

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:/.....

الاتصال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

(دراسة ميدانية دباغة الجلود بالجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

د / بن ملوكة بن بلخير

إعداد الطلبة:

- عمران لمين
- سليمان صابر أيوب

الموسم الجامعي " 2015_2016 "

مِنْهَا لَعْنَةٌ كَلِمَاتٍ لَمْ يَجْعَلْ لَهَا فِي الْقُرْآنِ حَقًّا

الهدايا

قال تعالى: لولا لا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض ولكن الله ذو

فضل على العالمين { سورة البقرة ، الآية 21.

إلى سيد البشرية ونبي الرحمة محمد صلى الله عليه وسلم الذي جاء بالإسلام ،

دين العلم والنور فأناز بهديه البشرية . اهداء عملي هذا وثمره جهدي

المتواضعة الى امي نور حياتي حساك فاطمة ، وابي العزيز معلمي الاول وسبب

وجودي عمران محمد والى زهرتي قلبي اختي زهرة وزوجها جمال واختي

الثانية نوال وزوجها لمين ، والى اخي وتوأم روحي اسلام ، والى حنونة خالتها

سيلينة وعلاء وحسام اخويا العزيزين ، والى امي الثانية جدتي الغالية وجدي

العزيز ، والى خالي واولاده ، والى عائلتي الثانية فيلالى ، فاطمة ومسعودة

ولمين وامينة ووليد الكحلوش والى جميع عائلة عمران وحسك وعراشي ،

والى زوجتي ورفيقة دربي سمية شقرون ، والى حبيبي روحي وفلذة كبدي

ولدي فهد وابنتي شهد ، والى اخوتي الذين لم تلدهم امي ،لمين حسام بوزكري

، للماني ، حميدة ، سليمانى نصر الدين وسليمانى صابر ايوب ، وليد طلحة ،

صندوق محمد ، بلخلفة بلال ، داشر ياسين ، حرفوش لمين ، هشام جوال والى

جميع الاصدقاء ، والى كل دفعة 2016/2015 علم اجتماع تنظيم وعمال

عمران لمين

إهداء

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت و لا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

يا رب.....علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة أن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يا رب....إذا جردتني من المال فأترك لي الأمل، و إذا جردتني من النجاح فأترك لي قوة العناد حتى أتغلب

على الفشل، و إذا جردتني من نعمة الصحة فأترك لي نعمة الإيمان.

يا رب....إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار و إذا أساء لي الناس أعطني شجاعة العفو.

يا رب....إذا نسيت لا تنساني.

نحمد الله تعالى الذي قدرنا على شرب جرعة ماء من هذا العلم الواسع، فالعلم لا يتم إلا بالعمل و إن العلم كالشجرة و العمل به كالشجرة.

فأهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهدائها و تقديمها في أحلى طبق

إلى التي حملتني و هنا على و هن، و قاست و تألمت لألمي، إلى من رعتني بعطفها وحنانها و سمعت طرب الليل من أجلي، إلى أول كلمة نطقت بها شفثاي أُمي الحبيبة

إلى الذي عمل و كد و جد ففاس ثم غلب حتى وصلت إلى هدفي هذا، إلى المصباح الذي لا يبخل إمدادي بالنور، إلى الذي علمني بسلوكه خصالا أعتز بها في حياتي والذي العزيز والى الزوجه الحبيبة الغاليه حماها الله ورعاها و امدها طول العمر والى الاخوة والاصحاب .

سليمانى صابر ايوب

كلمة شكر

في مثل هذه اللحظات يتوقف البواع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات
تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور كثرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في
نهاية المطاف إلا قليل الذكريات لرفقاء كانوا إلى جانبنا
فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار الحياة ونخص بجزيل
الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على المثابر وأعطى
من حصيلة فكره لينير دربه
نشكر الله عز وجل لتوفيقه لنا في مشوارنا الدراسي وإتمام
عملنا هذا المتواضع وندعوه أن يوفقنا في أعمالنا المستقبلية إن شاء الله.
ونتقدم بشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في هذا العمل خاصة الأستاذ المشرف الدكتور :
بن ملوكة بن بلخير و الأستاذ المساعد الدكتور : تومي بلقاسم
وإلى كل المسؤولين وأساتذة معهد علم الاجتماع بالجلفة .
وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ونأمل أن يستفيد
منه غيرنا .



| | |
|----|---|
| أ | مقدمة..... |
| 4 | بناء الإشكالية..... |
| 5 | 1-2 الفرضيات العامة : |
| 6 | 2-2 الفرضيات الجزئية:..... |
| 6 | أسباب اختيار الموضوع : |
| 7 | أهداف الدراسة : |
| 7 | صعوبات الدراسة:..... |
| 8 | تحديد المفاهيم:..... |
| 11 | المقاربة السوسيولوجية للدراسة : |
| 11 | 8- الدراسات السابقة : |
| 31 | الفصل الثاني الاتصال..... |
| 31 | تمهيد |
| 32 | المبحث الأول مفهوم الاتصال : |
| 32 | تعريف الاتصال:..... |
| 33 | عناصر الاتصال: |
| 34 | الوسيلة أو القناة : |
| 34 | 2- التغذية العكسية..... |
| 35 | 3- أهمية الاتصال : |
| 37 | المبحث الثاني: أنواع الاتصالات..... |
| 37 | الاتصالات الرسمية : |
| 41 | المبحث الثالث : شبكات الاتصال..... |
| 41 | 1- الشبكة التسلسلية : |
| 42 | 2- الشبكة الدائرية : |
| 43 | 3- شبكة العجلة : |
| 43 | 4- شبكة النجمة : |
| 44 | 5- الشبكة على شكل (Y) : |
| 44 | 6- شبكة الهرم : |
| 46 | المبحث الرابع : وسائل الاتصال داخل المؤسسة..... |

| | |
|---------|---|
| 46..... | 1- وسائل الاتصال الشفهية : |
| 46..... | 1-1 الاجتماعات : |
| 47..... | 1-2 وسائل الاتصال المكتوبة : |
| 47..... | 2-3 الوسائل الغير اللفظية : |
| 50..... | المبحث الخامس : معوقات الاتصال |
| 52..... | 2- المعوقات التقنية : |
| 53..... | 3- المعوقات التنظيمية : |
| 56..... | المبحث السادس : شروط الاتصالات الفعالة : |
| 58..... | خلاصة الفصل : |
| 60..... | تمهيد : |
| 61..... | المبحث الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية |
| 61..... | مفهوم عام للمؤسسة الاقتصادية : |
| 61..... | تعريف المؤسسة الاقتصادية : |
| 65..... | المبحث الثاني : خصائص ووظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية |
| 65..... | خصائص المؤسسة الاقتصادية : |
| 66..... | وظائف المؤسسة الاقتصادية : |
| 74..... | المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية : |
| 76..... | 2- مرحلة التسيير الرأسمالي : |
| 78..... | المبحث الرابع: نظرة على عملية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية |
| 78..... | 1- الاتصال والجو العام في المؤسسة الجزائرية : |
| 79..... | 2- تحسن الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية |
| 80..... | خلاصة الفصل : |
| 82..... | تمهيد : |
| 85..... | مجالات الدراسة : |
| 85..... | 1-1 المجال الزماني : |
| 87..... | 2- العينة وطريقة اختيارها : |
| 88..... | 3- المنهج المتبع في الدراسة : |
| 89..... | 4- التقنيات المستعملة في الدراسة : |

| | |
|----------|-------------------------|
| 123..... | 2- استنتاجات الفرضيات : |
| 130..... | 3- الاستنتاج العام : |
| 133..... | الخاتمة |
| 137..... | قائمة المراجع |

| |
|--|
| |
|--|

فهرس الجداول

فهرس الجداول

| فهرس الجداول | |
|--------------|---|
| 49 | الجدول 1 جدول يبين بعض وسائل الاتصال وخصائصها: |
| 93 | الجدول 2 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... |
| 94 | الجدول 3 توزيع أفراد العينة حسب السن |
| 95 | الجدول 4 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... |
| 96 | الجدول 5 يمثل توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية |
| 97 | الجدول 6 توزيع أفراد العينة حسب المنصب الذي يشغلونه: |
| 98 | الجدول 7 يبين علاقة العمال داخل المؤسسة..... |
| 99 | الجدول 8 يبين مع من يتصل العامل داخل المؤسسة وذلك حسب المنصب |
| 100 | الجدول 9 يبين الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا داخل المؤسسة وذلك حسب المنصب |
| 102 | الجدول 10 يبين الوسيلة الاتصالية المفضلة لدى العمال وعلاقتها بالمستوى التعليمي..... |
| 104 | الجدول 11 يوضح طبيعة الاتصال التي تجعل العامل راض عن عمله..... |
| 105 | الجدول 12 يبين رأي العامل في النظام الاتصالي الذي يعتمده في حالة مسؤوليته |
| 106 | الجدول 13 يبين مدى حدوث أي معلومات محرقة أو مشوهة داخل المؤسسة..... |
| 107 | الجدول 14 يبين الأسباب التي تؤدي بالعامل إلى التأخر في انجاز عمله..... |
| 108 | الجدول 15 يبين إن كان التعاون بين العمال يخلق الحماس لدى العمال |
| 109 | الجدول 16 يبين أذ كان العمال يشعرون بارتفاع المعنويات لدى اتصال المدير به مباشرة..... |
| 110 | الجدول 17 يبين معنى اتصال بالعمال لدى العامل |
| 111 | الجدول 18 يبين شعور العامل لدى اتصال المدير به |
| 112 | الجدول 19 يبين اقدمية العمال داخل المؤسسة..... |
| 113 | الجدول 20 يبين أن كان للعامل شهادة في مستوى عمله |
| 113 | الجدول 21 يبين نوع الشهادة في حالة وجودها |
| 114 | الجدول 22 يوضح ان كان للعامل كفاءة مهنية جيدة في المؤسسة..... |
| 115 | الجدول 23 يبين نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة..... |
| 116 | الجدول 24 يبين تقييم هذا النوع من الاتصال..... |
| 117 | الجدول 25 يبين الاتصال الذي يراه العامل مناسبا حسب كفاءته |
| 118 | الجدول 26 يبين أذا كانت المؤسسة تقوم بتربصات في مجال الاتصال..... |
| 119 | الجدول 27 يبين حالة الاتصال داخل المؤسسة..... |
| 120 | الجدول 28 يبين معنى الكفاءة للعمال حسب طبيعة الاتصال التي تجعله راض عن عمله |
| 121 | الجدول 29 يبين إن كان للمؤهلات التابعة للكفاءة المهنية دور في تحديد نوع الاتصال |
| 122 | الجدول 30 يبين أهم مؤهل للعمال في تحديد نوع الاتصال داخل المؤسسة حسب المنصب |

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال

| | | |
|---------|--|----|
| الشكل 1 | يوضح الشبكة التسلسلية للاتصال مع الافراد | 41 |
| الشكل 2 | يوضح الشبكة الدائرية للاتصال | 42 |
| الشكل 3 | | 43 |
| الشكل 4 | | 43 |
| الشكل 5 | | 44 |
| الشكل 6 | يوضح شبكة الهرم التنظيمي في سريان سيل الاتصال | 45 |
| الشكل 7 | يوضح رمز المسلسل التكنولوجي للإنتاج و الوظائف الملحقة به | 66 |
| الشكل 8 | الهيكل التنظيمي لمصنع الجلود والدباغة بالجلف | 86 |
| | | |

مقدمة

مقدمة

إن وجود الإنسان في محيط اجتماعي يحثه على الاحتكاك والتواصل والتفاعل بشكل دائم ومستمر مع كل الفئات تفاعلا تبادليا بواسطة التواصل وتبادل الآراء والأفكار والاتجاهات وذلك في شكل تعاملات أو أشكال رمزية مستمدة من الثقافة و العادات والتقاليد التي يرتبط بها الفرد أو يتعلمها من خلال الخبرة الشخصية .

وبما أن المؤسسة هي عبارة عن هيئة متكونة من مجموعة معينة ، فالاتصال يمثل الوسيلة التي ترسم التبادل الفعال سواء داخل المؤسسة أو الجماهير المحيط بها ، ولكي تؤدي رسالتها و تكتسب تأييده ومساندته لها و إقباله على منتوجاتها أو خدماتها ، مما يشجع المؤسسة سواء كانت اقتصادية أو خدماتية على مواصلة تحقيق أهدافها والقيام بمشاريعها .

ولقد عدت الدول المتطورة إلى إعطاء الأهمية الكبرى لهذه التفاعلية داخل مؤسساتها الاقتصادية من حيث الدقة في اختيار الموضوع أو مضمون الرسالة إلى جانب اختيار الوسيلة المناسبة لذلك إضافة إلى ذلك التركيز على مرور الرسالة ووصولها دون تعرضها إلى تحريف ، أو إعاقة من طرف المرسل أو المستقبل .

وقد أكد العديد من الباحثين على الدور الذي يلعبه المورد البشري في العملية الإدارية كما ونوعا إلى حد كبير ، لأنه العنصر الوحيد الذي يمتاز بالمرونة والتفهم عن باقي عوامل الإدارة في المؤسسة ، ولكي نعلم ما يحتاجه هذا المورد البشري وفي سبيل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية تعتمد هذه الأخيرة إلى إنشاء وتفعيل شبكة اتصالية تسمح بمشاركة كل الأعضاء في العمل وتسيير المؤسسة.

ومن هنا وجب إيجاد شبكة أو عملية اتصالية منظمة ومتطورة تسمح بتحسين نوعية التسيير وجمع المعلومات العامة لتحقيق وتأكيد القدرة على حل المشاكل ، ما ينعكس إيجابا على تحقيق الراحة النفسية لدى العمال وشعورهم بالرضا عن عملهم والأعمال التي يقومون بها والزيادة من إحساسهم بالاطمئنان والانتماء إلى مؤسستهم وبالتالي تثبيت العلاقات والشبكات الاتصالية داخل وخارج هذه المؤسسات ، وهذا ما ينطبق عليه نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية سنة 1971 حيث جاء فيه ضرورة مشاركة العمال إلى جانب المسيرين في عملية التنظيم.

ولقد حاولنا في دراستنا هاته تسليط الضوء على أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين العمال وبينهم وبين الإدارة .

وتنقسم هذه الدراسة إلى قسمين :

القسم الأول : (الجانب النظري) والذي يحتوى على ثلاثة فصول بدءا ب :

الفصل الأول : حيث تم التطرق إلى كل من الإشكالية ، الفرضيات وأسباب اختيارنا لهذا الموضوع وأهدافه إضافة إلى الصعوبات التي واجهتنا ، وتحديد بعض المفاهيم التي تطرقنا إليها في الدراسة ، كما تطرقنا للمقاربة السوسيولوجية و الدراسات السابقة لمثل هذا الموضوع .

الفصل الثاني : ويشمل مفهوم الاتصال وأنواعه (الرسمي و الغير الرسمي) إضافة إلى شبكاته ، بعدها تطرقنا إلى وسائل الاتصال داخل المؤسسة لننتقل بعد ذلك إلى أهم المعوقات التي تقف في وجه السير الحسن للاتصال ، ثم شروط الاتصال الفعال .

الفصل الثالث : في هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية وخصائصها ووظائفها وأهدافها لننتقل بعد ذلك إلى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بدءاً بمراحل تسييرها الاشتراكية و الرأسمالية ، يلي بعد ذلك نظرة على عملية الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية من خلال الجو العام داخلها ، إضافة إلى التحسن الملحوظ للاتصال فيها .

القسم الثاني : فقد احتوى على الجانب التطبيقي والذي ينقسم إلى فصلين (**الفصل الرابع**) ويتضمن كل من مجالات الدراسة الزماني والمكاني ، ثم العينة وطريقة اختيارها إضافة إلى المناهج المستعملة في الدراسة وكذلك التقنيات المتبعة .

(**الفصل الخامس**) حيث تم عرض وتحليل جداول فرضيات الدراسة إضافة إلى نتائج كل من الفرضية الأولى والثانية إلى جانب عرض الاستنتاج العام لدراسة.

الجانب النظري

للدراسة

الفصل الأول

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

- الإشكالية
- الفرضيات
- أسباب اختيار الموضوع
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم
- المقاربة السوسيولوجية
- الدراسات السابقة
- صعوبات الدراسة

بناء الإشكالية

تهدف عامة المؤسسات في العالم اليوم إلى تحقيق نقلة نوعية ، تمكنها من مواكبة التحولات والتطورات الحاصلة في مختلف المجالات العلمية النظرية والتطبيقية منها بغية تطوير وتحسين أدائها وتنظيمها الإداري ، بغض النظر كونها خدماتية أو إنتاجية ، وهذا لا يكون إلا بالاستغلال الجيد والأمثل لمواردها البشرية .

باعتبار أن المؤسسة مجتمع مصغر يلتقي فيه العمال لرفع الإنتاج ، مستعملين في ذلك وسائل العمل المختلفة ، وكذلك احتكاكهم فيما بينهم من جهة ومع مشرفيهم من جهة أخرى ونظرا لتعدد المؤسسات واتساعها استوجبت عمليات تنظيمية منها التسيير والقيادة ، و الاتصال .

لقد فرض هذا التعدد المؤسسي ومن بينها المؤسسات الاقتصادية ، عملية الاتصال كضرورة تنظيمية هامة في التطور الاقتصادي ، الشيء الذي جعل المؤسسات الأكثر تقدما تهتم بتنظيم عملية الاتصال الخاصة بها ، وموضوع الاتصال داخل المؤسسات يعد من أهم المواضيع المطروحة حاليا على المستوى العالمي لأنه يعمل على السير الحسن للعمل والذي ينتج عنه تحسين في الأداء وبالتالي رفع الإنتاج .

إن لعملية الاتصال دور كبيرا وبالغا في تحقيق الانسجام بين الإدارة والعمال وبين العمال أنفسهم ، وفي إبلاغ كل الأعضاء بقضايا التنظيم المتنوعة وبكل المستجدات، وتعتبر كذلك عملية الاتصال عنصرا حيويا في تعامل المؤسسة مع العمال ، إلى جانب مساهمتها في حل

مشاكل التنسيق والتخطيط مع تنمية الطاقات البشرية ، والتي تمثل جوهر العملية التسييرية وذلك من أجل نجاح المؤسسة الاقتصادية في تأدية مهامها وتحقيق أهدافها .

من هذا المنطلق ، يبدو أنه أصبح من الضروري على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سواء التابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص ، الالتحاق بركب المؤسسات العالمية ومسايرتها لما يعرف اليوم باقتصاد السوق ، وطموحها إلى الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة OMC كل هذا دفع بها إلى إحداث بعض الإصلاحات الداخلية والخارجية على الهياكل والتنظيمات خاصة العملية الاتصالية ، وهذا لتحسين العمل والأداء داخلها ، نظرا للدور الحيوي للاتصال في نجاح المؤسسة أو فشلها .

وهذا ما دفع بنا إلى طرح الأشكال الذي تدور حوله الدراسة والمتمثل في:
البحث حول الأهمية التي توليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للاتصال "

❖ ما مدى مساهمة الاتصال في الأداء الحسن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

ومن هذا الطرح ندرج السؤالين التاليين :

1- هل للاتصال الرسمي دور في تحسين أداء المؤسسة ؟

2- هل للاتصال غير الرسمي دور في تحسين الأداء العمالي ؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات اقترحنا الفرضيات التالية :

1-2 الفرضيات العامة :

لعملية الاتصال لداخل المؤسسة الاقتصادية دور كبير في تحسين أداء المؤسسة ، وبالتالي السير الحسن للعمل والزيادة في المنتج .

2-2 الفرضيات الجزئية:

- 1- كلما زاد العمل بالاتصال الرسمي تحسن أداء المؤسسة .
- 2- كلما انتشرت وسيلة الاتصال غير الرسمي تحسن الأداء الوظيفي للعمال .

أسباب اختيار الموضوع :

ينبع اهتمامنا بالموضوع من الاهتمام الكبير الذي حظيت به العلاقات الإنسانية وسلوك الفرد في المؤسسة خلال القرن العشرين من خلال تطور الفكر التنظيمي الإداري ، والذي أدى إلى بروز دور الاتصال في المؤسسة وتعاضمه ، حيث أضحت فعالية الاتصال تمثل الفرق بين الفشل والنجاح ، وما زاد اهتمامنا لدراسة هذا الموضوع ابتعاد الجزائر وتخليها عن هذه التطورات وحتمية مواكبتها في ظل عالم يوصف بالقرية .

ومن أهم أيضا الأسباب الأخرى التي دفعتنا إلى هذا الموضوع هناك :

الأسباب الذاتية :

الرغبة في معرفة العملية الاتصالية وكيف تسير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأيضا فهم الموضوع وإمكانية البحث فيه .

