام الرسائل.

¹- سعد مقص، المرجع السابق، ص 279..

²- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1989، ص 265

³- يسوف مرزوق، فن الكتابة في الإدارة، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 24.

⁴- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 69.

- اختلاف المستوى الثقافي.

- الكثير من الألفاظ تحمل أكثر من معنى.

ويخطئ الكاتب أو الإداري إذا ظن أن ما يقدمه من كلمات مكتوبة أو منطوقة سوف يفهمها القارئ أو المستمع بالطريقة التي يفهمها هو ... وسيلة للوصول إلى من يرغب في مخاطبتهم باللغة التي يفهمونها أكثر من غيرهم... ومن هنا كانت صعوبة التفاهم بين شخصين يتكلمان لغتين مختلفتين... يقول الزعيم الهندي نهرو(إذا أردت أن تقنع شعبا عليك أن تخاطبه ليس فقط بلغة لسانه ولكن بلغة عقله وفكره¹ وهو أمر يتعلق بالإتصال الإداري المتعلق بالإدارة العليا والتنفيذية فغالبا ما يكون التنفيذيون ذوي مستويات دراسية دنيا قد لا يفهمون لغة الإدارة فلا يمكنهم تنفيذ الأوامر ما يؤدي إلى تأخير الأعمال أو عدم تنفيذها. لذلك فان عوائق الإتصال تكون متعلقة إما بحجب المعنى أو سوء الفهم أو لبعض الاختلافات بين المرسل والمستقبل.²

4-2- أهمية الإتصال اللغوي في المؤسسة:

تعتبر الرسالة المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، تتضمن المعاني من أفكار وآراء تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، وتتوقف فاعلية الإتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها.³

يقول الدكتور نبيل علي " فلم تعد اللغة مجرد أداة للاتصال، أو مجرد نسق رمزي ضمن أنساق، رمزية أخرى، بل أصبحت أهم العلوم المغذية لتكنولوجيا المعلومات، ورابطة العقد - بلا منازع بين جميع الأنساق الرمزية الأخرى التي تسري في كيان هذا المجتمع، حيث لها الدور الأكبر في صياغة شكل المجتمع الإنساني"⁴، ويقصد بالمعلومات كافة أنواع البيانات والتقارير والمعلومات المتعلقة بالنشاط لكل إدارة وكل قطاع فهي تلك العمليات والأساليب المستخدمة لإنتاج معطيات تمت معالجتها لتعطي معنا كاملا للمعلومة التي يمكن استخدامها⁵ فهي تمثل نتاج معالجة البيانات تحليلا وتركيبا، واستخلاص مضمونها

¹- عبد الباري ذرة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2011، ص213.

²- رشيد زوزو، دور اللغة في تحقيق فعالية الاتصال الإداري، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد15، 2015، ص .

³- عبد الرزاق محمد الدليبي: مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2011، ص31.

⁴- رشيد زوزو، المرجع السابق، ص 46.

⁵- نور الدين بلبيل: الارتقاء باللغة العربية في وسائل الإعلام، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة،

الجزائر، 2016، ص33.

فالبيانات إذن هي ركيزة المعلومات، فهي تعتمد على مجموعة من المصادر الرسمية وغير الرسمية والتي تساعد في الحصول على المعلومة.

تشجع اللغة البسيطة والواضحة والمفهومة الصادرة من متخذ القرار دافعا حقيقيا على العمل وتقوي روح التعاون بين الأفراد وتشجعهم على المشاركة في عملية صنع القرار، لأن التأثير الذي تحدثه هذه الأخيرة - اللغة - على الأفراد، يولد لديهم الرغبة في تطوير أداءهم الوظيفي، وتحقيق أهداف المؤسسة، وينمي في نفوسهم قوة الانتماء والولاء التنظيمي لهذا يتوجب على متخذ القرار الفعال أن يكون ملما بمفردات اللغة، وتراكيبها وقواعدها الأساسية من الناحية النظرية والوظيفية، كما يجب أن تتوفر في المتحدث المؤثر مجموعة من الخصائص، نذكر منها:¹

أ. خصائص شخصية (الصدق والموضوعية والوضوح الدقة، القدرة على التذكر الاتزان الانفعالي المظهر القدرة على التعبير الحركي).

ب خصائص صوتية النطق بشكل صحيح، وضوح الصوت التنوع في الصوت.

ج الخصائص الانفعالية القدرة على التحليل والابتكار القدرة على التعبير، القدرة على الضبط الانفعالي القدرة على تقبل النقد.

- تبرز أهمية اللغة من خلال حيوتها وسلطتها وقدرتها على التوجيه، وهو ما يستوجب توظيف اللغة بالكيفية التي تناسب توجيه الفرد نحو فضاء البعد الواحد القبول بالواقع السياسي والاجتماعي القائم، حيث يؤكد الفيلسوف والسياسي الألماني " هربرت ماركيزوز Herbert Marcuse " أيضا أنه إذا امتدت ذهنية السيطرة إلى اللغة لتحديد ما يجب أن يكون متاحا للتداول، فإن اللغة ستفقد حيوتها وقدرتها على توفير أدوات النقد والإبداع إتجاه الواقع السياسي والاجتماعي القائم.²

- تشكل عملية الإتصال بمختلف أركانها: (المرسل المرسل إليه، الرسالة الوسيلة... الخ) دعامة أساسية تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، جوهرها إستخدام المهارات اللغوية ووسيلتها اللغة بألفاظها وتراكيبها الحاملة للمعاني وتعرف المهارة بأنها: التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ (حسب الموقع الرسمي لجامعة بابل، كلية الفنون) لأن التواصل لا يكون إلا بين

¹ محمد علي عبد السلام، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 46.

² عبد القادر شرشار، أهمية اللغة ووظائفها في عملية التواصل، قراءة في كتاب مدخل الى التحليل الانصاني، مجلة انسانيات، رقم 17،

2002، ص 96.

مرسل ومرسل إليه باعتبارهما الطرفين الأساسيين في العملية الإتصالية فالمرسل لا يكون إلا متكلما أو كاتباً، والمرسل إليه (المستقبل) لا يكون إلا مستمعاً أو قارناً، وتشمل هذه المهارات اللغوية بصفة عامة: مهارة الإستماع الكلام القراءة والكتابة.

- تعتبر اللغة وسيلة لصناعة الأفكار، مما يساهم في تشكيل الوعي المناسب للتكيف مع الواقع السياسي والإجتماعي القائم... فالوعي تحصيل حاصل لنموذج الأفكار التي تفرزها اللغة والتحكم في أدواتها تحكم في صور الوعي.¹

- تنظم اللغة عملية التواصل وتحدد نوع العلاقة بين المرسل والمستقبل، وهي وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والخبرات فهي التي تصنع الفكر وهي أساس التواصل والتفكير والتخطيط²

-يساهم الجانب النفسي والسلوكي للغة في بناء منظومة اتصالية فعالة تربط بين المرسل والمتلقي.

-هي أهم أدوات التشكيل الثقافي، بل أحد عوامل تشكيل الأمم، إن لم نقل أهمها، ذلك أنها وعاء الفكر وأداة التعبير والتواصل والتفاهم بين الناس، توثق صلاتهم، وتقوي روابطهم، وتبني ثقافتهم، وتشد وحدة اللحمة بينهم، وهي مستودع ذخائر الأمة ومخزونها الثقافية وتراثها، الذي يجسر بين حاضرها وماضيها، ويصل حاضرها بمستقبلها، ويحدد سمات شخصيتها وملامح هويتها... إنها الوطن الثقافي الذي يصنع الوجدان، ويحرك التفكير، ويترجم الأحاسيس، ويغير السلوك، ويسهل تبادل المعارف وتلقي العلوم... وهي المسبار الحقيقي لإدراك أغوار الشخصية وميولها واتجاهاتها، وتحديد أهدافها، فكثيراً ما يقال " تكلم حتى أراك " كما أن كيفية اختيار الألفاظ وأدوات التوصيل والتواصل يؤثر في بناء الملكة العقلية والقدرة التفكيرية، حتى يقال للحكيم " لسانه وراء عقله".³

فباللغة هي احد عناصر الإتصال ولكن وجود اللغة وحدها لا يعني بالضرورة حدوث اتصال، نحن لا نستطيع الإتصال لفظياً إلا بواسطة اللغة ومستخدم اللغة يثبت فشله إذا لم يتمكن من إيصال المعاني فلكي نقول 'نعم' يمكننا هز رؤوسنا دون أن نتحدث أو أن نلفظ الكلمة أو أن نكتبها، ومن الممكن كذلك أن نقول كلمة 'نعم' في بلد لا يتحدث العربية فلا يحدث أي نوع من الإتصال. فاللغة عبارة عن رموز نستخدمها لنتمكن من إيصال أفكارنا ومشاعرنا للآخرين. والإتصال يعني تبادل المعاني فنحن

¹- عبد القادر شرشار، المرجع السابق، ص 101.

²- عبد الرزاق محمد الدليبي، المرجع السابق، ص 41

³- نور الدين بلبليل، المرجع السابق، ص.33.

نستخدم اللغة لنصنع الكلام، لنبلور شخصياتنا ولنتبادل آراءنا وأفكارنا مع الآخرين والكلام هو ما نفعله كل يوم أما الإتصال فهو العملية التي نشارك بها الآخرين لنعطي معنى لكل شيء، والهدف من هذه العملية هو ربط اللغة بالحديث لإنتاج اتصال فعال لنقل المعنى المراد.¹

¹- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2002، ص 20.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل يمكن القول ان هناك العديد من المعوقات التي تواجه عملية الإتصال في المؤسسة، فمنها ما هو متعلق بالجانب الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والنفسي، وتعتبر جزء من مشبطات نظام المؤسسات نذكر منها أخطاء وضع الأشخاص غير المناسبين في مراكز وظيفية غير مناسبة لهم، بالإضافة لعدم اتفاق خبرة العامل ونوعية العمل الذي يؤديه ومشكلات تقييم الأداء،

كما يمكن استدراك النقائص ومعالجتها لتحسين المناخ الإتصالي العام داخل المؤسسة، وذلك بالاهتمام بالجانب النفسي للعامل، كي لا ينعكس ذلك سلبا على إدراكه وبالتالي عرقلة العملية الإتصالية التفاعلية الواجب توفرها بشكلها السليم لضمان السير الحسن للمؤسسة، فالمؤسسات الناجحة تهتم بجميع الجوانب التي قد تؤثر على العملية الإتصالية، والمناخ الإتصالي الذي يستجيب لمعايير من هذا النوع يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها حيث يبرز ذلك في الجانب الإدراكي السليم للفرد من خلال انعكاس كل ذلك على أدائه لمهنته

وتعتبر اللغة من أهم المجموعات التي يركز على استخدامها الإتصال حيث يكمن الإشكال هنا في أن الكثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الإتصال تحمل معاني مختلفة لأشخاص مختلفين، ويرجع ذلك للاختلاف في المستويات التعليمية وإلى المناطق الجغرافية التي يأتي منها هؤلاء الأفراد، واختلاف لغاتهم ولهجاتهم وهذا مصدر مهم من مصادر تعويق الإتصالات وعدم فعاليتها، وإضافة إلى ذلك فان استخدام بعض الأفراد لكثير من الكلمات في رسائلهم دون حاجة لذلك يجعل الرسالة معقدة أكثر أو يصعب فهمها من جانب المستقبل لها.



الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

- 1- إجراءات الدراسة الميدانية
 - 1-1-1- منهج الدراسة
 - 1-2-1- عينة الدراسة
 - 1-3-1- الاطار المكاني والزمني للدراسة
 - 1-4-1- أدوات جمع البيانات
- 2- الدراسة الميدانية
 - 1-2- تفرغ وتحليل البيانات الميدانية
 - 2-2- نتائج الدراسة

1- الإجراءات المنهجية للدراسة:

عندما يتعلق الأمر بإجراء أي دراسة علمية، من الضروري اتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية تهدف إلى تحقيق نتائج مرجوة. يتم ذلك من خلال اتباع منهج محدد يتناسب مع طبيعة الدراسة المقامة. يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يسلكها الباحث للكشف عن الحقائق العلمية، وذلك بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تحكم سير العقل وتحدد عملياته، بهدف الوصول إلى نتيجة ومعرفة محددة.

1-1- منهج الدراسة:

المنهج العلمي يمثل إطاراً أساسياً للتفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وتقديمها بشكل منهجي. يهدف الباحث من خلال اعتماد المنهج العلمي إلى الوصول إلى نتائج وحقائق موثوقة ومعقولة حول الظاهرة المدروسة. يساعد المنهج العلمي الباحث على اتباع خطوات منهجية محددة، مثل تحديد المشكلة البحثية، استعراض الأدبيات السابقة، وضع الفرضيات، تصميم الدراسة، جمع البيانات، وتحليلها بواسطة أدوات مناسبة. بفضل هذا الإطار العلمي المنهجي، يتم تحقيق نتائج دقيقة وقابلة للتكرار، مما يعزز مصداقية الدراسة ويساهم في توسيع المعرفة العلمية.¹

المنهج العلمي يحتل أهمية كبيرة في البحوث الاجتماعية والإنسانية، حيث يسعى من خلال أدواته إلى اختيار وتحليل جميع عناصر الظاهرة المدروسة والتصرف فيها. يعتمد كل بحث علمي على منهج منظم وواضح يحدد مسار الدراسة ونتائجها بشكل يجيب على الإشكاليات والتساؤلات المطروحة.

لذا يجب أن يكون الباحث على دراية تامة بأهمية الجوانب المنهجية في إجراء بحثه. يجب عليه الاعتماد على مجموعة من الخطوات المنتظمة والمحددة التي تمكنه من الوصول إلى نتائج محددة. هذه الخطوات تشمل تحديد المشكلة البحثية بوضوح، واستعراض الأدبيات المرجعية المتعلقة بالموضوع، ووضع فرضيات قابلة للتحقق، وتصميم الدراسة بشكل دقيق، وجمع البيانات بواسطة أدوات قياس مناسبة.

¹- منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 46.

باستخدام المنهج العلمي بشكل صحيح، يمكن للباحث أن يحقق تقدماً في فهم الظواهر الاجتماعية والإنسانية والإجابة عن التساؤلات المطروحة. إن تبني منهجية قوية ومنظمة يساهم في زيادة موثوقية النتائج وتوفير قاعدة علمية قوية لاتخاذ القرارات والتوصيات المستقبلية.¹

دراستنا تستخدم المنهج الوصفي لتحقيق هدفها في معرفة مدى تأثير العوائق المختلفة على العملية الاتصالية في المؤسسة الأجنبية. يتم ذلك من خلال اختيار العمال في المؤسسة الأجنبية بتروفاك انترناشيونال باليزي للتعرف على هذه العوائق ومدى تأثيرها على فعالية التواصل بين العمال في المؤسسة.

2-1- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يلجأ الباحث خلال إجراءه لدراسته إلى تحديد مجتمع البحث الذي يمثل الإطار الكلي للدراسة، ويعتبر مجتمع الدراسة مجموعة المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة.

ومجتمع البحث يعتبر مجموعة منتهية أو غير منتهية من عناصر محددة مسبقاً، لها خاصية مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي، وعليه فقد حددنا مجتمع بحثنا بطريقة تسمح لنا من دراسة العينة.

إذ يعرف مجتمع البحث أنه: "جميع الأفراد والأشخاص والأشياء الذين يكونون موضع مشكلة البحث، إذ هي أفراد والأحداث أو المشاهدات لموضوع البحث أو الدراسة"²

قمنا باستخدام العينة الحصصية في دراستنا، وهذه العينة تعتبر من بين العينات غير الاحتمالية. تم اختيار طلاب قسم علوم الإعلام والاتصال في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة كعينة للدراسة. تم اختيار هذه العينة بطريقة تحكومية ولم يترك فيها مجالاً للصدفة، يقوم الباحث بشخصياً باقتناء المفردات التي تمثل العينة بشكل أكثر تمثيلاً صحيحاً مما يبحث عنه من معلومات وبيانات. يعود ذلك إلى إدراكه المسبق ومعرفته الجيدة بمجتمع البحث وعناصره الهامة التي يتمثلون فيها بشكل صحيح. وبالتالي، لا يواجه صعوبة في سحب المفردات بطريقة مباشرة حيث قررنا سحب 100 مفردة من العمال في مؤسسة برتوفاك العالمية باليزي نظراً لتباين مجتمع البحث من أصل 833 عامل أي ما يعادل 12% من مجتمع البحث.

¹ محمد بابا عي، مقارنة في فهم البحث العلمي، مكتبة مؤمن قريش، دمشق، ط 2، 2014، ص 115.

² نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل، قسنطينة، الجزائر، 2017،

3-1- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات البحث من العناصر الأساسية في بناء أي بحث علمي من أجل جمع الحقائق والمعلومات من ميدان الدراسة وذلك باستخدام أداة أو عدة أدوات كوسيلة علمية، وفي هذا الإطار ومن أجل جمع البيانات اللازمة حول أفراد العينة في دراستنا فقد قمنا بالاعتماد على أدوات الاستبيان.

يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار يعتبر الاستبيان وسيلة لجمع المعلومات ويستخدم على نطاق واسع، سواء في إطار واسع مثل الأمة بأكملها أو في إطار ضيق مثل المدرسة. يختلف الاستبيان في طوله ودرجة تعقيده، والجهد الأكبر يتم توجيهه في بناء فقرات متكاملة والحصول على استجابات شاملة. من الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وافية وواضحة ومعرفة جيداً لكي يتسنى بناء الفقرات بشكل متين وجيد التنظيم¹.

تحرص عملية بناء الفقرات على ضمان توصل المشاركين لفهم صحيح للأسئلة وتعزيز تعبيرهم عن آرائهم ومعلوماتهم بشكل صحيح وواضح. يجب أن تكون الأسئلة متوافقة مع أهداف الدراسة والفروض البحثية، ويجب أن يتم وضعها بشكل منطقي ومتسلسل. علاوة على ذلك، يجب أن يتم توفير خيارات إجابة شاملة ومناسبة لتمكين المشاركين من التعبير بشكل دقيق عن آرائهم ومعلوماتهم.

بالاعتماد على فقرات جيدة واستجابات كاملة، يمكن للباحث الحصول على بيانات ذات جودة عالية واستخدامها في تحليله وتفسيره لنتائج الدراسة. يساهم الاستبيان الجيد في تحقيق أهداف البحث وفهم أفضل للموضوع المدروس. قد استعملت استمارة الاستبيان لجمع البيانات فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة، بعدما اطلعت عليها الأستاذ المشرف عدة مرات وقام بتصحيح الأخطاء فيها وقد خرجنا في هذه الإستمارة بثلاث 05 محاور أساسية كالتالي :

- المحور الأول: البيانات العامة
- المحور الثاني: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة.
- المحور الثالث: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة
- المحور الرابع: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسي للعمل داخل المؤسسة
- المحور الخامس: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الثقافي للعمل داخل المؤسسة

¹ محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط2، 1999، ص 103.

4-1- مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات دراستنا في:

-المجال المكاني للدراسة:

تعتبر شركة بتروفاك انترناشيونال شركة رائدة في مجال تقديم الخدمات الدولية لصناعة الطاقة، حيث تضم مجموعة من العملاء بما في ذلك العديد من شركات الطاقة الرائدة في العالم. فتصمم شركة بتروفاكوتبني وتشغل وتصون منشآت النفط والغاز والتكرير والبتروكيماويات والبنية التحتية للطاقة المتجددة. يتمثل هدفنا في تمكين عملائنا لتلبية الاحتياجات العالمية المتغيرة للطاقة. وتحل قيمنا الأربع المتمثلة في القيادة والسرعة والاحترام والانفتاح مكانة مهمة لتحقيق مهامنا. تقع أسواق بتروفاك الرئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA) وبحر الشمال البريطاني حيث حققت إنجازات ناجحة من خلال تحقيق مشاريع آمنة وموثوقة ومبتكرة، تركز على نموذج تسليم محلي وفعال من حيث التكلفة مع التركيز القوي على القيمة المحلية. كما ننشط في عدة أسواق هامة أخرى، بما في ذلك الهند وجنوب شرق آسيا والولايات المتحدة. وتشمل شركتنا حوالي 8200 موظفا يعملون في 31 مكتب عالميا. وتم إدراج شركة بتروفاك في بورصة لندن الرمز (PFC):

تعمل بتروفاك في الجزائر منذ عام 1997 عندما افتتحت مكاتبها الأولى في الجزائر العاصمة. وقد طورت الشركة خلال هذه السنوات العديد من مشاريع النفط والغاز الأكثر أهمية في البلاد وحققت إنجازات كبيرة وناجحة بفضل التزامها بدعم استراتيجية التوطين وتطوير اليد العاملة المحلية. حيث توظف موارد بشرية محلية تمثل 85٪ من اليد العاملة التي تضمها الشركة داخل البلاد. وستشمل الاتفاقيات الجديدة في البداية انضمام 80 متربصا جزائريا معينا محليا من ولايتي ورقلة وإليزي إلى مركز التكوين، الذي صممه وبنته شركة بتروفاك في عام 2010، ومنحهم المهارات اللازمة للعمل في مجال النفط والغاز، مما يتيح نقل المعارف والخبرات المستفيضة لشركة بتروفاك في شتى المجالات بهدف تحسين سلامة وجودة المشاريع داخل البلد.

