

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولاي طاهر * سعيدة *



كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية



قسم علوم إنسانية

تخصص إتصال و صحافة مكتوبة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال و صحافة مكتوبة

بعنوان

الإتصال و تأثيره في تنظيم المؤسسات الجزائرية (الجزائرية للمياه بسعيدة أنموذجًا)

الأستاذ

بدانبي فؤاد

من إعداد

❖ سعيدي هاجر

2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ
فَتَكُونُ السَّحَابَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُضَوِّبُ السَّحَابَ
فَتَكُونُ الْمَطَرَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالنَّخْلَ وَالزَّيْتُونَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ مِنَ
تَحْتِ الْمَاطِنِ الْمَاءَ
وَالَّذِي يُصَوِّرُ
الْبَشَرَ فِي أَرْوَاحِهِ
وَالَّذِي يُصَوِّرُ
الْبَشَرَ فِي أَرْوَاحِهِ
وَالَّذِي يُصَوِّرُ
الْبَشَرَ فِي أَرْوَاحِهِ

دعاء

﴿رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ

عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا

رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا

وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا

أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿﴾

شكر و عرفان

لابد لنا و نحن نخطو خطوة من الخطوات الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير ... باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد، لتبعث الأمة من جديد، و قبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر و الامتنان و التقدير و المحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.

و أخص بالتقدير و الشكر :

الأستاذ المشرف "بداني فؤاد" الذي أقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم « إن الحوت في البحر، و الطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير».

كما لا أنسى الجديران بالشكر السيد عبد القادر بوبكري (قديرو) و الأخ بوبكري محمد و الأخت و الصديقة السيدة فتيحة على مساعدتهم لإنجازي هذا البحث.

سعيد هاجر

إهداء

إلى من كلَّه الله بالهيبه و الوقار.... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارًا قد حان قطفها بعد طول انتظار و ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد والدي الحبيب

إلى ملاكي في الحياة.... إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التفاني..... إلى بسمة الحياة و سر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أغلى الأحاب والدي الحبيبة إلى من أرى التفاؤل بأعينهم و السعادة في ضحكتهم إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي و أخواتي : صارة ، خديجة، زهرة، بشير، براهيم، علي، محمد، حليلة، زهيرة، ، أسية و مريم.

إلى الوجوه المفعمه بالبراءة و لمحبتهم لأزهرت أيامي و تفتحت براعم الغد، يوسف، هديل، عربية، أسامة، محمد، ندى، ياسر...

الآن تفتح الأشرعة و ترفع المرسات لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم و هو بحر الحياة و في هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات، ذكريات الأخوة البعيدة على من أحببتهم و أحبوني : إيمان، فاطمة، وفاء، فتيحة، نسرين، كلثومة، مريم، إكرام، ابتسام، إيمان.

إلى كل طلبة الاتصال و صحافة مكتوبة.

إلى الأخت التي لم تلدها أمي و التي سعدت برفقتها في دروب الحياة الحلوة و الحزينة إلى من عرفت كيف أجدها و علمتني أن لا أضيعها ولد قادة أحلام.

ملخص الدراسة باللغة العربية :

يعالج موضوع دراستنا الإتصال و تأثيره في تنظيم المؤسسات الجزائرية (المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية سعيدة) وقد إستخدمنا منهج التحليل الوصفي و إعتدنا على عينة البحث وهي عبارة عن مجموعة من العاملين داخل المؤسسة .

و من خلال إجرائنا للمقابلات توصلنا للنتائج التالية:

أن مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية سعيدة تفتقر إلى الإتصال داخل المؤسسة كما أن عمالها يشكون من عدم التواصل بينهم و بين الرؤساء .

و كما لاحظت أن المؤسسة لا تعتمد على وسائل التكنولوجيا الحديثة بل تقتصر على الهاتف و الفاكس و في أحيان قليلة على الأنترنت

ومن هنا نستنتج بأن المؤسسة يلزمها بعض التعديلات لتصبح أكثر نجاعة و تزدهر وهذا الأخير لا يكون الا من خلال الاتصال الفعال وحسن استخدام.

Resumé de l'étude :

Ce sujet de notre étude traite la communication et son influence dans l'organisation des établissements algériens l'établissement type :

C'est l'algérienne des eaux saïda qui utilise le programme des analyses de données nous avons compté sur les recherches qui concernent les travailleurs à l'intérieur de cet établissement à travers notre rencontre nous sommes arrivés à ces conclusions dans l'algérienne des eaux saïda il n'y a aucune communication entre eux les travailleurs et les responsables.

L'établissement n'utilise pas les moyens technologiques modernes mais elle compte sur le téléphone et le fax et quelque fois l'internet.

خطة البحث

*البسمة

*الدعاء

*شكر و عرفان

*إهداء

*ملخص البحث باللغة العربية

*ملخص البحث باللغة الفرنسية

*مقدمة

*الإطار المنهجي

- الإشكالية

-الفرضيات

-أهمية الدراسة

-أسباب إختيار الموضوع

-تحديد المفاهيم

-منهج الدراسة

-أدوات الدراسة

-الدراسات السابقة

-مجتمع البحث

-عينة البحث

-الإسناد النظري

*الإطار النظري

*الفصل الأول: ماهية الإتصال

-تمهيد

-المبحث الأول: مفهوم الإتصال

-المبحث الثاني: أهمية الإتصال

-المبحث الثالث: عناصر الإتصال

-المبحث الرابع: أنواع الإتصال

-المبحث الخامس: خصائص الإتصال

-الخلاصة

*الفصل الثاني: التنظيم الإداري والإتصال

-تمهيد

-المبحث الأول: مفهوم التنظيم

-المبحث الثاني: أنواع التنظيم الإداري

-المبحث الثالث: وظائف التنظيم الإداري

-المبحث الرابع: أهمية التنظيم الإداري

-المبحث الخامس: عناصر التنظيم الإداري

-المبحث السادس: مبادئ التنظيم الإداري

-الخلاصة

*الفصل الثالث: الإتصال المؤسساتي

-تمهيد

-المبحث الأول: مفهوم المؤسسة ووظائفها

-المبحث الثاني: أهمية الإتصال في المؤسسة

-المبحث الثالث: وسائل الإتصال داخل المؤسسة

-المبحث الرابع: مراحل الإتصال داخل المؤسسة

-المبحث الخامس: مبادئ الإتصال الفعال في المؤسسة

-المبحث السادس: عوائق الإتصال داخل المؤسسة

-الخلاصة

*الإطار التطبيقي:

-الموقع الجغرافي

-بطاقة فنية في المؤسسة

-الطاقة الإستهلاكية

-مجالات الدراسة

-تفريغ أجوبة المقابلات

-تحليل المقابلات

-نتائج الدراسة

-مقترحات وتوصيات

-الخاتمة

-قائمة المراجع

-الملاحق

- الفهرس

مقدمة

يعتبر الإتصال من بين أهم النشاطات التي مارسها الإنسان منذ الأزل، فقد كان الإتصال عنصرا حيويا في عملية التركيبية الإجتماعية والنفسية للمجتمعات القديمة، لتحقيق أهدافها المختلفة وإشباع حاجاتها اليومية، فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال لخلق التفاعل الإجتماعي.

إن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد تم تأسيسها من أجل تحقيق أهداف خاصة مثل : أهداف إقتصادية، ثقافية وإنتاجية وتعمل المؤسسة على مسايرة التطور العلمي والتقني وتقسيم الأدوار وتنظيم العلاقات بين أعضاء العاملين بها، وهذا لا يتم إلا من خلال عنصر هام يحدد ويوضح جميع المهام المسطرة من قبل المؤسسة وهو الإتصال.

ويعتبر الإتصال عصب المؤسسات بمختلف أنواعها ونشاطاتها، لأنه يساهم في خلق السيورورة والديمومة في عملية توصيل وإيصال الحقائق والمعلومات وتسويق رأس مال المؤسسة الثقافي والرمزي، ويساهم في خلق الفرص للتشاور والوصول إلى الحلول وتحقيق الأهداف ووضع الخطط الإدارية بناءا على شخصية المؤسسة، حيث يعمل على تنظيم العمليات الإدارية المتبعة في المؤسسة حسب التسلسل الهرمي، وكيفية تأثير المشرفين على العمال أو تأثير المستويات العليا على المستويات الأقل درجة، حسب التسلسل الهرمي وأيضا الإتصال على مختلف الوحدات والأقسام والهيئات العليا، كذلك للإتصال عدة مستويات ومظاهر تتجسد في نشاط المؤسسة.

لذا فمسيرو المؤسسات ينظرون إلى الاتصالات الفعالة باعتبارها أكثر من مجرد إيصالا لأوامر الأفراد و تلقي البيانات الخاصة و مراجعة التنفيذ، إذ يجب أن يكون تبادل البيانات في

جميع الاتجاهات بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع و حدود دنيا من التشويش، هذا في المجال الداخلي، أما

مجال الاتصال الخارجي للمؤسسة فهو يشكل المحور المفضل لتنسيق التبادلات مع العالم الخارجي. لكي يكون متوازنا لنمو و دون صراع، ويتضمن تشخيص هذا المجال من خلال متابعة وضعية السوق بمختلف محدداتها، وتحليل المعلومات التي تنشرها الأجهزة الإعلامية عن معطيات المؤسسة إضافة إلى دراسة الرأي العام لتحديد المجالات التي تهتمه.

و يمثل الاتصال في المؤسسات الاقتصادية بأساليبه و وسائله، موضوعا هاما للدراسة السوسيولوجية باعتباره يشكل أهم وسيلة لتسيير و تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يساعد في تطوير السلوك لدى الأفراد و الجماعات العاملين و المؤسسات بما يتناسب و متطلبات العمل و أهداف الإدارة كما يعتبر أداة أساسية لتحديد الصورة العمومية للمؤسسة لدى الرأي العام من خلال نشر و إذاعة رسائلها الإعلامية عن طريق تخصصات الاتصال الخارجي الأساسية، مع الكيانات الأخرى .

ويعد التنظيم الإداري أحد أهم متطلبات الإدارة العامة لما له من آثار إيجابية على خلق التنسيق بين كل وحدات المؤسسة وربطها فيما بينها وخلق التكامل، ولا يمكن أن يتأتى هذا العنصر دون عنصر الإتصال الذي يساهم بحيويته في خلق وتفعيل هذا الترابط .

ونظرا لأهمية التنظيم في المؤسسة، قمنا بالإعتماد على تسليط الضوء على الإتصال وتأثيره في تنظيم المؤسسات وإبراز دور الإتصال بشكل واضح، من خلال دراستنا لمؤسسة الجزائرية للمياه.

الإطار - المنهجي

1-الإشكالية :

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر، وفي التنظيمات على إختلاف أنواعها. فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج، والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها.

وتشكل عملية الإتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فعملية الإتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الإتصال داخل التنظيم.

وإذا كان الإتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، فما بالك اليوم؟ حيث التطور السريع الذي شمل جميع الميادين، فلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، كانت عملية الإتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه، وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، هذه الطرق البسيطة ما فتئت أن تطورت وتعدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية، وزيادة عدد الأفراد المشتغلين بها وضخامة الموارد المادية المستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب يشترك في مجموعها لأداء ما تم التخطيط له.

فالجماعات الصغيرة توسعت، وانتقل الإتصال ليلعب دوره على الصعيد التنظيمي، ذلك أن التنظيم ما هو إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات ومصالح وأهداف، وتحكمهم قواعد وقوانين ضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، هذه الأهداف والغايات يسهر على تطبيقها إداري مسؤول. وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم فمن الضروري وجود إتصالات فيما بينهم، فهم يتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات، فلا يمكن تصور أي تنظيم دون إتصالات، ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الإتصالات داخل هيكلها خاصة في المؤسسات الصناعية، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية إتصال بين جميع مستويات التنظيم قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم ووظائفهم

وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الإهتمام بالإتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة.

والملاحظ أن الإتصال في التنظيم أصبح يثير إهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، وبالتالي فالإتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى إتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف، و من هنا نطرح الإشكالية التالية :

❖ ما هو الدور الذي يلعبه الإتصال في تنظيم المؤسسات الجزائرية، و كيف يؤثر في تسييرها؟

2-التساؤلات :

- ❖ ما هي طبيعة الإتصال في المؤسسة؟
- ❖ كيف يساهم الإتصال في تنظيم المؤسسات؟
- ❖ ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً عن المؤسسة؟

3-فرضيات الدراسة :

يمكن تحديد فرضيات الدراسة في ظل الإشكالية المطروحة باعتبارها توقع الباحث النتائج على مستوى بحثه في شكل فكرة، توقع، حل، إصابة، رأي،... إلخ و الفرضيات عبارة عن قضية احتمالية تقدر علاقة في نوع من الحدس أو تفسير مؤقتة لظواهر و وفقاً لهذا التصور تم وضع الفرضيات :

- ❖ كلما تعددت أنواع الإتصالات أدى ذلك إلى نجاعة العمل بالمؤسسة.
- ❖ كلما تعددت وسائل الإتصال كلما قوبل ذلك بالارتياح لدى جماعة العمل.
- ❖ كلما تم التغلب على عوائق الإتصال كلما أدى ذلك إلى زيادة في مردودية العمل و العكس صحيح.

4-أهمية الدراسة :

1. تمكن الباحث من معرفة الآليات و الميكانيزمات المعتمدة في استراتيجية الإتصال داخل المؤسسة.

2. كذلك تكشف أهمية الدراسة نقاط ضعف و القوة لاستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة.

3. مكانة الإتصال و تنظيمه في تطوير الإنتاج الثقافي و دوره في كفاءة المؤسسة.

5-أهداف الدراسة :

إنّ لكل عمل منظّم أهداف و أبعاد يسعى الباحث إلى تحقيقها و بلوغها بشتى أنواع الطرق و الوسائل نذكر منها ما يلي :

1. الكشف عن نوعية و خصائص الاتصال و تنظيمه السائد في المؤسسة.