الأسباب الموضوعية :

✚ إثراء المكتبة الجامعية التي تشهد نقصا كبيرا وخاصة لمثل هاته المواضيع .

✚ الاهتمام بالعلاقات السائدة بين العمال والإدارة .

✚ إهمال العنصر البشري والعوامل الاجتماعية في الإدارة الجزائرية .

✚ دراسة طريقة الاتصال في المؤسسة باعتبارها وسيلة من الوسائل التي تسمح بتحقيق

نوع من الثبات والتنظيم الحسن للقطاع العام والخاص.

أهداف الدراسة :

ما من موضوع إلا وراءه محاولة للوصول إلى أهداف واختيارنا لهذا الموضوع هو محاولة

للوصول إلى الأهداف التالية:

- إبراز أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال ودورها في تحسين الإنتاج .
- التعرف على السياسات والإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة (إجراء البحث الميداني) في مجال الاتصال .
- التدريب على البحث العلمي ، وذلك بتطبيق القواعد المنهجية في هذا البحث مع محاكاتها بالميدان .
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية .

✚ ونأمل أن نفيد كل الطلبة الذين يبحثون في هذا الموضوع .

صعوبات الدراسة:

إن أي باحث يقوم بأي دراسة تواجهه صعوبات وتتمثل فيما يلي :

* المراجع التي تتناول هذا الموضوع وإن وجدت لا تتناوله من الجانب الاجتماعي التنظيمي

وصعوبة جمع المعلومات والمراجع في هذا الموضوع ومع العلم فإننا انتقلنا إلى المكتبة

الوطنية بالجزائر العاصمة وذلك لانعدام المراجع بالمكتبة المركزية بالجامعة .

تحديد المفاهيم:

1-6 : مفهوم الاتصال :

يعرف الاتصال في قاموس **Larousse** بأنه : ((فعل يتمثل في الدخول في علاقة مع الآخرين))¹ ، كما يعرف بأنه : ((عملية تبادل المعاني فيها طرفان مرسل ومستقبل ، أما الاتصال الداخلي فهو مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لخلق وإحداث علاقات مستمرة بين الأشخاص ، وتحقيق التواصل مع بعضهم البعض بهدف خلق جو من الثقة والاستمرار داخل المؤسسة))².

والاتصال ((هو تبادل المعلومات بين أطراف المؤثرة والمتأثرة على نحو يقص به ويترتب عليه تغير في الموقف والسلوك))³.

ومن خلال ما سبق من التعاريف فيمكن القول بان الاتصال هو : ((عملية إرسال واستقبال وتبادل الحركي للمعلومات وذلك من اجل إحداث تأثير مقصود واستجابة معينة عند الطرف الأخر)).

¹ Grand dictionnaire ,encyclopédique Larousse , t3 , librairie Larousse , paris , 1984 , p 2435

² مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 23 .
³ محمد سلامة _ محمد غباري _ السيد عبد الحميد عطية ، الاتصال ووسائله ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1991 ، ص 5 .

6-2 مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة لكلمة **Entreprise** وهي بذلك : ((الوحدة الاقتصادية المكونة من الزبون والعامل والمالك، حيث أن الزبون يريد منتج مرضيا ، حيث تكون العلاقة بين النوعية والثمن جيدة ، والعامل يبحث عن مقابل مناسب نظير الجهد المبذول ، أما المالك فيأمل في رفع مردودية رفع رأس المال الذي استثمره))¹.
والمؤسسة كما يقول: ج . لابستين **Jean Labstein** هي عبارة عن جماعة مستقرة من الأشخاص لهم نشاط يهدف إلى تموين الجماعة بالمواد والخدمات بواسطة وسائل تقنية ومالية².

إذا يمكن القول بان : " المؤسسة عبارة عن مجمع مصغر بداخله آلات وأشخاص تربطهم علاقات ونشاطات مختلفة ، وذلك من اجل تحقيق أغراض اقتصادية اجتماعية ونفسية "
6-3 مفهوم الأداء :

يعتبر الأداء " درجة تحقيق وإكمال المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس كيفية عمل الفرد ومتطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث التباس وتداخل بين الأداء والجهد ، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا اكبر في الامتحان لكنه يتحصل على درجات منخفضة ، في هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفضا "³.

¹ La Robert , dictionnaire de sociologie , collection dictionnaires le Robert \ seuil ,France , 1999 , p 189 .

² Labstein (i) cite par François , Manuel d organisation , organisation d l'entreprise , t2 , édition d' organisation , paris , 1993 , p14 .

³ راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 – 1999 ، ص 215 .

كما نجد للأداء " مقياس كمي للنتائج حيث يمكن تسجيله وحسابه في فترات زمنية محددة، ويكون أداء العامل من النوع الذي يمكن فصله عن أداء الآخرين لكي يقوم كل عامل بإنجاز العمل الموكل إليه " ¹.

ومما سبق يمكن القول بان : " الأداء اهو انجاز المهام والواجبات الموكلة للعامل والتي تتطلبها الوظيفة حيث يكون للأداء دورا فعالا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع نظام سيرها " .

6-4 الكفاءة المهنية:

تعرف الكفاءة المهنية بأنها " تلك القدرات والمعارف العامة والمهنية ، النظرية والتطبيقية تكون غالبا ذات طبيعة ذهنية ، وهي المعرفة والدراية بكيفية التصرف والتعامل ، والتي توجه أو تتحكم في سلوك معين ، خاصة النجاح في أداء وظيفة محددة ، ويمكن التأكد من ذلك من خلال التجارب الملموسة " ².

ويمكن أن نستخلص بان : " الكفاءة المهنية هي الخبرات والمكتسبات الذهنية والوظيفية التي تنتج لدى العامل انطلاقا من المسار المهني له والممارسة الدائمة لوظيفته وهي تراكم للتجارب السابقة ، حيث تساهم في تحسين المنتج ورفع مستوى الإنتاجية والنوعية".

¹ محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، لبنان ، ط4 ، 1993 ، ص 292 – 293 .

² Le Robert , op , cit , p 96 .

المقاربة السوسيولوجية للدراسة :

إن أي موضوع أو بحث ، يجب أن يوظف في نظرية من نظريات البحث العلمي الاجتماعي ، ذلك لأنها تساعدنا في التحليل .

ومن خلال موضوع دراستنا ، طرق الاتصال ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وجدنا أن نظرية التفاعلية الرمزية ، والتي تحقق مزيد من الفهم والتعمق في دراسة السلوك الإنساني ، والعلاقات المتبادلة بين الأفراد وهي الملائمة لموضوع بحثنا ، خاصة موضوع الاتصال في حد ذاته ، والذي هو عبارة عن عملية فك الرموز والإشارات .

فالفرد يقوم بالتفاعل مع زملائه داخل المؤسسة عن طريقة المقابلة (شفويا ، كتابيا ، وجها لوجه... الخ) ، والمراد منه تحقيق عملية الاتصال الفعال والنتائج بين المرسل والمستقبل . ومن كل هذا ينتج التأثير لأجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

8- الدراسات السابقة :

8-1 دراسة طاهر جعيم¹ :

دار مضمون هذه الدراسة حول أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العمال نحو عملهم حيث شملت عينة تقدر بـ : 120 فردا ، وذلك بمركب الحجار للحديد والصلب (الجزائر) وقد توصل الباحث إلى :

- درجة رضا العمال على المشرف المباشر أكثر من درجة رضاه على المسؤول الإداري .

¹ ناصر ميزاب ، دراسة تحليلية في ورشة الحياكة بمركب النسيج ، ذراع بن خدة ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، 1982-1983 ، ص 84 .

- العامل الذي يعمل بأساليب اتصال فعالة هو أكثر رضا عن العمال، مع الالتزام بالقوانين والقرارات ويكون أكثر شعورا بالاستقرار في المنظمة.

2-8 دراسة ألتون مايو ELTON MAYO¹ :

يعتبر البحث المعروف بدراسة **1927-1932 HAWTHORNE STUDA** من أدق البحوث دلالة على أهمية الاتصالات ، وما يترتب عنها من نتائج اجتماعية واقتصادية ففي سلسلة الدراسات الميدانية التي جرت في هذا المصنع لشركة وستون إلكتروك ، والتي امتدت من سنة : **1927 - 1932** عقبها مدة قاربت سبعة سنوات بالتحليل الشامل والعميق للواقع.

والنتائج التي ظهرت من هذه السلسلة ، الأمر الذي أدى بالشركة إلى إجراء هذه الدراسات هو ما لاحظته من ضعف الإنتاج ، وانتشار التذمر وانخفاض الروح المعنوية .

فاضطرت إلى الاستعانة ببعض الباحثين ، يرأسهم التون مايو ، الذي أوضح الدور الهام والكبير الذي يلعبه الاتصال وأهمية العلاقات الإنسانية في الزيادة من الإنتاج والمساهمة في الرفع من الروح المعنوية ، حيث تبين أن المناقشة والأخذ بآراء المرؤوسين تخلق جزءاً من الطمأنينة والشعور والمسؤولية ، مما يجعلهم حريصين على تحقيق أهداف المؤسسة .

وقد توصل مايو إلى أن طريقة الإشراف لها أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية وبالتالي الزيادة في الإنتاج ، كما كشفت هذه الدراسة للباحثين عن تنظيم يسمى ، التنظيم غير الرسمي للعمال وذلك من خلال رفضهم لنظام الحوافز المادية نتيجة العلاقة وعدم الاتصال

¹ لمين حرواش ، الاتصال وأثره على الإدارة الرياضية للمنشآت الجزائرية ، رسالة ماجستير في التربية البدنية ، جامعة الجزائر ، 2002-2003 ، ص 13 .

بين العمال والإدارة ، كما توصل إلى انه كلما توفرت الظروف الجيدة للعمل والعناية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمال ، كلما شعر العمال بالرضا و الراحة النفسية وارتفاع روحهم المعنوية ، وبالتالي الزيادة في الإنتاج وهذا ما تسعى إليه كل إدارة .

الفصل الثاني

الفصل الثاني : الاتصال

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم الاتصال

المبحث الثاني : أنواع الاتصال

1- الاتصالات الرسمية

2- الاتصالات الغير رسمية

المبحث الثالث : شبكات الاتصال

المبحث الرابع : وسائل الاتصال داخل المؤسسة

المبحث الخامس : معوقات الاتصال

الفصل الثاني الاتصال

تمهيد

يعد الاتصال أحد السمات الإنسانية البارزة، سواء كان في شكل كلمات، صور، موسيقى مفيد أم ضار، مقصود أو عشوائي، فعلى أم مستتر، إعلامي أم إقناعي، واضح أم غامض ذاتي أم مع الآخرين.

وتظهر أهمية الاتصال بشكل واضح في المؤسسات الاقتصادية، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة، فكلما كان الاتصال بشكل سليم كان ناجحا، وتكون العواقب وخيمة على المؤسسات في حالة العكس.

ومن خلال هذا الفصل سنتناول مفهوم الاتصال وأهميته ، ثم التطرق إلى أنواعه ، إضافة إلى وسائله وشبكاته ، وفي الأخير تطرقنا إلى المعوقات التي تؤثر على فعاليته .

المبحث الأول مفهوم الاتصال :

تعريف الاتصال:

لقد ظهرت عدة تعاريف للاتصال ، واختلفت هذه التعاريف بين الباحثين والمختصين وحسب العلوم والاختصاصات أيضا .

إن كلمة الاتصال و المترجمة بالانجليزية **communication** ، كلمة مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية "**Communis** " التي تعني الشيء المشترك ، وفعلها **communicare** أي يذيع أو يشيع" ¹ .

أما في اللغة العربية، فيرجع أصلها إلى الفعل " يتصل " بمعنى تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام والإشارات.

ويعرف " كونتز " الاتصال على أنه " إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل " ² .

ويعرفه " تشارلز كولي " إن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمن" ³ .

كما أن الاتصال يشير إلى " درجة معنية من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات يستهدف تحديد مجرى السلوك أو الفعل ، والفعل هنا استجابة تتخذ صورة الاتجاه أو قبول فكرة أو الأحجام عن قيام بسلوك معين بالذات " ⁴ .

¹ فضيل دليو ، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 ، ص 17 .
² رضا صاحب ابو حمد ال علي و سنان كاظم الموسوي ، وظائف الإدارة المعاصرة ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2001 ، ص 179 .
³ خيرى خليلي الجميلي ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 9 .
⁴ محمد بومخولوف ، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية ، بن عنون ، الجزائر ، 1991 ، ص 89-90 .

ويعرف الاتصال بأنه " عملية مستمرة تتضمن قيام احد الأطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر " ¹.

عناصر الاتصال:

في ظل التعاريف السابقة يصبح واضحا لنا أن عملية الاتصال تأتي تعبيراً عن مجموعة من التفاعلات التي تحكمها منذ بدايتها إلى نهايتها ، حيث يشارك فيها كل عنصر من عناصرها التي تساعد على تجسيدها وتحويلها من فكرة نظرية إلى واقع تطبيقي أو إلى منتج مادي أو معنوي ، أين لا يمكن أن تتم عملية الاتصال بنجاح إذا غاب احد هذه العناصر وهذه العناصر تتمثل في :

1- المرسل:

هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ منها عملية الاتصال، وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات يود أن ينقلها إلى الطرف الآخر متأثراً في ذلك بفهمه وتفسيره وتحليله لهذه الأفكار.

كما يتأثر بخبرته من المعلومات أي أن المرسل هو الذي يقدم الموضوع أو الفكرة المراد تبليغها ولهذا يجب أن يضع نسق خاص بالاتصال من اجل بلوغ الأهداف المسطرة ².

2- الرسالة : ونعني بالرسالة هنا المعلومات ، أو الآراء أو المشاعر أو الاتجاهات ، التي يرغب المتصل القائم بالاتصال بنقلها إلى الآخرين عبر الرموز التي قد تكون صوتية مثل

¹ احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2000 ، ص 35 .

² Lebel (M.F) et lebel (P) , Organiser la communication interne , ed chihab , 1995,p 10 .

الكلام أو صورية مثل الكتابة ، أو حركية مثل الإشارات ، أو تكون خليطاً من أشكال هذه الرموز .

1-المستقبل:

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويقوم بحل رموزها للوصول إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها وهو " ذلك الفرد الذي توجه إليه المعلومات ويعمل على تحليلها وتطبيقها "1.

ويجب أن لا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ، بل بما يقوم به المستقبل سلوكياً ، فالسلوك هو المظهر والدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف منها .

الوسيلة أو القناة :

يمكن تشبيه الوسيلة بأنها القناة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي عبارة عن وسيلة نقل المعلومات ، والمحرك الرئيسي لعملية الاتصال ، حيث تمثل مجموعة من القواعد والأسس التي تنطلق من أشياء بسيطة لتصل إلى معطيات تظهر في الاجتماعات أو المحاضرات ، وتظهر من بين وسائل الاتصال الوسائل الشفهية : أي عندما يكون الاتصال مباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجهاً لوجه) ، أو الكتابة عن طريق الإعلان ...

2- التغذية العكسية : يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات ، ومن هنا يمكن أن نقول بأن الاتصال " هو

¹ Ibid.p11.

عملية تحويل تبادلي من المرسل إلى المستقبل ، ومن المستقبل إلى المرسل ، ويتكرر هذا الأمر في الإرسال والاستقبال "1.

3- أهمية الاتصال :

تبرز أهمية الاتصال كعملية أساسية وحيوية ، إلى جانب كونه عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة ، وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة وتساعد في نشاطها من حيث التنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والرقابة والتقديم .

فنجاح الاتصال ، في الوقت المناسب وراء نجاح الأشخاص في أعمالهم الرسمية والخاصة والاتصال " يلعب دورا هاما في المؤسسات من خلال المحافظة على تحقيق وانسياب العمل داخلها ، وترتفع كفاءات العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال " 2.

كما يتم أيضا وبواسطة الاتصال ، " إصدار التعليمات الخاصة بانجاز العمل وتلقي النصائح والإرشادات والرد على المرؤوسين وحل مشاكلهم ، إضافة إلى توفير المعلومات للرؤساء لوضع الخطط ورسم السياسات والاستراتيجيات ، والتعرف على مدى تقدم العمل وتصحيح الأخطاء " 3 .

وقد أشارت الدراسات إلى " أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله ، يعتمد في 85% منه على البراعة الاتصالية و 15% فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة"4 كما يمكن اختصار أهمية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية على النحو التالي :

1 عبد المجيد محمد ، الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري ، عالم الكتاب ، بيروت ، 1968 ، ص 24 .
2 عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة ، الدار الجامعية ، لبنان ، 1995 ، ص 175 .
3 احمد ماهر ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ط7 ، 1999 ، ص 325 .
4 إبراهيم حمد القعيد ، العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، 2001 ، ص 379 .

✚ المشاركة في المعلومات : حيث يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة

لتحقيق أهداف المؤسسة وتساعد هذه المعلومات بدورها على :

❖ توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف .

❖ توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة - تعريف الأفراد بنتائج

أدائهم .

✚ اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبير في عملية اتخاذ القرارات ، فلاتخاذ

قرار معين يحتاج العمال إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ البدائل

وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها .

✚ التعبير عن المشاعر الوجدانية : بحيث يساعد الاتصال الموظفين على التعبير

سعادتهم ورضاهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين ، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف

دون حرج أو خوف ، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير فهو يساعده على

الاتصال بالعمال في جميع المستويات الإدارية .

✚ يساهم في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فهي

عندما تكثر تخل بالسير الحسن للعمل ولتقادي ذلك يجب مراعاة التوجيهات التالية :

❖ مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومة

❖ عدالة توزيع المعلومات دون تمييز وتطابق العمل مع القول وتوخي الموضوعية

وديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد .

❖ وضع الموظف أو العامل في إطار مسابير للتغيرات أي مواكبا لما يجري .

المبحث الثاني: أنواع الاتصالات

انطلاقاً من كون الاتصال لا يأخذ شكلاً واحداً ، نجد أن هناك العديد من الكتاب والمتخصصون الذين حاولوا تقديم العديد من التقسيمات من أجل تحديد أنواع الاتصال في المؤسسة .

ويمكن إجمال أهمها فيما يلي :

الاتصالات الرسمية :

يقصد بالاتصال الرسمي " الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي " ¹ . والاتصالات في هذه الحالة تكون في ثلاث اتجاهات :

1-1 الاتصالات النازلة (الهابطة) :

تعتبر وسيلة أساسية في نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة إلى المستويات الأخرى ، " إذ بدونها لا يمكن إعطاء تعليمات لتنفيذ الخطط الموضوعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة أو نقل البيانات التي توضح أهداف المنشأة وسياستها إلى العمال " ² ، وتكون هذه الاتصالات في العادة على شكل مذكرات ، منشورات ، لقاءات جماعية ، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

ومن أهم مزايا الاتصال النازل نذكر ما يلي :

¹ فهد سعود عبد العزيز العثيمين ، الاتصالات الإدارية : ماهيتها ، أهميتها ، أساليبها ، مطابع الشركة الذهبية ، ط2 ، السعودية ، 1993 ، ص 24-25 .
² عبد الباقي عبد الرحمان عمر ، الاتصال في مجال الإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1973 ، ص 10 .

❖ تعليم الأفراد وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم ، وهذا ما يعمل على إزالة

مخاوفهم وبالتالي يقضى على عدم الثقة التي قد تسود محيط المؤسسة.

❖ شعور الفرد بالاعتزاز بعمله نتيجة الاهتمام الذي يتلقاه من طرف الإدارة .

1-2 الاتصالات الصاعدة :

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المؤسسة إلى الإدارة ، حيث يقدم العامل بيانات

عن عمله وما ينجزه ، وعلاقته مع زملائه والمشاكل التي يصادفها، كما تضم نتائج التنفيذ

للخطط ، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء والشكاوي ، وتقديم

الاقتراحات بشأن تحسين الأداء ، وكما يقول نورمان بيركونر : " إن هذا النوع من الاتصال

أهم ما يبعث في المرؤوسين الرضا " ¹ ، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا

إذا شعر العاملون بوجود درجة من الثقة بينهم وبين الإدارة وبين استعدادهما الدائم لاستيعاب

المقترحات والآراء الهادفة ، أين يفتح طريقا دو اتجاهين بينها وبين العامل وذلك بالاتصال

النازل .

ويتميز الاتصال الصاعد بالعديد من الخصائص نذكر من بينها :

- تمكين العمال من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم .
- اطلاع الإدارة المستمرة على ظروف العمال .
- تسهيل مهمة الإدارة في الاطلاع على إجابات أفضل للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها العمال.

¹ محمود عودة ، محمد خيرى ، أساليب الاتصال والتفكير الاجتماعى ، دار المعرفة الجامعية ، 1998 ، ص 195 .

