

جامعة أحمد دراية - ولاية أدرار -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا:

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - أدرار -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين :

- هسارة نسامو

- هزيب قلالي

نوقشت يوم: 2021-06-13

أعضاء لجنة المناقشة:

| | | |
|-------------|---------------|----------------------|
| جامعة أدرار | مشرفا | أ. سميرة مولاي عمار |
| جامعة أدرار | رئيسا و مقورا | أ. بوزيد علي |
| جامعة أدرار | مناقشا | أ. بوهناف عبد الكريم |

السنة الجامعية: 2020 - 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne populaire et démocratique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR

BIBLIOTHÈQUE CENTRALE

Service de recherche bibliographique

N°.....B.C/S.R.B//U.A/2021

جامعة أحمد دراية - ادرار

المكتبة المركزية

مصلحة البحث البيبليوغرافي

الرقم.....م.م/م.ب.ب/ج.أ/2021



شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): دميرة مولاي عامر

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ: التواصل التنظيمي في ظل جائحة كورونا

من إنجاز الطالب(ة): بسامو سارة

و الطالب(ة): كلالي زينب

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

القسم: العلوم الاجتماعية

التخصص: علم اجتماع

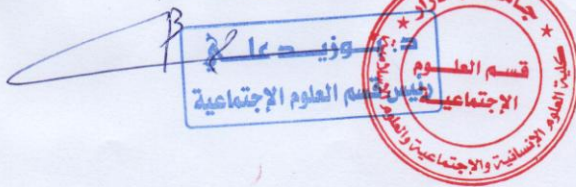
تاريخ تقييم / مناقشة: 2021 / 6 / 13

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والأليكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادرار في:

مساعد رئيس القسم:



ملاحظة: لاتقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

إهداء

الحمد لله نحمده ونستعينه حمدا طيبا والصلاة والسلام على الصادق الأمين عليه أفضل
الصلاة والسلام.

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من فرحت لفرحي وحزنت لحزني إلى نبع الحنان "والدتي
الغالية" حفظها الله ورعاها.

إلى الرجل العظيم والمثل الأعلى الذي عمل بكد ومنه تعلمت السعي إلى تحقيق غايتي
"والدي الغالي" أدامه الله سندا لي.

إلى من شاركوني الحزن الدافئ وكانوا لي بسمة أخوتي "عبد النور"، "مروة"، "جهد"
وفقههم الله في دراستهم .

إلى من شجعني في هذه الخطوة ... "خطيبي العزيز" له كل التقدير والإحترام
ولعائلته الكريمة.

إلى الأخ الذي تحلى بالإخاء وتميز بالوفاء "إلياس عبد الفتاح".

إلى العائلتين الكريمتين "تسامو"، "ريزي".

إلى من شاركتني غمار هذه الدراسة شكرا و عرفانا "زينب".

****سارة****



إهداء

الحمد لله نحمده ونستعينه حمدا طيبا والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من كانت سندا لي طيلة حياتي وسهرت من أجلي الليلي والتي كان فرحي فرحها وحزني حزنها " أمي الغالية" حفظها الله ورعاها.

إلى الرجل العظيم السند الكبير إلى من كرس حياته من أجل تعليمي وتلبية حاجياتي "أبي الغالي" أدامه الله سندا لي.

إلى من شاركوني الحزن الدافئ وكانوا لي ابتسامة إخوتي حفظهم الله وأخص بالذكر أخي محمد.

إلى من صبر معي طيلة فترة دراستي ودعمني خلال مشواري في رحلتي هذه رفيق دربي وشريك حياتي "زوجي العزيز" أطال الله في عمره.

إلى ابني فلذة كبدي "مصعب" وفقه الله.

إلى والدة زوجي التي كانت لي ام ثانية

إلى اخوات زوجي

إلى من شاركتني غمار هذه الدراسة جزيل الشكر والعرفان "سارة".

**** زينب ****



شكر وعرّفان

بداية نحمد الله الذي وفقنا لإتمام هذه الدراسة.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز خاصة المبحوثين منهم على تعاونهم معنا، وكذلك مسؤول المديرية على قبوله إجراء الدراسة بالمؤسسة.

كما نتوجه بالشكر الخالص إلى الأستاذة الفاضلة مولاي عمار سميرة المشرفة على هذه الدراسة، التي لم تبخل علينا بإرشاداتها وتوجيهاتها، وكانت لنا مرشدة وسند فلها منا كل الإمتنان ونسأل الله أن يجازيها عنا كل خير.

وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.



فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتويات |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| | الإهداء |
| | شكر وعران |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الأشكال |
| | ملخص |
| أب | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار المنهجي | |
| 05 | تمهيد |
| 06 | أولاً: الدراسات السابقة |
| 08 | ثانياً: الإشكالية |
| 10 | ثالثاً: تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة |
| 13 | رابعاً: نموذج الدراسة |
| 14 | خامساً: تقنيات جمع البيانات |
| 16 | خلاصة |
| الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي | |
| 19 | تمهيد |
| 20 | أولاً: مفهوم الإتصال التنظيمي |
| 20 | 1. تعريف الإتصال |
| 20 | 2. عناصر عملية الإتصال |
| 22 | 3. تعريف الإتصال التنظيمي |
| 23 | ثانياً: أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي |
| 23 | 1. أهمية الاتصال التنظيمي |

| | |
|--------------------------------------|---|
| 24 | 2.أهداف الاتصال التنظيمي |
| 25 | ثالثا: وسائل وأنواع الاتصال التنظيمي |
| 25 | 1.وسائل الاتصال التنظيمي |
| 28 | 2.أنواع الاتصال التنظيمي |
| 30 | 3.شبكات الاتصال التنظيمي |
| 32 | رابعا: عوامل فاعلية الاتصال التنظيمي ومعوقاته |
| 32 | 1.عوامل فاعلية الاتصال التنظيمي |
| 33 | 2.معوقات الاتصال التنظيمي |
| 36 | خامسا: النظريات الاجتماعية المفسرة للاتصال |
| 36 | 1.النظرية التطورية |
| 37 | 2.نظرية الصراع الاجتماعي |
| 37 | 3.النظرية النقدية |
| 38 | 4.النظرية البنائية الوظيفية |
| 39 | خلاصة |
| الفصل الثالث: الجانب الميداني | |
| 42 | تمهيد |
| 43 | أولا: التعريف بمجتمع الدراسة |
| 46 | ثانيا: تحديد مجالات الدراسة |
| 47 | ثالثا: أسلوب المعاينة |
| 49 | رابعا: عرض وتحليل نتائج الدراسة |
| 79 | الإستنتاج العام |
| 81 | خاتمة |
| 81 | توصيات الدراسة |
| 83 | قائمة المصادر والمراجع |
| 85 | الملاحق |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | رقم الجدول | عنوان الجدول |
|------------|------------|---|
| 48 | 1 | يبين توزيع الموظفين الذين تحصلوا على العطلة الاستثنائية والموظفين العاملين طيلة فترة انتشار الجائحة |
| 48 | 2 | يبين عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمتبقية |
| 48 | 3 | يبين عدد الإستثمارات المقبولة والمرفوضة |
| 49 | 4 | يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس |
| 49 | 5 | يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن والأقدمية |
| 50 | 6 | يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي |
| 51 | 7 | يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية |
| 52 | 8 | يبين توزيع عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية |
| 53 | 9 | يبين توزيع عينة الدراسة حسب المصلحة المستخدمة |
| 55 | 10 | يبين الوسائل التكنولوجية المتوفرة في مكاتب المبحوثين |
| 56 | 11 | يبين الوسائل التكنولوجية المستخدمة في كل مصلحة |
| 58 | 12 | يبين الخدمات الإلكترونية التي يستخدمها المبحوثين |
| 58 | 13 | يبين تعرض الوسائل التكنولوجية للعطب |
| 59 | 14 | يبين الإجراء المتبع في حالة حدوث العطب |
| 59 | 15 | يبين كيفية وصول قرارات الإدارة العليا للمبحوثين |
| 61 | 16 | يبين الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة العليا في نشر المعلومات |
| 62 | 17 | يبين مدى مناقشة القرارات والتعليمات حسب كل مصلحة |
| 64 | 18 | يبين وسائل اتصال المبحوثين بالإدارة العليا |
| 65 | 19 | يبين الاتصال غير الرسمي للمبحوثين مع مسؤولهم المباشر |
| 66 | 20 | يبين الاتصال غير الرسمي للمبحوثين مع الإدارة العليا |
| 66 | 21 | يبين وسائل اتصال المبحوثين مع زملائهم في المكاتب |

| | | |
|----|--|----|
| 67 | يبين الاتصال غير الرسمي للمبحوثين مع بعض في تسيير شؤون العمل | 22 |
| 68 | يبين في حالة تعرض المبحوثين لمشاكل في مجال العمل لمن يلجئون | 23 |
| 68 | يبين وجود علاقات شخصية للمبحوثين خارج مجال العمل | 24 |
| 69 | يبين مدى تعاون المبحوثين فيما بينهم مجال العمل خارج الإطار الرسمي | 25 |
| 69 | يبين إمكانية التجمع داخل المكاتب لتبادل أطراف الحديث | 26 |
| 70 | يبين البرتوكول الصحي الذي تعتمده المؤسسة | 27 |
| 70 | يبين عدد الموظفين في المكاتب في هذه المرحلة الوبائية | 28 |
| 71 | يبين تجمع المبحوثين داخل المكاتب في ظل الوباء | 29 |
| 72 | يبين تعرض المبحوثين لمواقف التجمع دون إرادتهم | 30 |
| 73 | يبين مصافحة المبحوثين لزملائهم داخل المكاتب في ظل الوباء | 31 |
| 74 | يبين مدى تعرض المبحوثين لمواقف المصافحة دون إرادتهم | 32 |
| 74 | يبين الوسيلة التي اعتمدها المؤسسة للاتصال بالموظفين في مرحلة انتشار الوباء | 33 |
| 75 | يبين الوسيلة الأكثر استخداما بين الموظفين في ظل الوباء | 34 |
| 75 | يبين إذا كانت هذه الوسيلة كافية | 35 |
| 76 | يبين مدى تواصل المبحوثين مع زملائهم المتحصلين على العطلة الاستثنائية | 36 |
| 76 | يبين سبب اتصال المبحوثين بزملائهم | 37 |
| 77 | يبين رأي الموظف في وجود تأثير للجائحة على الاتصال التنظيمي بالإدارة العليا | 38 |
| 77 | يبين رأي الموظف في وجود تأثير للجائحة على الاتصال التنظيمي في المصلحة | 39 |
| 78 | يبين تأثير الجائحة على العلاقات الشخصية بين المبحوثين | 40 |

فهرس الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1 | يوضح نموذج الدراسة | 13 |
| 2 | يوضح الاتصال الدائري | 30 |
| 3 | يوضح الاتصال على شكل السلسلة | 30 |
| 4 | يوضح الاتصال العنقودي | 31 |
| 5 | يوضح الاتصال على شكل العجلة | 31 |
| 6 | يوضح الاتصال على شكل النجمة | 32 |
| 7 | يوضح النظريات الاجتماعية المفسرة للاتصال | 63 |
| 8 | يوضح أعمدة بيانية للمستوى التعليمي | 51 |
| 9 | يوضح أعمدة بيانية للحالة العائلية | 51 |
| 10 | يوضح أعمدة بيانية للفئة السوسيو مهنية | 52 |

ملخص:

الاتصال التنظيمي وسيلة اساسية داخل المؤسسة حيث تعتمد عليه المؤسسة في أداء مهامها، إذ بدونها لا يمكن أن تسيير المؤسسة مهامها بسلاسة. لهذا هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة في ظل انتشار هذا الوباء. وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي: تغير المؤسسة في وسائل الاتصال، والاعتماد بالدرجة الأولى على الوسائل الالكترونية وتكنولوجيا الرقمنة. عدم تأثير جائحة كورونا على الاتصال داخل المؤسسة حسب بل ساعدت المؤسسة على اعتماد طرق أخرى حسب رأي الموظفين. إضافة رضا المؤسسة والموظفين وارتياحهم لاستخدام الوسائل التكنولوجية بدل الوسائل السابقة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، جائحة كورونا كوفيد 19، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

Organization communication is an essential means within the institution where the institution depends on it performing its tasks since without it institution cannot conduct its tasks smoothly, so the study aimed to indentify the reality of organizational in light of the spread of this epidemic. The research came to the conclusion of a series of findings, as follows: the organization change in means of communication, relying primarily on electronic means and digitization technology. The corona pandemic did not affect communication within the organization, but rather helped the organization adopt other methods, according to the staff.

Keywords: organization communication, covid-19 pandemic, Adrar electricity distribution Directorate.

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع، للأهمية الكبرى التي يكتسبها موضوع الاتصال التنظيمي هذا من جهة، ومن جهة أخرى الرغبة في إجراء دراسة حديثة للاتصال ضرورة إنسانية بالدرجة الأولى، تفرضها احتياجات ومتطلبات الإنسان سواء إجتماعية كانت أو مادية فهو يحقق القدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ويساعد على الإطلاع ومعرفة احتياجات الغير. كما أنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجوده دون اتصال بالآخر، فهاهو ابن خلدون -في كتابه المقدمة- يشير إلى أن الإنسان لا يستطيع العيش بمفرده دون جماعات وبدون تواصل. ويعتبرُ الاتصال -كذلك- عملية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، إذ يحتل مكانة مهمة في المؤسسات، وصار بابا رئيسيا في تنمية مواردها، حيث يحقق التواصل الفعال بين الموظفين جودة العمل داخل المؤسسة وأنساقها، ويساهم في تحقيق أهدافها ويساعدها على أداء مهامها، ناهيك عن كونه يقدم قاعدة بيانات هامة لاتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات. ولذلك كان الاهتمام بالاتصال التنظيمي للمؤسسات ميزة إضافية لها، ومع الظروف الحالية التي تميزت بانتشار فيروس كورونا، والتي عرقلت سير العديد من القطاعات، وبلورت الكثير من الأفعال والسلوكيات المستجدة كتحصيل للتدابير الوقائية المنتهجة وعلى رأسها التباعد الاجتماعي، من هذا المنطلق جاءت فكرة الدراسة بأن تحاول معرفة واقع الاتصال التنظيمي في ظل الوباء والقلق الذي يسببه ناهيك عن التباعد والحجر،... الخ وكُلت بالعنوان الآتي: الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا (دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأردان). لتتماشى مع الوقائع الحالية.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول معرفة أنماط الاتصال بمختلف أنواعها داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز خلال جائحة كورونا، وفيما إذا تسببت في إحداث تغيير بها.

وللإجابة على تساؤلات الإشكالية، فقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي، للقيام بوصف دقيق للظاهرة والوقوف على مختلف حيثياتها، وبذلك تم الاعتماد على الملاحظة من أجل التعرف على مختلف تدابير البروتوكول الصحي الذي تبنته المؤسسة، وكذا المشاهدة عن كُنْب بعض مؤشرات عملية الاتصال ووسائله، وفي نفس السياق تعززت بتقنيات أخرى هي

الاستبيان والمقابلات للتمكن من وصف الاتصال التنظيمي وصفا دقيقا سواء كان عموديا أو أفقيا، رسميا أو غير رسمي والتطرق لمختلف القنوات والوسائل المستعملة في ذلك، ليتم بعدها تحليل النتائج وتأويلها سوسيوولوجيا.

أما الأهداف المرجوة من هذه الدراسة فهي: إثراء الحقل المعرفي بنتائج هذه الدراسة، وكذلك التعرف على طبيعة ونمط الاتصال السائد في المؤسسة أثناء الجائحة، ليتسنى معرفة مدى وجود تغيرات أو مستجدات. ومعرفة كيفية تعامل المؤسسة مع هذا الوضع الوبائي.

ولتجسيد هذا البحث فقد قسمت هذه الدراسة إلى 03 فصول مستهلة بالفصل الأول وهو خاص بالإطار المنهجي للدراسة حيث يضم الدراسات السابقة والإشكالية ، ثم تحديد المفاهيم، وبعدها تقنيات جمع البيانات. أما الفصل الثاني يتناول الإطار النظري الخاص بالاتصال التنظيمي، حيث يتضمن مفهوم الاتصال التنظيمي في أول المباحث، والثاني يتطرق لأهمية وأهداف الاتصال. والثالث فيه وسائل وأنواع الاتصال التنظيمي وشبكاته. أما المبحث الرابع يعالج عوامل فاعلية الاتصال التنظيمي ومعوقاته. ثم المبحث الخامس فيه النظريات الاجتماعية المفسرة للاتصال. ويحاول الفصل الثالث الذي يضم الدراسة الميدانية، إسقاط الخطوات الإجرائية المنهجية والمعلومات المكتسبة من الفصلين السابقين على أرض الواقع انطلاقا من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ووصولاً إلى تحليل النتائج.

تخلل إنجاز هذه الدراسة وتجسيدها صعوبات على رأسها مشكلة ضيق الوقت المحدد لإنجاز الدراسة، إضافة لعدم توفر المراجع التي تناولت موضوع جائحة كورونا كونه موضوع جديد.

الفصل الأول:

الخطاب والمنهجية

تمهيد

أولاً: الدراسات السابقة

ثانياً: الإشكالية

ثالثاً: تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

رابعاً: نموذج الدراسة

خامساً: تقنيات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل المعالجة المنهجية لموضوع البحث وذلك من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة، ثم طرح الإشكالية ومعالجة المفاهيم ، تليها تقنيات جمع البيانات.

أولاً: الدراسات السابقة:

نظراً لأن الشق المتعلق بجائحة كورونا في هذه الدراسة هو جديد لا يحتوي على دراسات سابقة، فقد تم الاعتماد في هذه النقطة على الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال التنظيمي فقط

1- دراسة بوقردون فريدة وبوتالة ياسمين بعنوان: "معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، 2014-2015.

تدور إشكالية البحث حول أنواع الاتصال السائد في المؤسسة الاقتصادية العمومية ومعوقات الاتصال فيها.

