

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

معيقات الاتصال الرسمي في المؤسسة
الخدماتية الجزائرية
وكالة موبليس تبسة نموذجا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• معمر ربوح

من إعداد الطلبة:

• لطفي عوين

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ. د هارون منصر	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
أ. معمر ربوح	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا
أ. أمير علي فاطمة الزهراء	أستاذ مساعد أ	عضوا ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر له على فضله، وعلى توفيقه

لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ

المشرف " معمر ربوح "

على ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات

حرصاً منه على إنجاز هذا البحث

فجزاه الله خيراً.

إهداء

أحمد الله عز وجل على منّهِ وعونه بإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره.

إلى من أرضعتني الحب والحنان، أمي العزيزة الغالية.

إلى من هم أقرب إليّ من روعي إخوتي وأخواتي.

إلى كل الأصدقاء.

حظي الاتصال الرسمي باهتمام العديد من الباحثين والعلماء نظرا للأهمية التي يلعبها لتحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الوحدات الادارية داخل المؤسسات، فهو من أحد الركائز الأساسية في التنظيم.

من منطلق هذه الدراسة توجهنا للكشف عن معيقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، حيث اتخذنا من وكالة موبليس تبسة نموذجا وتندرج هذه الدراسة، ضمن الدراسات الوصفية التحليلية حيث اعتمدت على المنهج الوصفي وأداة أساسية هي استمارة استبيان موجهة لعمال وكالة موبليس تبسة، أين تم جمع البيانات من عينة قوامها 22 فردا من المجتمع الكلي من وكالة موبليس تبسة.

حيث تعرضتُ في دراستي الى التعريف بالاتصال الرسمي وأيضا ماهية المؤسسة الخدمائية الجزائرية، وبعد جمع المعلومات الميدانية وتحليلها تبين لنا أنّ للاتصال الرسمي أهمية واضحة داخل مؤسسة وكالة موبليس تبسة، حيث أنه يعتبر ركيزة أساسية في تبادل المعلومات بين مختلف الاطارات داخلها وهذا من خلال الدور الذي يلعبه في تسهيل المهام المتبادلة، لكن هذا الأخير قد يتخلله نوع من المعوقات على أرض الواقع بشكل متمرس وواضح، تمثل هذه المعوقات في:

- معيقات تنظيمية.
- معيقات سيولوجية.
- معيقات نفسية واجتماعية.

والتي من شأنها أن تحد من فعالية الاتصال الرسمي للمؤسسة الخدمائية الجزائرية.

فهرس المحتويات

/	شكر و عرفان
/	الاهداء
/	ملخص
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة
2	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي
2	ضبط مشكلة الدراسة
3	أسباب اختيار الموضوع وأهميته
3	أسباب شخصية
4	أسباب موضوعية
4	1-2-3- أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
8	1-6-1 - معوقات الاتصال
9	1-6-2- الاتصالات الرسمية
9	1-6-3- مفهوم الخدمات و المؤسسات الخدمية
9	حدود الدراسة
10	1-7-1- الحدود المكانية
11	1-7-2- الحدود البشرية للدراسة
11	1-7-3- الحدود الزمنية للدراسة
13	8-1 - المنهج المستخدم في الدراسة
14	9-1 مجتمع البحث و عينة الدراسة
15	أدوات جمع البيانات
15	1-8 الملاحظة
16	1-10-1 - الاستبيان

20	الاطار النظري للدراسة
20	الفصل الثاني : مدخل للاتصال الرسمي
20	تمهيد
21	المبحث الأول: مبادئ أولية حول الاتصال الرسمي
21	المطلب الأول: تعريف الاتصال الرسمي
21	أولاً: مفهوم الاتصال
22	ثانياً: مفهوم الاتصال الرسمي
23	المطلب الثاني: عناصر الاتصال الرسمي
24	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الرسمي
27	المطلب الرابع: اساليب الاتصال الرسمي
28	المبحث الثاني: مكانة الاتصال الرسمي
28	المطلب الأول: شبكات الاتصال الرسمي
31	المطلب الثاني: أهداف الاتصال الرسمي
32	المطلب الثالث: قنوات الاتصال الرسمي
35	المطلب الرابع: شروط الاتصال الرسمي
37	الفصل الثالث: معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمائية
37	المبحث الأول: المؤسسة الخدمائية
37	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الخدمائية
39	المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
41	المطلب الثالث : خصائص المؤسسة الخدمائية
43	المطلب الرابع: وظائف وجمهور المؤسسة الخدمائية
46	المطلب الخامس: أهداف المؤسسة الخدمائية:
49	المبحث الثاني: معوقات الاتصال الرسمي وسبل التغلب عليها
49	المطلب الأول: معوقات الاتصال الرسمي
51	المطلب الثاني: سبل التغلب على معوقات الاتصال الرسمي
52	المبحث الثالث: معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمائية

52	المطلب الأول: معيقات شخصية
55	المطلب الثاني: معيقات تنظيمية
58	المطلب الثالث: المعوقات الثقافية
61	خلاصة الفصل
63	الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة
63	تمهيد
64	01- تفرغ البيانات
65	02- تحليل وتفسير النتائج
75	03- النتائج الجزئية
80	04- النتائج العامة
82	خاتمة
84	قائمة المصادر والمراجع
89	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
65	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
65	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير العمر	02
66	يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	03
66	يبين اللغة التي يتقنها المبحوثين	04
67	يبين تصنيف المبحوثين حسب المؤهل العلمي	05
67	يمثل الاتصال الغالب في المؤسسة	06
67	يبين الصعوبات أثناء عملية الاتصال مع العمال داخل المؤسسة	07
68	يبين لنا هل توجد صعوبات أثناء عملية الاتصال مع العمال في بعضهم البعض داخل المؤسسة	08
69	يبين لنا هل يؤثر الجانب اللغوي على أداء الفرد	09
69	هل تؤثر قلة الاتصال الشخصي على جودة الاتصالات الرسمية بمؤسسة موبليس تبسة.	10
69	لغة الرسالة الاتصالية غير واضحة	11
70	وجود بعض المصطلحات التقنية المتخصصة التي لا تفهمها يعرقل وصول الرسالة من المسؤول الى الأعوان والموظفين	12
70	مسببات الغموض في الفكرة العامة للرسالة على المستقبل	13
71	يمثل ما مدى تأثير قلة التفاعل بين الادارة العليا والعمال من الجانب النفسي	14
71	هل الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على فعاليتك	15
72	هل تعرضت للضغوط النفسية في بيئة العمل	16
72	يمثل ترتيب العراقيل النفسية التي تواجه المبحوثين في مؤسسة الطاقات المتجددة	17
73	بين العراقيل الاجتماعية التي تواجه المبحوثين في مؤسسة الطاقات المتجددة	18
74	يمثل تأثير طبيعة البيئة الاتصالية على المراسلات الادارية داخل المؤسسة	19
74	هل تتم عملية الاتصال وفقا للتسلسل الوظيفي	20
74	ماهي عراقيل مخطط الادارة الاتصالي بمؤسسة موبليس	21
75	هل تصغي الإدارة لشكاوي ومقترحات والانشغالات الخاصة بالعمال	22

مَقْدَمَةٌ

مقدمة:

يعتبر الاتصال وسيلة يتم من خلالها الربط بين الجماعات والافراد في المنظمة والاتصال اداة رئيسية تعمل على تحقيق اهداف المؤسسة حيث يلعب دورا فعالا في نقل المعلومات والآراء والبيانات بين الجماعات والافراد والمؤسسات كما يلعب دورا مهما في تحسين الاداء المستهدف داخل المؤسسة. يعتبر الاتصال الرسمي داخل المؤسسات عنصرا فعالا فهو يتم بين جميع المستويات الادارية المختلفة بالطرق الرسمية ومع التطورات الحاصلة التي شهدتها تكنولوجيا الاتصال والمعلومات اضحى للاتصال الرسمي حتمية داخل المؤسسات الخدمائية وهذا ما يجسده من ابعاد وظيفية بين اعضاء المؤسسة، ومع تزايد أهميته نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المؤسسة في تحقيق الرفاهية وتحقيق حاجيات المجتمع المتزايدة، ومن هنا وجب عليها تحسين قنوات الاتصال الرسمي، ولإيجاد سبل لتحسينه لمسايرة التطور التكنولوجي وتنظيم العلاقات داخل المؤسسة ليتمكنوا من تحقيق ادوارهم بكفاءة وفعالية وجب معرفة معوقاته التي تحد من فعاليته وهو الامر الذي من شأنه التأثير على فعالية التنظيم في المؤسسة الخدمائية موبيليس.

وانطلاقا من هذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن معوقات الاتصال الرسمي في وكالة موبيليس

تبسة، وقد جاءت دراستنا مقسمة الى أربعة فصول كما يلي :

الاطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة:

الفصل الاول : طرحت فيه اشكالية الدراسة واسباب اختيار الموضوع ،اهداف الدراسة؛ الدراسات السابقة، ضبط مفاهيم الدراسة ،مجالات الدراسة، منهج الدراسة، العينة ومجتمع البحث، ادوات جمع البيانات

الاطار النظري للدراسة:

الفصل الثاني : تطرقت فيه الى مدخل الى الاتصال الرسمي وتناولت فيه مبحثين:

المبحث الاول: مبادئ اولية حول الاتصال الرسمي وجاء فيه:

- مفهوم الاتصال
- تعريف الاتصال الرسمي
- عناصر الاتصال الرسمي
- انواع الاتصال الرسمي
- اساليب الاتصال الرسمي

المبحث الثاني: مكانة الاتصال الرسمي وجاء فيه:

- شبكات الاتصال الرسمي
- أهداف الاتصال الرسمي
- شروط الاتصال الرسمي
- قنوات الاتصال الرسمي

الفصل الثالث: تطرقت فيه الى معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمائية حيث تناولت فيه ثلاثة مباحث جاءت كالآتي:

المبحث الاول: ماهية المؤسسة الخدمائية وجاء فيه:

- تمهيد.
- المقصود بالمؤسسة الخدمائية .
- مراحل تطور المؤسسة الخدمائية .
- خصائص المؤسسة الخدمائية .
- وظائف المؤسسة الخدمائية .
- أهداف المؤسسة الخدمائية .

المبحث الثاني: معوقات الاتصال الرسمي وسبل التغلب عليها :

- معوقات الاتصال الرسمي وسبل التغلب عليها

المبحث الثالث: معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمائية

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

تمهيد

01- تفريغ البيانات

02- تحليل وتفسير النتائج

03- النتائج الجزئية

04- النتائج العامة

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الفصل الأول: إشكالية الدراسة

واطارها المنهجي

3-1- ضبط مشكلة الدراسة
4-1- أسباب اختيار الموضوع وأهميته
3-2-1- أسباب شخصية
4-2-1- أسباب موضوعية
3-2-1- أهمية الدراسة
5-1- أهداف الدراسة
1-6-1- معوقات الاتصال
2-6-1- الاتصالات الرسمية
3-6-1- مفهوم الخدمات و المؤسسات الخدمية
حدود الدراسة
1-7-1- الحدود المكانية
2-7-1- الحدود البشرية للدراسة
3-7-1- الحدود الزمنية للدراسة
8-1- المنهج المستخدم في الدراسة
9-1- مجتمع البحث وعينة الدراسة
أدوات جمع البيانات
1-8- الملاحظة
1-10-1- الاستبيان

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

5-1- ضبط مشكلة الدراسة :

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر ، وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج والانضمام إلى الجماعات مهما اختلفت أنواعها. وتشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني ، فعملية الإتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم بنوعيه الرسمي و غير الرسمي ، وهذا الأخير يلاحظ أنه أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات و التعليمات ، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم و مشاكلهم داخل المؤسسة و هذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال و الإدارة ، وبالتالي فالإتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك و الثقة المتبادلة مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة و نت ثم تحقيق الأهداف .

ففي عصرنا الحالي تسعى اغلب المؤسسات الكبيرة منها و الصغيرة الخاصة و الحكومية لتنظيم قنوات الاتصال بداخلها الذي تفرضه العلاقات الوظيفية الرابطة بين اعضاءها و ذلك لتحسين أداء أدايمهم لضمان القيام بأعمالها باقل جهد وتكلفة ، وتعد المؤسسات الخدمائية إحدى هذه المؤسسات التي تسعى الى الاهتمام بالاتصال بداخلها وخاصة مع زيادة و تعدد المهام والأنشطة التي يقوم بها المشرفون والموظفون ، مما يستدعي الحاجة الى الاهتمام وتنظيم الاتصالات الداخلية بها .

كما تعتبر المؤسسة الخدمائية بأنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يشاركون و ينسقون جماعيا داخل تنظيم مهيكلي يساهم في زيادة و تطوير إنتاجها ، كما تنظر إليها كمنظمة اجتماعية من خلال اتخاذ القرار، مواقف و تصرفات الأفراد و اتصالاتهم داخلها و يعد الإتصال الرسمي من أهم الخطوط التي تتبعها وكالة موبليس تبسة في سيرة عملها لتحقيق أهدافه ، و رغم هذا نجد صعوبات و معوقات تحد من سيرورته في هذه المؤسسة و يرجع السبب في ذلك إلى عدم التطبيق الفعلي لمبادئ وأساسيات الإتصال الرسمي .

وعلى الرغم من دور الاتصال الرسمي في تحقيق الفعالية و الكفاءة في المؤسسات و الشركات ومنظمات الأعمال سواء العمومية أو الخاصة لما له من ميزات كالموثوقية والمصدقية والشرعية والرسمية ، إلا أن هناك العديد من العراقيل التي تحول دون سيرورته و الاستفادة

منه على أكمل وجه ، إذ نذكر منها المعوقات التنظيمية و اللغوية و الاجتماعية و الثقافية و النفسية التي تواجه الفرد العامل داخل المؤسسة ، لينعكس ذلك على أدائه بشكل خاص ، وذلك كون هذا العامل هو عنصر يؤثر و يتأثر بالمناخ التنظيمي الذي يتواجد داخله ، ولقد تولد لدى الباحثة إحساس بأهمية هذه الدراسة من خلال ما لمستته من معوقات للاتصال .

ولعل المؤسسة العمومية للاتصالات موبيليس - بولاية تبسة - واحدة من هذه المؤسسات الجزائرية الخدمية التي قد تتعرض لعملية الاتصال الرسمي بها الى عوائق تحول دون السماح لسير برنامج عملها الذي سطرتهن فهي تشكل ميدانا مناسباً لهذا البحث ، الذي يسعى للكشف عن معوقات به للإجابة على التساؤل التالي :

وعلى ضوء هذا نطرح التساؤل التالي:

فيما تتمثل معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمية الجزائرية موبيليس - تبسة ؟

الأسئلة الفرعية :

- ماهي المعوقات اللغوية والاتصالية من خلال سيرورة الاتصالات الرسمية بمؤسسة موبيليس - تبسة - ؟

- فيما تتمثل المعوقات التنظيمية الإدارية من خلال ممارسة الاتصالات الرسمية بمؤسسة موبيليس - تبسة - ؟

- ماهي أهم المعوقات النفسية والاجتماعية التي تعرقل الاتصال الرسمي داخل وكالة موبيليس - تبسة - ؟

6-1- أسباب اختيار الموضوع وأهميته :

5-2-1- أسباب شخصية :

- تتجلى رغبتنا الشخصية في المواضيع المتعلقة بالاتصال الرسمي ومعيقاته في المؤسسات الخدمية وخاصة المؤسسة العمومية للاتصالات - موبيليس - لمعرفة العلاقة الرسمية بين الإدارة والموظفين ببعضهم البعض من خلال نوعية الاتصال السائد وعراقيله والحلول المناسبة لها .

- معرفة الاتصال الرسمي وقنواته داخل وكالة موبيليس تبسة .

- معرفة الأسباب التي تؤدي الى سوء الاتصال الرسمي بين العمال والإدارة

- تقديم بحث علمي يتناول موضوع الاتصال الرسمي وعراقيله

1-2-6- أسباب موضوعية :

- محاولة معرفة الأسباب التي تعرقل وتعيق السير الحسن لقنوات الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الخدمية الجزائرية (مؤسسة موبيليس أنموذجا)
- التعرف على أهم معوقات الاتصال الرسمي داخل وكالة موبيليس تبسة .

1-2-3- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراستنا في أهمية المؤسسة الخدمية في المجتمع ، من خلال كونها متعامل عمومي ذات مكانة قيمة في المجتمع لأنها مؤسسة حساسة وتقود قطاع مهم يعن بتوفير الاتصالات لأفراد المجتمع توظف الاف من العمال والموظفين والكفاءات من مختلف المستويات التنظيمية والادارية ، ومن جهة أخرى تبرز أهمية دراستنا في أهمية الاتصال داخل أي مؤسسة ودوره في تسييرها و تنظيمها و لاسيما داخل الكيان الخدمي " موبيليس " ، التي تقدم خدمات متنوعة ، ونظرا لأهمية الاتصالات الرسمية التي تمثل شريان الحياة في أي تنظيم ، من خلال المعاملات والقنوات الرسمية بين مصالح المؤسسة التي تميز بصدقيتها وموثوقيتها والطابع الرسمي التي تحميه القوانين الوضعية التي تسيير بها المؤسسة وهذا أبرز ما تتسم به ، من جهة أخرى و نظرا لتعدد العملية الاتصالية بشكلها الرسمي بمؤسسة موبيليس من خلال انتشار العديد من الوكالات ومراكز الخدمة لأن هذا الاتصال إن واجهته عوائق معينة فسوف يتأثر ويؤثر في المحيط الداخلي للمؤسسة .

وعليه فإن الوقوف عند طبيعة معوقات الاتصالات الرسمية في المؤسسة العمومية للاتصالات والهاتف النقال موبيليس يعتبر بدوره ذات أهمية علمية كبرى من خلال إبراز أهم المعوقات التنظيمية ، الادارية ، الاجتماعية و النفسية ، وكذا اللغوية و الاتصالية التي تؤثر على الاتصال الرسمي في المؤسسات العمومية ، كما أن تشخيص طبيعة المعوقات الخاصة بقنوات الاتصال النازل و الصاعد و الافقي في هذه المؤسسة يعتبر مقدمة لإيجاد الحلول المناسبة ، الأمر الذي يجعل من دراستنا تحفز المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدمي أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة ، حيث يواجه الموظفون العديد من معوقات الاتصال في أماكن عملهم نتيجة وجود اتصال أو تواصل معقد مع عدد كبير من الأفراد، ومن أبرز هذه المعوقات هو استخدام بعض الأفراد مصطلحات معقدة ، إذ أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال يترك أثارا سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداة فنظام الاتصال ينبغي أن

يكون محكم الحلقات وأن أي تغيير يحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام ، ومنه فإن الاتصال الفعال يفقد قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية ، وهذه الأخيرة هي مؤشر فعالية الاتصال لأنها تعطينا صورة واقعية عند مدى فعالية الاتصال وجدواه .

6-1 أهداف الدراسة :

إن الغاية من دراسة موضوع أو ظاهرة في الدراسات الإعلامية هي بالدرجة الأولى تفريد الباحث على التنقيب عن الحقائق واكتشاف آفاق جديدة من المعرفة في مواضيع يظهر شغفه بها وحبه للتعلم فيها وتبسيط الضوء على الجوانب المراد كشفها ، إضافة إلى ذلك يقوم كل باحث علمي على مجموعة من الأهداف العامل الرئيسي والأساسي لسير هذا البحث على أكمل وجه ، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع سنحاول جاهدين التوصل إلى مجموعة من الأهداف سنعرضها على النحو التالي :

- التعرف على مدى تأثير المعوقات التنظيمية و المادية على الاتصال الرسمي بمؤسسة موبيليس وفعاليتها.
- الكشف عن بعض معوقات الاتصال الرسمي في مؤسسة موبيليس للاتصالات عموما وفي وكالة الولائية - تبسة -
- الكشف عن أسباب ضعف الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمائية .
- تصنيف معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمائية (لغوية اتصالية ،اجتماعية نفسية ، تنظيمية إدارية)
- تبسيط الضوء على مدى قدرة الاتصال الرسمي على التحكم في تطورات التي تحدث على مستوى الوظائف و الكفاءات داخل المؤسسة الخدمائية (وكالة موبيليس تبسة)

1- 5 الدراسات السابقة و المشابهة :

تعد الدراسات السابقة بمثابة الاطار النظري أو المنطلق الرئيسي الذي يعود إليه الباحث لإنجاز بحثه ليستطيع الإحاطة بكل جوانب ، موضوعه والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية من خلال عدد من الخطوات خاصة المنهجية منها ، حيث تساعد على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح من جهة ، كما تساعد من جهة أخرى في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث و كيفية

توظيفها و معرفة الصعوبات التي ستواجهه، وفي هذا الصدد اعتمدنا في دراستنا على عدد من الدراسات السابقة صنفت على الشكل التالي :

● الدراسة الأولى : دراسة بعنوان " معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال

في المؤسسة الجزائرية " وهي دراسة ميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي - قسنطينة - 2004

أنجزت من طرف الباحثة رماش صبرينة " ، جامعة منتوري قسنطينة رسالة ماجستير، كان

الهدف منها تشخيص المعوقات وتأكيد مدى تأثيرها السلبي على تحقيق الفاعلية الاتصالية

داخل المؤسسة .