- معرفة درجة الرضا والاستياء لدى العمال .
- إمكانية اكتشاف العديد من المشاكل قبل وقوعها أو استفعالها .

1-3 الاتصالات الأفقية أو الجانبية :

ويقصد بها الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة ، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين مستويات الإدارة المختلفة " ويعتبر أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفاعلية اكبر بين مختلف الإدارات والأقسام " ¹.

إضافة إلى أن تحقيق هذا النوع من الاتصالات يعطي العديد من المزايا أهمها :

- العمل على تكتل وتنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي أو في المستويات المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة .
- تعطي الفرصة للمديرين والعاملين من الاستفادة من خبرات وانجازات زملائهم داخل المؤسسة .
- تسمح بالاتصال السريع و المباشر بين المديرين الذين ينتمون إلى أقسام متعددة في ذات المؤسسة بما يخدم أهدافها .

1- الاتصالات غير الرسمية : يقصد بها تلك الاتصالات التي تتم استناد إلى الاعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنية بالاتصال ، والتي تربط أجزاء التنظيم الإداري بأعضائه ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بالسرعة قياسا بالاتصالات الرسمية.

¹ محمد محمد عمر الطنوبي ، نظريات الاتصال ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفني ، جامعة الإسكندرية ، ط 1 ، 2001 ، ص 25 .

" وقد أشارت بعض البحوث إلى انه يختصر أكثر من 75 % من الوقت في نقل المعلومات التي تنتقل من الأعلى إلى الأسفل والعكس ، وأفقيا دون أي حاجز أو قيد "1، وتعتبر الإشاعات من أهم ما ينتقل عن طريق الاتصالات غير الرسمية طالما أن هذه الميزة تنتقل بسرعة كبيرة ، ويشمل كذلك التعليمات والأوامر الشفهية الصادرة عن المشرفين .

ومن مميزات الاتصال غير الرسمي أنها :2

- ❖ تعتبر تلقائي وعفوي عن الكثير من المشاكل التي يعاني منها الأفراد داخل المؤسسة.
- ❖ تكوين العلاقات الاجتماعية بين الأفراد مما يؤدي إلى الإشباع النفسي .
- ❖ تقديمه للمعلومات والبيانات بطريقة أوفر وأكثر تفصيلا.
- ❖ يكون انتقال المعلومات في هذا الاتصال أسرع من الاتصال الرسمي.

1 عبد الرحمان عزي وآخرون ، عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 26 .
2 نفس المرجع ، ص 27 .

المبحث الثالث : شبكات الاتصال

وتعنى مجموعة قنوات الاتصال في إطار مجموعة بشرية ، وتعنى بقنوات الاتصال الوسيلة المادية التي تنقل من خلالها الرسالة ، ومعنى القناة يركز على مجموعة الشروط المادية التي تستوجب على مسار الاتصال أن يأخذ طرقا معينة ، وبهذا تنظم شبكة الاتصال على أساس هذه المسارات .

- قام كل من " بافلز وباريت " ببعض البحوث وأهميتها في صنع القرار ، أظهرت أنماط أو شبكات الاتصال على النحو التالي :¹

1- الشبكة التسلسلية :

وهي التي تنظم على أساس بسيط في تتابع ، حيث أن (أ) لا يستطيع الاتصال مع (هـ) إذ لم يمر الخطاب (الرسالة) عبر (ب) ، (ج) و (د) أي يتصل الفرد بالآخرين حيث يوجد في مستوى أعلاه أو أسفله ولكنه لا يتصل بالأفراد على جانبيه² .

الشكل 1 يوضح الشبكة التسلسلية للاتصال مع الافراد



المصدر : راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية للطباعة

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 279 .

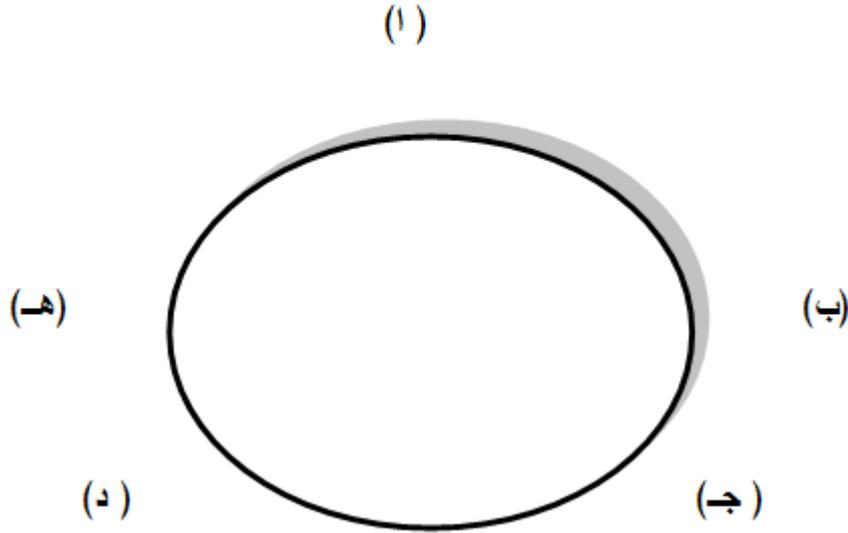
² راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 236 .

2- الشبكة الدائرية :

يكون في هذه الشبكة كل عضو مرتبط بعضوين آخرين ، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين فقط ، الاتصال ببقية أعضاء المجموعة عن طريق أحد الأفراد الذين يتصل بهم مباشرة ، وفي هذا بعض من المشاركة باعتبار القائد ضمن الأفراد ويستخدم هذا النوع لحل المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى مشاركة الأفراد¹.

الشكل (02)

الشكل 2 يوضح الشبكة الدائرية للاتصال

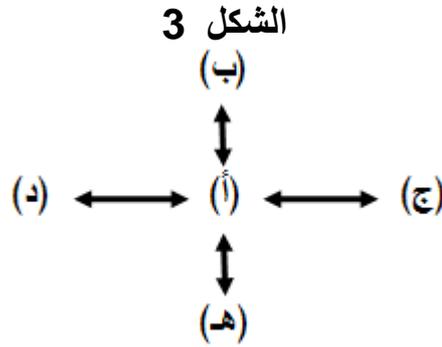


المصدر : صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي ، مدخل تطبيقي معاصر

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 280 .

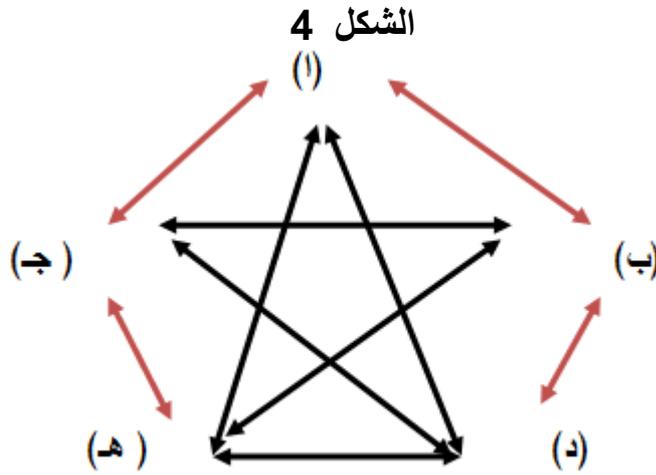
3- شبكة العجلة :

حيث يتصل جميع الأفراد المؤسسة مع فرد احد مركزي (أ) ، والذي تمر عن طريقه مختلف الاتصالات الأخرى ، أي أن (ج) لا يستطيع الاتصال بـ (د) إلا بالمرور على القائد (أ).



4- شبكة النجمة :

في هذا الشكل تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات ، حيث أن القائد يكون ضمن المجموعة ويزيل نوع من الضغوط على الأفراد لان فيه روح المشاركة¹.

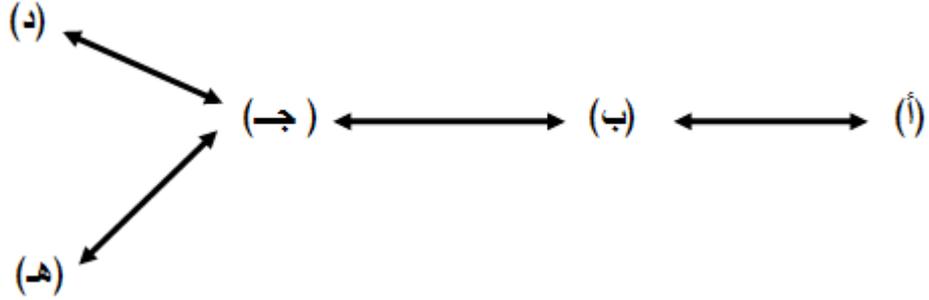


¹ عمر سعيد وآخرون ، مرجع سابق ، ص 128 .

5- الشبكة على شكل (y) :

وحسب تسميتها فإنها حرف (y) ويوجد عنصرين في الأسفل وتسلسل العناصر من الأعلى

الشكل 5



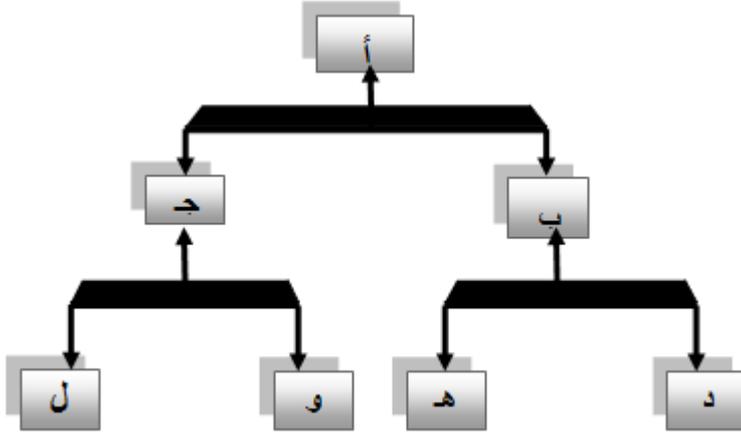
6- شبكة الهرم :

وهي شبكة تنظيمية تقليدية، والتي تميز التنظيم الديمقراطي ، حيث تسير المعلومات وفقا

لخطوط السلطة ، وتتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان سيل الاتصال ¹ .

¹ مصطفى الحجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ط3 ، 2000 ، ص 132 .

الشكل 6 يوضح شبكة الهرم التنظيمي في سريان سيل الاتصال



المصدر : مصطفى الحجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة

المبحث الرابع : وسائل الاتصال داخل المؤسسة

لقد تعددت وسائل الاتصال وتنامت بنمو التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والاتصالات ، ويمكن تقسيم أهم أنواع وسائل الاتصال إلى مايلي :

1- وسائل الاتصال الشفهية :

وهي الوسائل التي تعتمد على اللقاءات المباشرة بين المرسل والمستقبل أي الشفهية لا المكتوبة ومن أهم الوسائل المستخدمة في هذا الاتصال نذكر مايلي :

1-1 الاجتماعات :

حيث تعتبر من أكثر وسائل الاتصال شيوعا في الاستخدام ويمكن تعريفها " بأنها لقاء يجمع بين فردين أو أكثر لمناقشة موضوع أو حل مشكلة معينة"¹، حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات ، وقد يتم اللقاء في الاجتماع بالنسبة لكافة العاملين بالمؤسسة مرة كل عام ، حيث يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات الفعلية في ضوء الخطط الموضوعة .

1-1 المقابلات :

تعتبر المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر (وجها لوجه) ، أو غير المباشر (من خلال الهاتف) ، فهي إذا " عبارة عن محادثة بين طرفين بغرض تحقيق هدف أو مصلحة مشتركة"² .

¹ عبد السالم أبو قحف ، مرجع سابق ، ص 382 .
² مصطفى الحجازي ، مرجع سابق ، 172 .

1-2 الندوات :

تمثل إحدى وسائل الاتصال الشفهي ، حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي ، تتم في صورة مناقشة حرة وعادة تنتهي بجملة توصيات للتعبير عن وجهة نظر المشاركين في الندوة.

1-2 وسائل الاتصال المكتوبة :

وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به ، عن طريق الكلمة المكتوبة مثل : الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاليم والمذكرات والمقترحات والشكاوي... الخ ، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في اغلب المنظمات والمؤسسات خاصة الحكومية .

ويعتبر الاتصال المكتوب من أهم أنواع الاتصال لأنه من خلاله يمكن مراجعة الرسالة وقراراتها أكثر من مرة لفهمها ، كما أنها تتمتع بحقوق قانونية تمثل مستندات قوية للدفاع في حالة نشوب نزاع أو خلاف حول موضوع معين وارد في الرسالة المكتوبة .

3-2 الوسائل الغير اللفظية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به ، وهذا عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين والرأس... الخ) ، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم ونذكر منها :

2-3-1 السكوت والإنصات :

غالباً ما يكون أسلوب فعال للاتصال ، حيث يخطط للاتصال بطريقة يستند منها على أن القصد منها هو نقل الرسالة ، ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على قدرات المستقبل ومدى إدراكه لتصرف المرسل.

2-3-2 الحركات وإيماء الرأس :

يستخدم هذا النوع للتعبير على معنى معين ، فمن خلال إيماء الرأس يعبر عن الموافقة او عدم الموافقة ، والإشارة باليد أو بتعبيرات الوجه للدلالة على طلب أو توصيل شيء معين للمستقبل.

❖ الجدول 1 جدول يبين بعض وسائل الاتصال وخصائصها¹:

| الوسائل | الايجابيات | السلبيات | ملاحظات عامة |
|-------------------|--|---|---|
| الاجتماعات | وجه لوجه ، سريعة تكون راحة نفسية عند العمال ، اقتصادية للوقت | في اغلب الأحيان تأخذ اتجاه واحد ، صعوبة توجيه الاجتماع توجيهها جيدا | مهمة ومستعملة بكثرة لكن الأهم كيفية تسيير الاجتماع |
| المقابلة | طبيعية ، ذات اتجاهين ، شخصية ، تكون راحة نفسية لدى العمال | من الصعب جدا تكوين مقابلات جيدة وفعالة | وسيلة أساسية تستعمل في كل أنواع العلاقات |
| الهاتف | سريع ، سهل الاستعمال ، ذو اتجاهين | ليس هناك وجه لوجه | هذه الطريقة تساعد الإدارة في بعض الحالات فقط ولا يمكن ان تعتبر وسيلة أساسية للاتصال |
| طرق الاقتراحات | من مزاياها أنها تجمع آراء ومقترحات الموظفين وتبعث بها إلى المستويات العليا | تستعمل فقط لدى أقلية من العمال أغلبية الآراء والمقترحات تكون ملغاة قبل وصولها للإدارة | صالح للاستعمال للعمال عن مطالبهم واعتراضاتهم |
| الطاولة المفتوحة | راحة نفسية قوية ، تأخذ بعين الاعتبار معلومات المرؤوسين | لا تحصل إلا على معلومات سطحية حول مهام الإبتاع | هذه الوسيلة تحدث اتصالات فيما بين المرؤوسين |
| لوحة الإعلانات | رسمية سهلة | غير شخصية ، ذات اتجاه واحد تستعمل في بعض أشكال الاتصال فقط والاتصالات الرسمية | مستعملة بكثرة على مستوى الدوائر ، مخصصة ومحددة بالنسبة للأهداف المرغوب انجازها |
| سجل المعلومات | رسمية ، سطحية ، كاملة واسعة الانتشار | غير شخصية ، ذات اتجاه واحد | وسيلة هامة لنقل البيانات عن العمال والموظفين الجدد |
| النشاطات النقابية | في اغلب الأحيان تكون شخصية ، تركز اهتمامها على مشاكل العمال | لا تؤخذ هذه النشاطات بعين الاعتبار في بعض الأحيان ولا تمس إلا أقلية من العمال | تمارس نشاطاتها بفعالية بعلاقتها مع الرئيس وقدرتها على ان تبقى قريبة من العمال |
| جريدة المؤسسة | واسعة الانتشار ، تختص بالحوادث الدائمة | ذات اتجاه واحد ، في اغلب الأحيان تحتوى على معلومات لا قيمة لها | ليست وسيلة أساسية للاتصال |

¹ جلوط عبد الله ، لخضر دراجي ، بحري توفيق ، الاتصالات وعلاقتها بالصراع ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس ، جامعة الجزائر ، 1983 ، ص 20 .

المبحث الخامس : معوقات الاتصال

لكي يتسنى لجهود الاتصال أن تثمر وتحقق أهدافها يجب أن تمهد لها الإدارة كافة التيسيرات أو التسهيلات التنظيمية ، التي من شأنها تحقيق فعالية الاتصال ، الأمر الذي يتوقف على درجة خلو عملية الاتصال ذاتها من المعوقات أي الصعوبات والعراقيل التي تؤثر على فاعليتها نتيجة تحريف وتشويه المعلومات المنقولة ، أو الحد من تأثيرها الايجابي في مجالات استخدامها ، أو إقامة الحواجز والسدود في مسار عملها ، أو تفويت الفرصة على أطرافها من انجازها على الوجه الأكمل .

ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى أربع فئات تتدرج تحت كل منها العديد من الحالات فهناك معوقات نفسية ومعوقات تقنية ، ومعوقات تنظيمية ، ويحيط بها جميعا معوقات اجتماعية وثقافية (بيئة الاتصال)¹ .

1-1 المعوقات النفسية :

ونقصد بها ميولات الفرد واتجاهاته ، وهي اخطر المعوقات لان أكثرها خفاء ، وغالبا ما يقوم الاتصال على افتراض أن مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري الذهني والقابلة الاداركية ما يجعله ذا قدرة على استيعابها وإدراك ما تنطوي عليه مدلولات معينة غير أن هذه الافتراضات غالبا ما تغفل الجانب النفسي للفرد وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي :

1-1 معوقات في المرسل :

من أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل هي :

¹ مصطفى حجازي ، مرجع سابق ، ص 151 .

- دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل .
- اعتقاد المرسل ام سلوكه في كامل التعقل والموضوعية .
- تصرفات المرسل لمصلحته الشخصية غالبا ولا تكون لمصلحة العمل .
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها .
- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية ، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير ، الإضافة الحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات .

- الاعتقاد بان المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها .
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث .

1-2 معوقات في المستقبل:

بالإضافة إلى تشابه الأخطاء التي يقع فيها المرسل والمستقبل فان هناك معوقات أخرى نذكر منها :

- سوء التقاط الرسائل .
- سوء إرجاع الأثر (التغذية العكسية)
- إدراك انتقائي مفرط أي (أن المستقبل لا ينتبه لكل الحديث بل يركز على عناصر منتقاة) .

- التحيزات والأحكام المسبقة .

- مدى اتفاق وتدعيم الرسالة لمعتقدات وأفكار المستقبل¹ .

2- المعوقات التقنية :

1-2 معوقات في وسيلة الاتصال :

على المرسل انتقاء وسيلة الاتصال المناسبة ذلك ان عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه تتسبب في فشل الاتصال ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال :

- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال .
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال .
- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال .
- عدم توفر الأدوات اللازمة للاتصال كما أو نوعا .
- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال .

2-2 معوقات في الرسالة :

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم المعلومات والأفكار ، ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها :

- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة .
- عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعتبرة .

¹ راوية حسن ، مرجع سابق ، ص 244 .

- عدم وجود خبرة بين المراحل والمستقبل متعلقة بتحويل الأفكار إلى رموز أو بجل الرموز .
- افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد .

2-3 حجم المعلومات وضيق الوقت :

يتمثل في الإفراط في مقدار المعلومات ومن الشكاوي السائدة في أوساط المديرين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات ، فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدي مطلقاً ويشكو المديرين من أن الوقت هو أندر الموارد ويؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات مما يؤثر على العمل المنجز .

3- المعوقات التنظيمية :

3-1 معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي :

قد يتضمن هذا التنظيم إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها متعثرة أو يشوبها الفوضى ومن هذه الإشكالات يمكن ذكر ما يلي¹:

- غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الآمرة ونطاق الإشراف .
- مركزية ولا مركزية التنظيم .
- تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة .
- عدم احترام قوانين التنظيم .

¹ مصطفى حجازي ، مرجع سابق ، ص 158 .

- تصلب التنظيم وتقدمه مما لا يتماشى مع نمو المنظمة والتطورات التي طرأت على أهدافها ونشاطها ومركز القرار فيها .
- عدم وضع تنظيم مستقر
- عدم إعطاء الأهمية الكافية للتقيد بالتنظيم ومراقبة فعاليته .