أما فرضيات البحث فهي:

-الفرضية الأولى: يتميز الاتصال الداخلي في المؤسسة بأنه متعدد الاتجاهات

-الفرضية الثانية: تحول المعوقات التنظيمية دون تحقيق اتصال فعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

-الفرضية الثالثة: تواجه العملية الاتصالية معوقات إجتماعية تؤثر سلباً على الاتصال الصاعد وتعيق الاتصال الأفقي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

-الفرضية الرابعة: تواجه عملية الاتصال معوقات مادية فنية تؤثر سلباً على فعالية الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الكمي واستعانا كذلك بالمنهج الكيفي في تحليل الأسئلة المفتوحة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

تعدد في اتجاهات الاتصال الصاعد، النازل، والأفقي بالإضافة إلى الاتصال الغير الرسمي

الذي يكون مكمل للاتصال الرسمي. وفيما يخص فعالية هذا الاتصال فإن هناك اتصال

نازل من الإدارة إلى العمال ويكون هذا الاتصال في شكل قرارات وأوامر والإدارة لاتهتم

بشرح وتوضيح هذه القرارات والأوامر. والإدارة لاتفتح ابوابها أمام أي مناقشة لقراراتها، أما

فيما يخص الاتصال الصاعد فهو يشكو من ضعف نسبي وقنواته أقل انفتاحاً ولا تسمح الا

بصعود الرسائل المتعلقة بالعمل. الاعتماد على الوسائل الشفهية أكثر منها كتابية وهذا له آثار سلبية على سلامة الرسالة وتعرضها لتحريف نتيجة تنقلها من مستوى لآخر .

أما المعوقات التي تم التطرق لها في الدراسة فقد اثبتت الدراسة على أن لها تأثير سلبي على الاتصال يعيق تحقيق اتصال فعال. كما أن هذه الدراسة توصلت إلى حقيقة وهي أن هناك تشابه في واقع الاتصال عبر جميع مراحل التسيير الذاتي إلى مرحلة التسيير الاشتراكي، إضافة إلى أنه رغم سعي المؤسسة الجزائرية إلى إدخال وسائل اتصال متطورة إلا أن قلة الصيانة والتأطير قللت من فاعليتها.

2. أوجه الاستفادة من الدراسة: أفادتنا هذه الدراسة، من حيث طرحها للإشكالية ومن حيث النتائج التي توصلت إليها، فارتكازها على معرفة أنماط الاتصال السائدة في المؤسسة، وكذا تطرقها للمعوقات التي تحول دون تحقيقه، هذا من جهة، ومن جهة النتائج التي توصلت إليها كون واقع الاتصال متشابه إلى حد بعيد منذ عقود بعيدة ولا يزال يتخبط في مشكلات اجتماعية وتقنية، ما جعلنا نبلور موضوعنا حول معرفة أنماط الاتصال ووسائله، لكن في ظروف مغايرة، لنعرف فيما إذا كان فيه استمرارية أم نوع من التغيير.

ثانياً: الإشكالية:

يعد الاتصال من بين الضروريات الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنه، فقد تخطى من كونه ضرورة إجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات. فهو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك هو عملية إجتماعية يتم من خلالها تفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فهو يحرك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه. وبما أن المؤسسة هي تنظيم لا بد من وجود عملية إتصالية داخله يتم من خلالها الاتصال بين العمال والمدراء، فنجد أنواع مختلفة من الاتصالات منها الاتصال الذاتي والاتصال الشخصي وكذا الاتصال الجماهيري والاتصال التنظيمي، هذا الأخير يعد شريان المؤسسة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات إتصالية بل من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجو اي مؤسسة دون إتصال كونه يحافظ على إستمرارية وفعالية المؤسسة، لأنه يعد الوسيلة التي يتم عبرها القيام بالوظائف وممارسة العمليات والمخططات التي تضبط المؤسسة إضافة إلى ذلك فهو الموجه لسلوكيات الأفراد بمختلفها، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءات أفرادها فقط وإنما يتعداها إلى جودة الاتصال فيما بينهم وما يخدم المؤسسة في جميع حالاتها وظروفها، حيث أنه بقدر ما كان الاتصال يمتاز بجودة ونوع من القوة لا يسمح للمؤسسة ان تتأثر تحت اي ظرف كان، ولكي يكون الاتصال التنظيمي فعال داخل المؤسسة لا بد من توفير مجموعة من وجود بيئة وظروف عمل ملائمة، وكذا وجود نوع من السلامة المهنية في المؤسسة التي تساعد العامل على أداء مهامه بسلاسة وإتقان من خلال الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة وبين الموظفين وكذا المدراء. لأنه في بعض الأحيان قد تولد مشاكل وعراقيل أو معوقات وتغيرات غير متوقعة على المؤسسة مواجهتها من أجل الحفاظ على سيرورتها. من بين تلك التغيرات التي قد تحدث ما يحدث في العالم اليوم نتيجة الفيروس المنتشر كوفيد 19 أو جائحة كورونا الذي عرف إنتشار واسع وسريع، ولا زال ينتشر حتى الآن دون وجود أو

التوصل لعلاج له. هذا الفيروس أو الجائحة مست كل المعمورة وبكل مختلف مجالاتها. من هنا تكمن مشكلة الدراسة في معرفة فيما إذا كان هذا التغيير- الذي يؤكد على ضرورة التباعد الجسدي والامتناع عن التجمعات،.... وما انجر عنه من ضغوطات وأزمات اقتصادية وحتى نفسية- مسّ بالمؤسسة الجزائرية من حيث اتصالاتها التنظيمية. ومنه نطرح بالتساؤلات الآتية:

ماهي أشكال الاتصال التنظيمي في المؤسسة في هذه المرحلة الوبائية وماهي وسائله؟ وهل يمكن القول أن الجائحة غيرت من أنماط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

ثالثا: تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1.الاتصال:

لغة: كلمة "الاتصال" فى اللغة العربية مشتقة من الجدر (وصل) والذي يحمل معنيين إثنين.الأول هو(الربط) بين شيئين أو شخصين أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين اما المعنى الثاني فهو البلوغ والانتهاى الى غاية معينة.¹

(communes) مأخوذة من اصل لاتيني (communication) ان كلمة الاتصال

وتعني عام أو مشتركه ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة.²

وأیضا يعرف قاموس اكسفورد الاتصال على أنه نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو بالكتابة والإشارة بحيث يتم تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل والمستقبل أو المرسل والمستقبلين بالإضافة أنه يعني المشاركة في الرأي واتخاذ القرار والاشترك في تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.³

اصطلاحا: يعرف الاتصال على أنه ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته، داخل الجماعة التي ينتمي اليها.⁴

التعريف الإجرائي: هو أي عملية تتم بين طرفين أو أكثر من أجل غرض معين.

2.الاتصال التنظيمي:

لغة: الاتصال هو تبادل الأفكار وآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية، وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة.⁵

اصطلاحا: يعرفه محمد علي: "الاتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، والوقائع

¹ -فضيل، دليو . تاريخ وسائل الاتصال، قسنطينة: دار اقطاب الفكر الجزائر، 2007، ص17.

² -بشير، العلاق. نظريات الاتصال مدخل متكامل. عمان: دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص13.

³ .جمال، ابو شنب. العلاقات الإنسانية في مهارات الإتصال والتعامل. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006، ص19

⁴ .صالح، بن نوار. فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية. قسنطينة: مخبر علم الاجتماع الاتصال، 2006، ص64.

⁵ .شعبان، فرج. الاتصالات الإدارية. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص5.

والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية".¹

ويعرف أيضا على أنه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأ الى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.²

التعريف الإجرائي: الاتصال التنظيمي هو مجمل التفاعلات والسلوكيات والنشاطات التي يقوم بها الفاعلون داخل المؤسسة (الموظفون من مختلف الفئات السوسيو مهنية، وفي مختلف المناصب) من أجل خلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي وذلك لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.

3. التنظيم:

تعريف ميلر "التنظيم هو مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك، بحيث يفهم بعضهم البعض عن طريق إشراكهم جميعا في انتقاء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم".³ ويعرفه أيضا اتزيوني امتاي "بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"⁴

4. المنظمة (المؤسسة):

هي كيان أو ترتيب اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية.⁵

5. جائحة: يقصد بها الانتشار الواسع لوباء مرضي على مستوى عدة قارات أو على مستوى العالم بحيث يكون هذا المرض غير قابل للتحكم.⁶

¹ الطاهر، خرف الله وآخرون. الوسيط في الدراسات الجامعي. ط1. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2009، ص54

² محمد فهمي، العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات. مصر: عالم الكتاب، 1989، ص35.

³ عبد الله، محمد، عبد الرحمان. إدارة المؤسسات الاجتماعية. مصر: دار المعرفة الجامعية، 2009، ص139.

⁴ طلعت ابراهيم، لطفي. علم اجتماع التنظيم. مصر: دار غريب، 2009، ص26.

⁵ بوحنية، قوي. الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص12.

⁶ . يوم 2021/02/05 10:00. <https://technologyreview.ae/>

7. كورونا: وهو مرادف للاسم الذي أطلقتته منظمة الصحة العالمية للفيروس المسبب لمرض الالتهاب الرئوي الحاد والمعروف باسم (كوفيد19) والذي أعلنته جائحة عالمية...يؤثر المرض على الناس بشكل مختلف، حيث تظهر معظم الحالات أعراضاً خفيفة، خاصة عند الأطفال والشباب. ومع ذلك فإن بعض الحالات يمكن أن تظهر بشكل حاد وخطير ذلك عند كبار السن وأصحاب الأمراض المزمنة، حيث يحتاج حوالي 20% من المصابين للرعاية الطبية في المستشفى.¹

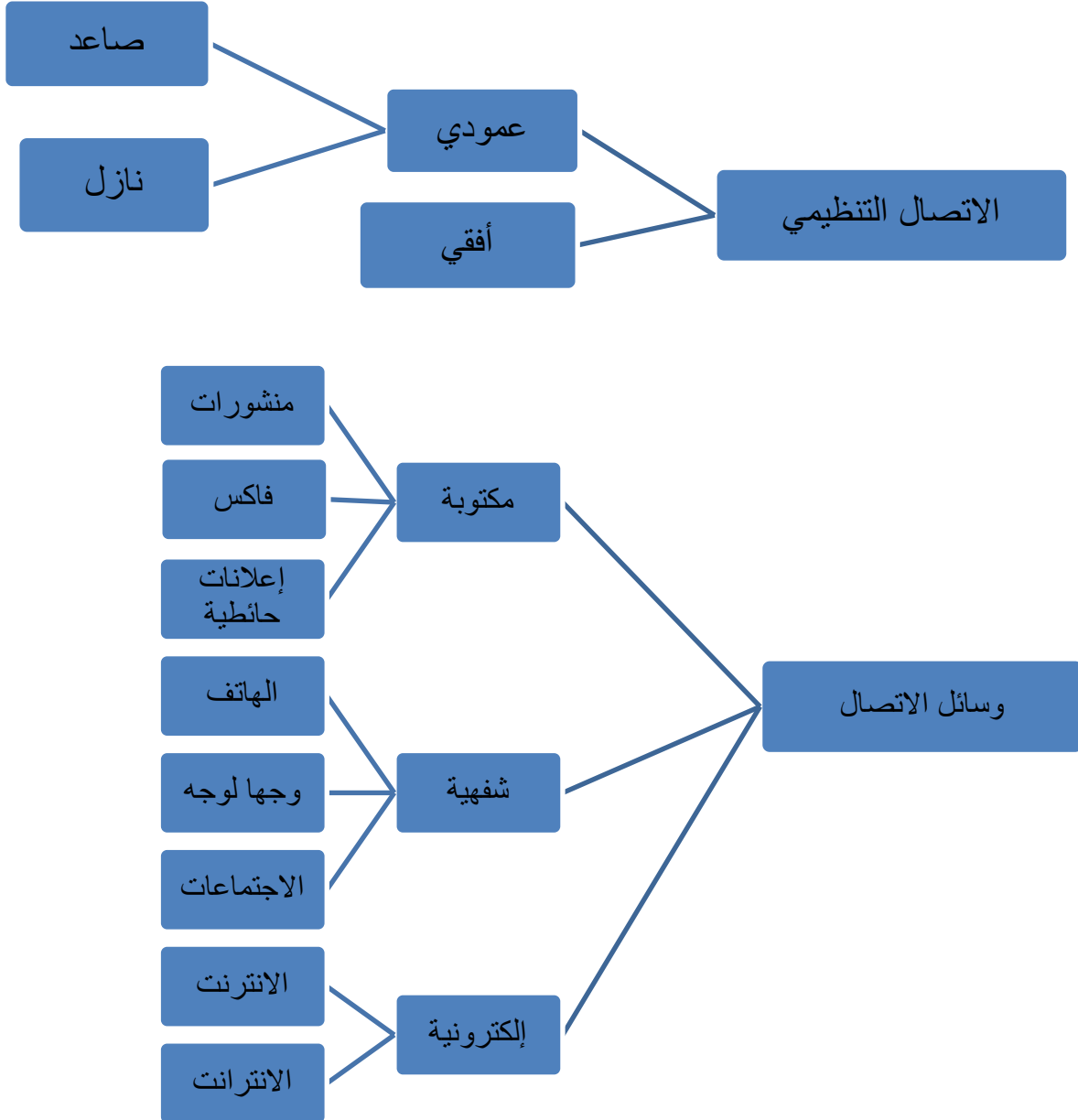
وما يعرف على هذا الوباء أنه سريع الانتشار وينتقل عن طريق اللمس والسعال، ومن أعراضه الحمى، والسعال الجاف كما قد يعاني بعض المصابين به من الآلام والأوجاع، أو احتقان في الأنف، إضافة إلى الرشح وآلم في الحلق. هذه الأعراض عادة ماتكون خفيفة وتبدأ تدريجياً، كما أنه يمكن أن يصاب الأشخاص بعدوة دون أن تظهر عليهم أي أعراض ودون أن يشعروا بالمرض.²

¹ . يوم 08/02/2021 . 19:20 . <https://help.unhcr.org/iraq/coronavirus-covid19-resources/>

² . يوم 13/3/2021 . <https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronaviros-2019>

رابعاً: نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): يبين أبعاد ومؤشرات الإتصال التنظيمي وجائحة كورونا.



المصدر: من إعداد الطالبتين

خامسا: تقنيات جمع البيانات:

1-الملاحظة: تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية لأن الباحث

عندما يصف الظاهرة الاجتماعية وصفا دقيقا يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبها¹.

تم الاعتماد على الملاحظة أثناء إجراء الدراسة الاستطلاعية إلى المؤسسة، حيث كانت شبكة الملاحظة مبنية على: مشاهدة الوسائل المستخدمة في الاتصال التنظيمي، الوسائل المستخدمة لمواجهة الوباء، تموضع الموظفين في المكاتب.

2-المقابلة: هي حوار متبادل بين طرفين أو بين الباحث والمبحوث تشمل المقابلة على أسئلة محددة يقوم فيها الباحث بطرح الأسئلة على المبحوث من أجل الحصول على إجابات دقيقة بشأنها².

اعتمدنا على المقابلة في المرحلة الاستطلاعية وذلك عند مقابلتنا لرئيس مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة، من أجل الحصول على الموافقة على التصريح بإجراء الدراسة الميدانية، وكذا تقديم بعض المعلومات التي تخص المؤسسة دون سواها.

كما تم إجراء مقابلة مع بعض الموظفين بالمؤسسة، لتعريفنا بمختلف التدابير والإجراءات التي تبنتها المؤسسة لمواجهة الوباء خصوصا في فترة الذروة من (مارس 2020 إلى سبتمبر 2020)، وكيفية تعامل الموظفين مع زملائهم المصابين بالوباء.

3-الاستبيان بالمقابلة: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد اساسا على استمارة تتكون من أسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة وإعادتها ثانية، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة الواردة أو تسجيل الإجابات³.

قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة التي لها علاقة بالموضوع والتي تدرج ضمن تساؤلات الإشكالية، وهي ثلاثة محاور الأول يشمل البيانات الشخصية، والمحور الثاني يشمل

¹ محمد علي، محمود. علم الاجتماع والمنهج العلمي. ط1. الاسكندرية دار المعارف الجامعية، ص19

² عمار، بوحوش. دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية. الجزائر: موفم للنشر والتوزيع، 2002، ص49.

³ موريس، انجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية. ترجمة بوزيد صحراوي و

آخرون. ط1. الجزائر: القصبة، 2006، ص100.

الاتصال التنظيمي في ظروفه العادية(قبل جائحة كورونا)، بينما المحور الثالث يشمل الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا وبالضبط في فترة ذروة نشاط الوباء أي من مارس إلى سبتمبر 2020.

خلاصة:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الجانب المنهجي ، سنحاول التعرف على الاتصال التنظيمي في الحقل المعرفي والإرث النظري، ثم التوجه للميدان لمعرفة حيثيات الموضوع فيه.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي

1. تعريف الاتصال

2. عناصر عملية الاتصال

3. تعريف الاتصال التنظيمي

ثانياً: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

1. أهمية الاتصال التنظيمي

2. أهداف الاتصال التنظيمي

ثالثاً: وسائل وأنواع الاتصال التنظيمي وشبكاته

1. وسائل الاتصال التنظيمي

2. أنواع الاتصال التنظيمي

3. شبكات الاتصال التنظيمي

رابعاً: عوامل فاعلية الاتصال التنظيمي ومعوقاته

1. عوامل فاعلية الاتصال التنظيمي

2. معوقات الاتصال التنظيمي

خامساً: النظريات الإجتماعية المفسرة للاتصال

1. النظرية التطورية

2. نظرية الصراع الاجتماعي

3. النظرية النقدية

4. النظرية البنائية الوظيفية

خلاصة

تمهيد:

يعد الاتصال أحد المواضيع التي لقيت اهتماما من طرف الباحثين والمختصين، كونه وسيلة أساسية تتم من خلالها عملية التواصل بين الأفراد في المجتمع وكذا داخل التنظيم حيث يتوقف نجاح المؤسسة على مقدار نجاح الاتصال، هذا الفصل سيتناول مفهوم الاتصال التنظيمي وما هي عناصر عملية الاتصال وكذا البحث في وسائله وأهميته وأهدافه ثم شبكاته، إضافة إلى عوامل فعاليته ومعوقاته ثم النظريات الاجتماعية المفسرة له.

أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي:

1. تعريف الاتصال:

يعرفه الطنوبي بأنه "ظاهرة إجتماعية تتم غالباً بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو كليهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية.¹ الاتصال هو كل معلومة متبادلة أو موجهة بين عدد محدود من الأطراف عن طريق خدمة من الخدمات.²

يعرفه فليبو ايضاً أنه "العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعنيها المتكلم أو الكاتب".³

2. عناصر عملية الاتصال:

العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية:

أ. 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).

ب. الرسالة:

الرسالة أساس عملية الاتصالات، وهي ذات دلالة تحتوي على الموضوع المراد إبلاغه موجة إلى طرف معين (المستقبل)، قد تحتوي الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة، كما يمكن أن تكون إشارة باليد أو ابتسامة في الوجه.⁴

¹. شعبان، فرج، المرجع السابق، ص 6.

². خلادي، عبد القادر وآخرون. المغيث معجم قانوني تكنولوجيا الاعلام والاتصال (عربي-فرنسي-انجليزي). ط1. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2008، ص 13.

³. محمد، ابوسمرة. الاتصال الإداري. ط1. الأردن: دار أسامة، 2009، ص 10.

⁴. معن، محمود عياصرة ومروان محمد، بن احمد. القيادة والرقابة والاتصال الإداري. ط1. عمان: دار الحامد للنشر،

2008، ص 168.

ج. 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 اي وسيلة كتابية أخرى.

ج- القناة التقنية: الهاتف بنوعية الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو... الخ.

د- 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 لإختلاف بيئة الاتصال وإختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كان من المصدر والمستقبل.¹

د. المستقبل:

المستقبل هو الشخص الذي يكون على الطرف الآخر من عملية الاتصال، الذي يستقبل رسالة المرسل، فيحللها إلى معلومات وأفكار واضحة ويحاول أن يفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات المناسبة.²

هـ. 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.³

¹ .بشار،حزي.الاتصال التنظيمي. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية،2020،ص13.

² .هادي،نهر وأحمد محمود، الخطيب.إدارة الاتصال والتواصل والنظريات العمليات الوسائط الكفايات. الأردن: دار

الحامد للنشر، 2009، ص226.

³ .بشار،حزي، المرجع السابق، ص169.

و.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 مستر أو ظاهر.

ي. فك التشفير:

وهي عبارة عن ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها، ومن القدرة على فك التشفير، يتحول الاتصال إلى حوار¹.

ن.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 المرسل².

3.تعريف الاتصال التنظيمي:

تتشرك التعاريف في أن الاتصال التنظيمي يكون في منظمة يتم فيها نقل، وتبادل للمعلومات. كذلك هو عملية تسير من خلالها المعلومات، وتتغير بحسب اتجاه سيرها في المنظمة إما أفقياً أو عمودياً من خلال النماذج، والأشكال المختلفة للمنظمات³. يعرف محمد علي الاتصال التنظيمي بأنه "يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، والوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه تحقيق الأهداف التنظيمية"⁴. الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم⁵.

¹. بشير، العلاق، المرجع السابق، ص19.

². محمد، أبو سمرة، المرجع السابق، ص39.

³. محمد ناجي، الجوهر. الاتصال التنظيمي. ط1. الإمارات: دار الكتاب الجامعي، 2000، ص18.

⁴. الطاهر، خرف الله وآخرون، مرجع سابق، ص54.

⁵. محمد، فهمي، المرجع السابق، ص35.

أما محمد منير حجاب يرى أن الاتصال التنظيمي "هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي".¹

ثانياً: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

1. أهميته:

لا يمكن تصور خلو أي مؤسسة من الاتصال مهما كان نوع المؤسسة وشكل الاتصال الموجود بها، لأنه يعتبر الأساس داخلها منها:

- التخطيط للعمل: يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات وذلك من خلال المقابلات والاجتماعات والقرارات المكتوبة.

- توفير المعلومات المتكاملة: تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين، والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

- الإبتعاد عن التخمين والتقدير الشخصي: وذلك بإتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، وفي التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.

- تحقيق الدقة في المعلومات: هنا يساعد نظام الاتصالات التنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.

- تحقيق وإنجاز وسرعة تبادل المعلومات: أن وجود نظام للاتصال التنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.

- تحقيق عدالة العمل: يحقق نظام الاتصال التنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

¹ محمد، منير حجاب. الموسوعة الإعلامية. المجلد الأول. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص35.

-تنفيذ العمل بكفاءة عالية: تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال .

-الرقابة على العمل: من خلال الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.¹

2. أهدافه:

يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:²

-تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات تنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

-المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

-توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

-توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

-تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

-إتخاذالقرارات: حيث يلعب الاتصال دور كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

¹ محي الدين، عارف حسين. الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات. ط1. الاردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص27-28.

² جلال الدين، بو عطيط. "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". رسالة ماجستير قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، 2008-2009، ص57.

-التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه اتجاه موقف دون حرج أو خوف.

- هدف الاتصال لا يقل أهمية عن سابقه والتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة الى المنظمة ككل.

ثالثا: وسائل الاتصال التنظيمي وأنواعه وشبكاته:

1. وسائل الاتصال التنظيمي:

أ/الوسائل الشفوية:

تمتاز الاتصالات الشفوية بالبساطة والوضوح.منها:

-**المقابلة الشخصية:** حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقبل وجها لوجه، من المزايا أنها تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار وللإبلاغ بالقرارات الهامة. من عيوبها أن أسلوب الإدارة في الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات أو الحقائق التي يمكن التوصل إليها، ويرتبط ذلك أيضا بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل ومدى التقارب، والثقة فيما بينهما. كما أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم أو آرائهم شفويا أو أن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر.

-**الاتصال الهاتفي:** هذه الوسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في الكثير من الأحيان من عيوب هذه الوسيلة قصر مدة الاتصال مما قد يصعب من الحصول على المعلومات الكافية والضرورية.¹

-**المقابلات الجماعية:** قد تكون على شكل ندوات أو اجتماعات، يتم فيها تبادل الآراء، وتتوقف فعالية هذه الوسيلة على أسلوب إدارة المقابلات، ومدى مشاركة فعاليته لمختلف الأعضاء ودرجة نضجهم، ومستواهم التنظيمي، والثقافي. يمكن أن نستخلص ميزة للوسائل

¹صديق محمد، عفيفي واحمد ابراهيم، عبد الهادي.السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية

المصرية.ط1. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2003، ص448.

الشفهية، وهي إمكانية الحصول على ردود فعل في الحال، وسهولة التفاعل، وقراءة المشاعر، والسلوك، والانفعالات. ومن عيوبها المشاركة المحدودة والرسائل غير الدائمة ونقص الرقابة وعدم المراجعة.¹

ب/الوسائل الكتابية:

-التقارير: وهي تحتوي معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى في مختلف المستويات الإدارية وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق، والوضوح في عرضها، وتحليلها وما تتضمنه من معلومات.

-المذكرات: وهي مكاتبات يعدها المرؤوسون لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.

-الأوامر والتعليمات: تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة.²

-صحف الحائط: تضم معلومات، وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات للعاملين، فمن الضروري أن يراعي فيها التنسيق عند العرض، سواء كان من ناحية الشكل أو المضمون تعرض في مداخل المنظمات، وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان مرتفع، ينبغي أن تتجدد كل فترة زمنية، بحيث تتضمن آخر الأخبار والمعلومات، والتعليمات، والأنشطة المختلفة للمنظمة.³

-مجلة المنظمة: قد تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف إلى الاتصال بكل العاملين وغيرهم تصل إلى عدد كبير من الأفراد، تعطي الفرصة للتفصيل في المعلومات التي يراد توصيلها، فيجب أن تكون واضحة وتثير اهتمام القارئ، للاكتفاء بغرض كل ما هو ضروري، ومطلوب توصيل معناه.⁴

¹. نفس المرجع، ص444.

². المرجع السابق، ص444.

³. محد، صاحب سلطان. العلاقات العامة ووسائل الاتصال. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص180.

⁴. نفس المرجع، ص222.

ج/وسائل الاتصال المصورة والملاحظة:

يعبر عن الاتصال المصور بالصور أو اللوحات أو الملصقات أو الأفلام، أما الملاحظة فهي رؤية الأعمال أو الظواهر وتصلح هذه الوسيلة إذا كانت الحركة أو العمل أو الظاهرة دون كلام.

ويتوقف اختيار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل من أهمها التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة، والتوقيت المناسب للاستخدام أو الاستعمال، ودرجة السرية المطلوبة في المعلومات وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم.

أما ميزة الوسائل الكتابية فهي توفر التحكم، وتوفير التسجيلات، وزيادة عدد المستقبلين، وتخفيض الاختلافات. ولاكن من عيوبها غياب الخصوصية أحيانا أو الاستخدام الغير الفعال لأساليب التكنولوجيا.¹

د/وسائل الاتصال الحديثة:

من أهمها مايلي:

-الحاسوب: هو أداة مساعدة للفرد في اتصاله من مزاياه معالجة الكلمات والنصوص والبريد الالكتروني وتسير الانترنت والمواقع الالكترونية.

-الانترنت: هو مصطلح ذومعنى الشبكة المترابطة وهي أهم وسيلة للاتصال وأحدثها من مزاياها نقل الملفات والدرشة.²

-الأنترانت: هي شبكة داخلية للمؤسسة تقوم بإنشائها المؤسسات على إختلاف أحجامها وهي وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة، محتويات هذه الشبكة تحددتها الشركة ولا يستطيع أي شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها.³

¹.صديق محمد، عفيفي، المرجع السابق، ص445.

². المرجع نفسه، ص33-34.

³. <https://m.marefa.org/> 2021/03/0411:30 .

-تكنولوجيا الاتصال الرقمنة: يمكن من خلالها تقديم البيانات المقروءة والمسموعة والمرئية في شكل سلسلة من الإشارات التماثلية، له مزايا عديدة منها: لاتسمح هذه الشبكة الرقمية بأي قدر من التشويش أو التداخل بين الموجات، إضافة إلى اتسامه بالنشاط والقوة.¹

2. أنواع الاتصال التنظيمي:

تتضمن فعاليات الاتصال داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها والتي تتمثل فيما يأتي:

أ. الاتصالات الرسمية :

هي عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب، وإجراءات نقل المعلومات والبيانات، والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها، وبالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة.²

و تنقسم الاتصالات الرسمية الى 3 أنواع رئيسية وهي:

أ.1. الاتصالات العمودية:

وتنقسم بدورها الى اتصالات نازلة وصاعدة، وعلى الوجه الآتي:

✓ الاتصالات النازلة:

تتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه.

وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية، والمناقشة والموازنات ومنشورات المنظمة وهكذا غالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

✓ الاتصالات الصاعدة:

¹ محمد، بن علي المانع. تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء. رسالة ماجستير، الرياض: قسم العلوم الإدارية.

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص55-61.

² معن محمود، عياصرة، المرجع سابق، ص174-175.

تتضمن نشاطات الاتصال الصادر من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس.¹ وهي تعزز عن طريق السياسات الباب المفتوح من قبل المدير وصناديق المقترحات، وغيرها.

لا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا عرف العاملون بوجود درجة معينة من الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه.

أ.2. الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

تتمثل في الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة. وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها.²

أ.3. الاتصالات الخارجية:

تضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل: المجهزين، والمستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم. وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.³

ب. الاتصال غير رسمي:

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة و السلطة الرسمية.⁴، أو يطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد والذي تتمثل في "انها تتساب بين الافراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق"⁵.

¹ خضيركاظم، حمود. الاتصال الفعال في إدارة الأعمال. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص43-44.

². المرجع السابق، ص44.

³. نفس المرجع، ص44.

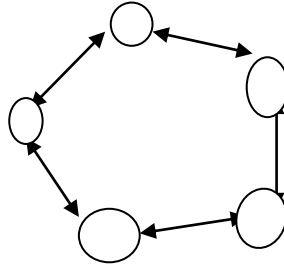
⁴. عبد الغفار، حنفي. السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1990، ص559.

⁵. محمود سلمان، العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص244.

3. شبكات الاتصال التنظيمي:

تقسم شبكات الاتصال التنظيمي إلى قسمين رسمية وغير رسمية ويمكن عرضها وفق الآتي:
أ- الشبكات الرسمية:

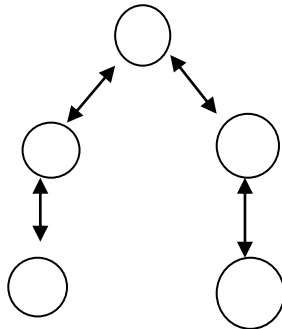
وتكون هذه الاتصالات بطريقة عمودية وتتدفق وفق تسلسل السلطة وتكون محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات ويوجد عدة أنماط من شبكات الاتصال الرسمية وهي:¹
* نمط الدائرة: هذا النمط يمكن الشخص من الاتصال بجاريه (عن اليمين وعن اليسار) ولاكن لا يستطيع الاتصال بالآخرين.
الشكل رقم (02) يوضح نموذج لنمط الدائرة.



المصدر: محمود سلمان، العميان، المرجع السابق، ص 244

* نمط السلسلة: في هذا النمط يمكن الفرد من الاتصال بجاريه إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يستطيعان الاتصال إلا بشخص واحد فقط في هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم يمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد.

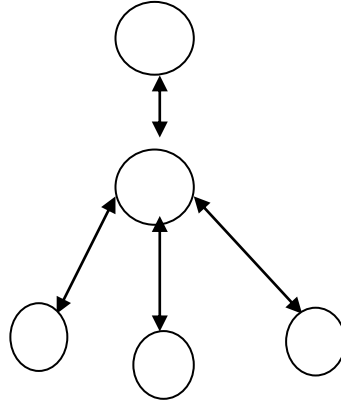
الشكل رقم (03) يوضح نموذج لنمط السلسلة.



المصدر: محمود سلمان، العميان، المرجع السابق، ص 247.

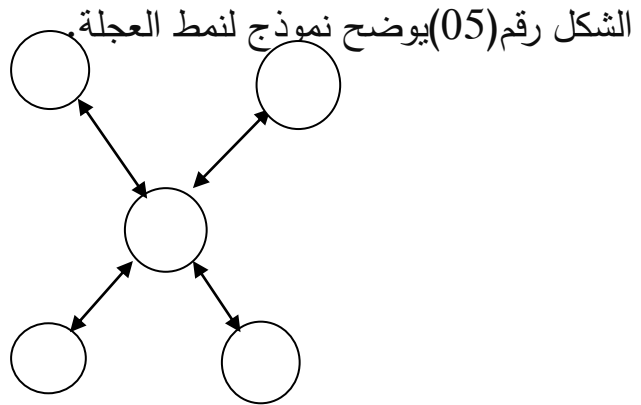
¹. نفس المرجع، ص 247.

*نمط العقود: في هذا النمط يمكن لشخص واحد الاتصال (مساعد المدير مثلا) بأربعة أشخاص آخرين إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعد. الشكل رقم (04) يوضح نموذج لنمط النقود.



المصدر: محمود سلمان، العميان، المرجع السابق، ص 248.

*نمط العجلة: ضمن هذا النمط يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير حيث يكون هو المصدر الرئيسي للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط.¹

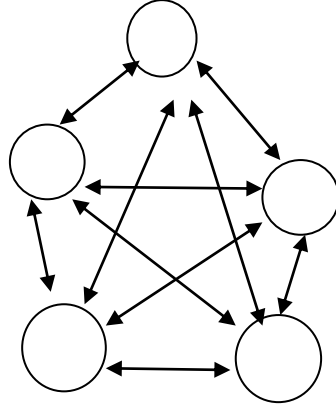


المصدر: محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 248.

¹. المرجع السابق، ص 248.

*نمط النجمة: في هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال ولذا فان هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة.

الشكل رقم (06) يوضح نموذج لنمط النجمة.



المصدر: محمود سلمان، العميان، المرجع السابق، ص 248.

ب- الشبكات غير رسمية: تعتبر شبكات الاتصال غير الرسمية أسرع من شبكات الاتصال الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير رسمية، وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات يوجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير رسمي وهذه الدوافع هي:¹

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

- التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة .

- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.

- إتباع المنظمة لمنط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.

- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

¹. المرجع السابق، ص 248.

رابعاً: عوامل فاعلية الاتصال التنظيمي ومعوقاته

1. عوامل فاعلية الاتصال التنظيمي:

عملية الاتصال لاتحدث من فراغ، وإنما تحكمها البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، حيث أن الاتصال الناجح هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك.¹
أ. عوامل فاعلية المصدر:

يذهب الكسيس تان إلى وجود ثلاثة عوامل تجعل المصدر مؤثراً في إقناع جمهوره وهي:
✓ المصدقية:

ويقصد بها المدى الذي يتم فيه رؤية المصدر كخبير يعرف الإجابات الصحيحة، وينقل الرسائل بدون تحيز، وتتبع خبرة المصدر من عدة عوامل مثل: التدريب، الخبرة بالموضوع، والقدرة على الاتصال.

✓ الجاذبية:

وتتحقق حين يكون القائم بالاتصال قريباً من الجمهور في النواحي النفسية والاجتماعية والأيدولوجية إذ أننا نحب القائم بالاتصال الذي يساعدنا على التخلص من القلق، والضغط والتوتر وعدم الأمان، ويساعدنا في اكتساب القبول الاجتماعي، والحصول على الثواب شخصي لأنفسنا.

✓ السلطة:

الشخص في موقع السلطة يستطيع تقديم الثواب أو العقاب، ويهتم بالحصول على الموافقة للرسائل التي يقدمها، وأن يتم تدقيق النظر فيها من جانب المتلقي.
وهنا تؤدي مصداقية المصدر إلى تفاعلنا الداخلي مع الأفكار الجديدة، وتحقق جاذبية المصدر الشعور بالتوحد، وتؤدي السلطة إلى الحصول على الموافقة.

ب. عوامل فاعلية الرسالة:

ليس من الشك أن تقييم المصدر يرتبط إلى حد كبير بالرسالة التي ينقلها، وبناء على الرسائل الناجمة يمكن تقييم نجاح المصدر أو فشله.