وأنجزت شركة بتروفاك 14 مشروعا في البلاد بما في ذلك المهام الجارية. وفي عام 2018، حصلت شركة بتروفاك على عقد الهندسة والمشتريات والبناء (EPC) مع شركة سوناطراك لمشروع تطوير حوض تهرت وأعقب ذلك عقدا لمشروع تطوير عين تسيل في مارس 2019. وحصل المتدربون المحليون على مناصب شغل لدعم هذه المشاريع الرئيسية الأخيرة، مع وضع معايير تفيد بأن جميعهم مقيمون في ولايتي ورقلة أو إليزي.

المجال الزمني للدراسة:

- ✓المجال الزمني للدراسة الاستطلاعية: انطلقت الدراسة الاستطلاعية منذ الأيام الأولى للسنة الحالية فورا بعد الموافقة على موضوع الدراسة من قبل اللجنة المختصة وذلك في شهر جانفي 2023 وكون الباحث ينتمي إلى مجتمع البحث.
- ✓المجال الزمني للدراسة النظرية: من بداية شهر ديسمبر 2022 الى غاية شهر مارس 2023.
- ✓المجال الزمني للدراسة الميدانية: بداية من شهر 15 مارس 2023 الى غاية 20 ماي 2023.
- المجال البشري للدراسة: يتمثل في عمال وموظفي المؤسسة الاجنبية بتروفاك الدولية باليزي

2- الدراسة الميدانية

1-2- تفرغ وتحليل البيانات الميدانية:

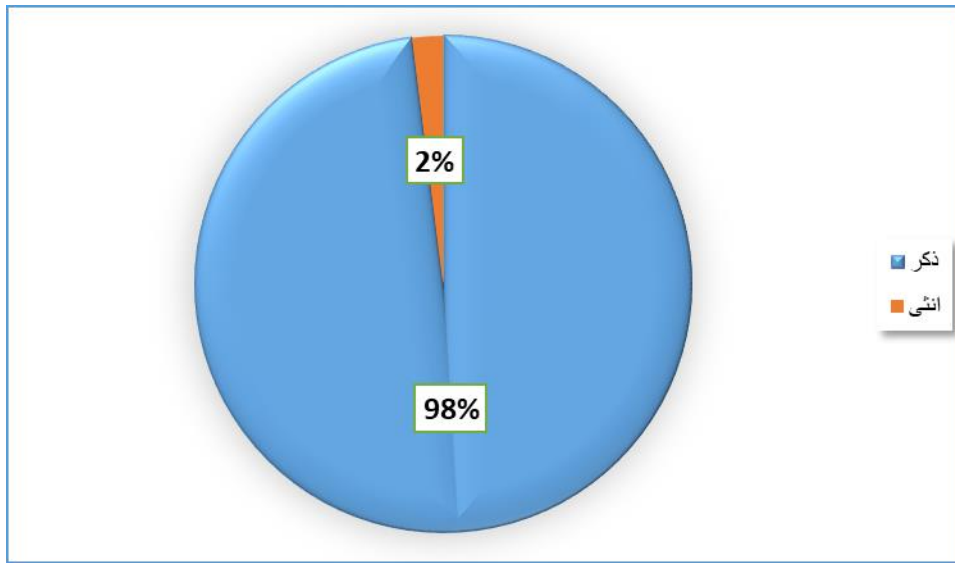
المحور الأول: البيانات العامة

1- الجنس؟

الجدول رقم 01 : يجدول يمثل عامل الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	
98%	98	ذكر
2%	2	أنثى
100%	100	المجموع

الشكل رقم 01: دائرة نسبية تمثل عامل الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين

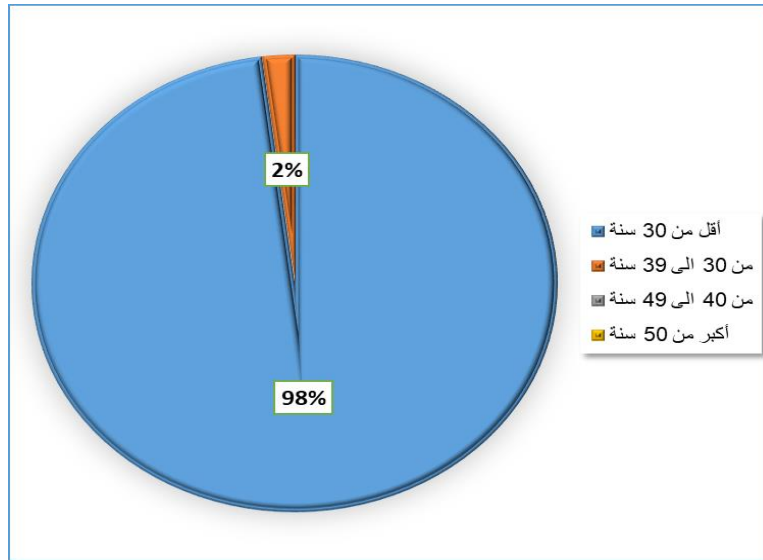
تبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أنه يكاد يخلو العنصر النسوي من في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت نسبة الذكور ب 98% أما نسبة الاناث فكانت 2% فقط، وذلك راجع مجال العمل في المؤسسة الذي يفرض هيمنة وجود جنس الذكور على جنس الاناث.

2- السن؟

الجدول رقم 02 : يمثل السن ؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
23%	23	أقل من 30 سنة
31%	31	من 30 الى 39 سنة
34%	34	من 40 الى 49 سنة
12%	12	أكبر من 50 سنة
100%	100	المجموع

الشكل رقم 02 : دائرة نسبية تمثل السن؟



المصدر: من اعداد الطالبين

تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن الفئة العمرية التي هي من 40 الى 49 سنة والتي تقدر بنسبة 34% هي الفئة الغالبة في المؤسسة وتليها الفئة العمرية من 30 الى 39 سنة بنسبة 31% في حين كانت نسبة الفئة العمرية الأقل من 30 سنة 23% أما الفئة العمرية التي هل أكبر من 50 سنة والتي تقدر بنسبة 12%

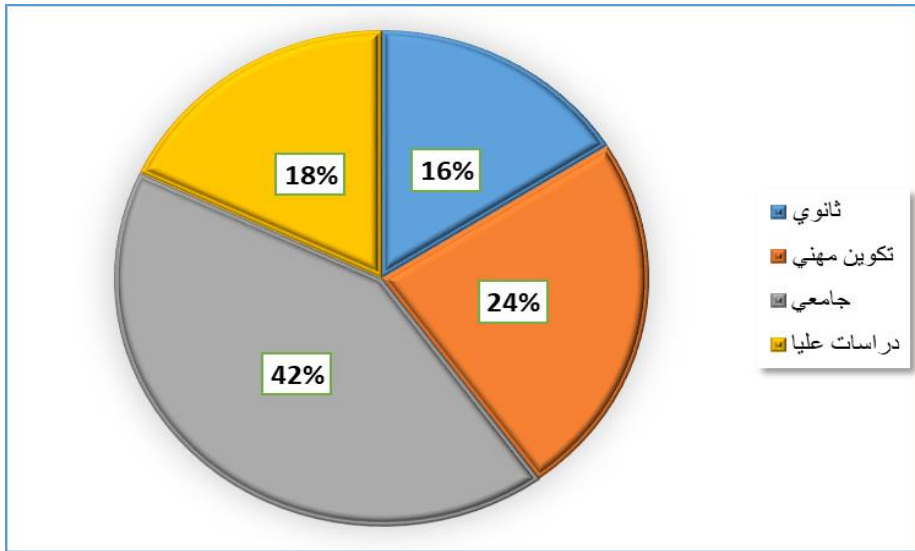
ان تغلب فئة الشباب عامل مهم في توفير بئة اتصالية جيدة كون أن هذا الجيل له الخبرة والدراية المهنية ومحرك ومرتبطة بوسائل الاتصال المختلفة اكثر من الفئات العمرية الصغيرة، وقد يتمكن من إيجاد حلول للمعوقات الاتصال داخل المؤسسة.

3- المؤهل العلمي؟

الجدول رقم 03 : يمثل المؤهل العلمي؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
16%	16	ثانوي
24%	24	تكوين مهني
42%	42	جامعي
18%	18	دراسات عليا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 03 : دائرة نسبية تمثل المؤهل العلمي؟



المصدر: من اعداد الطالبين

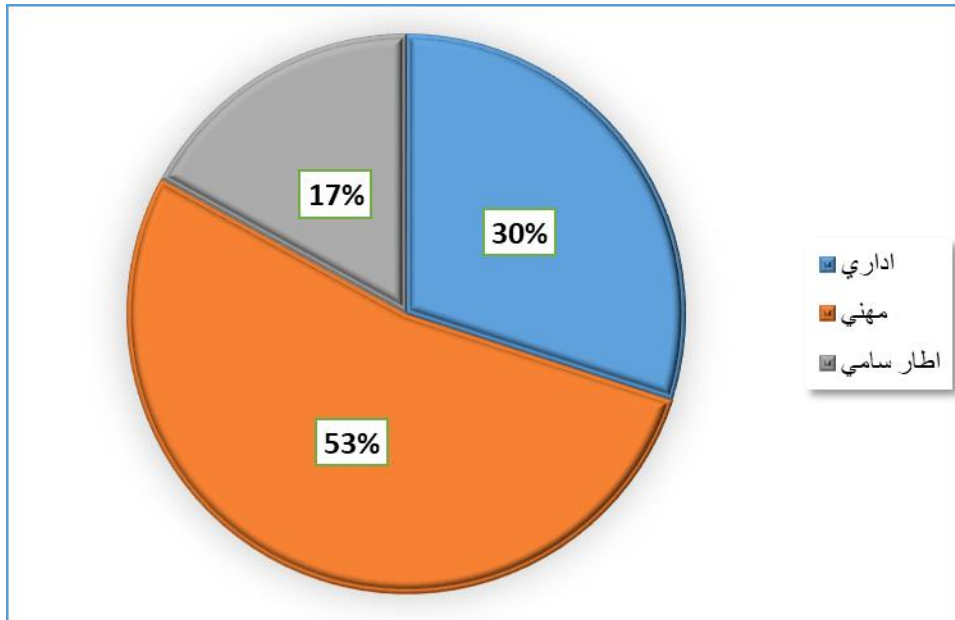
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن الفئة ذات المؤهل العلمي الجامعي هي الأكبر عن باقي المستويات العلمية حيث بلغت 42% من المستجوبين، في حين كانت نسبة 24% خريجي تكوين مهني، أما فئة أصحاب الدراسات العليا فكانت نسبتهم 18% وفي الأخير جاءت فئة التعليم الثانوي فكانت نسبتهم 16%

4- نوع الوظيفة؟

الجدول رقم 04 : يمثل نوع الوظيفة ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
30%	30	اداري
53%	53	مهني
17%	17	اطار سامي
100%	100	المجموع

الشكل رقم 04 : دائرة نسبية تمثل نوع الوظيفة ؟



المصدر: من اعداد الطالبين

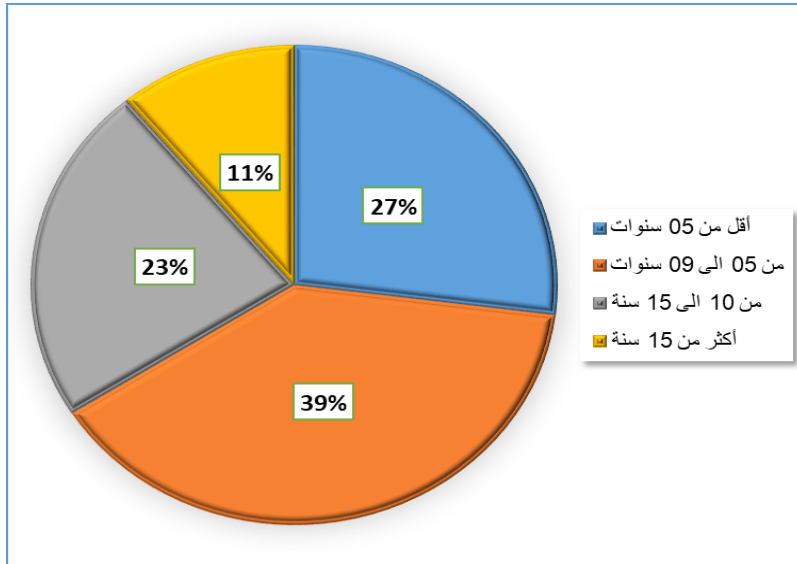
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن فئة العمال المهنيين أكبر فئة حيث تبلغ 53% وتليها فئة الإداريين بنسبة 30% أما فئة الإطارات السامية قدرت بنسبة 17%.
ومنه نرى ان هذه النسب تدل على أهمية العمال المهنيين وهذا راجع الى طابع عمل المؤسسة محل الدراسة.

5- الخبرة المهنية

الجدول رقم 05 : يمثل الخبرة المهنية؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
27%	27	أقل من 05 سنوات
39%	39	من 05 الى 09 سنوات
23%	23	من 10 الى 15 سنة
11%	11	أكثر من 15 سنة
100%	100	المجموع

الشكل رقم 05 : دائرة نسبية تمثل الخبرة المهنية ؟



المصدر: من اعداد الطالبين

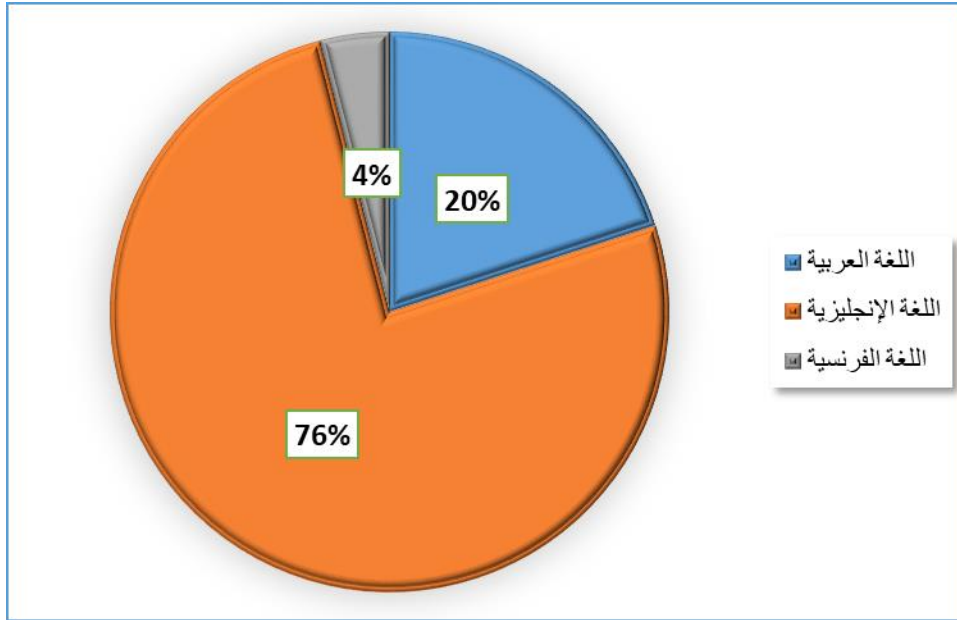
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن نسبة الموظفين ذوي الخبرة المهنية من 05 الى 09 سنوات والتي قدرت بنسبة 39% هي الفئة الغالبة والتي تعكس وجود ثقافة مؤسسية اتصالية جيدة كون أغلبية العمال ذو خبرة مهنية جيدة، في حين باقي النسبة مقسمة على الفئات ذو الخبرة اقل من 05 سنوات بنسبة 27% وهي الفئة التي يلزمها دوما وقت للعمل ضمن فريق وأيضا التدريب على وسائل الاتصال واكتساب خبرة تساعده في التعامل مع جميع حالات الاتصالية داخل المؤسسة. والفئة من 10 الى 15 سنة بنسبة 23% يلما في الاخير الفئة ذوي الخبرة المهنية الأكثر من 15 سنة بنسبة 11% وهي الفئة التي حافظت على استقرارها في المؤسسة وتمكنوا من اكتساب خبرة طويلة في مجالهم،

6- اللغة التي تتقنها؟

الجدول رقم 06 : يمثل اللغة التي تتقنها ؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
20%	20	اللغة العربية
76%	76	اللغة الإنجليزية
4%	4	اللغة الفرنسية
100%	100	المجموع

الشكل رقم 06 : دائرة نسبية تمثل اللغة التي تتقنها ؟



المصدر: من اعداد الطالبين

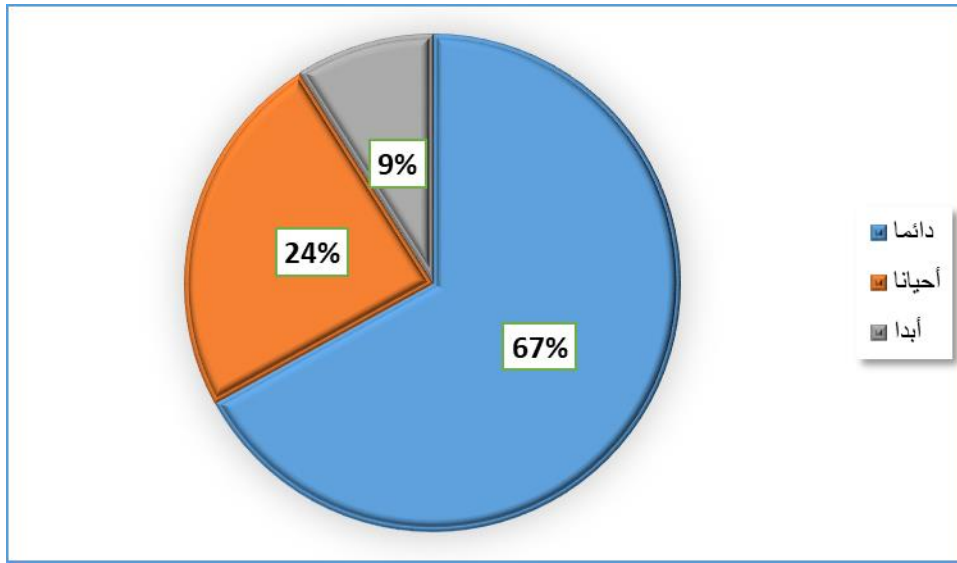
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن اللغة الإنجليزية هي اللغة السائدة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت نسبة 76% من المبحوثين يتقنون اللغة الإنجليزية، تليها اللغة العربية بنسبة 20% رغم انها اللغة الرسمية للبلد الجزائر، وأخيرا اللغة الفرنسية بنسبة 4% وهي نسبة ضئيلة جدا وذلك ان الشركة الأجنبية محل الدراسة هي جزء من شبكة عالمية تعمل على الاستثمار في مجموع من البلدان واللغة الإنجليزية هي لغة الاعمال الدولية ولغة الاتصال الأساسية بين الشركات والفروع في مختلف البلدان، وكذا تعتبر وسيلة فعالة للتواصل بين الموظفين المتعددي الجنسيات، وكذلك تعتبر الإنجليزية وسيلة لتسهيل الاتصال ونقل المعرفة بشكل فعال للعروض التقديمية والتدريبات التي تقدمها المؤسسة للموظفين.

المحور الثاني: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة.

7- عندما تتحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فاعليتك في الأداء وفعالية الاتصال؟
الجدول رقم 07: يمثل عندما تتحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فاعليتك في الأداء وفعالية الاتصال؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
67%	67	دائما
24%	24	أحيانا
9%	9	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 07 : دائرة نسبية تمثل عندما تتحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فاعليتك في الأداء وفعالية الاتصال؟



المصدر: من اعداد الطالبين

تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن النسبة المسيطرة كانت تؤمن بان الحوافز في العمل من المعوقات التي لها تأثير في فعالية العملية الاتصالية في المؤسسة وهي النسبة الأكبر حيث مثلت نسبة 67% فالموظف حين يتحصل على حوافز يبذل مجهودات إضافية ويؤثر عليه وعلى فعاليته الاتصالية، أما نسبة 24% من المبحوثين فهي فئة لا تتأثر بالحوافز وتبقى في نفس نمط العمل، أما نسبة 9% التي كانت أبدا فانها لا تعتبر الحوافز من المعوقات، فهذه الفئة لا تحسب حساب الحوافز ولها معيار معين في العمل تحافظ على نفس المسار، ومنه نستنتج ان للحوافز دور فعال في تقدم المؤسسة وزيادة العمل وكسب ثقة الموظف ومن أسباب نجاح العملية الاتصالية.