2. اكتشاف مدى أهمية الاتصال في تحقيق مطلب التوازن و التكامل بين مختلف أقسام المؤسسة بالإضافة إلى إيجاد نوع من التعاون و الانسجام بين المجموعة العاملة في المؤسسة.

3. الكشف عن نوعية العلاقات التي يمكن أن تكون قائمة بين الأقسام الإنتاجية والأقسام الإدارية.

4. توضيح العراقيل التي تعيق السير الحسن و التي يمكن أن تجعله غير فعال.

5. تقديم اقتراحات و توصيات التي يمكن الوصول إليها بعد الدراسة الميدانية لعلّها تساهم في إعطاء دفع لتنظيم عملية للاتصالات المتبعة في المؤسسة.

6-أسباب اختيار الموضوع :

أ- أسباب ذاتية :

تعلق و تعمق الباحث بموضوع الإتصال، و مواصلة أبحاثه و دراسته في هذا الموضوع، ذلك لما له من أهمية في المؤسسة بشكل خاص و في المجتمع بشكل عام.

ب- أسباب موضوعية :

رغبة الباحث في تحسيس المؤسسة بقيمة الإتصال و نجاحه و تميزه ذلك يؤدي إلى بقاء و استمرارية المؤسسة.

كذلك إظهار أهمية وجود إطارات مختصة في الإتصال و أيضًا العمل على تكوين إطارات في هذا المجال.

7-تحديد المفاهيم :

❖ أ- مفهوم الإتصال :

إنّ الأصل في كلمة الإتصال Communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل Communicate بمعنى يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة و يرى البعض الآخر أنّ هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communis و معناها Commun بمعنى عام أو مشترك¹. عزّفه Jacques Durant بأنّه الفعل الذي من خلاله يثري إثنان أو جماعة من الأفراد كل منهما الآخر عن طريق قناة معينة تحمل معلومات معينة².

التعريف الإجرائي للإتصال :

هو عملية تبادل المعلومات من مرسل إلى مستقبل، عبر قناة معينة مع وجود ردة فعل.

ب- مفهوم التأثير :

ينظر إلى التأثير مشكل عام أنّه الفعل الممارس من قبل شخص على شخص آخر التركيز هنا يكون على الفعالية و ليس على الطريقة التي يتم الحصول بواسطتها على النتيجة³. عزّفه أرنوف وتيج : أنّه التغير في اتجاهات الشخص و سلوكه الذي يعود

¹أميرة منصور على و سلوى عثمان الصديقي، الإتصال و الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص

²Jacques Durant, Les forms de communication, Paris, Bordas 1981, P.57.

³Encyclopédie Universelle France S.A 200 Sur Cd-rom voir influence.

أو يرجع إلى شخص أو جماعة أخرى، و هناك نمطان من التأثير و هما : التأثير المستقل حيث يحدث التغيير نتيجة للإقناع بالرسالة، و التأثير التابع حيث التغيير للخصائص الاجتماعية للنموذج أو الجماعة⁴.

التأثير الشخصي القائم على المواجهة المباشرة بين شخصين أحدهما المؤثر والثاني متأثر و ينتج عن هذا النوع من الاتصال تغير في سلوك الشخص المستقبل أو اتجاهاته، و التأثير الشخصي الصادر عن الزملاء و الأقران و هو عادة ما يكون أكثر أهمية من مرحلة التقويم خلال عملية تبني الأفكار⁵.

ت- مفهوم التنظيم :

تعددت تعاريف و الآراء حول مفهوم التنظيم، حيث يطلق البعض لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة قصد تحقيق الأهداف معينة والبعض الآخر يعتبر التنظيم هو العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد و التحكم فيه قصد توجيهه و جعله ملائماً لمخططات التنمية. فالتنظيم بمعنى بسيط عكس الفوضى، و هو نظام يخضع لعمليات ترتيبية منظمة ذات قواعد مضبوطة.

يعرفه "هنري فايول" " أنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تادية مهامها في المواد الأولية و الآلات و رأس المال و الأفراد، و يتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأشياء بعضها ببعض أيضاً⁶.

و في قاموس علم الاجتماع لمحمد عاطف غيث : عرّف التنظيم على أنه نموذج مستقر نسبياً للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد و الجماعات الفرعية داخل جماعة معينة

⁴صالح أبو أصعب، الاتصال و العلاقات العامة، منشورات جامعية القدس مفتوحة، المكتبة الوطنية، الاردن، 1999 ص 20.

⁵خضير شعبان، مصطلحات في الإعلام و الاتصال، ط1، دار اللسان العربي للترجمة و التأليف و النشر، الجزائر 2001، ص 219.

⁶كمال برير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000،

و طبقاً لهذا المعنى يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفاً للبناء الاجتماعي⁷.

ث- مفهوم المؤسسة :

إنّ كلمة المؤسسة هي بالواقع ترجمة لكلمة *Entreprise* كما يمكن استعمالها ترجمة

لل كلمتين التاليتين : *Firm* و *Undertaking*.

مفهوم المؤسسة لغة :

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل أسس : الأس و الأسس

و الأساس : كل شيء مبتدأ أو الأساس أصل البناء، و الاسس أصل كل الشيء و

أسس الإنسان قلبه لأتّه أول متكون في الرحم، و أمن البناء مبتدؤه و أسست دار إذا بنيت

حدودها و رفعت من قواعدها⁸.

مفهوم المؤسسة اصطلاحاً :

المؤسسة بصورة عامة هي تركيبة يبتدعها الإنسان بالتعاون مع أفراد آخرين في

المجتمع، فالحب مثلاً ظاهرة طبيعية، أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية و يشمل مفهوم

المؤسسة على كل التنظيمات القائمة في المجتمع كالعائلة، و الملكية، و المشروع الاقتصادي

و الهيئات الدينية و السياسية و القانونية⁹.

و عرّفها *M. Trunchy* : أنّها الوحدة التي تجمع فيها و تتسق العناصر البشرية و

المادية للنشاط الاقتصادي، أمّا بالنسبة لماركس فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد

كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت غدارة نفس رأس المال و نفس المكاف من أجل

إنتاج نفس النوع من السلع¹⁰.

8- منهج الدراسة :

⁷صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 14.

⁸الطاهر بن خرف الله، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، دار الهومة للنشر، الجزائر، 2003، ص 27.

⁹نفس المرجع، ص 28.

¹⁰ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 9.

للوصل إلى الحقيقة في موضع بحث ما، وجب اتباع منهج علمي و المنهج هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم، إذ يرى عبد الرحمان بدوي: "أنّ المنهج العلمي هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهدين، و إمّا من أجل البرهنة عليها حينما نكون بها عارفين"¹¹.

و بما أنّ موضوع البحث و طبيعة الدراسة هما اللذان يفرضان المنهج و انطلاقاً من بحثنا هذا المعنون "الإتصال و تأثيره في تنظيم المؤسسات الجزائرية" فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لكونه يعرف بأنّه صنف من أصناف البحث الاجتماعي الذي يقوم على استعراض خصائص و مميزات ظاهرة معينة من خلال دراسة تفصيلها و وصف ثوابتها بشكل دقيق.

و من الدوافع التي قادتنا إلى اختيار هذا المنهج :

1. أنّ هذه الدراسة تتلاءم مع المنهج الوصفي التحليلي لأنها تبحث عن علاقة الإتصال و دورها في تنظيم المؤسسة.

2. وصف ظاهرة الإتصال في المؤسسات و تبيان أبعادها العملية و الإدارية قصد المساهمة في ترقية أسلوب الإتصال و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

9- أدوات الدراسة :

تعرف الأداة بأنها الوسيلة المستخدمة في جميع البيانات و المعلومات و تصنيفها و جدولتها و هي ترجمة للكلمة الفرنسية Technique و تتم عملية جمع المادة العلمية الميدانية عن طريق الأدوات : الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

• الملاحظة :

تدل على فحص السلوك مباشرة عن طريق الباحث أو مجموعة أشخاص يقومون بدور الملاحظين، أو فحص الظواهر و تسجيلها و المقصود هنا ليس الملاحظة العابرة التي

¹¹عمار بوحوش - محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985م، ص 89.

يستخدمها عمومًا الأفراد المجتمع في كافة حياتهم، لكن الملاحظة العلمية المقصودة المحددة لنوعية السلوك أو البعد الاجتماعي المراد ملاحظته تمهيدًا للدراسة¹².

• المقابلة :

و هي من بين الأدوات المساعدة في جمع المعلومات و البيانات من الميدان المتعلق بموضوع البحث و تبريرها و تصنيفها و تحليلها عمليًا بما يساعده الباحث على التوصل إلى النتائج النهائية التي يستعملها في الكشف عن خبايا الموضوع محل الدراسة.

المقابلة نوعان : الأولى مقابلة مقننة، و الثانية المقابلة غير مقننة و أنا اعتمدت على النوع الثاني لأحصل على أكبر عدد من المعلومات و ذلك بفتح المجال أمام المبحوث للتحدث بكل تلقائية عن الخطوط العريضة للموضوع دون أي ضوابط¹³.

• الاستمارة الاستبائية :

مفهوم الاستبيان :

هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدًا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها بواسطتها يمكن التواصل إلى الحقائق الجديدة عن الموضوع أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق¹⁴.

و تعتبر الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث و المبحوث بعد أن يرسم مساراتها و يحدد موضوعاتها و يشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث و تحتوي الاستمارة عادة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة.

¹²إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطبيعة، ط1، 1999، ص 104.

¹³عمّار مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 137-138.

¹⁴عماد بوحوش، محمد محمود دنيبات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 1999، ص 18.

الإطار المنهجي

و في هذا الصدد نجد "محي الدين مختار" يرى أنّ أسئلة الاستمارة يجب أن تصاغ من خلال مؤشرات مستخلصة من الفرضيات، و أنّ تصميم الاستمارة يعد من المراحل المنهجية الهامة، و التي لا بد من إيلائها الأهمية الكافية، حتى توصلنا إلى حقائق دقيقة¹⁵.

¹⁵محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية و التطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، دار المنشورات الجامعية، ط1، باتنة، 1999، ص 242.

10- الدراسات السابقة :

1- الدراسة الأولى :

من إعداد الطالبة شاشوة حورية و المعنونة "التنظيم الإداري داخل المؤسسة الصحفية، مؤسسة الخبر نموذجًا" سنة 2014/2013 تحت إشكالية : كيف يؤثر التنظيم الإداري داخل المؤسسة الصحفية على أداء الصحفيين و مردودية الجريدة؟

و كانت نتائج الدراسة كما يلي :

- تطرقت هذه الدراسة في جانبها التطبيقي إلى التنظيم الإداري داخل المؤسسة الصحفية عالجت في هذا الجانب كل من إدارة الأزمات الاتصال المؤسساتي والعلاقات العامة و أشارت على سير المؤسسة و مردوديتها و ذلك خلال صياغة استبيان و قد أسفرت على مجموعة من الاستنتاجات نلخصها فيما يلي :

- تنظيم المؤسسات الصحفية من أكثر التنظيمات بساطة من حيث بساطة المهام وقلّة عددها.

- يمتاز التنظيم الإداري بالمؤسسة الصحفية بالمرونة و التنظيم الأفقي و ذلك لإنتاج الرسائل بطريقة منتظمة يتم إنجازها في الوقت المطلوب.

- أظهرت النتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للإدارة على سير العمل بالشكل المطلوب و في آجال قصيرة.

التعليق عليها :

من خلال هذه المذكرة نلاحظ ان الطالبة وفقت في عملها و كانت حريصة على الاتصال داخل المؤسسة و قد افلحت في عملها و توصلت الى نتائج جد حسنة.

2- الدراسة الثانية :

من إعداد الطالب مازن سليمان الحوش، تحت عنوان "الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسات الإعلامية دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الأوراس بباتنة، سنة 2005-2006، و كانت الإشكالية كما يلي : ما تأثير الاتصال كعملية تنظيمية داخل مؤسسة إذاعة الأوراس.

- و من خلال هذا البحث الميداني استنتج الطالب أو الباحث أنّ الاتصال داخل المؤسسة (إذاعة الأوراس) كان ذو فعالية و أنّ المؤسسة تستعمل عدة قنوات لاتصال بالعمال سواء كانت تلك القنوات متعددة بغرض الاتصال بها، و قدم اقتراحات وتوصيات تمثلت في :
- توظيف ذوي التخصص في الإعلام و الاتصال ذلك لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة.
 - تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة يجب عقد اجتماعات مع الموظفين لتسهيل الاتصال بالإطارات السامية.
 - إثراء عملية الاتصال و كذلك الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات العمال و مشاكلهم.

3- الدراسة الثالثة :

- تم إعدادها من طرف الطالب العربي بن داود تحت عنوان 'فعالية الاتصال التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف GPE-عين سمارة قسنطينة- كما طرح الإشكالية الآتية : ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي و ما مدى فعاليته في إنماء تطورها؟
- و توصل إلى النتائج الآتية :

- أنّ الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- عدم سرعة و وصول المعلومات و القدرات للعمال.
- العلاقة بين العمل و الإدارة غير مقبولة.
- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

11- مجتمع البحث :

- إنّ القصد بمجتمع البحث هو مجموع محدود أو غير محدود من المفردات (العناصر و الوحدات) المحدد مسبقاً حيث تنصب الملاحظات.

و نقصد هنا بمجتمع البحث في الموضوع القيد الدراسة هم عمال الجزائرية للمياه من
مرؤوسين و موظفين¹⁶.