¹ حسن عماد، مكاي وليلى، حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة ط1. القاهرة: الدار اللبنانية، 1998، ص53-54.

ومن الأمور الذي يجب مراعاتها في الرسالة هي سهولة استيعابها، ويرتبط بهذا خمسة متغيرات أسلوبية حددها جورج كليرهي:

- القابلية للاستماع أو القابلية للقراءة وهي صفات ترتبط بفهم الرسالة، اذ يجب أن تحتوي الرسالة على كلمات سهلة وبسيطة وجمل قصيرة.
- ان تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقي ومصالحه.
- تنوع المفردات ويعني ذلك تجنب التكرارات.
- الواقعية أي التعبير عن الواقع وتجنب التجريد سواء في الأحداث والظروف والمواقف.
- القابلية للتحقق ، ومعناها اشتمال الرسالة على جمل وعبارات عملية يمكن اختبارها والتأكد منها في الواقع.

ج.عوامل فاعلية المتلقي:

يرتبط نجاح عملية الاتصال اساسا بمعرفتنا بنوعية الجمهور الذي يستقبل الرسالة، ولذا فان معرفة الخصائص الديمغرافية والخصائص السيكولوجرافية للجمهور تكون أساسية لتوجيه الرسائل الملائمة اليهم. وتشمل الخصائص الديمغرافية متغيرات مثل: العمر، والنوع، والوضع الاجتماعي والعرقى...، في حين تشمل الخصائص السيكولوجرافية متغيرات مثل: الذكاء، السلوك، والآراء. تلك الخصائص تعتبر مهمة جدا في عملية الإقناع.¹

2. معوقات الاتصال التنظيمي:

يرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن: "المؤثرات التي تحد من فعالية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود".²

أ.معوقات تنظيمية:

ترجع اساسا الى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لايتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص هو

¹.المرجع نفسه، ص55-56-59.

².هادي، نهر، المرجع السابق، ص337.

أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المختصين.¹ ومن بينها أيضا:²

- زيادة حجم الاعياء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.
- التباعد الجغرافي للوحدات الإدارية المكونة للمنظمة مما يصعب مهمة الاتصال الداخلي.
- قصور نظام العلاقات العامة داخل المنظمة والمكلفة بدوره بربط المنظمة ببيئتها الخارجية، والاتصال الخارجي عام لأية منظمة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية.

ب. المعوقات النفسية:

هي أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء فكل منا يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في شخصيته وسلوكه، مما يجعلنا نقع في العديد من الاشكالات دون ان ندري.³

ج- معوقات اجتماعية:

يمكن إدراج أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:

- عدم فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح وانعزالية الإدارة العليا.
- الاختلافات الاجتماعية بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد.
- الاختلافات في الموقع التنظيمي داخل المنظمة.⁴

د. معوقات مرتبطة ببيئة العمل:

عدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال اما غير كامل أو مشوش، وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والخطأ الخاص بها.⁵

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لايفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.

¹ رويم، فائزة ومهيري، بلخير. (معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية). مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية,

عدد خاص الملتقى الدولي حول المعانات في العمل، ورقلة، ص287

² بوحنية، قوي، المرجع السابق، 66.

³ الطاهر، اجيم. " واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية". أطروحة دكتوراه. جامعة منتوري بقسنطينة. الجزائر،

2005، ص89.

⁴ بوحنية، قوي، المرجع السابق، ص67-68.

⁵ احمد، ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. ط2. شركة الجلال لطباعة، 2003، ص346.

-أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.

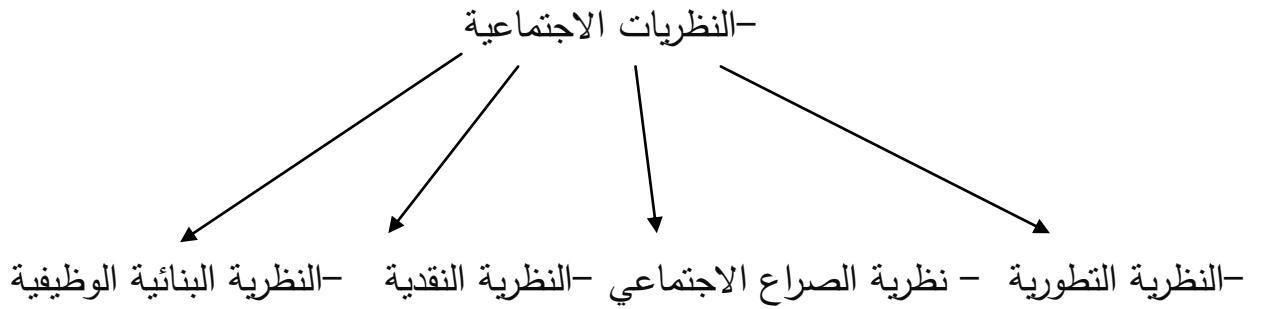
-عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الاتصال.

-عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال.

خامسا: النظريات الاجتماعية المفسرة للاتصال:

الاتصال الإنساني هو عملية حيوية لاتعتمد على الذاكرة الإنسانية فقط، وإنما تعتمد على عوامل أخرى مثل الإدراك الحسي والتفاعل الرمزي.¹

الشكل رقم(07): يوضح النظريات الاجتماعية للاتصال



1- النظرية التطورية:

-تعد من أقدم الإفتراضات التي تركز بشكل مركزي على التغيرات في الطبيعة الأساسية للمجتمع.

-يعتمد على القياس العضوي (أي أن المجتمع يشبه الكائنات العضوية من حيث التقييم العضوي).

*تتضمن النظرية الإفتراضات التالية:

-النظر الى المجتمع باعتباره مجموعة من الأجزاء المترابطة.

-يتعرض المجتمع باستمرار للتغير.

-يتم نقل الأشكال الاجتماعية الجديدة من مجتمعات أخرى عن طريق الأفراد.

¹.نضال فلاح، الضلاعين ومصطفى، يوسف كافي وآخرون. نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري. ط1. عمان: دار العلمي للنشر والتوزيع، 2016، ص193-194.

- تحظى الأشكال الاجتماعية الجديدة بالقبول.

2- نظرية الصراع الاجتماعي:

تعني أن الصراع داخل المجتمع هو أهم العمليات الاجتماعية.

* يتضمن النموذج الافتراضات التالية:¹

- يتكون المجتمع من فئات تختلف مصالحهم بشدة.

- تحاول كل جماعة داخل المجتمع تحقيق مصالحها الخاصة في إطار المنافسة مع الآخرين.

- يتعرض المجتمع المنظم لصراع مستمر.

- تحدث عملية التغيير المستمر من ثنانيا العملية للمصالح المتنافسة والمتصارعة.

3- النظرية النقدية:

تفترض النظرية النقدية أن وظيفة وسائل الإعلام هي مساعدة أصحاب السلطة في المجتمع على فرض نفوذهم.

* نماذج النظريات النقدية:

أ- مدرسة فرانكفورت:

ترى أن الثقافة الجماهيرية ذات الطابع التجاري كانت الوسيلة الأساسية التي مكنت الاحتكارات الرأسمالية من تحقيق النجاح في هذا المجال تكون آراء هذه المدرسة العديد من المداخل والنظريات الاجتماعية مثل نظرية الاقتصاد السياسي والهيمنة والمدخل الثقافي.

ب- النظرية الثقافية النقدية:

تهتم بالتحليل الثقافي لتسجيل مدى ارتباط ماتقدمه وسائل الإعلام بحياة الناس.

ج- نظرية الاقتصاد السياسي:

تركز على تأثير القوى الاقتصادية في المجتمع وعلى ماتقدمه وسائل الإعلام في المجتمع.

* سمات النظرية النقدية:²

- تأكيد حق الفرد في حق الحرية والاختيار.

¹. المرجع السابق، ص 194-195.

². المرجع نفسه، ص 195-196.

- ترى هذه النظريات أن السياق الاجتماعي يوضح صيغة العلاقات بين وسائل الإعلام والقوى المسيطرة في المجتمع.

4- النظرية البنائية الوظيفية:

- أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة.
- يميل هذا المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي.
- تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره.
- بعض الأنشطة المتكررة في المجتمع لاغنى عنها في استمرار وجوده.

خلاصة:

من خلال ماتم تناوله في هذا الجانب، يمكن القول أن الاتصال عملية ديناميكية مشكلة من عدة عناصر، وهو عدة أنواع، كما أن استعراض الأهمية والأهداف التي يتبناها تجعله محور مركزي لأي تنظيم كان، من اجل تحقيق أهدافه، لذلك من الضروري على القائمين على رأس هذا التنظيم إعطاء أهمية كبيرة للاتصال داخل المؤسسات.

الفصل الثالث

الجانف والميراني

تمهيد

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة

ثانياً: تحديد مجالات الدراسة

ثالثاً: أسلوب المعاينة.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاستنتاج العام

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب الميداني من خلال التعريف بمجتمع الدراسة (مديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز)، ثم تحديد مجالات الدراسة وكذا عرض وتحليل النتائج، ثم الاستنتاج العام.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة:

1- التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (أدرار):

تعد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المستثمر الوحيد للطاقة بالجزائر، انتاجا وتوزيعا إضافة إلى إختصاصها في شراء وبيع الغاز الطبيعي، وهذا لإشباع حاجات مختلف زبائنها للأغراض المنزلية أو الصناعية. وهي مؤسسة عمومية تابعة للدولة مهمتها توزيع الطاقة الكهربائية والغاز وتلبية طلبات الزبائن في حدود شروط والقيمة المالية المعمول بها، ونوعية الخدمات والأمن، وذلك بهدف توزيعه بأعلى جودة وأقل تكلفة.

تعد مديرية التوزيع بأدرار أحد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي والوطني حيث تعمل تحت وصاية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والكائن مقرها بولاية وهران تحت شعار SADEG، تأسست سنة 2005 بعد إن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار، وذلك لاتساع حجم زبائنها وزيادة احتياجاتهم. وفي إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز طبقا للأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة مساهمة).¹

2- الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع والغاز:

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري، من أهم الاهداف التي انشأت من أجلها هي خدمة الزبون، حيث تنقسم إلى عدة مصالح لها علاقة مباشرة معه، منها تجارية ومنها صيانة وكذا مصالح خاصة بالمنشآت تسهر على خدمة هذا الزبون كما تنقسم إلى مصالح إدارية تعمل على حسن سير السالفة الذكر من أجل القيام بالواجب على أحسن وجه ممكن.

*مدير مديرية التوزيع: من مهامه:

-إمضاء الشيكات

-عقد الاجتماعات

-التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة، لجنة المشاركة)

-اتخاذ القرارات التسييرية، وهو المسؤول الأول أمام المستويات العليا.²

¹المصدر: ارشيف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

²نفس المصدر السابق.

هنا يعتبر مدير التوزيع صاحب السلطة الأول في المديرية ومنه تنطلق جميع أنواع الصلاحيات لباقي الأقسام، حيث يندرج تحت مدير التوزيع أمانته الخاصة ومسؤول الإعلام والاتصال ثم مساعد الأمن الداخلي ومسؤول الأمن والحماية، مع العلم مدير التوزيع لا يستطيع أن يتبع جميع أمور الإدارة بنفسه لهذا يفوض الصلاحيات للرؤساء الأقسام بحيث تكون الصلاحيات مخولة لكل رئيس قسم على قسمه فقط وباقي المصالح التابعة لقسمه، وعند غياب مدير التوزيع يفوض سلطته باقتراح منه او بالترتيب على حسب الإختصاص إلى رئيس قسم تقنيات الكهرباء بصفته الأقرب، ثم رئيس قسم تقنيات الغاز ثم رئيس قسم المحاسبة والمالية ثم رئيس قسم الموارد البشرية.¹

***قسم تقنيات الكهرباء:** وتندرج تحته ثلاثة مصالح وهي: مصلحة استغلال الكهرباء ومصلحة قنوات التحكم عن بعد ثم مصلحة الصيانة وأربع مقاطعات للكهرباء وتتمثل مهام رئيسه الأساسية في:

-مراقبة عمليات صيانة الشبكات الكهربائية عن طريق المراقبة الدورية وأخذ القياسات واستعمال برامج الاعلام الآلى.

-السهر على عملية تصليح الأعطاب التي تتعرض لها الشركة.

-الحفاظ على أمن وسلامة الأشخاص والشبكات.

في كثير من الأحيان تلزم المهام رئيس القسم بالذهاب إلى الاجتماعات والوقوف في العديد المرات على أعمال الصيانة مما يترتب عليه ترك منصبه حيث يفوض صلاحيته إلى رؤساء المصالح بالترتيب.

***قسم العلاقات التجارية:** يعتبر ذا اهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين المدير والزيون حيث يضم هذا القسم ثلاثة مصالح وخمس وكالات تجارية وتتمثل مهام الرئيس في:

-مراقبة عملية إرسال الفواتير ومتابعة تحصيلها.

-التأكد والحرص على توصيل أو ربط الكهرباء والغاز.

-الحرص الشديد على متابعة تحصيل ديون الشركة في اقرب وقت ممكن.

¹. نفس المصدر السابق.

-النظر والرد على شكاوي واحتياجات الزبائن.

هنا نظرا لكثرة المهام بالنسبة للشخص الواحد يعهد رئيس القسم بتفويض بعد الصلاحيات لمساعديه على حسب اختصاص كل مصلحة من المصالح الثلاثة بالإضافة الوكالات الخمسة.

*قسم تقنيات الغاز: في السابق لم يكن هناك قسم للغاز وهذا بسبب عدم وجود غاز المدينة، ومع التطور الحاصل في الدولة ظهر غاز المدينة أين عملت المديرية على استحداث قسم خاص لتقنيات الغاز واستحداث قطاع لإستغلاله، والسهر على تزويد كل زبون بلغاز دون استثناء مع الحرص على سلامة الأشخاص والمعدات.

يضم قسم تقنيات الغاز مصلحتين واحدة لاستغلال الغاز و الثانية لصيانة وأربع مقاطعات *قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال: يعتبر هذا القسم مهم جدا في المديرية وأهميته تظهر عند الرغبة بتزويد أي زبون بالكهرباء أو الغاز، فلا يمكن للأقسام السالفة الذكر القيام بعملية البناء أو استحداث شبكة للكهرباء أوالغاز فقسم الدراسات وتنفيذ الاشغال يقوم بهذه المهمة وتجسيد المشاريع على أرض الواقع أما الأقسام السالفة الذكر تقوم بعملية التزويد فقط إما بالكهرباء أو الغاز وتتبع الأعطاب والقيام بالصيانة في الوقت المحددة وتعتبر عملية مراقبة تنفيذ الأشغال بلوجه الصحيح من أهم مهام رئيس هذا القسم.¹

*قسم أنظمة الإعلام الآلي: يعتبر هذا القسم الحجر الأساس فكل العمليات التي تقوم بها حواسيب المديرية مرتبطة بهذا القسم، حيث يتحكم بها في شكل شبكة ولا يمكن لأي عون أن يغير من إعدادات الجهاز إلا بموافقة من طرف القسم وذلك من أجل سلامة الأجهزة وسلامة أنظمة المديرية التي تعتبر عصب الإدارة، ومن أهم مهام رئيسه:

-تتبع الشبكة و حمايتها من الأعطاب

-التواصل مع رؤساء الأقسام

-ضمان صيانة الأجهزة(أجهزة الإعلام الآلي، الطابعات، الشبكات...)

¹.نفس المصدر السابق.

*قسم المالية والمحاسبة:وظائف هذا القسم متعددة حيث يضم هذا القسم في طياته ثلاثة مصالح وهي مصلحة الاستغلال المحاسبي ومصلحة المالية و مصلحة الميزانية.

*قسم الموارد البشرية: إن قسم الموارد البشرية مسؤول بالدرجة الأولى عن أهم الأمور التي تبقى المورد البشري على رأس العمل وهو الأجر، حيث يضم مصلحتين وهما مصلحة الإدارة ومصلحة المسار الوظيفي والتكوين، حيث تهتم مصلحة الإدارة بالأجر، وكل ماله علاقة بالأجر والمكافآت وغير ذلك ثم مصلحة المسار الوظيفي والتكوين وتهتم بالمسار الوظيفي للعمال من ترقيات وتكوين.

*مصلحة الشؤون العامة:تعتبر مصلحة الشؤون العامة المسؤولة عن عتاد الإدارة من أجهزة التبريد والعتاد الإستهلاكي كالأقلام وقطاع الغيار لطابعات والنظافة كما أنها المسؤولة عن حظيرة السيارات وغيرها من الأمور اليومية لسير المرفق.¹

*قسم الإدارة والاستثمار:يختص هذا القسم في دراسة السوق وملاحظة الإحتياج من المشاريع بحيث تعد لهذه الحالة نوع المشروع والشروط الواجب توفرها حول مكان إقامة هذا الأخير وكذا مراعاة الشروط الواجب توفرها في الشركة التي تأخذ المناقصة، وذلك بإعداد دفتر الشروط يباع على مستوى المديرية يتضمن جميع البنود التي يجب إحترامها من كلا الطرفين.²(انظر الملحق رقم 02)يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

ثانيا: مجالات الدراسة:

1-المجال الجغرافي:

تقع مديريةية التوزيع جنوب غرب ادرار يحدها من الشمال حي68 مسكن ومن الجنوب حي 100 مسكن العربي بن مهيدي، اما من الشرق فيحدها سوق بوده للخضر والفواكه ومن الغرب ثانوية خالد ابن الوليد.

¹.نفس المصدر السابق.

².نفس المصدر السابق.

2-المجال الزمني:

المرحلة الأولى: مرحلة الدراسة الاستطلاعية: من 7 فيفيري إلى 20 فيفيري 2021: ارتكزت على الملاحظة والمقابلات.

المرحلة الثانية: يوم 25 أبريل إلى 2021: توزيع الاستمارات واسترجاعها في نفس اليوم، لكون الاستبيان أجري بالمقابلة.

3-المجال البشري:

تحتوي مديرية توزيع الكهرباء والغاز على 158موظف من كلا الجنسين مقسمين على مختلف مصالحها وأقسامها.