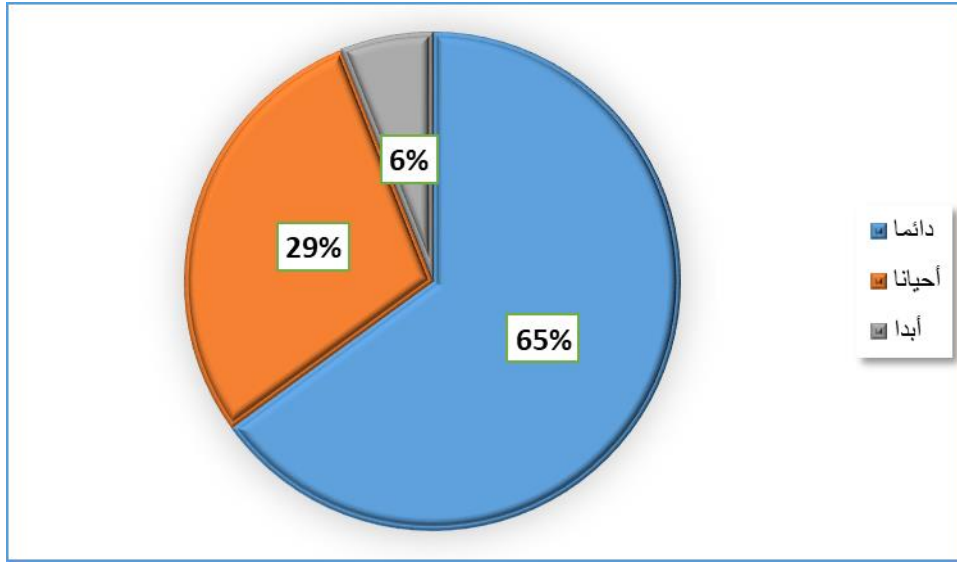
8- هل يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في مؤسستك على أدائك وفعالية العملية الاتصالية؟

الجدول رقم 08: يمثل هل يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في مؤسستك على أدائك

وفعالية العملية الاتصالية؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
65%	65	دائما
29%	29	أحيانا
6%	6	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 08: دائرة نسبية تمثل هل يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في مؤسستك على أدائك وفعالية العملية الاتصالية؟



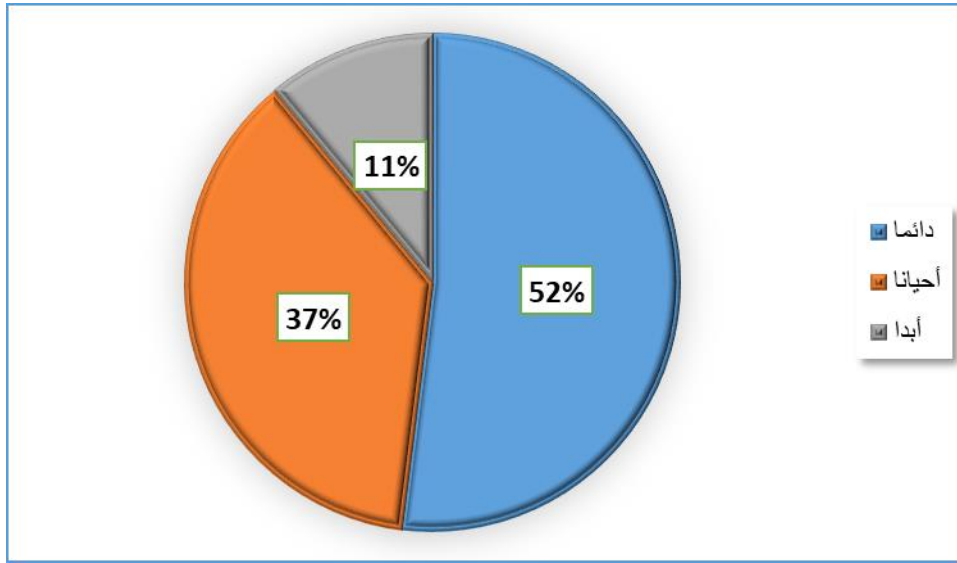
المصدر: من اعداد الطالبين

تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يؤمنون بأن العقوبات والجزاءات لها دور في مساهمة المهني كموظف، ويخافون على مناصبهم من الضياع حيث بلغت نسبتهم 65% أجابوا بدائما، تليها نسبة 29% من المبحوثين أجابوا بأحيانا ما يثر أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة على اداءهم وفعالية العملية الاتصالية، أما ما نسبتهم 6% وهي فئة قليلة جدا لا يؤمنون بأسلوب العقوبات ويرى نفسه اذا ارتكب خطأ يغادر المؤسسة ويبحث عن عمل آخر.

9- هل يؤثر عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للأجور و المرتبات على فعالية الاتصال في المؤسسة؟
الجدول رقم 09: يمثل هل يؤثر عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للأجور و المرتبات على فعالية الاتصال في المؤسسة؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
52%	52	دائما
37%	37	أحيانا
11%	11	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 09 : دائرة نسبية تمثل هل يؤثر عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للأجور و المرتبات على فعالية الاتصال في المؤسسة؟



المصدر: من اعداد الطالبين

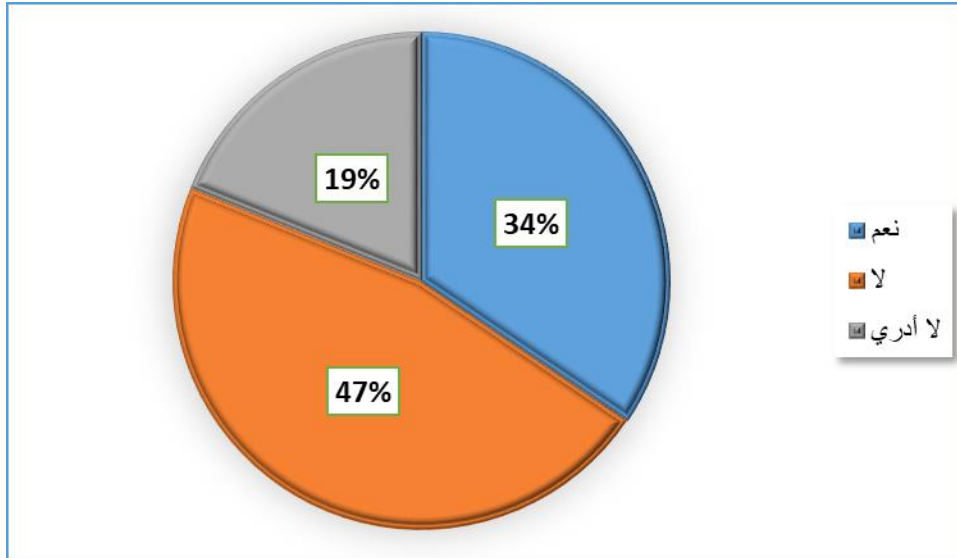
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن عدم وجود سياسة واضحة للأجور و المرتبات يؤثر على فعالية الاتصال دائما بنسبة عالية تقدر بـ 52% تليها نسبة 37% أحيانا ، أما النسبة الأخيرة فتقدر بـ 11% والتي توضح عدم تأثير عدم وضع سياسة واضحة للأجور و المرتبات على فعالية الاتصال.

10- هل يتوافق دخلك مع مستوى أدائك؟

الجدول رقم 10 : يمثل هل يتوافق دخلك مع مستوى أدائك؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
31%	31	نعم
42%	42	لا
27%	17	لا أدري
100%	100	المجموع

الشكل رقم 10 : دائرة نسبية تمثل هل يتوافق دخلك مع مستوى أدائك؟



المصدر: من اعداد الطالبين

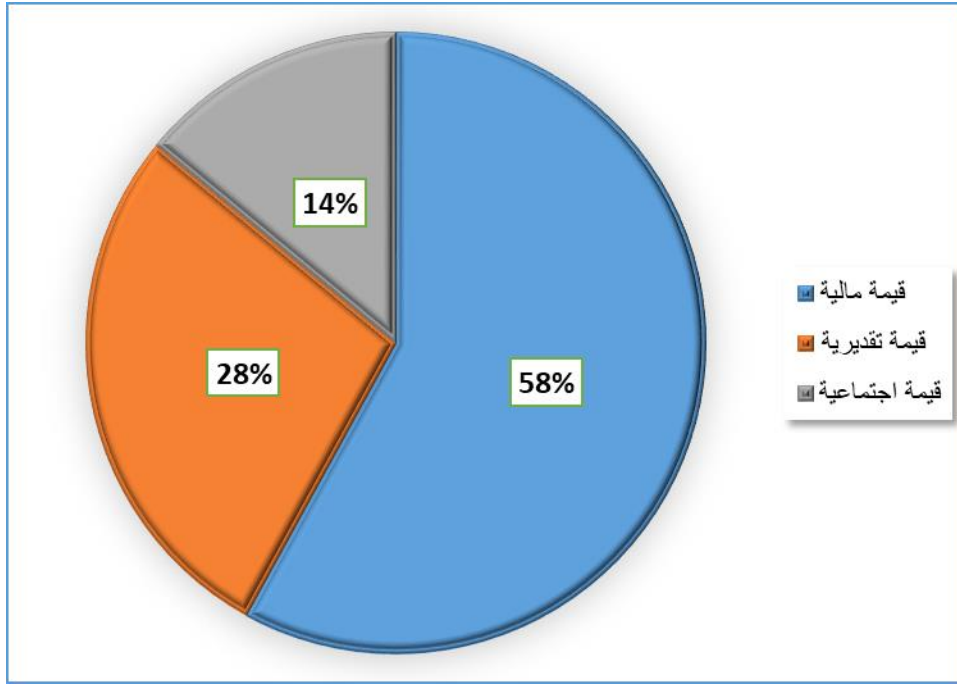
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة إجابة العمال حول توافق دخلهم مع مستوى أدائهم لا يتناسب بنسبة قدرت بـ 42% لتليها نسبة 31% يوافقون على دخلهم مع مستوى أدائهم ، لتكون في الأخير نسبة تقدر بـ 17% غير متأكدين اذا كان دخلهم يتوافق مع مستوى أدائهم أم لا.

11- ماذا يمثل الأجر بالنسبة لك؟

الجدول رقم 11: يمثل ماذا يمثل الأجر بالنسبة لك؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
58%	58	قيمة مالية
28%	28	قيمة تقديرية
14%	14	قيمة اجتماعية
100%	100	المجموع

الشكل رقم 11 : دائرة نسبية ماذا يمثل الأجر بالنسبة لك؟



المصدر: من اعداد الطالبين

تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن مكانة الأجر بالنسبة للعامل أنه "قيمة مالية" بأعلى نسبة تقدر بـ 58% لتحل في المرتبة الثانية على أن الأجر هو قيمة تقديرية بنسبة تقدر بـ 28% أما في المرتبة الأخيرة فكانت النسبة التي تقدر بـ 14% على أنه قيمة اجتماعية بالنسبة للعامل.

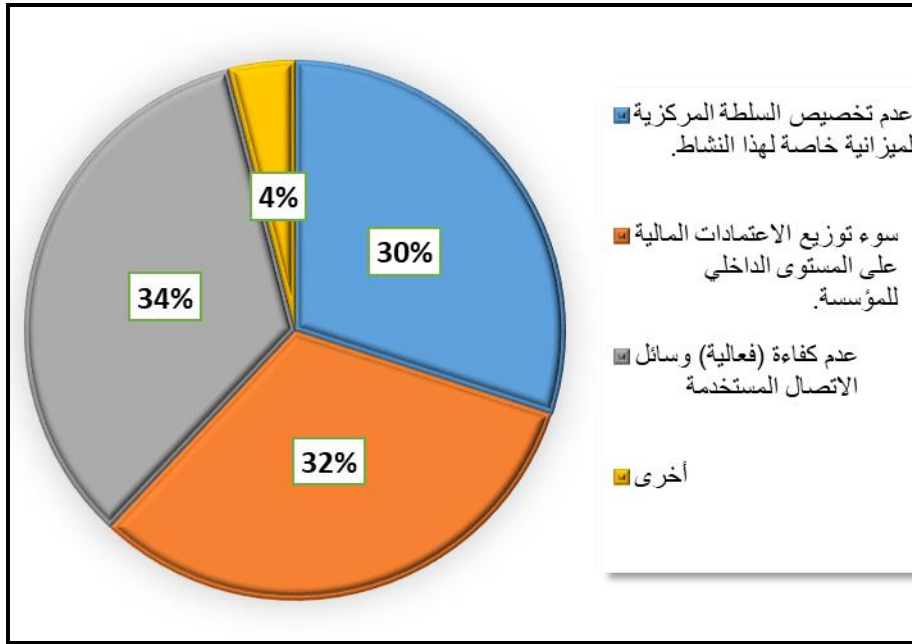
12- فيما تتمثل المعوقات المادية التي تعرقل عملية الاتصال الداخلي في مؤسساتكم؟

الجدول رقم 12 : يمثل فيما تتمثل المعوقات المادية التي تعرقل عملية الاتصال الداخلي في مؤسساتكم؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
30%	30	عدم تخصيص السلطة المركزية لميزانية خاصة لهذا النشاط.
32%	32	سوء توزيع الاعتمادات المالية على المستوى الداخلي للمؤسسة.
34%	34	عدم كفاءة (فعالية) وسائل الاتصال المستخدمة
4%	4	أخرى
100%	100	المجموع

الشكل رقم 12: دائرة نسبية تمثل فيما تتمثل المعوقات المادية التي تعرقل عملية الاتصال الداخلي في

مؤسساتكم؟



المصدر: من اعداد الطالبين

تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن نسبة 34% من المبحوثين صرحوا بأن عدم كفاءة (فعالية) وسائل الاتصال المستخدمة من أهم المعوقات المادية التي تعرقل عملية الاتصال، تليها نسبة 32% للمبحوثين الذين يقرون بسوء توزيع الإعتمادات المالية على المستوى الداخلي للمؤسسة. في حين كانت نسبة الذين صرحوا بعدم تخصيص السلطة المركزية لميزانية خاصة لهذا النشاط بنسبة 30% وأخيرا بنسبة 4% فقط صرحوا بأخرى.

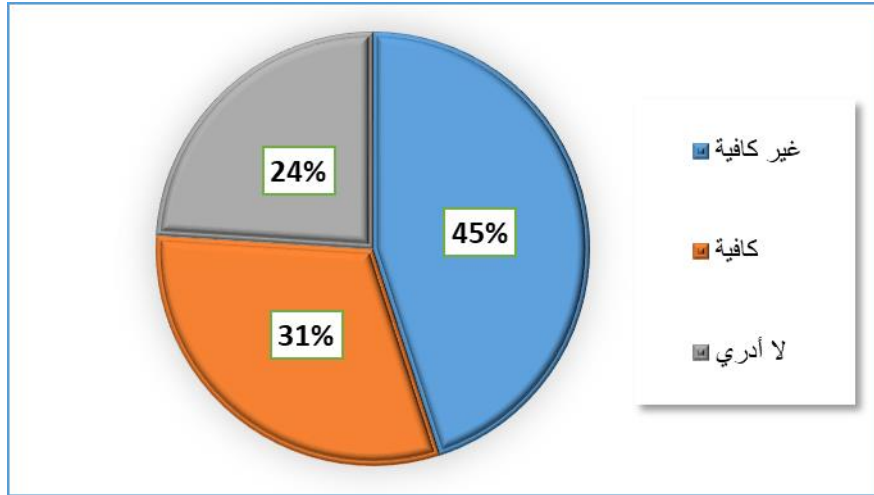
ومنه نستنتج من خلال تصريحات المبحوثين أن المعوقات المالية التي تعيق عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة تتمثل في عدم كفاءة وفعالية وسائل الاتصال المستخدمة سوء توزيع الاعتمادات المالية على المستوى الداخلي للمؤسسة. وكذا عدم تخصيص السلطة المركزية لميزانية خاصة لهذا الاتصال، وربما هذا راجع إلى إهمال نشاط الاتصال الداخلي للمؤسسة وعدم تطوير وسائله وهذا بضرورة راجع بسبب تهميش السلطة المركزية لهذا النشاط واعتبار تمويله تبذير للمال.

13- هل ترى أن الميزانية المخصصة لقسم الاتصال بمؤسستكم؟؟

الجدول رقم 13 : يمثل هل ترى أن الميزانية المخصصة لقسم الاتصال بمؤسستكم؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
45%	45	غير كافية
31%	31	كافية
24%	24	لا أدري
100%	100	المجموع

الشكل رقم 13: دائرة نسبية تمثل هل ترى أن الميزانية المخصصة لقسم الاتصال بمؤسستكم؟



المصدر: من اعداد الطالبين

تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 45% يرون أن الميزانية المخصصة لقسم الاتصال بالمؤسسة غير كافية، فيما ترى فئة نسبتها 31% من المبحوثين أنها كافية، تليها نسبة 24% غير متأكدة من كفاءة الميزانية

المحور الثالث: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة

14- هل يؤثر عدم توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة على جودة العلاقات التواصلية

بين الموظفين؟

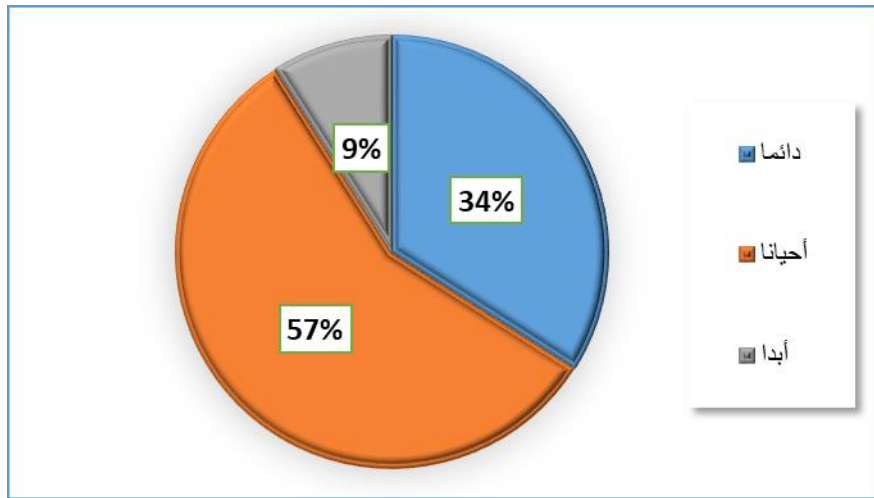
الجدول رقم 14: يمثل هل يؤثر عدم توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة على جودة العلاقات

التواصلية بين الموظفين؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
34%	34	دائما
57%	57	أحيانا
9%	9	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 14: دائرة نسبية تمثل هل يؤثر عدم توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة على

جودة العلاقات التواصلية بين الموظفين؟



المصدر: من اعداد الطالبين

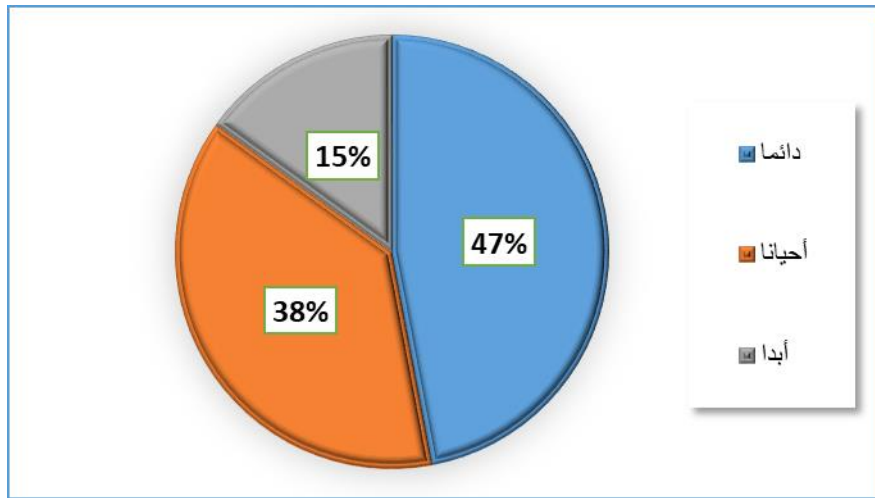
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 57% يرون بأن عدم توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة يؤثر أحيانا على جودة العلاقات التواصلية بين الموظفين، يفهم من ذلك أن الآثار قد تكون متقلبة وتعتمد على الحالة الفردية وظروف التوظيف المحددة، في حين ترى فئة نسبتها 34% انها دائما ما تؤثر وهي الفئة التي تعتقد بان الاختيار الغير مناسب للموظفين تؤثر سلبا على العمل الجماعي والتواصل داخل المؤسسة، وأخيرا صرحت فئة صغيرة نسبتها 9% يرون أن الاختيار غير الملائم للموظفين لا يؤثر بشكل كبير على التواصل الداخلي في المؤسسة.

15- هل يؤثر عدم تطابق نوعية العمل مع المعرفة والخبرة على عملية التواصل بين الموظفين؟
الجدول رقم 15: يمثل هل يؤثر عدم تطابق نوعية العمل مع المعرفة والخبرة على عملية التواصل بين الموظفين؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
47%	47	دائما
38%	38	أحيانا
15%	15	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 15 : دائرة نسبية تمثل هل يؤثر عدم تطابق نوعية العمل مع المعرفة والخبرة على عملية

التواصل بين الموظفين؟



المصدر: من اعداد الطالبين

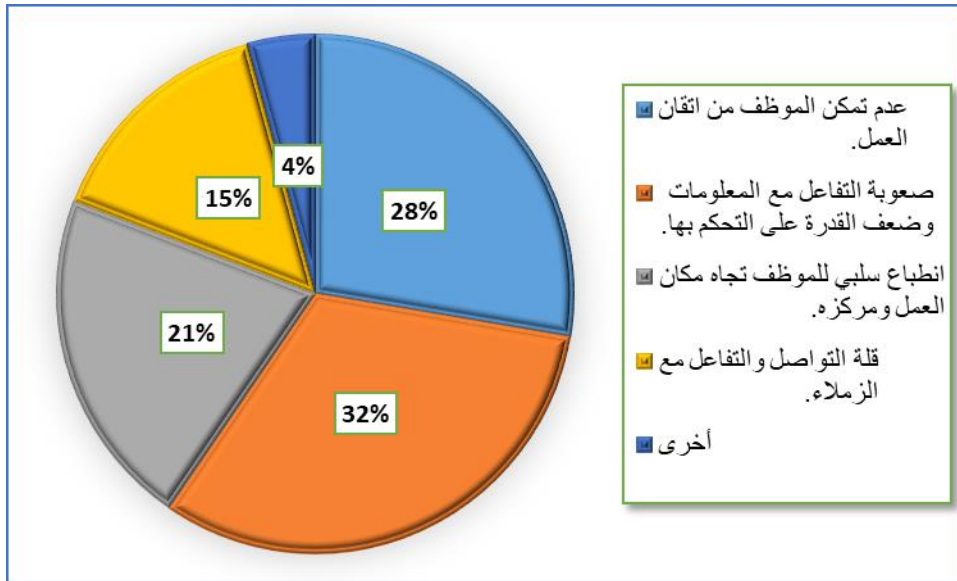
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن الأغلبية العظمى وبنسبة 47% من المبحوثين يرون أن عدم تطابق نوعية العمل مع المعرفة والخبرة يؤثر دائما على عملية التواصل بين الموظفين يفهم من ذلك أن هاته الفئة يرون ان ذلك يؤدي الى صعوبات التواصل والتفاهم بين الموظفين بشكل مستمر، اما نسبة 38% من المبحوثين يرون ان عدم تطابق نوعية العمل مع المعرفة والخبرة يؤثر أحيانا على عملية التواصل حيث يكون التأثير متقلبا ويحدث في بعض الحالات ولكن ليس بشكل دائم، اما النسبة الضئيلة المتمثلة في 15% لا يرون أي تأثير او لا يتأثرون بشكل كبير بالتطابق بين نوعية العمل والمعرفة والخبرة.