12- عينة البحث :

قد يتعذر في غالب الأحيان على الدراسة أن تغطي كل مجتمع الدراسة، خاصة حين
يكون عدد أفراده كبيراً، لذا يلجأ الباحث إلى العينة ربحاً للوقت و التكاليف، وتعتبر العينة
عملية تكمن في حصر الدراسة على عدد مصغر من أصل مجتمع البحث.
فالعينة ليست مجرد جزء من المجتمع فقط و لكنها اختيار واعي نزاعي فيه القواعد و
الاعتبارات العلمية لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي¹⁷.
و العينة هي اختيار جزء صغير من وحدات مجتمع البحث، اختياراً عشوائياً
أو منظماً¹⁸.

¹⁶ محمد مسلم، منهجية البحث العلمي، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، ط2، 2004، ص 34.

¹⁷ محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط3، 2000، ص 31.

¹⁸ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاجتماع و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص197.

13- نظرية التنظيم الإداري :

تعد نظرية التنظيم الإداري أو نظرية النظم إحدى أهم النظريات في التنظيم و التي جاءت بعد عدة نظريات سبقتها و للتوصل لفهم هذه النظرية علينا أولاً الحديث عن مفهوم التنظيم بشكل عام.

مفهوم التنظيم :

هناك تعاريف عديدة للتنظيم، تختلف عن بعضها البعض حتى أصبح تعريف التنظيم و تحديد مفهومه غاية في حد ذاته و سنعرفه كما يلي :

يستخدم بعض المديرين و رجال الأعمال كلمة "تنظيم" بمعنى تصميم الهيكل التنظيمي فهم ينظرون إلى (التنظيم) على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل الخرائط التنظيمية التي توجد بها مربعات و خطوط بين تلك المربعات توضح (من الرئيس من)

و يعرفه "ريموند انتر" في كتابه "مقدمة الإدارة" حيث عرّف وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية و المادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام و السلطات.

نظرية النظم :

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات التي سبقتها، و يرى أنّ التنظيم في نظرية النظم هو نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة بك وذلك ضماناً لاستمرارية النظم.

تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض هذه الأجزاء هي :

1. إنّ الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائداً أو منفذاً) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة، لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد و اتجاهاته و افتراضاته عن الناس و العاملين.

2. إنّ الجزء الأساسي الثاني في التنظيم هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي و ما يتبعه من المناصب.

3. إنّ الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي و بصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات و أنماط تفاعلهم مع بعضهم و عملية تكيف التوقعات المتبادلة.

4. إنّ الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل و متطلباتها الرسمية فالآلات و العمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفيسيولوجي للبشر.

الإطار النظري

الفصل الأول

تمهيد :

إنّ المتنبّع للتراث المعرفي في هذا المجال يجده يستهدف المجالات المختلفة للاتصال المؤسسة و أبعاده الداخلية و الخارجية، فهناك من يشخصه في المجال الإداري أو في المؤسسات عمومًا، ليقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (الهابطة و الصاعدة أفقية.....إلخ) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.

المبحث الأول : مفهوم الاتصال المؤسسية

يعرفه ابراهيم أبو عرقوب : بأنه عبارة عن اتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى فردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، و كما هو معروف فهو إمّا اتصالاً رسمياً أو غير رسمي. يعتبر اتصال المؤسسة أحد مجالات علم الاتصال عموماً و لهذا تجدر الإشارة بداية إلى التعريف العام لعلم الاتصال ثم لمفهوم الاتصال عموماً قبل تفصيل الكلام حول اتصال المؤسسة.

أ- مفهوم علم الاتصال :

إنه يدرس حسب أشهر تعريف له إنتاج و معالجة و تأثير الرموز و أنظمة الإشارات عن طريق نظريات قابلة للتحليل، تحتوي على تعميمات شرعية تمكن من تفسير الظواهر المرتبطة بالإنتاج، المعالجة، و التأثيرات.

ب- مفهوم الاتصال :

يستشق من التعريف السابق أنّ الاتصال كمفهوم عام يمكن تحديد مضمونه في الرموز و أنظمة الإشارات، و لكننا إذا أرجعنا إلى التراث النظري المعالج لهذا المفهوم فإننا نجد مجال هذا الأخير أوسع من ذلك بكثير فكلمة اتصال بالرغم من تداولها الواسع إلا أنّها تحمل معانٍ مختلفة عديدة¹⁹.

يعرف قاموس إكسفورد الاتصال بأنه نقل و توصيل و تبادل الأفكار

و المعلومات بالكلام و الكتابة أو بالإشارة و تعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى.

¹⁹فضيل دليو، اتصال المؤسسة إشهار -علاقات عامة- علاقات مع الصحافة : دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، 2003.

و يعرف الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر على شكل حقائق و أفكار و مشاعر لتمكين أطراف الاتصال من تفهم دوافعهم و أهدافهم²⁰.

المبحث الثاني : أهمية الاتصال

اعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة و الاتصال في حد ذاته ليس غاية، و إنّما وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف و الخطط و التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري، كذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات و وسائل الاتصال كما أنّ الاتصال الجيد يساعد على أداء الاعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها، كما يساعد على كسب ثقة الأفراد و الجماعات داخل المنظمة عند إجراء التغيير في أساليب العمل و أعمال تطويرية كلية أو جزئية.

كما أنّ الاتصال الفعّال يعتبر وسيلة لتحفيز الآخرين في العمل حيث أنّ نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها.

و تتبع أهمية الاتصال من الوقت الذي يستغرقه المديرون و العاملون في القيام بعملية الاتصال حيث أظهرت إحدى الدراسات ما يلي :

- الاتصال يستغرق ما بين 75% - 90% من ساعات العمل اليومية و في ضوء تلك الدراسة وزرع وقت الاتصال على النحو التالي²¹ :
- 50% من وقت الاتصال في الاستماع.
- 35% من وقت الاتصال في المحادثة.
- 10% من وقت الاتصال في القراءة.
- 5% من وقت الاتصال في الكتابة.

²⁰السعيد مبروك ابراهيم -الاتصال الإداري- دار الوفاء للنشر و التوزيع، ط1، 2013.

²¹خضير شعبان، مصطلحات في ال مصطلحات في الإعلام و الاتصال، الجزائر : دار اللسان العربي للترجمة و النشر، الطبعة الاولى، سنة 2004.

المبحث الثالث : عناصر الاتصال

تتضمن عناصر الاتصال المكونات التالية :

1- المرسل : (المصدر)

يقصد به الشخص أو الأفراد أو المنظمة التي ترغب في نقل المعلومات والآراء والاتجاهات أو القيم إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو بغرض التأثير عليهم و معرفة مدى الاستجابة.

2- الترميز :

و المقصود بذلك وضع الرسالة في شكل مفهوم يفهمه المستلم كالكلمة المنطوقة أو المكتوبة و ينبغي لمرسل الرسالة أن يقرر كيفية نقل الرسالة هل ستكون شفوية أم مكتوبة، أم الإثنين معاً؟

و هذا يتحدد بأمرين :

أ- أهمية الرسالة.

ب- إمكانية إساءة فهم الرسالة.

مثال ذلك إذا كانت الرسالة مهمة و معقدة فإنّ الاتصال الشفوي المتبوع برسالة مكتوبة يعتبر أمرها ما في توضيح الرسالة.

3- الرسالة :

و نعني مجموعة المعلومات و الأفكار أو الاتجاهات أو المشاعر و التعليمات التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل و قد تنقل الرسالة إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو المنظمة بكاملها²².

²²السعيد مبروك ابراهيم -الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات و المرافق المعلومات، الاسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، ط1، 2013، ص 113.

4- القناة الاتصالية :

هي الطرق الحقيقية التي يتم من خلالها نقل الرسالة كرسالة أو مذكرة أو لوحة النشرات، أو كلام الشفوي.

و يلاحظ أنّ طريقة الترميز هي التي تحدد القناة التي يستخدم لهذا الغرض.

5- فك الرموز :

عند تسلم الرسالة تمر في مرحلة فك رموزها، فتترجم و تعطي معنى من قبل المستلم، و إذا تعذر فك رموز الرسالة بشكل ملائم فلن يتم فهمها من قبل المستلم.

6- المستقبل :

و هو الشخص أو الأشخاص الذين أرسلت لهم الرسالة و المستلم مثل المرسل معرض للعديد من التأثيرات التي يمكن أن تؤثر على فهم الرسالة.

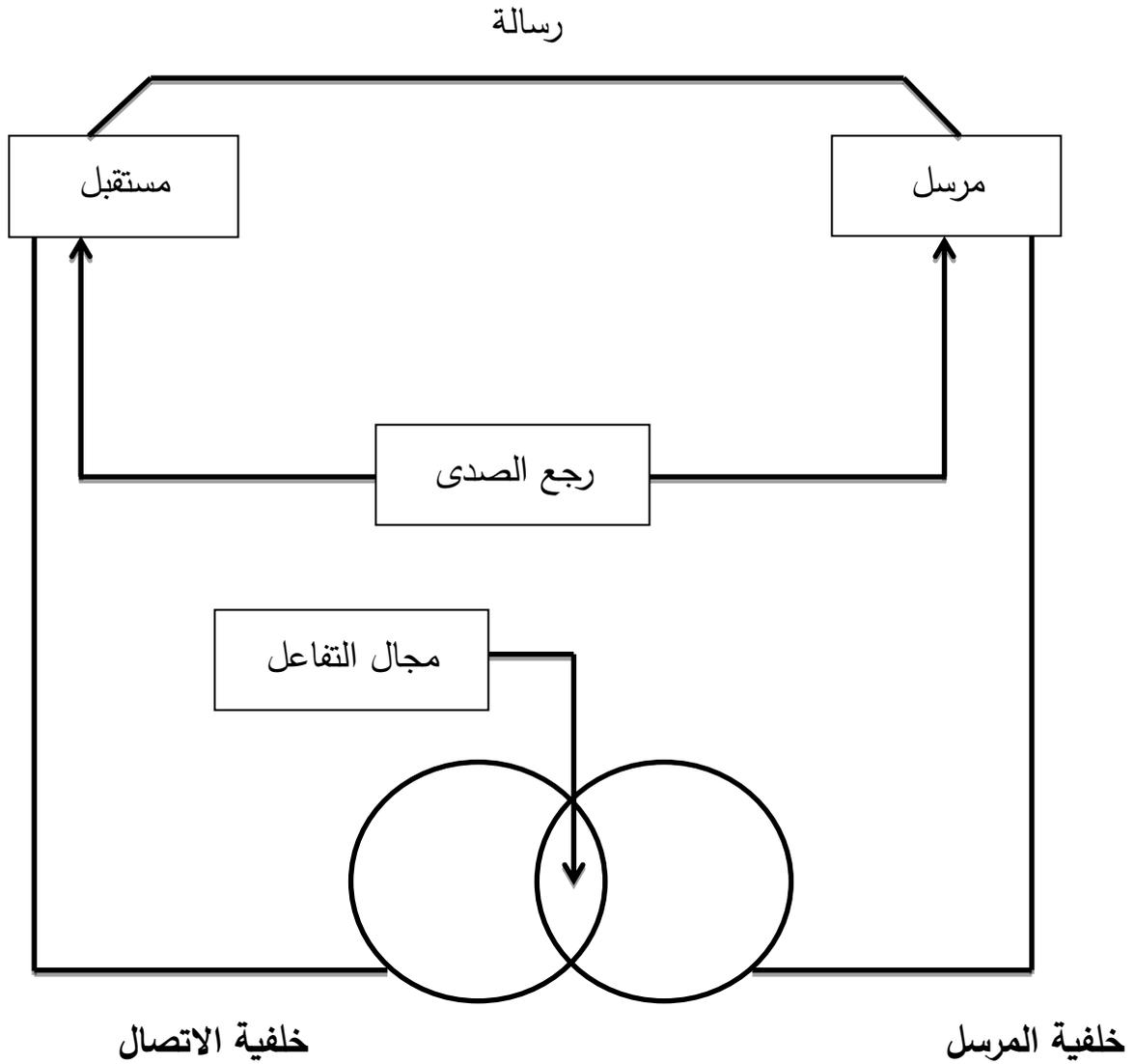
7- التشويش :

و يعرف أيضًا بمعوقات الاتصال و يشير إلى نوع من التدخل الذي يمكن أن يؤثر في فهم رسالة المرسل، و هي تشير أيضًا إلى التأثيرات الكثيرة كالاتجاهات والمفاهيم التحيزات و العوائق الانفعالية القائمة بين المرسل و المستلم.

8- المعلومات المرتدة :

و هو ما يشير إلى وصول الرسالة من المرسل إلى المستلم فيعرف بعملية ارتداد المعلومات و إرجاعها، و يمكن أن يكون هذا على شكل إجابة (حيث تبدأ العملية مرة ثانية من جديد) أو أنها تأخذ شكلاً سلوكياً يصف مدى فهم الرسالة المرسل²³.

²³السعيد مبروك ابراهيم - المرجع السابق.



مقومات العملية الاتصالية (عناصر الاتصال)²⁴

²⁴فضيل دليو : اتصال المؤسسة : إشهار و علاقات عامة، دار الفجر القاهرة، ط1، 2003، ص 57س.

المبحث الرابع : أنواع الاتصال

واضعو نظريات الاتصال يصنفون للاتصال إلى عدّة أنواع و ذلك في ضوء أغراض و أهداف الاتصال و هي كالآتي :

1-الاتصال الرسمي :

و هو الاتصال الذي يحدث من خلال القنوات الرسمية في الجهاز الإداري والذي يسير وفق خطوط السلطة و يسعى إلى تحقيق أهداف الجهاز.

2-الاتصال الغير رسمي :

و هي الاتصالات التي تحدث خارج خطوط السلطة و تحدث طبقاً لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار و الآراء و الاتجاهات و المشاعر و تسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية يعتبر الاتصال غير الرسمي مكملاً للاتصال الرسمي إذا أحسن استخدامه.

3-الاتصال من حيث الاتجاه :

أ. الاتصال ذو الاتجاه الواحد :

و هو الاتصال الذي يحدث من طرف واحد فقط (المرسل) دون وجود معلومات مرتدة.