- مدى أهمية الشروط الموضوعية في إطار وضع خطة اتصالية داخل المؤسسة الجزائرية للقضاء على الفوضى السائدة فيها.

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

- الفعالية الاتصالية في التنظيم وكيفية قياسها وما هو 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 الاتصالية المتبادلة؟

- ما مدى تأثير العناصر الفنية للعملية الاتصالية على فعاليتها داخل المؤسسة؟.

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

ما هي أكثر المعوقات الفيزيكية تعرضا للعملية الاتصالية بين الإدارة البشرية والعمال في المؤسسة العمومية؟

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى.

اتضح من خلال تفرغ وتحليل البيانات أن الفرضية الأولى قد تحققت جزئيا فقط، هذا راجع إلى

تأثير المعوقات الإنسانية على فعالية العملية الاتصالية التي لم تسجل بنفس الشدة، أما العوامل

النفسية تؤثر بصفة مطلقة على المعلومات المرتدة من العمال، أما العوامل الاجتماعية فهي تؤثر باختلاف المستوى التعليمي.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية:

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

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة :

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 الثانية :

للباحث عبد المجيد عبد المحسن بن محمد آل الشيخ بعنوان " معوقات الاتصال الإداري المؤثرة في أداء العاملين في جوزات مدينة الرياض "، دراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية 2011 ، حيث سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على التساؤل التالي :

- ما معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوزات منطقة الرياض؟
- ما معوقات الاتصال البشرية المؤثرة على أداء العاملين في جوزات منطقة الرياض؟
- ما وسائل التغلب على معوقات الاتصال المؤثرة على أداء العاملين في جوزات منطقة الرياض؟

المنهج المستخدم :

استخدام الباحث الاستبيان والمنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي .

عينة الدراسة : اعتمد الباحث على المدخل المسحي .

أدوات الدراسة : اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

نتائج الدراسة :

- إن معوقات الاتصال الإدارية المهمة التي تؤثر بشدة على أداء العاملين في جوزات منطقة الرياض هي الافتقار النظام الاتصال بأهمية تقنيات الاتصال في أعمال ومهام الجوزات و قلة التعاون بين العاملين في الجوزات و ضعف قدرة الكوادر البشرية على تحديد الاحتياجات من تقنيات الاتصال الحديثة .

- إن معوقات الاتصال الفنية التي تؤثر بشدة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض هي قلة الإمكانيات الفنية اللازمة باستخدام تقنيات الاتصال في أعمال الجوازات .
- إن الوسائل المهمة جدا للتغلب على معوقات الاتصال المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض هي توفير الموارد المالية الأزمة لتأمين تقنيات الاتصال الحديثة وتهيئة المناخ المناسب للحفاظ على تقنيات الاتصال الحديثة .

التعقيب على الدراسات السابقة

عموما تطرقت الدراسات السابقة على تسليط الضوء على معوقات الاتصال بصفة عامة في المؤسسات باختلافها من حيث النوع و الخدمة التي تقدمها و تلقى أضواء متفاوتة على جوانب كثيرة وهامة لمشكل البحث ، وتشاركت دراستي مع هذه الدراسات في المنهج الوصفي ، وكذلك في استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ، وكذلك النتائج التي تؤكد وجود معوقات للاتصال في المؤسسات .

1-6-6- ضبط المفاهيم الاجرائية للدراسة :

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات الضرورية لنجاح أي بحث علمي وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، كما يقول "كابلان" " Kaplan " هي " مجموعة من المترادفات كفيلة بأن تعطي الفهم اللازم لما نحن بصدد تعريفه " ¹ ، حيث تعد من الخطوات الضرورية لنجاح أي بحث علمي وخاصة في الدراسات الإعلامية ، وذلك أن المنظور الأول لتصميم بحث دقيق يبعد الغموض من خلال الاهتمام بجميع الثغرات التي يمكن أن تكون به ، حتى تكبح مجال الخيال و التأويل الشخصي للقارئ و تجنبنا لذلك ارتأينا ضبط ووضع تصور للمفاهيم الأساسية التي يدور عليها موضوع دراستنا وهي :

1-6-1 - معوقات الاتصال (Communication of Barriers) :

يمكن وصفها بأنها " هي كافة المتغيرات التي تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو تؤخر إرسالها و استقبالها ، أو تحرف أو تشوه معناها ، وتؤدي إلى رفضها من قبل الجمهور المستهدف في أثناء عملية الاتصال ، وهي تتعلق بأطراف دائرة الاتصال

¹ . أحمد جمال طاهر، نظريات في العلاقات العامة، ط 1، دار الشرق، جدة ص 09

جميعها من حيث : " المرسل ، الرسالة ، الوسيلة ، المستقبل ، التغذية الراجعة ، الموقف الاتصالي " ¹ .

التعريف الإجرائي لمعيقات الاتصال الرسمي :

وتتضمن العقبات الإدارية و اللغوية و التنظيمية و النفسية و الاجتماعية التي تقف أمام جودة قنوات الاتصالات الرسمية داخل التنظيم (المقصود في حالتنا مؤسسة موبيليس - تبسة -) ، مما يشكل اختلالا اتصاليا يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين و السير الحسن لسيرورة العملية الاتصالية و داخل المؤسسة .

1-6-2- الاتصالات الرسمية :

وفي نفس السياق يعرفه " إبراهيم أبو عرقوب " بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين و هو اتصالا رسميا هابطا ، صاعدا ، أفقيا . ²

1-6-3- مفهوم الخدمات و المؤسسات الخدمية

- مفهوم الخدمات

تعد جودة الخدمة سلاحا تنافسيا مهما لذلك اتجهت معظم المؤسسات الخدمية الى الاهتمام بالعمل على تحقيق الجودة في الخدمات لضمان البقاء و الاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه ، و يعد موضوع جودة الخدمات من المواضيع التي تصدرت اهتمامات الباحثين الأكاديميين و الممارسين على حد السواء و قيل التطرق الى موضوع جودة الخدمات علينا تقديم مفاهيم أساسية حول الخدمات و المؤسسات الخدمية .

" عملية انتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس أما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس من خلال أي شكل من الأشكال التبادل لإشباع حاجاته أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد . " ³

¹ إبراهيم أحمد العدرة، إبراهيم أحمد أبو عرقوب ، معوقات الاتصال لدى طلبة الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم ، دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 42 ، الملحق 2 ، 2015 . ص 1350 .

² رويم فائزة ، مهيري بلخير ، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المنبئة ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، عدد خاص بالملتقى الخاص بالمعانة في العمل ، ص 285

³ العلاق بشير عباس وآخرون ، الترويج والإعلان التجاري أسس نظريات تطبيقات ، دار اليازوري العلمية للنشر أو التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 149

يعرفها لوفلوك " LOUFILOUK : " الخدمة عبارة عن فعل أو أداء يمكن لأحد الأطراف أن يقدمها لطرف آخر، فالخدمات عبارة عن أنشطة اقتصادية تخلق قيمة تحقق منافع للمستهلكين في الوقت و المكان المناسب بهدف تحقيق التغيير . "

بينما عرفها خبير التسويق " كوتلر " KOTLER " هو نشاط أو منفعة غير ملموسة و قد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بسلع مادية " ¹

التعريف الاجرائي للخدمة

هي الأنشطة الغير ملموسة و التي تدرك بالحواس تقدمها المؤسسات أو الشركات مرتبطة ببيع خدمة أو سلع تحقق منفعة للزبون و المستفيد .

مفهوم المؤسسة الخدمية :

مع التطور الذي عرفه ويعرفه العالم أخذت الخدمات في احتلال مكانة هامة في حياة الأفراد إذ تسهم في رفاهتهم واستقرارهم و من هنا زاد الاهتمام بالخدمات في العصر الحديث بعد أن كان منصبا على السلع خاصة مما نجم عنه ظهور مؤسسات خدمتية كبرى أصبحت تلعب دورا هاما في مختلف اقتصاديات دول العالم .

اجرائيا

المؤسسة الخدمتية : هي عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوي خبرات مع توفر الوسائل المادية ، التقنية ، المالية و البشرية مجسدة في شكل نظام تتفاعل فيه العديد من العوامل الداخلية و الخارجية بهدف إنتاج خدمات موجهة إلى إرضاء المستهلك .

حدود الدراسة :

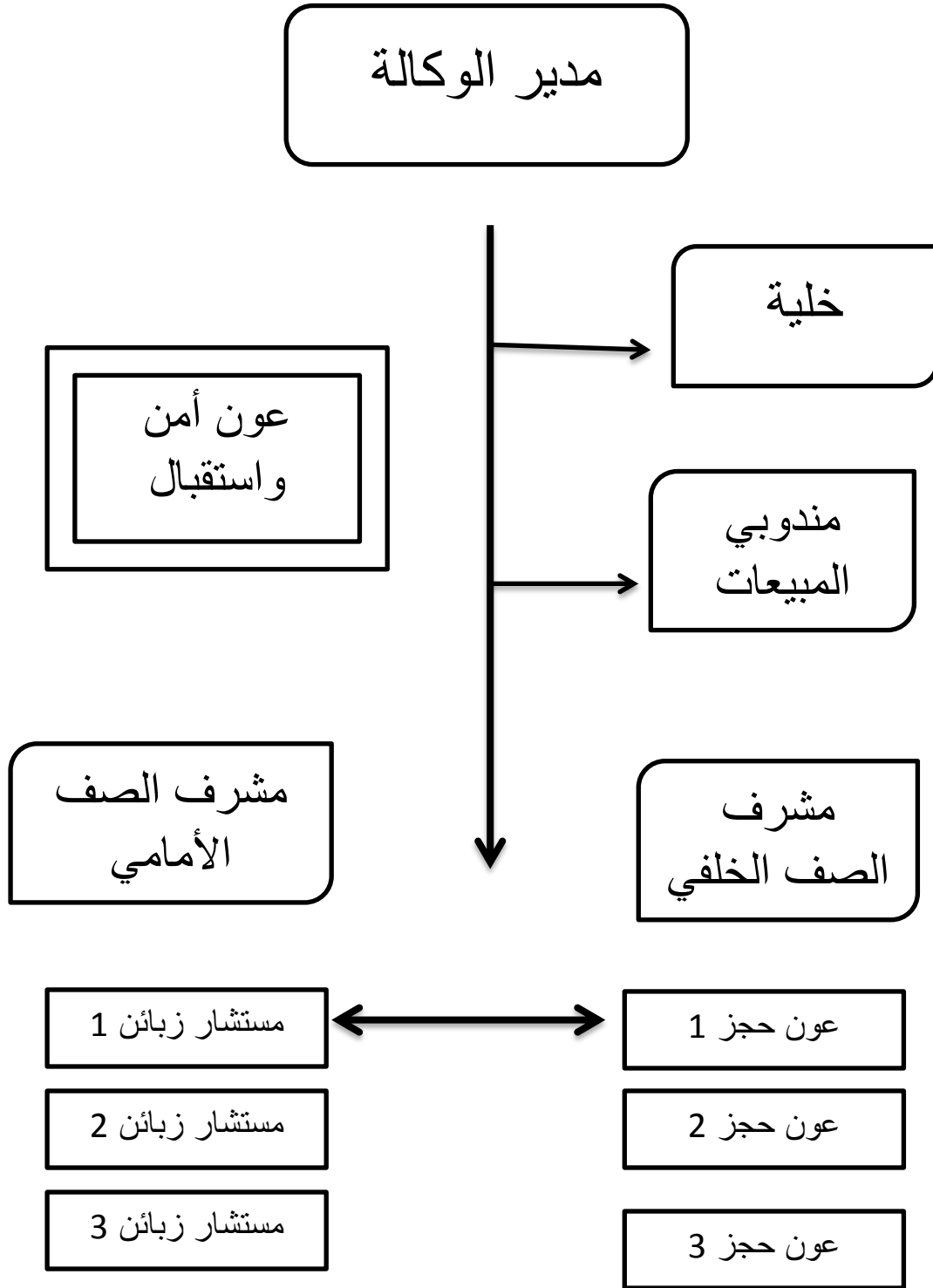
تتمثل في ثلاثة حدود رئيسية تتمثل فيما يلي :

1-7-1- الحدود المكانية :

وهو الحيز المكاني الذي أجريت فيه الدراسة و المتمثل في مقر المؤسسة العمومية و المتعامل الاقتصادي موبيليس كشركة اتصالات جزائرية (بالمقر الولائي - تبسة -) ، فقد تمت الدراسة في وكالة المؤسسة الكائن مقرها بحي البلدية (la commune) طريق الولاية ، والذي يعتبر من أهم الاحياء بإقليم هذه الولاية، حيث يمثل قلب المدينة ووسطها في مكان استراتيجي يسهل الوصول اليه .

¹ Philip Kotler, Bernard daubois ,Daulphine Monceau Marketing , OP , cit , P482.

- تقديم لمؤسسة موبيليس :
- هيكل تنظيمي لوكالة موبيليس - تبسة -



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المعلومات الداخلية للمؤسسة.

تعتبر مؤسسة موبيليس فرع من فروع اتصالات الجزائر ، التي اعتبرت متعامل عمومي في مجال الاتصالات بعد الاصلاحات التي انتهجتها الحكومة بموجب القانون 03-2000 ، ومنحت لها رخصة إنشاء و استغلال شبكة GSM في 26 ماي 2002 على سبيل التسوية ، إلا أن التأسيس الرسمي لها جاء في أوت 2003 في شكل شركة اقتصادية عمومية ذات أسهم SPA/EPE برأسمال قدره 100 مليون دج ، مملوكة كليا لاتصالات الجزائر إلا أنها تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات ، حيث بلغ رأسمال مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال خلال سنة 2016 بـ 86.000.000.060.0 دج ، وتملك أكثر من 4500 محطة قاعدية راديوية ، كما بلغ عدد موظفيها 5035 عامل ، وتنشط عبر 175 وكالة و 15451 نقطة بيع ، تمثلت مهمتها الأولى بإنشاء شبكة للهاتف النقال معيار GSM ، لتواصل تطورها بإنشاء 13 شبكة تخص الجيل الثالث والجيل الرابع¹.

1-7-2- الحدود البشرية للدراسة :

ويقصد به الكادر البشري الذي أجريت عليه الدراسة وهم مختلف الفئات العاملة بالمؤسسة العمومية للاتصالات - موبيليس - وكالة تبسة و البالغ عددهم ب (25) موظف ، ولأن عددهم محدودا فإن مجتمع بحثنا يتكون من كل الموظفين الذين يمارسون الاتصالات الرسمية بمؤسسة موبيليس - تبسة - في أداء عملهم ، فقد اخترنا أن يكون المسح شاملا لكل المفردات ، بالاعتماد على أداة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من المبحوثين ، تنوعت أسئلتها بين المغلقة ، والمفتوحة ، والتصنيفية المفتوحة .

1-7-3- الحدود الزمنية للدراسة :

تتمثل في الفترة الزمنية التي استغرقها إنجاز هذار البحث حيث قسمناها إلى ثلاثة مراحل رئيسية هي :

- المرحلة الأولى : كانت إبتداء من شهر جانفي 2023 إلى غاية نهاية شهر فيفري 2023 ، قمنا فيها بالبحث عن المراجع و المصادر و بناء مشكلة الدراسة ، كما توجهنا إلى الميدان لاستكشاف مجتمع البحث للتعرف على المؤسسة و جمع المعلومات و الوثائق .
- المرحلة الثانية : دامت شهر و نصف إبتداء من شهر مارس 2023 إلى منتصف شهر أفريل 2023 ، قمنا هذه الفترة بضبط الجانب النظري لدراستنا (و المتمثل في فصل يتناول مبحثين أساسيين و هما معيقات الاتصال الرسمية و المؤسسة الخدمية)

¹ بناء على وثائق الكتيب الخاص بالتعريف بالمؤسسة (موجود على مستوى وكالة موبيليس تبسة) .

- المرحلة الثالثة : تخص الجانب التطبيقي بداية من منتصف شهر أفريل 2023 إلى غاية نهاية شهر ماي ومنتصف جوان 2023 ، حيث قمنا بتحضير تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بالجمهور الداخلي و المتمثل في العمال و الموظفين بوكالة موبيليس - تبسة - و توزيعها على أفراد العينة ، ابتداء من تاريخ 19 ماي و تم استرجعها في حدود 3 أيام ، و من ثمة قمنا بتفريغ البيانات و تحليلها و مناقشة النتائج ، و إنتهت دراستنا بتاريخ 15 جوان 2023 .

8-1 - المنهج المستخدم في الدراسة :

إن لكل دراسة أو بحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية منهجا خاصا به و يعمل على تحديده و اختياره يتوقف على طبيعة المتغيرات و المعطيات المتعلقة بهذه الدراسة ، و يعطي الاختيار الدقيق للمنهج مصداقيته و موضوعيته أكثر للنتائج المتوصل إليها في نهاية البحث أو الدراسة ، تتوقف مصداقية النتائج المحصل عليها في الدراسات الإعلامية خاصة على مدى نجاح الباحث في اختيار المنهج العلمي المناسب و العينة الممثلة التي بإمكانها أن تعطي نتائج قابلة للتعميم .

وعليه يعرف المنهج على أنه : « فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة ، إما من الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها »¹.

كما يعرف أنه : « الطريق أو السبيل الذي يستند على عدد من المميزات الرئيسية أهمها أن الظواهر ومكوناتها و العلاقات بينها موجودة بشكل مستقل عن الفرد و عن أرائه و اتجاهاته وتصوراتها ، وأن هذه الظواهر تخضع لقوانين ثابتة تتحكم فيها و توجهها بانتظام وأنه بالإمكان التوصل إلى معرفة خصائص هذه القواعد و أساليب تأديتها لوظائفها »².

في دراستنا هذه اعتمدنا أن نتبع خطوات المنهج الوصفي : " الذي يعد من المناهج المناسبة للبحوث الأنية ، و الذي يصف لنا الظاهرة كما هي موجودة في الواقع و يهتم بوصفها وصفا كينيا و كميا ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها ، أما

¹ - محمد زيان عمر: البحث العلمي - منهجية وتقنياته-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص12.

² - بلقاسم سلاطونية، حسان الجبالي: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 219.

التعبير الكمي فيعطها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى¹ "

9-1 مجتمع البحث وعينة الدراسة :

يعرف مجتمع البحث حسب " مادلين غرافين " أنه "مجموعة عناصر خاصة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي تجرى عليها البحث أو التدقيقي"².

ويقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث فقد يكون المجتمع مكونا من سكان مدينة أو مجموعة من الأفراد في منطقة ما ، أو مجموعة العمال الذين يعملون في شركة معينة في منطقة معينة ، عادة ما يعرف مجتمع البحث بأنه " تجمع لأفراد و أشياء تشترك في خصائص معينة تهم الباحث ، وقد يكون المجتمع عبارة عن وحدات إدارية أو منشأة اقتصادية أو مؤسسات تعليمية أو مؤتمرات شعبية... الخ "³

و يمثل مجتمع دراستنا في الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية للاتصالات - موبيليس - وكالة تبسة - والذي يبلغ عددهم الإجمالي 25 موظف ينقسمون بين إداريين و تقنيين ، ويتميز هذا المجتمع بعدم التجانس و تمايز أفراده عن بعضهم البعض من حيث النوع ، التحصيل العلمي و الرواتب... الخ .

ونظرا للعدد المحدود و الذي يقدر الباحث دراسته و التعامل معه علميا فقد اعتمدنا على الحصر الشامل لمفردات مجتمع البحث وذلك لما تتميز به من السمات الآتية :

- تجنب اخطاء التعميم تنتج عن استخدام بيانات مأخوذة من عينة و تطبيق نتائجها على مجتمع كله .

- تفادي اخطاء الاعتماد على العينة وخاصة خطأ الصدفة و التحيز .

- دقة النتائج المتحصل عليها و الوثوق بها نظرا لجمع البيانات من جميع مفردات مجتمع الدراسة .

¹ عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر، 2012

² صوفية حسن رضوان : منهجية البحث العلمي و تنظيمه، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 125

³ عبد الله عامر الهمالي : أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته ، ط 3 ، دار الكتب الوطنية ، بتغازي ، ليبيا ، 2003 ، ص 236

12-1 أدوات جمع البيانات :

توجد عدة طرق يمكن للباحث استخدامها لجمع البيانات اللازمة ، لإنجاز بحثه في حقل علوم الاعلام والاتصال بشكل علمي ، مع العلم أن لكل طريقة خصائصها وميزاتها الإيجابية والسلبية ، وأن إختيار إحداها أو أكثر من قبل الباحث متعلق طبيعة البحث ومدى ملائمة طريقة جمع البيانات وكذا ظروف الباحث وقدراته المالية والوقت المتاحة له ، حيث تتطلب مرحلة جمع البيانات عناية خاصة من طرف الباحث واستعمال وسائل مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة التي يستطيع بواسطتها معرفة ميدان الدراسة ، وقد اعتمدنا في جمع البيانات على الأدوات التالية :

1-8 الملاحظة :

تعتبر من أهم الأدوات التي الأساسية في علوم الاعلام والاتصال و تستمر حتى نهايته حيث يعتمد عليها الباحث في الدراسة في تحديد و تفسير الظواهر المراد دراستها " فهي تعرف على أنها مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية ، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين " .
ومن خلال موضوع الدراسة اكتفينا بمراقبة مجتمع الدراسة و ملاحظة نشاطهم التي يقومون بها من خلال علاقاتهم و معاملاتهم الاتصالية الرسمية ، وقد تجسدت أكثر أثناء قيامنا بمجموعة الزيارات الميدانية داخل وكالة موبيليس - تبسة - حيث تمكنا من مشاهدة مختلف المواقف والسلوك للموظفين والعاملين بشكلها الرسمي التي توثقه المراسلات الكتابية في أشكالها المختلفة ، وكذلك ملاحظة السلوك الفعلي والتلقائي لهم من خلال ممارسة الاتصالات الرسمية بذات المؤسسة .