ثالثا: أسلوب المعاينة:

العينة القصدية:

اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية حيث تعرف بأنها "العينة التي يختارها الباحث بصفة مقصودة أو معتمدة تستهدف فئة معينة من المبحوثين تحمل خصائص معينة وتتوفر فيهم صفات البحث".¹

تم الاعتماد على العينة القصدية تماشيا مع متطلبات الموضوع، حيث أن الشق الأساسي فيه هو الاتصال التنظيمي في ظل الجائحة، وبالعودة للمؤسسة محل الدراسة فقد قامت المؤسسة بمنح عطل استثنائية للنساء الحوامل والمريبات وكذا كبار السن والمرضى، وقللت بذلك نسبة الموظفين إلى 50% طيلة فترة الذروة من الجائحة (من مارس إلى سبتمبر 2020).

وعليه تصبح عينة البحث غير احتمالية قصدية: أي لا يدخل ضمن السحب إلا الموظفون الذين لم يستفيدوا من العطلة الاستثنائية وبقوا يعملون طيلة فترة الذروة.

أما بنسبة لتبويب وتحليل الاستمارات اعتمدنا على نظام الحزم الإحصائية (spss) ولقد تم توزيع الاستمارات على بعض مجتمع الدراسة والسبب هو ان موضوع الدراسة يحتاج الى العمال الذين كانوا يزاولون عملهم اثناء فترة انتشار الوباء.

يشير الجدول الموالي إلى بعض أفراد المجتمع الأصلي للدراسة الذين توفرت فيهم الشروط:

¹.علي، إحسان شوكت وفوزي، عبد الخالق. البحث العلمي(مناهجه، أساليبه، وأدواته). ط1. عمان: دار المناهج للنشر

جدول رقم(01): يبين توزيع الموظفين الذين تحصلوا على العطلة الاستثنائية والموظفين العاملين طيلة فترة انتشار الجائحة:

| الموظفون | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|-----------|----------------|
| الموظفين المتحصلون على العطلة الاستثنائية | 79 | 50% |
| الموظفين العاملين طيلة فترة انتشار الوباء | 79 | 50% |
| المجموع | 158 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الموظفين المتحصلون على العطلة الاستثنائية والموظفين العاملين طيلة فترة انتشار الوباء تقدر ب 50% وهي نفسها، احتراماً لتدابير البروتوكول الصحي.

جدول رقم(02): يبين عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمتبقية:

| الاستثمارات | العدد | النسبة |
|-------------|-------|--------|
| الموزعة | 79 | 100 |
| المسترجعة | 70 | 88.6 |
| المتبقية | 9 | 11.39 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاستثمارات المسترجعة قدرت بنسبة 88.6% في حين المتبقية بنسبة 11.39% ، وتجدر الإشارة لعدم توزيعها مطلقاً نظراً لوجود بعض الموظفين في مهمة عمل، والبقية منهم تحصلوا على العطلة السنوية.

جدول رقم(03): يبين عدد الاستثمارات المقبولة والمرفوضة:

| الاستثمارات | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| المقبولة | 100 | 100% |
| المرفوضة | 00 | 0% |
| المجموع | 100 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الاستثمارات المقبولة هي 100% مما يعني ليس هناك استثمارات مرفوضة.

رابعاً: عرض وتحليل النتائج:

1/البيانات الشخصية للمبحوثين:

يُفصد بها البيانات التي جمعت من عينة الدراسة من اجل التعرف على التركيبة العمالية الموجودة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، نوع الوظيفة، المصلحة المستخدمة، مدة الخبرة) من الجدول رقم(04) الى الجدول رقم(10).

جدول رقم (04): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 77,1% | 54 | ذكر |
| 22,9% | 16 | أنثى |
| 100% | 70 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث تقدر ب 77,1% وما نسبته 22,9% إناث وهذا راجع إلى البرتوكول الصحي الذي اعتمده المؤسسة بإعطاء عطل استثنائية للنساء خاصة الحوامل والمرضعات، وكذا ذوي الأمراض المزمنة والمسنين.

جدول رقم (05): يبين توزيع عينة دراسة حسب متغير السن والأقدمية:

| المجموع | مدة الخبرة | | | السن |
|---------|----------------|-------|-------|------------|
| | 11 سنة فما فوق | 11-5 | 5-0 | |
| 42 | 9 | 13 | 20 | 30-20 |
| 60% | 12,9% | 18,6% | 28,6% | |
| 18 | 7 | 6 | 5 | 40-30 |
| 25,7% | 10% | 8,6% | 7,1% | |
| 10 | 1 | 2 | 7 | 40 فما فوق |
| 14,3% | 1,4% | 2,9% | 10% | |
| 70 | 17 | 21 | 32 | المجموع |

| | | | |
|------|-------|-----|-------|
| 100% | 24.3% | 30% | 45.7% |
|------|-------|-----|-------|

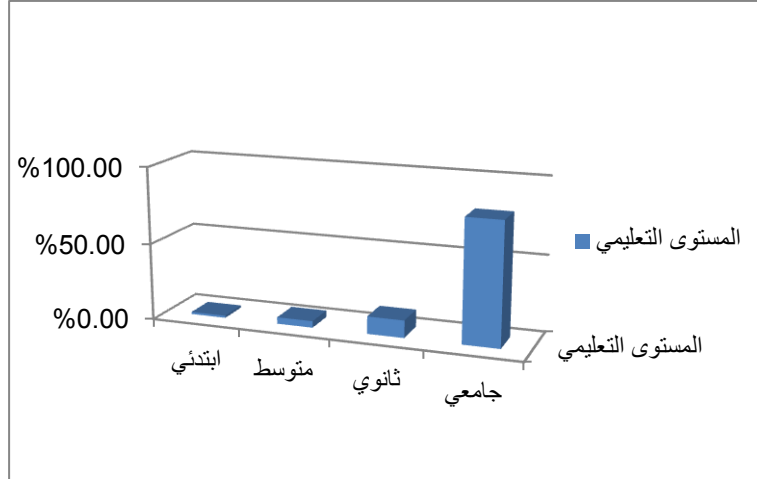
من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه ما يقارب نصف الباحثين أقدميتهم تقل عن 5 سنوات، ثم 30% تتراوح أقدميتهم بين 5 و 11 سنة، أما الذين تفوق أقدميتهم 11 سنة فنسبتهم 24.3%، كما يبين كذلك أن 60% من الباحثين يقل سنهم عن 30 سنة، وأدنى نسبة تعود للذين يفوق سنهم 40 سنة بـ 14.3%، حيث نجد أن 28% من الباحثين يتراوح سنهم بين 20 و 30 سنة وأقدميتهم أقل من 5 سنوات، أما الذين تفوق أقدميتهم 11 سنة يمثلون أدنى نسبة 12.9%، كما يوضح كذلك أن الباحثين بين 30 و 40 سنة أقدميتهم متقاربة وذلك بـ 10% و 8.6% و 7.1% للذين تفوق خبرتهم 11 سنة ثم من 6 إلى 10 سنوات وأقل من 5 سنوات على الترتيب. أما الذين يفوق سنهم 40 سنة فـ 10% لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات، وما يفوقها فنسبتهم ضعيفة 2.9% و 1.4% بالترتيب. وهذا راجع لسياسة المؤسسة في مواجهة الوباء، حيث أعطت عطلا استثنائية لفئة كبار السن وأصحاب الأمراض المزمنة بالدرجة الأولى واعتمدت على الفئة الشابة لأن لديهم مناعة ومقاومة ضده المرض أكثر من الفئات الأخرى.

جدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي:

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 1,4% | 1 | ابتدائي |
| 4,3% | 3 | متوسط |
| 11,4% | 8 | ثانوي |
| 80% | 58 | جامعي |
| 100% | 70 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 80% من عينة الدراسة هم جامعيون أي مؤهلهم العلمي جامعي، أما أدنى نسبة فتعود للباحثين ذوي المستوى التعليمي الابتدائي وذلك بـ 1.4%.

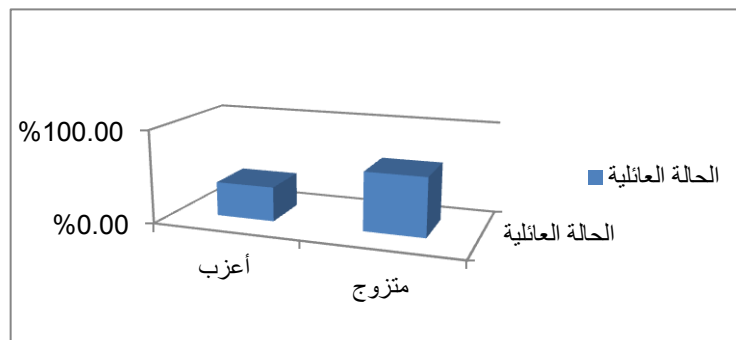
وترجع هذه النسب ووجود أكبر كتلة في المستوى التعليمي الجامعي تماشياً مع نتائج البروتوكول، فحينما يتم الإبقاء على الفئة الشابة فمنطقي أن تكون أكبر نسبة للمستوى التعليمي الجامعي، بدل باقي المستويات والتي نجدها لدى الكهول عادة. الشكل رقم(08): أعمدة بيانية توضح المستوى التعليمي:



جدول رقم(07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية:

| النسبة المئوية | التكرار | الحالة العائلية |
|----------------|---------|-----------------|
| 37,1% | 26 | أعزب |
| 62,9% | 44 | متزوج |
| 100% | 70 | المجموع |

يوضح الجدول أن أكبر نسبة هي 62,9% تمثل المبحوثين المتزوجين، أما نسبة 37,1% تمثل العزاب، بينما لا وجود للأرامل والمطلقين. وهذا راجع إلى أن المؤسسة توفر لموظفيها رواتب وأجور تساعد على توفير حاجياتهم الضرورية وتسهل عليهم تكوين أسرة. الشكل رقم(09): أعمدة بيانية توضح الحالة العائلية:

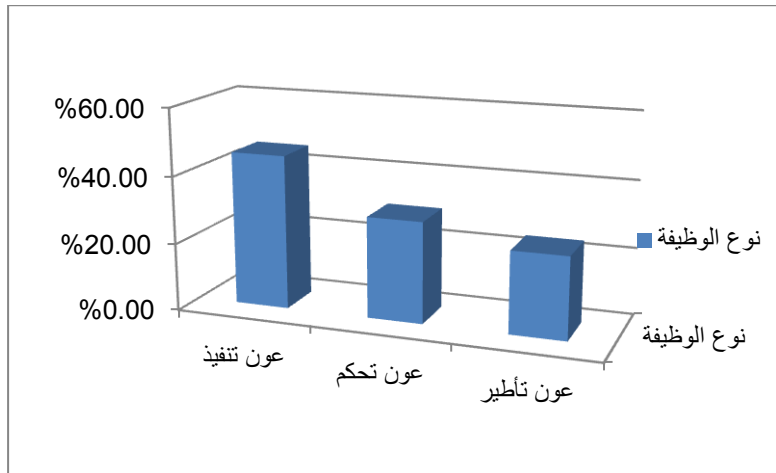


جدول رقم(08): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية:

| الفئة السوسيو مهنية | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------|---------|----------------|
| عون تنفيذ | 32 | 45,7% |
| عون تحكم | 21 | 30% |
| عون تأطير | 17 | 24,3% |
| المجموع | 70 | 100% |

يوضح الجدول أعلاه أنه ما يقارب نصف عينة الدراسة هم أعوان تنفيذ وذلك ب 45,7%، وتليها 30% أعوان تحكم، أما فئة الإطارات فتمثل 24,3% ، وهذا على حسب السلم الهرمي لموظفي المؤسسة.

الشكل رقم(10): أعمدة بيانية توضح الفئة السوسيو مهنية:



جدول رقم (09): يبين توزيع عينة الدراسة حسب المصلحة المستخدمة:

| النسبة المئوية | التكرار | المصلحة |
|----------------|---------|-------------------------|
| 5,7% | 4 | الأمن |
| 5,7% | 4 | مصلحة الزبائن |
| 5,7% | 4 | مصلحة الإعلام الآلي |
| 2,8% | 2 | مصلحة الشؤون العامة |
| 4,2% | 3 | مصلحة الصفقات |
| 8,5% | 6 | مصلحة العلاقات التجارية |
| 8,5% | 6 | مصلحة المالية والمحاسبة |
| 7,1% | 5 | قسم الدراسات |
| 15,7% | 11 | تقنيات الكهرباء |
| 15,7% | 11 | تقني الغاز |
| 14,2% | 10 | مصلحة الموارد البشرية |
| 1,4% | 1 | مصلحة الشؤون القانونية |
| 1,4% | 1 | الأمانة العامة |
| 1,4% | 1 | مصلحة الصيانة |
| 1,4% | 1 | التحصيل |
| 100% | 70 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة الموظفين في مصلحة تقنيات الكهرباء وتقني الغاز هي الأعلى حيث قدرت بـ 15,7%، وتليها مصلحة الموارد البشرية بـ 14,2%، ثم مصلحة العلاقات التجارية ومصلحة المالية والمحاسبة بنسبة 8,2%. ثم مصلحة الأمن ومصلحة الزبائن ومصلحة الإعلام الآلي 5,7%، لتأتي بعد ذلك مصلحة الصفقات بـ 4,2%، و 2,8% تعود لمصلحة الشؤون العامة، في حين أقل نسبة تعود للمصالح التالية، مصلحة الشؤون القانونية والأمانة العامة والصيانة والتحصيل بـ 1,4%. هذا يبين أن

المؤسسة في ظل الوباء اعتمدت بالدرجة الأولى على موظفي المصالح التي تقدم خدمات للزبون ولتوفير متطلبات الأفراد.

2-الاتصال التنظيمي في الظروف العادية:

أ.الوسائل والخدمات الإلكترونية المعتمدة في عملية الاتصال:

جدول رقم(10): يبين الوسائل التكنولوجية المتوفرة في مكاتب المبحوثين:

| الوسائل التكنولوجية | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------------|-----------|----------------|
| الهاتف | 36 | 36,36% |
| الفاكس | 25 | 25,25% |
| الكمبيوتر | 38 | 38,38% |
| المجموع | *99 | 100% |

* : زاد عدد التكرارات عن حجم العينة نظرا لتعدد احتمالات الإجابة الممكنة.

الجدول يوضح الوسائل التكنولوجية المتوفرة في مكاتب المبحوثين، إذ نجد ان أجهزة الكمبيوتر والهاتف تستحوذ على مايفوق ثلثي الوسائل وذلك بـ 38,38% و 36,36% على التوالي. أما أجهزة الفاكس فتمثل 25,25% من مجموع الوسائل المتوفرة. كما أن الوسائل الكتابية الأخرى فهي متوفرة ولم يتم إدراجها ضمن الأسئلة، حيث خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية، وبتطبيق تقنية الملاحظة، فقد لاحظنا وجود لوحة الإعلانات معلقة عند المدخل الرئيسي للمؤسسة وبها الكثير من الإعلانات التي تخص الإجراءات والتدابير المتعلقة بالوباء الحالي، أو التعليمات والتوجيهات التنظيمية.

جدول رقم(11): يبين الوسائل التكنولوجية المستخدمة في كل مصلحة:

| المجموع | وسائل الاتصال | | | لمصلحة المستخدمة |
|---------|---------------|--------|--------|-------------------------|
| | الكمبيوتر | الفاكس | الهاتف | |
| 4 | 1 | 0 | 3 | الأمن |
| 100% | 25 | 0.0% | %75 | |
| 5 | 3 | 1 | 1 | مصلحة الزبائن |
| 100% | 60 | 20 | 20 | |
| 6 | 2 | 2 | 2 | مصلحة الإعلام الآلي |
| 100% | %33.33 | 33.33 | 33.33 | |
| 5 | 2 | 1 | 2 | مصلحة الشؤون العامة |
| 100% | 40 | %20 | 40 | |
| 4 | 2 | 1 | 1 | مصلحة الصفقات |
| 100% | 50 | %25 | 25 | |
| 9 | 3 | 3 | 3 | مصلحة العلاقات التجارية |
| 100% | 33.33 | %33.33 | 33.33 | |
| 8 | 4 | 2 | 2 | مصلحة المالية والمحاسبة |
| 100% | %50 | 25 | %25 | |
| 8 | 3 | 2 | 3 | قسم الدراسات |
| 100% | 37.5 | 25 | 37.5 | |
| 13 | 4 | 3 | 6 | مصلحة تقنيات الكهرباء |
| 100% | 30.76 | 23.07 | %46.15 | |
| 15 | 4 | 5 | 6 | مصلحة تقنيات الغاز |
| 100% | 26.66 | 33.33 | 40% | |
| 16 | 6 | 4 | 6 | مصلحة الموارد البشرية |
| 100% | 37.5 | 25 | %37.5 | |
| 1 | 1 | 0 | 0 | مصلحة الشؤون القانونية |
| 100% | %100 | 0.0% | 0.0% | |

| | | | | |
|------|--------|--------|--------|----------------|
| 1 | 1 | 0 | 0 | الأمانة العامة |
| 100% | %100 | 0.0% | 0.0% | |
| 1 | 1 | 0 | 0 | مصلحة الصيانة |
| 100% | 100 | 0.0% | 0.0% | |
| 3 | 1 | 1 | 1 | التحصيل |
| 100% | %33.33 | %33.33 | 33.33 | |
| 99 | 83 | 52 | 36 | المجموع |
| 100% | %38.38 | %25.52 | %36.36 | |

من خلال الجدول يتبين أن أكثر مصلحة استخداما للهاتف هي مصلحة الأمن وذلك بـ75%، ثم مصلحة تقنيات الكهرباء بـ46% وتليها كل من مصلحة الغاز ومصلحة الشؤون العامة بـ40%، ثم مصلحة الموارد البشرية والدراسات بـ37%، والعلاقات التجارية والإعلام الآلي والتحصيل بـ33%، أما مصلحة المالية والمحاسبة فنسبتها 25%، ولا يوجد استخدام للهاتف في باقي المصالح، حيث ترجع هذه النسب إلى طبيعة المهام الموجودة في كل مصلحة، فمصلحة الأمن تركز في الأساس على العمل بالهاتف، سواء من أجل أخذ المواعيد أو التبليغ أو الاستشارة، أما المصالح التجارية والأعلام الآلي والمالية والمحاسبة فطبيعتها التقنية تجعل من الحاسوب الوسيلة الأكثر استخداما، إذ نجد مصلحة الزبائن تحتل 60%، نظرا لقيامها بعملية الفوترة، وتليها مصلحة الصفقات ومصلحة المالية بـ50%، لقيامها بحساب الميزانية وقيامها بعقود عمل، ثم مصلحة الشؤون العامة بـ40% نظرا لطبيعة عملها كونها المسؤولة عن جرد عتاد الإدارة وكل المرافق، أما مصلحة الدراسات تحتل 37% كونها تستحدث الشبكات الكهربائية وتجسد المشاريع على أرض الواقع، وأخر مصلحة نجد مصلحة العلاقات التجارية بـ33,33% نظرا لتعاملها مع الزبون في إرسال الفواتير. أما بنسبة للمصالح التي تعتمد في تعاملاتها على الفاكس نجد كل من مصلحة الإعلام الآلي، والعلاقات التجارية وتقني الغاز والتحصيل يستخدمون الفاكس ذلك بـ33% تليها مصلحة الصفقات وقسم الدراسات بنسبة 25% ثم تقنيات الكهرباء بـ23%. هذا راج لأن استخدامات هذه المصالح لا تعتمد على الفاكس مثل الوسائل الأخرى.