ب.الاتصال ذو الاتجاهين :

و هو الاتصال الذي يحدث بين طرفي الاتصال (المرسل و المستقبل).

4-الاتصال من الناحية التنظيمية :

أ. الاتصال الخارجي :

و هو الاتصال الذي يحدث بين جهاز و جهاز آخر سواء في نفس المنطقة

أو في منطقة أخرى²⁵.

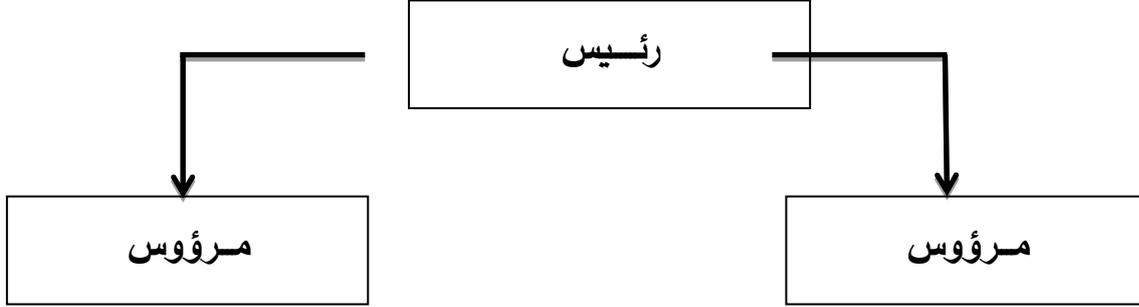
ب.الاتصال الداخلي :

²⁵ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين، مصر، الدار الجامعية، 1999، ص 153.

و هي الاتصالات الرسمية التي تحدث داخل الجهاز الإداري اتصال الإدارة بإدارة قسم بقسم أو بمركز الرئيس بالفروع.

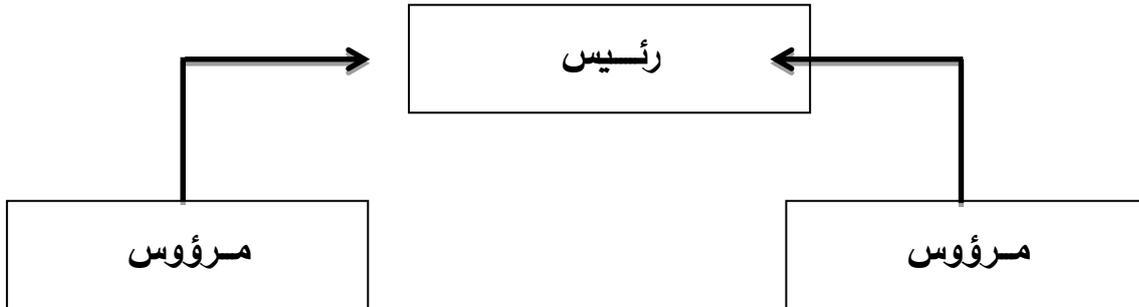
5-الاتصال الهابط :

و هي الاتصالات التي تجريها الإدارة مع مختلف العاملين في المنظمة و تأخذ الطابع الرسمي، و تتدفق المعلومات من أعلى إلى الأسفل على شكل توجيهات وتعليمات..... إلخ.



6-الاتصال الهابط :

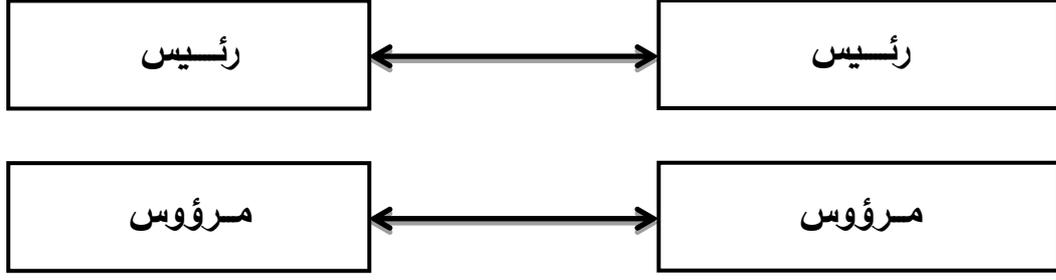
و هي الاتصالات التي تجريها المستويات الإشرافية أو العاملون مع مستويات الإدارية الأعلى منها إداريًا، و يعبر هذا النوع من الاتصالات عن رغبات و أفكار و آراء و شكاوي العاملين²⁶.



7-الاتصال الأفقي :

و هي الاتصالات التي تحدث بين الإدارات و الاقسام و الوحدات و التي من مستوى إداري واحد بهدف تبادل المعلومات و تنسيق فيما بينها.

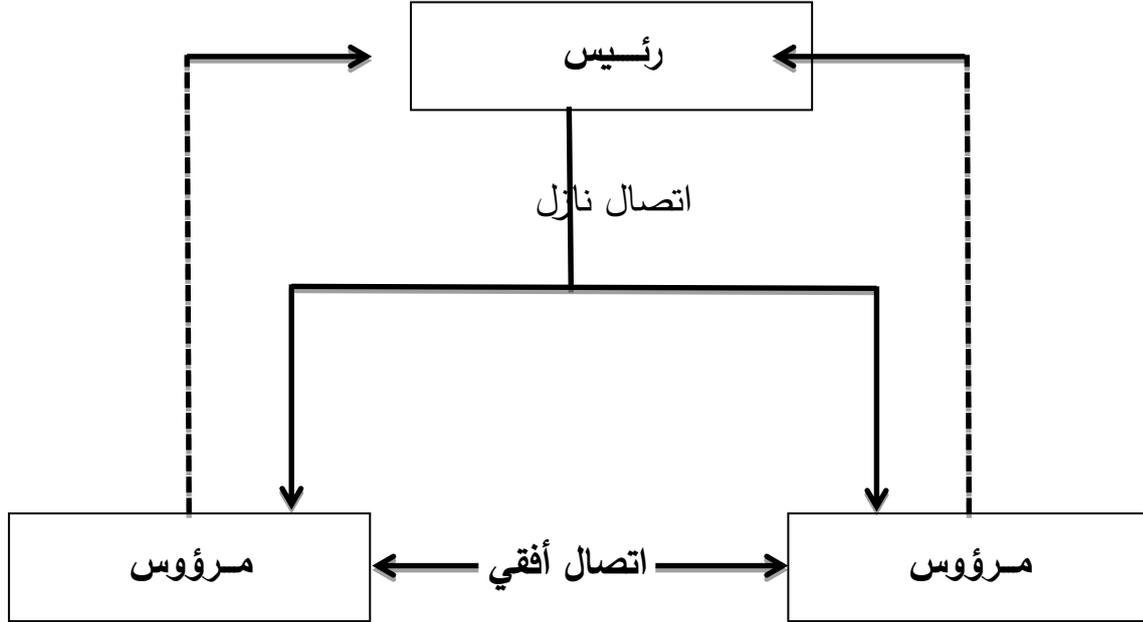
²⁶فضيل دليو : اتصال المؤسسة : إشهار و علاقات عامة، دار الفجر القاهرة، ط1، 2003، ص 57.



8-الاتصال المائل :

و هي الاتصالات التي تحدث بين رؤساء الإدارات ومرؤوسين لا يتبعونهم بهدف التنسيق و متابعة المشاريع لاختصار قنوات الاتصال²⁷.

أنواع الاتصالات الصاعدة و النازلة و الأفقية



المبحث الخامس : خصائص الاتصال

- حتى يكون نظام الاتصال جيدًا و أكثر فائدة للمؤسسة عليها أن توفر له عددًا من الشروط الضرورية منها :

1. ملائمة نظام الاتصال للاحتياجات المؤسسة و ضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها.

²⁷ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية 2011، ص88.

2. ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدقق، و حركة معلومات في كل اتجاه.
3. مقارنة تكاليف نظام الاتصال و فوائده و ضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه.
4. ضرورة القيام النظام على أساس استراتيجي، وقت بعثه لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.
5. ضرورة وجود ثقة و الالتزام بين مختلف مستويات الإدارة و العمال، و دعم النظام من طرف الإدارة العليا.
6. حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزولة الاتصال، وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.
7. وجود شبكة اتصال رسمية واضحة و معروفة لدى العمال، و عدم تجاهل شبكات الاتصال الغير رسمي إن وجدت²⁸.

²⁸محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، الإمارات : دار الكتاب الجامعي، ط1، 1988، ص 123.

خلاصة الفصل الأول

لقد تم عرض و دراسة موضوع الاتصال و الذي هو عبارة عن تبادل للمعاني من مرسل و مستقبل عبر قناة مع وجود ردة فعل ، و ايضا علاقة الاتصال المؤسسة و معرفة انواع الاتصال الرسمي بمختلف اشكاله النازل و الصاعد و الافقي و الغير رسمي و التطرق لاهمية الاتصال بالمؤسسة ة اهميته بالنسبة للعامل الذي يجب ان يكون على دراية بما يجري بالمؤسسة و ايضا معرفة خصائص الاتصال الجيد.

الفصل الثاني

تمهيد :

يعد التنظيم أحد وظائف الإدارة، و ما يترتب عن ذلك من النظر إليه على أنه يتضمن بطبيعته مختلف العلاقات و النتائج التي تترتب على تحديد دور الإدارة و على تحديد الوسائل لتحقيق هذه الأدوار، و ما يجب أن يترتب على ذلك بالضرورة من وجود أدوات اتصال، و تعاون و تنسيق في مختلف مستوياته داخل المؤسسات.

المبحث الأول : مفهوم التنظيم

حدد "ديوك" مفهوم التنظيم في ثلاثة اتجاهات أساسية هي :

الاتجاه الأول : هذا الاتجاه ينظر إلى التنظيم على أساس أنه وظيفة، فهو يرى أنه أداة

للإدارة، و على حد تعبيره هو العمود الفقري للإدارة.

الاتجاه الثاني : هو اتجاه يتزعمه النظريون و يذهب إلى أن التنظيم هو نمو معقد

للمجتمع من حيث بناء مؤسساته و انماطه أو صورته، و أن التنظيم هو التغيير البنائي الذي يحدث في المجتمع ككل.

الاتجاه الثالث : هو اتجاه يتزعمه الاجتماعيون و السلوكيون حيث ينظر على التنظيم

باعتباره مفهوم اجتماعي و بالتالي هو أوسع و أشمل من الاتجاه الإداري وحده

و أقل من كونه مفهومات شاملة لكل التعقيدات الاجتماعية و يستخدمون المفهوم على أنه التنظيمات و ليس بمعناه المفرد²⁹.

مفهوم التنظيم الإداري :

التنظيم الإداري في المؤسسات هو وضع هيكل للمؤسسات تفرغ فيه الواجبات

والاختصاصات في قوالب محددة و أقسام معينة، منعا للازدواجية و تضارب أو تداخل

الصلاحيات في العمل اليومي، و يمكن توضيح الوضع التنظيمي في صورة مكتوبة وذلك

بتحديد الإدارات من الأعلى إلى الأسفل و تحديد العمل لكل إدارة و سلطتها³⁰.

²⁹محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، الكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر 2004م، ص 188.

³⁰ Henry Fayol, Administration industrielle et générale. (Paris : Dunod, 1966) P20.

المبحث الثاني: أنواع التنظيم الإداري

يعد التنظيم الإداري عملية مستمرة بوجود المنظمات، و لا تنتهي عملية التنظيم إلا بانقضاء حياة المنظمة وتوقفها عن العمل، و يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التنظيم :

أ. التنظيم الرسمي :

يعرف بأنه التنظيم القائم على القوانين و القرارات و اللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة دوره وفقاً لتدرج السلطة و تحديد المسؤوليات حيث لكل فرد في المنظمة دوره و اختصاصه، و في ظل التنظيم الرسمي تتضح العلاقات بين العاملين بحيث يكون كل منهم على علم بحقوقه و واجباته و حدود علاقاته برؤسائه كذلك و من دونه من العاملين. و يعرف اتصالاته بالإدارة و الأقسام الأخرى، و في ظل التنظيم الرسمي تتحقق مجموعة من الاعتبارات :

1. تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص.
2. وجود مستويات محددة للاختصاصات و السلطة و المسؤوليات و اتخاذ القرارات و البث في المشكلات و الإشراف و التوجيه.
3. هذا التسلسل يحقق المبدأ العام للتنسيق، فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل و تمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي.
4. تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح بين الرؤساء و المرؤوسين و معرفة كل منهم كحدود تلك العلاقة³¹.

ب. التنظيم غير الرسمي :

يعرف التنظيم الغير رسمي في المنظمة بأنه شبكة العلاقات الشخصية غير رسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل المنظمة أو بحكم

³¹ محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر 2004، ص 189.

العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بخدمة المنظمة مجموعات يضم كل منها مجموعة الافراد الذين تتفق أهدافهم و رغباتهم و ميولهم وتطلعاتهم إذ هو تفاعل اجتماعي تلقائي بين الأفراد و تتحدد خصائص الاتصال الغير رسمي في النقاط التالية :

1. البناء الغير رسمي ينشأ عفويًا أو تلقائيًا.
2. الأساس الشخص للعلاقات بالإضافة إلى عوامل البيئة المكانة التقبل.
3. التنظيمات الغير رسمية محدودة العضوية حيث أنّ عدد الأعضاء بها يتم على أساس التجمع الاختباري لأعضاء المصلحة المشتركة و اتجاهاتها والميول المتقاربة.
4. التنظيمات الغير الرسمية ليس لها نظام أو هيكل محدد من قبل و لكن هناك عدد في المعايير التي تنشأ نتيجة تعامل الأفراد مع بعضهم و نتيجة احتكاكهم بالتنظيم الرسمي³².

³²بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2004، ص 91.