3-2 معوقات ناشئة من نوع شبكات الاتصال :

تطرقنا فيما سبق للأشكال الأساسية لشبكات الاتصال ، ولقد اتضح أن الشبكات التي تتسم فيها العلاقات والاتصالات بالفوضى تشكل أكبر معوق للاتصال ، كما لاحظنا في بعض الأشكال نوعا من المركزية المفرطة التي تجعل من الاتصال ثنائيا مع طغيان الطابع الصاعد والنازل واختفاء الاتصالات الأفقية مما يؤدي إلى حصر الاتصالات الإدارية وخلق حالة من العزلة بين مختلف المواقع والأشخاص في التنظيم ، مما يؤدي إلى العديد من حالات الازدواجية والتضارب وهدر الجهود حيث لا تتاح الفرصة لكل كي يعرف انجازات ومشكلات الأطراف الأخرى ، كي يستفيد منها أو يساعد على حلها .

كما تظهر معوقات عديدة على الشبكات التي تعتمد على الهرمية ، كالحرفية والتمسك الشديد بالإجراءات البيروقراطية ، بالإضافة إلى البطء الشديد في وصل المعلومات ، مما يعرقل انجاز الأعمال¹ .

¹ مصطفى الحجازي ، مرجع سابق ، ص ، 159 .

3-3 معوقات التنظيم غير الرسمية:

التنظيم غير الرسمي بطبيعته الخفية وأهدافه التي تخدم الأهواء ، المصالح ، التحالفات والصراعات يؤدي في الكثير من الأحيان الأهداف التنظيمية ويكون على حسابها ، ولذلك تكون الاتصالات الخفية التي فيها مناقضة لمصلحة العمل ، طالما أنها تخدم المصالح الضمنية و الصراعات على النفوذ ، وحيث أنها تخدم هذا الغرض فلا بد أن تتصف بدرجة عالية من تحوير الحقائق وسوء تأويل المعطيات ، وإثارة الإشاعات المغرضة وهكذا تفقد الاتصالات الرسمية في هذه الحالة دورها الوظيفي وتأثيرها ، مما يؤدي إلى تحول النشاطات من التركيز حول العمل إلى التركيز حول الأهداف الخاصة والأغراض الشخصية .

المبحث السادس : شروط الاتصالات الفعالة :

وفي الأخير سنحاول وضع نموذج من النقاط التي تساعد على جعل الاتصال أكثر فعالية

خصوصا داخل المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال العديد من الدراسات منها ¹ :

❖ هناك من يؤكد على اجرائين : الأول مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من

مقابلة المطالب الرسمية للمؤسسة ، و الثاني إلى ما يمكن أن يحققه الاتصال من حوافز

غير رسمية ، أي انه كلما انخفض عدد الروابط التنظيمية بين مراكز اتخاذ القرارات ، كلما

زادت فعالية الاتصال في المؤسسة .

❖ **جانب اللغة :** بحيث يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مستوى الأفراد

المشاركين فيها وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم . وتكون بسيطة ودقيقة ويجب تدريب الأفراد

على استخدام اللغة في التعبير وكتابة التقارير .

❖ **الجانب الثقافي الاجتماعي :** بحيث يجب مراعاة الأعراف والعادات السائدة في

المجتمع والالتزام بالقيم الاجتماعية عند مزاوله الاتصال ، مراعاة الإدارة لما تعارف عليها

الناس من معان .

❖ **الجانب الإنساني :** من خصائص الاتصال الفعال ضرورة الالتزام بما يلي : توكي

الصدق والإخلاص عند مزاوله الاتصال ومراعاة الأمانة في تسليم و استلام ونقل الرسالة

الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصرا مهما في عملية الاتصال .

¹ صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع للبحث ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص 65 - 66 .

- ❖ **الجانب التنظيمي :** حتى تتم عملية الاتصال بشكل جيد يجب مراعاة ما يلي : تطبيق الاتصال في جميع الاتجاهات والمعالجة الفورية لأي تشويه أو تحريف والاعتماد على فريق العمل في معالجة المشكلات و المواقف الصعبة والاعتماد على أكثر من رأي .
- ❖ **الجانب التكنولوجي :** يجب الاستفادة قدر الإمكان من آخر المبتكرات في المجال التكنولوجي في عملية الاتصال ، واستخدام للوسائل السمعية البصرية في الإيضاح وشرح المعلومات ونقلها كوسيلة للاتصالات .
- ❖ **أما من ناحية المدير :** أن لا يتمسك بمعنى الرسمي الجاف للسلطة عدم إغفال المدير للاتصال الغير رسمي وتأثيره على التنظيم ويجب عليه الاحتكاك اليومي بالعمال والقول المناسب في المكان المناسب ليكسب ود العمال وتجنب الوقوع في المناوشات الحادة أو ايداء انفعالات عاطفية أمام عماله .

خلاصة الفصل :

نستخلص من هذا الفصل ان الاتصال ضرورة حيوية لابد منها في المجتمع الإنساني ، وهو الركيزة التي تدعم وجود الإنسان واستمرار يته وتحقيق أهدافه ، وهذا يتوقف على طبيعة الأشخاص الذين يتعامل معهم ، لان الإنسان لا يستطيع أن يعيش منعزلا عن الآخرين فهو يتبادل معهم الأفكار والمعلومات حيث يؤثر ويتأثر بهم .

إن من واجبات الإدارة داخل المؤسسات الاقتصادية ، العمل على خلق مناخ اتصالي فعال وذلك بوضع سياسات حكيمة واضحة له تعمل على تحقيق الأهداف الإدارية وتلبية الحاجات الاجتماعية والنفسية لمواردها البشرية ، حتى يكونوا على علم تام بنشاط المؤسسة الاقتصادية وأهدافها وخططها وبرامجها .

الفصل الثالث

الفصل الثالث : المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية

1- مفهوم عام للمؤسسة الاقتصادية

2- تعريف المؤسسة الاقتصادية

1-2 المؤسسة كمنظمة

2-2 المؤسسة كنظام تقني واقتصادي

2-3 المؤسسة كنظام اجتماعي سياسي

2-4 المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار

2-5 تعريفات أخرى للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني : خصائص ووظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية

1- خصائص المؤسسة الاقتصادية

2- وظائف المؤسسة الاقتصادية

3- أهداف المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث : تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية

1- مرحلة التسيير الاشتراكي

2- مرحلة التسيير الرأسمالي

المبحث الرابع : نظرة على عملية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1- الاتصال والجو العام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

2- تحسين الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

خلاصة

تمهيد :

إن المؤسسات مرت بتغيرات وتطورات مسايرة لتلك التي شهدتها الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية التي عاشتها المجتمعات ، وقد شغلت المؤسسة الاقتصادية بال الكثير من المفكرين الاقتصاديين عبر مختلف الأزمنة باعتبارها نواة النشاط الاقتصادي ، ولدورها الهام في مختلف المجالات ، وقد عرفت أشكالها وأنماطها تطورات كبيرة وفا لمقتضيات التطور العلمي والتكنولوجي السريع خاصة في القرن العشرين .

المبحث الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية

مفهوم عام للمؤسسة الاقتصادية :

حتى يتضح مفهوم المؤسسة يمكن تصورها فيما يلي :

- مجموعة من المباني والهياكل مقامة على مساحات من الأراضي .
 - داخل هذه المباني والتركيبات : آلات ، تجهيزات ، عتاد ، لوازم ، بضائع ، أشخاص
ينجزون وآخرون يشرفون على تسيير الآلات وآخرون في المكاتب .
- من هنا يتضح أن المؤسسة " عبارة عن تنظيم مشكل من عناصر بشرية ورؤوس اموال ومهارات تم تجميعها بطريقة تسمح بإنتاج السلع أو الخدمات للوصول إلى الهدف الواجب تحقيقه " 1 .

تعريف المؤسسة الاقتصادية :

هناك عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية ظهرت مع ظهور الثورة الصناعية ، لكن نحن سوف نعرض تعريفا حديثا ومنتسعا ، ظهر مع التطور الذي شهدته نظريات الإدارة .

1-2 المؤسسة كمنظمة :

لدى **bruynne** فالمؤسسة الاقتصادية يمكن اعتبارها كمنظمة لأنها تجمع نفس العناصر المكونة لهذه الأخيرة ، بحيث : " تتكون المنظمة من اللحظة التي يقبل فيها الأفراد أو يريدون المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة وتسجيل تحت أهدافها " والمساهمون حسب هذا

1 لابرّي شيخ وآخرون ، الاقتصاد والمؤسسة ، دار النشر الصفحات الزرقاء ، الجزائر ، ص 15 .

المعنى هم مجموعة من الأفراد المشاركون في وجود واستمرار المنظمة (المؤسسة) ، ابتداء من المساهمين أو مالكي المؤسسة ، في انتظار تلبية عدد من الرغبات بالمقابل منها ¹.

2-2 المؤسسة كنظام تقني اقتصادي :

النظام يعني مجموعة عناصر مترابط ومتفاعلة فيما بينها ، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك وهذا جاء إلى الإدارة والتسيير المؤسسة من حقول معرفية أخرى مثل : الرياضيات ، اللغة وغيرها .

والمؤسسة حسب هذا المنظور ومن جانب تقني ، أنها نظام تقني اقتصادي فهي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية ، ومن تجهيزات وأدوات بهدف استعمالها للإنتاج وتحقيق منتوجات وخدمات بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والموارد ، وكذا العديد من المعلومات التقنية في إطار تكنولوجي وقانوني محدد (كيفية الإنتاج ، تنسيق الموارد مواصفات الإنتاج) ، وكذلك في الإطار الاقتصادي الموجه لتحقيق الأهداف وسياسات المؤسسة ².

2-3 المؤسسة كنظام اجتماعي سياسي :

في إطار النشاط والمهام اليومية للإدارة ، بالمؤسسة أو النظام الإداري ، يقوم هذا الأخير بعدد من الأعمال ، منها على وجه الخصوص تحقيق تنظيم وتنشيط أعمال مختلف الأفراد

¹ ناصر داداي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ص 13 .

² نفس المرجع ، ص 14 .

في أقسام المؤسسة، والعمل الإداري يتوزع على مستويات التأطير من اعلي الهرم الإداري إلى القاعدة ومكونات هذه العمليات هي ثلاث :¹

- تحقيق وانجاز الأعمال التي يقوم بها الأفراد بالتوجيه والعمل على انجاز المهام المتعلقة بمجالات المسؤولين عليها من خلال ضمان وتحديد الأهداف ، وطرق أو معايير اختيار الأعمال لهؤلاء الأفراد .

- تنظيم العمل الجماعي للأفراد من خلال تعيين المجموعات الفرعي والأدوار لكل منهما ، ولكل فرد فيها بالإضافة إلى توفير الوسائل والعناصر اللازمة لتنفيذ وأداء الأدوار كما يتم تحديد العلاقات فيما بينها والإدارة ، بالإضافة إلى العلاقات فيم بين الأشخاص أو أعضاء كل مجموعة داخليا .

- وتكمل المهام السابقة بتنشيط أعضاء ومجموعات الأفراد وتحفيزهم لأداء مهامهم بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة .

2-4 المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار :

المؤسسة في القيام بنشاطاتها المختلفة تقوم باستمرار باتخاذ قرارات في مختلف هذه الأنشطة كمواضيع وفي مختلف مستوياتها ، وهناك العديد من القرارات تم التمييز فيما بينها ، سواء حسب المدة (طويلة ، متوسطة ، أو قصيرة) .

أو حسب درجة أهميتها : (إستراتيجية ، تكتيكية أو عملية) ، أو حسب إمكانية برمجتها (مبرمجة أو غير مبرمجة) ، وفي كلها تقسيمات تسمح بتناول موضوع القرارات بشكل

¹ نفسه ، ص 16 .

أكثر دقة وجودة ، وهناك العديد من الأعمال في هذا الموضوع ، منذ تطور نظريات الإدارة في بداية هذا القرن ، وقد وضعت حسب المدرسة الكلاسيكية للإدارة في بداية الأمر كما يلي :

الشعور بوجود مشكلة جمع المعلومات حولها وتحليلها ، وضع الاختبارات الممكنة من القرار اختيار احدهما ، التنفيذ ثم المراقبة .¹

2-5 تعريفات أخرى للمؤسسة الاقتصادية :

تعريف "M.LEBRTON" " حيث يرى أن المؤسسة : " تعني كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا ، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات "².

• **المؤسسة هي :** " تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي ، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج "³.

• **المؤسسة الاقتصادية :** " هي منظومة بشرية وتكنولوجية قائمة على أسس قانونية بين المالك والمستفيد من اجل تبادل قيم موزونة " ⁴.

1 ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 16 .

2 المرجع السابق ، ص 10 .

3 عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2 ، 1993 ، ص 24 .

4 محمد مسن ، التدبير الاقتصادي للمؤسسة ، منشورات الساحر ، الجزائر ، 2001 ، ص 21.

المبحث الثاني : خصائص ووظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية

خصائص المؤسسة الاقتصادية :

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف

بها المؤسسة الاقتصادية :¹

✚ المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات من حيث

واجباتها ومسئوليتها .

✚ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .

✚ أن تكون المؤسسة الاقتصادية قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف

وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية ، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف

المتغيرة .

✚ التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل ، فكل مؤسسة تضع

أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها : أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج .

✚ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات

وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر

كلها أو بعضها حسب الظروف .

✚ لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة

، فالمؤسسة لا توجد منعزلة ، فإذا كانت الظروف البيئية مواتية فإنها تستطيع أداء

¹ لابري شيخ وآخرون ، مرجع سابق ، ص 16 .

مهمتها في أحسن الظروف ، أما إذا كانت العكس فإنها يمكن أن تعرقل عمليتها الموجودة وتفسد أهدافها .

✚ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .
✚ يجب أن تشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها .

وظائف المؤسسة الاقتصادية :

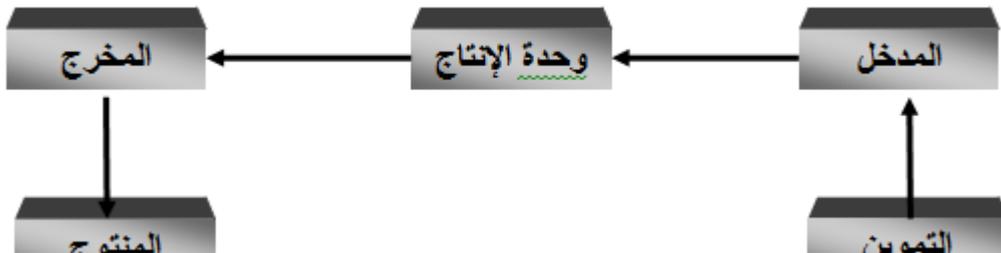
تتميز المؤسسة بعدة وظائف أهمها :

(أ) - الإنتاج :

الوظيفة الأساسية التي تشتغل بها في اغلب الأحيان خلية أو حدة نظامية ، وهي تلك التي تتكلف بتحويل الواردات إلى الصادرات التي تجلب بها الربح ، فالإنتاج قد أصبح يخضع في كل المجالات لتقنيات وتكنولوجيات متطورة ، فهو يتطلب اختصاصات مهنية لا ينبغي توظيفها إلا في ميادينها ، فانه من الضروري أن لا ينشغل المنتج إلا بمهنته وان لا يحاسب إلا عليها .

الشكل 7 يوضح رمز المسلسل التكنولوجي للإنتاج و الوظائف الملحقة به

1



1 محمد مسن ، مرجع سابق ، ص 23 .

داخل هذه الوظائف الأساسية توجد وظائف ملحقه نقدمها ونسرد أهمها كالتالي :

- **التخزين** : مهامها الأساسية استلام ، توزيع ، دفع ، رقابة ، تقييم ، توثيق .
- **التدبير** : مهامها الأساسية تنظيم ، تكوين ، رقابة ، إحصاء ، قوة بشرية .
- **الأمن** : مهامها الأساسية قوانين ، إجراءات ، رقابة ، تكوين الخ .

(ب) - التمويل :

في كل مؤسسة وظيفة توفر لها موارد تمول لها حاجياتها العادية والطارئة ، ونظرا لما يلعبه رأس المال في حياة المؤسسة ، نظرا لما يتطلبه من دراية في محيط تعقدت فيه طرق اقتناء رأس المال والتزاماته لفترات طويلة الأمد ، أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية إعطاء هذه الوظيفة أهمية كبيرة ، ووضعها بين أيدي خبراء يحسنون تقنيات وفنون الاستثمار والتخطيط والمحاسبة والمفاوضة .

(ج) - التموين :

مع اتساع السوق والمنافسة ، أصبح التموين بالموارد الأولية من أهم الوظائف التي تشغل المسيرين في المؤسسات ، فهو بتأثيره المباشر على التكلفة والسعر وجودة المنتج وحجم المبيعات ، يجبرهم على ضمان مايلي :

- * جودة التموين .
- * أحسن الأسعار مع مراعاة النسبة الأساسية (سعر | جودة) .
- * أحسن علاقة بين المؤسسة وممونها .
- * حرية الاختيار بين مختلف الممومنين .

(د) - الإدارة :

لكل مؤسسة إدارة تظم وظائف القرار ، التنسيق ، الرقابة ، والتمثيل في الداخل والخارج وتكون وظيفة الإدارة على مستوى المؤسسة أو الوحدة أو المصلحة .
ويتحمل مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة أفراد عادة ما يترقون من مراكز دنيا ، بعدما اكتسبوا خبرة ومؤهلات لذلك .

(هـ) - التسويق :

تشكل هذه الوظيفة وجه المؤسسة الذي تظهر به في السوق فهي التي تتكلف بعرض المنتج للزبون ، تشهده لتحوّله إلى أرباح " فهذه الوظيفة هي بمثابة القاطرة التي تجر وراءها عربات الوظائف الأخرى تسير على وتيرتها ، أو تتوقف عند توقفها "1.
وتضم هذه الوظيفة على الأقل مصلحتين أساسيتين : 2

1-مصلحة الإشهار وترقية المبيعات .

2-مصلحة الحفظ والتوزيع.

(و) - الإعلام والاتصال :

لم تبرز هاتان الوظيفتان للوجود الأبعد احتدام المنافسة وعولمة الاقتصاد ، وانتشار المعلوماتية التي جاءت لتسهل الإعلام والاتصال من جهة وتخلف من جهة أخرى حاجيات لم تكن موجودة من قبل ، فتولد عن ذلك حجم هائل من المعلومات وعدد من الوسائل الفائقة التقنية والفاعلة لعلاجها .

¹ محمد مسن ، مرجع سابق ، ص 24 .

² LAKHDER lallem , Les systèmes d'information pour la gestion , insgp , Algérie, p42 .

فان في اغلب المؤسسات تجمع بين الوظيفتين لتلازمهما ، لكن المؤسسات الكبرى بدأت منذ سنوات تفرق بينهما لتخصص الإعلام - والإعلام الآلي بالذات ، موارد مالية وبشرية هائلة لمعالجة المعلومات بكل أشكالها السمي والبصري ، وتخصص آخر مكلفة بإيصال تلك المعلومات لمستخدميها ، فسخرت من اجل ذلك عتادا من الأجهزة الكهرومغناطيسية والنوية واللاسلكية والفضائية للحصول على المعلومات الآتية من كل بقعة في العالم ، فأصبحت تلك المعلومات اليوم بمثابة سلاح اقتصادي حاد ، تعتمد عليه المؤسسات الكبرى لخوض معركة البقاء والصدارة .

(ي) - التوظيف:

هي الوظيفة التي تتعهد بإبرام ومتابعة وإنهاء عقود التشغيل في المؤسسة ، فهي تسهر على تطبيق قوانين الشغل من أجور وعطل وترقيات ومكافآت وعقوبات وما إلي ذلك من انشغالات تسيير الموارد البشرية .

(م) - الدراسة والبحث:

كانت هذه الوظيفة اقل أهمية بالنسبة للوظائف السابقة نظرا للطابع التقليدي للإنتاج أما اليوم وقد دخلت التكنولوجيا كل مرافق الحياة وكل صناعة لأدوات الإنتاج ، أصبح من المحتوم إخضاع كل وظائف المؤسسة للدراسة والبحث قبل اتخاذ أي قرار قبل البدء في انجاز اي مشروع ، لكن أهمية هذه الدراسات والبحوث تزيد وتنقص حسب قدرات المؤسسات ومتطلبات منتوجاتها وأسواقها .

ومن البديهي أن تتعدد أنواع الدراسات مع تعدد الوظائف وتعدد المنتجات وتكنولوجياتها ويحتل التخطيط فيها مكانة مرموقة.

ففضلها تتمكن القيادة من تحسب خطواتها في معركة البقاء والتطور، وتعمل هذه الوظيفة لصالح كل الوظائف السابقة الذكر.

وتظم هذه الوظيفة ثلاث مصالح:¹

1-مصلحة البحث والتطوير للمنتوج والعمليات الإنتاجية .

2-مصلحة الإشراف على المشاريع ومراقبة التغييرات .

3-مصلحة المشروع والتنسيق .