جدول رقم(12): يبين الخدمات الالكترونية التي يستخدمها المبحوثون:

| النسبة المئوية | التكرار | الوسائل الالكترونية المستخدمة |
|----------------|---------|-------------------------------|
| 54,2% | 38 | الانترنت |
| 42.5% | 29 | الأنترانات(الشبكة الداخلية) |
| 4,2% | 3 | بدون إجابة |
| 100% | 70 | المجموع |

يبين الجدول أنه ما يفوق نصف المبحوثين يستخدمون شبكة الإنترنت في اتصالاتهم التنظيمية حيث يمثلون 54.2%، بينما الذين يستخدمون الشبكة الداخلية (الانترانات) فنسبتهم 42.5% حيث يعد تطبيق (تنسيق) من أهم التطبيقات ، فهو الشبكة الداخلية للمؤسسة التي يعتمد عليها الموظفون في تحقيق عملية الإتصال فيما بينهم وهو خاص بالمؤسسة فقط ولا يمكن لأي شخص خارج المؤسسة أن يستعمله أو يتصل به، لأن المؤسسة توفر لكل شخص حساب، ورقم سري يستخدمه لدى الاستعمال.¹

جدول رقم(13): يبين مدى تعرض الوسائل التكنولوجية للعطب:

| النسبة المئوية | التكرار | تعرض الوسائل للعطب |
|----------------|---------|--------------------|
| 84.28 | 59 | نعم |
| 15.71 | 11 | لا |
| 100% | 70 | المجموع |

من خلال الجدول يتضح أن 84.28% من المبحوثين تتعرض أجهزتهم للعطب، مقابل 15,7%. ولكن تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تنتهج سياسة الصيانة الدورية للوسائل حيث تكون عملية إصلاح العطب فورية، ويوضح الجدول الموالي الإجراءات المتبعة لإصلاح الأعطاب في أقصر وقت ممكن.

¹ المصدر من نتائج المقابلات الاستطلاعية.

جدول رقم(14): يبين الإجراء المتبع في حالة حدوث العطب:

| النسبة | التكرار | الإجراء المتبع |
|--------|---------|-----------------------|
| 94,91 | 56 | تبليغ المصالح المعنية |
| 5,08 | 3 | الإصلاح الفوري |
| 100 | *59 | المجموع |

*قل عدد التكرارات عن حجم العينة، نظرا لاقتصار الإجابة على الفئة التي تعرضت للعطب.

من خلال الجدول يتضح بأن معظم حالات العطب يتم التبليغ عنها للمصالح المعنية، بينما 5.08% فقط يتم إصلاحها فوراً.

ب.الاتصال النازل:

جدول رقم(15): يبين كيفية وصول قرارات الإدارة العليا للمبحوثين.

| النسبة المئوية | التكرار | قرارات الإدارة العليا تصل |
|----------------|---------|---------------------------|
| 80% | 56 | عن طريق المسؤول المباشر |
| 20% | 14 | عن طريق المسؤول الأعلى |
| 100% | 70 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين تصلهم قرارات الإدارة العليا عن طريق المسؤول المباشر وذلك بنسبة 80%، في المقابل 20% من المبحوثين تصلهم قرارات الإدارة العليا عن طريق المسؤول الأعلى. وهذا يبين أن هناك اتصال رسمي ذو شكل عنقودي تعتمد المؤسسة في عملية الاتصال. إضافة إلى أن المؤسسة الجزائرية بشكل عام تتبع النظام البيروقراطي الذي يعتمد على التسلسل الهرمي في نشر المعلومة، وهذا ما أكده ماكس فيبر، حيث يرى أن مركز السلطة هو صنع القرارات وإصدار التعليمات التي تأخذ

طريقها باتجاه واحد من اعلى الهرم التنظيمي الإداري الى القاعدة او المستويات الدنيا التي لا تملك سلطة التقرير، وما عليها إلا التنفيذ.¹

¹ فاروق عبده، فليه والسيد محمد، عبد المجدي. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1. الأردن: دار المسيرة، 2005، ص 56.

جدول رقم(16): يبين الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة العليا في نشر المعلومات:

| المجموع | المرتبة السادسة | المرتبة الخامسة | المرتبة الرابعة | المرتبة الثالثة | المرتبة الثانية | المرتبة الأولى | الوسائل | |
|---------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|--------------------|
| | | | | | | | التكرار | النسبة المئوية |
| 70 | 1 | 13 | 21 | 7 | 21 | 7 | التكرار | الهاتف |
| 100 | 1,43 | 18,57 | 30,00 | 10 | 30,00 | 10,00 | النسبة المئوية | |
| 70 | 3 | 7 | 8 | 30 | 4 | 18 | التكرار | الفاكس |
| 100 | 4,29 | 10,00 | 11,43 | 42,86 | 5,71 | 25,71 | النسبة المئوية | |
| 70 | 1 | 20 | 17 | 12 | 9 | 11 | التكرار | الإعلانات الحائطية |
| 100 | 1,43 | 28,57 | 24,29 | 17,14 | 12,86 | 15,71 | النسبة المئوية | |
| 70 | 18 | 9 | 10 | 9 | 20 | 4 | التكرار | المنشورات |
| 100 | 25,71 | 12,86 | 14,29 | 12,86 | 28,57 | 5,71 | النسبة المئوية | |
| 70 | 12 | 15 | 4 | 6 | 16 | 17 | التكرار | الاجتماعات |
| 100 | 17,14 | 21,43 | 5,71 | 8,57 | 22,86 | 24,29 | النسبة المئوية | |
| 70 | 35 | 6 | 10 | 6 | 0 | 13 | التكرار | البريد الإلكتروني |
| 100 | 50,00 | 8,57 | 14,29 | 8,57 | 0,00 | 18,57 | النسبة المئوية | |

من خلال الجدول يتضح لنا ان الإدارة العليا تعتمد في نشر المعلومات على الفاكس والاجتماعات في المرتبة الاولى مقارنة مع باقي الوسائل وذلك ب 25,71% و 24,29% على التوالي ثم نجد الهاتف و المنشورات كمرتبة ثانية بنسبة 30% و 28.5% اما المرتبة الثالثة تعود لاستخدام الفاكس بنسبة 42.86%، اما في المرتبة الرابعة فنجد الهاتف ب 30% والإعلانات الحائطية في المرتبة الخامسة ب 28.57% اما المرتبة السادسة والأخيرة نجد البريد الإلكتروني بنسبة 50%. وهذا يعود الي المصالح وإختلافها في المهام الموكلة إليها، ومن ثمّ الوسائل المتاحة في المكاتب التي تخدم كل موظف في عمله.

جدول رقم(17): يبين مدى مناقشة القرارات وتعليمات الإدارة العليا حسب المصلحة المستخدمة:

| المجموع | لا | نعم | مناقشة القرارات والتعليمات |
|---------|--------|-------|----------------------------|
| | | | المصلحة المستخدمة |
| 4 | 3 | 1 | الأمن |
| %100 | %75.0 | %25.0 | |
| 4 | 2 | 2 | مصلحة الزبائن |
| %100 | %50.0 | %50.0 | |
| 4 | 2 | 2 | مصلحة الإعلام الآلي |
| %100 | %50.0 | %50.0 | |
| 3 | 0 | 2 | مصلحة الشؤون العامة |
| %100 | %0.0 | %100 | |
| 3 | 0 | 3 | مصلحة الصفقات |
| %100 | %0.0 | %100 | |
| 6 | 0 | 6 | مصلحة العلاقات التجارية |
| %100 | %0.0 | %100 | |
| 6 | 0 | 6 | مصلحة المالية والمحاسبة |
| %100 | %0.0 | %100 | |
| 5 | 0 | 5 | قسم الدراسات |
| %100 | %0.0 | %100 | |
| 11 | 5 | 6 | تقنيات الكهرباء |
| %100 | 45.45% | %54.5 | |
| 11 | 7 | 4 | تقني الغاز |
| %100 | 63.63 | 36.36 | |

| | | | |
|------|-------|------|------------------------|
| 10 | 0 | 10 | مصلحة الموارد البشرية |
| %100 | %0.0 | %100 | |
| 1 | 0 | 1 | مصلحة الشؤون القانونية |
| %100 | %100 | 100% | |
| 1 | 0 | 1 | الأمانة العامة |
| 100% | 0.0% | 100% | |
| 1 | 0 | 1 | مصلحة الصيانة |
| %100 | 0.0% | 100% | |
| 1 | 0 | 1 | التحصيل |
| 100% | 0.0% | 100% | |
| 67 | 19 | 51 | المجموع |
| 100% | 28.35 | 69 | |

من خلال الجدول يتضح أن معظم المبحوثين تسمح لهم الإدارة العليا بمناقشة قراراتها وتعليماتها إذ يمثلون 69%، في حين أن 28.35% ليس مسموحاً لهم بمناقشة القرارات والتعليمات. وبالعودة إلى توزيع هذه النتائج على حسب المصالح المستخدمة نجد أن مصالح كل من الشؤون العامة والعلاقات التجارية والمالية والمحاسبة والموارد البشرية والشؤون القانونية والأمانة العامة والصيانة والتحصيل وقسم الدراسات، كل مبحوثيها يسمح لهم بمناقشة القرارات والتعليمات، بينما مصالح الأمن وتقني الغاز والزبائن والإعلام الآلي وتقنيات الكهرباء، فهي تشكل المصالح التي حازت على أكبر النسب في عدم مناقشة القرارات والتعليمات، وذلك من خلال النسب الآتية: 75%، 63.63%، 50%، 50%، 45.45%

يمكن إرجاع هذا التفاوت في النسب لمدى مناقشة القرارات من عدمها مقارنة بالمصالح، إلى الطبيعة التقنية لبعض المصالح، والتي لا تستدعي مناقشة كمصلحة الإعلام الآلي أو تقنيات الكهرباء والغاز ومصلحة الزبائن كذلك التي تركز في عملها على عمليات الفوترة،

بينما المصالح الأخرى كالصفقات والمالية والموارد البشرية فهي تحتاج إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ومناقشتها نظرا لطبيعة مهامها، حيث الإتصال واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية وكلا منهما يعتبر خاضعا للأخر ويعتمد عليه وهذا ما عبر عنه سيمون حيث قال إنه يجب ان تتطبق مراكز اتخاذ القرارات بصورة ضرورية مع مراكز الاتصالات وان تكون الاخيرة ملحقة بالأولى، وتكمن اهمية اتخاذ القرارات في : حل المشاكل، وتقييم وتطوير البدائل.¹

ج.الاتصال الصاعد:

جدول رقم(18): يبين وسائل اتصال المبحوثين بالإدارة العليا:

| المجموع | المرتبة السادسة | المرتبة الخامسة | المرتبة الرابعة | المرتبة الثالثة | المرتبة الثانية | المرتبة الأولى | المراتب الوسائل | |
|---------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|--------------------|-----------------------|
| | | | | | | | التكرار | النسبة المئوية |
| 70 | 5 | 6 | 4 | 14 | 11 | 22 | التكرار | |
| | | | 5,7% | | % | | النسبة | |
| %100 | %7,14 | %8,57 | 1 | %20 | 15,71 | %31,43 | المئوية | الهاتف |
| 70 | 10 | 18 | 23 | 25 | 14 | 8 | التكرار | |
| | % | %25,7 | % | % | %20, | | النسبة | |
| %100 | 14,28 | 1 | 32,85 | 35,71 | 00 | %11,42 | المئوية | الفاكس |
| 70 | 20 | 7 | 5 | 9 | 1 | 1 | التكرار | |
| | % | | % | %12, | % | | النسبة | |
| %100 | 28,57 | %10 | 7,14 | 86 | 1,43 | %1,43 | المئوية | الإعلانات الحائطية |
| 70 | 4 | 19 | 10 | 9 | 10 | 3 | التكرار | |
| | | % | %14, | % | % | | النسبة | |
| %100 | %5,71 | 27,14 | 29 | 12,86 | 14,28 | %4,28 | المئوية | المنشورات |

¹.حمدي ، مداني . تسيير الموارد البشرية ومركزية القرار، رسالة ماجستير. قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ،

| | | | | | | | | |
|------|-------|-------|------|-------|----|--------|-------------------|-------------------|
| 70 | 17 | 6 | 24 | 11 | 15 | 17 | التكرار | الاجتماعات |
| %100 | 24,2% | 8,57% | % | 15,1% | % | 24,29% | النسبة المئوية | |
| 70 | 14 | 14 | 4 | 2 | 19 | 19 | التكرار | البريد الإلكتروني |
| %100 | 20% | 20% | 5,7% | 2,8% | % | 27,14% | النسبة المئوية | |
| 420 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | | المجموع |

يوضح الجدول اعلاه ان المبحوثين يعتمدون - في اتصالهم بالإدارة العليا- على الهاتف في المرتبة الأولى بنسبة 31,43% وبليها البريد الإلكتروني في المرتبة الثانية ب 27,14% اما المرتبة الثالثة نجد الفاكس بنسبة 35,71% وتقاربها الاجتماعات في المرتبة الرابعة ب 34,29% ثم المرتبة الخامسة للمنشورات ب 27,14% اما الإعلانات الحائطية فهي في المرتبة السادسة بنسبة 28,57%

جدول رقم (19): يبين الاتصال غير الرسمي للمبحوثين مع مسؤولهم المباشر:

| الاتصال بلمسؤول المباشر في تسيير شؤون العمل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---------|----------------|
| نعم | 30 | 42,9% |
| لا | 40 | 57,1% |
| المجموع | 70 | 100% |

الجدول أعلاه يبين أن 57,1% من المبحوثين لا يتصلون بمسؤولهم المباشر في تسيير شؤون العمل بطريقة غير رسمية، في المقابل نجد نسبة 42,9% يتصلون بمسؤولهم المباشر في تسيير شؤون العمل بطريقة غير رسمية. هذا يدل على أن الاتصال بين الموظفين والمسؤول المباشر هو اتصال رسمي بعيدا عن العلاقات الغير رسمية وفي حدود العمل وهذا دليل على أن العامل يحترم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

جدول رقم(20): يبين الاتصال غير الرسمي للمبحوثين مع الإدارة العليا :

| النسبة المئوية | التكرار | الاتصال مع الإدارة العليا بطريقة غير رسمية |
|----------------|---------|--|
| 32,9% | 23 | نعم |
| 67,1% | 47 | لا |
| 100% | 70 | المجموع |

من خلال الجدول نستنتج أن ما يفوق نصف المبحوثين لا يتصلون مع الإدارة العليا في تسيير شؤون العمل بطريقة غير رسمية وذلك بنسبة 67,1% في المقابل نجد نسبة 32,9% من المبحوثين يتصلون بالإدارة العليا في تسيير شؤون العمل بطريقة غير رسمية. وهذا راجع إلى أن الاتصال الموجود بين الموظفين والإدارة العليا هو اتصال رسمي صاعد حيث يؤدي الجميع العمل المكلف به ضمن الإطار القانوني ووفق المهام التي يملئها عليه منصبه.

د.الاتصال الأفقي:

جدول رقم(21): يبين وسائل اتصال المبحوثين مع زملائهم في المكاتب:

| المجموع | المرتب | | | | | | | الوسائل |
|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|--------------------|
| | المرتب السادسة | المرتب الخامسة | المرتب الرابعة | المرتب الثالثة | المرتب الثانية | المرتب الأولى | المرتب | |
| 70 | 4 | 9 | 13 | 7 | 7 | 30 | التكرار | الهاتف |
| 100% | 5,7% | 12,8% | 18, | 10% | 00 | 42, | النسبة المئوية | |
| 70 | 7 | 14 | 13 | 9 | 25 | 7 | التكرار | الفاكس |
| 100% | 10% | 20% | 18, | 12, | 35. | 10% | النسبة المئوية | |
| 70 | 6 | 16 | 8 | 4 | 4 | 11 | التكرار | الإعلانات الحائطية |
| 100% | 8,5% | % | 11, | % | 5,7% | 15, | النسبة المئوية | |
| 100% | 7 | 22,86 | 43 | 5,71 | 1 | 71 | النسبة المئوية | |

| | | | | | | | | |
|------|-------|-------|------|------|------|------|---------|------------|
| 70 | 29 | 9 | 11 | 13 | 7 | 5 | التكرار | المنشورات |
| | % | %12,8 | %15, | %18, | | %7,1 | النسبة | |
| %100 | 41,43 | 6 | 71 | 57 | %10 | 4 | المئوية | |
| 70 | 17 | 9 | 15 | 10 | 9 | 10 | التكرار | الاجتماعات |
| | %24, | %12,8 | %21, | %14, | %12, | %14, | النسبة | |
| %100 | 29 | 6 | 43 | 29 | 86 | 29 | المئوية | |
| 70 | 7 | 13 | 10 | 27 | 18 | 7 | التكرار | 38,57% |
| | | %18,5 | %14, | | %25. | | النسبة | |
| %100 | 10% | 7 | 29 | | 71 | %10 | المئوية | |
| 420 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | المجموع | |

الجدول اعلاه يشير إلى ان المبحوثين يعتمدون في عملية الإتصال فيما بينهم بالدرجة الأولى على الهاتف بنسبة 42,86% ويليهما الفاكس بنسبة 35,71% في الدرجة الثانية اما في الدرجة الثالثة البريد الإلكتروني بـ 38,57% والاجتماعات في الدرجة الرابعة بـ 21,43% وتليها الإعلانات الحائطية كدرجة خامسة بنسبة 22,86% ثم في الدرجة الاخيرة نجد المنشورات بـ 41,43%. وهذا يعود الى اختلاف المعلومة المراد نقلها والوسيلة المتوفرة لدى المبحوثين ومنه يتضح لنا ان هناك اتصال أفقي بين الموظفين.