ويعتبر هذا النوع التي يقوم فيها الباحث بالملاحظة دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به الجماعة فهي ملاحظة من الخارج وهي لا تتطلب من الباحث أن يتقمص أدوارا وأن ينتمي إلى جماعة ما وذلك للكشف عن الصفات الظاهرة المدروسة .¹

وقد قمنا في دراستنا باختيار الملاحظة العلمية البسيطة وهي غالبا ما تستخدم في الدراسات الاستكشافية ، حيث يلاحظ الباحث الظاهرة أو الحالة دون أن يكون لديه مخطط مسبق لنوعية المعلومات أو الأهداف أو السلوك الذي سيخضعه للملاحظة ، وموضوع معيقات

¹ - أحمد عياد : مدخل إلى منهجية البحث الاجتماعي ، الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 133.

الاتصال الرسمي بإعتباره من صميم اهتمامات الباحث في هذه الدراسة فكشف العراقيين التي تعيق تدفق ووصول المعلومات السياقات الاتصالية الرسمية بالمؤسسة محل الدراسة .

1-10-1 - الاستبيان :

تعتبر استمارة الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات و المعطيات حول موضوع الدراسة ، كما يعرف أيضا : " أداة ملائمة للحصول على معلومات و بيانات و حقائق مرتبطة بواقع معين و يقدم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة يطلب الاجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بالموضوع " ¹ ، أو هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة و المترابطة بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث ، فالاستبيان أو كما يحلو لبعض الكتاب تسميته بالاستفتاء ، هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة و المترابطة بعضها بعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث وذلك في ضوء موضوع البحث و المشكلة التي اختارها ، وقبل أن تصبح استمارة الدراسة الراهنة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل نوردتها فيما يلي :

مرحلة التصميم الأولية :

في هذه المرحلة قد قمنا بتصميم نموذج أولي من صحيفة الاستبيان و قدمت إلى الأستاذ المشرف الذي قام بتعديل بعض الأسئلة و تغيير البعض منها ، وبعد إجراء التعديلات المناسبة و حذف ما يمكن حذفه ، مع الحرص على الإحاطة بالبيانات المطلوب جمعها و تحديدها بدقة مع مراعاة ترتيب و تنظيم المحاور لتسهيل العملية على المبحوثين (الذين يمثلون العاملين و الموظفين بمؤسسة موبيليس - تبسة ، حيث تضمنت الاستبانة على (22) سؤالاً إلى الأستاذ المشرف و الذي قام بمراجعتها و تم الموافقة عليها .

وقد تم ربط أسئلة استمارة استبيان بإشكالية الدراسة و تساؤلاتها من حيث الوظيفية باعتبارها تخدم العناصر المذكورة سابقا ، كما حاولنا الإلمام بجميع متغيرات الدراسة مع مراعاة كل الخطوات المنهجية لإعداد هذه الاستمارة و التي تضمنت أربعة محاور أساسية متكونة من 22 سؤال موزعة على النحو التالي :

المحور الأول : خاص بالبيانات السوسيوديموغرافية للمبحوث منها " النوع ، السن ، المؤهل التعليمي ، الأقدمية في العمل (الخبرة) ، الوظيفة ، اللغة من السؤال 01 إلى السؤال 07 .

¹ ذوقان عبيدات : الباحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه ، ط 11، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص 104

المحور الثاني : المعوقات اللغوية و الاتصالية من خلال سيرورة الاتصالات الرسمية بمؤسسة موبيليس - تبسة من السؤال 08 إلى السؤال 13

المحور الثالث : المعوقات النفسية والاجتماعية من خلال ممارسة الاتصالات الرسمية بمؤسسة موبيليس - تبسة من السؤال 14 إلى السؤال 18

المحور الرابع : المعوقات التنظيمية الإدارية من خلال ممارسة الاتصالات الرسمية بمؤسسة موبيليس - تبسة - من السؤال 19 إلى السؤال 22

الإطار النظري

للدراصة

الفصل الثاني : مدخل للاتصال الرسمي

الفصل الثاني : مدخل للاتصال الرسمي
تمهيد
المبحث الأول: مبادئ أولية حول الاتصال الرسمي
المطلب الأول: تعريف الاتصال الرسمي
أولاً: مفهوم الاتصال
ثانياً: مفهوم الاتصال الرسمي
المطلب الثاني: عناصر الاتصال الرسمي
المطلب الثالث: أنواع الاتصال الرسمي
المطلب الرابع: اساليب الاتصال الرسمي
المبحث الثاني: مكانة الاتصال الرسمي
المطلب الاول: شبكات الاتصال الرسمي
المطلب الثاني: أهداف الاتصال الرسمي
المطلب الثالث: قنوات الاتصال الرسمي
المطلب الرابع: شروط الاتصال الرسمي

الفصل الثاني: مدخل للاتصال الرسمي

تمهيد

يتوقف نجاح المؤسسة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم، وتحقق العمل الجماعي، وهو الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات، الأفكار، الاتجاهات، المشاعر، الاحساسات، والانطباعات بين الافراد، لذلك يشار الى الاتصال على أنه شبكة تربط كل الاعضاء التنظيم ب بعضهم البعض، وخاصة الاتصال الرسمي الذي يمكن محاولة لفهم هذه العملية المهمة سنتناول في هذا الفصل ما يتعلق بها من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مبادئ أولية حول الاتصال الرسمي

المبحث الثاني: مكانة الاتصال الرسمي.

المبحث الأول: مبادئ أولية حول الاتصال الرسمي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الرسمي

أولاً: مفهوم الاتصال

كلمة الاتصال Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Comminis وبالانجليزية Common بالفرنسية Commun أي عام ومشارك¹ ، أي أنه اشتراك مع الغير سواء كان شخصاً أو مجموعة أشخاص، في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات.²

في اللغة العربية لفظ اتصال : من فعل اتصل يتصل اتصالاً الشيء بالشيء أي التصق به، ويأخذ معنى عام وهو: قل وتبادل الأفكار والمعلومات وغيرها بين الأفراد، ويكون عادة عن طريق اللغة. وقد أعطيت له مجموعة من التعاريف الاصطلاحية، نذكر منها ما يلي:

- عرفه بيرلو D. Berlo «الاتصال هو العملية التي يتم لها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من شخص لآخر»³.
- «مجموع العمليات الفيزيائية والنفسانية، التي من خلالها تقوم (تحدث) عملية تبادل وتمير معلومة من شخص يسمى الباعث إلى شخص يسمى المستقبل، وذلك لتحقيق أهداف معينة»⁴
- كما تعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه: « أي سلوك ينتج عند تبادل المعنى»⁵
- عرفه روس R.Ross على أنه «عملية تنطوي على فرز واختيار الرموز بطريقة ما تساعد المستمع (المستقبل) في حدود إطاره الفكري على تفهم وإعادة تكوين المعاني المحتويات في الإطار الفكري، المزاولة الاتصال (المرسل)»⁶.
- عرفه هونكز Hawkins وبرستون Preston بأنه « العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات ، وبواسطة الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية »⁷.

1 - REUZEAU M., Economie d'entreprise, Ed ESKA, Paris, 1993, p 71

2 - صونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية (مفاهيم أساسية)، الدار الجامعية الإسكندرية، ط 2، 2001، ص 38.

3 - عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 2، 2002، ص 54.

4 - Reuzeau M., Op. cit, p 73

5 - Reuzeau M., Op. cit, p 73

6 - سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد، سرفيس، القاهرة، ط2، 2000، ص 26

7 - محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2006، ص 285.

- وهو: « إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، بشكل يمكن من خلاله كافة المعنيين الإحاطة بموضوعها، وتعديل سلوكهم وفقا لها وحسب الوجهة المطلوبة.¹»
- عرفه ليلكو Lillico « وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار، لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار²» بالتالي يمكن أن نعطي تعريف شامل للاتصال وهو: تدفق المعلومات والتعليمات، والتوجيهات، والأوامر، و القرارات من جهة الإدارة على المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم، في صور تقارير أبحاث مذكرات اقتراحات وشكاوي وغيرها، وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه.

إذن الاتصال وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار، والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات.

ثانيا: مفهوم الاتصال الرسمي:

- 01- يتم هذا النوع من الاتصالات من خلال خطوط السلطة في نطاق الإشراف تأخذ المعلومات التي تداولها في شكل أوامر، تعليمات و الاستشارات والتساؤلات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من أعلى إلى أسفل أو في شكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد.³
- 02- يتم هذا النوع من الاتصال على المستوى الإداري في الهيئات أو المؤسسات بطريقة رسمية يتم الاتفاق عليها ويعتمد على الرسائل والمذكرات والتقارير وتتوفر في كل مؤسسة شبكة اتصالات رسمية يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي.⁴
- 03- هو الاتصالات التي تكون في المنشأة بشكل رأسي أي تلك التي تحدث بين الرئيس ومرؤوسيه أو بين المرؤوسين ورؤسائهم.⁵

1 - محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة - مرجع نفسه، ص 285.

2 - HENRIET B.: BONEU F., Audit de la communication interne, Edition d'organisation, Paris, tee ed, 1990, p 210.

3 - محمد الصرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 65.

4 - دارين سوايع، الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع الديموغرافيا، 2008/2009، ص 52.

5 - محفوظ أبو جودة، العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 156.

04- هو كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المؤسسات الإدارية المختلفة المتضمنة في الخريطة التنظيمية للمنظمة.¹

المطلب الثاني: عناصر الاتصال الرسمي

العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية:

1- المصدر/المرسل: المرسل هو منشئ الرسالة، ذلك الشخص الذي لديه أفكار يريد نقلها إلى طرف آخر بمعنى هو الشخص المبادر أو الأول القائم بإنشاء الرسالة

2- الرسالة: هي أساس عملية الاتصالية، وهي ذات دلالة تحتوي على الموضوع المراد ابلاغه موجة إلى طرف معين (المستقبل)، قد تحتوي الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة، كما يمكن أن تكون إشارة باليد أو ابتسامة في الوجه.²

3- الوسيلة/القناة: هي وسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينهما:

أ- القناة اللفظية: يتم فيها نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة.

ب- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابية على ورق أو أي وسيلة كتابية أخرى.

ت- القناة التقنية: الهاتف بنوعية الثابت والنقل التلفزيون، الراديو... الخ.

ث- القناة التصويرية: تتمثل في الملصقات، لوحة الاعلانات.

وترتبط بكل الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية. ويمكن القول أن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كان من المصدر والمستقبل.³

4- المستقبل: هو الشخص الذي يكون على الطرف الآخر من عملية الاتصال، الذي يستقبل رسالة المرسل، فيحللها إلى معلومات وأفكار واضحة ويفسرهما ويعطي لها المعاني والدلالات المناسبة.⁴

1 - محمد قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 47.

2 - معين محمد عياصرة ومروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر، 2008، ص 168.

3 - بشار حزي، الاتصال التنظيمي، سوريا، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 13.

4 هادي نهر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل والنظريات العملية الوسائط الكفايات، الأردن، دار الحامد للنشر، 2009، ص 226.

5- الاستجابة/ التغذية الراجعة ورد الفعل:

الاستجابة: هي قبول الرسالة أو رفضها ، هي نعم للرسالة أو لا لرسالة، وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة، وقد تكون إيجابية أو سلبية، وقد تكون الاستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة، ولكن الاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة. وهدف المرسل وهي التي تفرز نوع الاستجابة وكذلك الوسيلة.¹

6- التشفير: هو عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز والتشفيرات التي تولف إلى الرسالة أو تسهم في صوغها مثل قيام المرسل باستخدام الحروف في الرسالة أو اعتماد رموز معينة أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر.

7- فك التشفير:

وهي عبارة عن ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعناها، ومن القدرة على فك التشفير ، يتحول الاتصال إلى حوار².

8- الضوضاء: أي تدخل يحدث في المرحلة ما بين صدور الرسالة من المرسل ويسلمها من قبل المستخدم ومن شأن ذلك أن يؤثر على درجة فهم أو استيعاب أوفهم المعنى المقصود من الرسالة أو المعلومات المرسل³.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الرسمي

01- الاتصالات النازلة (من أعلى إلى أسفل):

تسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى أي من المدير إلى الرئيس إلى الموظفين الذين يتبعون له وتنساب المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية حتى تصل إلى المستويات الإدارية الدنيا والتي تقوم بدورها بإرسالها للموظفين التابعين لها مباشرة ويهدف الاتصالات من الرئيس إلى المرؤوسين

- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل
- إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسة المنظمة
- إعطاء معلومات حول مبررات وأهداف العمل أو الوظيفة
- إطلاع المرؤوسين على تقييم أدائهم

1 - بشار، حزبي، المرجع السابق، ص 169.

2 - بشير العلق، المرجع السابق، ص 19.

3 - محمد فهبي، المرجع السابق، ص 35.

- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية لتشجيع الالتزام بالأهداف
- مشكلات ومعيقات الإتصال النازلة
- غزارة وكثافة الاتصالات: كثيرا ما يواجه الموظف سيلا متدفقا من المعلومات التي يوجهها إليه رئيسه والتي لا يتمكن من فهمها ومفتاح الإتصال الجيد هو نوعية المعلومات وليس كميتها.
- تقبل الاتصالات مما يساعد على تقبل الرسالة من قبل المرؤوس
- الاعتراف بشرعية المرسل في إرسال الرسالة
- الثقة في المرسل كقائد وكإنسان
- إدراك المستقبل قدرة المرسل بالنسبة لموضوع الرسالة
- حاجات الأفراد للاتصال من أهم حاجات الاتصال لدى المرؤوسين
- تعليمات عن العمل
- التغذية الراجعة حول الأداء
- الأخبار من خلال إحاطة الموظفين بما يجري في منظماتهم وخاصة الخطط والبرامج والسياسات
- المؤازرة الاجتماعية من خلال الدعم الاجتماعي للموظفين¹

2- الاتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى):

ويطلق هذا النوع من الاتصالات على تلك التي تتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم وتتضمن هذه الاتصالات التقارير التي يعدها المرؤوسين والتي يوجهونها إلى رؤسائهم كما توضح هذه الاتصالات الشكاوي والتظلمات والالتماسان وكذلك تتضمن مقترحات لصالح العمل التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤسائهم².

مزايا الاتصالات الصاعدة

- الحصول على تحسن في صورة العمل من حيث الانجازات ومعالجة المشكلات
- تمكن الرؤساء من اكتشاف الكثير من المشكلات قبل تعمقها
- يساعد فتح قنوات الإتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى تقبل الإتصال المعالج .
- حصول الإدارة على تقارير عن الوظائف³.

1 - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1420هـ/2009م ، ص 255-256.

2 - السيد محمد فهي، فن الإتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص26.

3 - ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 37

مشكلات ومعوقات الاتصالات الصاعدة:

- بعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدنيا في التنظيم.
- تحريفها أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.
- اتجاهات وقيم الرئيس.
- المركز المتدني للمرؤوسين¹.

الاتصالات الأفقية هو نوع من الإتصال الذي يحدث بين العاملين من نفس المستوى الإداري أو بين الأفراد من مستويات مختلفة كما يتمثل هذا النوع من الاتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين ويصطلح هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات الصغيرة².

مزايا الإتصالات الأفقية

- نشر المعلومات بين الأفراد المهتمين بها.
- تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية.
- شمالية المواقف والتفاوض وتضييق الخلافات.
- توفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء³.

مشكلات ومعوقات الاتصالات الأفقية :

- التنافس بين الوحدات التنظيمية و الأقسام الإدارية
- عجز المتصل عن فرض نفسه عن الآخرين أو إصدار الأوامر لهم
- يقسم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات وحوازر أمام الاتصال
- يتعامل الأفراد في الإتصال الأفقي مع مجموعات وأفراد يختلفون في الاتجاهات والآراء والقيم.

1 - محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 49-50
 2 - معين محمد عياصرة ومروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر، 2008، ص 196..
 3 - محمد الصرفي، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 64.

3- الإتصال المحوري

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من أجل إنجاز العمل، فإن المديرين وغيرهم يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يساهم في إنتاج العمل بكفاءة ومن أجل ذلك فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم.¹

المطلب الرابع: أساليب الاتصال الرسمي

سنحاول التطرق إلى أساليب الاتصال الرسمي، وقنواته، كما نعرض شبكاته المختلفة. أساليب الاتصال الرسمي: هي تلك الأدوات الحاملة للخطابات، وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني، من أهم هذه الأساليب:

أولا: الاتصالات المكتوبة²:

هذا يعني ضرورة تدوين الرسائل في صور مادة مكتوبة، وأهم ما يميز هذا الأسلوب:

- 1- أنه يحقق شرط الوضوح، فالمادة المكتوبة هي من أكثر مواد الاتصال تحديدا.
- 2- أنه يحول دون التلاعب أو التحريف بتشويه المعلومات، وذلك على خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى.

- 3- أنه يضمن تحديد المسؤولية ولا يسمح بالتنكر لها في حالات الفشل.

ثانيا: الاتصالات الشفوية³:

هي التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة أو غير المباشرة، ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى، لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة. كذلك فإن هذا الأسلوب يسمح للمستقبل أن يراقب ملامح وجه المرسل أو نبرات صوته مما يساعده على فهم أبعاد الرسالة، ويسمح لكل طرف من التأكد من درجة فهم الطرف الآخر للرسالة.

ثالثا: الاتصالات غير اللفظية (الحركية)⁴.

1 - معين محمد عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، 2008، ص196.

2 - D'ALMEIDA N.; LIBAERT T., *La communication interne de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2ème. 2000, p 32.

3 - "Communication Methods: *Advantages and Disadvantages*", ukessays, Retrieved 7/2/2018. Edited.

4 - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة وتطبيق، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000، ص 165.

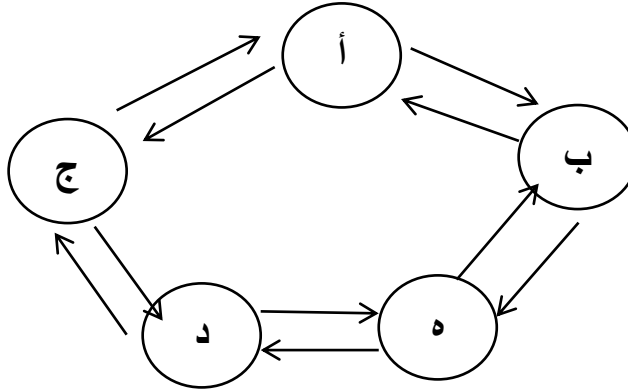
يتمثل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم، أو ما يعرف بلغة الجسد، التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطة الحركات وتعبيرات الوجه والإيماءات وحركات اليدين والعيون وغيرها، لكن حتى تنجح هذه الاتصالات لا بد أن تكون الحركات ذات معان مألوفة ومتداولة كالاتسامة.... لذا نستنتج أنه لكل أسلوب مزاياه الخاصة به والمهم أن تختار المنظمة توليفة مناسبة تشمل الأنواع الثلاثة لتستفيد من مزايا كل نوع.

المبحث الثاني: مكانة الاتصال الرسمي

المطلب الأول: شبكات الاتصال الرسمي

1- شبكة الاتصال الدائري

ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام الكامل) إذ يستطيع المدير الاتصال بشخص واحد وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا¹.

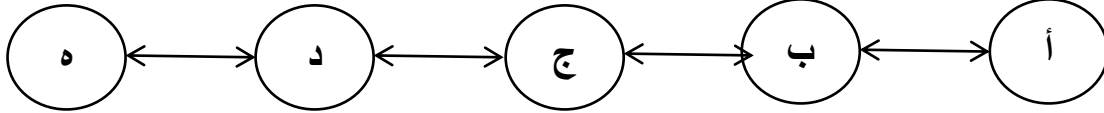


الشكل رقم (1) نمط الاتصال على شكل دائرة

¹ - صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2004، ص 59.