(ع) - التنظيم :

تتكلف هذه الوظيفة بوضع معالم المسؤولية وتحديد العلاقات المهنية ، وتمتد إلى تنسيق منتوج كل الوظائف التي تصب في سبيل المنتوج الشامل للمؤسسة ، ويتم ذلك عبر شبكة قيادية واستشارية وإعلامية تضمن التجانس بين الوظائف .

(غ) - التكوين :

يطلق عليه كذلك التكوين المهني ، وهو احد المكونات الأساسية لوظيفة الموارد البشرية ذو أهمية كبرى ، بالنسبة للمؤسسة ، بفضل هذه الوظيفة يتمكن الأفراد من التأقلم ومواكبة

¹ Ibid.p42 .

التغييرات بمختلف أشكالها تخص المؤسسات عادة نسبة من ميزانيتها لهذه الوظيفة ، " تقدر هذه النسبة بـ : 3.5 % وتعتبر كاستثمار إنتاجي ..."¹

أصبحت المؤسسات تستخدم وسائل جد متطورة لمواكبة الظروف الميدانية الصعبة دون الخروج من القاعة الدراسية ، ذلك ما تخوله وسائل الإعلام الحديثة .

وتدخل ضمن وظيفة التكوين عدة وظائف فرعية منها : الإعلام الآلي ، النشاطات الثقافية الندوات والمؤتمرات والخدمات الاجتماعية..... الخ .

(ل) - الرقابة :

هي الوظيفة التي تسير كل الوظائف الأخرى على وتيرة الخطة المدروسة ، تتعقب الخلل لتصحيحه قبل أن ينتشر ، أو تتوقعه فتعمل على تفاديه ، ويمكن تعريف الرقابة على أنها : " وظيفة إدارية تعمل على متابعة الأداء ، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف ."²

تبرز أهمية هذه الوظيفة في التجاوب مع التغييرات البيئية ومواجهة التعقيدات التي تميز المؤسسات ، ولاسيما الكبرى منها ، وكذلك تقادي تراكم الأخطاء وتشمل الرقابة ، الموارد المادية والبشرية ، موارد المعلومات والموارد المالية وغيرها .

¹ Henri Mahe , dictionnaire de gestion , éd economica , paris , France , 1998 ,p177.

² علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 365 .

2- أهداف المؤسسة الاقتصادية :

يسعى منشؤ المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة نشاطها ، ولهذا تتدخل وتتشابك أهداف المؤسسة ، ونستطيع تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية :

2-1 الأهداف الاقتصادية :

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي :

✚ تزويد السوق بمختلف السلع وبمختلف الأحجام .

✚ تصدير ما هو فائض في السوق الوطنية .

✚ تحقيق معدل معين من الربح يوزع قسم منه على العمال والقسم الآخر يستخدم

للتوسع في المستقبل .¹

✚ تحقيق متطلبات المجتمع.

✚ عقلنه الإنتاج (الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط

الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع).²

2-2 الأهداف الاجتماعية :

من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي :

✚ - تأمين فرص عمل جيدة .

¹ عمر صخري ، مرجع سابق ، ص 32 .
² ناصر داداي عدون ، مرجع سابق ، ص 18 .

➤ - رفع مستوى العاملين الاجتماعي والحياتي.¹

➤ - إقامة أنماط استهلاكية متنوعة.

➤ - الدعوة إلى تماسك وتنظيم العمال.²

➤ - ضمان مستوى مقبول من الأجور .

2-3 الأهداف الثقافية والرياضية :

في إطار ما تقدمه المؤسسات للعمال ، نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا :

➤ توفير وسائل ترفيهية وثقافية.

➤ تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى .

➤ تخصيص أوقات للرياضة.

2-4 الأهداف التكنولوجية :

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي :

➤ البحث والتنمية (تطوير المؤسسات وجعلها تفكر في إدارة أو مصلحة خاصة بعملية

تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا) .

➤ كما أن المؤسسات الاقتصادية تؤدي دورا أساسيا ومساندا للسياسة القائمة في البلاد

في مجال البحث والتكوير التكنولوجي.³

¹ عمر صخري ، مرجع سابق ، ص 32 .

² ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 19 .

³ ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 20- 21 .

المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية :

عرفت المؤسسة الجزائرية منذ 1962 إلى حد الآن أكبر مرحلتين ، المرحلة الأولى في الاقتصاد الموجه الاشتراكي . أما المرحلة الثانية فتتمثل في اقتصاد السوق بحيث أن المؤسسة توجد في وضع يجبرها على إعادة التأهيل لكي تستطيع مقاومة المنافسين الجدد.

1- مرحلة التسيير الاشتراكي:

تعرف المؤسسات الاشتراكية بالمؤسسة التي يتكون مجموع ثروتها من الأموال العامة، أي هي ملك الدولة تمثل الجماعة الوطنية . وتسير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي¹، الذي من بين أهدافه إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات وفق²:

✚ مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم في الإنتاج .

✚ تحديد أساليب وتقنيات تسيير المؤسسات .

هذا المنهج تبنته الجزائر في تسيير مؤسساتها من اجل تحقيق تنمية متكاملة وفائدة للمجتمع و إنشاء قاعدة أساسية للاقتصاد الوطني ، لكنها واجهت عدة صعوبات ومشاكل في مراحل نموها المختلفة ، وقد انعكست آثار هذه المراحل على العاملين بالقطاعات الصناعية (نظام الأجور ، صعوبات الترقية) .

هذا من جهة العمال ، أما من جهة المؤسسات فإن كبر حجمها وازدياد موظفيها ونظام المركزية والوصاية ، هذه العوامل كلها عطلت الكثير من نشاطات المؤسسة .

¹ المواد: (02) ، (03) ، (04) ، (05) على التوالي من المرسوم رقم 71-74 ، المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات .

² ناصر داداي عدون ، مرجع سابق ، ص 175 .

لقد نمت وتطورت المؤسسات الاقتصادية في بلادنا بصورة كبيرة الأمر الذي جعلها ازدادت وتنوعت وظائفها وتعددت مهامها وأصبحت تقوم بوظائف لم تنشأ من أجلها أساسا¹.

كل هذا أوصل المؤسسة الاشتراكية الجزائرية إلى مرحلة كان اتخاذ إجراءات وحلول للخروج من الصعوبات والمشاكل التي تراكمت عبر السنين ، وكانت الإجراءات التي صدرت في بداية الثمانينات وطبقت ابتداء من الخطة الخماسية الأولى 1980-1984 تسمى بإعادة الهيكلة العضوية والمالية والتي استمرت إلى نهاية الثمانينات 1988 ، لتبدأ إصلاحات أخرى².

والتوجه إلى نظام جديد لأن هذه التجربة أظهرت فشلها في كل المؤسسات الجزائرية والذي تبين خاصة في³:

✚ كفاءة محاسبة المؤسسات الغير مرخصة ذات الضرائب الثقيلة .

✚ عدم توازن الداخلي للمؤسسات .

✚ عدم كفاءة الشخصية .

✚ وجود البيروقراطية على كل المستويات .

✚ الغياب الشبه كلي للمعلوماتية في بعض المؤسسات .

✚ تسريح العمال وإغلاق بعض المؤسسات نتيجة إفلاسها .

كل هذا جعل المؤسسات الجزائرية تعيد النظر في هذا النهج والتوجه نحو اقتصاد السوق .

1 حسان الجيلالي ، التنظيم غير الرسمي للمؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، ص 39 .

2 ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 185 .

3 المجلس الوطني الاقتصادي ، تقرير حول الطرق الاقتصادية للسداسي الاخير من سنة 2003 ، الجزائر .

2- مرحلة التسيير الرأسمالي :

إن مخلفات النظام الاشتراكي جعلت من الضروري تغيير نظام التسيير بنظام جديد يوفر الشروط الملائمة لتحسين تسيير المؤسسة الوطنية ، وهو النظام الرأسمالي والذي يرى بأن المؤسسة : " هي مشروع لتحقيق الربح وطالما أن هذا الدافع الرئيسي لإقامة الوحدات الاقتصادية ، فإن تلك الوحدات التي لا يمكن أن تحقق الربح المطلوب منها فإنها تخرج عن دائرة نشاط القطاع الخاص الرأسمالي " ¹ ، والهدف المنتظر من هذا التغيير والتخطيط الجيد هو إحداث توازن بين الخلية الاقتصادية ومستوى المؤسسة والتدقيق الواسطي للتنظيمات الهيكلية للسوق ، التأطير وأمل دعم الشعب والمساعدات الخارجية ، المقاييس الموضوعية من طرف صندوق النقد الدولي (F M I) والبنك العالمي للمساهمات بالتعديل التخطيطي وهذا التعديل يهدف إلى الحد من اختلال التسويق الداخلي والخارجي ² .

ومن بين المبادئ المعتمدة في عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية الوطنية هي ³ :

➤ مبدأ الاختصاص في نشاط المؤسسة : فبعدما كانت ذات تخصصات مختلفة وفي

رقعة جغرافية واسعة مع الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتوزيع في المؤسسة لتصبح المؤسسة تقوم بإحدهما فقط ، وفصل عملية الإنجاز عن عملية الإنتاج .

➤ مبدأ استقلالية النواة القاعدية : ويتعلق هذا المبدأ بتحرير خطوط أو فروع

تكنولوجية متجانسة ، أو الاستفادة من إمكانيتها كنواة لتطوير فرع معين من النشاط الصناعي أو الإنتاجي ، وعلى الرغم من السرعة في التطبيق للبرنامج الجديد ، إلا أنها أي

¹ عبود صمونيل ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص 16 .

² تقرير المجلس الوطني الاقتصادي ، مرجع سابق .

³ ناصر داداي عدون ، مرجع سابق ، ص 209 .

الجزائر مازالت في مرحلة انتقالية نحو اقتصاد السوق ، بمعنى لم تتطور المؤسسة

العمومية الاقتصادية ولم تؤدي بعد نشاطها ضمن اقتصاد السوق بمعنى كامل .

ومن العوامل التي تبين أن المؤسسة الجزائرية دخلت اقتصاد السوق هي :

- الخوصصة (الانتقال من القطاع العام إلى الخاص) .
- العمل بالمعايير الدولية .
- تعدد الفروع (أي أن المؤسسة لم تبقى مفيدة بمنتوج معين) .
- تشجيع الاستثمارات .
- استقلالية المؤسسات الجزائرية .

المبحث الرابع: نظرة على عملية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

للاتصال في المؤسسة دور من أكثر الأدوار أهمية في توجيه نشاطها واستمرار حياتها ، من خلال المشاركة الفعالة في العملية الإدارية ، فالاتصال يعتبر وسيلة تعطي الحياة للمؤسسة كجهاز متكون من عدة أنظمة فرعية تشارك في أداء دورها العام .

1- الاتصال والجو العام في المؤسسة الجزائرية :

لقد تميزت المؤسسة الجزائرية والصناعية خاصة ، والتي تتعدّد فيها العملية الانتاجية والتنظيمية بعدة خصائص منذ وجودها وهي مستمرة إلى حد كبير حتى اليوم ، وتعود هذه المميزات في الاتصال إلى أكثر من عامل نذكر منها :

عنصر التنظيم الذي عرفت به المؤسسة الصناعية ومازالت عليه في غالب المجالات والعنصر الثاني يرتبط بمستوى التكوين والتعليم الذي يرتبط بالعامل البشري وينتج عنه عدة سلبيات في العملية الاتصالية منها¹ :

إهمال المعلومات : وهذا نتيجة سوء ونقص إيصال المعلومات سواء ذات المصدر الداخلي أو الخارجي .

وقد ظهر أن العمال كانوا دائماً يعملون بإخلاص في سبيل المصلحة العليا ، لكن حرمانهم جعل ردود فعلهم سلبية على المؤسسة وأصبحوا لا يؤمنون بشيء من المعلومات الداخلية، إذ الاتصال يتم من الفم إلى الإذن وضعف الوسائل الرسمية .

¹ ناصر داداي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، مطبعة العالم الثالث ، الجزائر ، ص 139 .

✚ الغيابات والمواجهات : وكانت النتائج عن الوضعية السيئة للاتصال : نقص في الإنتاج ونسبة عالية من الغياب .

✚ ضعف الاهتمام بوضعية المؤسسة : عدم الاهتمام من طرف العمال والإفراد بالمؤسسة ، بوضعية هذه الأخيرة وأهدافها ، ليس في الحقيقة لضعف نظام الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الوطنية كحالة خاصة ، وإنما في حالة عامة تمت ملاحظتها في مختلف المجتمعات ، وهي ترتبط بطريقة التنظيم والإدارة وما توفره المؤسسة من ديمقراطية أو اتصال أو العكس .

✚ عدم الرضا بين الأفراد في الهرم الإداري : المؤسسة الجزائرية عانت ومازالت تعاني من ضعف وسوء العلاقات في هذه الجوانب حيث يرى العمال التنفيذيون مثلا : في العديد منها رؤسائهم لا يقومون بمهامهم او ليس لهم غير الضغط والأمر .

2- تحسن الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

نلاحظ في السنوات الأخيرة وجود بعض التحسن في بعض المؤسسات العمومية في الجزائر وذلك في موضوع الاتصال ، خاصة مع دخول عقود الناجعة في بعضها وما يترتب عنها من مسؤولية المديرين .

ومختلف المسائى والمشاكل التي عانت منها المؤسسات الوطنية في نظام الاتصال بدأ يعاد النظر فيها بشكل سريع وواعي إلا أن هذا يتطلب حصر مختلف المشاكل التي ترتبط بجوانب أخرى مثل ما يتعلق بمستوى التكوين في المؤسسة وغيرها.¹

¹ المرجع السابق ، ص 144 .

خلاصة الفصل :

المؤسسة هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة ، كان لا بد من وجودها لحاجة المجتمع لمؤسسات تنظم له حياته ، وتوفر له كل ما يحتاجه لهذا مرت المؤسسات بمراحل عدة استطاعت في الأخير أن تصل إلى تحقيق الأهداف التي سطرت من اجل وجودها ، رغم المشاكل والعراقيل التي صادفتها ولعل من أهمها مشكل الاتصال باعتباره عملية معقدة .

الجانب الميداني

للدراسة

تمهيد :

بحكم الاهتمام بالتحقق التام من صحة فرضيات الدراسة ، يتم التطرق في هذا القسم الثاني إلى الجوانب التطبيقية ، حيث يحتوى هذا الباب على فصلين : الفصل الأول والذي تناولنا فيه الأسس المنهجية لهذا القسم ، من مجالات الدراسة ، وكيفية استخراج العينة ، إضافة إلى المنهج المتبع والتقنيات المستعملة في الدراسة .

أما الفصل الثاني فغرضنا فيه الجداول ويتم تحليلها ، انطلاقا من عرض وتحليل جداول البيانات العامة ، ثم عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى ، وصولا إلى عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية ، يليها بعد ذلك عرض استنتاجات الفرضيتين ، لينتهي هذا الفصل بالاستنتاج العام .

الفصل الرابع

الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة

1-مجالات الدراسة

❖ المجال الزمني

❖ المجال المكاني

❖ 2- العينة وطريقة اختيارها

3- المنهج المستعمل في الدراسة

❖ المنهج الوصفي التحليلي

4-التقنيات المستعملة في الدراسة

❖ الملاحظة المباشرة

❖ المقابلة

❖ الاستمارة

مجالات الدراسة :

1-1 المجال الزمني :

تم تحديد المجال الزمني لهاته الدراسة من 21 فيفري 2016 بحيث ابتدأ من هذا التاريخ تمت الخطوات الأولى في اختيار مجال الدراسة ودامت إلى غاية شهر مارس 2016 بحيث كنا في هاته الفترة نلتحق بمؤسسة دباغة الجلود الوحدة الصناعية المتواجدة بالجلفة وذلك لمدة 30 يوما ، حيث تمت في هذه المرحلة جمع المعلومات حول المؤسسة والعمل والتنظيم الإداري بها ، إضافة إلى ذلك تمت اختيار العينة فيها ، وقسمت الاستثمارات على العمال ، وكذلك إجراء المقابلة مع نائب مدير المؤسسة ، بعدما تعذر علينا مقابلة مدير الوحدة .

1-1 المجال المكاني :

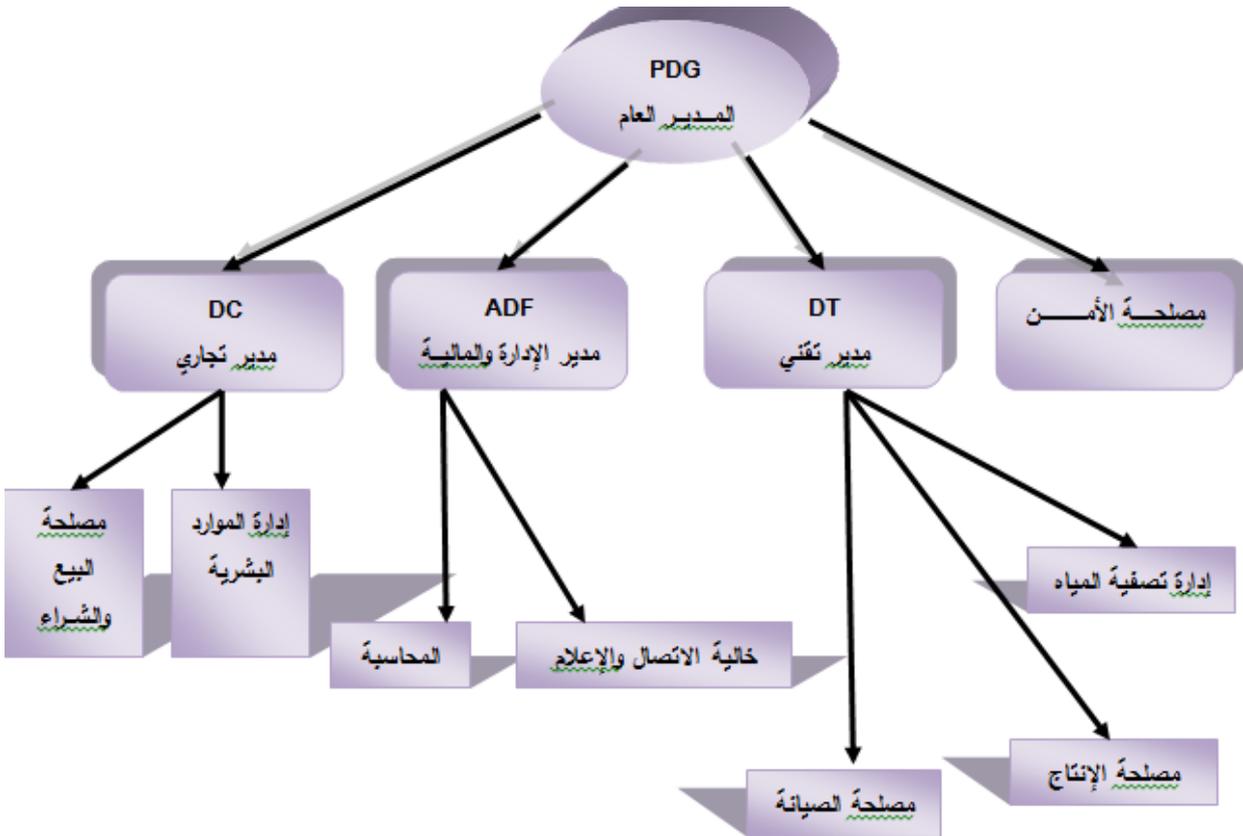
تم انجاز هذه الدراسة بمصنع دباغة الجلود بالجلفة ، وتعد هذه المؤسسة من بين الوحدات الإنتاجية الوطنية الفريدة من نوعها بحيث أنها تحتل المراتب الأولى في الإنتاج وجودته في دول المغرب العربي الكبير ، بعد المغرب العربي ، وقد أنشأت هذه المؤسسة الصناعية سنة جويلية 1972 ، الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية بالجلفة بمحاذاة الطريق الوطني الرباط بين الجلفة والاعواط .

وتختص هذه الوحدة الصناعية بدباغة الجلود التي تستعمل في صناعة الأحذية و الألبسة الجلدية التي تحتل الجزائر بها سمعة ومنافسة في السوق على المنتوجات المماثلة لدول

عديدة ، تضم هاته الوحدة يد عاملة تقدر ب : 78 عاملا منها 6 إداريين و 10 تقنيين و 62 تنفيذي حيث جل اليد العاملة رجال .

وتختص هذه الوحدة الصناعية بدباغة الجلود التي تستعمل في صناعة الأحذية والألبسة الجلدية التي تحتل الجزائر بها سمعة ومنافسة في السوق على المنتجات المماثلة لدول عديدة ، تضم هاته الوحدة يد عاملة تقدر ب : 78 عامل منها 6 إداريين و 10 تقنيين و 62 تنفيذي ، حيث جل اليد العاملة رجال .