جدول رقم(22): يبين الاتصال غير الرسمي بين الزملاء في المكاتب في تسيير شؤون العمل:

| النسبة المئوية | التكرار | تسيير شؤون العمل بطريقة غير رسمية |
|----------------|---------|-----------------------------------|
| %42,9 | 30 | نعم |
| %57,1 | 40 | لا |
| %100 | 70 | المجموع |

من الجدول أعلاه يتضح أن مايفوق نصف المبحوثين لايتصلون مع بعض في تسيير شؤون العمل بطريقة غير رسمية وذلك بنسبة 57,1% في حين نجد أن 42,9% من المبحوثين

يتصلون مع بعض في تسيير شؤون العمل بطريقة غير رسمية. هذا الأمر يعود إلى أن الموظفين يتبعون القوانين والقواعد والتسلسل الهرمي في تسيير شؤون العمل. جدول رقم (23): يبين في حالة تعرض المبحوثين لمشاكل في مجال العمل لمن يلجئون.

| اللجوء لاستشارة | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------------------|---------|----------------|
| زميلك في العمل بحكم التخصص والخبرة | 27 | 38,6% |
| زميلك بحكم انه صديقك | 12 | 17,1% |
| المسؤول المباشر | 31 | 44,3% |
| المجموع | 70 | 100% |

من الجدول أعلاه نستنتج أن 44,3% من المبحوثين يلجؤون إلى مسؤولهم المباشر في حالة تعرضهم لمشاكل في مجال العمل في المقابل هناك نسبة 38,6% من المبحوثين من يلجؤون إلى زملائهم بحكم الخبرة والتخصص، في حين نجد نسبة 17,1% من يلجئون إلى زميلهم بحكم أنه صديقه. وهذا دليل على احترام الإطار القانوني للمؤسسة واحترام مهام كل موظف حسب ما يمليه منصبه، كما أنه مؤشر هام على أن دائرة العمل بطريقة غير رسمية ضيقة نوعا ما.

جدول رقم (24): يبين وجود العلاقات الشخصية بين المبحوثين خارج العمل

| وجود علاقات شخصية | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| نعم | 41 | 58,6% |
| لا | 29 | 41,4% |
| المجموع | 70 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد علاقات شخصية بين المبحوثين خارج العمل وذلك بنسبة 58,6% حسب إجابات المبحوثين، كما أنه هناك من المبحوثين من أجابوا أنه لا تربطهم علاقات شخصية خارج العمل وقدرت نسبتهم بـ 41,4%. وهذا دليل على أن الموظفين تربطهم علاقات اجتماعية خارج المؤسسة.

جدول رقم(25): يبين مدى تعاون المبحوثين فيما بينهم في مجال العمل خارج الإطار الرسمي

| النسبة المئوية | التكرار | التعاون خارج الإطار الرسمي |
|----------------|---------|----------------------------|
| 60% | 42 | نعم |
| 40% | 28 | لا |
| 100% | 70 | المجموع |

الجدول أعلاه يوضح أن 60% من المبحوثين يتعاونون في مجال العمل خارج الإطار الرسمي، في مقابل 40% من المبحوثين لا يتعاونون في مجال العمل خارج الإطار الرسمي. هذا يبين أن هناك اتصال أفقي داخل المؤسسة وبين العمال في تسير أمور العمل، ويرجع هذا الأمر كذلك إلى أن التعاون يسهل على العمال تأدية الأعمال المكلفة إليهم، ويخلق جو من التآلف والتضامن بين العمال.

وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج الجدولين 22 و23، يمكننا القول أن الاتصال غير الرسمي بين الموظفين يكون في شقه الاجتماعي أي المساعدة والتعاون في إنجاز المهام، أما الإنابة عن بعضهم البعض فهي غير موجودة، وكل يؤدي دوره ومهامه حسب ما يخوله القانون.

جدول رقم(26): يبين إمكانية التجمع داخل المكاتب لتبادل أطراف الحديث:

| النسبة المئوية | التكرار | التجمع داخل المكاتب لتبادل أطراف الحديث |
|----------------|---------|---|
| 57,1% | 40 | نعم |
| 42,9% | 30 | لا |
| 100% | 70 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57,1% من المبحوثين قالوا انهم كانوا يجتمعون داخل المكاتب لتبادل أطراف الحديث في حالة عدم وجود عمل في حين نجد أن نسبة 42,9% لم يكونوا يجتمعون داخل المكاتب لتبادل أطراف الحديث في حالة عدم وجود

عمل. هذا يبين وجود اتصال غير رسمي بين الموظفين يكثف من وجود اللقاءات والحوارات بين الموظفين.

-الاتصال في الظروف الاستثنائية (جائحة كورونا)

جدول رقم(27): يبين البروتوكول (الإجراءات) الصحي الذي تعتمده المؤسسة:

| الإجراءات | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------------|-----------|----------------|
| ارتداء الكمامات | 66 | 34.37% |
| التباعد | 54 | 28.42% |
| التقليل من عدد الموظفين | 70 | 36.84% |
| المجموع | * 190 | 100% |

*زاد عدد التكرارات عن حجم العينة نظرا لتعدد احتمالية الإجابة .

من خلال الجدول يتبين أن المؤسسة اعتمدت على بروتوكول صحي وإجراءات وقائية كي تحمي موظفيها وتقلل من نسبة الإصابة بالفيروس حيث كانت النسب متقاربة ، فقد قامت المؤسسة بإعطاء عطل استثنائية بنسبة 36,84% لكل من كبار السن وأصحاب الأمراض المزمنة والنساء والحوامل والمرضعات، ثم ارتداء الكمامات بنسبة 34,37%، وبعدها التباعد بنسبة 28,4%.

جدول رقم (28): يبين عدد الموظفين في المكاتب في هذه المرحلة الوبائية:

| عدد الموظفين | التكرارات | النسبة المئوية |
|--------------|-----------|----------------|
| من 2 إلى 4 | 46 | 63% |
| من 4 إلى 6 | 24 | 32.9% |
| المجموع | 70 | 100% |

الجدول يبين أن عدد الموظفين في ظل الجائحة حيث نجد مايفوق النصف من موظفين من موظفين إلى أربع متواجدين في مكتب واحد بنسبة 63% وهذا لتقليل من التجمعات داخل المكاتب، في حين نجد نسبة 32,9% تمثل تواجد الموظفين من (2 إلى 6)، وهذا نظرا لمساحة المكتب ومدى تباعد المكاتب فيها.

وحين قيامنا بالملاحظة، فقد تبين أن عدد الموظفين كان يتوافق مع مساحة القاعات المخصصة لهم، حيث كانت القاعات الصغيرة تحوي 3 موظفين على الأكثر، أما القاعات الكبيرة فيصل عدد الموظفين بها ل6، مع العلم أن كلها تتوفر فيها شرط التهوية.

جدول رقم(29): يبين تجمع المبحوثين داخل المكاتب في ظل الوباء:

| النسبة المئوية | التكرار | التجمع داخل المكاتب |
|----------------|---------|---------------------|
| 41,4% | 29 | نعم |
| 58,6% | 41 | لا |
| 100% | 70 | المجموع |

الجدول أعلاه يبين أن نسبة 58,6% من الموظفين لا يجتمعون داخل المكاتب في حين 41,4% يجتمعون داخل المكاتب، وهذا فيه نوع من التغيير مقارنة بالظروف العادية في الجدول 26.

كما أن بعض المقابلات مع أولئك الذين صرحوا بأنهم يتجمعون أكدوا على أن التجمع كان في ظل احترام المسافة الاجتماعية المنصوص عليها، ناهيك عن كون القاعات بها تهوية جيدة، وهذا يعود هذا إلى مقاربتهم للإجراءات الوقائية ضد هذا الفيروس.

ومن جهة أخرى يبين الجدول الآتي، وجود مواقف للتجمعات بالمكاتب، لكن كانت خارجة عن إرادة بقية الموظفين. وهذا مايفسر وجود نسبة معتبرة من أولئك الذين يتجمعون بالمكاتب لتبادل أطراف الحديث، إما أن فئة منهم مكرهون على ذلك بأن يفد إليهم زملاؤهم من المكاتب الأخرى ولم يتمكنوا من طردهم احتراماً للعرف، وفئة أخرى كانت تتجمع بإرادتها اعتقاداً منها أنها لا تزال تحترم البروتوكول الصحي وذلك من خلال فتح النوافذ لضمان التهوية واحترام المسافة الآمنة(1م).

جدول رقم(30):يبين تعرض المبحوثين لمواقف التجمع في المكاتب دون إرادتهم:

| التعرض لموقف التجمع دون إرادتهم | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------------------|---------|----------------|
| نعم | 42 | 60% |
| لا | 27 | 38,6% |
| دون إجابة | 1 | 1,4% |
| المجموع | 70 | 100% |

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 60% من المبحوثين تعرضوا لمواقف التجمع دون إرادتهم في مقابل 38,6% لميتعرضوا لمواقف التجمع دون إرادتهم فيحين نجد،4% لم يقدم إجابة. وبالعودة لنتائج الجدول رقم(29) نجد أن نسبة التجمع الحالية قلت فبعدها كانت 57.1% أصبحت 41.5% كما أن أكبر نسبة منهم أشارت إلى أن التجمع كان دون إرادتهم أي مفروضا، وتماشيا مع العادات لم يستطيعوا منع هذه التجمعات.

جدول رقم(31): يبين مصافحة المبحوثين لزملائهم في ظل الوباء:

| التصافح بين الموظفين | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|---------|----------------|
| نعم | 25 | 35,7% |
| لا | 39 | 55,7% |
| دون إجابة | 6 | 8,6% |
| المجموع | 70 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 55,7% من المبحوثين قالوا أنه لم يكن هناك تصافح فيما بينهم في حين 35,7% كانوا يتصافحون فيما بينهم، وبالعودة للممارسات اليومية قبل الجائحة، فمن المعتاد أن يقوم الموظفون بالتصافح بينهم وإلقاء التحية، وهو بمثابة امتداد لثقافة المجتمع المحلي المعروف بكثرة العلاقات الاجتماعية ومرونتها فهاهي الزوايا تستقطب الوافدين من كل البلدان ويتم احتضانهم، وكذلك الزيارات التي تقام ويتم فيها احتضان مختلف فئات المجتمع في مختلف المناطق، أين يتم التعارف وتبادل أطراف الحديث وضيافة مختلف الناس ولو لم يكونوا من المعارف، حتى أنه يوجد شارع اسمه زنفة السلام عليكم، وسمي بذلك نظرا لكثرة إلقاء السلام على المارة فيه، سواء كانوا من المعارف أو لا...الخ، هذا كله رسخ فكرة التعارف والتصافح بين الناس والتي هي مصدر أساسي تستمد المؤسسة ثقافتها منه، وهو ما يفسر استمرار سلوك المصافحة بالرغم من منعه من طرف المؤسسة كإجراء احترازي، وتشير المقابلات التي أجريت مع بعضهم أن المصافحة تكون في ظل وجود المعقم وبالتالي فهي آمنة، ومن خلال الملاحظات يمكننا القول أن قارورات المعقم متوفرة في كل المكاتب، لكن يبقى احتمال الاستعمال الدوري للمعقم احتمال يصعب جزمه في ظرف وجيز.

جدول رقم(32): يبين مدى تعرض المبحوثين لمواقف المصافحة دون إرادتهم:

| التعرض لمواقف المصافحة دون إرادة | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------------------|---------|----------------|
| نعم | 46 | 65,7% |
| لا | 23 | 32,9% |
| دون إجابة | 1 | 1,4% |
| المجموع | 70 | 100% |

الجدول أعلاه يبين نسبة 65,7% من الموظفين تعرضوا لمواقف المصافحة دون إرادة في مقابل هناك نسبة 32,9% من الموظفين لم يتعرضوا لمواقف المصافحة دون إرادة في حين نسبة 1,4% لم يقدموا إجابة. هذا يبين أنه الموظفين اقتنعوا بفكرة وجو الوباء فتجنوا المصافحة فيما بينهم حفاظا على سلامتهم وتجنب تسجيل أي إصابة.

جدول رقم(33): يبين الوسيلة التي اعتمدها الإدارة للاتصال بالموظفين في مرحلة انتشار الوباء:

| الوسائل | المرتبة | | |
|---------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | المرتبة الأولى | المرتبة الثانية | المرتبة الثالثة |
| الوسائل الشفهية | التكرار | 40 | 17 |
| | النسبة المئوية | 57,17% | 24,28% |
| الوسائل الكتابية | التكرار | 10 | 30 |
| | النسبة المئوية | 14,28% | 42,85% |
| الوسائل الإلكترونية | التكرار | 20 | 23 |
| | النسبة المئوية | 31,43% | 32,86% |
| المجموع | 70 | 70 | 210 |

من خلال الجدول يتضح التغيير الذي طرأ على وسائل الإتصال في المؤسسة في ظل الجائحة حيث اصبحت تعتمد بالدرجة الأولى على الوسائل الإلكترونية(البريد الإلكتروني والتحاظر عن بعد...الخ) ب 58,57% كأكبر نسبة حيث نجد في الدرجة الثانية الوسائل

الشفهية(الهاتف، الاجتماعات، المقابلات المكتبية،...الخ) ب57,17% اما الوسائل الكتابية(الفاكس، الاعلانات الحائطية، المنشورات،...الخ) هي في الدرجة الاخيرة بنسبة 42,85%. وهذا اجتنابا للعدوى واستفحال الفيروس وكون الوسائل الإلكترونية تغني عن الاجتماعات و التجمعات الفعلية لأنها وسائل سمعية بصرية كما توفر الجهد والوقت، وحتى المال، فالمقابلات التي تمت بينت أن المؤسسة استفادت كثيرا من الاجتماعات والتحاضر عن بعد، فبدل التحضير للاجتماع أو المحاضرة ،...الخ أو بعث الموظفين في مهمة عمل مع تغطية مصاريفهم، صار ذلك ممكنا دون عناء التنقل والسفر ودفع تكاليف إضافية.

جدول رقم(34): يبين الوسيلة الأكثر استخداما للاتصال بين الموظفين في ظل الوباء:

| الوسيلة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------|---------|----------------|
| الوسيلة الالكترونية | 66 | 94,4% |
| الوسيلة الشفهية | 4 | 5,5% |
| المجموع | 70 | 100% |

من خلال الجدول، نجد أن معظم المبحوثين يعتمدون على الوسيلة الالكترونية للاتصال بالدرجة الأولى وذلك بنسبة 94,4% مقارنة مع باقي الوسائل، وهذا يعود للوضع الراهن الذي خلفه الوباء حيث أن المؤسسة اجتنبت كل ما يمكنه نقل الفيروس مثل الوسائل الكتابية كإجراء وقائي.

جدول رقم(35): يبين إذا كانت وسيلة الاتصال في هذه المرحلة كافية:

| الوسيلة كافية | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| نعم | 64 | 91,4% |
| لا | 6 | 8,6% |
| المجموع | 70 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الوسيلة التي أصبح يتواصل بها الموظفون في هذه المرحلة كانت كافية لهم حيث قدرت نسبة الذين قالو أن الوسيلة كافية 91,4% في حين الذين قالو أنها غير كافية قدرت نسبتهم 8,6%، وهذا يوضح أن المبحوثين راضون على

هذه الوسيلة وأن الاتصال عبرها يكون واضحاً ومفهوماً، كما أنها ساعدتهم على تأدية أعمالهم في ظل انتشار هذا الوباء.

جدول رقم(36): يبين مدى تواصل المبحوثين مع زملائهم المتحصنين على العطلة الاستثنائية:

| الاتصال بزملاء | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| نعم | 42 | 60% |
| لا | 28 | 40% |
| المجموع | 70 | 100% |

من الجدول أعلاه نستنتج أن 60% من المبحوثين على تواصل مع زملاءهم اللذين تحصلوا على العطلة الاستثنائية في مقابل نسبة 40% من المبحوثين ليسوا على تواصل مع زملائهم اللذين تحصلوا على العطلة الاستثنائية. هذا يدل على عدم انقطاع التواصل بين الموظفين جراء أي ظرف كان وذلك للمحافظة على العلاقات الموجودة بينهم.

جدول رقم(37): يبين سبب اتصال المبحوثين بزملائهم:

| سبب الاتصال | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| الاطمئنان عليهم | 32 | 45.7% |
| الاستشارة في أمور العمل | 19 | 27.1% |
| بدون إجابة | 19 | 27.1% |
| المجموع | 51 | 100% |

الجدول أعلاه يبين نسبة 45,7% من الموظفين الذين كانوا يتصلون بزملائهم اللذين تحصلوا على العطلة الاستثنائية سببه الاطمئنان عليهم في حين نسبة 27,1% كانوا يتصلون بزملائهم لغرض الاستشارة في أمور العمل في المقابل نجد 27,1%. بينما نسبة الذين لم يجيبوا على السؤال قدرت نسبتهم 27.1%.

جدول رقم(38): يبين رأي الموظف في وجود تأثير للجائحة على الاتصال التنظيمي مع الإدارة العليا:

| أثرت الجائحة | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| نعم | 6 | 8,2% |
| لا | 64 | 87,7% |
| المجموع | 70 | 100% |

يوضح الجدول أن معظم المبحوثين بنسبة 87,7% كان عملهم سلس وسهل في ظل الجائحة و لم يؤثر هذا الوباء سلبا على الإتصال التنظيمي، بل ساعدت أكثر فأكثر حيث اكتشفت عدة جوانب منها الإتصال عن بعد والعمل على مايسمى بشبكة "تنسيق" فوفرت الكثير من الجهد والوقت والتكاليف المادية .