16- اذا كانت اجابتك بنعم، هل يؤدي ذلك الى:

الجدول رقم 16 : يمثل الى ماذا يؤدي اذا كانت الاجابة بنعم؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
27.66%	13	عدم تمكن الموظف من اتقان العمل.
31.9%	15	صعوبة التفاعل مع المعلومات وضعف القدرة على التحكم بها.
21.28%	10	انطباع سلبي للموظف تجاه مكان العمل ومركزه.
14.9%	7	قلة التواصل والتفاعل مع الزملاء.
4.26%	2	أخرى
%100	47	المجموع

الشكل رقم 16 : دائرة نسبية تمثل الى ماذا يؤدي اذا كانت الاجابة بنعم؟



المصدر: من اعداد الطالبين

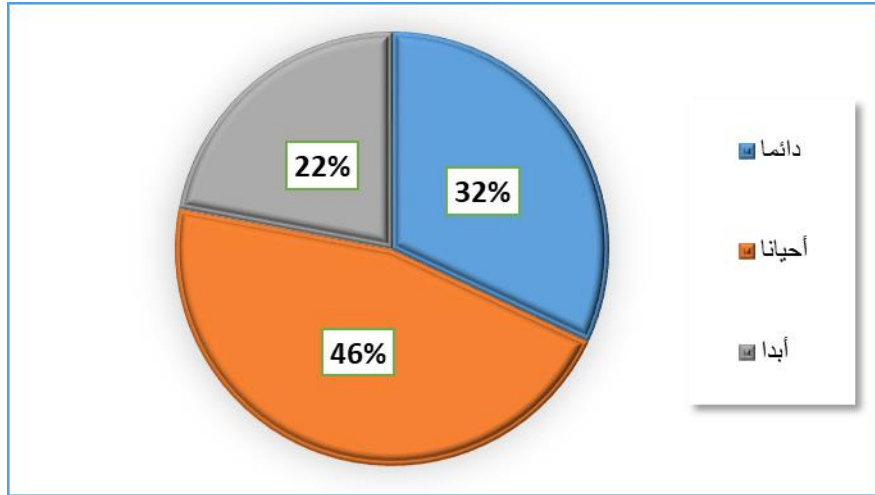
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين الذين اجابوا بدائما والذين بلغ عددهم 15 موظف وبنسبة 31.9% يرون أن عدم تطابق نوعية العمل مع المعرفة والخبرة يؤدي الى صعوبة التفاعل مع المعلومات وضعف القدرة على التحكم بها. تليه نسبة 27.66% بتكرار 13 مفردة يرون أن ذلك يؤدي الى عدم تمكن الموظف من اتقان العمل، تليه نسبة 21.28% أجابت بأن ذلك يؤدي الى خلق انطباع سلبي للموظف تجاه مكان العمل ومركزه، أما نسبة 14.9% والبالغ عددهم 7 افراد يرون ان ذلك يؤدي الى قلة التواصل والتفاعل مع الزملاء والفئة الضئيلة جدا يرون بان ذلك يؤدي الى تأثيرات أخرى.

17- هل تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أداء موظفيها؟

الجدول رقم 17 : يمثل هل تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أداء موظفيها؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
32%	32	دائما
46%	46	أحيانا
22%	22	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 17 : دائرة نسبية تمثل هل تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أداء موظفيها؟



المصدر: من اعداد الطالبين

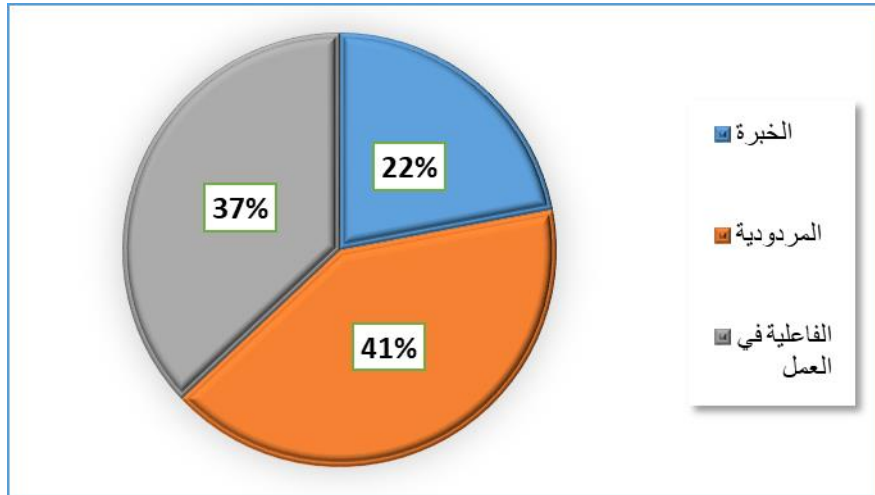
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة والذين بلغ عددهم 46 فرد وبنسبة بلغت 46% صرحوا بأن المؤسسة أحيانا تواجه صعوبات في تقييم أداء موظفيها، تليها نسبة 32% صرحوا بأن المؤسسة أحيانا وليس دائما ما تواجه هاته الصعوبات، أما نسبة 22% يرون أن المؤسسة لا تواجه صعوبات في تقييم أداء موظفيها على الاطلاق.

18- ما هي المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتقييم فاعلية الاتصال الداخلي؟

الجدول رقم 18 : يمثل ما هي المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتقييم فاعلية الاتصال الداخلي؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
22%	22	الخبرة
41%	41	المردودية
37%	37	الفاعلية في العمل
100%	100	المجموع

الشكل رقم 18: دائرة نسبية تمثل ما هي المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتقييم فاعلية الاتصال الداخلي؟



المصدر: من اعداد الطالبين

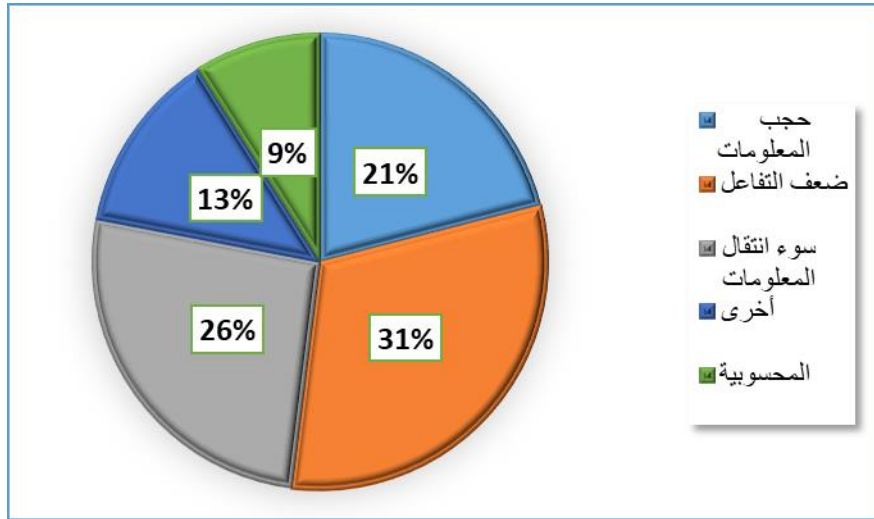
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة والتي بلغت نسبتها 41% يرون أن المؤسسة تستخدم المردودية كمعيار لتقييم فاعلية الاتصال، تليها نسبة 37% من المبحوثين يرون ان المؤسسة تستخدم الفاعلية في العمل كمعيار لتقييم فاعلية عملية الاتصال وأخيرا نسبة 22% يرون ان المؤسسة تستخدم الخبرة كمعيار لتقييم فاعلية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

19- اذا كنت تعاني من مشاكل في الاتصال ، فهل هي بسبب؟

الجدول رقم 19: يمثل اذا كنت تعاني من مشاكل في الاتصال ، فهل هي بسبب؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
21%	21	حجب المعلومات
31%	31	ضعف التفاعل
26%	26	سوء انتقال المعلومات
9%	9	المحسوبة
13%	13	أخرى
%100	100	المجموع

الشكل رقم 19: دائرة نسبية تمثل اذا كنت تعاني من مشاكل في الاتصال ، فهل هي بسبب؟



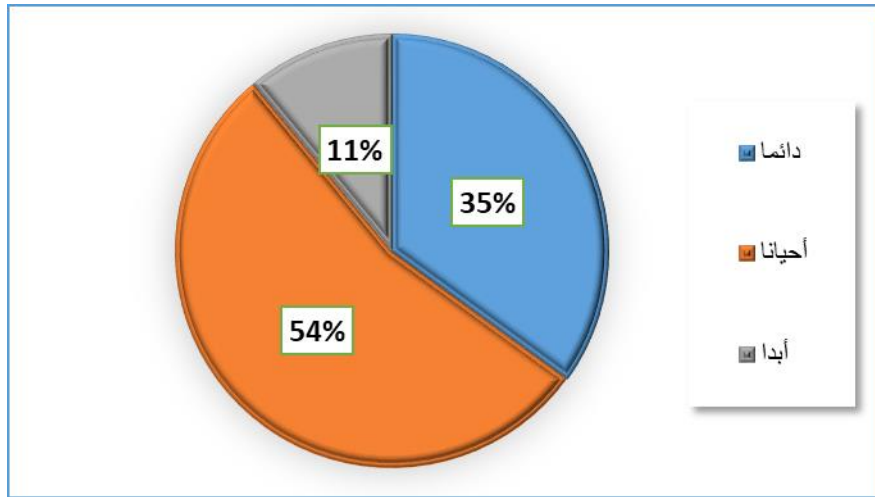
المصدر: من اعداد الطالبين

تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون أن سبب مشاكل الاتصال يمكن أن يكون ضعف التفاعل أي صعوبة التفاعل والتواصل بشكل فعال مع الآخرين حيث بلغت نسبتهم 31%، تليه فئة بنسبة 26% يرون أن سبب مشاكل الاتصال يكمن في سوء انتقال المعلومات وصعوبة نقلها بوضوح وفهمها بشكل صحيح، بعدها وبسبة 21% من المبحوثين يرون ان سبب مشاكل الاتصال يكمن في حجب المعلومات أي منع او تقييد الوصول الى المعلومة اللازمة للاتصال الفعال، تليه نسبة 13% يرون أن هناك أسباب أخرى المؤدية الى مشاكل في الاتصال يمكن ان نستنتجها في عامل اللغة والتقاليد بين العمال، وأخيرا وبنسبة 9% وهي نسبة قليلة يرون ان سبب الاتصال يكون في المحسوبة أي تمييز وتفضيل بعض الافراد على الآخرين في عملية الاتصال.

20- هل مشاكلك الاجتماعية تؤثر سلبا على العملية الاتصالية مع زملاءك في المؤسسة؟
الجدول رقم 20 : يمثل هل مشاكلك الاجتماعية تؤثر سلبا على العملية الاتصالية مع زملاءك في المؤسسة؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
35%	35	دائما
54%	54	أحيانا
11%	11	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 20 : دائرة نسبية تمثل هل مشاكلك الاجتماعية تؤثر سلبا على العملية الاتصالية مع زملاءك في المؤسسة؟



المصدر: من اعداد الطالبين

تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بغلت نسبتها 54% يرون ان المشاكل الاجتماعية تؤثر أحيانا بشكل سلبي على العملية الاتصالية مع زملائهم في المؤسسة، فيما ترى نسبة 35% من الفئة المبحوثة ان المشاكل الاجتماعية تؤثر دائما بالسلب على العملية الاتصالية، أخيرا وبنسبة 11% وهي نسبة ضئيلة ان المشاكل الاجتماعية لا تؤثر ابدا على العملية الاتصالية مع زملائهم في المؤسسة.

المحور الرابع: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسي للعمل داخل المؤسسة

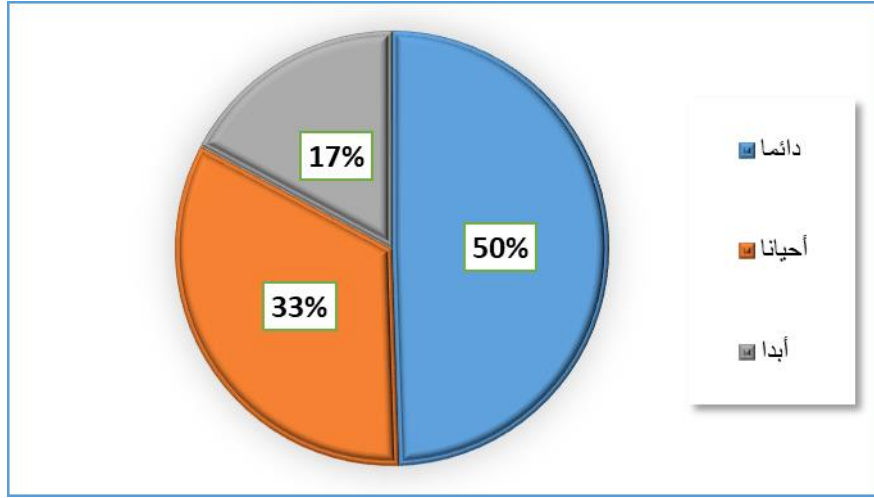
21- هل يؤثر سوء التواصل والتفاعل بين زملاءك ورؤساءك على الجانب النفسي لديك؟

الجدول رقم 21: يمثل هل يؤثر سوء التواصل والتفاعل بين زملاءك ورؤساءك على الجانب النفسي لديك؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
49%	49	دائما
33%	33	أحيانا
17%	17	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 21: دائرة نسبية تمثل هل يؤثر سوء التواصل والتفاعل بين زملاءك ورؤساءك على

الجانب النفسي لديك؟



المصدر: من اعداد الطالبين

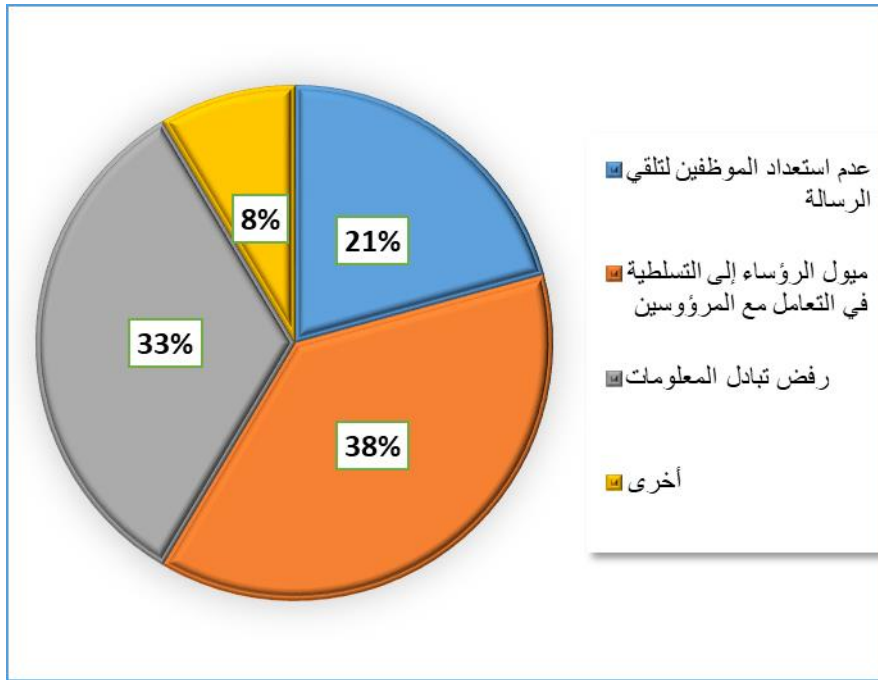
تبين من خلال الجدول أعلاه أن نصف الفئة المبحوثة ترى أن سوء التواصل والتفاعل بين زملاء العمل يؤثر سلبا على الجانب النفسي لديهم بشكل دائم هي الفئة الغالبة بنسبة 49% تليها نسبة 33% من الفئة يرون أن سوء التواصل والتفاعل بين زملاء العمل ورؤسائهم يؤثر أحيانا وليس دائما سلبا على الجانب النفسي لديهم وأحيرا وبنسبة ضئيلة وبنسبة 17% يرون أن سوء التواصل والتفاعل بين زملاء العمل لا يؤثر سلبا على الجانب النفسي لديهم على الإطلاق.

-إذا كانت الإجابة دائما أو أحيانا فما هي هذه المعوقات؟

الجدول رقم 22 : يمثل إذا كانت الإجابة دائما أو أحيانا، في رأيك ما هو سبب سوء التواصل والتفاعل؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
20.7%	17	عدم استعداد الموظفين لتلقي الرسالة
37.8%	31	ميول الرؤساء إلى التسلطية في التعامل مع المرؤوسين
33.4%	27	رفض تبادل المعلومات
8.1%	7	أخرى
100%	82	المجموع

الشكل رقم 22 : دائرة نسبية تمثل سبب سوء التواصل والتفاعل؟



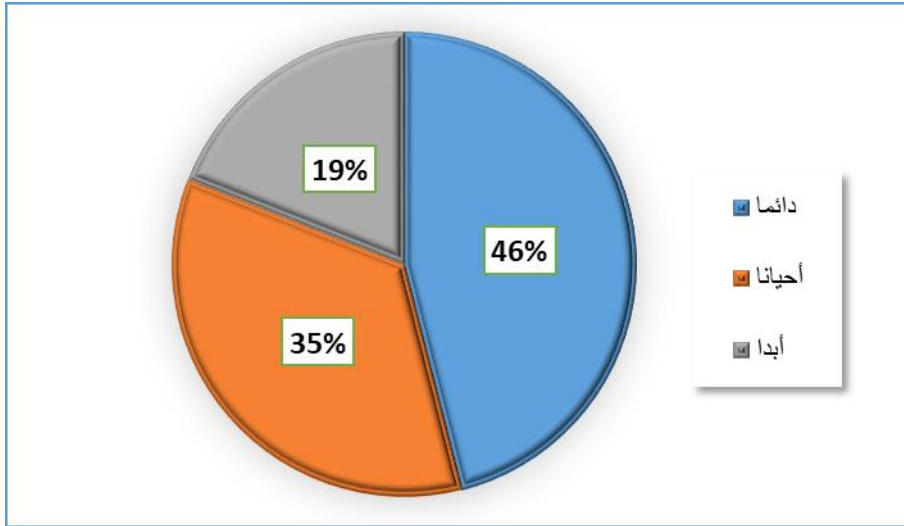
المصدر: من اعداد الطالبين

تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن الفئة التي أجابت بدائما او أحيانا بمجموع 82 مفردة يرون أن ميول الرؤساء إلى التسلطية في التعامل مع المرؤوسين من أهم المعوقات النفسية وهي أعلى نسبة تمثلت ب 37.8% و 31 مفردة في حين أن رفض الحوار وتبادل المعلومات من ثاني أهم المعوقات النفسية بنسبة 33.4% ما يعادل 27 عامل، يليها معوق عدم استعداد الموظفين لتلقي الرسالة 17 عامل بنسبة 20.7% وأخيرا نسبة 8.1% ما يعادل 7 افراد صرحت بوجود أسباب أخرى.