2 - شبكة اتصال السلسلة:

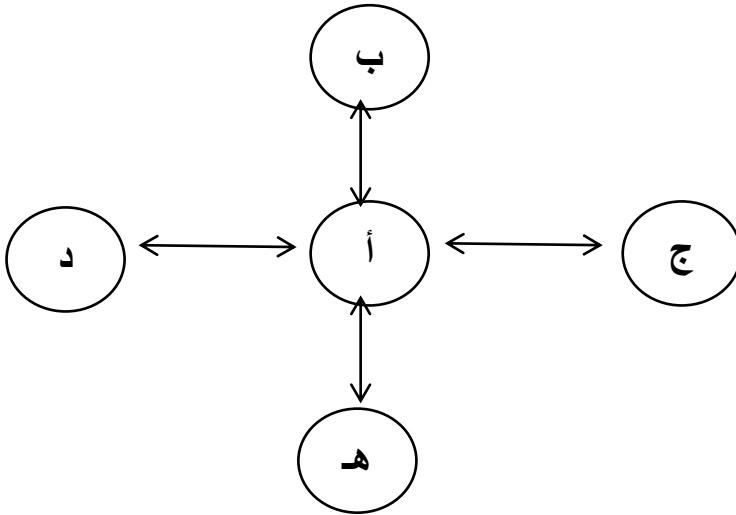
وهذا النمط يمكن الرئيس من الاتصال بمساعدين له ، إلا أن المساعدين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال إلا بشخص واحد فقط، وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم، ويمتاز هذا النمط بالبطء الشديد.¹



الشكل رقم (2) نمط الاتصال على شكل سلسلة

3 - شبكة اتصال العجلة:

تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلاً يتبعه مجموعة من العاملين أو الرؤساء بحيث لا يمكنهم الإتصال فيما بينهم إلا عن طريق قناة ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه.²



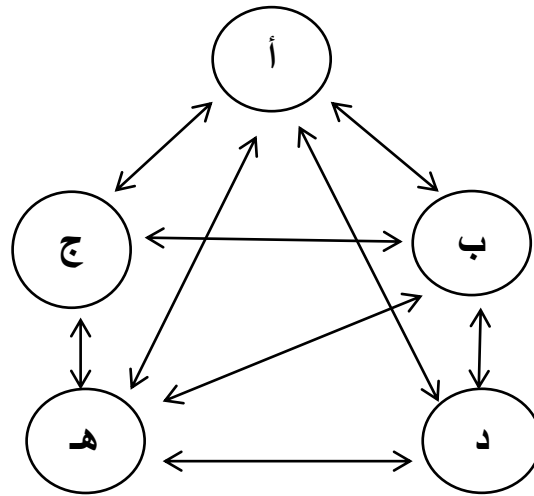
الشكل رقم (3) نمط الاتصال على شكل عجلة

¹ - العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل، ط3، عمان ، ص249

² - ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية " ،ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط ، الجزائر 2011، ص 25.

4- شبكة الاتصال على شكل نجمة

وتعتبر الشبكة المثالية كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الاتصال فيما بينهم ولأن المعلومات المتوفرة لأي منهم، بحيث يمكن القول أن تلك الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية فننوات الاتصالات مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية و الأفقية . كل المراكز عندها إمكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل البيانات إلى مراكز أخرى¹.



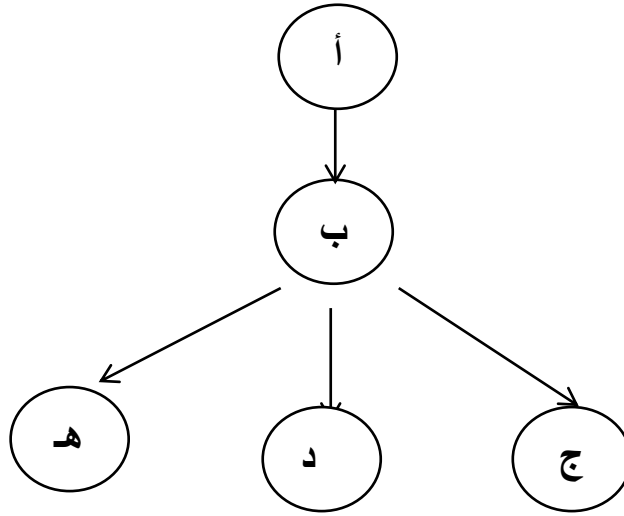
الشكل رقم (4) نمط الاتصال على شكل نجمة

5 - شبكة الاتصال العنقودية

يمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس الاتصال بأربعة أشخاص آخرين إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة إذ أن الرئيس يتصل بمساعديه والرئيس نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال².

¹ - مصطفى الحجازي، الفعال في العلاقات الإنسانية المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1990، ص 137.

² - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر وسريع، عمان، 2002، ص 12



الشكل رقم (5) نمط الاتصال على شكل العنقودية

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الرسمي

- 1- نشر أهداف وسياسات وقيم ومبادئ المنظمة.
- 2- إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.
- 3- إصدار الوجهات بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته.
- 4- التعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل وخطواته.
- 5- التعرف على رغبات جمهور المتعاملين مع المنظمة.
- 6- تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم تجاه المنظمة.
- 7- إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء لتعرف على مستوى التقدم في العمل.¹

1 - محمد الصبري، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة الورد العالمي للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 66.

المطلب الثالث: قنوات الاتصال الرسمي

نعني بقنوات الاتصال تلك الممارسات التي توصف بأنها اتصال أو عملية اتصال وهي كل الأدوات التي على أساسها تقوم عملية الاتصال¹ وسنتطرق إلى قنواتها:

أولاً: قنوات الاتصال الشفهي:

منها ما يلي:

- التعليمات والأوامر: تزاوُل عملية الاتصال في بعض المنظمات من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.
- الاستشارة: قد تواجه المنظمة بعض المعوقات مما يدفعها إلى الاستعانة ببعض الأخصائيين ذوي الخبرة في حل هذه المشكلات وقد تستخدم هذه الاستشارة كوسيلة لتبادل المعلومات.
- المقابلات: ويقصد بها المقابلة الرسمية التي تهدف إلى تبادل المعلومات، وتعتبر وسيلة اتصال وجها لوجه.
- الاجتماعات والمؤتمرات: يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، ويتاح فيها للجميع فرصة المشاركة والتعبير عن آرائهم.
- اللجان مثلها مثل الاجتماعات واللقاءات: وتختلف من حيث المهام والعدد باختلاف المهام المسندة لها. وينتهي دورها بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه.
- الندوات : يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي.
- البرامج التدريبية : وتهدف إلى تنمية مواهب وزيادة قدرات الموارد البشرية بما يعود بالنفع على المتدرب والمنظمة، وتستخدم كوسيلة اتصال حيث يقوم المدرب بالإرسال والمتدرب بالاستقبال.
- الخطاب والتقديم: قد تنشأ الحاجة بداخل المنظمات إلى إلقاء خطبة أو تقديم عرض خاص بموضوع معين، ويكون هدف الخطاب إما إقناع العمال بسلوك معين أو شرح أمور متعلقة بالعمل. الهاتف وله أهمية بالغة في الاتصال حيث يسهل الاتصال غير المباشر بين المرسل والمستقبل.

¹ - EMERY Y.; GONIN F., Dynamiser les R. H, ed B. R. H, Lauzane, 2eme ed, 1999, p 190.

ثانيا: قنوات الاتصال المكتوب:

قد تلجأ المنظمة الى هذه القنوات لعدم توافر إمكانية الاتصال الشفهي، وقدرة العقل البشري على التذكر.

ضيق وقت المسؤولين للتعامل وجها لوجه مع العاملين، وصعوبة نقل الرسالة بصورة شفوية وغيرها من الأسباب، وأهم هذه القنوات ما يلي¹.

- التعليمات والأوامر: قد تكون التعليمات والأوامر في صورة شفوية، وكما أنها قد تأخذ طابعا مكتوبا، كمرجع يسهل الرجوع إليه عند الضرورة.
- لوحة الإعلانات والنشرات: وتوضع تحت نظر العمال، كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بتعليمات أو سياسات أو أخبار، أو معلومة تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين ونشر الأخبار التحفيزية والمعلومات الخاصة بالأمن وضبط الجودة... الخ.
- مجالات المنظمة: وهي قد تصدر عن القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة لتغطي الكثير من الموضوعات الإعلامية والاجتماعية التي تهتم العاملين أو مجالات تصدر عن المنظمة تركز على أخبار المنظمة بالذات أو بالعمال مثل طلب وظائف جديدة... الخ.
- الرسائل الخاصة: سواء من رئيس مجلس الإدارة أو من أحد المدراء إلى العمال الجدد لكي يرحب بهم، وقد تتضمن الرسالة ملخصا عن سياسة المنظمة، والمسؤولية التي تنتظر العمال الجدد.
- بيان الأجور والرواتب: تحرص المنظمات على استغلال فرصة دفع الأجور والرواتب لتنقل إلى العاملين بعض الرسائل والمعلومات في صورة بيان مكتوب على ورقة، وترفقه بشيك الأجر، ويجب الحرص على عدم إساءة استخدام هذه القناة بطريقة روتينية.
- الأدلة والكتيبات: تلجأ المنظمات إلى إصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهمهم من حيث السياسة العامة للمنظمة، وحقوق العامل، وواجباته، وكل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي. هو وسيلة فعالة للاتصال، إذ يمكن من خلق تفهم كامل وتقدير من طرف العامل لما تقدمه له المنظمة.
- أرفف المعلومات والمتداولات باليد: تكون هذه الأرفف ملحقة بمكتب الاستعلامات أو مكتب الاستقبال، وتمتلئ بالعديد من المطبوعات التي تعكس أنواع المعلومات ذات العلاقة بطبيعة نشاط

¹ - D'ETRIE P.; BROYER C., Op. Cit, p 157.

المنظمة، والخدمات التي تؤديها، وتوجد داخل المنظمة متداولات باليد قد تعكس الكثير من المعلومات حول الأنشطة الاجتماعية، الرياضة... الخ.

- التقارير السنوية: وتصدر مرة واحد في السنة، حيث يتم فيها التعرف على ما تم إنجازه مقارنة بما تم التخطيط له، وتهدف إلى الربط بين أهداف الفرد والمنظمة مما يخلق رضا وظيفي لدى العاملين.
- مطبوعات النقابات: تقوم النقابات بتمثيل العمال أمام إدارة المنظمة، وينعكس ذلك من خلال مطبوعات تبين السياسات والخدمات والأنشطة التي تزاو لها النقابة كممثلة للعمال.
- نظم الاقتراحات والشكاوى: تقوم فكرة نظام الاقتراحات كقناة اتصالية على تدفق الآراء والأفكار الجديدة من أسفل إلى أعلى، وبالتالي فهي قناة اتصال رأسي صاعد حيث تقوم الإدارة العليا باستلام الأفكار والاقتراحات وترتبط هذه الأفكار بحوافز مادية أو معنوية أو كليهما، حسب أهمية الاقتراح ويشعر العاملون من خلال هذا النظام بأهمية دورهم في المنظمة، وإحساسهم بالمشاركة، أما نظام الشكاوى فهو يهدف إلى إتاحة الفرصة للعاملين لعرض شكاوهم على الإدارة العليا.
- حصر الاتجاهات: تجرى المنظمات أحيانا استقصاء يتضمن مجموعة من الأسئلة، التي يمكن من خلال الإجابة عليها التعرف على اتجاهات العاملين واستعدادهم للعمل.
- التقارير : تخدم التقارير سواء الشفهية أو الكتابية أغراضا اتصالية حيث يتم تبادل المعاني، والأفكار، والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير.

ثالثا: قنوات الاتصال الأخرى¹

- لقد استعرضنا وسائل الاتصال الشفهي والمكتوب، ولكن هناك وسائل اتصال أخرى تصويرية نستعرض بعضها فيما يلي:
- الملصقات: توجد بمعظم المنظمات لوحات تلصق عيها الصور والرسومات لنقل أفكار معينة، أو معلومات خاصة بالمنظمة إلى العاملين ويسهل على العاملين غير الملمين بالقراءة استقبال الرسائل المقصودة من هذه الصور، وعادة ما ترتبط هذه الملصقات بشروط الأمن الصناعي وضبط الجودة، وتكون وسيلة فعالة إذا تم وضعها في المكان المناسب.
 - الخرائط: وتستخدم كوسيلة اتصال في نقل المعاني والمفاهيم للعمال مثل توضيح نوعية العلاقات بين الوحدات الإدارية المختلفة، وخطوط الاتصال الرسمي على مستوى المنظمة... الخ.

¹ - WESTPHALEN M. H., Communication, Dunod, Paris, 3^{ème} ed, 2001, p 1060.

- العرض السمعي البصري: مثل الأفلام فيديو المؤسسة... الخ، حيث تعتبر وسائل تدعيم الاتصال داخل المنظمة، فهي تضمن تحويل جيد للمعلومات باتجاه المتلقي، وسهولة الفهم، تخزين هذه المعلومات، حيث تنتقل الى المستقبل بسهولة، ووضوح.¹
 - المحاضرة المرئية: وتسمح هذه التقنية بخلق جولقاء بين عدة الأشخاص متباعدين، غير أن التكلفة تجعل هذه الوسائل المتميزة حكرا على المنظمات الكبيرة.²
 - الشبكة الداخلية أو الأنترانت intranet وباستعمال تقنيات شبكة الأنترانت Intranet مثل محركات البحث والبريد الالكتروني، حيث تسمح هذه الشبكة بتبادل البريد ونشر التقارير، والدخول إلى قاعدة المعطيات وبالقيام بعملية الاتصال دون عرقلة السلم الوظيفي مما يجعل عملية الاتصال أكثر سطحية.³
- بالتالي وحسب ما تم طرحه من وسائل الاتصال الرسمي سواء الشفهي أو المكتوب أو التصويري، فمن الأفضل للمنظمة أن تختار توليفة مناسبة وتضم أحسن الوسائل وأكثرها دقة في عملية الاتصال، حتى تؤدي هذه الأخيرة المغزى والهدف الذي وقعت لأجله.

المطلب الرابع: شروط الاتصال الرسمي

- هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الاتصالات الرسمية وهي:
- 01- ينبغي أن يكون هناك اتصال معلوما على وجه التحديد وأن تعرف خطوط السلطة
 - 01- يجب أن يكون هناك اتصال مباشر أو قصيرا قدر الإمكان
 - 03- يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة
 - 04- يجب أن يكون خط الاتصال كاملا... بمعنى أن يمر خط الاتصال على جميع مراكز السلطة.
 - 05- يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال بالكفاءة اللازمة.
 - 06- إمكانية التحقق من كل اتصال ... بمعنى أن الشخص الذي يجري الاتصال يجب أن يمثل فعلا مركز السلطة.⁴

¹ - WESTPHALEN M. H., Op. cit, p1060.

² - D'ALMEIDA N.; LIBAERT T., Op. Cit, p 54.

³ - JEAN F.S., Comprendre la bourse sur internet, éditions d'organisation, Paris, 2000, p 23.

⁴ - محمد الصرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة الورد العالمي للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص

الفصل الثالث: معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمائية

الفصل الثالث: معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمائية
المبحث الأول: المؤسسة الخدمائية
تمهيد
المطلب الأول: ماهية المؤسسة الخدمائية
المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
المطلب الثالث : خصائص المؤسسة الخدمائية
المطلب الرابع: وظائف وجمهور المؤسسة الخدمائية
المطلب الخامس: أهداف المؤسسة الخدمائية
المبحث الثاني: معوقات الاتصال الرسمي وسبل التغلب عليها
المطلب الأول: معوقات الاتصال الرسمي
المطلب الثاني: سبل التغلب على معوقات الاتصال الرسمي
المبحث الثالث: معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمائية
المطلب الأول: معوقات شخصية
المطلب الثاني: معوقات تنظيمية
المطلب الثالث: المعوقات الثقافية
خلاصة الفصل

الفصل الثالث: معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمائية

المبحث الأول: المؤسسة الخدمائية

تمهيد:

يعتبر قطاع الخدمات من الأنشطة الاقتصادية المهمة في عصرنا الحالي والتي باتت تشهد نمو سريعا خلال القرن 20 ، حيث أنه يعد قوة اقتصادية في الدولة، فأصبحت بحاجة إلى تطوير هذه الخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر وكسب السمعة الجيدة التي باتت معيارا هاما بجودة الخدمات. كما أن هذا التطور يساهم في خلق فرص عمل وبالتالي انخفاض البطالة. فلقد بدأت في السنوات الأخيرة إحساس متنامي من طرف المؤسسات الخدمائية الجزائرية بأهمية الخدمات كأحد المدخلات الأساسية في عملية تسويق ما تنتجه من خدمات وقد زاد هذا الإحساس الطبيعية التنافسية التي ألت إليها السوق الخدمائية ، حيث أدركت المؤسسة الخدمائية أن زيادة قدراتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في السوق ، يكمنان فيما تقدمه من خدمات متنوعة ، بل في تحقيق مستويات جودة عالية من هذه الخدمات، بهدف الحصول على رضا العملاء وكسب اتجاهاتهم .

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الخدمائية

أولا: تعريف المؤسسة الخدمائية:

تعرف المؤسسة الخدمائية على انها تلك المؤسسات التي يتحدد غرضها الاساسي في تقديم خدمة الزبون حيث يستفيد هذا الاخير من خدماتها من مختلف الاشكال والانواع وهذا ما جعلها تضطر لتوسيع علاقتها مع الزبائن لتضم أكبر عدد ممكن منهم حيث هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمائية بالاطلاع السريع والمباشر على رغبات الزبائن واذواقهم وهذا من اجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة. وتعرف المؤسسة الخدمائية ايضا بانها تلك مؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل مؤسسات البريد والمواصلات المؤسسات الجامعية مؤسسات الابحاث العلمية الخ وتعرف كذلك هي منظمة تجمع الاشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس اموال وقدرات لإنتاج سلعة ما والتي يمكن ان تباع بسعر أعلى مما تكلفه.

ثانيا: ظهور المؤسسة الخدمائية:

إن ظهور المؤسسات الخدمائية المختلفة التي نراها في الواقع لم تكن بأشكالها الحالية من أول مرة، بل كان ذلك لعدة تغيرات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها الحضارات البشرية، منذ أن أصبحت حاجات الإنسان إشباعا في تقديم خدمات قادرة على تحقيق منافع الأفراد، غير أن وصول

إشباع رغبات يتطلب بالضرورة موارد مختلفة من بينها : مادة أولية تحمل رأس المال وهي العملية التي يمكن تسميتها بالعملية الإنتاجية.¹

ومع ظهور الثورة الصناعية في القرن 18 م ظهرت الآلة البخارية لجيمس واط "jimse wate" وبرزت صناعة كبيرة تعتمد على وسائل الإنتاج من خلال الطاقة التي يمتلكها العمال وهذا ما أدى خلق فئة من العمال تسمى بالطبقة الكادحة) التي خاضت نضالا دافعا على حقوقها وبدا يظهر شكل آخر من الإنتاج الجديد يدعي بالإنتاج الصناعي لذي سمح باتساع الأسواق.²

حيث يوجد ثلاثة تيارات أساسية عالجت مفهوم المؤسسة من ثلاث نواحي ، فالتيار الأول يرى بان المؤسسة من الزاوية الاقتصادية على أنها مؤسسة ذات طابع اقتصادي، أما الاتجاه الثاني يرى بان المؤسسة هي معالجة خدماتية اجتماعية باعتبارها خلية تتشكل من مجموع الأفراد الذين يرتبطون بعضهم البعض بعلاقات متداخلة، بينما الاتجاه الثالث ينظر إلى المؤسسة نظرة نظامية شمولية، فهي تجمع بين ما هو اقتصادي وخدمي.³

ووعيا بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في ظل التكنولوجيات الحديثة للاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 إصلاحات جديدة ، وتم إنشاء مؤسسة إدارية مستقلة ماليا مع تعاملها تتكفل بالخدمات لإرضاء الزبائن وتم الشروع في انجاز برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية من بينها المنشأة الخدمائية التي تعتبر ركن أساسي في تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة والمعلومات الرسمية، كما تقوم المؤسسة الخدمائية بممارسة النشاطات في جميع ميادين الحياة، والمتمثلة في تقديم خدمات معينة للأشخاص لإرضاء جمهورها الداخلي كالعمال، الموظفين والمساهمون والموردون، إضافة إلى ذلك إرضاء جمهورها الخارجي كمختلف المؤسسات مثل البنوك، المواطنين، زبائن، مجتمع محلي... الخ، ومن بين المؤسسات الخدمائية نجد مثلا مؤسسات النقل والبريد والمواصلات والمؤسسات الجامعية، المستشفيات ومؤسسات الأبحاث العلمية.⁴

¹ - غسان قلعواوي ، القطاع العام إلى أين؟ خواطر حول تخصيص القطاع العام، ط1، دار المكتبي للطباعة والنشر، سوريا، 1955، ص41.

² - عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة والبيئة الأعمال دون ط، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر - 151

³ - المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصخصتها، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر - 2004، ص 25.

⁴ - أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 36.

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية:

تعدُّ المؤسسة الخلية الأساسية في النظام الاقتصادي الاجتماعي والخدمي ، في مختلف المجتمعات باعتبارها تعبر عن مختلف العلاقات الاجتماعية الناتجة عن العملية الإنتاجية داخلها ونشاطها بشكل عام بحيث يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية و عناصر أخرى معنوية من جهة ثانية ، فقد شهد العالم اليوم موجة من التغيرات والتطورات المتسارعة التي طالت مختلف جوانب الحياة و مست كافة المؤسسات في دول العالم، على اختلاف مستوى تقدمها و تنوعها، من عولمة الاقتصاد وتحرير وانفتاح للأسواق وتعزيز للاستثمارات الأجنبية ، مع ظهور ثورة المعلومات التكنولوجية كمحرك رئيسي للعولمة الاقتصادية، إضافة إلى تنامي عدد المؤسسات و تباين أنشطتها خاصة في قطاع الخدمات الذي عرف تطورا كبيرا في الدول الصناعية حيث يمثل أكبر من سبعين بالمائة من إجمال الناتج المحلي فيها.