جدول رقم(39): يبين رأي الموظف في وجود تأثير للجائحة على الاتصال التنظيمي في المصلحة:

| تأثير الجائحة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| نعم | 17 | 23,3% |
| لا | 53 | 72,6% |
| المجموع | 70 | 100% |

يبين الجدول أن مايفوق نصف المبحوثين بنسبة 72,6%لم تؤثر جائحة كورونا على اتصالاتهم في المصلحة، كونهم كانوا على اتصال دائم والعمل لم يتوقف إضافة إلى ذلك أنها لم تكن عائق في سير العمل بل سار للأحسن، في حين 23.3%أثرت جائحة كورونا على اتصالاتهم بالمصلحة، وذلك لارتباط عملهم بشكل كبير على الاتصال المباشر وليس عن بعد بالمصلحة.

جدول (40): يبين تأثير جائحة كورونا على العلاقات الشخصية بين المبحوثين:

| النسبة المئوية | التكرار | تأثير كورونا على العلاقات الشخصية |
|----------------|---------|-----------------------------------|
| 61,4% | 43 | نعم |
| 38,6% | 27 | لا |
| 100% | 70 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مانسبته 61,4% من المبحوثين أثرت جائحة كورونا على علاقاتهم الشخصية فيما بينهم في مقابل مانسبته 38,6% لم تأثر جائحة كورونا على علاقاتهم الشخصية. وهذا نتيجة أن الاتصال فيما بينهم أصبح مقتصرة على التواصل عن بعد فقط.

الاستنتاج العام:

من خلال هذه الدراسة من جانبيها النظري والميداني وبعد مناقشة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارة نستنتج أن عملية الإتصال في المؤسسة شهدت تغير في الاتصال وسائله وكذا في أشكاله، أصبح للاتصال شكل آخر، انعدمت الاجتماعات الحضورية، وأصبحت تقام عن بعد وتغيرت وسائل الاتصال عن سابقتها. فأصبحت المؤسسة والموظفين يعتمدون في تواصلهم على الوسائل التكنولوجية والخدمات الإلكترونية وبدرجة كبيرة على الإنترنت الشبكة الداخلية. فالإتصال قبل الجائحة كان يعتمد فيه على الوسائل الكتابية بالدرجة الأولى، فكانت القرارات والمعلومات الصادرة عن الإدارة العليا تنشر وتتداول عن طريق المنشورات والإعلانات الحائطية إضافة إلى الاجتماعات التي كانت تقوم المؤسسة بعقدتها لمناقشة وتبادل المعلومات والاتصال في مرحلة ما قبل الوباء كان اتصال الإدارة العليا بالموظفين اتصال رسمي، أما فيما يخص الاتصال الصاعد فكان يتم عن طريق الوسائل الشفهية وكذا الكتابية بحيث كان الموظفين يقومون بتقديم انشغالاتهم للمسؤول الأعلى عن طريق المقابلات وجها لوجه أو عن طريق كتابة تقارير، في هذا الجانب كان الاتصال يتميز بنوع من غير الرسمية، وبالنسبة للاتصال الأفقي فكان غير رسمي بين الموظفين بحيث كان الموظفين يتعاونون في انجاز الأعمال المكلفون بها وكذا تبادل الخبرات والمعلومات. لكن أثناء انتشار الوباء تغير هذا الاتصال بالمؤسسة فأصبحت الإدارة العليا تعتمد على الوسائل التكنولوجية والخدمات الإلكترونية في اتصالها بالموظفين فكانت المعلومات تنشر عن طريق البريد الإلكتروني للموظفين أو باستعمال خدمة الأنترنات إضافة إلى استعمال الهاتف، والاتصال هنا كان اتصال رسمي، أما في الاتصال الصاعد فكان الموظفين يستخدمون الاتصال الإلكتروني عن طريق الأنترنات والأنترنات للاتصال بالإدارة العليا في هذه المرحلة أصبح الاتصال رسمي، أما في الجانب الآخر في الاتصال الأفقي الموظفين يتواصلون عن طريق الوسيلة الشفهية وجها لوجه وبطريقة غير رسمية، في هذه المرحلة وأثناء انتشار الوباء نلاحظ أن الموظفين أصبح اتصالهم يقتصر على الاتصال الشفهي دون الاحتكاك الجسدي. استفحال هذا الوباء وأتباع الموظفين كل الإحترازاات الوقائية التي أقرتها المؤسسة، تم التوصل إلى أن الوسائل المعتمدة في عملية

الاتصال في هذه المرحلة ساعدت الموظفين والمؤسسة على أداء مهامها بأريحية دون الشعور أو الحاجة إلى استخدام الوسائل السابقة. وأن التغيير في هذه الوسائل لم يؤثر سلبا في العملية الاتصالية هذا الأمر سيجعل المؤسسة تهتم أكثر بالوسائل الحديثة والتكنولوجية تحسبا لظروف أخرى مستقبلا.

إذن يمكننا القول بأن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة لا تتفق مع نتائج الدراسة السابقة التي تم الاعتماد عليها، والتي توصلت إلى أن المؤسسة الجزائرية لا تتماشى مع التغييرات الحاصلة، وأنها لاتهتم بشرح وتوضيح القرارات والمعلومات إضافة إلى عدم فتح ابوابها أمام أي مناقشة للقرارات.

خاتمة:

من خلال ماسبق ذكره فإن للاتصال التنظيمي دور فعال داخل المؤسسة كونه يخلق نوع من المرونة في التنظيم من خلال التسيير الجيد والسلس للمهام، وهذا مالمسناه أثناء قيامنا بهذه الدراسة، حيث أن نجاح عملية الإتصال داخل المؤسسة لاتقع على عائق الإدارة أو قسم أو مصلحة في حد ذاتها إنما هي مسؤولية الجميع داخل المؤسسة إضافة إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة، والتي يمكنها أن تعيق من العملية الاتصالية .

هنا نشير إلى الوضع الحالي ونتائج المتوصل إليها في هذا البحث وهي: ان المؤسسة غيرت في هذه المرحلة من اشكال الاتصال ووسائله حيث اصبحت تعتمد بشكل كبير على الوسائل التكنولوجية وتكنولوجيا الرقمنة، في عملية الاتصال حفاظا على سيرورة المؤسسة. إضافة إلى أن هذا لم يأت سلبا على المؤسسة ولا على الموظفين بل أثرا ايجابيا وهذا الامر لمسناه عند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية حيث عبر الموظفين عن ارتياحهم باستخدام الوسائل التكنولوجية ودوامها.

توصيات الدراسة:

1. توفير الاتصال الفعال الهادف من خلال توفير وسائل الاتصال الازمة.
2. الاهتمام بالوسائل الحديثة والتكنولوجية دوريتها وصيانتها.
3. ضرورة تكوين الموظفين على استعمال الأجهزة الحديثة .
4. ضرورة ادخال تكنولوجيا الرقمنة في استعمالات المؤسسة.

فائزہ المصاحف اور المراسم جمع

أولاً: المعاجم:

1. خلادي، عبد القادر وآخرون. المعجم قانوني تكنولوجيا الاعلام والاتصال (عربي-فرنسي-انجليزي). ط1. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2008.

ثانياً: الموسوعات:

2. محمد، منير حجاب. الموسوعة الإعلامية. المجلد الأول. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.

ثالثاً: الكتب:

3. أحمد، ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. ط2. شركة الجلال لطباعة، 2003.

4. الطاهر، خرف الله وآخرون. الوسيط في الدراسات الجامعي. ط1. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2009.

5. بشار، حزي. الاتصال التنظيمي. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020.

6. بشير، العلق. نظريات الاتصال مدخل متكامل. عمان: دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

7. بوحنية، قوي. الاتصالات الادارية داخل المنظمة المعاصرة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

8. جمال، ابو شنب. العلاقات الإنسانية في مهارات الإتصال والتعامل. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006.

9. حسن عماد، مكاوي وليلى، حسين السيد. الاتصال ونظرياته المعاصرة. ط1. القاهرة: الدار اللبنانية، 1998.

10. خضير كاظم، حمود. الاتصال الفعال في ادارة الاعمال. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.

11. طلعت إبراهيم، لطفي. علم اجتماع التنظيم. مصر: دار غريب، 2009.
12. محمد، ابوسمرة. الاتصال الإداري. ط1. الأردن: دار أسامة، 2009.
13. محمد، صاحب سلطان. العلاقات العامة ووسائل الاتصال. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
14. محمد، علي محمود. علم الاجتماع والمنهج العلمي. ط1. الإسكندرية: دار المعارف الجامعية، 2009.
15. محمد فهمي، العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات. مصر: عالم الكتاب، 1989.
16. محمد ناجي، الجوهر. الاتصال التنظيمي. ط1. الإمارات: دار الكتاب الجامعي، 2000.
17. محمود سلمان، العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر، 2005.
18. معن، محمود عياصرة ومروان محمد، بن احمد. القيادة والرقابة والاتصال الإداري. ط1. عمان: دار الحامد للنشر، 2008.
19. موريس، انجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. ط1. الجزائر: القصة، 2006.
20. محي الدين، عارف حسين. الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات. ط1. الأردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
21. نضال فلاح، الضلاعين ومصطفى، يوسف كافي وآخرون. نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري. ط1. عمان: دارالعلمي للنشر والتوزيع، 2016.
22. صالح، بن نوار. فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية. قسنطينة: مخبر علم الاجتماع والاتصال، 2006.
23. صديق محمد، عفيفي واحمد إبراهيم، عبد الهادي. السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية. ط1. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2003.

24. عبد الرحمان، محمد العيسوي وعبد الفتاح، محمد العيسوي. مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث. مصر: دار الراتب الجامعية.
25. عبد الغفار، حنفي. السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1990.
26. عبد الله، محمد عبد الرحمان. إدارة المؤسسات الاجتماعية. مصر: دار المعرفة الجامعية، 2009.
27. علي، إحسان شوكت وفوزي، عبد الخالق. البحث العلمي (مناهجه، أساليبه، وأدواته). ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004.
28. عمار، بوحوش. دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية. الجزائر: موفم للنشر والتوزيع، 2002.
29. فاروق عبده، فليه والسيد محمد، عبد المجدي. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1. الأردن: دار المسيرة، 2005.
30. فضيل، دليو. تاريخ وسائل الاتصال. قسنطينة: دار اقطاب الفكر الجزائر، 2007.
31. شعبان، فرج. الاتصالات الإدارية. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
32. هادي، نهر وأحمد محمود، الخطيب. إدارة الاتصال والتواصل والنظريات العملية الوسائط الكفائيات. الأردن: دارالحامد للنشر.
- رابعا: المجلات:
33. رويم، فائزة ومهيري، بلخير. (معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية). مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعانات في العمل، ورقلة.
- خامسا: الرسائل الجامعية:
34. الطاهر، اجنيم. " واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية". أطروحة دكتوراه. جامعة منتوري بقسنطينة. الجزائر 2005.

35. جلال الدين، بو عطيط. "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". رسالة ماجستير قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا، 2008-2009.
36. حمدي، مداني. تسيير الموارد البشرية ومركزية القرار، رسالة ماجستير. قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006.
37. محمد، بن علي المانع. تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء. رسالة ماجستير، الرياض: قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- سادسا: المواقع الإلكترونية:
- 38 . <https://technologyreview.ae/>. 05/02/2021. 10 :00
- 39 .<https://help.unhcr.org/iraq/coronavirus-covid19-resources/>
- 40 .<https://m.marefa.org> . 08/02/2021. 19 :20.
- 41 .<https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. 13/03/2021. 18 :00.
- 42 . <https://m.marefa.org/>. 04/03/2021. 11 :30.

۱۰۰

الملحق رقم 01:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار -

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعلم

السنة: الثانية ماستر

استمارة حول:

الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا

(دراسة ميدانية في مديرية توزيع الغاز والكهرباء بأدرار)

دراسة مكملة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع

إشراف الأستاذة:

* سميرة مولاي عمار

إعداد الطالبتين:

* سارة نسامو

* زينب قلالي

نهديكم خالص التحية، نحن طالبة سنة ثانية ماستر علم اجتماع بصدد تحضير مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان "الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا".

لذلك نطلب منكم التعاون معنا والإجابة بكل دقة ووضوح بوضع علامة (x) في المكان المناسب، وذلك لإثراء البحث العلمي والمساهمة في فتح المجال لإتاحة الفرصة لدراسة هذا الموضوع الذي هو نوعا ما جديد بحكم أن الجائحة هي وباء جديد على المجتمع. مع العلم أن الاستمارة لاتحمل معلوماتكم الشخصية ولن تستخدم المعلومات التي ستدلون بها إلا في مجال المعرفة العلمية.

في الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر على مساعدتكم لنا في هذا العمل.

الموسم الدراسي: 2021-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1-الجنس: أ-ذكر ب-أنثى
- 2-السن: أ-20-30 ب-30-40 ج-40 فأكثر
- 3-المستوى التعليمي: أ-ابتدائي ب-متوسط ج-ثانوي
- د-جامعي
- 4-الحالة العائلية: أ- أعزب(ة) ب- متزوج (ة) ج- مطلق (ة)
- د- أرمل (ة)
- 5-نوع الوظيفة: أ- عون تنفيذ ب- عون تحكم ج- عون تأطير
- 6-المصلحة المستخدمة:
- 7-مدة الخبرة: أ- من سنة إلى 5 سنوات ب- من 5 سنوات إلى 10 سنوات ج- أكثر من 11 سنة

المحور الثاني: الاتصال التنظيمي (الإداري) في الظروف العادية.

- 8-ماهي وسائل التكنولوجيا المتوفرة في مكتبك؟
- أ- الهاتف ب- الفاكس ج- الكمبيوتر
- 9-ماهي الخدمات الإلكترونية التي تستخدمها؟
- أ- الانترنت ب- الأنترنات
- أخرى اذكرها.....

10- هل تعمل هذه الوسائل عطب؟

أ- نعم ب- لا

11- فى حالة حدوث عطب ماهو الإجراء المتبع؟

.....

12- كيف تصلك قرارات الإدارة العليا؟

أ- عن طريق المسؤول المباشر ب- عن طريق المسؤول الأعلى

- طرق أخرى أذكرها.....

13- ماهي وسائل الاتصال التى تعتمد عليها الإدارة العليا فى نشر المعلومات لكم؟ رتبها

حسب الأكثر استخداما من 1 الى 6

أ- الهاتف ب- الفاكس ج- الإعلانات الحائطية د- المنشورات

هـ- الاجتماعات و- البريد الإلكتروني

- أخرى أذكرها.....

14- هل تسمح لكم الإدارة بمناقشة القرارات والتعليمات؟

أ- نعم ب- لا

15-- ماهي وسائل اتصالك بالإدارة العليا؟ بترتيب

أ- الهاتف ب- الفاكس ج- الإعلانات الحائطية د- المنشورات

هـ- الاجتماعات و- البريد الإلكتروني

16- هل تتصل مع مسؤولك المباشر في تسيير شؤون العمل بطريقة غير رسمية؟

أ- نعم ب- لا

17- هل تتصل مع الإدارة العليا في تسيير شؤون العمل بطريقة غير رسمية؟

أ- نعم ب- لا

18- ماهي وسائل الاتصال مع زملائك في المكتب؟ بترتيب

أ- الهاتف ب- الفاكس ج- الإعلانات الحائطية د- المنشورات
هـ- الاجتماعات و- البريد الإلكتروني

19- هل تتصل مع زملائك في تسيير شؤون العمل بطريقة غير رسمية (دون العودة إلى

القوانين والوثائق والتسلسل الهرمي للسلطة)؟

أ- نعم ب- لا

20- إذا تعرضت لمشكلات في مجال العمل هل تذهب ل:

أ- زميلك في العمل بحكم التخصص والخبرة ب- زميلك بحكم أنه صديقك
ج- المسؤول المباشر

21- هل تربطك مع زملائك علاقات شخصية خارج العمل؟

أ- نعم ب- لا

22- هل تتعاونون في مجال العمل خارج الإطار الرسمي؟

أ- نعم ب- لا

23- هل كنت تجتمع مع زملائك في مكاتبكم وتبادل أطراف الحديث في حالة عدم وجود نشاطات تقومون بها؟

أ- نعم ب- لا

المحور الثالث: الاتصال التنظيمي (الإداري) في الظروف الاستثنائية (جائحة كورونا).

منذ بداية الجائحة إلى غاية شهر سبتمبر.

24- ماهو البرتوكول الصحي الذي اعتمده المؤسسة؟

.....

25- ماهو عدد الموظفين في المكتب؟

.....

26- هل كنتم تجتمعون داخل المكاتب؟

أ- نعم ب- لا

27- هل تعرضت لمواقف التجمع دون إرادتك؟

أ- نعم ب- لا

28- هل كنتم تتصافحون داخل المكاتب؟

أ- نعم ب- لا

29- هل تعرضت لمواقف المصافحة دون إرادتك؟

أ- نعم ب- لا

30- ماهي الوسائل التي اعتمدها الإدارة للاتصال بالموظفين؟ بالترتيب

- أ- الوسائل الشفهية (الهاتف-وجها لوجه) ب- الوسائل الكتابية (المنشورات-الكتابات الحائطية) ج- الوسائل التكنولوجية (الانترنت-الأنترنات)

31- ماهي الوسائل التي كنت تستخدمها في اتصالك مع زملائك في المصلحة؟

.....

32- هل كانت تلك الوسيلة كافية؟

- أ- نعم ب- لا

33- هل كنت على اتصال بزملائك الذين تحصلوا على العطلة الاستثنائية؟

- أ- نعم ب- لا

34- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

- أ- الاطمئنان عليه ب- الاستشارة في أمور العمل

35- هل تعتقد أن الجائحة أثرت على الاتصال التنظيمي (الإداري) مع الإدارة العليا؟ مع التعليل.

.....

36- هل تعتقد أن الجائحة أثرت على الاتصال التنظيمي (الإداري) في المصلحة؟ مع التعليل.

.....

37- هل تعتقد أن الجائحة أثرت على علاقاتك الشخصية بزملائك الذين كانوا يرفضون البرتوكول؟

ب- لا

أ- نعم

الملحق 02: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