المبحث الثالث : وظائف التنظيم الإداري

و في إطار التنظيم في المؤسسات الإعلامية توجد ثلاثة أقسام رئيسية من الوظائف و هي :

1. الوظائف القيادية :

و هي الوظيفة التي تخص المديرين الذين يشرفون على العمل و يخطط له ويصدرون القرارات حوله، يسيطرون على قنوات الاتصال داخل المؤسسة.

2. الوظائف التنفيذية :

و هي التي تباشر التنفيذ اليومي للمهام في إطار المؤسسة و تندرج تحتها :

أ. الوظائف الفنية.

ب. وظائف إبداعية.

ج. وظائف إدارية مكتسبة.

د. وظائف خدمات.

3. الوظائف الاستشارية :

و هي الوظائف التي تقدم النصح و الإرشادات و المشاورات في كل ما يطلبه منها إلى القيادة الإدارية في المؤسسة سواء في رسم سياسات المؤسسة أو حل المشكلات مثل : المستشارون، المستشار القانوني³³.

³³أشرف فهمي فوجة : المؤسسات الصحفية بين التنظيم و الرقابة، القاهرة، دار المعرفة الجامعية بدون طبعة، 2006، ص

المبحث الرابع: أهمية التنظيم الإداري

للتدليل على أهمية التنظيم قال كارنجي "خدمنا كل منشآتنا الصناعية و كل منشآتنا التجارية، و كل طرق مواصلاتنا، و كل أموالنا و أترك لنا التنظيم و خلال سنوات أربعة سنكون قادرين على استعادتها"³⁴.

فإظهار أهمية التنظيم في النقاط التالية :

1. إنّ التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه المجموعة من المبادئ و القواعد والأصول تؤثر مباشرة على تكوينه و ديناميكية.
2. يرسم التنظيم الأدوار و يحدد العلاقات لكافة أفرادها مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات و أيضاً لقنوات الاتصال الرسمية.
3. إنّ التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا، بل هو تنظيم اجتماعي يراعي تغيرات والظواهر و الاحتياجات، و يتفاعل معها لخدمة أهداف منظمة و أهداف أفراد التنظيم³⁵.

عناصر التنظيم الإداري :

يشمل التنظيم على عدة عناصر أهمها ما يلي :

1. العاملين على اختلاف أنواعهم الموارد البشرية.
2. المعدات و الآلات و المكائن وغيرها.
3. المواد الداخل في الإنتاج أو في تقديم الخدمة.
4. المهارات و الخبرات التي يتمتع بها العاملون و الخبرات و القدرات التي يتصف بها الإداريون.
5. الروابط التي تسمح بنقل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل.
6. انتقال المعلومات من الأسفل إلى الأعلى داخل المؤسسة بعد تكوينها.
7. النظم و الإجراءات أو الطرق و الخطوات اللازمة لأداء العمل³⁶.

³⁴كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000، ص 27.

³⁵نفس المرجع، نفس الصفحة.

المبحث الخامس: مبادئ التنظيم الإداري

حتى يتمكن التنظيم من تنسيق جهوده لتحقيق أهدافه لابد من احترام عدة مبادئ

و يمكن حصرها فيما يلي :

1. وحدة الهدف :

و هي عملية أساسية و ضرورية في عملية التنظيم إذ أنّ الأهداف و تناقضها يؤدي إلى تشتت الجهود و تعارضها، مما يؤدي دون شك إلى صعوبة الإنجاز و فشل في تحقيق الأهداف.

2. نطاق الرقابة :

و يقصد به عدد الأفراد الذين بإمكان أي مشرف التحكم فيهم مباشرة و بفعالية النطاق الرقابة علاقة بحجم التنظيم و درجة مركزية له أيضًا انعكاسات مادية إذ أنّه يحدد عدد المسؤولين الواجب توافرهم لملء النطاق، فقصر لنطاق الرقابة قد يؤدي إلى إحكام الإشراف أما نتائجه فهي الزيادة في عدد درجات السلم التنظيم و بعد القمة عن القاعدة بينما يؤدي سمعة النطاق الرقابة إلى تحقيق الإشراف و اقتراب القمة من القاعدة و لا يكون ذلك في التطبيقات الصغيرة.

3. تدرج السلطات :

بعد تجزئة العمل و تنظيم المهام في صورة مصالح، تظهر أهمية التنسيق بينهما إذ أنّ اختلاف المهام و تعدد القائمين على تأدية أجزائها يتطلب درجة من التنسيق من أجل تحقيق الهدف النهائي للتنظيم، يكون التنسيق بين المهام عن طريق تنظيم العلاقات لتدرج السلطات، إنّ الزيادة في الحجم و تعقيد التنظيمات يؤدي إلى إيجاد مراتب السلطة و مراتب الواجبات³⁷.

4. وحدة الأمر :

³⁶بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية، الأردن، 199، ص 172.

³⁷بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2004، ص 79-80.

تهدف وحدة الأمر إلى الزيادة في الوضوح الثقافية و تجنب التناقض والغموض داخل التنظيم و هكذا يعرف كل فرد مكانته ومركزه من الهيكل التنظيمي، كما يعرف مسؤولية الأفراد الموجودين تحت إمرته فتتحدد المسؤوليات كذلك يؤدي إلى نجاعة التنسيق و حسن تنظيم العمل وفعاليتها.

5. مبدأ المسؤولية :

ويعني أنّ الفرد يتحمل مسؤولياته أمام نفسه و أمام غيره، و قد يحاسب من طرف المسؤولين عن طريقه و مدى إنجازه للمسؤولية و المهام الموكلة إليه.

6. التفويض :

يمكن تعريف التفويض السلطة بأنّها نقل بعض الصلاحيات أو المهام إلى فرد أو أفراد آخرين لتنفيذ بعض المهام، إلا أنّ ذلك لا يعني التخلص من المسؤولية إذ تفوض السلطة و تبقى مسؤولية المراقبة و السهر على التنفيذ من مسؤولية المشرف بالدرجة الأولى³⁸.

³⁸بوفلجة غياث، المرجع نفسه، ص 81.

خلاصة الفصل الثاني

وعليه فإن هذا الفصل يتضمن ماهية التنظيم و المتمثلة في أهمية و الإشارة عناصره و مبادئه و معرفة العلاقة داخل التنظيم و الإدارات بمختلف أنواعها فكل هذا يصب في ماهية التنظيم و أهمية الاتصال في تنظيم المؤسسة و التحسين في صورتها .

الفصل الثالث

تمهيد :

لقد سادت الحياة البسيطة في المجتمعات البدائية بالافتقار بالفلاحة و استعمال الإنسان للأدوات البسيطة لتلبية حاجاته الأسرية حيث كانت طلباتها محدودة غلب عليها نمط المقايضة في تبادل الأدوات البسيطة، ثم بعد ذلك ظهور الحرفيين و أصحاب المهن حيث كان يعمل صاحب العمل في ورشة بوسائل عمل بسيطة، إلى أن التطور الحاصل أدى إلى ظهور المؤسسة أو المنشأة التي تضم أعضاء عاملين فيها و ذلك لضمان الإنتاج و سيورة العمل.

المبحث الأول : مفهوم المؤسسة

يرى دروكل : "بأنّ المؤسسة عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معًا لأداء مهمة مشتركة و هي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية : المجتمع، الجماعة أو العائلة بتصميم قصدي و لا تعتمد على الطبيعة النفسية للإنسان و لا حاجاته البيولوجية، و مع ذلك فقد صممت بصفاتها إنتاجًا بشريًا لتدوم لمدة معتبرة....³⁹.

و عند تمييز : "المؤسسة تكون مركز للإبداع و مراكز للإنتاج و عند "بيرو" تقوم المؤسسة بتركيب السلطات، أما عند بليرالت Bear Berial تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات و بروز الهيكل التقني الذين يملكون السلطة....⁴⁰.

يعرفها (باك) : أنها نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة و المتنافسة والتي تستخدم مجموعة من المارد المادية، المالية الفكرية و الطبيعية في نظام متميز وفريد لحل المشكلات، يعمل هذا على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلاً مع غيره من النظم من البيئة المحيطة. و يعرفها "ويفلور" أنها جماعة إنسانية مصممة بشكل دقيق لتحقيق أهداف مرغوبة و تشمل عادة عددًا من المشاركين يزيد عددهم عن عدد الذي يمكن وصفه بالجماعة الصغيرة⁴¹.

³⁹فضيل دليو : اتصال المؤسسة : إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الخجل، القاهرة، ط1، 2003م، ص

.20

⁴⁰عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 24.

⁴¹محمد ناجي الجوهر : الاتصال التنظيمي، الإمارات، دار الكتاب الجامعي، ط1، 1988، ص 15.

مفهوم الاتصال المؤسسي :

ينظر إلى المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة أجزاء يتفاعلون فيما بينهم بحكم طبيعة النشاط و الوظيفة التي يؤديونها في المؤسسة، و هذا ما يجعلنا نحاول توظيف الاتصال ليس فقط كوظيفة طبيعية في المجتمع، و إنما كوظيفة أساسية داخل المؤسسة القائمة على تنظيم وتوجيه المعاملات التي تحدث بداخلها لأجل تحقيق الهدف المنشود و لبيان هذه العلاقة

يقول **سيمون Simoun** : الجماهير التي يتوجه إليها الراديو أو التلفزيون ليس بينهم أيقاس مشترك إلا المصطلح التقني كما أنهم لا يتقاسمون معرفة مخصصة فمن الصعب معرفة أفكار و توجهات الجماهير في نفس الوقت الذي يتلقون فيه الرسائل من وسائل الإعلام⁴².

أما **حسب أحمد خاطر** : "هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة و خارجها و الاتصال، كونه عملية إدارية، فهو أيضًا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل و يستطيع الرئيس الأعلى و معاونه تحقيق التأثير المطلوب في تحريات الجماعات نحو الهدف و هي أيضًا عملية نفسية تتطلب قدرًا مناسبًا من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة و الشعور بالاهتمام و هذا يعزز شعورهم بالرضا و الاستقرار النفسي⁴³.

⁴²أحمد خاطر و آخرون، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة ، ط2، 1982، ص

139.

⁴³محمد فهمي العطاروي، العلاقات لإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتب القاهرة، بدون طبعة، 1991، ص390.

وظائف المؤسسة

تمارس المؤسسة مجموعة من الوظائف أهمها :

1. إدارة الإنتاج :

حيث تسهر إدارة المؤسسة على تحديد نوع المنتجات الملائمة و مواصفاتها وكمياتها و مراحل الإنتاج، و خطته الزمنية، و معايير الأداء و غيرها و لا يهم هنا إذا كان المنتج مادياً أو معنوياً.

2. إدارة الأفراد :

و هي تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة، و تكون وظيفة المؤسسة هنا الحرص على استثمار الموارد البشرية الموجودة لديها و حسن استغلالها و التكفل بانشغالاتها.

3. إدارة التمويل :

و تتعلق بتوفير الأموال اللازمة للقيام بأنشطة المؤسسة و حسن تسييرها من حيث ترشيد النفقات و ضبط الحسابات و توفير مشترياتها و غيرها.

4. إدارة التسويق :

و هدفها توصيل الخدمات أو السلع للجمهور في الوقت المناسب و بالكميات المناسبة و بالجودة المطلوبة و السعر المعتدل.

5. إدارة الصيانة :

و تهدف إلى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة و مبانيها و كافة محتويات و حمايتها من التلف و الضياع⁴⁴.

⁴⁴عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد و تسيير المؤسسة، المرجع السابق، ص 47.

المبحث الثاني : أهمية الاتصال في المؤسسة

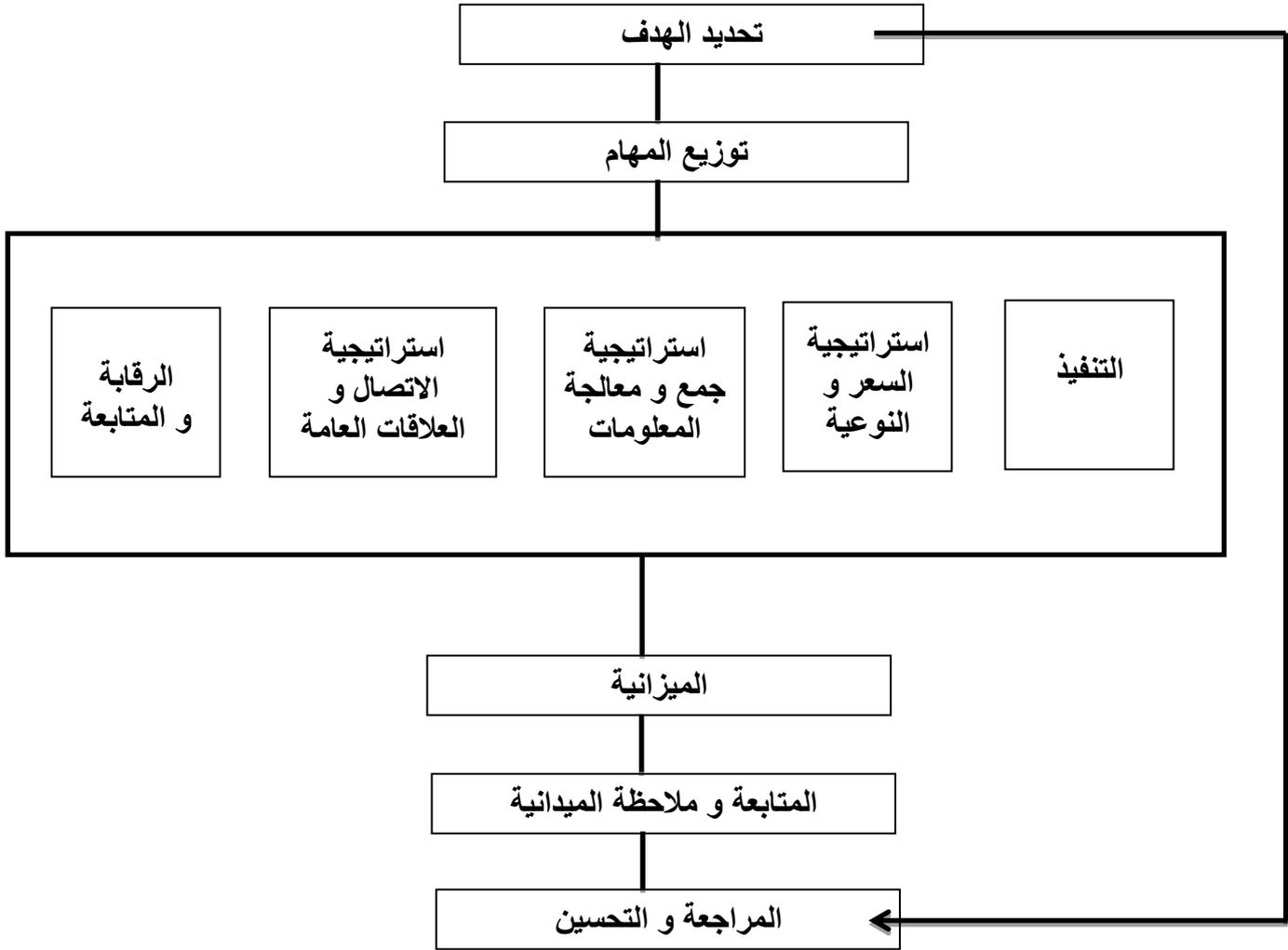
لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالإتصال هو جوهر النشاط المؤسسة و هو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالإتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أم غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات و بناء الهيكل التنظيمي و فعالية القيادة و حركية الجماعات والدافعية و البيئة التنظيمية و التغيير التنظيمي و العلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة.