يعدُّ قطاع الخدمات اقتصادا بحد ذاته لبعض الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية والتي تعتبر أول دولة يصبح اقتصادها اقتصاد خدمات حيث تشغل حوالي 75% من القوة العاملة فيها في هذا القطاع، ولقد شهدت أسواق هذا القطاع منافسة حادة بين المؤسسات الناشطة فيها في محاولة منها لإشباع حاجيات المستهلكين وتحقيق رضاهم و التمتع بالمزايا التنافسية التي مكنتهم من الحفاظ على موقعهم في الخدمات التي يقدموها ، وعليه فازدادت أهمية المؤسسات الخدمائية فقد تطورت عبر عدة مراحل هي:¹

تمرّ المؤسسة الخدمية بمجموعة من المراحل خلال دورة حياتها، بمراحل التأسيس و انتهاء عند مرحلة الانحدار و محاولة تجديد النشاط ، وستتطرق بالترتيب لأهم مميزات وخصائص كل مرحلة فيما يلي:

المرحلة الأولى : المؤسسة الأصل

في هذه المرحلة نتج المؤسسة نوعا محددًا من المنتجات وتظهر لديه حاجة لتقديم عرض جديد للخدمات من خلال التنسيق بين المجموعة من الوسائل سواء المادية أو معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقا ولكن بتكوينية مختلفة وشغل وظائف جديدة وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمائية الالتزام بالخطوات التالية هي:

- نشر معنى المفهوم الخدمي داخل المؤسسة .

¹ - هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، ط 1 ، داروائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2002 ، ص 58 .

- تحديد مستوى العرض المرغوب من الخدمات .
- تحديد الشرائح المستهدفة .
- تحديد نظام الانتاج ووضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة على تحديد وتطوير الافكار انتاجية في صناعة الخدمات
- المرحلة الثانية : التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع**
- تهدف المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة الى اختار الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعداد انتاج الخدمة الاصلية في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة الانتاج في الخدمات وكسب الزبائن اكثر وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمائية الالتزام بالخطوات التالية:
- تنمية مختلف النشاطات الانتاجية لتسهيل عملية اعداد انتاج
- تحديد مختلف الخيارات الانتاجية المتاحة .
- تحديد الحاجة المالية للمؤسسة واختيار مختلف مصادر التمويل¹.

المرحلة الثالثة : وهي مرحلة النمو

- تنمو المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة بصورة سريعة وتهتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق المحلية من خلال استخدام المكلف لوسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة وتتبع المؤسسة الخطوات التالية وهي :
- ارساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال الى جانب الوظائف الاخرى كمرقبة التسيير والنوعية الموارد البشرية وغيرها التي تسمح بتقديم الخدمات في احسن صورة
- #### المرحلة الرابعة : مرحلة النضج

- في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدمائية ورقم اعمالها في حالة استقرار وتكون السوق المحلية مشبعة وتشتد المنافسة ويصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد ويجب على المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة ان يكون لديها القدرة على :
- تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على زبائنها والتميز في عرض خدماتها
 - القدرة على تطوير وتجديد خدماتها وتنويعها .

¹ - نور الهدى دغيش، تأثير الاتصال التسويقي على جمهور المؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة ، 2014-2015 ، ص 55 ص 56.

المرحلة الخامسة : الانحدار والاستمرار في البقاء

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الاربعة السابقة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمائية في مرحلة الانحدار والتي يمكن ان تكون مؤقتة اذا التزمت المؤسسات بالتعليمات الواردة في المراحل الاربعة السابقة وبالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة فتستمر المؤسسة الخدمائية في نشاطاتها وذلك من خلال شكلين :

1- اعادة ادخال تعديلات جديدة على الخدمة

2 - تطوير الخدمات جديدة من خلال :

- انشاء سلسلة من خدمات متكاملة موجهة لنفس الزبائن
- محاولة ايجاد اسواق جديدة للخدمات الاصلية للمؤسسة

المطلب الثالث : خصائص المؤسسة الخدمائية.

للمؤسسة الخدمائية عدة خصائص تذكرها فيما يلي:

- المؤسسة الخدمائية تقوم بتحويل المداخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المنظمة، وهذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتساوى من خلالها لخدمة المقدمة، مثلا خدمة التعليم تستلزم وجود مباني تعليمية كالكتب ، أقلام أوراق ومعلم إلا أنها في خدماته ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم لا يمكن تحديد أبعادها المادية ، كذلك الحال بالنسبة للخدمات الاتصالية والبنكية والبريدية فهي تتطلب أيضا وجود كيانات مادية تمارس من خلالها نشاطاتها إلا أنها في حد ذاتها نتائج لتجارب وخبرات غير ملموسة.
- كما تتميز أيضا بشدة المنافسة ومعدل التقليد فيها حيث نجد أن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات وذلك من أماكن إنتاجها بل ويشاركون في إنتاجها مباشرة، ولا يمكن امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات وتخزينها واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي، فهي دائما متغيرة ومتنوعة لارتباطها بما يطلب كل عميل أو مجموعة من العملاء.
- ويوجد ميزة أساسية للمؤسسة الخدمائية، وهي الجودة الشاملة وذلك لان الجودة تعتبر من أكبر الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم عليها المؤسسة من أجل ضمان مستوى عالي من الجودة في ميدان الخدمات¹.

1 - سعيد أكيل، فنيات المحاسبة، التحليلية دون دار الأفاق للنشر والتوزيع، الجزء 1، الجزائر، د.س. ص.5.

- تعتمد المؤسسة الخدمائية على التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخدامها، فهي المصدر الرئيسي للقوة التنافسية لها، لأن الإبداع التكنولوجي يعتبر تغيير ايجابي من شأنه تحسين السير والأداء في المؤسسة الخدمائية، وضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق اعتمادا تام عن طريق إيرادات كلية.¹
- ان المؤسسة الخدمائية: هي مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها لان المؤسسة الخدمائية بحاجة أكثر إلى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ عليها في البيئة، ثم تقوم بتشخيص وتحليل نوع المشكلة أو الفرضية قصد تحيد نمط قرارها الملائم، سواء كان ذلك قرار استراتيجي أو إداري أو قرار آخر.² ومن خلال ما سبق نستنتج أن خصائص المؤسسة الخدمائية كالآتي:
 - اللاملموسة: أن الخدمات في الأصل تكون غير ملموسة، أي انه من الصعب الإحساس بها، ورؤيتها قبل شرائها، وهذا ما يميزها عن السلعة، ف شراء الخدمة هو شراء غير ملموس.
 - اللاتزامنية: ونعني بها درجة الارتباط بين درجة الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها، لان السلع تنتج وتباع وتستهلك، أما الخدمات فهي تباع ومن ثم تنتج وتستهلك .
 - الهلامية أو الفناء: ونقصد بذلك أن الخدمات لا يمكن تخزينها، فالعديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين من فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها، وأن درجة عدم الملموسية تزيد أو ترفع من درجة الغنائية كثيرا، فالخدمات ذات الطبيعة الفنائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإبداع منخفضة نسبيا وخاصة في المنظمات الخدمائية.
 - الملكية: إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والخدمي، وذلك أن المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها مثال: غرفة فندق أو مقعد في الطائرة فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء بينما في حالة شراء السلعة، فالمستهلك له الحق التصرف بها.
 - نعتبر القيم النقدية بمصطلحات أخرى غير السعر في المؤسسة الخدمائية.

1 - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 45.

2 - على خطار شطناوي، نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، أردن، 1991 ص 36.

المطلب الرابع: وظائف وجمهور المؤسسة الخدمائية

أولاً: وظائف المؤسسة الخدمائية:

يوجد عدة وظائف تخضع لها المؤسسة الخدمائية نذكرها كالآتي:

أ- الوظيفة الموارد البشرية: تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة الخدمائية، من حيث اختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملية الاختيار كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية والنفسية.¹

فهذه الوظيفة تتمثل في توفير اليد العاملة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية ويتحدد نجاحها بوجود استقرار العمالة وولائهم لها مع تبني علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب فيها.

ب - الوظيفة المالية: هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدمائية، حيث تضمن هذه الأخيرة إلى كل الأنشطة الهادفة إليها في تسيير الأموال الخاصة بها وذلك من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وحاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى.²

ج - وظيفة الإنتاج: تتكفل هذه بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة للمستهلك النهائي.³ ويتحدد نجاح هذه الوظيفة من خلال القدرة على صياغة الآلات ووضمان تقديم خدمات في الوقت المناسب مع الاعتماد على مستوى التكنولوجيا.

د - الوظيفة التجارية للمؤسسة: تقوم هذه الوظيفة من خلال أفراد أو مسؤولين يتم تعيينهم لضمان حركة الموارد والسلع أو مختلف احتياجاتها منها كمدخلاتها ومخرجاتها من سلع والخدمات المقدمة إلى السوق.

تشمل هذه الوظيفة نشاطين أساسيين هما:

- التسويق: يتعلق هذا النشاط ببيع وتوزيع السلع أو الخدمات التي أنتجتها المؤسسة، ويشمها هذه النشاط خدمة ما بعد البيع.
- التموين: يقصد به مجموعة من المهام والعمليات التي تقوم من أجل توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه، من خارج المؤسسة أساساً بكميات وتكاليف مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة.

1 - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 285.

2 - فايز الزعبي وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997، ص 225.

3 - حسن محمود، حريم تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، ط2، دار الحامد، الأردن، 2000، ص 11.

يندرج وفق هذا النشاط عمليتين أساسيتين تخضع لها المؤسسة.

- الشراء: ويقصد به تأمين وحصول المؤسسة الخدمائية على ما تحتاج إليه من الموارد والألات اللازمة لعملياتها.

- التخزين: يقصد به دخول المواد إلى المخزن للتأكيد من مرافقة الدخل المادي مع ما هو مسجل في الفواتير ثم يحفظ في المخزون، وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء والإنتاج وحتى قسم المبيعات.¹

هـ - وظيفة البحث والتطوير: تضمن هذه الوظيفة كل الأنشطة التي تساعد على الاستعانة من

الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات ويتحدد نجاحها كالاتي:

- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث الخاصة بالخدمات وتطويرها.

- توفير القدرة المالية لإجراء البحث والتطوير.

- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والاستفادة منها.

- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث

- وجود إدارة راغبة في تغييرها وتطويرها.

ثانيا: جمهور المؤسسة الخدمائية:

ينقسم جمهور المؤسسة الخدمائية الى قسمين رئيسيين هما:

• الجمهور الداخلي : العاملون المؤسسون المساهمون...الخ.

• الجمهور الخارجي: الحكومة العملاء الموردون المجتمع العام او المحليين، مواطنون، مختلف

المؤسسات، بنوك...الخ.

1- الجمهور الداخلي

والمقصود به هو كافة العاملين الذين تضمهم في أقسامها ومستوياتها المختلفة ، وتهدف العلاقات

العامة كقسم في المؤسسات الخدمائية إلى التعامل مع الجماهير الداخلية للمؤسسة من اجل تحقيق

استقرارهم ، وأيضا تحقيق استقرارها وتنمية الإحساس بالولاء والانتماء لديهم، الأمر الذي يترتب عليه

تبني هذه الجماهير لسياسات المؤسسة الخدمائية وأهدافها والدفاع عنها والتحمس لها، وتتكون هذه

المشاعر والأحاسيس لدى الجماهير الداخلية للمؤسسة نتيجة المعاملة الإنسانية وإتباع الحاجات النفسية

والاجتماعية والمادية لتلك الجماهير والعمل على رفع معنوياتها وتحقيق تماسكها وكسب تأييدها ورضاهها.

¹ - عبد المعطي محمد عساف وآخرون. أسس العلاقات العامة، دط ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص122.

ومن بين هذه الجماهير نجد

- أ- المؤسسون: وهم أصحاب فكرة إنشاء المؤسسة وهم الذين يتحملون المخاطر التي قد تواجه عملية التأسيس، وتقع عليهم المسؤولية الأولى والأساسية في بناء عملية المؤسسة الخدمائية. ويقومون بوضع السياسات والخطط الأولية لضمان توفير كافة المستلزمات لتشغيلها وممارستها، كما أنهم يبذلون جهود كبيرة لتعريف الجمهور الخارجي بالمؤسسة والأهداف التي انشأت من أجلها.
- ب - العملاء: إن حياة أية مؤسسة وازدهارها يرتبط إلى حد بعيد بمدى ارتباط عملاء المؤسسة بها خاصة فيما يتعلق المؤسسة الخدمائية، لذلك فإنه من المهم أن تحرص إدارات المؤسسات المختلفة على تقديم الخدمة التي تتحقق من خلالها إرضاء الزبون أو جمهور العملاء، فالمؤسسات الخدمائية مثل تلك الخاصة بالكهرباء والمواصلات والبريد وغيرها، عليها أن تحرص على تقديم أفضل خدمة إلى عملائها سواء من حيث الجودة أو التكلفة، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من نيل ثقة عملائها باستمرار عليها أن تتابع ميولاتهم، رغباتهم وأذواقهم.
- ج- الموردون: ويقصد بجمهور الموردون تلك الفئة التي تقوم بتزويد المؤسسة الخدمائية بكل ما تحتاجه من مواد أولية وآلات ومعدات وتجهيزات، ويتناسب حجم هذا الجمهور إلى حد كبير مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها ومركزها المالي.
- د- المساهمون: في ظل تطور الثورة الصناعية والتكنولوجية الحديثة، شهد القرن الحالي ولادة مؤسسات ضخمة يملكها عدد كبير من المساهمين فيها وخاصة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات، حيث أن المساهمين هم أصحاب المؤسسة والمالكون لها، وهم الذين يقومون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذي يتولى إدارة المؤسسة ومتابعة أعمالها كما يجب على المؤسسة أن تزود حق المساهم بكل ما يتعلق بأنشطتها وبشقي الوسائل الإعلامية التي تستخدمها المؤسسة الخدمائية، ويتم ذلك بصفة دورية أو استثنائية، كما يقوم المساهمون بتدعيم إدارة المؤسسة مما يساعد على استقرارها.
- هـ - العاملون: بعد الثورة الصناعية بدأت المؤسسات تزدهر وتتحدد بشكل سريع مما تطلب توظيف أعداد كبيرة من العمال وخاصة مع تطور النظرة الإنسانية للعاملين وبروز الإنتاج، ويعتبر العاملون خير من يمثل المؤسسة في المجتمع الخارجي، ويعملون من أجل التعريف بأهداف المؤسسة وسياساتها وأنشطتها، وتضمن المؤسسة الخدمائية تعزيز انتمائهم لها والدفاع عنها والدعاية لها، لن وجود علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين يعتبر أفضل وسيلة لاستمرارية وتطوير المؤسسة وارتقاءها.¹

¹ - عبد المعطي محمد عساف وآخرون، المرجع السابق، ص 123.

2- الجمهور الخارجي

يتمثل الجمهور الخارجي في الفئات الأساسية التالية:

الحكومة: إن تأسيس أي مؤسسة لا يتم إلا بناءً على تصريح خاص يصدر عن الحكومة في الدولة المعنية التي سيتم التأسيس فيها ، ويسمى ذلك بالوثيقة القانونية لإنشاء المؤسسة الخدمائية لان هذه السياسات هي العامل المنظم الرئيسي للحياة الاقتصادية والإدارية في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة الخدمائية، لذلك ينبغي على إدارة المؤسسة مراعاة السياسة الحكومية عند وضع السياسة الخاصة بها، وخاصة فيما يتعلق بسياسة الأفراد.

ذ - المجتمع العام: ويقصد به عامة الناس داخل الدولة التي توجد بها المؤسسة الخدمائية، ويتكلم هذا المجتمع من كافة الفئات التي أشرنا إليها سابقاً مع بقية الفئات الأخرى التي تدخل ضمن المجتمع العام، ويتشكل هذا المجتمع نتيجة تفاعل هؤلاء الناس على قاعدة المواطنة الواحدة وعلى أساس وحدة الإقليم والقانون والدين والذين ينتظمون في إطارهم، وللمجتمع العام أهمية كبيرة بالنسبة لحياة المؤسسة الخدمائية حيث انه يمثل أساساً في فعالية المؤسسة وحيويتها وبقائها¹.

المطلب الخامس: أهداف المؤسسة الخدمائية:

تسعى المؤسسة الخدمائية إلى تحقيق جملة من الأهداف تذكرها فيما يلي:

- تحقيق اهداف وحاجات المجتمع الذي تعمل في كنفه.
- الاهتمام بالمجتمع الذي تعمل في كنفه
- ضمان إشباع حاجات ورغبات العاملين ومن ضمنها الاستقرار الوظيفي للفرد العامل والحاجة للعلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي بالإضافة على الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق في مجال معين².
- الاستمرارية والبقاء وبناء والحفاظ على الصورة الذهنية عن الصناعة، وتحقيق نسبة مئوية ثابتة من العائد على الاستثمار.
- كل مؤسسة تتصل مع جماعات مستهدفة ومتنوعة كالمستهلكين والمشتريين الآخرين، الموردتين الموظفين مالكي الاسهم الصحفيين والمدارس والجامعات تهدف إلى التأثير على معرفتهم واتجاهاتهم وسلوكهم³.
- تحقيق الكفاءة والفاعلية ورضا الزبون.

1 - Pierre berangeret autres :vestion les fonctions de l'entreprise -19 ,2edition, vuibert, paris, 1998, p5.

2 - محفوظ جودة محسن الزعي ، ياسر منصور ، منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف ، داروائل للنشر والتوزيع ، ط2، 2008 ، ص 18.

3 - هاني حامد الضمور ، مرجع سابق، ص ص 91-307

- تحسين صورة المؤسسة لدى الزبون.
- جلب أكبر عدد ممكن من الجماهير.
- تقديم خدمات متميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها.¹

1 - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق ، ط1، عمان، 2006 ، ص 51.

خلاصة:

تعدُّ خدمة المؤسسة الخدمائية والزبون المحاور الأساسية للاتصال الرسمي في مجال الخدمات كما أنَّ المؤسسة الخدمائية هي عبارة عن نظام يضم كل أفراج الاتصال البنية المادية والزبون فيما بينها للإنتاج قيمة غير مادية بهدف تحقيق منفعة معينة.

كما تختلف المؤسسة الخدمائية عن غيرها بطبيعة منتجاتها باعتبار أنَّ الخدمات ذات طبيعة غير ملموسة وهي غير قابلة للتخزين وترتبط بشخصية مقدمها وهي متغيرة وغير نمطية وهذا ما يؤدي على بعض الصعوبات والتعقيدات في العملية الاتصالية، ولمواجهة الصعوبات الاتصالية في مجال الخدمات الناتجة عن خصائص الخدمة لا بدَّ من التركيز على زيادة درجة تجسيد الخدمة والتركيز على مزايا ومنافع استخدام الخدمة بدلا من الاقتصار على وصف ملامحها، بالإضافة على اختيار علامات مميزة للخدمة، لزيادة درجة ثقة الزبون فيها مع التركيز على بناء صورة قوية وواضحة للمؤسسة الخدمائية.

المبحث الثاني: معوقات الاتصال الرسمي وسبل التغلب عليها.

إذا كانت عملية الاتصال تزاوّل بقصد تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات من خلال قنوات معينة بين طرفي الاتصال، فإن أي تشويه في معني أو قصد الرسالة سوف يؤدي إلى مشاكل تؤثر على العمل والعاملين، وهو ما يعرف بمعوقات الاتصال وهي كالتالي¹:

المطلب الأول: معوقات الاتصال الرسمي

01- معوقات في المرسل:

تتخصر الأخطاء التي تقع فيها المرسل فيما يلي:

- المرسل لا يدري أو يأخذ في الحسبان أن دوافعه تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- يعتقد المرسل أن سلوكه موضوعي دائماً.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً، ولا تكون لمصلحة العمل.
- سوء فهم وإدراك المرسل للمعلومات التي يرسلها، واختلاف فهم وإدراك الآخرين لها.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية تؤثر في شكل المعلومات التي لديه وتؤثر في المعلومات والرسالة التي يرسلها.
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير والإضافة والحذف، والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
- الاعتقاد بان المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها.
- التحيز الشخصي لطبيعية الأمور والأحداث.

2- معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة لبعض المؤثرات التي تغير أو تسيء إلى طبيعة، وشكل ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات، أو ترميزها، أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وغيرها، ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها ما يلي:

1 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 346.

• مشكلة اللغة، ويقصد بها أن تتم كتابة الرسالة أو ترميزها بلغة لا يفهمها الطرف المستقبل، وفي هذه الحالة لا يمكنه التفاعل مع الرسالة والاستجابة لها، أو أن تتم كتابة الرسالة وترميزها بواسطة مفاهيم ومصطلحات غير دقيقة¹.

• عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة عن مضمون الرسالة.

• افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد أو الإشارات.²

3- معوقات في وسيلة الاتصال:

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المستقبل، في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، ومن أهم معوقات وسيلة الاتصال ما يلي:

- 1- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- 2- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
- 3- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- 4- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- 5- تعدد قنوات الاتصال، لأنه كلما زادت القنوات كلما زادت نسبة التشويش في الرسالة.

4- معوقات في المستقبل

يقع المستقبل في الخطأ عن استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل والأخطاء التي يقع فيها المرسل هي نفسها التي يقع فيها المستقبل، « إضافة إلى ذلك فهم المستقبل الكلمات بمعان مختلفة»³.

5- معوقات في بيئة الاتصال: وهي:

- 1- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة، أو الأهداف المشتركة بينهما.
- 2- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر.
- 3- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- 4- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه، أو تصيب المنظمة والأخرين من جراء سوء الاتصال.

5- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة من قبل الرؤساء والمنظمة، يحبط عمليات الاتصال.

1 - عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 267.

2 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ص 247

3 - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 166.

- 6- عدم توفير معلومات مؤكدة عن مدى التقدم في الاتصال.¹
- 7- « الضوضاء مثل الأصوات المختلفة، وعدم وضوح الصوت، وعدم وضوح القراءة... وكل ما يدخل على عملية الاتصال، ولم يكن له حاجة هو عائق.
- 8- كثرة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى فقدان قيمة المعلومات أثناء النزول أو الصعود.
- 9- كثرة تغيير المديرين يؤدي إلى تغيير في أساليب الاتصال باستمرار مما يستوجب استجابة مع كل أسلوب في كل مرة.²
- 10- مدى تجانس جماعات العاملين لأن التوافق في الثقافة والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للأفراد يؤدي إلى سهولة الاتصال والعكس صحيح.³

المطلب الثاني: سبل التغلب على معوقات الاتصال الرسمي

- يمكن التغلب على معظم معوقات الاتصال ويمكن تحديد مدخلين ضمن استراتيجية التغلب عليها، أما الأول فهو يتمثل في التسليم بأن هذه المعوقات موجودة فعلا، وأما الثاني فهو تطوير تقنيات التعامل مع كل معوق منها على حدى وهذه بعض سبل التغلب عليها كما يلي:⁴
- أ - فهم المستقبل: يجب أن نفهم من نحدثه أولا، ثم نصيغ رسالتنا بما يتناسب مع مستواه الثقافي والتعليمي، وخصائصه النفسية، ويجب على المديرين أن يتفاعلوا ويتعاطفوا مع العاملين أثناء الاتصال لأن هذا يحفزهم للعمل.
- ب- الاتصال بحسم وثقة: يخلق الكثير من الناس بأنفسهم عوائق لاتصالهم بالآخرين، حينما يعبرون عن أفكارهم بصورة سلبية وغير مباشرة، بدلا من الاتصال بوضوح وبدون خوف.
- ج- جعل الاتصال في اتجاهين: إذا ناقش المرسل المستقبل وأتاح له فرصة توضيح وجهة نظره، يقلل هذا من سوء الفهم وبالتالي تسهيل عملية الاتصال.
- د - تبسيط اللغة: وانتقاء كلمات واضحة ومحدودة.
- هـ - ضرورة وجود التغذية العكسية: للتأكد من فهم الرسالة أو عدمه من طرف المستقبل.
- و- التحكم في العواطف: لا بد من تأجيل الاتصال في حالات الانفعال، لأنه سيؤثر على طريقة فهم الرسالة أو إرسالها.

1 - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص.167.

2 - محمد حسن زويلف، سليمان اللوزي، عادل الكركي، إدارة العلاقات الصناعية، دار، حنين، عمان، ط 1، 1994، ص 120.

3 - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، مرجع سابق، ص 375.

4 - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، مرجع سابق، ص 375.

ي - تعزيز مهارة الإنصات: لكي نضمن الاستيعاب الصحيح للمعلومات.

المبحث الثالث: معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمائية:

المطلب الأول: معوقات شخصية:

هي أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء، فكل منا يقاوم - عادة - الاعتراف بأوجه القصور في شخصه وسلوكه، مما يجعلنا نقع في العديد من الإشكالات دون أن ندري.

وقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية نابعة من التفاعل وتطور

العلاقة بينهما، كما يمكن أن نطلق على النوع من المعوقات بالمعوقات النفسية

ونقصد بالمعوقات الشخصية مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الإتصال

وتحدث فيها أثرا عكسيا، وتعزي

هذه المعوقات - بصفة عامة - إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم على

الأشياء، وفي عواطفهم، وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، ويقع تحت هذه الفئة مجموعة

المعوقات التالية:

• تباين الإدراك

يدرك الأفراد الأشياء والمواقف في ضوء مجموعة العوامل 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.

• الاتجاهات السلبية

تلعب اتجاهات الأفراد دورا مهما في عملية الإتصال، وقد بينا أن اتجاهات المرسل نحو نفسه

والموضوع الذي يقوم بنقله ونحو مستقبلي رسالته ووسيلة الإتصال من الأمور المؤثرة في فعالية الإتصال،

وتعتبر الاتجاهات السلبية من المعوقات الأساسية في عملية الإتصال، فهي تعبر عن الآراء ووجهات النظر

غير المرضية نحو شيء أو شخص أو موقف معين، كما تشير إلى نواحي السلوك التي تحد من فعالية
الاتصال.¹

1 - محمد يوسف محمد الايشيبي، بناء الاتصال الشخصي والجماعي في الإعلام الأمني، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص 735

والاتجاهات السلبية عديدة غير أننا نوضح في هذا الجزء أهم هذه الاتجاهات:

- 1- الإنطواء: يميل بعض الأفراد إلى الإنطواء ويفضلون العمل بمفردهم، ويقتصر اتصالهم 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 قدرا كبيرا من الإتصال فإنه من المعروف أن عمل القائد الإداري في معظمه يقوم على ممارسة الإتصال، ومن ثم إذا اتسم القائد الإداري بالانطوائية أصبح عقبة كلودا في سبيل الإتصال وخاصة من أسفل إلى أعلى، وعادة ما يرجع هذا الاتجاه إلى التكوين الشخصي للفرد وخيرته السابقة، وإلى عدم قدرته على مواجهة الآخرين، أو لنقص مهارات الإتصال لديه.
- 2- حبس المعلومات: يميل البعض الآخر إلى الاحتفاظ بالمعلومات لنفسهم ويضنون بها على الغير إما رغبة في الظهور بمظهر العالم الخبير ومصدر الخبرة الوحيد في مجال عمله، وإما خوفا على وظيفته من أن يشغلها أو يرقى إليها أحد مرؤوسيه إذا ما نقل إليه أسرارها وقام بتدريبه عليها، وتبدو هذه الظاهرة 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 كالإتصال الناجح يعلم أن درجة السرية تتحدد تبعا للظروف واقف 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 السرية¹.
- 3- المبالغة في الاتصال: اتجاه مغاير لاتجاه 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 بالاسترسال الممل في الحديث عن موضوع معين، أو الكتابة فيه بعبارات مطولة، وباستخدام ألفاظ تتعدد وتباین معانها فتعمل على إفساد المعنى الأساسي فتترك المستمع أو القارئ يتيه في بحر من التخبط وعدم الفهم، وتعتبر المبالغة في الإتصال عبئا ثقيلا على قنوات الإتصال بالإضافة إلى كونها إحدى المعوقات التي تقف في سبيل فعالية الإتصال.
- 4- الشعور بمعرفة كل شيء: قد يسيطر على الفرد شعور بأنه يعرف كل شيء وأنه يستطيع أن يتكلم في أي شيء ويقوم هذا الشعور على أساس وجود فرضيتين خاطئتين لدى الفرد، أولهما أنه من الممكن أن يعرف ويقول كل شيء وعن أي شيء، وثانتهما: أن يقوله أو يكتبه يعتبر كل ما هو مهم في الموضوع، ومن

1 - المرجع السابق، ص 737.

المتوقع أن يطلق هذا الاتجاه سيل الإتصال بالآخرين واحترام آرائهم، كما أنه عادة لا يتبع سياسة الباب المفتوح بل يغلب عليه التعصب لأفكاره وآرائه.¹

5- الضغط على المرؤوسين: إن اتجاه بعض القيادات والقائمين بالاتصال 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 أثرا عكسيا 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.

6- التخطيط: إن اتجاه بعض القيادات القائمة بالاتصال إلى تخطي مرؤوسهم والاتصال مباشرة بالمستقبل يفسد مناخ الإتصال ويسبب إلى العلاقات بين الأفراد القائمين بالاتصال؛ ذلك لأن الشخص الذي تم تخطيه قد يشعر بزعزعة مكانته وأهميته في العمل، وينتابه القلق إذا ما علم أن لدى رئيسه معلومات عن عمله وإدارته لم يكن هو على دراية بها، كما أن هذا الاتجاه يضعف ثقة المرؤوسين في رؤسائهم المباشرين يكون عقبة في سبيل هذا الإتصال والتعاون الفعال بينهم.

وقد تكون الحجة في تخطي القيادات القائمة بالاتصال 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 بالاتصال على علم مسبق بالاتصالات التي تتم كما يجب العمل على إيجاد نظام اتصال واضح أمامهم.²

القصور في مهارات الإتصال: يتطلب الإتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل، ومن ثم فإن القصور في هذه المهارات يحد من فعالية الإتصال، وهذه المهارات هي:

- 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 ببعضها ببعض.

1 - المرجع السابق، ص 138.

2 - المرجع السابق، ص 139.

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 وصلها، ونعتقد أنه ممكن تنميتها عن طريق البرامج التدريبية، والإشتراك في الاجتماعات والمؤتمرات واللجان، وتزداد فعالية هذه الوسائل إذا ما كان هناك تعليم مخطط لدراسة أسس الإتصال التدريب عليه في مراحل التعليم الأولى وفي الجامعات.

تشويه المعلومات **Distortion of Information** طرفا العملية الاتصالية المرسل والمستقبل تتعرض المعلومات أثناء انتقالها بين الأفراد للتشويه إما شعوريا أو بدون قصد، ويحدث التشويه شعوريا إذا ما عمل طرفا العملية الاتصالية على تحقيق أهداف خاصة غير تلك التي يرغبون فيها، ومن ثم يتزايد التشويه في المعلومات كلما زاد عدم التوازن بين أهداف طرف العملية الاتصالية، أما التشويه الذي يحدث دون قصد فيرجع أساسا إلى اختلاف المعاني طرفي العملية الاتصالية، وعدم تلاقي وجهات النظر حيث ينظر كل منهما إلى الأشياء والمواقف بمنظاره الخاص.

سوء العلاقات بين أطراف العملية الاتصالية: إن مناع العلاقات بين أطراف العملية الاتصالية المرسل والمستقبل، ذو أثر مهم في ممارسة الإتصال وفعاليتها، فالإتصال الحر ينمو سريعا إذا ساد جو من الثقة والاحترام المتبادل بين أطراف العملية الاتصالية وإذا مورست بينهم العلاقات الإنسانية الطيبة فعدم التفاهم، وفقد الثقة بينهم يجعلهم في منتهى الحذر عند ممارسة الإتصال، ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود والنظر إليها دائما بعين الشك، ومن ثم لن يكون هناك قبول لها. والعلاقات الإنسانية الطيبة تجعل أطراف العملية الاتصالية، يشعرون بحرية أكبر في مناقشة مشاكلهم، كما تعمل على زيادة التعاون بينهم.¹

المطلب الثاني: معوقات تنظيمية

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال، ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

1 - المرجع السابق، ص 740.

- اختلاف المكانة : إن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة قد ما ينجز عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا أو الخجل منه أو عدم فهم أو امره أو نواهيته نتيجة اختلاف الدرجة العلمية و مدى قدرة العامل البسيط على فحوى الاتصالات.
- سلم الاتصال و مداه : يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة و سهولة . بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل والمستقبل، فقد يكون الاتصال بين العامل والمشرف عليه حيث قصر المدى، و قد يكون الاتصال بين المدير العام والعامل البسيط وهنا يكون المدى واسعا، و تتجلى صعوبة الاتصال عند بعد مدى الإرسال عندما تكون التوجيهات والنصوص غامضة، فيصعب الحصول على التوضيحات و التفسيرات اللازمة ، لان ذلك قد يتطلب شهورا من الإجراءات البيروقراطية و الاجتماعات، وخاصة في الدول النامية، وهو ما يعرقل الاتصالات و درجة وضوحها.
- حجم الجماعة : لحجم الجماعة المستقبلية اثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية و استقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.
- مكان المستقبل : لمكان تواجد المستقبل اثر على مدى استيعابه للمعلومات، إذ أن العامل وسط ورشة الإنتاج قد لا يسمع فحوى الرسالة بتفاصيلها. كما أن العامل الذي يشتغل بمركز الشركة يكون سهل الاتصال عن طريق مختلف القنوات من شخصية و كتابية و منشورات و معلقات و غيرها من الرسائل، بينما يصعب الاتصال بأفراد آخرين منعزلين حيث قد تنعدم بعض وسائل الاتصال الأساسية و الضرورية المتواجدين بأماكن نائية منعزلة¹.
- كما يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة السلوك المنظم لعملية الإتصال فيها، ويحدد الأدوار التي يقوم بها أطراف العملية الاتصالية و هيكل العلاقات الرسمية بينهم، كما أنه يعتبر هيكلا لمراكز الإتصال التي تنتقل خلالها المعلومات و القرارات بينهم و تتوقف كمية المعلومات التي تنتقل خلال هذا الهيكل على مدى مركزية و لا مركزية القرار، فالقرارات التي تتخذ في قمة التدرج الهرمي تتضمن اتصالات أكثر من تلك التي تتخذ في المستويات الأدنى، و تتوقف فعالية الإتصال على الأسس التي وضع عليها الهيكل التنظيمي. و عليه فإن الفشل في وضع هيكل تنظيمي قوي يمثل حجر عثرة في سبيل الإتصال الفعال، ولذلك سوف نعالج في هذا الجزء بعض الجوانب التنظيمية المعرقلة العملية الإتصال.

¹ - بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ص 41، 42.

- عدم وجود هيكل تنظيمي: إنَّ العقبة التنظيمية الأولى في سبيل الإتصال الفعال هو عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال واتخاذ القرار وخطوط السلطة الرسمية، فعدم وجود هذا الهيكل يجعل أطراف العملية الاتصالية تعتمد على الإتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية، كما أن ذلك يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات بين أطراف العملية الاتصالية.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي: شكل الهيكل له أثر كبير على فعالية الاتصال، فيقع على المرسل العبء الأكبر في اختيار الشكل المناسب للهيكل التنظيمي لإيصال رسالته للمتلقي، وتزداد مشكلة الهيكل تعقيدا إذا ما اتسم بوجود نقط اختناق في وسطه تعمل على عرقلة الإتصال، وهذه ترجع إلى سوء عملية التنظيم ذاتها، واختلال الهيكل الوظيفي في المنظمة وقد يتمثل عدم فعالية الهيكل التنظيمي في تقادمه وعدم قدرته على مواجهة الظروف المتغيرة، وعدم ملاءمته للوضع الراهن لأطراف العملية الاتصالية والتنظيم الكفاء هو الذي يوضع لتحقيق الغرض منه دون وجود وظائف أكثر، فإن التدرج المنطقي في الهيكل التنظيمي يعمل على صيانة وتحسين الإتصال.
- التخصص: قد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي تقوم عليها العملية الاتصالية من معوقات الإتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الإتصال بغير المتخصصين، هذا بالإضافة إلى ميل الفرد المتخصص إلى التحيز إلى تخصصه مما يضر بمصالح العملية الاتصالية عند معالجة المشاكل واتخاذ القرارات المطلوبة من عملية الإتصال.
- قصور سياسة نظام الإتصال: إن عدم وجود سياسة واضحة لدى أفراد المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة تجاه الإتصال، وعدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها نظام الإتصال يشكل كل ذلك عقبة تحد من فعالية الإتصال.
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها: لما كانت العملية الاتصالية تتوقف أساسا على كمية ونوعية البيانات والمعلومات المتاحة، للقائم بالاتصال وراسمي السياسات، بالإضافة إلى احتياجات القائمين بالاتصال وتقديم المعلومات، فإن وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وإدارة هذا النشاط يعتبر من الأمور الواجبة لكفاءة وتسهيل عملية الإتصال .

ولذلك من المفضل أن تكون هناك وحدة مسؤولة عن إمداد الأفراد القائمين بالاتصال بحاجاتهم من البيانات والمعلومات، على ألا يقتصر نشاطها على التعامل في البيانات والمعلومات التقليدية وإنما يمتد إلى توفير المعلومات المتعلقة بمشاكل المجتمع وجمهور المتعاملين معها.

- القصور في ربط القائم بالاتصال بالبيئة الخارجية له: لا يستطيع القائم بالاتصال أن يعمل بعيدا عن البيئة التي يعيش فيها وقد سبق أن أوضحنا ضرورة الربط القائم بالاتصال وهذه البيئة من خلال إدارة العلاقات العامة، وإدارة بحوث التسويق والقيادات الإدارية، ومن ثم فإن القصور في تنظيم إدارات العلاقات العامة وإدارات بحوث التسويق يحد من فعالية الإتصال الخارجي.

- عدم الاستقرار التنظيمي: إن الاتجاه نحو تغيير الهيكل التنظيمي للعملية الاتصالية وتعديله على فترات متقاربة يؤدي إلى عدم إيجاد المناخ الصالح للاتصال، هذا بالإضافة إلى أن عدم الاستقرار التنظيم يعمل على تفتيت العلاقات الاجتماعية بين أطراف العملية الاتصالية إلى عدم استقرار نظام الإتصال وعليه فإنه بعد وضع أي هيكل تنظيم يجب أن تتاح له الفرصة الكافية للحكم على مدى كفاءته أو فشله في تحقيق أهداف الإتصال بفعالية وكفاءة¹.

3 - المطلب الثالث: المعوقات 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 خارجه، ونذكر من المعوقات الثقافية ما يلي:

- التباعد الاجتماعي: هو من المعوقات الأكثر شيوعا أمام الإتصال، فالغريب مصدر حذر دوما، لأننا لا نعرف ماذا يمكن أن يصيبنا من خير أو شر، ونحن نميل تلقائيا إلى توقع الشر في هذه الحالات، ولذلك يظل الإنسان دفاعيا كتوما لا يتواصل إلا بقدر محدود، ويحيط العملية بعدد كبير من الاحتياطات مما يؤدي إلى عرقلتها وانحسارها.

- التحيزات الاجتماعية: وهي متممة لمسألة التباعد الاجتماعي، وتكاد تكون من الظواهر الاجتماعية العامة كونيا، فهناك دوما تحيز ضد الجماعات الغربية في اتجاه سلبي وتؤدي هذه الظاهرة إلى بروز الحواجز الأناية 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 معيناً من العدوانية الناتجة عن التناقضات التي لا بد أن تعاني منها، هذه العدوانية تهدد الجماعة بانفجار

1 - محمد يوسف محمد الابشبي، مرجع سابق، ص 741.

الصراعات الداخلية، ولذلك تبرز تلقائياً ظاهرة توجيه العدوان إلى الخارج من خلال استقطاع كل العيوب الذاتية عليه، وحين تبرز هذه التحيزات وتترسخ ويصبح التواصل سلبياً في طابعه العام، وتتعدر التفاعلات الإيجابية الفعالة.¹

طقوس الإتصال: لكل جماعة إنسانية طقوس خاصة وأساليب محددة الضبط عمليات التفاعل والتواصل بين مختلف الفئات التي تكونها (التفاعل بين الأجيال) التفاعل بين الجنسين، التفاعل بين المقامات الاجتماعية المختلفة، كما أن لكل جماعة طقوساً خاصة للتفاعل والتواصل في كل نوع من أنواع المناسبات الاجتماعية (الزواج، الميلاد، الأعياد، الولائم، الوفاة (...الخ) ويضاف إلى هذا كله الطقوس والمعايير التي تضبط النشاطات المختلفة ابتداءً بنشاطات الجسد ووظائفه الحيوية وأساليب إشباع حاجاته وانتهاءً بالنشاطات المهنية وغيرها ولا بد من الإلمام بهذه الطقوس والمعايير إذا أردنا أن نتواصل جيداً مع هذه الجماعات، كذلك لا بد خصوصاً من معرفة المحرمات والممنوعات الاجتماعية إذا أردنا أن نتجنب مآزق الإتصال التي تتفاوت في خطورتها، إذ لكل مجتمع محرمات وموانع لا يجوز المساس بها أو حتى الحديث عن موضوعاتها.

سيمياء الإتصال: السيمياء هو علم دراسة الدلالات (المعاني) التي تأخذها اللغة اللفظية أو بعض مفرداتها في كل مجتمع أو فئة اجتماعية، فتجد تعابير واحدة تأخذ معانٍ مختلفة من مجموعة بشرية إلى أخرى، وقد تؤدي ظاهرة اختلاف المعاني هذه من ثقافة إلى أخرى إلى بروز عوائق ومآزق وطرائف أمام الإتصال هذا. وعلى مستوى التعابير والمفردات، ونجد الظاهرة نفسها على مستوى نبرة الصوت والوقفات وتوكيد المقاطع .