الشكل 8 الهيكل التنظيمي لمصنع الجلود والدباغة بالجلفة¹



¹ المصدر : المدير المكلف بالإعلام ومصنع الدباغة والجلود بالجلفة

2- العينة وطريقة اختيارها :

اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة الحصصية ، والتي رأينا أنها أكثر ملائمة لطبيعة الموضوع ، خاصة بالنظر إلى التشابه الكبير بين وحدات الدراسة من حيث الخصائص المدروسة ، خاصة داخل كل من الطبقات الثلاثة التي تنقسم إليها العينة إداريين تقنيين عون تنفيذي .

2-1 طريقة استخراج العينة :

مما سبق مجتمع الدراسة يبلغ : 78 $N=78$

وبناء على حجم العينة حتى تكون تحتوى على 50 % من المجتمع الدراسة أي $n=39$ وحدة فحصية كل فئة تكون كالتالي :

بتطبيق القانون الآتي :

$$N_X = \left(\frac{N_X}{N} \right) N$$

$$N_1 = \left(\frac{6}{78} \right) 39 = 3$$

أ/ الإداريين : $N_1=6$

$$N_2 = \left(\frac{10}{78} \right) 39 = 5$$

ب/ التقنيين : $N_2= 10$

$$N_3 = \left(\frac{26}{78} \right) 39 = 31$$

ج/ التنفيذيين: $N_3=62$

اذن $N = N_1 N_2 N_3$ اي $N = 3 + 5 + 31 = 39$ اي $N = 39$

لكن عند توزيعنا لـ 39 استمارة استرجعنا منها 36 استمارة إضافة إلى إلغاء 07 استمارات ولعدم إجابة المبحوثين فيها على جل الأسئلة .

وبذلك تصبح عدد الاستمارات المجاب عنها 29 استمارة أي ما نسبة 74.35 % وهي نسبة للأبس بها .

ويرجع سبب عدم استرجاع الاستمارات كاملة أو الإجابة على بعض الأسئلة إلى :

- ❖ خوف العمال من أن تعود إجاباتهم عليهم بالسلب ، مما يدفعنا إلى استنتاج أن ثقافة البحث العلمي والاستمارة غير مفهومة لدى العمال رغم تردد الطلبة على هاته المؤسسة وجعلها محل البحث والدراسة الميدانية .

3- المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج هو : " الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة وتصوير الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره"¹.

ومن المعلوم أن أي دراسة تحتاج إلى منهج ، حيث هناك عدة مناهج تختلف من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة الموضوع ولكل منهج له خصائص ووظائف أما بالنسبة لدراستنا الاتصال ودوره في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية استخدمنا :

المنهج الوصفي التحليلي : وهذا من أجل وصف العلاقات الاتصالية السائدة داخل المؤسسة ، وتحليلها على ضوء كمية المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال جداول

¹ محمد على محمد ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، دار المعرفة الجامعية ، ط3 ، الاسكندرية ، 1986 ، ص 182- 183

الفرضيات ، كما استخدمنا هذا المنهج من اجل وصف عملية الاتصال وطرق تبادل المعلومات السائدة داخل المؤسسة .

4- التقنيات المستعملة في الدراسة :

من التقنيات التي تم انتهاجها من اجل المعلومات والبيانات :

4-1 الملاحظة المباشرة : من خلال تواجدا بمصنع دباغة الجلود بالجلفة لمدة شهر بحيث لاحظنا تنقلات العمال وذلك من اجل تنفيذ الأوامر والتحصل على المعلومات والوقوف على أهم الوسائل الاتصالية المستعملة فيها بينهم سواء كان مع بعضهم البعض او مختلف المستويات .

4-2 المقابلة : واستخدمت من اجل الحصول على المعلومات التي تفيدنا في تشكيل أسئلة الاستمارة ، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع نائب المدير وهذا من اجل التعرف على سير العمل ، وخاصة العملية الاتصالية .

4-2 الاستمارة :

وهي " وسيلة الدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحد ، وبنفس الطريقة ، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكات مجموعة كبيرة من الأفراد"¹.

حيث تضم مجموعة من الأسئلة توجه للمبحوثين قصد الحصول على المعلومات التي تساعدنا في موضوع بحثنا وقد احتوت الاستمارة على 29 سؤالاً منها المغلقة والنصف مفتوحة وقسمت إلى محاور أساسية :

¹ موريس انجرس ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2004 ، ص 204.

البيانات العامة للمبحوثين .

بيانات خاصة بالفرضية الأولى .

بيانات خاصة بالفرضية الثانية .

كما استخدمنا بعض تقنيات المنهج الإحصائي منها : الجداول التكرارية والنسب

المئوية .

الفصل الخامس

الفصل الخامس : تحليل بيانات الجداول و نتائجها

1- عرض وتحليل الجداول

- 1-1 عرض وتحليل جداول البيانات العامة
- 1-2 عرض وتحليل جداول الفرضية الاولى
- 1-3 عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية

2- استنتاجات الفرضيات

- 1-2 استنتاج الفرضية الاولى
- 2- 2 استنتاج الفرضية الثانية
- 3- الاستنتاج العام

الفصل الخامس : تحليل الجداول ونتائجها

1- عرض وتحليل الجداول :

1-1 تحليل وعرض البيانات الشخصية

الجدول 2 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 93.10% | 27 | ذكر |
| 06.89% | 02 | أنثى |
| 100% | 29 | المجموع |

من خلال الجدول والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ أن نسبة 06.89 % تمثل الإناث ، مقابل 93.10 % تمثل الذكور .

وهذا التباعد في النسب يرجع إلى طبيعة النشاط في المؤسسة يتناسب مع جنس الذكور أما فيما يخص الإناث وعملهم داخل المؤسسة فيرجع إلى موقع المؤسسة وكذلك طبيعة نشاطها الذي يستدعي التركيز على الذكور أكثر منه من الإناث وكذلك إلى طبيعة المجتمع التي تفرض عمل الذكور أكثر من الإناث .

الجدول 3 توزيع أفراد العينة حسب السن

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية |
|----------------|---------|---------------|
| %34.48 | 10 | 30-24 |
| %41.37 | 12 | 37-31 |
| %24.14 | 07 | 38 فما فوق |
| %100 | 29 | المجموع |

من خلال الجدول والذي يمثل توزيع الأفراد حسب السن نلاحظ أن نسبة %41.37 هي أكثر نسبة للعمال التي تتراوح في الفئة 37-31 مقابل نسبة 34.48 % للعمال الذين تتراوح أعمارهم بين 38 فما فوق مقابل 24.14 % للعمال الذين تتراوح أعمارهم بين 24-24 . 30

هذا التفاوت في النسب يدل على أن العمال هم في سن العطاء والتركيز في العمل .

الجدول 4 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 10.34% | 03 | أمي |
| 10.34% | 03 | ابتدائي |
| 17.27% | 05 | متوسط |
| 34.49% | 10 | ثانوي |
| 27.59% | 08 | جامعي |
| 100% | 29 | المجموع |

يبين الجدول توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي، الذي من خلاله نلاحظ أن نسبة 34.39 % لهم مستوى ثانوي مقابل نسبة 27.59 % لدى أصحاب المستوى الجامعي مقابل نسبة 17.24 % هم من مستوى متوسط تلتها نسبة 10.34 % بالتساوي للذين لهم مستوى ابتدائي وأمي .

ومن خلال هذا التوزيع في النسب يتبين أن المؤسسة لديها مهارات وكفاءات من أصحاب المستوى الجامعي والثانوي مع الملاحظة أن أصحاب المستوى الثانوي قد تلقوا تكويناً في مناصب عملهم .

مما يمكن اعتبارهم ضمن الإطارات ، إلا أن هذا لم يمنع من وجود ذوي المستوى التعليمي الأقل (متوسط ، ابتدائي ، أمي) .

الجدول 5 يمثل توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية

| النسبة المئوية | التكرار | الحالة المدنية |
|----------------|---------|----------------|
| 31.03 % | 09 | أعزب |
| 51.72 % | 15 | متزوج |
| 10.34 % | 03 | مطلق |
| 06.90 % | 02 | أرمل |
| 100 % | 29 | المجموع |

نلاحظ من الجدول توزيع العمال حسب الحالة المدنية ، والذي يتضح من خلاله أن نسبة 51.72% متزوجين مقابل نسبة 31.03 % عزاب ، مقابل 10.34 % مطلقين ، مقابل 06.90 % أرمل .

ومن خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن نسبة المتزوجين هي أعلى نسبة والقدرة بـ : 51.72 % وهذا راجع إلى عامل السن إذا علمنا أن الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 31-37 هي أعلى نسبة والمقدرة بـ : 41.37 % حيث أن أصحاب هذا السن هم من المفروض أنهم متزوجون خاصة في مجتمع كالمجتمع الجزائري .

الجدول 6 توزيع أفراد العينة حسب المنصب الذي يشغلونه:

| المنصب | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| إداري | 04 | 13.80% |
| تقني | 07 | 24.13% |
| تنفيذي | 18 | 62.07% |
| المجموع | 29 | 100% |

نلاحظ ان نسبة 62.07 % هي اكبر نسبة والتي تمثل عمال التنفيذ مقابل نسبة 24.13 % عمال تقنيين مقابل 13.80% عمال إداريين .

وهذا راجع إلى طبيعة التنظيم فلا يمكن تصور مؤسسة فيها إداريون أكثر من منفذين ، فعادة ما يكون هناك إداريون ومسؤولون عن مجموعة من الإدارات المتمثلة في التقنيين بالإضافة إلى وجود عدد أكبر من المنفذين الذين يقومون بتنفيذ المهام.

1-2 عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى :

الجدول 7 يبين علاقة العمال داخل المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | علاقة العامل داخل المؤسسة |
|----------------|---------|---------------------------|
| 24.13% | 7 | عادية |
| 75.87% | 22 | جيدة |
| 00 | 00 | صعبة |
| 100% | 29 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 75.87% من المبحوثين يرون ان علاقات العمل داخل المؤسسة جيدة ونسبة 24.13% يرونها علاقة عادية ، في حين تتعدم النسبة عند العلاقة الصعبة بين العمال .

ومن خلال قراءتنا للجدول نرى بأن الجو السائد بين العمال داخل المؤسسة جيد ، مما يؤدي بالسير الحسن للعمل إضافة إلى أنهم يتصلون أفقياً ببعضهم لبعض ، وقد صرح لنا نائب المدير أنه نادرا ما تصدر شكاوي من العمال حول خلافات جرت بينهم.

الجدول 8 يبين مع من يتصل العامل داخل المؤسسة وذلك حسب المنصب

| المجموع | | تنفيذي | | تقني | | إداري | | المنصب |
|---------|----|--------|----|-------|---|-------|---|-----------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | مع من تتصل |
| 62.06 | 18 | 66.67 | 12 | 57.14 | 4 | 50 | 2 | المسؤول المباشر |
| 10.34 | 3 | | | 28.57 | 2 | 25 | 1 | المدير |
| 20.68 | 6 | 22.22 | 4 | 14.28 | 1 | 25 | 1 | الإدارة |
| 9.90 | 2 | 11.11 | 2 | - | - | - | - | زملاء العمل |
| 100 | 29 | 18 | | 07 | | 04 | | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 62.06 % من المبحوثين أجابوا بأنهم يتصلون بمسؤولهم المباشر ، ونسبة 20.68 % يتصلون بالإدارة ونسبة 10.34 % يتصلون بالمدير ، أما من يتصلون بزملاء العمل تقدر نسبتهم بـ 9.90 % .

فمن حيث المنصب نجد أن المبحوثين من الإداريين من يتصلون بالمسؤول المباشر والمقدرة نسبتهم بـ 50 % هي أكبر نسبة ، في حين نجد أن الإداريين تتساوى نسبتهم بين مع من يتصل بالمدير وبالإدارة وذلك بنسبة 25 % وتنعدم النسبة في الاتصال عند زملاء العمل .

أما التقنيين نجد نسبة 57.14 % يتصلون بالمسؤول المباشر ونسبة 28.57 % يتصلون بالمدير أما الإدارة فيتصلون بها بنسبة 14.28 % كما تنعدم النسبة عند زملاء العمل .

كما نجد التنفيذيين بنسبة 66.67 % يتصلون بالمسؤول المباشر، في حين أن نسبة 22.22 % يقومون بالاتصال مع الإدارة أما نسبة 11.11 % من التنفيذيين فيتصلون بزملائهم في العمل ونجد النسبة تنعدم في الاتصال بالمدير .

وستخلص من خلال قراءتنا للجدول أن هناك تفعيل للاتصال فنلاحظ أن هناك انتهاج للسلم الإداري في سير المعلومات بنسبة كبيرة مما يمهد إلى تنظيم سياسة الاتصال بين الطرفين وفي جميع الاتجاهات مع احترام المخطط المعلوم داخل المؤسسة ، وذلك تقاديا لوقوع النزاعات والاضطرابات والذي يدفع ببعض الأفراد إلى التهاون في أداء مهامهم داخل المؤسسة.

الجدول 9 يبين الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا داخل المؤسسة وذلك حسب المنصب

| المجموع | | تنفيذي | | تقني | | أداري | | المنصب |
|---------|----|--------|---|-------|---|-------|---|----------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | الوسيلة أكثر استعمال |
| 6.9 | 2 | 5.55 | 1 | - | - | 25 | 1 | المذكرات |
| 10.35 | 3 | 5.55 | 1 | 14.28 | 1 | 25 | 1 | الاجتماعات |
| 10.35 | 3 | 11.11 | 2 | 14.28 | 1 | - | - | الهاتف |
| 24.14 | 7 | 16.66 | 3 | 28.57 | 2 | 50 | 2 | م.الشخصية |
| 27.58 | 8 | 33.33 | 6 | 28.57 | 2 | - | - | التعليمات |
| 20.68 | 6 | 27.77 | 5 | 14.28 | 1 | - | - | القرارات |
| 100 | 29 | 18 | | 07 | | 04 | | المجموع |

يتضح لنا من الجدول أن النسبة 27.58% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا أن وسيلة الاتصال الأكثر استعمالا بينهم وبين مختلف المستويات الأخرى هي التعليمات ، كما تمثل

نسبة 24.14 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا هي المقابلة الشخصية ، فيما صرحت نسبة 20.68 % القرارات هي الوسيلة الاتصالية استعمالا ، وتساوت النسبة في كل من يعتبر وسيلة الاتصالية استعمالا ، وتساوت النسبة في كل من يعتبر الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا تكمن في الهاتف والاجتماعات ، إضافة إلى نسبة 06.9% من يعتبر أن المذكرات هي الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا داخل المؤسسة الاقتصادية محل البحث .

فمن حيث المنصب نجد أن نسبة 50% من الإداريين يرون أن الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا هي المقابلة الشخصية ، في حين أن النسبة 25% كانت متساوية في من يصرحون بأن الاجتماعات والمذكرات هما الوسيلتان الاتصاليتان الأكثر استعمالا داخل المؤسسة ، في حين تنعدم النسبة عند الهاتف والتعليمات والقرارات .

وفيما يخص التقيين نسبة 28.57% متساوية في كل من يقرون أن المقابلة الشخصية و التعليمات هما الوسيلتان الاتصاليتان الأكثر استعمالا داخل المؤسسة وتساوت النسبة 14.28% في كل من الاجتماعات ، الهاتف ، القرارات وانعدمت النسبة في المذكرات.

أما التنفيذيين فيرون أن التعليمات هي الوسيلة الاتصالية الأكثر شيوعا في المؤسسة ، وذلك بنسبة 33.33 % في حين نجد نسبة 27.77 % يعتبرونها القرارات ، أما نسبة 16.66 % فترى بأن المقابلة الشخصية هي الوسيلة الاتصالية المستعملة في المؤسسة ، ونجد نسبة 11.11% قد أجابت بأن الهاتف هو المستعمل داخل المؤسسة في حين تتساوى النسب عند

المذكرات والاجتماعات وذلك بنسبة 05.55%.

ومن خلال قراءتنا للجدول نستخلص أن التعليمات هي الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالاً بنسبة 27.58% في المؤسسة محل الدراسة ، تلتها المقابلة الشخصية بنسبة 24.14 % ذلك أنها تساعدهم على طرح انشغالاتهم ومشاكلهم ، وعدم التشويش في محتوى الرسالة سواء الصاعدة أو النازلة هذا ما يؤدي إلى فهم المعلومات والتطبيق الدقيق لمحتواها خاصة من طرف العمال ، وقد صرح لنا نائب المدير أنه في حالة وجود العمال في ميدان العمل لا يتصلون إلا مع المسؤول المباشر أما وقت الراحة فإنهم يتصلون مباشرة ممن يردونه .

الجدول 10 يبين الوسيلة الاتصالية المفضلة لدى العمال وعلاقتها بالمستوى التعليمي

| المجموع | | جامعي | | ثانوي | | متوسط | | ابتدائي | | أمي | | المستوى التعليمي |
|---------|----|-------|---|-------|---|-------|---|---------|---|-------|---|------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | |
| | | | | | | | | | | | | الوسيلة المفضلة |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | المذكرات |
| 13.8 | 4 | 12.5 | 1 | 30 | 3 | - | - | - | - | - | - | الاجتماعات |
| 6.9 | 2 | - | - | 10 | 1 | - | - | 33.33 | 1 | - | - | الهاتف |
| 68.96 | 20 | 75 | 6 | 60 | 6 | 80 | 4 | 66.66 | 2 | 66.66 | 2 | م. الشخصية |
| 6.9 | 2 | 12.5 | 1 | - | - | 20 | 1 | -- | - | - | - | التعليمات |
| 3.44 | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | 33.33 | 1 | القرارات |
| 100 | 29 | 8 | | 10 | | 05 | | 03 | | 03 | | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح الوسيلة الاتصالي التي يفضلها العامل وذلك حسب مستواه التعليمي ، ان نسبة 68.96% من المبحوثين يفضلون المقابلات الشخصية في حين نجد من يفضلون القرارات وذلك بنسبة 03.44 % .

فمن حيث المستوى التعليمي أن نسبة 66.66% من الأميين يفضلون المقابلات الشخصية أما فيما يخص القرارات اقدر النسبة فيها ب: 33.33% ، وانعدمت في كل من المذكرات الاجتماعية ، الهاتف والتعليمات .

أما الابتدائيين فكانت النسبة 66.66% من المبحوثين يفضلون المقابلات الشخصية واحتوت النسبة فيما يخص الهاتف 33.33% ، وتتعدم النسب على التوالي في كل من المذكرات والاجتماعات والتعليمات والقرارات.

اما ذوي المستوى التعليمي المتوسط فنجد أن نسبة 80% منهم يفضلون المقابلات الشخصية ونسبة 20% يفضلون التعليمات ، كما تتعدم النسب عند المذكرات والاجتماعات والهاتف إضافة إلى القرارات .

فبما يخص الثانويين فيرون أن المقابلات الشخصية هي الأفضل وذلك بنسبة 60% ، أما الاجتماعات فنجد نسبة 30% من الثانويين يفضلونها ، كما نجد نسبة 10% يفضلون الهاتف ، إضافة إلى انعدام النسب في كل من المذكرات والتعليمات والقرارات.

أما الجامعيين قد اختاروا نفس الوسيلة الاتصالية وهي المقابلات الشخصية وذلك بنسبة 75% كم تتساوي النسب في كل من الاجتماعات والتعليمات بنسبة 12.5% ، في حين تتعدم عند المذكرات والهاتف والقرارات .

أما خلاصتنا من الجدول فهي أن جل المبحوثين ورغم اختلاف مستواهم التعليمي يفضلون المقابلات الشخصية على الوسائل الاتصالية الأخرى ، فهي ذات اتجاهين أما تتكون من شخصين او مجموعة من الأشخاص حيث تكون راحة نفسية للعمال ، ويستعملها هذا الأخير

في كل أنواع العلاقات التي تجمعها مع الآخرين مما ينتج عنها السير الحسن للعمال بالإضافة إلى الزيادة فيه ، وهذا ما يثبت أن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر في متغير الوسيلة الاتصالية .

الجدول 11 يوضح طبيعة الاتصال التي تجعل العامل راض عن عمله

| النسبة المئوية | التكرار | طبيعة الاتصال |
|----------------|---------|---------------|
| 24.13 | 7 | المرونة |
| 6.9 | 2 | صيغة الأمر |
| 68.96 | 20 | الأخذ والرد |
| 100 | 29 | المجموع |

من خلال الجدول ينضح أن نسبة 68.96% من المبحوثين أجابوا بان طبيعة الاتصال التي تجعلهم راضين عن عملهم هي الأخذ والرد في أن نسبة 24.13% من المبحوثين يفضلون المرونة أما نسبة 6.9% يفضلون صيغة الأمر .