22- في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على العملية الاتصالية في المؤسسة؟
الجدول رقم 23 : يمثل في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على العملية الاتصالية في المؤسسة؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
46%	46	دائما
35%	35	أحيانا
19%	19	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 23 : دائرة نسبية تمثل في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على العملية الاتصالية في المؤسسة؟



المصدر: من اعداد الطالبين

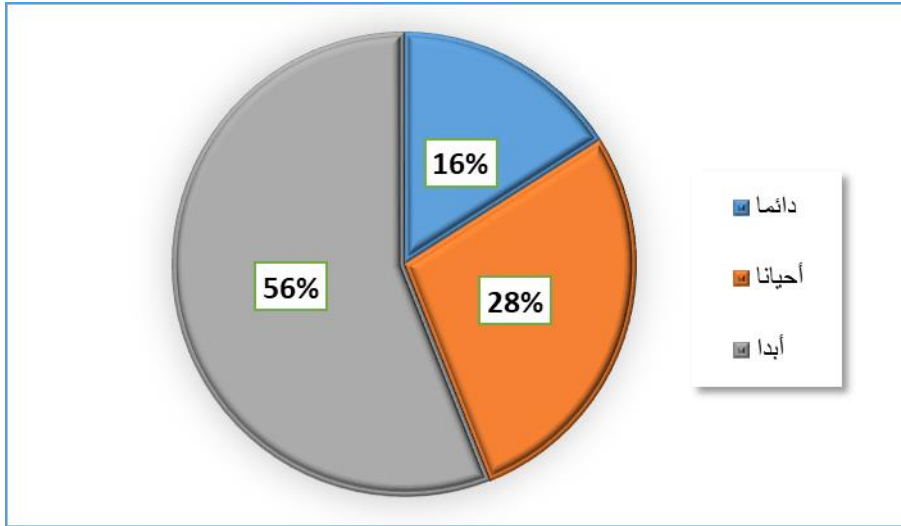
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن الفئة التي يرون أن الشعور بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على العملية الاتصالية بشكل دائم هي الفئة الغالبة بنسبة 46% من المبحوثين، تليه نسبة 35% يرون أن الشعور بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر أحيانا وليس دائما على العملية الاتصالية، وأخيرا وبنسبة ضئيلة 19% يرون أن الشعور بعدم الانتماء لا يؤثر على الإطلاق على العملية الاتصالية في المؤسسة.

23- هل تشعر بالضيق أو الخوف عند الاتصال بأحد رؤسائك؟

الجدول رقم 24 : يمثل هل تشعر بالضيق أو الخوف عند الاتصال بأحد رؤسائك؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
16%	16	دائما
28%	28	أحيانا
56%	56	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 24 : دائرة نسبية تمثل هل تشعر بالضيق أو الخوف عند الاتصال بأحد رؤسائك؟



المصدر: من اعداد الطالبين

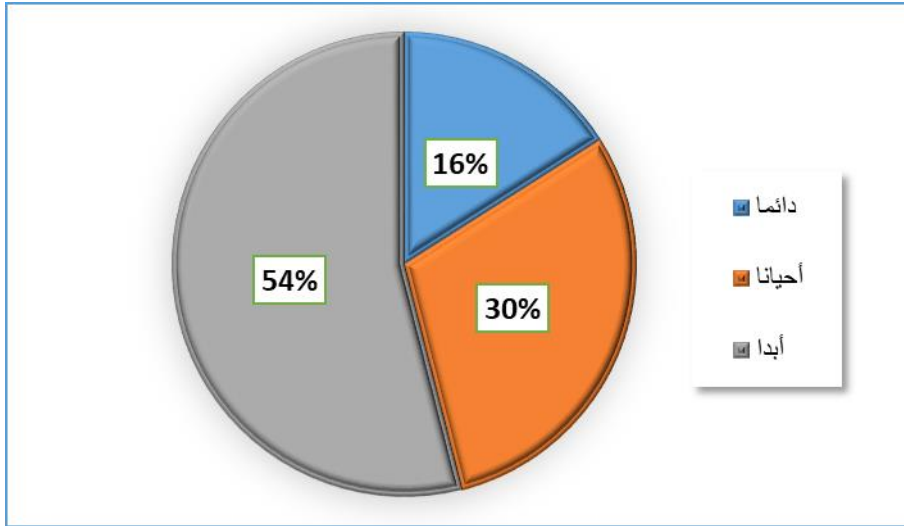
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أكثر من نصف العينة المبحوثة لا يشعرون أبدا بالضيق أو الخوف عند الاتصال بأحد رؤسائهم حيث بلغت نسبتهم 56% بينما صرحت فئة نسبتها 28 أنهم أحيانا ما يشعرون بالخوف والضيق عن الاتصال برؤسائهم، وبنسبة ضئيلة قدرت بـ 16% صرحوا انهم دائما يشعرون بالضيق والخوف عند الاتصال المباشر بأحد رؤسائهم في المؤسسة.

24- هل تجد صعوبة في التعبير بوضوح عن أفكارك؟

الجدول رقم 25: يمثل هل تجد صعوبة في التعبير بوضوح عن أفكارك؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
16%	16	دائما
30%	30	أحيانا
54%	54	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 25: دائرة نسبية تمثل هل تجد صعوبة في التعبير بوضوح عن أفكارك؟



المصدر: من اعداد الطالبين

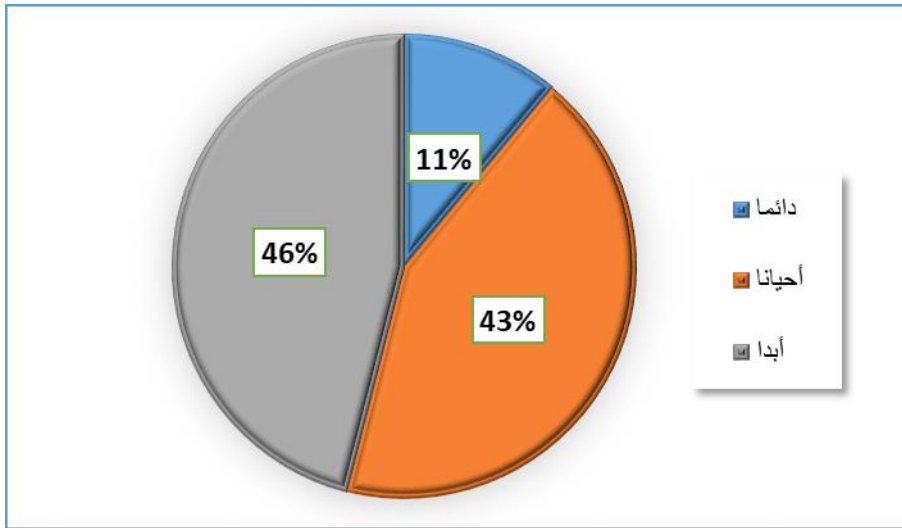
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لا يجدون صعوبة على الإطلاق في التعبير عن أفكارهم بنسبة 54% بينما صرحت نسبة 30% من المبحوثين انهم أحيانا يجدون صعوبة في التعبير بوضوح عن أفكارهم، بينما وبنسبة ضئيلة قدرت ب 16% صرحت انهم دائما يجدون صعوبات في التعبير بوضوح عن أفكارهم.

25- هل تجد صعوبة فهم ما يقوله الآخرون؟

الجدول رقم 26 : يمثل هل تجد صعوبة فهم ما يقوله الآخرون؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
11%	11	دائما
43%	43	أحيانا
46%	46	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 26 : دائرة نسبية تمثل هل تجد صعوبة فهم ما يقوله الآخرون؟



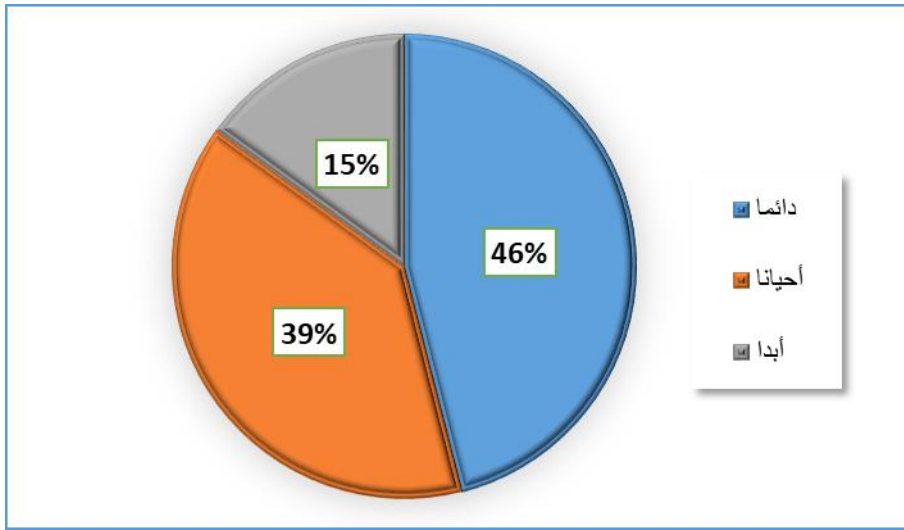
المصدر: من اعداد الطالبين

تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 46% لا يجدون ابدا صعوبة في فهم ما يقوله الآخرون، تليها نسبة 43% من العينة يجدون أحيانا صعوبة في فهم الآخرين، اما النسبة الضئيلة وبنسبة 11% دائما يجدون صعوبة في فهم ما يقوله الآخرون في المؤسسة.

26- في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر سلبا على العملية الاتصالية؟
 الجدول رقم 27 : يمثل في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر سلبا على العملية الاتصالية؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
46%	46	دائما
39%	39	أحيانا
15%	15	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 27 : دائرة نسبية تمثل في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر سلبا على العملية الاتصالية؟



المصدر: من اعداد الطالبين

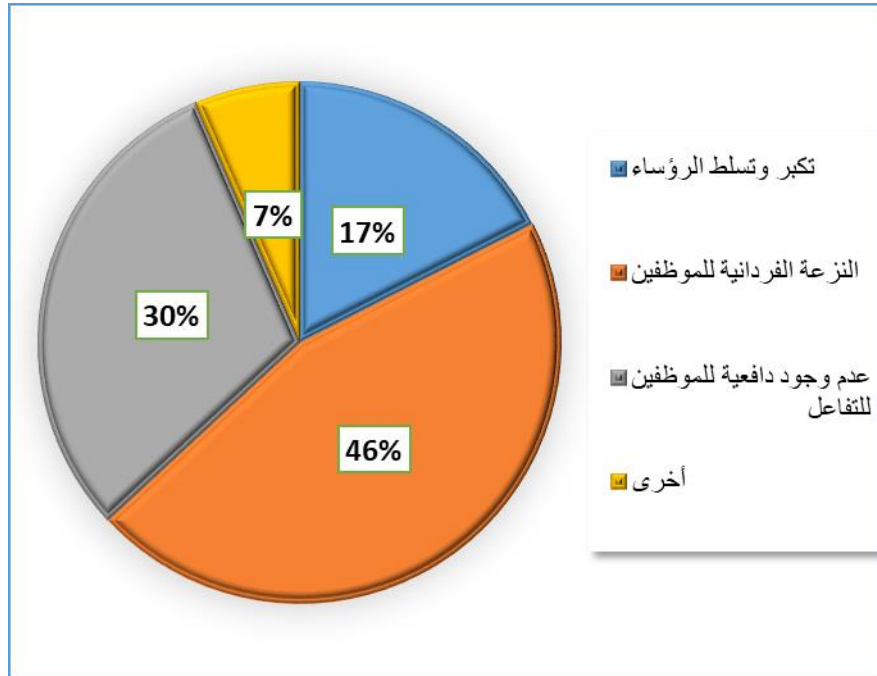
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 46% يعتقدون ان الشعور بعدم الانتماء دائما يؤثر سلبا على العملية الاتصالية داخل المؤسسة، بينما صرح فئة نسبتها 39% ان الشعور بعدم الانتماء أحيانا ما يؤثر سلبا على العملية الاتصالية، فيما ترى فئة نسبتها 15% ان الشعور بالانتماء لا يؤثر اطلاقا على العملية الاتصالية.

- أسباب الإجابة بنعم

الجدول رقم 28 : يمثل أسباب الإجابة بنعم

النسبة المئوية %	التكرارات	
17.5%	8	تكبر وتسلسل الرؤساء
45.6%	21	النزعة الفردانية للموظفين
30.4%	14	عدم وجود دافعية للموظفين للتفاعل
6.5%	3	أخرى
100%	46	المجموع

الشكل رقم 28 : دائرة نسبية تمثل أسباب الإجابة بنعم



المصدر: من اعداد الطالبين

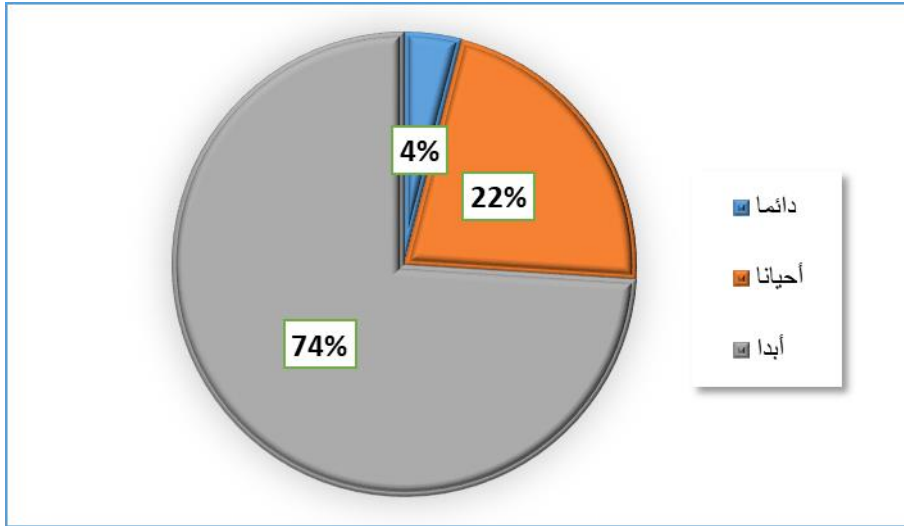
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد المبحوثين الذين اجابو بدائما ما يؤثر الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل سلبا على العملية الاتصالية والبالغ عددهم 21 عامل أي ما نسبتهم 45.6% يرون أن سبب تأثير وء التواصل والتفاعل هو النزعة الفردانية للموظفين حيث يعتبرون أن الموظفين يميلون للعمل بشكل منفرد وعدم التفاعل بشكل جيد مع الزملاء ، تليه نسبة 30.4% أي ما عددهم 14 موظف يرون ان عدم التأثير هو عدم وجود دافعية للموظفين للتفاعل حيث يشعرون بعدم وجود خافز كاف للتواصل والتعاون مع الآخرين في المؤسسة، ثم صرح 8 أفراد ما نسبتهم 17.5% بان سبب تاثير سوء التواصل والتفاعل هو تكبر وتسلسل الرؤساء، حيث يشعرون بعدم المساواة في العلاقة بينهم وبين رؤسائهم، وأخيرا وبنسبة ضئيلة 6.5% وبعدهد 3 افراد يرون بأن هناك أسباب أخرى لتأثير سوء التواصل والتفاعل.

27- هل تشعر بعدم الرغبة في الاتصال بزمالك في المؤسسة؟

الجدول رقم 29: يمثل هل تشعر بعدم الرغبة في الاتصال بزمالك في المؤسسة؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
4%	4	دائما
22%	22	أحيانا
74%	74	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 29: دائرة نسبية تمثل هل تشعر بعدم الرغبة في الاتصال بزمالك في المؤسسة؟



المصدر: من اعداد الطالبين

تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن الاغلبية العظمى من افراد العينة لا يشرون ابدا بعدم الرغبة في الاتصال بزمالك في المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 74% فيما صرحت فئة بنسبة 22% أنهم أحيانا يشعرون بعدم الرغبة في الاتصال بزمالك في المؤسسة، أي أنهم قد يشعرون ببعض الحاجة للتواصل مع زملائهم في بعض الأوقات، اما الفئة الصغيرة وبنسبة 4% فقط يشعرون دائما بعدم الرغبة في الاتصال بزمالك أي أنهم لا يشعرون بالحاجة الى التواصل بشكل مستمر.

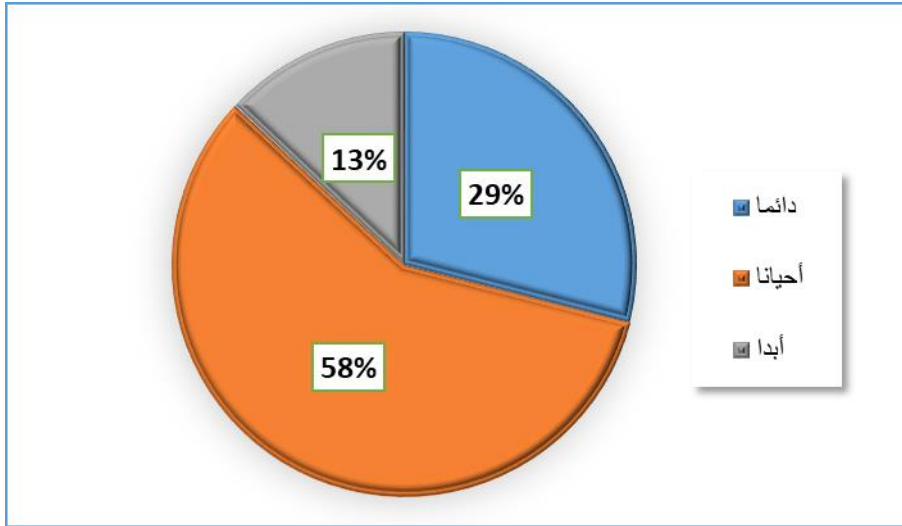
المحور الخامس: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الثقافي للعمل داخل المؤسسة

28- هل يؤثر عامل اللغة سلبا على الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

الجدول رقم 30 : يمثل هل يؤثر عامل اللغة سلبا على الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
29%	29	دائما
58%	58	أحيانا
13%	13	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 30: دائرة نسبية تمثل هل يؤثر عامل اللغة سلبا على الاتصال الداخلي في المؤسسة؟



المصدر: من اعداد الطالبين

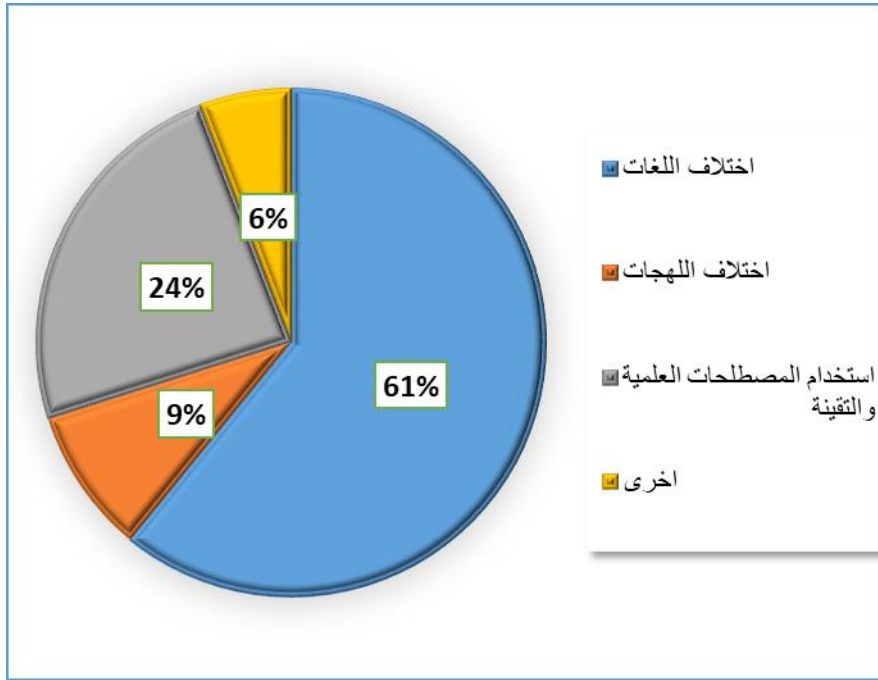
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 58% يرون أن عامل اللغة أحيانا يتسبب في صعوبات في التواصل بين الزملاء في العمل، بينما ترى فئة نسبتها 29% أنه دائما ما تؤثر اللغة في عملية الاتصال ويعتبرونها عقبة كبيرة في التواصل الفعال، بينما اجابت فئة وبنسبة ضئيلة 13% أنهم لا يرون أن اللغة تشكل عقبة في التواصل باي شكل من الاشكال.

- أسباب الإجابة بنعم

الجدول رقم 31: يمثل أسباب الإجابة بنعم

النسبة المئوية%	التكرارات	
60.9%	53	اختلاف اللغات
9.2%	8	اختلاف اللهجات
24.1%	21	استخدام المصطلحات العلمية والتقنية
5.8%	5	أخرى
100%	87	المجموع

- الشكل رقم 31 : دائرة نسبية تمثل أسباب الإجابة بنعم.