و عن طريق الإتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام و تلقي التوجيهات و الإرشادات، و الرد على تساؤلات المرؤوسين و تقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم و إمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات و تنفيذها و إمدادهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء و اكتشافها.

من جهة أخرى يعتبر الإتصال نشاط إداريًا و تقنيًا و عقليًا و نفسيًا و اجتماعيًا و في نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة و تحقيق أقصى قدر من الفاعلية، و هو نشاط رسمي و غير رسمي في آن و نشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الأفراد في الجماعات و تأثيرهم بها و بخصائصها السلبية و الإيجابية سواء المتعلقة منها بإنجاز المهام أو بالعلاقات الاجتماعية المختلفة لذا فأي عملية تغيير تنطلق من بناء استراتيجية للإتصال داخل المؤسسة⁴⁵.

⁴⁵محمد فهمي العطاروي، العلاقات لإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتب القاهرة، بدون طبعة، 1991، ص 99.

استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة⁴⁶ :



⁴⁶ناصر قاسمي : الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2011، ص

المبحث الثالث : وسائل الاتصال داخل المؤسسة

بعد الحديث عن الاتصال المؤسسي و أنواع الاتصالات داخل المؤسسة سنخرج في هذا المطب على وسائل الاتصال المؤسسي.

وسائل الاتصال داخل المؤسسة :

1. الملصقات الحائطية :

و تتضمن عدة أنواع نذكر منها :

• مذكرة المصلحة :

تحتوي مذكرة المصلحة على تعليمات و توضيحات عن موضوع ما بأسلوب دقيق و لا يجذب فيها الجمل الطويلة.

• الجداول الملصقة :

تنظيم أهم المعلومات و المعطيات المتعلقة بنشاطات مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

2. الرسائل :

التي يقوم مسؤول المؤسسة بإرسالها إلى الموظفين و المتعلقة بموضوع معمم أو شخصي أو لتقديم تشكرات تقديرًا لمجهود معين.

3. التقارير :

تعد التقارير من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة⁴⁷.

⁴⁷ Marie Hélène Westphalen, Communicator, Troisième Edition, Dunod Edition, Paris, 1998, P.81.

4. المقابلات :

تعد المقابلات فرصة لإقامة اتصالات غير رسمية و التي قد تحدث أثناء هذه المقابلات أو بعدها الفرصة التي من خلالها يمرر الموظفون انشغالاتهم.

5. الندوات :

أداة فعالة لتحقيق التواصل و الاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية، سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.

6. الاجتماعات :

و يهدف إلى خلق مناخ من الاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية.

7. علبة الاقتراحات :

هي طريقة مهمة للحصول على الاقتراحات و تطبيقها على أرض الواقع و لهذه الطريقة فائدة مزدوجة، إذ تسمح بتحسين سير العمل بالأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات الملائمة و على إدارة المؤسسة أن تقدم تفسيرات و توضيحات عن الاقتراحات التي تراها غير ملائمة لهذا تعتبر علبة الاقتراحات أداة فعالة لقياس الديمقراطية داخل المؤسسة.

8. تكنولوجيايات الغلام و الاتصال الجديدة (N.T.I.C) :

و يضم كل ما له علاقة بالتطور التكنولوجي الذي سهل كثيراً من عمل المؤسسة كالبريد الإلكتروني E-mail و الشبكة الداخلية Internet⁴⁸.

⁴⁸ Marie Hélène Westphalen, Op. cit, pp 85.

المبحث الرابع : مراحل الاتصال داخل المؤسسة

1. مرحلة الإدراك :

الاتصال هو الإدراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة وأي رسالة شفوية أو كتابية أو حركية يتم إدراكها حسيًا عن طريق السمع و البصر و الحركات المختلفة بحيث يدركها العقل و يفك رموزها يعطيها التفسير المناسب لتتعلق بعدها المرحلة الثانية في مرحلة الاستجابة و التنفيذ.

2. مرحلة التقييم :

يطلع المتلقي على الرسالة و يركز على فهمها بطريقة جيدة و يناقشها مع نفسه و مع الآخرين للتأكد من مضمونها و إزالة الغموض إذا كان موجودًا لينطلق بعدها على مرحلة التنفيذ.

3. مرحلة التنفيذ :

يقوم المتلقي بتنفيذ مضمون الرسالة في حالة اقتناعه بها عن طريق اختيار الرسائل التنفيذ المناسب و عن طريق التنسيق المستمر مع المراسل ليتأكد من صحة ما يقوم به.

4. مرحلة التقييم :

تستمر عملية الاتصال لما بعد التنفيذ و ذلك من أجل تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف و احترام تنفيذ الأوامر و التوجيهات و الصعوبات التي حالت دون تنفيذها، و سنلاحظ في مكان آخر أنواع الاتصال من أجل التقييم⁴⁹.

⁴⁹ناصر قاسمي : الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2011، ص

المبحث الخامس : مبادئ الاتصال الفعال المؤسسة

بصفة عامة يمكن ذكر مجموعة من المبادئ و هذا لا يمنع وجود مبادئ أخرى كثيرة :

• 1-وضوح الرسالة :

وضوحها من حيث الألفاظ المستعملة و المصطلحات و التعابير اللغوية و أن تكون مختصرة و مباشرة مع وضوح الخط، و وضوحها لكل المستويات إذا كانت موجهة لمستويات مختلفة بحيث لا تحتل الرسالة إلا مضمون واحدًا و تأويلاً واحدًا هو تأويل الذي يرمي إليه صاحب الرسالة و إلا حدث خلل في تطبيق مضمونها.

• 2-كفاية المعلومات :

أن تكون المعلومات كافية بحيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يعني المرسل عن أي استزادة.

• 3-سرعة الانتقال :

أو على الأقل أن تضمن انتقالها في الوقت المناسب و في المكان و بالوسيلة المناسبة و إلى الجمعية المناسبة.

• 4-نطاق الاتصال :

أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن يكون واردة من الرئيس أو من الإدارة العليا و ليس من أي موظف بسيط و إلا اعتبرت عديمة الأثر.

• 5-مبدأ التكامل و الوحدة و التنسيق :

أن تتحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف باعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق الأهداف المؤسسة و تدعيمها بطريقة فعالة من خلال تحقيقه للتكامل و الانسجام بين قنواته في مختلف أقسام المؤسسة و تحقيق التنسيق الضروري في المهام.

• 6- مبدأ المشاركة :

أن تتضمن العملية الاتصالية مبدأ المشاركة و التشاور بين مختلف الأقسام في المؤسسة و مختلف الدرجات السلمية حتى تضمن التأييد الضروري لنجاحها و لا تكون مفروضة و مفاجأة للجميع⁵⁰.

- المبحث السادس : عوائق الاتصال داخل المؤسسة :

يواجه أي تنظيم مهما كانت طبيعته عوائق اتصال باستمرار يمكن أن ترجع إلى النسق الداخلي أو إلى النسق الخارجي أو كلاهما و يمكن أن ترجع إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة و يمكن الإشارة إلى الصعوبات الآتية :

- غموض الرسالة بسبب عدم الدقة اللغة و المصطلحات المستعملة.
- تضمين الرسالة عدة تأويلات في نفس الوقت.
- تأخر الرسالة.
- عدم احترام السلمية في إصدار الرسائل.
- غموض المهام الذي يؤدي أحياناً إلى كثرة الرسائل الواردة و إلى تناقضها.
- إذا نقلت الرسائل شفويًا يمكن أن تتعرض للتحريف.
- الكتابة غير الواضحة لأسباب تقنية.
- تعطل أو قدم وسائل الاتصال.
- تعتمد أطراف في تنظيم غير رسمي تعطيل الرسائل أو تحريف مضمونها بأي طريقة.
- النسيان أو الإهمال يؤدي إلى تحريف الرسالة أو فوات أوانها.
- سوء العلاقات الإنسانية يمكن أن يؤثر في العملية الاتصالية داخل المؤسسة وخارجها.
- ضعف الثقة في علاقات العمل خاصة بين الرؤساء و المرؤوسين.
- ضعف أو انعدام الديمقراطية في علاقات العمل.
- انتشار الشائعات كبديل للاتصال الجيد بسبب عدم الثقة و السرية في التسيير.

⁵⁰ناصر قاسمي : المرجع السابق، ص 70.

- التسرع في الفهم و الرد و في التنفيذ.
- ضغط القيادة و الوقت و ضغط السوق و المنافس.
- عدم تحضير الملفات و المعلومات الضرورية لتسيير الاجتماع.
- عدم المقدرة على التعبير عن الأفكار كتابياً و شفويًا.
- الخبرات السابقة تؤثر في العملية الاتصالية سلبيًا و إيجابيًا، بمعنى الخبرة مع الرؤساء السابقين، و كيفية التعامل مع نفس الرسالة في مواقف مختلفة.
- معوقات سببها الاختلافات الفردية بين العاملين.
- معوقات مصدرها طبيعة المؤسسة و أساليب العمل فيها.
- معوقات مصدرها نقص الإمكانيات و التسهيلات الخاصة بالاتصال.
- عدم التخطيط الجيد للعملية الاتصالية و عدم تهيئة عوامل نجاحه.
- سوء إدراك المرسل و فهمه المعلومات التي يرسلها.
- معوقات في الرسالة و هو كل ما يتعلق بسوء فهمها و إدراك معانيها أو عدم اتفاق المرسل و المرسل إليه و عدم انسجام الرموز التي يتعاملون بها نظرًا لقلّة الخبرة و غيرها⁵¹.

⁵¹ناصر قاسمي : مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل الثالث

لقد تم عرض موضوع المؤسسة من وجهة نظر اقتصادية على انها عامل اقتصادي يعتبر اساسا للحياة الاقتصادية باعتبارها تنظيم ، وكما تطرقنا الى معرفة الاتصال داخل المؤسسة و كيف يساهم الاتصال في تنظيمها و تسييرها و توصلنا الى انه لا يمكن ان توجد مؤسسة دون اتصال.

الإطار التطبيقي

تمهيد

سنحاول في هذا الاطار المتعلق بالاتصال و تأثيره في تنظيم المؤسسات الجزائرية (الجزائرية للمياه لولاية سعيدة) و بالتالي سنقوم بتقديم بطاقة فنية حول المؤسسة و ذلك للتمهيد و الدخول في محور الدراسة مباشرة.

كما ان الدراسة التطبيقية ستساعدنا في معرفة دور الاتصال في تنظيم هذه المؤسسة و من خلال اعتمادنا على المقابلة مع عمال هذه المؤسسة ، كما ركزنا على أداة الملاحظة لجمع المعلومات و الوصول في الاخير الى نتائج و عرض الاقتراحات و التوصيات .

1-الموقع الجغرافي :

تقع وحدة الجزائرية للمياه بسعيدة بالمنطقة الصناعية بطريق معسكر، فهي مؤسسة تتوسط كل من شركة نفطال يميناً و شمالاً شركة GOFEL مخزن الباطا.
و تقدر مساحتها بحوالي 4393 م²، و قدر عدد عمالها في شهر مارس 2014 بحوالي 348 عامل، و لها عدة فروع على مستوى الولاية منها : الرباحية، عين الحجر يوب و الحساسنة.

2-التعريف بالمؤسسة :

• بطاقة فنية :

وحدة الجزائرية للمياه و باختصار بالفرنسية "A.D.E" هي مؤسسة عمومية وطنية و اقتصادية بالدرجة الأولى، مديريتها العامة بالجزائر العاصمة، و قد مر قطاع المياه بسعيدة بعدة مراحل حيث كانت في بادئ الأمر الشركة الوطنية لتوزيع المياه S.O.N.A.D.S إلى غاية الثمانينات، حيث أوكل تسيير المياه إلى البلديات لمؤسسة توزيع بسعيدة، و في سنة 1988 جاء اقسيم جديد أصبحت E.P.D.E.M.I.A.S جديد أصبحت المؤسسة العمومية لتوزيع و صناعة و تطهير المياه لولاية سعيدة، إلى أن أخذت الدولة تهتم بهذا القطاع حيث جمعت كل ولايات الوطن في مؤسسة عمومية اسمها الجزائرية للمياه منذ 2001 و قد انتمت بصفة رسمية لولاية سعيدة في 11 جويلية 2006، و تعتبر المتعامل الوحيد المكلف بتسيير و توزيع المياه الصالحة للشرب و تقدر الطاقة الإنتاجية لها ب 13.862.289.34 م³.