نستج من خلال قراءتنا للجدول أن أغلبية المبحوثين يفضلون صيغة الأخذ والرد لان طبيعة هذا الاتصال شفوية حيث أن من السهولة للعامل فهم الرسالة ومبادلة الرأي هذا ما يريح العامل ويتركه راض عن عمله .

الجدول 12 يبين رأي العامل في النظام الاتصالي الذي يعتمد في حالة مسؤوليته

| النسبة المئوية | التكرار | النظام الاتصالي المعتمد في حالة مسؤولية العمل |
|----------------|---------|---|
| 86.21 | 25 | التحفيز والترقية |
| 03.45 | 01 | العقوبات |
| 10.34 | 03 | الاثنين معا |
| 100 | 29 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 86.21 يرون أن نظام التحفيز والترقية هو المعتمد في حالة مسؤولية العامل ، مقابل 10.34% مما يرون الجمع بين التحفيز والترقية والعقوبات معا هو الأفضل بالنسبة لهم ، في حين نجد نسبة 03.45% ترى أن العقوبات وحدها في النظام الاتصالي الفعال .

من خلال قراءتنا للجدول نستنتج أن العمال يفضلون من يشجعهم ويحفزهم من اجل أن يعملوا جيدا ذلك أنه اذا اعتمد نظام العقوبات فانه سيعود بالسلب على المسؤولية لان العمال لا يحتملون ذلك .

الجدول 13 يبين مدى حدوث أي معلومات محرفة أو مشوهة داخل المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | حدوث معلومات محرفة |
|----------------|---------|--------------------|
| 3.44% | 01 | دائما |
| 82.76% | 24 | أبدا |
| 13.80% | 04 | نادرا |
| 100% | 29 | المجموع |

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 82.76% يصرحون بأنهم لا تصلهم معلومات محرفة في حين نجد نسبة 13.80% أجابوا بندرة المعلومات المشوهة أو المحرفة مقابل 3.44% من المبحوثين يرون أن المعلومات المحرفة تصلهم دائما .

نستنتج من الجدول أن الوسيلة الاتصالية المستعملة داخل المؤسسة الاقتصادية محل البحث هي وسيلة دقيقة لا تسمح بوصول المعلومات المحرفة ، حيث صرح نائب المدير في مقابلة لنا معه أن الاتصال الشفوي السائد داخل المؤسسة يمنح نسبة كبيرة من تحريف أو تشويش الرسالة .

الجدول 14 يبين الأسباب التي تؤدي بالعامل إلى التأخر في انجاز عمله

| النسبة المئوية | التكرار | الأسباب |
|----------------|---------|---------|
| 17.24 | 05 | إدارية |
| 75.86 | 22 | تقنية |
| 06.90 | 02 | شخصية |
| 100 | 29 | المجموع |

يوضح الجدول الأسباب التي تؤدي بالعامل إلى التأخر في انجاز عمله حيث أجاب المبحوثين أن الأسباب هي تقنية وتعد الأكثر وذلك بنسبة 75.86% في حين نجد نسبة 17.24% صرحت أن الأسباب إدارية هي التي تعرقله ، أما الأسباب الشخصية فهي بنسبة 06.9% .

ومن قراءتنا نستنتج أن الأسباب التقنية هي الأكثر في عرقلة عمل المؤسسة و العمل ، فمن خلال ما لاحظناه في المؤسسة وجود مشكل التمويل بالمادة الأولية حيث تتسبب في إيقاف العمل لمدة تزيد من أسبوع كما صرح لنا نائب المدير .

الجدول 15 يبين إن كان التعاون بين العمال يخلق الحماس لدى العمال

| النسبة المئوية | التكرار | التعاون بين العمال يخلق الحماس |
|----------------|---------|--------------------------------|
| 86.21 | 25 | نعم |
| 03.45 | 01 | لا |
| 10.34 | 03 | نوعا ما |
| 100 | 29 | المجموع |

في هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 86.21% وهي اغلبية المبحوثين صرحوا أن التعاون بين العمال يخلق لهم الحماس ، في حين نجد أن نسبة 10.34% تقول أن التعاون بين العمال يخلق نوعا من الحماس لديهم ، أما نسبة 03.45% فنجدها لا يعيها هذا الحماس .

وأردنا من خلال هذا الجدول معرفة ايجابية الاتصال الافقي ، وقد وجدنا أن اغلبية المبحوثين يستعملون هذا النمط من أجل تبادل المعلومات وحل المشاكل والتوافق داخل المؤسسة .

الجدول 16 يبين أذ كان العمال يشعرون بارتفاع المعنويات لدى اتصال المدير به مباشرة

| ارتفاع المعنويات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| نعم | 27 | 93.10 |
| لا | 01 | 03.45 |
| نوعا ما | 01 | 03.45 |
| المجموع | 29 | 100 |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 93.10% من المبحوثين صرحوا أنهم يشعرون بارتفاع المعنويات لدى اتصال المدير بهم ، في حين نجد أن نسبة تتساوى في كل مما ينفون شعورهم بارتفاع المعنويات عند اتصال المدير بهم وكذلك من يشعر بنوع ما بارتفاع المعنويات.

ومن خلال قراءتنا للجدول نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة لا يرون في مديرهم أنه شخصية سلبية اتجاههم ، بل بالعكس فهم يشعرون بارتفاع معنوياتهم في حالة وجوده معهم ، هذا ما يساعد على الأداء والسير الحسن للعمل إضافة إلى العدم المعنوي الذي يتلقونه من مديرهم .

الجدول 17 يبين معنى اتصال بالعمال لدى العامل

| النسبة | التكرار | معنى اتصال المدير بالعمال لدى العامل |
|--------|---------|--------------------------------------|
| 93.1 | 27 | الاهتمام |
| 06.9 | 02 | التوبيخ |
| 100 | 29 | المجموع |

يبين الجدول معنى اتصال المدير بالعامل بالنسبة للعمال أو المقصودة من هذا الاتصال فنجد أن نسبة 93.1 % من إجابات المبحوثين أ، ذلك يكون من باب اهتمام المدير بسير العمل والعمال ، في حين نجد في المقابل 06.9% من إجابات المبحوثين أن المقصود من هذه العملية هو التوبيخ .

ونستخلص من قراءتنا للجدول ومن خلال إجابة أغلبية العمال على أن المقصود من اتصال المدير بهم يدخل في إطار اهتمام المدير بالعمال ويفسر ذلك بوجود الرضا الوظيفي لدى العامل ، ومن باب التعرف على مدى سير العمل في الورشات وتوسيع نطاقات الاتصال المختلفة بين الإدارة والعمال .

الجدول 18 يبين شعور العامل لدى اتصال المدير به

| الشعور | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| الخوف | 02 | 06.90 |
| التردد | 04 | 13.79 |
| ارتفاع المعنويات | 23 | 79.31 |
| المجموع | 29 | 100 |

يبين الجدول حالة العامل لدى اتصال المدير به ، فنجد أن 79.31 % من المبحوثين أجابوا بارتفاع المعنويات لدى اتصال المدير بهم في حين نجد نسبة 13.79% يترددون ويرتكبون ، أما نسبة 06.95% فيخافون من مديرهم .

ونستخلص من خلال قراءتنا للجدول أن المبحوثين قد صرحوا بأغلبية على ارتفاع المعنويات في حالة اتصال المدير بهم وهذا وقد صرح لنا نائب المدير ان على اتصال دائم وسهر دائمين مع العمال وعمله حيث يقوم بجولات دائمة على عماله خاصة في ورشة حيث يستمع لانشغالاتهم ويحلها مباشرة بالإضافة إلى التحفيز على العمل هذا ما نستنتجه على وجود اتصال متبادل تصاعدي تنازلي بين المدير وعماله داخل المؤسسة.

3-1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية :

الجدول 19 يبين كيفية تلقي المعلومات

| النسبة المئوية | التكرار | تلقي المعلومات |
|----------------|---------|-----------------|
| 10.34 | 03 | المسؤول المباشر |
| 20.69 | 06 | الزميل |
| 68.97 | 20 | الإدارة |
| 100 | 29 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أنه من مجموع 29 مبحوث نجد أن نسبة 68.97% يتلقون المعلومات من الإدارة ، مقابل نسبة 20.69% يتلقون المعلومات من طرف الزميل ، مقابل نسبة 10.34% يتلقون المعلومات من طرف المسؤول المباشر.

الجدول 20 يبين وسائل تلقي المعلومات

| النسبة المئوية | التكرار | نوع المعلومة |
|----------------|---------|--------------|
| 65.51 | 19 | شفهي |
| 34.49 | 11 | كتابي |
| 100 | 29 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أنه من مجموع 29 مبحوث نجد أن نسبة 65.51% يتلقون المعلومات شفويا، مقابل نسبة 34.49% يتلقون المعلومات كتابيا .
ويمكن تفسير هذا ان المؤسسة تتعامل شفويا أكثر منه كتابيا وهذا راجع أن العمال يكونون قد تعودوا على نظام المؤسسة التي تسير عليها .

الجدول 21 يبين العلاقة بين الزملاء

| النسبة المئوية | التكرار | العلاقة |
|----------------|---------|---------|
| 86.20 | 25 | نعم |
| 13.79 | 04 | لا |
| 100 | 29 | المجموع |

الجدول يبين العلاقة بين الزملاء ، والذي نلاحظ من خلاله أنه من مجموع 29 عامل مبحوث هناك 25 عامل لديهم علاقات بين الزملاء ، حيث نجد من بين هؤلاء الذين لديهم

علاقات نسبة 86.20 مقابل نسبة 31.57 % ذو شهادة جامعية ، ومقابل 13.79 % ليس لديهم علاقات .

ومن هذا إن اغلب العمال لديهم علاقات.

الجدول 22 يوضح كيف تتم عملية الاتصال داخل المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | الاتصال |
|----------------|---------|----------|
| 86.21 | 25 | رسمي |
| 13.79 | 04 | غير رسمي |
| 100 | 29 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول طريقة الاتصال بنسبة 86.21% بينهم اتصال رسمي ونسبة 13.79% بطريقة غير رسمية .

وقد يرجع ذلك إلى نظام المؤسسة للعمال مما يتيح له الفرصة للتقيد اكثر بقوانين سير العمل الذي يؤديه في العلاقات فيما بينهم.

الجدول 23 يبين نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | نوع الاتصال |
|----------------|---------|----------------------------|
| 58.63 | 17 | اللفظي |
| 34.48 | 10 | الكتابي |
| 06.8 | 02 | حركات الجسم وتعبيرات الوجه |
| 100 | 29 | المجموع |

يبين الجدول نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة ، ومن خلاله نلاحظ أن نسبة 58.63% أجابوا بان الاتصال اللفظي هو السائد ، مقابل نسبة 34.48 % يرون أن الاتصال الكتابي هو السائد ، ومقابل 06.80% أجابوا بالاتصال غير اللفظي (حركات الجسم والوجه) . وهذا التفاوت في النسب قد يكون راجع إلى مستوى التعليمي للعمال ، بالإضافة إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة قد يعرض هذا النمط من الاتصال ، كما لا يمكن اهمال دور المنصب في تحديد نوع الاتصال .

وهذا ما تؤكدته الجداول 08 - 09 - 10 حيث أن أغلبية العمال يفضلون هذا النوع من الاتصال .

الجدول 24 يبين تقييم هذا النوع من الاتصال

| التقييم | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| جيد | 21 | 72.41 |
| حسن | 06 | 20.68 |
| سيء | 02 | 06.89 |
| المجموع | 29 | 100 |

الجدول يبين تقييم أفراد العينة لنوع الاتصال السائد داخل المؤسسة والذي من خلاله نلاحظ أن نسبة 72.41 % أجابوا بأن الاتصال جيد مقابل 20.68% يرون بأن الاتصال حسن ، مقابل 06.89% ينظرون للاتصال على أنه سيء .

ويرجع ذلك إلى نظرة كل عامل إلى الاتصال السائد داخل المؤسسة حسب مؤهلاته العملية وكفاءته المهنية ونظرته للعملية الاتصالية (إذا كانت تحقق الأهداف المرجوة منها أم العكس).

الجدول 25 يبين وجود إعاقة الاتصال مع الزملاء

| وجود إعاقة | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 15 | 51.72 |
| لا | 14 | 48.28 |
| المجموع | 29 | 100 |

الجدول يوضح وجود إعاقة الاتصال بين الزملاء ونلاحظ أن نسبة 51.72% يرون أن هناك إعاقة ، مقابل نسبة 48.28% من العمال يرون أن الاتصال لا توجد بالاتصال إعاقة وهذا التفاوت في النسب يفسره رضا العمال حيث أن هذه الأخيرة تلعب دورا هاما في تحديد نوع الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول 26 يبين إذا كانت المؤسسة تقوم بتربصات في مجال الاتصال

| هل تقوم المؤسسة بتربصات في الاتصال | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------------------|---------|----------------|
| نعم | 04 | 13.80 |
| لا | 23 | 79.31 |
| نادرا | 02 | 06.89 |
| المجموع | 29 | 100 |

الجدول يبين إذا كانت المؤسسة تقوم بتربصات في مجال الاتصال والذي منه نلاحظ أن نسبة 79.31% يرون أن المؤسسة لا تقوم بتربصات في مجال الاتصال مقابل نسبة 13.80% أجابوا بأن المؤسسة تقوم بتربصات في مجال الاتصال أو ان المؤسسة ترى بان العملية الاتصالية داخلها جيدة كما أنه يمكن تفسير بان العمال مؤهلون في مجال الاتصال خاصة حاملي الشهادات أو أن المؤسسة لا تسعى لتطوير الاتصال مادام أن نوع الاتصال السائد هو في صالح العمال والمؤسسة .

الجدول 27 يبين حالة الاتصال داخل المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | حالة الاتصال |
|----------------|---------|--------------------------|
| 68.97 | 20 | اتصال جيد |
| 31.03 | 09 | مكانة الاتصال غير موجودة |
| 100 | 29 | المجموع |

الجدول يبين حالة الاتصال داخل المؤسسة ، الذي منه نلاحظ أن نسبة 68.97% يرون بان حالة الاتصال داخل المؤسسة جيدة ، مقابل نسبة 31.03% اقروا بان مكانة الاتصال غير موجودة في المؤسسة .

وهذا التفاوت في النسب قد يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب اتصال جيد داخل المؤسسة أو راجع إلى خبرة العمال التي تمكنهم من الاتصال بطريقة جيدة.

الجدول 28 يبين معنى الكفاءة للعمال حسب طبيعة الاتصال التي تجعله راض عن عمله

| المجموع | | الأخذ والرد | | صيغة الأمر | | المرونة | | طبيعة الاتصال معنى الكفاءة |
|---------|----|-------------|---|------------|---|---------|---|----------------------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | |
| 48.27 | 14 | 25 | 8 | 100 | 2 | 57.14 | 4 | الخبرة و الأقدمية |
| 13.79 | 4 | 15 | 3 | - | - | 14.28 | 1 | الشهادة المتحصل عليها |
| 37.93 | 11 | 60 | 9 | - | - | 28.57 | 2 | الإتقان في العمل |
| %100 | 29 | 20 | | 2 | | 7 | | المجموع |

يبين لنا الجدول أنه من بين 29 مبحوثين نجد أن أغلبيتهم تعني لهم الكفاءة المهنية الخبرة والاقدمية وذلك بنسبة 48.27 % ونسبة 37.93% تعني الإتقان في العمل مقابل نسبة 13.79% تعني لهم الشهادة المتحصل عليها .

ومن ثمة طبيعة الاتصال التي تجعل العامل راض عن عمله بلغت أكبر نسبة 100% من المبحوثين الذين يرون بان صيغة الأمر لها علاقة الخبرة و الاقدمية في حين نلاحظ انعدام النسبة فيما يخص الشهادة المتحصل عليها والإتقان في العمل .

ونلاحظ أن أكبر نسبة ممن يرون بان المرونة هي التي تحدد معنى الكفاءة على أنها تتمثل في الخبرة والأقدمية والمقدرة ب : 57.14% تليها نسبة 28.57% من الذين أجابوا بالإتقان في العمل في حين نجد ان نسبة 14.28% تمثلت في الشهادة المتحصل عليها .

أما فيما يخص الاخذ والرد فنجد ان اكبر نسبة تقدر بـ :60% تمثلت في الاتقان في العمل ونسبة 25% تمثل الخبرة والاقدمية تليها نسبة 15% المتمثلة في الشهادة المتحصل عليها . نستنتج ان معنى الكفاءة المهنية يختلف حسب طبيعة الاتصال الذي جعل العامل راض عن عمله وبالتالي فان الكفاءة المهنية لها علاقة بنوعية الاتصال السائد داخل المؤسسة .

الجدول 29 يبين إن كان للمؤهلات التابعة للكفاءة المهنية دور في تحديد نوع الاتصال

| النسبة المئوية | التكرار | لها دور |
|----------------|---------|---------|
| 100 | 29 | نعم |
| - | - | لا |
| 100 | 29 | المجموع |

الجدول يبين إن كان للمؤهلات التابعة للكفاءة المهنية دور في تحديد نوع الاتصال الذي منه نلاحظ أن نسبة 100% أجابوا بان المؤهلات التابعة للكفاءة المهنية لها دور في تحديد نوع الاتصال .

حيث أنهم ومن خلال مدة العمل الطويلة داخل المؤسسة يكونوا قد رأوا انه كلما كانت لعمال كفاءة مهنية الا وعكسها على راية في المواضيع الخاصة بالمؤسسة كالتنظيم والتسيير وخاصة الاتصال .

الجدول 30 يبين أهم مؤهل للعمال في تحديد نوع الاتصال داخل المؤسسة حسب المنصب

| المجموع | | التنفيذيين | | التقنيين | | الإداريين | | المنصب |
|---------|----|------------|----|----------|---|-----------|---|-----------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | |
| | | | | | | | | المؤهلات |
| 68.96 | 20 | 77.77 | 14 | 57.14 | 4 | 50 | 2 | الخبرة و الأقدمية |
| 20.68 | 6 | 16.66 | 3 | 28.57 | 2 | 25 | 1 | الشهادة المتحصل عليها |
| 10.34 | 3 | 5.55 | 1 | 14.24 | 1 | 25 | 1 | الإتقان في العمل |
| %100 | 29 | 18 | | 7 | | 4 | | المجموع |

من خلال الجدول وقراءتنا له نلاحظ أن اكبر فئة يتوزع حسبها أهم مؤهل في تحديد نوع الاتصال تمثل في الخبرة والاقدمية وتقدر بنسبة 68.96% ونسبة 20.68% تمثل الشهادة المحصل عليها أما نسبة 10.34% تمثل الإتقان في العمل .

ومن حيث منصب العمل نجد أن اكبر نسبة هي عدد الإداريين الذين يرون بأن الخبرة والاقدمية هي التي تحدد نوع الاتصال والمقدرة بـ 50% وتساوت النسبة بـ 25% في كل من يرون أن الإتقان في العمل والشهادة المتحصل عليها هما المحددان للاتصال .

في حين نلاحظ أن عند التقنيين أيضا نسبة 57.14% يرون أن الخبرة والاقدمية هي التي تحدد نوع الاتصال .

أما الشهادة المتحصل عليها فقدرت نسبتها بـ 28.57% ونسبة 14.28% تمثل الإتقان هي التي تحدد نوع الاتصال .

أما فيما يخص العمال التنفيذيين نجد ان اكبر نسبة تقدر بـ : 77.77% تمثل الخبرة والاقدمية مقابل 16.66% تمثل الشهادة المحصل عليها في حين نسبة 05.55% تمثل الإلتقان في العمل .

نستنتج من خلال الجداول أن أهم مؤهل في تحديد نوع الاتصال يتمثل في الخبرة والاقدمية وذلك في مختلف المناصب (الإداريين ، التقنيين ، التنفيذيين).

2- استنتاجات الفرضيات :

1-2 استنتاج الفرضية الأولى : كلما زاد العمل بالاتصال الرسمي تحسن أداء المؤسسة ومن خلال تحليلنا للفرضية الأولى نستنتج أن أغلبية المبحوثين وذلك من حيث الجنس الذكور أكثر من الإناث حيث مثل هذا العمل في هذه المؤسسات يلائم العنصر الذكري أكثر لأنه يتطلب جهدا عضليا كبير نوعا ما ، وكذلك إلى طبيعة المجتمع الذي تسوده بعض العادات مثل أن الرجل هو المسؤول عن العمل في البيت ، وعمل المرأة يمثل خرج لهذا القانون العرفي .

أما من حيث السن فنجد أن أغلبية المبحوثين يتراوح سنهم ما بين 24-44 سنة وهذا ما يجعلهم أكثر خبرة في ميدان العمل وهذا من خلال توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية والذي سوف نتناوله فيما بعد ، وهذا يدل على أن متغير السن يلعب دورا هاما في اكتساب الخبرة وانجاز الأعمال بطريقة مألوفة وسهلة التطبيق .