وتطرح اللغة دون اللفظية (تعابير الجسد) واللغة الحركية، مسائل أعقد وأكثر خفاءً في الإتصال مع الآخرين، ولا بد من الإلمام بالسيمياء الخاصة لكل جماعة إذا أردنا حسن التواصل مع أفرادها، وبالطبع يؤدي الجهل بها أو عدم احترامها إلى إشكالات ومآزق في الإتصال تتفاوت في وخطورتها. تتمثل المعوقات الناجمة عن البيئة التي يعيش في إطارها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل فيما يلي:

- اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها: إن اللغة لا تمثل بالكلمات ذاتها إنما مدلولات تلك الكلمات، فللمعاني مدلولات خاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المقترنة ببيئة التي يعيش فيها، ولذا فإنها تلعب أساسياً في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها.

1 - المرجع السابق، ص 747.

- الموقع الجغرافي : إن التباعد الجغرافي (الإقليمي) بين مراكز اتخاذ القرارات و مراكز الأداء التنفيذي تؤدي بلا ادني شك إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.
- عدم كفاية أدوات الاتصال: بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عوائق التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات بين مراكز الأداء التشغيلي (التنفيذي) في العمل داخل المنظمة.
- الإفراط في طلب البيانات و المعلومات و استمراريتها من قبل أجهزة الرقابة مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة وتعطيلها و عدم تحقيقها لأهدافها المتوخاة.
- عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة مما يساهم في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة و تحد عادة من سبل تعميق الاتصالات بينهم.

خلاصة الفصل:

ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذا الجانب يمكننا القول بأن الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يسري من خلال السلطة الرسمية ويكون على عدة أشكال صاعد، نازل، أفقي، كما تناولنا المؤسسة الخدمائية باعتبارها وحدة خدمائية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج، وقد تمثل وظائف الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمائية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق وفي الأخير تم التطرق الى أهم معوقاته في المؤسسة الخدمائية ومن بينها معوقات تنظيمية وشخصية وثقافية.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

تمهيد:
01- تفرغ البيانات
02- تحليل وتفسير النتائج
03- النتائج الجزئية
04- النتائج العامة

تمهيد:

بعد تقديمي للإطار النظري الرسمي في المؤسسة الخدمائية، سأحاول الاقتراب بعض الشيء من الواقع التطبيقي لدراستي من خلال إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانياً، وذلك من خلال قيامي بالتربص في إحدى المؤسسات الخدمائية بتبسة وتناولت من خلال هذا الفصل مؤسسة وكالة موبليس تبسة مع عرض وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ومناقشة التساؤلات.

01- تفرغ البيانات

احتوت هذه الاستمارة على 22 سؤال بين أسئلة مفتوحة ومغلقة وبعضها متعدد الخيارات ومقسمة على أربع محاور:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين (البيانات السوسيو مترية) ويشمل 7 عناصر.

المحور الثاني: يحتوى على المعوقات اللغوية والاتصالية من خلال سيرورة الاتصالات الرسمية بمؤسسة - تبسة - ويشمل 6 أسئلة

المحور الثالث: يحتوى على المعوقات النفسية والاجتماعية من خلال ممارسة الاتصالات الرسمية بمؤسسة موبليس - تبسة- ويشمل 05 أسئلة.

المحور الرابع: يحتوى على المعوقات التنظيمية الادارية من خلال ممارسة الاتصالات الرسمية بمؤسسة - موبليس- تبسة وتشمل 4 أسئلة.

02- تحليل وتفسير النتائج

المحور الأول: البيانات السوسيوومترية

الجدول رقم 1: يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	68.18%
أنثى	07	31.82%
المجموع	22	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور تشكل أكبر نسبة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 68.18% بينما نسبة الاناث قدرت بـ 31.82% .

الجدول رقم 02: الجدول يبين توزيع المبحوثين حسب متغير العمر

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
30 - 20	1	4.55%
40 - 30	13	59.09%
40 فما فوق	8	36.36%
المجموع	22	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة (30-40) سجلت نسبة 59.09% من نسبة المبحوثين ، بينما حققت فئة (40 فما فوق) نسبة 36.36% من فئة المبحوثين وأخيرا فئة (20-30) حققت نسبة 4.55%. وبالتالي فهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تجديد اطاراتها واستقطاب عمال أقل عمرا وأكثر جهدا وعطاء

الجدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
من سنة الى 5 سنوات	4	18.18 %
5 سنوات الى 10 سنوات	9	40.91 %
10 سنوات الى 15 سنة	8	36.36 %
15 سنة فأكثر	1	4.55 %
المجموع	22	100 %

الجدول أعلاه يبين الخبرة المهنية لعدد من المبحوثين والذي قدر بـ 22 موظف، حيث لاحظنا أن أغلبية الموظفين لهم خبرة مهنية بين 5 إلى 10 سنوات حيث قدرت بـ 40.91% من مجموع المبحوثين، ثم الذين لديهم خبرة مهنية من 10 إلى 15 سنة حيث قدرت نسبتهم بـ 36.36% والمبحوثين أصحاب خبرة من سنة إلى 05 سنوات حيث قدرت نسبتهم بـ 18.18% وأما المبحوثين الذين تفوق خبرتهم 15 سنة قدرت نسبتهم 4.55%.

الجدول رقم 4: يبين اللغة التي يتقنها المبحوثين:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
الفرنسية	13	59.09 %
الانجليزية	5	22.73 %
اللغتين معا	4	18.18 %
المجموع	22	100 %

الجدول يبين توزيع العينة حسب اللغة التي يتقنها المبحوثين حي لاحظنا أن الأفراد الذين يتقنون اللغة الفرنسية هم الأكثر عددا حيث قدرت نسبتهم 59.09%، ثم الذين يتقنون اللغة الانجليزية نسبتته 22.73%، أما الذين يتقنون اللغتين معا نسبتهم 18.18%.

الجدول رقم 05: يبين تصنيف المبحوثين حسب المؤهل العلمي:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	3	% 13.64
ثانوي	5	% 22.73
جامعي	14	% 63.63
المجموع	22	% 100

الجدول يوضح توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي ونلاحظ من خلاله أكبر نسبة للمبحوثين تمثل المستوى الجامعي بنسبة 63.63 % ، ثم المستوى الثانوي بنسبة 22.73 % ، ثم المتوسط بنسبة 13.64 % ، وبالتالي نستنتج أن درجة التعليم للموظفين في المؤسسة عالية وهذا ما تطلبه طبيعة العمل داخل وكالة موبليس تبسة.

الجدول رقم 06: يمثل الاتصال الغالب في المؤسسة:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
النازل	6	% 27.27
الصاعد	4	% 18.18
الأفقي	12	% 54.55
المجموع	22	% 100

الجدول رقم 06 بين لنا نوع الاتصال السائد في المؤسسة حيث أن الاتصال السائد حسب إجابات العينة هو الاتصال الأفقي بنسبة 54.55 %، يليها الاتصال النازل بنسبة 27.27 % ، ثم الاتصال الصاعد بنسبة 18.18 %، وهذا يدل على التفاهم والتنسيق بين عمال الوكالة والادارة.

الجدول رقم 07: يبين الصعوبات أثناء عملية الاتصال مع العمال داخل المؤسسة:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	2	% 9.1
أبدا	10	% 45.45
أحيانا	10	% 45.45
المجموع	22	% 100

الجدول رقم 07 يبين لنا الصعوبات التي يواجهها العمال أثناء عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث نلاحظ أنه أحيانا يوجد صعوبات أثناء عملية الاتصال وكانت الاجابات بنسبة 45.45% هذا ما يدل على وجود صعوبات نذكرها في الجدول التالي حسب إجابة العمال

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
معوقات لغوية اتصالية	1	8.33 %
معوقات تنظيمية ادارية	1	8.33 %
معوقات بيئية الاتصال	0	00
معوقات نفسية واجتماعية	10	83.33 %
المجموع	12	100 %

هذا الجدول يبين لنا عدد ونسبة العمال الذين كانت إجاباتهم بـ (أحيانا) و (دائما) حيث قدر عددهم بـ 12 عامل، حيث لاحظنا أنه يوجد معوقات نفسية واجتماعية بنسبة 83.33 % ثم معوقات تنظيمية ادارية بنسبة 8.33 % ونفس العدد بالنسبة للمعوقات اللغوية، وأبدا بنسبة 9.1%

المحور الثاني: المعوقات اللغوية والاتصالية من خلال سيرورة الاتصالات الرسمية

بمؤسسة – تبسة –

الجدول 08: يبين لنا هل توجد صعوبات أثناء عملية الاتصال مع العمال في بعضهم البعض داخل المؤسسة

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	22.73 %
لا	17	77.27 %
المجموع	22	100 %

الجدول الثامن يبين لنا هل هناك صعوبات أثناء عملية الاتصال بين العمال داخل المؤسسة حيث نلاحظ من خلال الاجابات أنه لا توجد صعوبات بنسبة 77.27% ، وكانت الاجابات بنعم بنسبة 22.73%، وهذا ان دل على شيء فإنما دل على أن العملية الاتصالية بين عمال الوكالة في مؤسسة حسنة ومقبولة عند غالبية العمال

الجدول رقم 09: يبين لنا هل يؤثر الجانب اللغوي على أداء الفرد

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	77.27 %
لا	5	22.73 %
المجموع	22	100 %

يبين لنا الجدول من خلال إجابات العمال أن الجانب اللغوي يؤثر على أداء الأفراد حيث كانت نسبة الاجابات 77.27 % ولا يؤثر بنسبة 22.73 %، وهذا يدل على أن الجانب اللغوي يؤثر على أداء عمال الوكالة.

الجدول رقم 10: هل تؤثر قلة الاتصال الشخصي على جودة الاتصالات الرسمية بمؤسسة موبليس تيسة.

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
بشكل ضعيف	5	22.73 %
بشكل متوسط	7	31.82 %
بشكل قوي	10	45.45 %
المجموع	22	100 %

من خلال الجدول رقم 10 تبين لنا أن تأثير قلة الاتصال الشخصي على جودة الاتصالات الرسمية بمؤسسة موبليس يكون بشكل قوي بنسبة 45.45 % وبشكل متوسط يكون نسبة 31.82 % أما بشكل الضعيف فنسبته 22.73 %.

الجدول رقم 11: لغة الرسالة الاتصالية غير واضحة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	27.28 %
لا	16	72.72 %
المجموع	22	100 %

الجدول رقم 11 يمثل لنا ما إذا كانت لغة الرسالة الاتصالية واضحة أم غير واضحة حيث كانت الاجابات بنسبة 72.72% أن لغة الرسالة الاتصالية واضحة أما نسبة 27.28 % فهي غير واضحة، وبالتالي نقول أن لغة الرسالة الاتصالية واضحة عند أغلبية العمال في وكالة موبليس تبسة. الجدول رقم 12: وجود بعض المصطلحات التقنية المتخصصة التي لا تفهمها يعرقل وصول الرسالة من المسؤول الى الأعوان والموظفين:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	59.09 %
لا	09	40.91 %
المجموع	22	100 %

من خلال الجدول رقم 12 تبين لنا وجود بعض المصطلحات التقنية المتخصصة التي لا يفهمها المبحوثين يعرقل من وصول الرسالة من المسؤولين إلى الأعوان والموظفين بنسبة 59.09 % ولا تعرقل وصول الرسالة الى الموظفين بنسبة 40.91%، وهذا يدل على أنه هناك بعض المصطلحات التقنية المتخصصة لا يفهمها المبحوثين تعرقل وصول الرسالة الاتصالية من المسؤول الى الموظفين في الوكالة. الجدول رقم 13: مسببات الغموض في الفكرة العامة للرسالة على المستقبل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
تشويش فكرة الرسالة	3	13.64 %
سوء الفهم	11	50 %
الخطأ في تأدية المهام	6	27.27 %
قنوات الاتصال الرسمية غير واضحة	2	09.09 %
أسباب أخرى	/	/
المجموع	22	100 %

من خلال الجدول رقم 13 تبين لنا أن أهم مسببات الغموض في الفكرة العامة للرسالة على المتقبل هي سوء الفهم بنسبة 50 % تم بسبب الخطأ في تأدية المهام وبنسبة 27.27 % في تشويش فكرة الرسالة وبنسبة 13.64 % في قنوات الاتصال غير واضحة بنسبة 09.09 %، وهذا يدل على أن سوء الفهم من أهم مسببات الغموض في الفكرة العامة لرسالة على المستقبل عند أغلبية العمال.

المحور الثالث: المعوقات النفسية والاجتماعية من خلال ممارسة الاتصالات الرسمية
بمؤسسة موبليس – تبسة-
الجدول رقم 14 يمثل ما مدى تأثير قلة التفاعل بين الادارة العليا والعمال من الجانب النفسي

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
قوي	13	59.09 %
متوسط	5	22.73 %
ضعيف	11	18.18 %
المجموع	22	100 %

من خلال الجدول رقم 14 يتضح لنا أن قلة التفاعل بين الادارة العليا والعمال من الجانب النفسي يكون قوي بنسبة 59.09 % ويكون متوسط بنسبة 22.73 % وضعيف بنسبة 18.18 %، وهذا يدل على أن قلة التفاعل بين الادارة العليا والعمال قوي حيث يؤثر بشكل كبير في الجانب النفسي للعمال في وكالة موبليس تبسة.

الجدول رقم 15: هل الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على فعاليتك؟

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	9	40.91 %
أحيانا	7	31.82 %
أبدا	6	27.27 %
المجموع	22	100 %

من خلال الجدول رقم 15 يتضح لنا أن الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على فعالية الباحثين دائما بنسبة 40.91 % وأحيانا بنسبة 31.82 % ولا يؤثر أبدا بنسبة 27.27 %، وهذا يدل على ان العمال في وكالة موبليس تبسة يحبون العمل الجماعي ويزيد من فعاليتهم.

الجدول رقم 16: هل تعرضت للضغوط النفسية في بيئة العمل

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	68.18 %
لا	07	31.82 %
المجموع	22	100 %

الجدول رقم 16: يبين لنا أن نسبة 68.18 % من المبحوثين يتعرضون للضغوط النفسية بي بيئة العمل، و31.82% لا يتعرضون للضغوط النفسية في بيئة العمل بوكالة موبليس تبسة، وهذا يدل على أن هناك ضغوطات نفسية تواجه عمال وكالة موبليس تبسة في بيئة العمل.

الجدول رقم 17 : يمثل ترتيب العراقيل النفسية التي تواجه المبحوثين في مؤسسة الطاقات المتجددة

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين (الانطواء)	8	36.36 %
حالات الارهاق والمرض والاحباط التي تصيب العمال	7	31.82 %
تحريف وحبس المعلومات	5	22.73 %
الخوف من مواجهة الرؤساء في العمل	2	9.09 %
المجموع	12	100 %

من خلال الجدول رقم 17: يبين لنا أن عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين هو العراقيل النفسية التي تواجه المبحوثين في مؤسسة الطاقات المتجددة بنسبة 36.36 % ثم حالات المرض والارهاق والاحباط التي تصيب العمال بنسبة 31.82 % وثالثا تحريف المعلومات وحبسها بنسبة 22.73 % ثم الخوف من مواجهة الرؤساء في العمل بنسبة 9.09 %.

الجدول رقم 18: بين العراقيل الاجتماعية التي تواجه المبحوثين في مؤسسة الطاقات المتجددة

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
الصراعات التنظيمية وانتشار الشائعات	8	27.27 %
احتكار المعلومة من بعض الرؤساء والزملاء	7	40.91 %
اختصار بعض الرؤساء والزملاء لمهارات الاتصال	5	09.09 %
مزاجية بعض الرؤساء والزملاء في العمل	2	22.73 %
المجموع	12	100 %

من خلال الجدول رقم يتبين لنا أن ترتيب العراقيل الاجتماعية التي تواجه المبحوثين في مؤسسة الطاقات المتجددة يكون كالتالي:

- 01- احتكار المعلومة من بعض الرؤساء والزملاء بنسبة 40.91 %
- 02- الصراعات التنظيمية وانتشار الشائعات بنسبة 27.27 %
- 03- مزاجية بعض الرؤساء والزملاء في العمل بنسبة 22.73 %
- 04- اختصار بعض الرؤساء والزملاء لمهارات الاتصال بنسبة 09.09 %.

المحور الرابع: المعوقات التنظيمية الادارية من خلال ممارسة الاتصالات الرسمية بمؤسسة – موبليس- تبسة

الجدول رقم 19: يمثل تأثير طبيعة البيئة الاتصالية على المراسلات الادارية داخل المؤسسة

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	5	22.73 %
أبدا	7	31.82 %
أحيانا	10	45.45 %
المجموع	22	100 %

من خلال الجدول رقم 19 يبين لنا أنه هناك أحيانا تأثير طبيعة البيئة الاتصالية على المراسلات الادارية داخل المؤسسة بنسبة 45.45% و دائما 22.73 % و أبدا بنسبة 31.82%.

الجدول رقم 20: هل تتم عملية الاتصال وفقا للتسلسل الوظيفي

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	68.18 %
لا	07	31.82 %
المجموع	22	100 %

من خلال الجدول 20 يبين لنا أنه تتم عملية الاتصال وفقا للتسلسل الوظيفي بنسبة 68.18 % ولا تتم بنسبة 31.82%، وهذا يدل على احترام التدرج الهرمي في وكالة موبليس تبسة.

الجدول رقم 21: ماهي عراقيل مخطط الادارة الاتصالي بمؤسسة موبليس

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
قنوات الاتصال الرسمية غير واضحة	3	13.64 %
لا تؤدي مواعيد الاجتماعات على تحقيق الغرض منها	6	27.27 %
صعوبات الاتصال بالادارة	2	09.09 %
سوء انتقال المعلومات من الرؤساء الى العمال	9	40.91 %
تبني الادارة نمط قيادي تسلطي	2	09.09 %
المجموع	12	100 %

من خلال الجدول 21: يبين لنا عراقيل مخطط الادارة الاتصالي بمؤسسة موبليس في سوء انتقال المعلومة من الرؤساء الى العمال بنسبة 40.91 % وأن مواعيد الاجتماعات لا تؤدي على تحقيق الغرض منها نسبة 27.27 % ثم أن قنوات الاتصال الرسمي غير واضحة بنسبة 13.64 % وبعدها تبني الادارة نمط تسلطي وصعوبة الاتصال بالإدارة بنسبة 09.09 % لكل منهما.

الجدول رقم 22: هل تصغي الإدارة لشكاوي ومقترحات والانشغالات الخاصة بالعمال:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	63.64 %
لا	08	36.36 %
المجموع	22	100 %

من خلال الجدول رقم 22 يتبين لنا أن الادارة تصغي لشكاوي ومقترحات والانشغالات الخاصة بالعمال بنسبة 63.64 % ولا تصغي لهم بنسبة 36.36 %، وهذا يدل على أن إدارة وكالة موبليس تبسة تصغي لشكاوي وانشغالات عمالها.

03- النتائج الجزئية

من خلال هذه الدراسة ومن خلال الاجابة على التساؤلات في استمارة الاستبيان مايلى

الجدول رقم 1: يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس: حيث نلاحظ أن نسبة الذكور تشكل أكبر نسبة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 68.18% بينما نسبة الاناث قدرت نسبتهم بـ 31.81% ، هذا راجع إلى كثرة العنصر الذكري في مؤسسة موبليس تبسة.

الجدول رقم 02: الجدول يبين توزيع المبحوثين حسب متغير العمر: حيث نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة أعمارهم بين (30-40) سنة والتي قدرت بـ 59.09 % ، بينما بلغت نسبة أفراد العينة الذين أعمارهم (40 فما فوق) نسبة 36.36 % أما بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (20-30) فيمثلون نسبة 4.54 %، من مجموع المبحوثين. حيث نلاحظ أن النسبة العمرية (30-40) سنة هي الفئة الأكبر من حيث عدد التكرارات وذلك راجع الى أن مؤسسة موبليس مؤسسة شبانية بنسبة كبيرة، حيث أغلب العمال أعمارهم محصورة بين 30 و 40 سنة.

الجدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية: حيث نلاحظ أن المبحوثين الذي تتراوح خبرتهم المهنية بين

- 5 إلى 10 بلغت نسبتهم حوالي 40.90% .

- 10 إلى 15 سنة بلغت نسبتهم حوالي 36.36%

- 05 من سنة إلى 05 سنوات بلغت نسبتهم حوالي 18.18%.

- 15 سنة فأكثر بلغت نسبتهم حوالي 4.54%.

نستنتج أن المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 إلى 10 سنوات هي الفئة الأكثر وذلك راجع إلى أن وكالة موبليس حديثة النشأة.

الجدول رقم 4: يبين اللغة التي يتقنها المبحوثين: حيث لاحظنا أن أفراد العينة الذين يتقنون اللغة

الفرنسية بلغت نسبتهم 59.09%، أما الأفراد الذين يتقنون اللغة الانجليزية بلغت نسبتهم 22.73%

أما الأفراد الذين يتقنون الاثنتين معا بلغت نسبتهم 22.73%، حيث نفسر تصور نسبة الأفراد الذين يتقنون اللغة الفرنسية إلى طبيعة عمل الوكالة الخاصة من ناحية العروض.