• الطاقة الاستهلاكية :

إنّ مؤسسة الري هي التي تقوم بالدور الأساسي في عملية البحث و التنقيب عن المياه، و عندما يتم اكتشاف نقاط وجود المياه و الحفر عليها، تقوم هذه الأخيرة بتسليم المهام للجزائرية للمياه، حيث تقوم بوضع مضخات لجلب المياه و معالجتها، و من ثم توزيعها على المواطنين و لجلب هذه المياه تقوم باستهلاك :

الكهرباء ب: KYH 1140379.9 سنويًا.

أما فيما يخص عملية معالجة المياه فهي تقوم باستهلاك :

- ماء جافيل : 1360 كغ.

- سولفات الألمنيوم : 1850 كغ.

- الحامض الجيري : 2288 كغ.

مجالات الدراسة :

• المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة لمؤسسة "الجزائرية للمياه" و هي إحدى وحدات المياه بولاية سعيدة، و التي تعد الوحدة الأم أي المركز، و تحتوي على عدة فروع في الولاية سعيدة الربيحية، عين الحجر، يوب، سيدي بوبكر.

مركز توزيع عين الحجر، و له عدة قطاعات منها :

- قطاع عين الحجر.

- قطاع يوب.

- قطاع الحساسنة.

- قطاع سيدي بوبكر.

• المجال البشري :

يتضمن التأطير العملي بمؤسسة الجزائرية للمياه طاقمًا بشريًا من المدير، والعمال

موزعين كما يلي :

- القسم الأوّل : و يضم المدير، السكرتيرة، مساعد النظافة، الأمن، مراقبة التسيير، و

مركز الإنتاج.

- القسم الثاني : قسم الموارد البشرية، و يتكون من رئيس القسم، فرع تسيير الموظفين،

فرع الأجور، الضمان الاجتماعي، و فرع التكوين.

- القسم الثالث : قسم الإدارة و الوسائل، و يحتوي على ثلاثة فروع : التموين الحظيرة،

و الإدارة العلاقات الخارجية.

- القسم الرابع : قسم التجارة، و يحوي فرع الفوترة، فرع العلاقة مع الزبون، و فرع

التحصيل.

- القسم الخامس : قسم الاستغلال، و يحوي فرع الإنتاج و التنظيم، فرع الصيانة، و فرع تنمية النشاطات.

1-تفريغ أجوبة المقابلات :

• المحور الأول : البيانات الشخصية

من خلال دراستنا للبيانات الشخصية لدى كل مبحوث لاحظنا أنّ سن أغلبهم يتفاوت ما بين 23 سنة إلى 45 سنة، أما الجنس فقد كان عدد الذكور يفوق عدد الإناث حيث أنه بلغ عدد الذكور ستة 06 و عدد الإناث أربعة 04.

و اختلفت المهن من رئيس مصلحة إلى إطار تجاري إلى رئيس مركز، سكرتيرة ثم موظفون.

أما عن المستوى التعليمي فأغلبهم مستواهم جامعي و البعض القليل قانوني.

أما عن الخبرة المهنية فقد كان أغلبهم ذو خبرة جيدة فاقت 18 سنة إلا اثنين منهم فقد كان لهما خبرة عامين فقط.

و في الحالة العائلية لاحظنا أنّ كلهم متزوجون عدا واحدة.

• المحور الثاني : طبيعة الاتصال داخل المؤسسة

لقد استنتجنا من خلال دراسة الأجوبة أنّه كان يوجد تقارب كبير في الإجابة عن الأسئلة المطروحة حيث أنّه في السؤال السابع و الذي يتمثل في مفهوم الاتصال الذي عرفه أغلبية المبحوثين على أنّه عملية نقل وتبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر، عبر وسيلة أو قناة، أما بالنسبة للسؤال الثامن الذي كان يدور حول الاتصال داخل المؤسسة و كانت إجابة بعض المبحوثين أنّه مقبول و متوسط والبعض الآخر قالوا أنّه منعدم.

أما السؤال التاسع كانت الإجابة أنّ نوع الاتصال السائد بين الإدارة و المواطنين تحكمه قوانين المؤسسة و هو اتصال مباشر.

أما عن السؤال العاشر فقد كانت الإجابة مختلفة نوعاً ما على حسب الوظيفة إذ أنّ رؤساء المصالح أجابوا بأنّ طبيعة العلاقة بين المدير و بينهم علاقة حسنة تقوم على الاحترام المتبادل، أما بقية العمال فقد قالوا أنّها متوسطة و مقبولة.

• المحور الثالث : تنظيم الاتصال داخل المؤسسة

الحواب عن السؤال الحادي عشر كان عن الخطوات المتبعة عند عقد الاجتماع و كل الأجوبة كانت متوافقة بحيث أنّ الخطوات ذكرت على النحو التالي : إرسال استدعاءات الإعلانات، دعوات حضور الاجتماع، ذكر الاجتماع، تحرير محضر الاجتماع بعد نهايته. و في السؤال الثاني عشر الجواب كان أنّ الوسائل المستعملة في المؤسسة هي الفاكس و الهاتف و أنّهم يستخدمون الانترنت في أحيان قليلة.

أما بالنسبة للسؤال الثالث عشر و الذي كان يدور حول أشكال الاتصال و قد تحاشى أغلبية المبحوثين الجواب عنه إلاّ فئة قليلة أجابت بأنّ المؤسسة تعتمد على الاتصال الشخصي و الجماعي.

و السؤال الرابع عشر كان حول العوائق التي تواجه المؤسسة فأجاب المسؤولين أنّه لا يوجد أي عوائق في حين أنّ الموظفين العاديين أجابوا أنّه يوجد عوائق تتمثل في الديون و نقص الاتصال و عدم فعاليته.

أما عن السؤال الخامس عشر و الأخير فكان عبارة عن تقديم بعض النصائح من طرف العمال ليكون الاتصال فعالاً داخل المؤسسة و تم الإجابة عنه أنّه يجب تقديم دورات تكوينه للعمال و استعمال وسائل التكنولوجيا الأكثر حداثة و المشاركة في الملتقيات التي تقوم بها المؤسسة و توعية العمال و كذا المسؤولين بضرورة تفعيل وسائل الاتصال داخل المؤسسة.

2-تحليل المقابلات :

• المحور الأول : البيانات الشخصية

من خلال تحليلنا لأسئلة المحور الأول تبين لنا أن هناك مؤهل جيد للقيام بالعملية الاتصالية الفعالة داخل المؤسسة و هذا راجع لسن العمال المتواجدين داخلها، فهم من الفئة الشابة التي تراوحت أعمارهم بين (23 إلى 45 سنة)، و هذه الاخيرة حافز لقيام مؤسسة منظمة، كما لا ننسى أننا في عصر التكنولوجيا و قد أصبح الاتصال و وسائله يطغى على الفكر البشري و ينمي روح الاتصال و هذا ما يساعد هذه الفئة من العمال للتفاعل مع بعضهم، كما أن المستوى العلمي يعد مؤهلاً ضرورياً لسيرورة المؤسسة و تطورها إذ أن الكفاءة العلمية لدى كل عامل تكمل الآخر ليسود التنظيم داخل المؤسسة و يساعد في تحسين الاتصال بينهم و خلق روح التبادل المعلوماتي في كل مصلحة من مصالح المؤسسة، و لا يمكن أن نتحاشى الخبرة التي يمتلكها كل عامل من عمال المؤسسة إذ أنها تساعده على اكتساب المعرفة و تعلم كيف يكون الاتصال بين الموظف و مرؤوسه و كيفية التعامل و التواصل مع بعضهم لتحسين عملية الاتصال و كذا ممارستها داخل المؤسسة ليعرف كل عامل أنه مسؤول عن عمله و هنا المسؤولية يلمسها العامل في حياته اليومية، فهو مسؤول عن عائلته بصفته رب العائلة و هذا ما يجعله أكثر مسؤولية و يجعله ينظم و يرتب أعماله و يحدد مسؤولياته كعامل داخل المؤسسة سواء كان ذكراً أم أنثى.

كما أن له تأثيراً إيجابياً على الاتصال داخل المؤسسة.

• المحور الثاني : طبيعة الاتصال داخل المؤسسة

و في المحور الثاني و المعنون بطبيعة الاتصال داخل المؤسسة لاحظنا أنّ مؤسسة (الجزائرية للمياه لولاية سعيدة) تشهد نقص واضح في الاتصال بين مصالحها و كذا بين العمال و رؤسائهم باختلاف مناصبهم، فالعملية الاتصالية يجب أن تقوم على نقل و تبادل المعلومات بين أطراف المؤسسة، لكننا بعد ملاحظتنا توصلنا إلى أنّ هذه الأخيرة تحتاج إلى تفعيل الاتصال بين مصالحها لضمان سيرورتها و هذا من خلال السلم التنظيمي الذي تقترحه المؤسسة ليكون الاتصال فعّال و ليعرف كل عامل واجباته و حقوقه و يتواصل مع مصلحته بطريقة قانونية تسمح بتسهيل عملية الاتصال بينهم فبعد المقابلة التي أجريناها مع بعض العمال بعد تقديمهم لنا لبعض الأجوبة كان التفاوت واضحاً من خلال إجاباتهم إذ أنّ المرؤوسين يتواصلون بشكل جيد عكس الموظفون العاديون الذين يواجهون مشاكل في التواصل و إيصال مشاكلهم اليومية التي أضحت تسبب لهم عوائق عديدة، فبعد إجرائنا للمقابلات معهم لاحظنا أنّهم مستأؤون كثيراً و أنّ علاقتهم مع رؤسائهم ليست مقبولة تماماً وهذا راجع لعدم الاتصال و العمل بالسلم التنظيمي و عدم وعيهم لكيفية ل=التواصل مع بعضهم.

و هنا نلاحظ أنّ المؤسسة تفتقر إلى التواصل و تجسيده في تنظيمها إذن الاتصال حسب السلم الوظيفي للمؤسسة يكون عمودياً و أفقي حسب مصالح المؤسسة لكن عدم تفعيله يعرقل سيرورة الاتصال بين العمال و يخلق الاستياء و عدم الرضا.

• المحور الثالث : تنظيم الاتصال داخل المؤسسة

من خلال ملاحظتنا لأجوبة المقابلة للمحور الثالث و المعنون تنظيم الاتصال داخل المؤسسة، زاد تأكدنا من النقص الواضح للاتصال الذي تشهده المؤسسة وهذا من خلال الوسائل المستعملة داخلها، و هي جد تقليدية و لا تساير عصر العولمة والتكنولوجية فهذه المؤسسة تقتصر على بعث الرسائل الخطية و استعمال الهاتف والفاكس فقط و لا تعتمد على الوسائل التكنولوجية كالأنترنت و شبكة التواصل التي تساعد على التواصل الأسرع و وصول المعلومة في وقت قصير جدًا، و هذا ما يجعل الاتصال ضعيف جدًا و يعرقل العملية الفعالة للاتصال داخل و خارج المؤسسة، ويبقى الاتصال محصورًا في أشكاله التي تتمثل في الاتصال الشخصي و الجماعي لا تسمح بقيام المؤسسة منتظمة لأنّه كلما قل الاتصال كثرت العوائق مما يؤدي إلى عدم التفعيل السريع بين مصالح المؤسسة مما يؤثر على السير الحسن للمؤسسة و قد قدم بعض العمال بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة وخلق جو تنافسي بين مختلف المصالح تمثلت في استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة وتفعيل وسائل الاتصال داخل المؤسسة و خارجها لتنشيطها و خلق حركة مستمرة تدعم حيوية المؤسسة.

3-نتائج الدراسة :

- من خلال ما سبق نستنتج النتائج العامّة في النقاط الرئيسية التالية :
 - إنّ الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
 - ضعف قنوات الاتصال النازل.
 - عدم سرعة وصول المعلومة و القرارات للعمال.
 - العلاقة بين الإدارة و العمال متوسطة و أغلبية العمال غير راضون بها.
 - كشفت الدراسة أنّ العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة.
 - عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات كون الإدارة ترى أنّ سلطة القرار تبقى حقها فقط.
- و على ضوء هذه النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراسة ميدانية حقيقة مفادها أنّ مؤسسة "الجزائرية للمياه لولاية سعيدة" لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة و العمال و بالرغم من أنّ موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير على توجهات و سلوكيات العمال و كذلك على الإنتاج في حد ذاته، غير أنّه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسة.

4-مقترحات و توصيات :

لتحسين الاتصال بشكل عام و التغلب على عوائق لاتصال داخل مؤسسة "الجزائرية للمياه لولاية سعيدة" نقدم بعض الاقتراحات لمسؤول المؤسسة قصد الاستفادة من تطوير الأداء لأعضائها و للجميع.

تتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي :

- توظيف ذوي التخصص و ذلك لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة وخارجها.
- لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة يجب عقد اجتماعات مع الموظفين لتسهيل الاتصال بالإطارات السامية.
- إنشاء مجلة خاصة تصدرها المؤسسة تضم معلومات حول النشاطات الداخلية في المؤسسة و انشغالات العمال.
- إثراء عملية الاتصال وذلك الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات العمال و مشاكلهم.

خاتمة

و من خلال دراستنا المكثفة لمؤسسة "الجزائرية للمياه لولاية سعيدة" و التي أشرنا إليها أنّ جزءًا كبيرًا من الجمود الذي اشتكى منه العمال إنّما يرجع لجمود العملية الاتصالية بين العمال و المرؤوسون، إذ لاحظنا أنّ جزءًا كبيرًا غير راضي، فالمسؤول يهتم بالمحيط الخارجي و ينسى تمامًا المحيط الداخلي، و ينفي وجود أي مشاكل و عوائق داخل المؤسسة على عكس العمال البسطاء الذين يشكون عدم العدل و قلة الاتصال لطرح مشاكلهم.