المصدر: من اعداد الطالبين

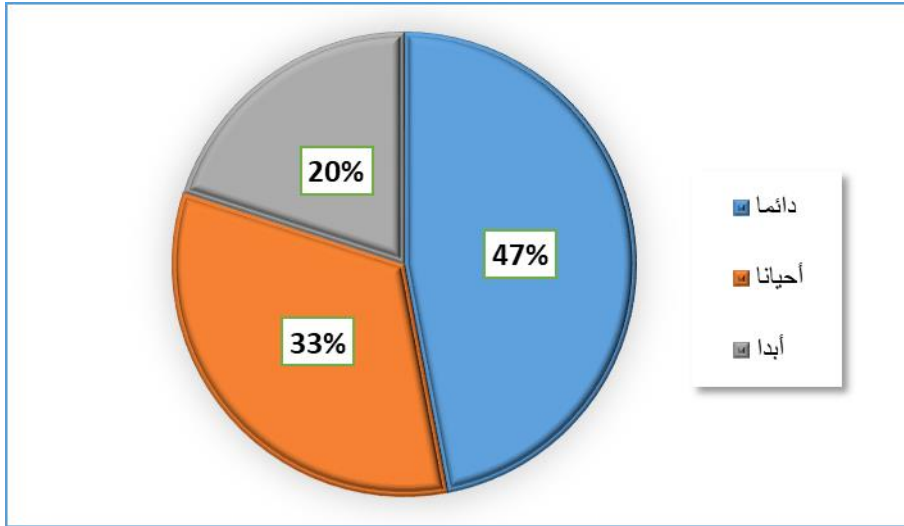
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة الذين أيدوا أن عامل اللغة يؤثر سلبا على الاتصال في المؤسسة الذين كان مجموعهم 87 فرد، صرحت نسبة 60.9% أي ما يعادل 53 فرد بأن اختلاف اللغات يؤثر سلبا على الاتصال الداخلي في المؤسسة بينما صرح 21 فرد بنسبة 24.1% ان عامل اللغة يعوثر سلبا على الاتصال الداخلي بسبب صعوبة فهم واستخدام المصطلحات العلمية والتقنية في المؤسسة تليها نسبة 9.2% ما يعادل 8 افراد صرحوا ان اختلاف اللهجات تشكل تحديا يجعل اللغة تؤثر سلبا على الاتصال الداخلي في المؤسسة وأخيرا وبنسبة ضئيلة صرحت نسبة 5.8% أي ما يعادل 5 مبحوثين بوجود أسباب أخرى تجعل اللغة تؤثر سلبا على الاتصال الداخلي في المؤسسة.

29- هل يوجد اختلاف في العادات والتقاليد بين الموظفين في المؤسسة؟؟

الجدول رقم 32: يمثل هل يوجد اختلاف في العادات والتقاليد بين الموظفين في المؤسسة؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
47%	47	دائما
33%	33	أحيانا
20%	20	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 32: دائرة نسبية تمثل هل يوجد اختلاف في العادات والتقاليد بين الموظفين في المؤسسة؟



المصدر: من اعداد الطالبين

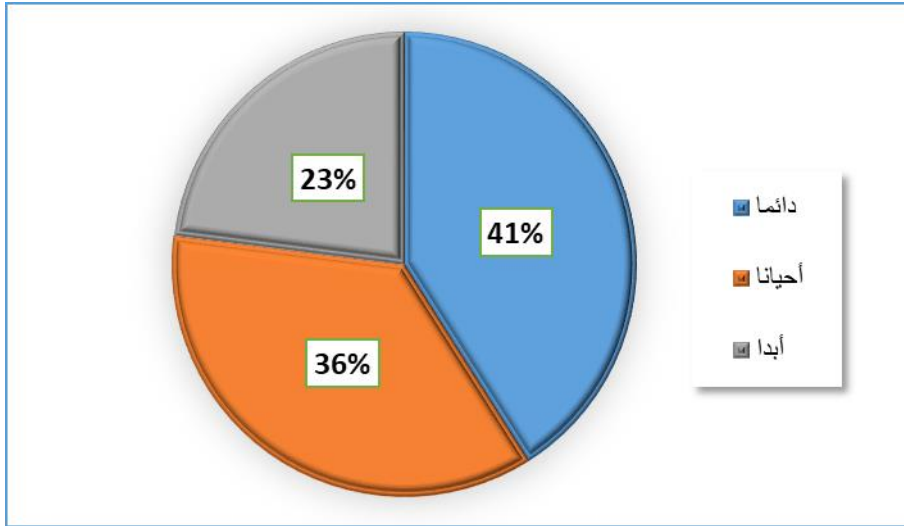
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 47% يرون أن هناك اختلاف دائم في العادات والتقاليد بين الموظفين ويعتبرونها مستمرة وملحوظة بشكل دائم في المؤسسة. بينما ترى نسبة 33% أن هذا الاختلاف أحيانا ما يظهر ويختلف من موقف إلى آخر، أما ما نسبته 20% من أفراد العينة لا يرون أن هناك اختلاف في العادات والتقاليد وانها متجانسة ومتوحدة في المؤسسة.

30- هل تؤثر ثقافة الفرد على اتصاله داخل مؤسستكم؟

الجدول رقم 33: يمثل هل تؤثر ثقافة الفرد على اتصاله داخل مؤسستكم؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
41%	41	دائما
36%	36	أحيانا
23%	23	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 33: دائرة نسبية تمثل هل تؤثر ثقافة الفرد على اتصاله داخل مؤسستكم؟



المصدر: من اعداد الطالبين

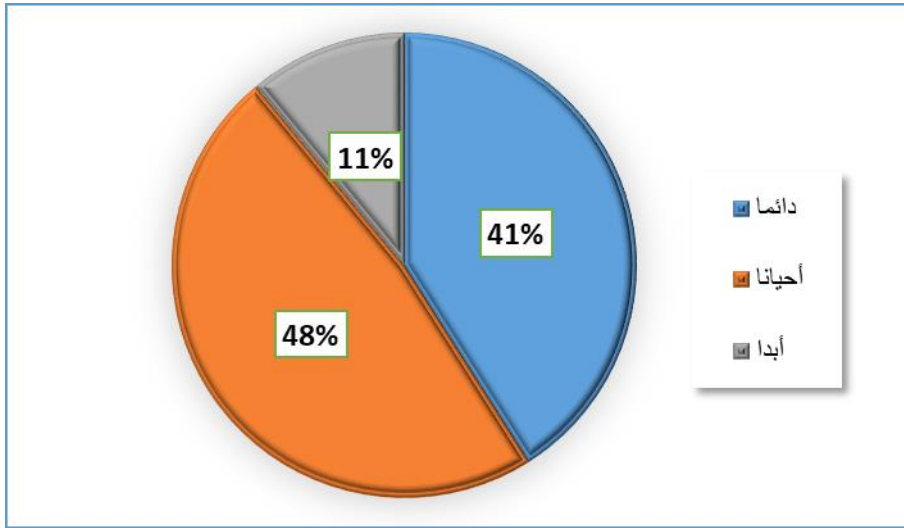
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 41% يرون ان ثقافة الفرد تؤثر دائما على اتصاله داخل المؤسسة حيث انها تلعب دورا هاما ومستمر في تحديد طريقة تفاعله واتصاله مع زملائه في المؤسسة، بينما اجابت فئة نسبتها 36% أن ثقافة الفرد أحيانا ما تؤثر على اتصالهم داخل المؤسسة، بمعنى ان ثقافي الفرد قد تكون لها تأثيرات متقطعة او متفاوتة على طريقة تفاعلهم واتصالهم في بعض الأحيان، بينما صرحت النسبة الأقل التي بلغت 23% أنهم لا يرون أي تأثير او علاقة لثقافة الفرد على اتصالهم داخل المؤسسة وأنا ليس لها أي تأثير على طريقة تواصلهم مع زملائهم.

31- هل تجد صعوبة في الاتصال مع زملائك الذين يستخدمون اللغات التي لا تتقنها؟

الجدول رقم 34: يمثل هل تجد صعوبة في الاتصال مع زملائك الذين يستخدمون اللغات التي لا تتقنها؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
41%	41	دائما
48%	48	أحيانا
11%	11	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 34: دائرة نسبية تمثل هل تجد صعوبة في الاتصال مع زملائك الذين يستخدمون اللغات التي لا تتقنها؟



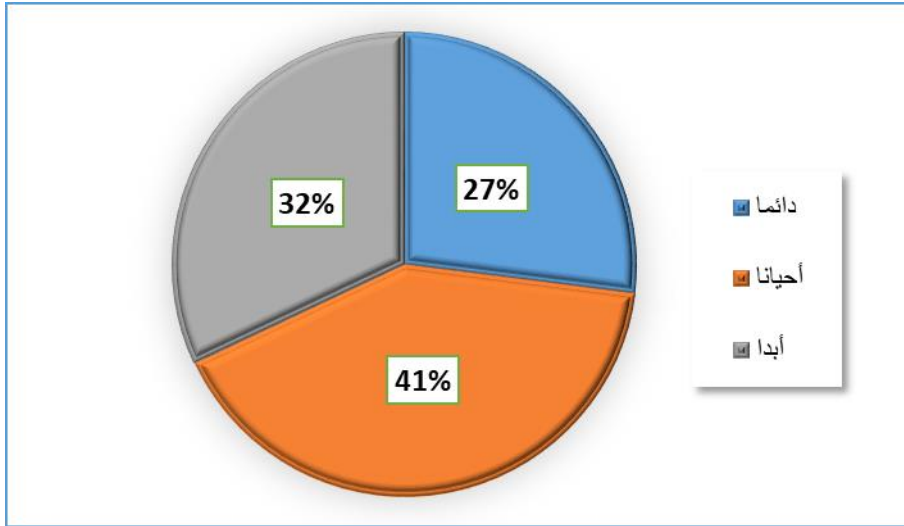
المصدر: من اعداد الطالبين

تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 48% يواجهون صعوبة وتحديات أحيانا في فهم واستيعاب اللغات التي لا يتقنونها مما يؤثر ذلك على التواصل مع زملائهم تلميها نسبة 41% من المبحوثين صرحوا بأنهم دائما يواجهون مشكلة في التواصل مع زملائهم الذين يستخدمون لغات لا يتقنونها، هؤلاء يشعرون بصعوبة مستمرة في فهم والتفاعل مع زملائهم بسبب الاختلاف في اللغة بينما صرحت نسبة ضئيلة بنسبة 11% انهم لا يواجهون أي صعوبة في التواصل مع زملائهم الذين يستخدمون لغات لا يتقنونها وانهم قادرين على التواصل بسهولة مع زملائهم بغض النظر عن اللغة المستخدمة.

32- هل تجد صعوبة في التواصل مع زملائك الذين يختلفون عنك في التقاليد والأعراف؟
الجدول رقم 35: يمثل هل تجد صعوبة في التواصل مع زملائك الذين يختلفون عنك في التقاليد والأعراف؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
27%	27	دائما
41%	41	أحيانا
32%	32	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 35: دائرة نسبية تمثل هل تجد صعوبة في التواصل مع زملائك الذين يختلفون عنك في التقاليد والأعراف؟



المصدر: من اعداد الطالبين

تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة والذين بلغت نسبتهم 41% يواجهون صعوبة في التواصل مع زملاء الذين يختلفون في التقاليد والعادات بمعنى ان صعوبة الاتصال تتأثر بالاختلافات الثقافية والأعراف، تليها نسبة 32% من افراد العينة لا يواجهون أي صعوبة في التواصل مع زملائهم الذين يختلفون عنهم في التقاليد والأعراف وانهم قادرون على التواصل بسهولة معهم بغض النظر عن الاختلافات الثقافية، بينما صرحت نسبة ضئيلة بنسبة 27% أنهم دائما يواجهون صعوبة في التواصل مع زملائهم الذين يختلفون عنهم في التقاليد والأعراف.

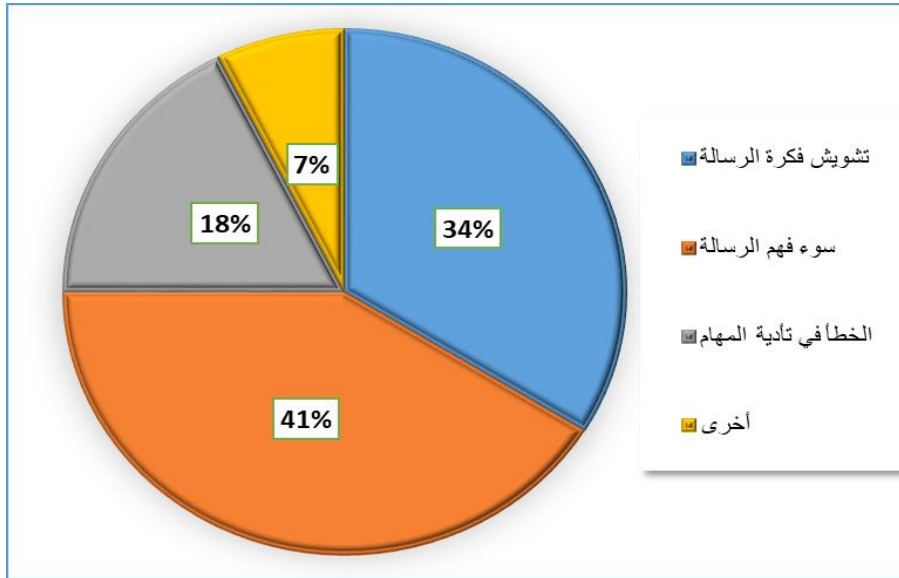
-إذا كانت الاجابة بنعم، كيف يؤثر ذلك على العملية الاتصالية في المؤسسة؟

الجدول رقم 36 : يمثل اذا كانت الاجابة بنعم، كيف يؤثر ذلك على العملية الاتصالية في المؤسسة؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
33.8%	23	تشويش فكرة الرسالة
41.2%	28	سوء فهم الرسالة
17.6%	12	الخطأ في تأدية المهام
7.4%	5	أخرى
100%	68	المجموع

الشكل رقم 36 : دائرة نسبية تمثل اذا كانت الاجابة بدائما، كيف يؤثر ذلك على العملية الاتصالية في

المؤسسة؟



المصدر: من اعداد الطالبين

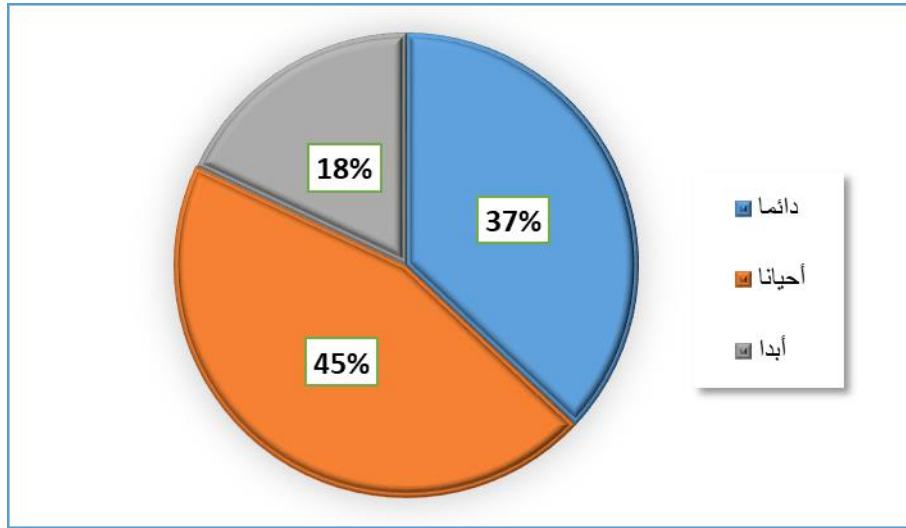
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 41.2% أي 28 مبحوث من مجموع 68 فرد الذين اجابو بنعم يرون أن صعوبة التواصل مع زملائك الذين يختلفون عنك في التقاليد والأعراف يؤدي الى سوء فهم الرسالة في العملية الاتصالية، بمعنى ان التواصل الغير الفعال يؤدي الى عدم فهم صحيح للرسائل وقد يسبب تداعيات سلبية في العمل، تليه نسبة 33.8% أي ما يعادل 23 مبحوث يرون ان ذلك يؤدي الى تشويش فكرة الرسالة في العملية الاتصالية وانهم يشعرون بان هناك انعدام تواصل فعال يردي الى عدم وضوح الرسالة المرسله، تليه نسبة 17.6% أي 12 فردا من المبحوثين يرون ان ذلك يؤدي الى الخطأ في تأدية المهام هذا يشير الى ان التواصل غير الفعال يمكن ان يؤثر سلبا على اداء المهام وتنفيذ المهام بشكل صحيح، وأخيرا نسبة 7.4% أي 5 افراد يرون ان ذلك يؤدي وجود اسباب اخرى تؤثر على العملية الاتصالية في المؤسسة.

33- هل عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال يؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة؟

الجدول رقم 37: يمثل هل عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال يؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
37%	37	دائما
45%	45	أحيانا
18%	18	أبدا
100%	100	المجموع

الشكل رقم 37: دائرة نسبية تمثل هل عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال يؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة؟



المصدر: من اعداد الطالبين

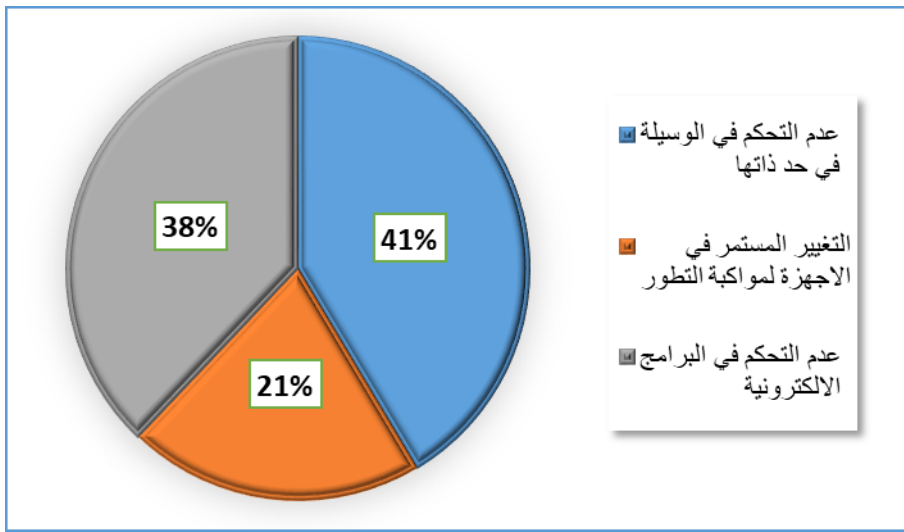
تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 45% يرون أن عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال يؤثر أحيانا على عملية الاتصال في المؤسسة يعني ذلك أنه في بعض الأحيان يحدث تأثير سلبي على الاتصال بسبب عدم التحكم الكامل في التكنولوجيا الاتصال، تليه نسبة 37% يرون أن عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال يؤثر دائما على عملية الاتصال في المؤسسة، يعني ذلك أنهم يشعرون بان عدم التحكم الكامل في تكنولوجيا الاتصال يعيق الاتصال الفعال ويؤدي الى تأثير سلبي على العملية الاتصالية، تليه نسبة 18% والهيئة الفئة المتبقية والتي يرون ان عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال لا يؤثر ابدا على عملية الاتصال في المؤسسة، يعني ذلك أنهم لا يرون أن هناك تأثير سلبي على الاتصال بسبب عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال.

-إذا كانت الاجابة نعم، هل يعود ذلك الى:

الجدول رقم 38 : يمثل أسباب الإجابة بنعم؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
41.4%	34	عدم التحكم في الوسيلة في حد ذاتها
20.7%	17	التغيير المستمر في الاجهزة لمواكبة التطور
37.9%	31	عدم التحكم في البرامج الالكترونية
100%	82	المجموع

الشكل رقم 38 : دائرة نسبية تمثل أسباب الإجابة بنعم.



المصدر: من اعداد الطالبين

تبين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 41.4% أي ما يعادل 34 فرد من مجموع 82 مبحوث من الذين أجابوا بأن عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال يمكن أن يؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة يرون أن السبب الرئيسي للإجابة بنعم هو عدم التحكم في الوسيلة في حد ذاتها يعني ذلك أنهم يعتبرون ان عدم القدرة على التحكم في الوسيلة الاتصالية تؤثر سلبا على عملية الاتصال، تليه نسبة 37.9% أي ما يعادل 31 مبحوث يرون ان عدم القدرة على التحكم الكامل في البرامج الالكترونية المستخدمة في الاتصال يسبب تعقيدا وتأثيرا على العملية الاتصالية وأخيرا نسبة 20.7% من المبحوثين ما يعادل 17 فرد يرون ان التغيير المستمر في الاجهزة لمواكبة التطور يؤثر بشكل دائم على عملية الاتصال يعني ذلك أنهم يشعرون بالتحديات المستمرة للاجهزة يمكن ان يتسبب في تعقيد الاتصال وصعوبة التعامل معها.

2-2- النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض وتحليل البيانات التي جمعناها ورصدناها باستخدام الأدوات المعتمدة في الدراسة لهدف اختبار التساؤلات المطروحة الرئيسية منها والفرعية، من أجل الكشف عن عوائق الاتصال الموجودة في المؤسسة والتي تؤثر على التفاعل والتواصل بين العمال والرؤساء في المؤسسة إتوصلنا الى مجموعة من النتائج يمكن عرضها كالآتي:

نتائج المحور الأول: البيانات العامة

■ سيطرة العنصر الذكري في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت نسبة الذكور ب 98% أما نسبة الاناث فكانت 2% فقط، وذلك راجع مجال العمل في المؤسسة الذي يفرض هيمنة وجود جنس الذكور على جنس الاناث.

■ أن الفئة العمرية التي هي من 40 الى 49 سنة تقدر بنسبة 34% هي الفئة الغالبة في المؤسسة وتلها أما الفئة العمرية التي هل أكبر من 50 سنة قدرت بنسبة 12%، فتغلب فئة الشباب عامل مهم في توفير بنة اتصالية جيدة كون أن هذا الجيل له الخبرة والدراية المهنية ومحرك ومرتببط بوسائل الاتصال المختلفة أكثر من الفئات العمرية الصغيرة وقد يتمكن من إيجاد حلول للمعوقات الاتصال داخل المؤسسة.