الجدول رقم 05: يبين تصنيف المبحوثين حسب المؤهل العلمي: لاحظنا أن نسبة أفراد العينة الذين

مستواهم الجامعي بلغت نسبتهم 63.63% أما الذين مستواهم ثانوي حوالي 22.73%، أما المستوى

المتوسط 13.64%، وهذا ما يتطلبه العمل بالمؤسسة حيث يعتمد نشاطها على المجال الإداري

والتنفيذي والذي يعتمد على مجهودات فكرية مختلفة.

الجدول رقم 06: يمثل الاتصال الغالب في مؤسسة موبليس تبسة: حيث لاحظنا أن الاتصال النازل

غالب بنسبة 27.27 ثم الاتصال الصاعد بنسبة 18.18 و الاتصال الأفقي بنسبة 54.54%، ما يفسر

العمل الجماعي والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات بينهم.

الجدول رقم 07: يبين الصعوبات أثناء عملية الاتصال مع العمال داخل المؤسسة: حيث لاحظنا أن

عدد المبحوثين الذين أجابوا ا بدائما /أحيانا عددهم 12 بنسبة 54.55%، أما الذين أجابوا ب(أبدا)

45.45% ولاحظنا خلال الاجابات أنه توجد معوقات لغوية اتصالية بنسبة 8.33% و معوقات

تنظيمية ادارية بنسبة 8.33% ومعوقات نفسية واجتماعية بنسبة 83.33% ما يدل على أن هناك

ضغوطات نفسية واجتماعية على عمال وكالة موبليس تبسة.

الجدول 08: يمثل اجابات عينة البحث حول ما إذا واجهتهم صعوبات أثناء عملية الاتصال مع العمال في بعضهم البعض داخل المؤسسة: لاحظنا أن نسبة الاجابات بنعم 77.27% ، وهذا يدل على عدم وجود صعوبات أثناء عملية الاتصال داخل وكالة موبليس تبسة

الجدول رقم 09: يبين لنا هل يؤثر الجانب اللغوي على أداء الفرد: حيث كانت الاجابات بنعم بنسبة 77.27% والاجابات بلا بنسبة 22.72% وهو ما يؤكد لنا أن الجانب اللغوي يؤثر على أداء الفرد داخل الوكالة.

الجدول رقم 10: هل تؤثر قلة الاتصال الشخصي على جودة الاتصالات الرسمية بمؤسسة موبليس : حيث لاحظنا وجود تأثير قوي بنسبة 45.45% وتأثير متوسط بنسبة 31.82% ، وتأثير ضعيف بنسبة 22.73% ، فقلة الاتصال الشخصي تؤثر تأثير كبيراً على جودة الاتصالات الرسمية في مؤسسة موبليس.

الجدول رقم 11: يبين لنا ما إذا كانت لغة الرسالة الاتصالية واضحة أم غير واضحة: حيث لاحظنا أن لغة الرسالة الاتصالية غير واضحة بنسبة 27.28% وواضحة بنسبة 72.72% ، وذلك راجع الى تقارب المستوى المهني بين الرؤساء والعمال.

الجدول رقم 12: يبين لنا وجود بعض المصطلحات التقنية المتخصصة التي لا تفهمها وتعرقل وصول الرسالة من المسؤول الى الأعوان والموظفين: لاحظنا أن اجابات العينة بنعم هناك مصطلحات تقنية تعرقل وصول الرسالة بنسبة 59.09% ولا تعرقل نسبة 40.91% ، ما يدل على أن هناك معوقات في لغة الرسالة.

الجدول رقم 13: يبين لنا مسببات الغموض في الفكرة العامة للرسالة على المستقبل: حيث كانت الاجابات كالتالي:

- من خلال الجدول رقم 13 تبين لنا أن أهم مسببات الغموض في الفكرة العامة للرسالة على المتقبل هي - -
- سوء الفهم بنسبة 50%
- تشويش فكرة الرسالة بنسبة 13.64%
- الخطأ في تأدية المهام بنسبة 27.27% ف
- قنوات الاتصال غير واضحة بنسبة 09.09%
- ما يدل على أن هناك معوقات في المستقبل.

الجدول رقم 14: يبين لنا ما مدى تأثير قلة التفاعل بين الادارة العليا والعمال من الجانب النفسي: حيث لاحظنا أن هذا التأثير قوي بنسبة 59.09% و متوسط بنسبة 22.73% وضعيف بنسبة 18.18%

مايدل على أن قلة التفاعل بين الارادة العليا والعمال لن تأثير كبير على الجانب النفسي.

الجدول رقم 15: يبين هل الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على فعالية المبحوثين:

حيث نلاحظ أنه يؤثر دائما 40.91 % وأحيانا بنسبة 31.82% و أبدا بنسبة 27.27% ما يدل على أن روح العمل الجماعي لها تأثير كبير على أفراد المؤسسة.

الجدول رقم 16: يبين لنا ما إذا كان المبحوثين تعرضوا للضغوط النفسية في بيئة العمل

حيث كانت الاجابات بنعم بنسبة 68.18 % ولا بنسبة 31.82% ، مايدل على تعرض العينة لضغوطات نفسية في بيئة العمل.

الجدول رقم 17 : يبين ترتيب العراقيين النفسية التي تواجه المبحوثين في مؤسسة الطاقات المتجددة حيث لاحظنا مايلي:

- عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين بنسبة 36.36 % ثم

- حالات المرض والارهاق والاحباط التي تصيب العمال بنسبة 31.82 %

- تحريف وحبس المعلومات بنسبة 22.73 %

- الخوف من مواجهة الرؤساء في العمل بنسبة 9.09 %، ما يدل على وجود عراقيل نفسية تواجه العمال في مؤسسة الطاقات المتجددة.

الجدول رقم 18: بين العراقيين الاجتماعية التي تواجه المبحوثين في مؤسسة الطاقات المتجددة

من خلال الجدول رقم يتبين لنا أن ترتيب العراقيين الاجتماعية التي تواجه المبحوثين في مؤسسة الطاقات المتجددة حيث لاحظنا

01- الصراعات التنظيمية وانتشار الشائعات بنسبة 27.27 %

02- احتكار المعلومة من بعض الرؤساء والزملاء بنسبة 40.91 %

03- اختصار بعض الرؤساء والزملاء لمهارات الاتصال بنسبة 09.09 %

03- مزاجية بعض الرؤساء والزملاء في العمل بنسبة 22.73 %

مايدل على أن هناك عراقيل اجتماعية تواجه المبحوثين في وكالة موبليس تبسة

الجدول رقم 19: يبين لنا تأثير طبيعة البيئة الاتصالية على المراسلات الادارية داخل المؤسسة

حيث كانت الاجابات بدائما 22.73 % و أبدا بنسبة 31.82%، وأحيانا 45.45%، مايدل على أنه أحيانا طبيعة البيئة الاتصالية تؤثر على المراسلات الادارية داخل المؤسسة

الجدول رقم 20: يبين لنا إذا كانت العملية الاتصالية تتم عملية الاتصال وفقا للتسلسل الوظيفي حيث لاحظنا أن الاجابات بنعم كانت بنسبة 68.18 % ولا بنسبة 31.82%، وهذا ما يدل على أن العملية الاتصالية في الوكالة تتم وفق التسلسل التنظيمي.

الجدول رقم 21: يبين لنا عراقيل عراقيل مخطط الادارة الاتصالي بمؤسسة موبليس كانت إجابات العينة كالتالي:

- قنوات الاتصال الرسمي غير واضحة بنسبة 13.64 % .

- لا تؤدي مواعيد الاجتماعات على تحقيق الغرض منها نسبة 27.27 % .

- صعوبات الاتصال بالإدارة بنسبة 09.09 % .

- سوء انتقال المعلومة من الرؤساء الى العمال بنسبة 40.91 % وأن مواعيد الاجتماعات

- تبني الادارة نمط قيادي تسلطي بنسبة 9.09%

الجدول رقم 22: يبين لنا إن كانت الادارة تصغي لشكاوي ومقترحات والانشغالات الخاصة بالعمال:

حيث لاحظنا أن الادارة تصغي للعمال بنسبة 63.64 % ولا تصغي لهم بنسبة 36.36%.

مما يدل على أن هناك معيقات من طرف الادارة .

04- النتائج العامة

من خلال دراستنا للجانب التطبيقي لهذه الدراسة المتعلقة بـ " معيقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمانية الجزائرية وكالة موبليس تبسة توصلنا الى مجموعة من النتائج في ضوء الأسئلة الفرعية أهمها:

- بالنسبة للمحور الأول

- استنتجنا أن غالبية المبحوثين ذكور أما فيما يخص الفئة العمرية فتتراوح بين 30 و 40 سنة، خبرتهم المهنية من 05 الى 10 سنوات يتقنون اللغة الفرنسية ومستواهم التعليمي جامعي، حيث أن الاتصال السائد هو الاتصال الأفقي وأحيانا يوجد صعوبات في أثناء عملية الاتصال مع بعضهم.

- بالنسبة للمحور الثاني

- استنتجنا أن الجانب اللغوي يؤثر على أداء الفرد وأيضا قلة الاتصال الشخصي تؤثر على بؤرة الاتصالات الرسمية في مؤسسة موبليس، وهذا ما بين لنا وجود معيقات لغوية واتصالية في مؤسسة موبليس

- بالنسبة للمحور الثالث:

استنتجنا أن هناك معيقات نفسية واجتماعية في مؤسسة موبليس تبسة

- بالنسبة للمحور الرابع:

استنتجنا أن هناك معيقات تنظيمية إدارية في مؤسسة موبليس تبسة.

خاتمة

خاتمة:

تمحورت هذه الدراسة حول اشكالية معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية (وكالة موبليس تبسة نموذجاً)، حيث صيغت تساؤلات الدراسة حول معوقات الاتصال الرسمي (التنظيمية، السيسولوجية، الثقافية، نفسية واجتماعية)، وانطلاقاً من الانطلاق على الجانب النظري ومجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع معوقات الاتصال في المؤسسات الخدمائية وبالاعتماد على عينة البحث المتمثلة في عمال وكالة موبليس تبسة، تم استظهار هذه المعوقات التي تم ترتيبها حسب درجة الأهمية، تبين لنا الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال الرسمي في المؤسسات الخدمائية ودوره في تحسين صورتها والحفاظ على نظامها ودوره في نشر ثقافة الترابط والانسجام والتنسيق بين الموظفين حيث تجمعهم أهداف ومصالح وتحكمهم قواعد وقوانين.

فالالاتصال الرسمي خطوة مهمة في حياة المؤسسة فهو يسمح بتسهيل الوظائف لاعتباره عنصراً هاماً داخله ووجوده ضرورياً فيها، وهو بطبيعة الحال يحتاج الى مجموعة من الوسائل التي يتحرك من خلالها ويحاول تجاوز المعيق التي تقف حاجزاً أمامه وأمام تحسين صورة المؤسسة.

ولهذا يمكننا القول بأن المؤسسة الناجحة مهما كانت طبيعتها هي التي توظف الاتصال الرسمي وآليته بشكل جيد لأنه عامل مهم باعتباره أداة أساسية وضرورية مكتملة للعملية الادارية، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وبلوغ المؤسسة أهدافها بفاعلية لتحسين صورتها.

ويبقى الهدف من هذه الدراسة هو تقديم إضافة لدراسات التي اهتمت بمجال الاعلام والاتصال الذي لا يزال يطرح تطوره وتنامي دوره خاصة في مجال الأعمال، حيث يعتبر هذا المجال مجال واسع ودائم التطور والتغير.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

01- الكتب

1. أحمد بن مرسلبي، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزيين بن عكنون، الجزائر، ط3، 2007.
2. أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي، المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر، عمان، 2000.
3. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، 2002.
4. أحمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط8، 2011.
5. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، سوريا، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
6. بشير صالح الرشدي مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000.
7. بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي، دار زهران للنشر، عمان، 2007.
8. بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
9. حسن محمود، حريم تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، ط2، دار الحامد - الأردن - 2000.
10. الحسيني السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط4، 1983.
11. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط3، 1429هـ/2009م.
12. خذير كاظم محمود، موسى سلام اللوزي، منهجية البحث العلمي، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
13. خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر وسريع، عمان، 2002.
14. راشد البراوي، الموسوعة الاقتصادية، مكتبة النهضة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 1987.
15. رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2013.
16. زيد عبوي، معجم المصطلحات الإدارية العامة، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
17. سعيد أكيل، فنيات المحاسبة، التحليلية دون، دار الآفاق للنشر والتوزيع، الجزء 1، الجزائر، دس.
18. سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد، سرفيس، القاهرة، ط2، 2000.

19. السيد محمد فهيم، فن الإتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
20. صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2004.
21. صونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية (مفاهيم أساسية)، الدار الجامعية الإسكندرية، ط 2، 2001.
22. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2002.
23. عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة والبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، د ط، مصر.
24. عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، ط 2 ، 2002.
25. عبد المعطي محمد عساف وآخرون، أسس العلاقات العامة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، دط 2004.
26. على خطار شطناوي، نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، أردن، 1991.
27. علي بن هانية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، الجزائر، 1991.
28. علي غربي، أبجدية المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سرتا كولي، 2006.
29. عمار بوحوش محمد محمود الذبيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
30. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار الوائل، ط3، عمان .
31. غسان قلعاوي ، القطاع العام إلى أين؟ خواطر حول تخصيص القطاع العام، دار المكتبي للطباعة والنشر، سوريا، ط1، 1955.
32. فايز الزعبي وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997، ص 225.
33. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق ، ط1، عمان، 2006 .
34. محفوظ أبو جودة، العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 2008.
35. محفوظ جودة محسن الزعبي ، ياسر منصور ، منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2008 .
36. محمد أبو سمرة ، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.

37. محمد الصرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة الورد العالمي للشؤون الجامعية ، البحرين، 2006.
38. محمد حسن زويلف، سليمان اللوزي، عادل الكركي، إدارة العلاقات الصناعية، دار، حنين، عمان، ط 1 ، 1994.
39. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة وتطبيق، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000.
40. محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2006.
41. محمد قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون ،الجزائر، 2010.
42. محمد يوسف محمد الايشيبي، بناء الاتصال الشخصي والجماهيري في الإعلام الأمني، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
43. المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصخصتها الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر - 2004.
44. مصطفى الحجازي، الفعال في العلاقات الإنسانية، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1990.
45. المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004.
46. معراج هوارى ، جهاد بوعزوز وآخرون ، تسويق خدمات التأمين ، للنشر والتوزيع الأردن، ط1.
47. معين محمد عياصرة ومروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر، 2008.
48. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 285.
49. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
50. ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط ، الجزائر 2011.
51. هادي نهر وأحمد محمود الخطيب ، إدارة الاتصال والتواصل والنظريات العملية الوسائط الكفيايت، الأردن، دار الحامد للنشر، 2009.
52. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2، 2004 .
53. يوسف خياط، لسان العرب المحيط للعلامة ابن منظور معجم لغوي علمي، المجلد 3 دار، لسان العرب، بيروت، ط2 .

الرسائل الجامعية:

- 01- أحمد عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2006 ، العدد 4 .
- 02- دارين سوايع، الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار لنيل شهادة الماجستير ، غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع الديموغرافيا، 2008/2009.
- 03- حمدي عميراوي: مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث ، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 1، 2002.
- 04- نابتي خليفة ، واقع العلاقات العامة في المؤسسات الخدمائية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، بسكرة ، 2007 ، 2008 .
- 05- نور الهدى دغيش، تأثير الاتصال التسويقي على جمهور المؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص اتصال وعلاقات عامة جامعة بسكرة -2014-2015 .

المجلات

- 01- رويم فائزة ، مهيري بلخير ، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عدد خاص بالملتقى الخاص بالمعانة في العمل

المراجع باللغة الأجنبية:

1. EMERY Y.; GONIN F, Dynamiser les R. H, ed B. R. H, Lauzane, 2eme ed, 1999..
2. Communication Methods: Advantages and Disadvantages, ukessays, Retrieved 7/2/2018. Edited.
3. D'ALMEIDA N.; LIBAERT T, La communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris, 2ème. 2000.
4. HENRIET B.: BONEU F., Audit de la communication interne, Edition d'organisation, Paris, tee ed, 1990.
5. JEAN F.S., Comprendre la bourse sur internet, éditions d'organisation, Paris, 2000.
6. Pierre berangeret autres :vestion les fonctions de l'entreprise -19 ,2edition, vuibert, paris, 1998.
7. REUZEAU M., Economie d'entreprise, Ed ESKA, Paris, 1993.
8. WESTPHALEN M. H., Communication, Dunod, Paris, 3^{ème} ed, 2001.

الملاحق



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



تخصص: اتصال تنظيمي

قسم علوم الاعلام والاتصال

صحيفة استبيان في إطار مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اتصال تنظيمي الموسومة ب :

معيقات الاتصالات الرسمية في المؤسسة الخدمية الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس - وكالة تبسة –

تحت اشراف : الأستاذ معمر ربوح

اعداد الطالب : لطفي عوين

ملاحظة : بيانات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، نرجو تعاونكم مع الباحثة من خلال الإجابة عن التساؤلات الواردة في صحيفة الاستبيان بشكل صادق ودقيق.

دفعة : 2023/2022

المحور الأول : البيانات السوسيوومترية :

- 1- النوع : ذكر أنثى
- 2- السن : 30-20 40-30 40 وما فوق

3- الخبرة المهنية :

- من سنة إلى 5 سنوات 5 سنوات إلى 10
- 15 سنة فأكثر 10 سنوات إلى 15

4- اللغة التي تتقنها :

- الانجليزية نعم لا
- الفرنسية نعم لا
- الاثنين معا نعم لا

5- المؤهل العلمي

- متوسط ثانوي جامعي

6- بحكم الاتصال الرسمي الغالب في مؤسستكم ما هو نوعه المستعمل في تبادل المعلومات و

تنفيذ المهام بينكم فيما بينكم ؟ النازل الصاعد الأفقي

7- هل واجهتك عمال صعوبات أثناء عملية الاتصال مع بعضكم البعض داخل مؤسستكم؟.

- دائما أبدا أحيانا

* إذا كانت الإجابة ب : " دائما " أو " أحيانا "، حدد هذه العوائق : (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- معوقات لغوية اتصالية - معوقات تنظيمية إدارية
- معوقات بيئية الاتصال - معوقات نفسية واجتماعية

المحور الثاني: المعوقات اللغوية والاتصالية من خلال سيرورة الاتصالات الرسمية بمؤسسة

موبيليس - تبسة -

8- هل واجهتك عمال صعوبات أثناء عملية الاتصال مع بعضكم البعض داخل مؤسستكم ؟

- نعم لا
- 9- هل يؤثر الجانب اللغوي على أداء الفرد ؟ نعم لا

10- في رأبك هل تؤثر قلة الاتصال الشخصي على جودة الاتصالات الرسمية بمؤسسة موبيليس؟

بشكل قوي بشكل متوسط بشكل ضعيف

11- هل لغة الرسالة الاتصالية غير واضحة نعم لا

12- هل وجود بعض المصطلحات التقنية المتخصصة التي لا تفهمها يعرقل وصول الرسالة من

المسؤول الى الأعوان والموظفين؟ نعم لا

13- ماهي مسببات الغموض في الفكرة العامة للرسالة على المستقبل؟

تشويش فكرة الرسالة سوء الفهم الخطأ في تأدية المهام

قنوات الاتصال الرسمية غير واضحة

أسباب أخرى

المحور الثالث : المعوقات النفسية و الاجتماعية من خلال ممارسة الاتصالات الرسمية بمؤسسة موبيليس - تبسة -

14- ما مدى تأثير قلة التفاعل بين الإدارة العليا و العمال من الجانب النفسي؟

قوي متوسط ضعيف

15- في رأيك هل الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على فعاليتك؟

دائما أحيانا أبدا

16- هل تعرضت للضغوط النفسية في بيئة العمل؟

نعم لا

17- رتب العراقل النفسية التي تراها تواجهك في مؤسسة الطاقات المتجددة :

- الخوف من مواجهة الرؤساء في العمل

- عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين (الانطواء

- حالات الإرهاق والمرض والغضب والإحباط التي تصيب العمال

- تحريف وحبس المعلومات

18- رتب العراقل الاجتماعية التي تراها تواجهك في مؤسسة الطاقات المتجددة :

- الصراعات التنظيمية وانتشار الشائعات

- احتكار المعلومة من بعض الرؤساء والزملاء

- افتقار بعض الرؤساء والزملاء لمهارات الاتصال

- مزاجية بعض الرؤساء والزملاء في العمل

المحور الرابع : المعوقات التنظيمية الإدارية من خلال ممارسة الاتصالات الرسمية بمؤسسة

موبيليس - تبسة -

19- هل طبيعة البيئة الاتصالية تؤثر على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة؟

دائما أبدا أحيانا

20- هل تتم عملية الاتصال و فقا للتسلسل التنظيمي؟

نعم لا

21- ماهي عراقيل مخطط الادارة الاتصالي بمؤسسة موبيليس؟

- قنوات الاتصال الرسمية غير واضحة

- لا تؤدي مواعيد الاجتماعات على تحقيق الغرض منها .

- صعوبة الاتصال بالإدارة.

- سوء انتقال المعلومات من الرؤساء الى العمال

- تبني الادارة نمط قيادي تسلطي

22- هل تصغي الادارة لشكاوي ومقترحات والانشغالات الخاصة بالعمال؟

نعم لا