و قد اتضح أنّ عدم الرضا هذا ناتج على أزمة في عملية الاتصال التي تكاد تنعدم داخل المؤسسة و بيئتها الداخلية، ففنوات الاتصال ضعيفة و محدودة.

و من هنا نستنتج أنّ الاتصال عملية جد مهمة داخل المؤسسة و خارجها إذ تكمن أهميتها في حركية المؤسسة و فعالية أداء العاملين لذا يتم تخصيص قائمين بالاتصال في كل مؤسسة يهتمون بجمع و تصنيف و معالجة المعلومات و تحليلها والرد عليها و كذا خلق جو من التفاهم و الرضا بين العمال و الرؤساء و المدير لتكون المؤسسة أكثر نجاعة و أفضل تسييرًا.

قائمة المصادر والمراجع

- 1- أشرف فهمي قوجة ،المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة ،القاهرة،دار المعرفة الجامعية،بدون طبعة،سنة2006
- 2- أحمد خاطر وآخرون ،مقدمة في إدارة المؤسسات ،القاهرة،الإجتماعية،دار الكتاب الجامعي الحديث ،طبعة2،سنة1982
- 3- أميرة منصور علي وسلوى عثمان الصديقي،الإتصال والخدمة الإجتماعية،مصر، دار المعرفة الجامعية،طبعة1،سنة2005
- 4- إحسان محمد حسن،الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي،دار الطبيعة،طبعة3،سنة 1999
- 5- أحمد بن مرسلي،مناهج البحث العلمي في علوم الإجتماع والإتصال،الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،بدون طبعة،سنة1999
- 6- السعيد مبروك إبراهيم،الإتصال الإداري،الإسكندرية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،طبعة2013،1
- 7- الطاهر بن خلف الله،الوسيط في الدراسات الجامعية،الجزء الرابع،الجزائر،دار الهومة للنشر،طبعة2003،1
- 8- بشير علاق،أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم،الأردن،دار اليازوري العلمية،طبعة1،سنة1999
- 9- بوفلجة غيات،مبادئ التسيير البشري،الجزائر،دار الغرب للنشر والتوزيع،طبعة2،سنة2004
- 10- بخوش الصديق،منهجية البحث العلمي،الجزائر،دار قرطبة،الطبعة1 سنة2001

- 11-صالح بن نوار،فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية،الجزائر،مخبرعلم الإجتماع والإتصال للبحث والترجمة،الطبعة 3،سنة 2016
- 12-خضير شعبان،مصطلحات في الإعلام والإتصال،الجزائر،دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر،الطبعة1،سنة2001
- 13-صالح أبو أصبع،الإتصال و العلاقات العامة،منشورات جامعة القدس المفتوحة،الطبعة2،سنة1999
- 14-عمار بوحوش،محمود ذنبيات،مناهج البحث العلمي طرق إعداد البحوث،الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،طبعة1،سنة1985
- 15-عبد الرزاق بن حبيب،إقتصاد وتسيير المؤسسة،الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،بدون طبعة،سنة2002
- 16-كمال بربرة،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،لبنان،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،بدون طبعة،سنة2000
- 17-محي الدين مختار،الإتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الإجتماعية،الجزائر،دار المنشورات الجامعية،الطبعة1،سنة1999
- 18-محمد مسلم،منهجية البحث العلمي،دار الغرب للنشر والتوزيع،طبعة2،سنة2004
- 19-محمد ناجي الجوهر،الإتصال التنظيمي،الإمارات،دار الكتاب الجامعي،طبعة1،سنة1988
- 20-محمد مفتاح،محمد عبد الله،الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الإجتماعية،الإسكندرية،الكتب الجامعية الحديثة،بدون طبعة،سنة2004
- 21-محمد فهمي العطاوي،العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة،القاهرة،عالم الكتاب،بدون طبعة،سنة1999

22-ناصرالقاسمي،الإتصال في المؤسسة، دراسة تطبيقية،الجزائر،ديوان المطبوعات
الجامعية،بدون طبعة،سنة2011

23-Marie Hèlèn westphalen, communicator, troisième Edition ,paris,
1998.

24-Henry Fayol,Administration industrielle et gènèrale , paris, 1966.

الملاحق

جداول تمثل شخصية كل مبحوث :

• المبحوث الأول :

الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الوظيفة	الخبرة المهنية
أنثى	31	متزوجة	ليسانس في العلوم الإعلام والاتصال	إطار إداري	سنتين
ملاحظة : من خلال ملاحظتي لهذه العاملة تبين أنها امرأة مواظبة على عملها و منضبطة.					

• المبحوث الثاني :

الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الوظيفة	الخبرة المهنية
أنثى	33	عزباء	ماستر	إطار تجاري	8 سنوات
ملاحظة : لاحظت على هذه العاملة أنها خجولة جدًا و لم تستطع التجاوب معي فلقد أثر عليها خجلها.					

• المبحوث الثالث :

الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الوظيفة	الخبرة المهنية
ذكر	38	متزوج	جامعي	رئيس مصلحة الصيانة	13 سنة
ملاحظة : عامل نشيط جدًا يحب العلم و يدعم كل من يلجأ إليه مرح و يحسن معاملة الغير.					

• المبحوث الرابع :

الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الوظيفة	الخبرة المهنية
ذكر	41	متزوج	ليسانس	رئيس مصلحة	12 سنة
ملاحظة : شخص منضبط، صارم، جدي لأقصى درجة.					

• المبحوث الخامس :

الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الوظيفة	الخبرة المهنية
ذكر	39	متزوج	جامعي	رئيس مصلحة	15 سنة
ملاحظة : شخص بسيط لا يتكلم كثيرًا.					

• المبحوث السادس :

الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الوظيفة	الخبرة المهنية
أنثى	45	متزوجة	جامعية	رئيسة مصلحة	20 سنة
ملاحظة : إمرأة كثومة جدًا قليلة الكلام ملامحها غامضة جدًا.					

• المبحوث السابع :

الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الوظيفة	الخبرة المهنية
ذكر	37	متزوج	ثانوي	موظف	12 سنة
ملاحظة : نشيط، فكاهي، روح مرحة، معاملة حسنة.					

• المبحوث الثامن :

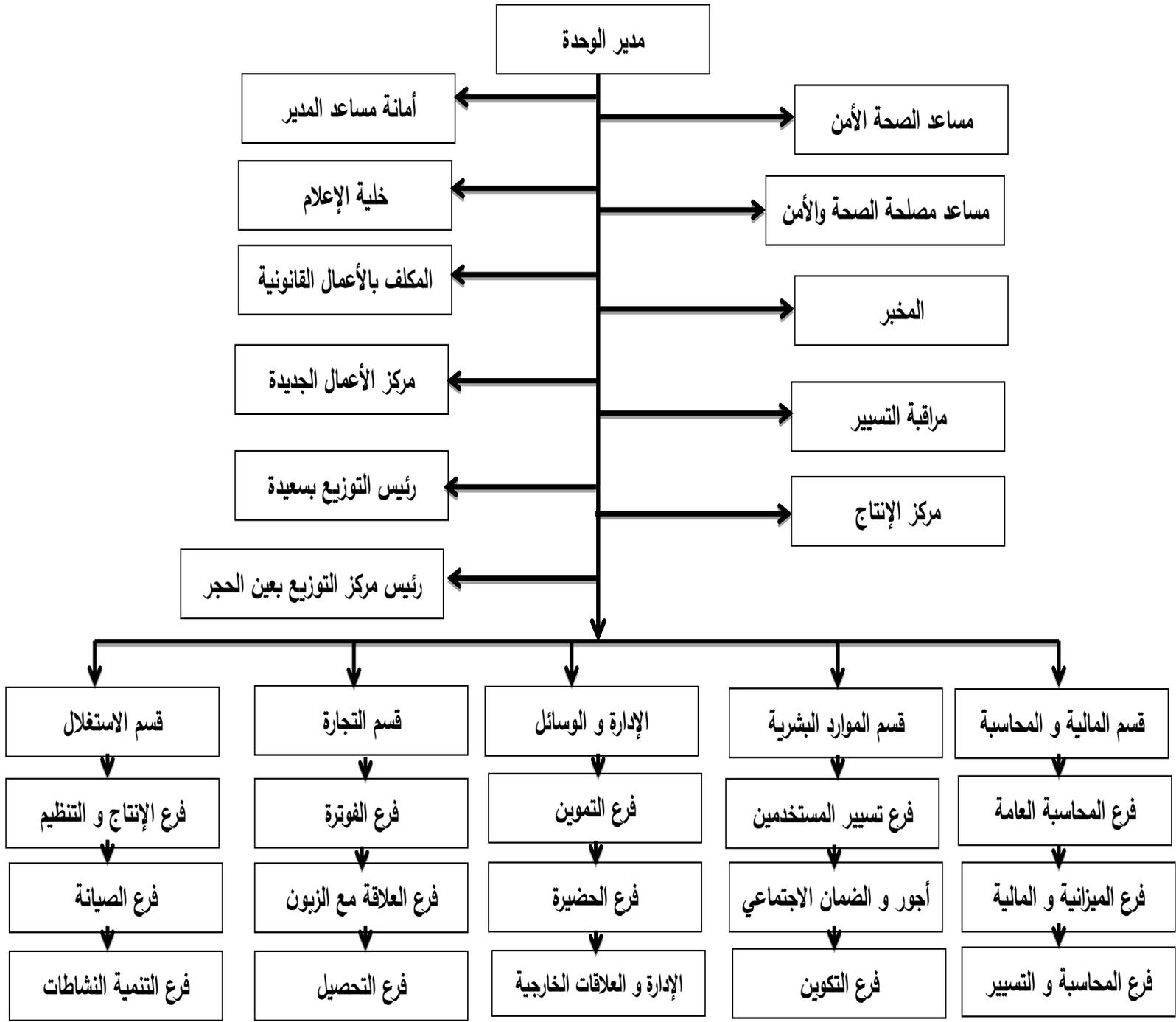
الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الوظيفة	الخبرة المهنية
أنثى	33	عزباء	ماستر	إطار تجاري	8 سنوات
ملاحظة : إنسان منضبط ، أنيق ذو هيبة.					

• المبحوث التاسع :

الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الوظيفة	الخبرة المهنية
أنثى	23	متزوجة	جامعي	سكرتيرة	3 سنوات
ملاحظة : امرأة بشوشة الوجه، طيبة، حسنة الخلق و الخلق.					

• المبحوث العاشر :

الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الوظيفة	الخبرة المهنية
ذكر	45	متزوج	جامعي	رئيس مصلحة	17 سنة
ملاحظة : إنسان غامض نوعًا ما، و فضولي جدًا.					



تابع للملحق:3

اسئلة المقابلة :

• المحور الأول :

- السن :

- الجنس : ذكر أنثى

- الوظيفة :

- المستوى التعليمي :

- الخبرة المهنية :

- الحالة العائلية : أعزب متزوج(ة) مطلق(ة) ارملة(ة)

• المحور الثاني :

- ما مفهومك للاتصال؟

- في نظرك كيف هو الاتصال داخل المؤسسة؟

- ما نوع الاتصال السائد بين الإدارة و الموظفين؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين المدير و العمال؟

• المحور الثالث :

- ما هي الخطوات المتبعة عند عقد الاجتماعات؟

- ما هي وسائل الاتصال المستعملة في مؤسساتكم؟

- و هل تستخدمون الوسائل التكنولوجية؟

- ما هي أشكال الاتصال في المؤسسة؟

- ما هي العوائق التي تواجهها مؤسساتكم؟

- أنتم كموظفين... هل يمكن تقديم بعض الاقتراحات أو النصائح ليكون الاتصال في

المؤسسة فعّال أكثر؟

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	<u>بسملة</u>
	<u>دعاء</u>
	شكر و عرفان
	إهداء
	- ملخص البحث باللغة العربية
	- ملخص البحث باللغة الفرنسية
أ	- مقدمة
14	- الإطار المنهجي
15	- الإشكالية
16	- الفرضيات
17	- أهمية الدراسة
18	- أسباب إختيار الموضوع
18	- تحديد المفاهيم
22	- منهج الدراسة
25	- الدراسات السابقة
27	- مجتمع البحث
27	- عينة البحث
27	- الإسناد النظري
29	- الإطار النظري
31	الفصل الأول: ماهية الإتصال
32	تمهيد
33	المبحث الأول : مفهوم الإتصال

	المبحث الثاني: أهمية الإتصال
35	المبحث الثالث: عناصر الإتصال
38	المبحث الرابع: أنواع الإتصال
40	المبحث الخامس: خصائص الإتصال
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التنظيم الإداري والإتصال	
44	تمهيد
45	المبحث الأول : مفهوم التنظيم
46	المبحث الثاني: أنواع التنظيم
48	المبحث الثالث :وظائف التنظيم الإداري
49	المبحث الرابع: أهمية التنظيم الإداري
49	المبحث الخامس: عناصر التنظيم الإداري
50	المبحث السادس: مبادئ التنظيم الإداري
52	خلاصة الفصل
53	الفصل الثالث:الإتصال المؤسسي
54	تمهيد
55	المبحث الأول مفهوم المؤسسة ووظائفها
58	المبحث الثاني:أهمية الإتصال في المؤسسة
60	المبحث الثالث:وسائل الإتصال داخل المؤسسة
62	المبحث الرابع:مراحل الإتصال داخل المؤسسة
63	المبحث الخامس:مبادئ الإتصال الفعال في المؤسسة
64	المبحث السادس:عوائق الإتصال داخل المؤسسة
66	خلاصة الفصل

الفهرس :

67	الإطار التطبيقي
68	تمهيد
69	الموقع الجغرافي
69	بطاقة فنية عن المؤسسة
70	الطاقة الإستهلاكية
71	مجالات الدراسة
73	تفريغ أجوبة المقابلات
78	نتائج الدراسة
79	إقتراحات وتوصيات
81	خاتمة
83	قائمة المراجع
87	الملاحق
94	الفهرس