■ أن الفئة ذات المؤهل العلمي الجامعي هي الأكبر عن باقي المستويات العلمية حيث بلغت 42% من المستجوبين مقابل 16% من فئة التعليم الثانوي ونستنتج أن المؤهل العلمي يلعب دورا هاما في تحديد مناصب العمل والمهام المسندة للعمال، كام صار يلعب دورا كبيرا في تحقيق نجاح المؤسسات الاجنبية في جميع الميادين وهذا ما وجدناه في المؤسسة محل الدراسة خاصة لدى مستوى العلمي الجامعي.

■ فئة العمال المهنيين أكبر فئة حيث تبلغ 53% أما فئة الإطارات السامية قدرت بنسبة 17%. ومنه نرى ان هذه النسب تدل على أهمية العمال المهنيين وهذا راجع الى طابع عمل المؤسسة محل الدراسة.

■ نسبة الموظفين ذوي الخبرة المهنية من 05 الى 09 سنوات قدرت بنسبة 39% وهي الفئة الغالبة والتي تعكس وجود ثقافة مؤسسية اتصالية جيدة كون أغلبية العمال ذو خبرة مهنية جيدة، أما الفئة ذوي الخبرة المهنية الأكثر من 15 سنة بنسبة 11% وهي الفئة التي حافظت على استقرارها في المؤسسة وتمكنوا من اكتساب خبرة طويلة في مجالهم.

■ أن اللغة الإنجليزية هي اللغة السائدة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت نسبة 76% من المبحوثين يتقنون اللغة الإنجليزية، أما اللغة الفرنسية بنسبة 4% وهي نسبة ضئيلة جدا وذلك ان الشركة الأجنبية محل الدراسة هي جزء من شبكة عالمية تعمل على الاستثمار في مجموع من البلدان واللغة الإنجليزية هي لغة الاعمال الدولية ولغة الاتصال الأساسية بين الشركات والفروع في مختلف البلدان، وكذا تعتبر وسيلة فعالة للتواصل بين الموظفين المتعددي الجنسيات، وكذلك تعتبر الإنجليزية وسيلة لتسهيل الاتصال ونقل المعرفة بشكل فعال للعروض التقديمية والتدريبات التي تقدمها المؤسسة للموظفين.

نتائج خاصة المحور الثاني: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة.

- أثبتت نتائج الدراسة أن أكثرية العمال في المؤسسة الاجنبية بتروفاك وبنسبة 67% تؤمن بان الحوافز في العمل من المعوقات التي لها تأثير في فعالية العملية الاتصالية في المؤسسة وكأقل نسبة 9% التي كانت لا تعتبر أبدا الحوافز من المعوقات، فهذه الفئة لا تحسب حساب الحوافز ولها معيار معين في العمل تحافظ على نفس المسار، ومنه نستنتج ان للحوافز دور فعال في تقدم المؤسسة وزيادة العمل وكسب ثقة الموظف ومن أسباب نجاح العملية الاتصالية.
- أثبتت نتائج الدراسة أن معظم العمال يؤمنون بأن العقوبات والجزاءات لها دور في مساهمهم المهني كموظف ويخافون على منصبهم من الضياع حيث بلغت نسبتهم 65% أما ما نسبتهم 6% وهي فئة قليلة جدا لا يؤمنون بأسلوب العقوبات ويرى نفسه اذا ارتكب خطأ يغادر المؤسسة ويبحث عن عمل آخر.
- أثبتت نتائج الدراسة أن جل العمل يرون أن عدم وجود سياسة واضحة للأجور والمرتبات يؤثر على فعالية الاتصال دائما بنسبة عالية تقدر ب52% أما نسبة 11% والتي توضح عدم تأثير عدم وضع سياسة واضحة محددة للأجور والمرتبات على فعالية الاتصال.
- برهنت نتائج الدراسة أن أغلبية العمال وبنسبة 42% يصرحون أن دخلهم لا يتوافق مع مستوى ادائهم أما نسبة ب 17% غير متأكدين اذا كان دخلهم يتوافق مع مستوى أدائهم أم لا.
- أثبتت نتائج الدراسة أن جل العمال وبنسبة 58% يعتبرون مكانة الاجر قيمة مالية أما نسبة 14% يعتبرون الاجر قيمة اجتماعية بالنسبة لهم.
- برهنت نتائج الدراسة أن أغلبية العمال و بنسبة 34% صرحوا بأن عدم كفاءة (فعالية) وسائل الاتصال المستخدمة من أهم المعوقات المادية التي تعرقل عملية الاتصال، تليها نسبة 32% للمبحوثين الذين يقرون بسوء توزيع الإعتمادات المالية على المستوى الداخلي للمؤسسة. مقابل نسبة 30% صرحوا بعدم تخصيص السلطة المركزية لميزانية خاصة لهذا النشاط أي أن المعوقات المالية التي تعيق عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة تتمثل في عدم كفاءة وفعالية وسائل الاتصال المستخدمة سوء توزيع الاعتمادات المالية على المستوى الداخلي للمؤسسة. وكذا عدم تخصيص السلطة المركزية لميزانية خاصة لهذا الاتصال، وربما هذا راجع إلى إهمال نشاط الاتصال الداخلي للمؤسسة وعدم تطوير وسائله وهذا بضرورة راجع بسبب تهميش السلطة المركزية لهذا النشاط واعتبار تمويله تبذير للمال.
- برهنت نتائج الدراسة أن أغلبية العمال وبنسبة 45% يرون أن الميزانية المخصصة لقسم الاتصال بالمؤسسة غير كافية، مقابل نسبة 24% غير متأكدة من كفاءة الميزانية

نتائج المحور الثالث: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة

■ أثبتت نتائج الدراسة أن جل العمال وبنسبة 57% يرون بأن عدم توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة يؤثر أحيانا على جودة العلاقات التواصلية بين الموظفين، يفهم من ذلك أن الآثار قد تكون متقلبة وتعتمد على الحالة الفردية وظروف التوظيف المحددة.، في حين صرحت فئة صغيرة نسبتها 9% يرون أن الاختيار غير الملائم للموظفين لا يؤثر بشكل كبير على التواصل الداخلي في المؤسسة. نستنتج وجود مختلف الآراء بين المشاركين بشأن تأثير عدم توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة على جودة العلاقات التواصلية بين الموظفين، حيث يشير العديد منهم إلى أنه قد يكون له تأثير ملحوظ في هذه العلاقات.

■ بينت نتائج الدراسة أن معظم العمال وبنسبة 47% من المبحوثين يرون أن عدم تطابق نوعية العمل مع المعرفة والخبرة يؤثر دائما على عملية التواصل بين الموظفين يفهم من ذلك أن هاته الفئة يرون ان ذلك يؤدي الى صعوبات التواصل والتفاهم بين الموظفين بشكل مستمر، مقابل نسبة 15% لا يرون أي تأثير او لا يتأثرون بشكل كبير بالتطابق بين نوعية العمل والمعرفة والخبرة.

■ بينت نتائج الدراسة أن معظم العمال بنسبة بلغت 46% صرحوا بان المؤسسة أحيانا تواجه صعوبات في تقييم أداء موظفيها مقابل نسبة 22% يرون أن المؤسسة لا تواجه صعوبات في تقييم أداء موظفيها على الاطلاق يتضح أن هناك توزيعا متنوعا للآراء حول صعوبات تقييم أداء الموظفين في المؤسسة. قد يعني ذلك وجود تحديات في عملية التقييم تتفاوت بين الدائمة والمتكررة وحتى عدم وجود صعوبات على الإطلاق في بعض الحالات. هذه الصعوبات يمكن أن تتعلق بالمعايير المستخدمة في التقييم، عدم وضوح الأهداف أو المعايير، غياب رصد وملاحظة مستمرة لأداء الموظفين، أو عدم توفر أدوات مناسبة للتقييم. يجب أن تهتم المؤسسة بمعالجة هذه الصعوبات لتحسين عملية تقييم أداء الموظفين وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

■ برهنت نتائج الدراسة أن أغلبية العمال بلغت نسبتها 41% يرون أن المؤسسة تستخدم المردودية كمعيار لتقييم فاعلية الاتصال مقابل نسبة 22% يرون ان المؤسسة تستخدم الخبرة كمعيار لتقييم فاعلية الاتصال الداخلي في المؤسسة. يمكن أن نستنتج أن المؤسسة تستخدم مجموعة متنوعة من المعايير لتقييم فاعلية الاتصال الداخلي. تتضمن هذه المعايير الخبرة، المردودية، والفاعلية في العمل. يمكن لهذه المعايير أن تساهم في تقييم كفاءة وفعالية الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة.

■ أثبتت نتائج الدراسة أن جل العمال يرون أن سبب مشاكل الاتصال يمكن أن يكون ضعف التفاعل أي صعوبة التفاعل والتواصل بشكل فعال مع الآخرين حيث بلغت نسبتهم 31% مقابل بنسبة 9% وهي

نسبة قليلة يرون ان سبب الاتصال يكون في المحسوبة أي تمييز وتفضيل بعض الافراد على الاخرين في عملية الاتصال يتضح أن هناك عدة أسباب محتملة لمشاكل الاتصال التي يعاني منها الأفراد. من بين هذه الأسباب، حجب المعلومات، ضعف التفاعل، سوء انتقال المعلومات، والمحسوبة يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على جودة الاتصال. يجب على المؤسسات التعامل مع هذه العوامل والعمل على تحسينها لتعزيز فاعلية الاتصال الداخلي.

■ برهنت نتائج الدراسة أن أغلبية العمال بنسبة 54% يرون ان المشاكل الاجتماعية تؤثر أحيانا بشكل سلبي على العملية الاتصالية مع زملائهم في المؤسسة، مقابل نسبة 11% وهي نسبة ضئيلة ان المشاكل الاجتماعية لا تؤثر ابدا على العملية الاتصالية مع زملائهم في المؤسسة حيث المشاكل الاجتماعية قد تلعب دورا مهما في تأثير جودة العملية الاتصالية بين زملاء العمل في المؤسسة. وبالتالي، من المهم توجيه الاهتمام إلى حل وتخفيف هذه المشاكل الاجتماعية، وتعزيز العمل الجماعي والتعاون لتعزيز التواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية بين الموظفين في المؤسسة.

نتائج المحور الرابع: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسي للعمل داخل المؤسسة

■ برهنت نتائج الدراسة أن نصف العمال المبحوثين في المؤسسة الاجنبية ترى أن سوء التواصل والتفاعل بين زملاء العمل يؤثر سلبا على الجانب النفسي لديهم بشكل دائم هي الفئة الغالبة بنسبة 49% مقابل 17% يرون أن سوء التواصل والتفاعل بين زملاء العمل لا يؤثر سلبا على الجانب النفسي لديهم على الاطلاق ، يمكن القول أن سوء التواصل والتفاعل بين زملاء العمل ورؤساءهم قد يكون له تأثير سلبي على الجانب النفسي للفرد. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة مستويات التوتر والضغط النفسي، وتقليل الرضا الوظيفي والمشاعر الإيجابية في بيئة العمل. لذا، من المهم تعزيز التواصل الفعال والتفاعل البناء بين جميع أفراد المؤسسة، وتشجيع بيئة عمل صحية وداعمة للعلاقات المهنية الإيجابية.

■ بينت نتائج الدراسة أن معظم العمال بنسبة 32% أن ميول الرؤساء الى التسلطية مقابل نسبة 12% صرحت بوجود أسباب أخرى. ونستنتج أن المعوقات النفسية لها تأثير كبير على الاتصال بين الزملاء داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية وهذا يمكننا إرجاعه إلى اختلاف الشخصيات وأيضا تأثير الضغوطات النفسية والضغوط المهنية على العاملين بالمؤسسة مما يرجع سلبا على أدائهم واتصالهم مع الأفراد، وكذا عدم اهتمام المؤسسة بتوفير الراحة النفسية للموظفين

■ بينت نتائج الدراسة أن معظم العمال بنسبة 46% يرون أن الشعور بعدم الانتماء الى جماعة العمل يؤثر على العملية الاتصالية بشكل دائم هي الفئة الغالبة مقابل نسبة 19% يرون أن الشعور بعدم الانتماء لا يؤثر على الاطلاق على العملية الاتصالية في المؤسسة. يمكن القول أن الشعور بعدم الانتماء

إلى جماعة العمل قد يكون له تأثير سلبي على العملية الاتصالية في المؤسسة. قد يؤدي ذلك إلى ضعف التواصل والتفاعل بين الأعضاء، وقلة المشاركة في النقاشات والتعاون.

■ بينت نتائج الدراسة أن أكثر من نصف العمال المبحوثين يشعرون أبدا بالضيق أو الخوف عند الاتصال بأحد رؤساءهم حيث بلغت نسبتهم 56% مقابل نسبة 16% صرحوا انهم دائما يشعرون بالضيق والخوف عند الاتصال المباشر بأحد رؤساءهم في المؤسسة. يمكن القول أن الغالبية العظمى من المشاركين لا يشعرون بالضيق أو الخوف عند الاتصال برؤسائهم. ولكن يجب ملاحظة أن هناك نسبة معينة تشعر بالضيق أو الخوف بعض الأحيان أو دائما. يمكن أن يكون سبب هذا الشعور هو الهرمية الوظيفية والتفوق الهرمي في الهرم التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بالضغط والقلق عند التواصل مع رؤسائهم. لذا، يجب على المؤسسات العمل على تعزيز بيئة عمل مفتوحة وداعمة حيث يشعر الموظفون بالراحة في التواصل والتفاعل مع رؤسائهم بدون أي ضغوطات أو خوف.

■ أثبتت نتائج الدراسة أن جل العمال لا يجدون صعوبة على الاطلاق في التعبير عن أفكارهم بنسبة 54% مقابل نسبة 16% صرحت انهم دائما يجدون صعوبات في التعبير بوضوح عن أفكارهم. يمكن القول أن الغالبية العظمى من المشاركين لا تواجه صعوبة في التعبير بوضوح عن أفكارهم. ومع ذلك، هناك نسبة معينة تواجه صعوبة في بعض الأحيان أو دائما. قد يكون ذلك ناتجا عن عوامل مثل قلة الثقة في النفس، ضعف مهارات التواصل، أو عوامل خجل أو تربية. يجب على المشاركين العمل على تحسين قدراتهم في التعبير عن أفكارهم بوضوح والتواصل بفعالية في بيئة العمل. قد يكون التدريب على المهارات الاتصالية والثقة في النفس مفيدا في هذا الصدد.

■ أثبتت نتائج الدراسة أن جل العمال وبنسبة 46% لا يجدون ابدا صعوبة في فهم ما يقوله الآخرون مقابل بنسبة 11% دائما يجدون صعوبة في فهم ما يقوله الآخرون في المؤسسة. يمكن القول أن الأغلبية العظمى من المشاركين لا تواجه صعوبة في فهم ما يقوله الآخرون. ومع ذلك، هناك نسبة معينة تواجه صعوبة في بعض الأحيان أو دائما في فهم الآخرين. قد يكون ذلك ناتجا عن عوامل مثل اختلاف في أساليب التواصل، صعوبة في التركيز، أو عوامل ذاتية أخرى. يجب على المشاركين العمل على تحسين قدراتهم في فهم الآخرين والتواصل بفعالية في بيئة العمل. قد يكون التدريب على مهارات الاستماع الفعال وفهم اللغة الغير مباشرة مفيدا في هذا الصدد.

■ برهنت نتائج الدراسة أن أغلبية العمال وبنسبة 46% يعتقدون ان الشعور بعدم الانتماء دائما يؤثر سلبا على العملية الاتصالية داخل المؤسسة، بينما صرح فئة نسبتها مقابل نسبة 15% ان الشعور بالانتماء لا يؤثر اطلاقا على العملية الاتصالية يمكن القول أن العديد من المشاركين يرون أن الشعور

بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر سلبا على العملية الاتصالية، سواء كان هذا الشعور مستمرا أو حدوثه بشكل متقطع. قد يؤدي الشعور بعدم الانتماء إلى انعدام الثقة والتواصل الفعال بين أفراد الفريق، مما يؤثر على العملية العامة ويقلل من التعاون والتناغم. من المهم على المؤسسة تعزيز الانتماء وتوفير بيئة عمل تشجع على التواصل والتعاون بين الأفراد.

بينت نتائج الدراسة أن الاغلبية العظمى من العمال وبنسبة 74% لا يشعرون ابدا بعدم الرغبة في الاتصال بزملائهم في المؤسسة مقابل وبنسبة 4% فقط يشعرون دائما بعدم الرغبة في الاتصال بزملائهم أي أنهم لا يشعرون بالحاجة الى التواصل بشكل مستمر. يمكن استنتاج أن هناك عدد قليل من المشاركين الذين يرغبون في التواصل بشكل دائم مع زملائهم في المؤسسة، بينما هناك نسبة كبيرة من المشاركين يشعرون بعدم الحاجة إلى التواصل مع زملائهم سواء بشكل دائم أو في بعض الأوقات.

نتائج المحور الخامس: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الثقافي للعمل داخل المؤسسة

■ برهنت نتائج الدراسة أن أغلبية العمال وبنسبة 58% يرون أن عامل اللغة أحيانا يتسبب في صعوبات في التواصل بين الزملاء في العمل مقابل 13% أنهم لا يرون أن اللغة تشكل عقبة في التواصل بأي شكل من الأشكال يمكن استنتاج أن هناك نسبة معتبرة من المشاركين تعتقد أن عامل اللغة يؤثر سلبا على الاتصال الداخلي في المؤسسة، سواء بشكل دائم أو في بعض الأحيان. ينبغي أخذ هذا الاعتبار عند تطوير استراتيجيات التواصل وتعزيز فهم مشترك بين أفراد المؤسسة من خلال تقديم التدريبات والدورات التعليمية المناسبة.

■ بينت نتائج الدراسة أن معظم العمال وبنسبة 47% يرون أن هناك اختلاف دائم في العادات والتقاليد بين الموظفين ويعتبرونها مستمرة وملحوظة بشكل دائم في المؤسسة. مقابل نسبة 20% من افراد العينة لا يرون أن هناك اختلاف في العادات والتقاليد وانها متجانسة ومتوحدة في المؤسسة. حيث يوجد توافق على وجود اختلاف في العادات والتقاليد بين الموظفين في المؤسسة.

■ أثبتت نتائج الدراسة أن أغلبية العمال ترى أن ثقافة الفرد لها تأثير على اتصاله داخل المؤسسة، سواء كان هذا التأثير دائما (41%) أو أحيانا (36%). يجب أن يؤخذ هذا التأثير في الاعتبار عند بناء ثقافة التواصل والتعاون في المؤسسة، وتعزيز الوعي بأهمية التفاهم الثقافي بين الموظفين.

■ برهنت نتائج الدراسة أن أغلبية العمال وبنسبة 48% يواجهون صعوبة وتحديات أحيانا في فهم واستيعاب اللغات التي لا يتقنونها مما يؤثر ذلك على التواصل مع زملائهم مقابل 11% أنهم لا يواجهون أي صعوبة في التواصل مع زملائهم الذين يستخدمون لغات لا يتقنونها وانهم قادرون على التواصل بسهولة مع زملائهم بغض النظر عن اللغة المستخدمة. حيث يواجه نسبة كبيرة من المشاركين صعوبة في التواصل مع زملائهم الذين يستخدمون لغات لا يتقنونها، يجب أن تتخذ المؤسسة إجراءات لتعزيز

التواصل والفهم بين الموظفين، مثل توفير دورات تدريبية للغات أو استخدام وسائل التواصل الفعالة لتحسين التفاهم والتواصل بين جميع أفراد المؤسسة.

■ بينت نتائج الدراسة أن معظم العمال ما نسبتهم 41% يواجهون صعوبة في التواصل مع زملاء الذين يختلفون في التقاليد والعادات بمعنى ان صعوبة الاتصال تتأثر بالاختلافات الثقافية والأعراف، مقابل 27% أنهم دائما يواجهون صعوبة في التواصل مع زملائهم الذين يختلفون عنهم في التقاليد والأعراف. يواجه نسبة كبيرة من المشاركين صعوبة في التواصل مع زملائهم الذين يختلفون عنهم في التقاليد والأعراف، جب أن تكون هناك جهود لتعزيز التواصل والتفاهم بين الموظفين المختلفين ثقافيا من خلال توفير بيئة مشتركة للتعلم والتفاعل وتبادل الخبرات والمعرفة.

■ أثبتت نتائج الدراسة أن جل العمال وبنسبة 45% يرون ان عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال يؤثر أحيانا على عملية الاتصال في المؤسسة يعني ذلك أنه في بعض الأحيان يحدث تأثير سلبي على الاتصال بسبب عدم التحكم الكامل في التكنولوجيا الاتصال، مقابل نسبة 18% والتي يرون ان عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال لا يؤثر ابدا على عملية الاتصال في المؤسسة، يعني ذلك انهم لا يرون أن هناك تأثير سلبي على الاتصال بسبب عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال. حيث يتضح أن هناك نسبة معتبرة من المشاركين ترون أن عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال يؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة سواء كان التأثير دائما أو أحيانا. يجب على المؤسسات العمل على تحسين التحكم في التكنولوجيا الاتصال لضمان فعالية عملية الاتصال وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.



خاتمة

الخاتمة:

تعد مسألة الاتصال داخل المؤسسات من المواضيع المعقدة والمتنوعة، وبالطبع لا يمكن لنا في هذه الدراسة البسيطة أن نتطرق إلى جميع جوانبها المتعلقة. إن هدفنا من هذه الدراسة المتواضعة هو إلقاء الضوء على هذا الموضوع الحساس وتقديم بعض النتائج التي توصلنا إليها. قمنا في هذه الدراسة بمحاولة تسليط الضوء على بعض العوائق الرئيسية التي تؤثر على الاتصال الداخلي والتفاعل بين الموظفين في مؤسسة بتروفاك الدولية في ولاية اليزي.

رغم أهمية الاتصالات في تحقيق الكفاءة والفاعلية الوظيفية في المؤسسات الأجنبية، إلا أن هناك عدة عوائق تحول دون استفادتها الكاملة. تعتبر هذه العوائق من أبرز أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، حيث تعوق تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وتؤدي إلى تأخر في الإنجاز نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب. بالإضافة إلى ذلك، قد تحول صعوبة الاتصالات دون قدرة الإدارة على التدخل لمعالجة السلبيات في الوقت المناسب. ونتيجة لذلك يزداد الفاقد في إنتاجية المنظمة، ويضيع الوقت والجهد دون جدوى، مما يؤدي في النهاية إلى بقاء الأداء وتدهور مستواه.

وخلاصة القول أن عملية الاتصال تعتبر وسيلة هامة وحيوية بين أفراد المجموعة، وليست هدفاً في حد ذاته. يجب أن ندرك أن الاتصال السليم يعتمد على التفاهم بين الأفراد، حيث يمكن من خلاله تنظيم النشاط بغض النظر عن نوعه. يساعد الاتصال الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة الأجنبية وتحسين أداء الأعمال بطريقة سليمة. ومع ذلك هناك عوائق تحول دون فعالية الاتصالات في تحقيق أهدافها. هذا ما توصلنا إليه في هذه الدراسة المتواضعة. تتأثر فعالية الاتصال الداخلي لدى العاملين في المؤسسة الأجنبية في ولاية اليزي بعدة عوائق، من أهمها تأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا إلى المرؤوسين، وتباين المستوى الثقافي والإدراكي واختلاف الجنسيات واللغات بين العاملين. وبالتالي، ينبغي على الإدارة اتخاذ التدابير اللازمة للتغلب على هذه العوائق من أجل تحقيق اتصالات فعالة تحقق أهدافها وتنفيذ الخطط والمهام بدقة وفاعلية، مع ضمان عدم تشويه أو تحريف المعلومات والبيانات التي تتبادلها أفراد العمل.

يعتبر سوء نظام الاتصال بين الأفراد وتصورهم للدخل الذي يتلقونه كقيمة مالية فقط، ناتجا عن المجهودات التي يبذلونها، إضافة إلى تحديات نظام دفع الأجور في المؤسسة وعدم تلاؤمه مع جميع العمال، من أعواق الاتصال ذات الصلة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة، والتي يمكن أن تؤثر سلبا على أدائهم ويخلق توترا أو اضطرابا.

عدم وضع الفرد المناسب في الدور المناسب يؤدي إلى توتر في العلاقات الاتصالية بين العمال، بالإضافة إلى أن عدم توافق نوعية العمل مع مستوى الخبرة والمعرفة العملية للعمال يسبب تشويشا في التواصل والتفاعل بينهم. كما يلاحظ أن عدم وضوح أسس تقييم أداء العمال في المؤسسة يؤدي إلى وجود عدم المساواة بين العمال داخل التنظيم. تتعلق جميع هذه المشاكل الاتصالية بالجانب الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة.

تولي الجانب اللغوي أهمية كبيرة، خاصة فيما يتعلق بامتلاك اللغات الأجنبية خاصة الانجليزية فعدم اتقان اللغات الأجنبية يمكن أن يؤدي إلى وقوع العامل في أخطاء في تنفيذ المهام الوظيفية، وهذا يعتبر من بين أبرز المعوقات الثقافية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن ينعكس مشكل البيئة الاتصالية داخل الإدارة على أداء العمال المهني وتفاعلهم في البيئة التنظيمية التي يعملون فيها.

يلاحظ أن الجو العام في المؤسسة يؤثر بشكل كبير على الجانب النفسي للعامل. تتمثل أحد التأثيرات في توتر العلاقات، وخاصة بين العمال والإدارة، وهذا التوتر ينعكس سلبا على أداء العامل. يعتبر الفرد عنصرا يتأثر بمحيطه ويؤثر عليه بدوره. فعدم الانتماء لجماعة العمل ونقص الاتصال الشخصي مع الرؤساء في العمل، بالإضافة إلى وجود النزاعات والصراعات بين الأفراد داخل المؤسسة، يمكن أن ينتج عنها مشكلات سلوكية مثل التكاسل والمعارضة ومخالفة التعليمات الإدارية. وكل هذا يؤدي إلى انحراف مستوى أداء العامل داخل المؤسسة.





بناءً على الإطار النظري والتطبيقي للدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها، نقترح ما يلي:

1. إلحاق العاملين في المؤسسة الأجنبية بدورات تدريبية متقدمة لزيادة وعيهم بكيفية الاستفادة من الاتصالات الإدارية. يجب أن تركز هذه الدورات على رفع مستوى أدائهم وتحسين قدرتهم على إنجاز العمل بفاعلية وكفاءة، واستخدام الوقت المناسب للتواصل.

2. الحرص على تطبيق نظام اتصال فعال في المؤسسة الأجنبية يسمح بتدفق المعلومات بطريقة تساهم في سهولة الوصول إليها. يجب أن يتم ضمان تدفق المعلومات بشكل سلس، مما يساعد على زيادة التنسيق والتعاون بين الفرق والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتبادل الخبرات بين الرؤساء والمرؤوسين.

3. اعتماد خرائط تنظيمية إدارية واضحة لإنجاز الأعمال. يجب تحديد المهام المطلوب إنجازها وتحديد الوقت المخصص لكل مهمة، بالإضافة إلى تحديد وقت إضافي إذا اقتضت الحاجة. يساعد ذلك على تنظيم الأعمال وضمان إنجازها بشكل فعال وفي الوقت المحدد.

4. تعزيز التواصل الفعال: ينبغي تشجيع العمال والإدارة على التواصل الصحيح والواضح. يجب توفير فرص للحوار المفتوح والاستماع لآراء ومقترحات العمال في المؤسسة.
 2. تعزيز التفاهم والاحترام: يجب تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل والتفاهم بين العمال والإدارة. يتضمن ذلك التركيز على تعزيز القيم الأخلاقية والأخلاقيات المهنية في المؤسسة.
 3. تطوير مهارات الاتصال: يمكن تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات الاتصال لدى العمال والإدارة. يجب أن يتعلموا كيفية التواصل بفعالية وبناء علاقات تعاونية وإيجابية.
 4. تشجيع العمل الجماعي: ينبغي تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي في المؤسسة. يمكن تنظيم أنشطة وفعاليات تعزز التعاون والتفاعل بين العمال وتعزز الروح الإيجابية في بيئة العمل.
 5. معالجة النزاعات بشكل فعال: يجب وضع آليات لمعالجة النزاعات بشكل سريع وعادل. يمكن تعيين وسيط محايد للمساعدة في حل الخلافات وتحسين العلاقات.
 6. توفير بيئة عمل محفزة: يجب أن تكون المؤسسة بيئة عمل محفزة ومليئة بالتحديات والفرص. ينبغي تقديم المكافآت والتقدير للعمال الذين يظهرون كفاءة وأداء متميز.
- تتطلب تلك المقترحات التزاما من الإدارة بتنفيذها وتوفير الدعم اللازم للعاملين في المؤسسة الأجنبية. كما يجب أيضا إجراء تقييمات دورية لقياس فعالية هذه التدابير وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين الاتصالات الداخلية وتحقيق الأهداف المرجوة.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

* الكتب:

1. أحمد بن نعمان، التعريب بين المبدأ والتطبيق في الجزائر والعالم العربي، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 1981.
2. أحمد صفر عاشور إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط2، 1993.
3. أحمد مصطفى خاطر، تنمية المجتمعات المحلية، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.
4. حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، ط2، 2000.
5. دوجلاس براون: أسس تعلم اللغة وتعليمها، ترجمة عبده الرجحي وطلي علي أحمد شعبان، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط1، 1994.
6. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ط1، 2001.
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 1999.
8. روي من بهجمان، اللغة والحياة والطبيعة البشرية، جامعة الكويت، الكويت، ط1، 1989.
9. زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار الدجلة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
10. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001.
11. سعيد عبد المنعم محمد وآخرون، دراسات في المحاسبة الضريبية، دار حامد، الأردن، ط1، 1998.
12. شريف الحمودي: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
13. شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة، عمان، الأردن، ط2، 2002.
14. صالح خليل أبو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، عمان، دار الشروق، ط2، 2009.
15. عبد الباري ذرة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2011.
16. عبد الرزاق محمد الدليبي: مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
17. عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، البحرين، ط2 / 2006.

18. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، ط1، 1995.
19. علي سلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة الغريب، مصر، دط، دس.
20. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة .، دار زهران، عمان، الاردن، ط1، 1996.
21. غازي فرحان أبو زينون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007.
22. فاطمة مروة، الإتصالات المهنية، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2004.
23. فضيل دليو، اتصال المؤسسة إشهار وعلاقات عامة علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
24. قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011.
25. محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
26. محمد بابا عمي، مقارنة في فهم البحث العلمي، مكتبة مؤمن قريش، دمشق، ط2، 2014.
27. محمد رضا عسلاوي، الاتصال في المؤسسة الخدمائية، دار الكتاب للنشر والطباعة، جامعة الموصل، العراق، 1995.
28. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط1، 1989.
29. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، ط2، 1999.
30. محمد علي عبد السلام، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
31. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المباديء والتطبيق) الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ط1، 1998.
32. محمد محمد داود، اللغة العربية وعلم اللغة الحديث، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، دط، 2001.
33. محمد ناظر الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية، دط، 2000.
34. محمد يوسف محمد الابشيبي، بناء الاتصال الشخصي والجماهيري في الإعلام الأمني، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2012.

35. مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2008.
36. مرادسي الجودي: العولمة والهوية الثقافية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2010.
37. مساعد عبد الله السعد، معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، دط، 1999.
38. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
39. منذر الضامن ، أساسات البحث العلمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2007.
40. نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017.
41. ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.
42. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر. ط1، 2012.
43. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011.
44. نبيل فهمي، الاستثمار الاجنبي المباشر وأثره على التنمية الاقتصادية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009.
45. نور الدين بلبليل: الارتقاء باللغة العربية في وسائل الإعلام، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2016.

* المجالات:

46. الأمين بلقاضي: الاتصال داخل المؤسسة، جامعة الجزائر -2-مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
47. رشيد زوزو، دور اللغة في تحقيق فعالية الاتصال الإداري، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد15، 2015.
48. سعد مقص، اللغة ودورها في التنمية الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد1، المجلد4، 2019.

49. عبد القادر شرشار، أهمية اللغة ووظائفها في عملية التواصل، قراءة في كتاب مدخل الى التحليل الانساني، مجلة انسانيات، رقم 17، 2002.
50. مهمل بن علي، أهمية اللغة عند متخذ القرار وتأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي، مجلة تنمية الموارد البشرية، المركز الجامعي أحمد زبانه غليزان، المجلد 07، العدد 2، 2016.
51. الهوارية شيخ أعمار، شروط نجاح عملية التواصل اللغوي، المجلة التعليمية، المركز الجامعي عين تيموشنت، المجلد 4، العدد 11، جوان 2017.

* أطروحات الدكتوراه:

52. رماش صبرينة، الفعالية الاتصالية في المنظمة الاقتصادية الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
53. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
54. صورية معموري: الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-، طروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017.
55. الطاهر أجعيم، واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعة منتوري وباجي مختار نموذجاً، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم اجتماع جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2006.

*مذكرات الماجستير:

56. بلحاجي وهيبة، الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة تبسة، 2003.
57. جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة مؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.
58. حورية بولعبيدات: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة بشبكة نقل غاز بالشرق-GRT6 قسنطينة-مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008.
59. دارين سوايغ: الإتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.

60. الدعس زياد احمد خليل، معوقات الاتصال الإداري والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين، مذكرة ماجستير في التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009
61. رفيق قروي، الصراع التنظيمي أسبابه وأنماطه، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتكرير البترول بسكيكدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 1997.
62. سيف الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التقييم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2010.
63. عناب أميمة، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014.
64. ميلود طبيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، علم اجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، رقلة، 2010.
65. هناء مارس، أصر الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى العمال، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

***الملتقيات:**

66. ولهي بوعلام، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، دراسة تطبيقية حالة الجزائر، 16 نوفمبر 2011. المسيلة. الجزائر.

الكتب الأجنبية:

67. Dsaussure (F): Cours de linguistique general, édition critique par Rudolf Engler, 2 vol., Wiesbaden, Harrassowitz. 1990



الملاحق



جامعة العربي التبسي - تبسة .

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم إعلام وإتصال



السنة: ثانية ماستر

التخصص : اتصال تنظيمي

إِسْتِمَارَةٌ حَوْل

العوائق الاتصالية في المؤسسة الأجنبية في الجزائر

**دراسة ميدانية بالمؤسسة الأجنبية بتروفاك الدولية* ولاية إليزي*

ملاحظة : هذه المعلومات الواردة في الاستمارة تبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض علمي .

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة :

مرزوق بن مهدي

سماتي أمين حمدي

مساعدة نسرين

السنة الجامعية: 2022 / 2023.

المحور الأول: البيانات العامة

- 1- الجنس: أنثى مذكر
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 الى 39 سنة
 من 40 الى 49 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي تكوين مهني
 جامعي دراسات عليا
- 4- نوع الوظيفة: اداري مهني اطار سامي
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 الى 9 سنوات
 من 10 الى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 6- اللغة التي تتقنها: العربية الإنجليزية الفرنسية
 لغات أخرى

المحور الثاني: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة.

7- عندما تتحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فاعليتك في الأداء وفعالية الاتصال؟

دائما أحيانا أبدا

8- هل يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في مؤسستك على أدائك وفعالية العملية الاتصالية؟

دائما أحيانا أبدا

9- هل يؤثر عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للأجور و المرتبات على فعالية الاتصال في المؤسسة؟

دائما أحيانا أبدا

10- هل يتوافق دخلك مع مستوى أدائك؟

نعم لا لا أدري

11- ماذا يمثل الأجر بالنسبة لك؟

قيمة مالية قيمة تقديرية قيمة اجتماعية

12- فيما تتمثل المعوقات المادية التي تعرقل عملية الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟

عدم تخصيص السلطة المركزية لميزانية خاصة لهذا النشاط

سوء توزيع الاعتمادات المالية على المستوى الداخلي للمؤسسة

عدم كفاءة (فعالية) وسائل الاتصال المستخدمة

أخرى، أذكرها.....

13- هل ترى أن الميزانية المخصصة لقسم الاتصال بمؤسستكم؟

غير كافية كافية لا أدري

المحور الثالث: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة

14- هل يؤثر عدم توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة على جودة العلاقات التواصلية بين

الموظفين؟ دائماً أحيانا أبدا

15- هل يؤثر عدم تطابق نوعية العمل مع المعرفة والخبرة على عملية التواصل بين الموظفين؟

دائماً أحيانا أبدا

16- اذا كانت اجابتك بنعم، هل يؤدي ذلك الى:

عدم تمكن الموظف من اتقان العمل.

صعوبة التفاعل مع المعلومات وضعف القدرة على التحكم بها.

انطباع سلبي للموظف تجاه مكان العمل ومركزه.

قلة التواصل والتفاعل مع الزملاء.

أخرى، أذكرها

17- هل تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أداء موظفيها؟

دائماً أحيانا أبدا

18- ما هي المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتقييم فاعلية الاتصال الداخلي؟

الخبرة المردودية الفاعلية في العمل

19- اذا كنت تعاني من مشاكل في الاتصال ، فهل هي بسبب؟

حجب المعلومات ضعف التفاعل سوء انتقال المعلومات
المحسوبية اخرى

20- هل مشاكلك الاجتماعية تؤثر سلبا على العملية الاتصالية مع زملاءك في المؤسسة؟

دائماً أحيانا أبدا

المحور الرابع: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسي للعمل داخل المؤسسة

21- هل يؤثر سوء التواصل والتفاعل بين زملاءك ورؤساءك على الجانب النفسي لديك؟

دائماً أحياناً أبداً

- إذا كانت الإجابة "بنعم" فما هي هذه المعوقات؟

▪ عدم استعداد الموظفين لتلقي الرسالة

ميول الرؤساء إلى التسلطية في التعامل مع المرؤوسين

رفض تبادل المعلومات

أخرى، أذكرها.....

22- في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على العملية الاتصالية في المؤسسة؟

دائماً أحياناً أبداً

23- هل تشعر بالضيق أو الخوف عند الاتصال بأحد رؤسائك؟

دائماً أحياناً أبداً

24- هل تجد صعوبة في التعبير بوضوح عن أفكارك؟

دائماً أحياناً أبداً

25- هل تجد صعوبة فهم ما يقوله الآخرون؟

دائماً أحياناً أبداً

26- في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر سلباً على العملية الاتصالية؟

دائماً أحياناً أبداً

- إذا كانت الإجابة بنعم

تكبر وتسلب الرؤساء

النزعة الفردانية للموظفين

عدم وجود دافعية للموظفين للتفاعل

أخرى أذكرها.....

27- هل تشعر بعدم الرغبة في الاتصال بزملاءك في المؤسسة؟

دائماً أحياناً أبداً

المحور الخامس: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الثقافي للعمل داخل المؤسسة

28- هل يؤثر عامل اللغة سلباً على الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

دائماً أحياناً أبداً

- إذا كانت الإجابة دائماً، هل يرجع ذلك إلى:

اختلاف اللغات

اختلاف اللهجات

استخدام المصطلحات العلمية والتقنية

أخرى، أذكرها.....

29- هل يوجد اختلاف في العادات والتقاليد بين الموظفين في المؤسسة؟

دائماً أحياناً أبداً

30- هل تؤثر ثقافة الفرد على اتصاله داخل مؤسستكم؟

دائماً أحياناً أبداً

31- هل تجد صعوبة في الاتصال مع زملائك الذين يستخدمون اللغات التي لا تتقنها؟

دائماً أحياناً أبداً

32- هل تجد صعوبة في التواصل مع زملائك الذين يختلفون عنك في التقاليد والأعراف.

دائماً أحياناً أبداً

- إذا كانت الإجابة دائماً، كيف يؤثر ذلك على العملية الاتصالية في المؤسسة؟

تشويش فكرة الرسالة

سوء فهم الرسالة

الخطأ في تأدية المهام

أخرى، أذكرها.....

33- هل عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال يؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة؟

دائماً أحياناً أبداً

إذا كانت الإجابة دائماً، هل يعود ذلك إلى:

عدم التحكم في الوسيلة في حد ذاتها

التغيير المستمر في الأجهزة لمواكبة التطور

عدم التحكم في

ملخص

جاءت هذه الدراسة لتكشف عن مدى تأثير العوائق المختلفة على فعالية العملية الاتصالية في المؤسسة الأجنبية حيث أجريت الدراسة بالمؤسسة الأجنبية بروتيفاك انترناشيونال إليزي، وقد تضمنت ثلاثة جوانب، الجانب المنهجي، والجانب النظري، والجانب التطبيقي، معتمدين على خطوات المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة الميدانية، كما تم الاعتماد على عينة من العمال بلغ عددهم 100 مفردة تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفي الأخير توصلت هذه الدراسة الى أن مؤسسة بروتيفاك انترناشيونال الأجنبية

ولقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل في أن المؤسسة الاجنبية بروتيفاك انترناشيونال بولاية إليزي تتخللها بعض العوائق التي تؤثر على العملية الاتصالية والتفاعل بين العمال والرؤساء ومن أهمها المعوقات الشخصية التي تؤثر على الأداء هي تباين المستوى الثقافي وتعدد اللغيات والجنسيات لدى العاملين، وعدم تقديم الحوافز المناسبة لتشجيع التفاعل والتعاون بين الافراد وعوائق نفسية ومشاكل الثقة والتعاون بين الافراد، لذا وجب على المؤسسة محل الدراسة التفاعل مع هذه العوائق وتبني استراتيجيات مناسبة للتغلب عليها حيث يمكن تعزيز الاتصالات الداخلية في المؤسسة الأجنبية وتحقيق الأداء الحسن و التواصل الفعال والتعاون بين الأفراد...
الكلمات المفتاحية: العوائق، الإتصال الداخلي، المؤسسة الأجنبية.

Summary

This study aimed to investigate the impact of various barriers on the effectiveness of internal communication in a foreign institution. The study was conducted at Protivak International in Elizi, utilizing a three-fold approach: methodological, theoretical, and applied. The descriptive-analytical method was employed for the field study, and a sample of 100 employees participated, using a questionnaire as the data collection tool. The study found that Protivak International, as a foreign institution, is affected by several barriers that hinder communication and interaction between employees and managers. Key barriers identified include cultural diversity, multiple languages and nationalities among workers, lack of appropriate incentives to encourage interaction and collaboration, and psychological obstacles such as trust issues and cooperation problems. The study recommends that the institution proactively address these barriers and adopt suitable strategies to overcome them in order to enhance internal communication, achieve better performance, and foster effective communication and collaboration among individuals.

Keywords: Barriers, Internal Communication, Foreign Institution.