- أما الحالة المدنية فمعظم المبحوثين متزوجين ، هذا ما يزيد العامل تماسكا بعمله وذلك من اجل لقمة العيش .

وهذه سياسة ينتهجها القطاع الخاص لأنه يرى في ذلك زيادة في مردودية عمل العمال .

- اما فيما يخص المستوى التعليمي للعمال في المؤسسة نجد أن نسبة قليلة من أفراد العينة أميون او مستواهم التعليمي ابتدائي ، فنجد اكبر نسبة من المبحوثين لديهم مستوى تعليمي متوسط ، ثانوي وجامعي ، حيث يتسنى لهم تلقي المعلومات وفهمها بسهولة ومنه نستنتج أن للمستوى التعليمي دور كبير في عملية الاتصال من خلال تبادل المعلومات بين عمال المؤسسة وكذلك في سير العمل وفي تقبل التعليمات والأوامر وفهمها واستغلالها في تحسين الأداء .

- وفيما يخص توزيع المبحوثين حسب منصب فإننا نستنتج أن أغلبية الأفراد يعملون كتنفيذيين في المؤسسة محل الدراسة مما يبين لنا أن نشاط هذه المؤسسة المتمثلة في نشاط إنتاجي وهذا يتطلب اكبر فئة من العمال التنفيذيين للقيام بهذه المهمة .

- أما من ناحية علاقة العمال ببعضهم البعض فنجد أن اغلبهم قد صرحوا بانها عادية وجيدة وهذا ما يخلق نوعا من العمل الجيد.

وهذه النتيجة تدل على ان الاتصال الأفقي موجود مما يساهم في التعاون والتنسيق وتبادل المعلومات وتطوير العلاقات الايجابية بين الأفراد أثناء العمل وهذا ما يزيد في تحسين الأداء.

أما من ناحية الوسيلة المستعملة داخل المؤسسة فنجد أن اغلب الباحثين صرحوا أن المقابلات الشخصية وهي وسيلة اتصالية شفوية هي الأكثر استعمالا داخل المؤسسة ، حيث هذه تساعد على توضيح المعلومات وشرحها بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لكل فرد من الأفراد العاملين للإسهام في الموضوع المطروح ، حيث يحس العامل أنه بالفعل جزء من المؤسسة كما أن المقابلات تساعد على توضيح الإجراءات الواجب إتباعها داخل المؤسسة وهذا كله يزيد من حماس العامل والإتقان فيه .

وعند مقارنة المستوى التعليمي باختيار المبحوثين للوسيلة الاتصالية المفضلة لديهم نجد أن أغلبيتهم قد صرحوا بان المقابلة الشخصية هي الأحسن ذلك أن اختلاف المستوى التعليمي من الأمي إلى الجامعي مرورا بالمستويات الأخرى يستطيعون فهم الرسالة الشفوية أحسن من الرسائل المكتوبة او الغير لفظية حيث في الوسيلة الشفوية وخاصة المقابلة وفي حالة عدم فهم الرسالة من طرف المستقبل فانه يطلب توضيحا أكثر للرسالة ، هذا ما يؤدي إلى الأداء العملي الجيد داخل المؤسسة محل البحث ، إضافة إلى منع حالة التشويش والتحريف للرسالة وانتقالا إلى طبيعة الأخذ والرد هي التي ترضيهم في عملهم ، حيث في هذا النوع

يكون هناك مجال لمبادلة الرأي بالإضافة إلى التفاهم بين العمال مع بعضهم البعض او مع مسئوليتهم.....الخ

مما يؤدي إلى السير الحسن للعمل وعدم وجود اختلافات بينهم .

ولا يخفي عنا أن داخل كل منظمة أو مؤسسة هناك تحريف أو تغيير لمعلومات ولكن تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب الوسيلة الاتصالية المتبعة للإبلاغ العمال وقد رأينا في المؤسسة محل الدراسة ان المبحوثين قد صرحوا انه ليس هناك تحريف وتشويه للمعلومات وان وجدت فيها قليلة ونادرة ، وعدم في المعلومات ينجر عنه فهم كل عامل لطبيعة عمله وعدم التحريف راجع الى الوسيلة المستخدمة ، فليس هناك مجال للتشويش على الرسالة أبدا .

أما الأسباب التي تؤدي بالعامل الى التأخر عن انجاز أعمالهم فقد وجدنا ان المبحوثين يشكون من مشاكل تقنية أهمها نقص الإمداد والأدوات وهي خارجة عن نطاق إدارتهم هذا ما يفسر انه هناك عوائق أخرى كالإدارة او الشخصية وان وجدت فهي قليلة وهذه القلة في العوائق الأخرى ، ويرجع فصلها الى الانسجام الكلي بين العمال داخل المؤسسة محل الدراسة .

أما من خلال علاقة المدير بعماله وأثرها فقد وجدنا اغلب المبحوثين يشعرون بارتقاع معنوياتهم لدى اتصال المدير بهم، ذلك ما كانوا قد أحسوا به من خلال زيارات المدير

المتعددة لمختلف الورشات ، وهذا ما يزيد من تأكيد المقابلات الشخصية هي الوسيلة الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة وارتفاع المعنويات راجع إلى اهتمام المدير بانشغلاتهم ومشاكلهم وحتى اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار ، هذا ما يدفع بالعمال إلى الأداء الجيد لعملمهم وعلى أكمل وجه.

ومن خلال كل هذا الاستنتاج يمكننا القول بان الفرضية التي تنص على تحسين الأداء العمالي تتوقف على وسيلة الاتصال المعمول بها قد تحققت .

1-2-2 استنتاج الفرضية الثانية (كلما انتشرت وسيلة الاتصال غير الرسمي تحسن

الأداء الوظيفي للعمال) :

من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية الثانية نستنتج أن اقدمية العمال لها دور أساسي في اكتساب العامل للخبرة والكفاءة في مستوى عمله وبالتالي تساعده في التعامل مع كل ما يحيط به داخل المؤسسة خاصة الزملاء في العمل في مختلف المجالات .

وما نلاحظه ايضا من خلال تحليلنا للنتائج المحصل عليها ، أن المؤسسة يتكون عمالها من ذوي الشهادات لابس بها في مستوى العمل ومن لا يملكون شهادات وهذا حسب طبيعة العمل الموكل اليهم ، لكنهم استطاعوا أن يحققوا كفاءة مهنية جعلتهم يتألقون مع طبيعة

نشاط المؤسسة ، فهناك من العمال من لديهم شهادة جامعية ومن لهم تكوين مهني ومنهم من قاموا بتربصات في مستوى العمل .

وفيما يتعلق بالكفاءة المهنية للعمال لديهم كفاءة جيدة في المؤسسة مما يتيح لهم المشاركة حتى في إعطاء الجديد للمؤسسة ، اما فيما يخص نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة فأغلبية المبحوثين يرون بأن الاتصال اللفظي هو السائد الذي قد يكون راجع إلى المستوى التعليمي ، أو لأنه مفهوم لدى كل العمال هو بالتالي يحقق أهداف المؤسسة ، وهو الاتصال الجيد في نظرهم وهذا لصغر الوحدة وقلة عمالهم الذين تخصص لهم المؤسسة وقت لطرح انشغالاتهم وأفكارهم ومشاركتهم داخل المؤسسة.

وعند طرحنا للسؤال في : انطلاقا من كفاءتك المهنية ما هو نوع الاتصال الذي تراه داخل المؤسسة ؟

أغلبيتهم أجابوا " ب" الاتصال اللفظي ويبين أن كفاءة العمال أهملت نوعا معينا من الاتصال يتناسب معهم والذي يستطيعون التعامل به دون عوائق أو مشاكل ، وفيما يتعلق بقيام المؤسسة بتربصات في مجال الاتصال فنجدها ل اتقوم بها لان الاتصال جيد داخل المؤسسة ، فهي ليست بحاجة إليها ، وهذا راجع إلى خبرة العمال التي تمكنهم من الاتصال بطريقة جيدة ، ولمعرفة معنى الكفاءة المهنية لدى الموظفين طرحنا الأسئلة التي كانت الإجابات تدل على أهميتها ودورها في تحديد نوع الاتصال ، وهذا ما نجده خاصة في السؤال : هل ترى أن اي مؤهل من المؤهلات التابعة للكفاءة المهنية لها دور في تحديد نوع

الاتصال ؟ وإجابة بأنها تحدد نوع الاتصال هذا الذي يعني ان الاتصال يتوقف على مدى كفاءة العمال.

ومن خلال أهم مؤهل بالنسبة للعمال في تحديد نوع الاتصال ، كانت إجابة المبحوثين تتمثل في مؤهل الخبرة و الاقدمية ، هذا الذي يمكن تفسيرها نوع المنصب الذي يشغله العامل يؤهله لعرض مؤهل معين في تحديد نوع الاتصال داخل المؤسسة وبالتالي الاداء لها .

عن كل هذا نستطيع القول ان الفرضية الثانية والمتمثلة في الكفاءة المهنية لها دور في نوع الاتصال المطبق داخل المؤسسة قد تحققت .

3- الاستنتاج العام :

تدل نتائج الفرضيات التي تحصلنا عليها من خلال هذه الدراسة على ان :

للعلمية الاتصالية دور كبير في سير العمل ورفع مستوى الأداء وتحقيق النجاح للمؤسسة ككل فالاتصال عملية ضرورية ومهمة في أي مؤسسة لأنه يوفر المعلومات اللازمة للعمل ويسمح بتبادل مختلف التعليمات والمعلومات للوصول إلى النتائج والتي تضم النجاح في أداء الأعمال بكفاءة وفعالية ويتوقف هذا على نجاح العملية الاتصالية وفعاليتها في تسيير نظام المؤسسة وتحقيق أهدافها العامة ، ويتطلب الاتصال ظرفا خاصة فعالة ووسائل متطورة للقيام بالعملية الاتصالية على اكمل وجه لان من خلال ما توصلنا اليه ممن نتائج يمكننا القول ان :

- **اولا :** تحسين الاداء العمالي يتوقف على وسيلة الاتصال المعمول بها فالاداء يتأثر بنقص وسائل الاتصال ونقص المعلومات في مجال العمل ، حيث استعمال وسيلة اتصال تكون ملائم للعمال يزيد من فهم العمال للمعلومات النازلة إليه ، والذين بدورهم يترجمونها ويجسدونها في عملهم مما يضمن نجاح المؤسسة وزيادة في ادائها .

- **ثانيا :** الكفاءة المهنية للعمال تحدد نوع الاتصال داخل المؤسسة فكفاءة العمال والتي يكونوا قد جلبوها من خلال شهادة التكوين او الممارسة السابقة والتي يطورونها ويزودون من تفاعلها داخل المؤسسة تحتم عليهم ان يضبطوا طريقة الاتصال التي يفهمونها لان عكس ذلك يؤدي إلى عوائق وتشويش العمل ، وهذا ما ليس في مصلحة المؤسسة.

وتحديد نوعية الاتصال يجب ان تكون من قائد المؤسسة وان لا تكون عفوية والتي يستنتجها
مكن كفاءة عمله .

الخاتمة العامة

الخاتمة

ان الاعداد والتخطيط للاتصال الداخلي في المؤسسة دور فعال في انجاح العملية الاتصالية داخل اي مؤسسة فعن طريق تفعيل الاتصال واحترام توزيع الادوار حسب كفاءة المسؤول او العامل يرفع مستوى المؤسسة ويسهل من اداء المهام مع استمرار فعالية الاتصال.

والعملية الاتصالية تساهم في تمتين العلاقات بين مختلف المستويات داخل المؤسسة الاقتصادية ولنجاح هذه العملية لا بد من وجود تنظيم جيد داخلها يساهم في فتح قنوات الاتصال ودعم اساليبه سواء بين العمال او بين العمال والادارة .

ان خلق ثقافة اتصال فعالة سيكون له الاثر الايجابي ولفعال على تشجيع الجميع في المشاركة وتجنب القرارات الفردية فالالاتصال يعتبر العملية التي تسمح للمسير او العامل من تشكيل العلاقات بين الافراد على كافة المستويات وبتبليغ المعلومات الادارية من اجل معرفة كل ما يجري في المؤسسة والاجواء السائدة لتحسين الاوضاع ومسايرة التطور للحفاظ على التوازن الداخلي .

وبما أنه في العصر الحالي يتم الاهتمام بالاتصال في مجال الادارة كوسيلة للتسيير في اطار المناجمنت فان الاتصال اصبح يساهم بشكل فعال في تسهيل التسيير وريح الوقت وحل المشاكل والصعوبات بافضل طريقة ممكنة تتسم بالتفاهم والتشاور والحوار والتواصل بين كافة المستويات .

لذلك كله فلا غرور ان يصبح للاتصال في القرن الواحد والعشرين قوة هائلة للتأثير في سلوك الإنسان ونشاطه كفرد ، وفي تكوين الرأي الجماهيري العام بل وحتى لتعديله عندما تدعوا الضرورة لذلك ، لأنه يقوم أساس على الفهم الصحيح للجوانب الإنسانية للأفراد المؤسسة وعلى المهارة الفنية في الاتصال بين الناس والقدرة على رسم الخطط وتنفيذها ومن ثم تسهيل عملية تحقيق التوافق والتوازن في العلاقات العامة لصالح المؤسسة الاقتصادية ، وذلك من خلال فهم عقليات العمال والتعرف على القوى المؤثرة فيهم سواء الاجتماعية او النفسية الاجتماعية او النفسية منها ، ثم اكتشاف المصالح المشتركة بينهم ورسم الخطط المناسبة لهم.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1/باللغة العربية :

- 1- أبو قحف عبد السلام ، اساسيات الادارة ، الدار الجامعية ، لبنان ، 1995 .
- 2- مورس انجرس ، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار القصة للنشر والتوزيع ،الجزائر 2004 .
- 3- الجميلي خليل خيري ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب العلمي للكومبيوتر والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 1996 .
- 4- الجيلالي حسان ، التنظيم غير الرسمي للمؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر .
- 5- الطنوبي محمد محمد عمر ، نظريات الاتصال ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفني ، جامعة الاسكندرية ، مصر ، ط1 .
- 6- العثيمين فهد سعود عبد العزيز ، الاتصالات الادارية : ماهيتها ، اهميتها ، اساليبها ، مطابع الشركة الذهبية ، ط2 ، السعودية ، 1993 .
- 7- بومخولف محمد ، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية ، بن عكنون ، الجزائر ، 1991 .

- 8- دليو فضيل ، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 .
- 9- حجازي مصطفى ، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت ،لبنان، ط3 ، 2000 .
- 10- محمد حسن راوية ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، مصر ، الاسكندرية ، 2001.
- 11- ماهر أحمد ، كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال ، الدار الجامعية للنشر، مصر ، 2000 .
- 12-محمد على محمد ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، دار المعرفة الجامعية ، ط3 ، الاسكندرية ،مصر، 1986 .
- 13- محمد عبد المجيد ، الاتصال في مجال الابداع الفني الجماهيري ، عالم الكتاب ، بيروت ، لبنان ، 1968 .
- 14-محمد حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، مصر ، 1998- 1999 .

- 15- حسن محمد ، التدبير الاقتصادي للمؤسسات ، منشورات الساحر ، الجزائر ، 2001
- 16- عبد الباقي صلاح الدين ، سلوك التنظيمي ، مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2003.
- 17- عدوان ناصر دادي ، الاتصال ودوره فيكفاءة المؤسسة الاقتصادية ، مطبعة العالم الثالث ، الجزائر .
- 18- عدون ناصر دادي ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ط2 .
- 19- عودة محمود ، خيري محمد ، اساليب الاتصال والتفكير الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، 1998 .
- 20- عمر عبد الرحمان عبد الباقي ، الاتصال في مجال الادارة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1973 .
- 21- عزي عبد الرحمان وارخون ، عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 .
- 22- غباري محمد سلامة محمد ، عطية السيد عبد الحميد ، الاتصال ووسائله ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1991.
- 23- سلطان محمد سعيد ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، لبنان ، ط4 ، 1994 .

- 24- شيخ لابي واخرون ، الاقتصاد والمؤسسة ، دار النشر الصفحات الزرقاء ، الجزائر .
- 25- شريف علي ، الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1999 .
- 26- رضا صاحب ابو حمد ال علي وسنان كاظم الموسوي ، وظائف الادارة المعاصرة ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2001 .
- 27- صخري عمر ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2 ، 1993 .
- 28- صمونيل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 .
- 29- صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع للبحث ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 .

2- باللغة الفرنسية :

30- *Grand dictionnaire , encyclopédique la rousse .t3 ,librairie la rousse paris,1984.*

31- *le robert , dictionnaire dictionnaires le robert ,France, de sociologie ,collection.,1999.*

32- *lebel (m.f) etlebel (p) ,organisation la communication interne ,ed chihab,1995.*

34- *lakheder lallem,les systemes d'information pour la gestion , isgp,algerier.*

35-*henri mahe Dictionnaire de gestion , ed economica, paris ,France ,1998.*

3- المواد والمراسيم والتقارير :

36- المواد 5.4.3.2 على التوالي من مرسوم رقم المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات .

37-المجلس الوطني الاقتصادي ، تقرير حول الطرق الاقتصادية للسداسي الاخير ، لسنة 2003 ، الجزائر .

4- الرسائل والمذكرات :

38- حرواش لمين ، الاتصال وأثره على الادارة الرياضية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، 2003 .

39- ميزاب ناصر ، دراسة تحليلية في ورشة الحياكة بمركب النسيج ، ذراع بن خدة ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، 1982-1983 .

40- عبد الله جلوط ، دراجي لخضر ، توفيق بحري ، الاتصالات وعلاقتها بالصراع ، مذكرة لنيل الليسانس في علم النفس ، جامعة الجزائر ، 1983 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



موضوع المذكرة :

الاتصال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

(دراسة ميدانية بدباغة الجلود بالجلفة)

تدخل دراستنا في إطار علمي ، يهدف إلى إثراء المعلومات لذلك نرجو منكم المساعدة في إنجاز هذه المذكرة ، وذلك بالإجابة علي الأسئلة المطروحة بكل صراحة ، ونحيطكم علما أن إجاباتكم لا يكون لها أي تأثير علي مسراتكم المهنية.

إشراف الأستاذ:

د / بن ملوكة بن بلخير

إعداد الطلبة:

- عمران لمين
- سليمان صابر أيوب

الموسم الجامعي " 2015_2016 "

1-البيانات الشخصية :

1)الجنس : ذكر أنثى

2)السن:

.....

3)المستوى التعليمي : أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4)الحالة المدنية : أعزب متزوج مطلق أرمل

5)المنصب الذي تشغله : إداري تقني تنفيذي

2-المحور الخاص بالاتصال الرسمي وأداء المؤسسة :

6)مع من تتصل في مؤسستك ؟

المدير الإدارة المسؤول المباشر زملاء العمل

7)كيف هي طبيعة علاقتك في المؤسسة ؟

عادية جيدة صعبة

الملاحق

8) ما هي الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا داخل مؤسستك ؟

التعليمات المذكرات الاجتماعات

القرارات الهاتف مقابلات شخصية

إذا كانت هناك أخرى حددها :

9) أي وسيلة اتصالية تراها أفضل بالنسبة لك ؟

التعليمات المذكرات الاجتماعات

القرارات الهاتف مقابلات شخصية

إذا كانت هناك أخرى حددها

10) ما هي طبيعة الاتصال التي تجعلك راض عن عملك ؟

المرونة صيغة الأمر الأخذ والرد

أخرى حددها

(11) في رأيك لو كنت مسؤولاً ما هو النظام الاتصالي الذي تعتمد عليه؟

نظام التحفيز و التشجيع نظام العقوبات معا

أخرى حددها :

(12) هل حدث أن وصلتك معلومات محرفة أو مشوهة داخل المؤسسة ؟

دائماً أبداً نادراً

(13) ما هي الأسباب التي تؤدي بك إلى التأخر في انجاز أعمالك ؟

إدارية تقنية شخصية

(14) هل التعاون بين العمال يخلق بالنسبة إليك الحماس والتشجيع ؟

نعم لا نوعاً ما

(15) هل تشعر بارتفاع معنويات لدى الاتصال المدير بك ؟

نعم لا نوعاً ما

(16) ماذا يعني بالنسبة إليك اتصال المدير بالعامل ؟

نعم لا نوعاً ما

17) كيف يكون رد فعل العامل إثناء اتصال المدير به ؟

الخوف التردد ارتفاع المعنويات

أخرى حددها :

3- المحور الخاص بالاتصال الغير رسمي والأداء العمالي :

18) من أين تتلقى المعلومات الخاصة بالعمل ؟

المسؤول المباشر الزميل الإدارة

19) كيف تتلقى المعلومات ؟

شفهي كتابي

20) كيف تتم عملية الاتصال داخل المؤسسة بطريقة ؟

رسمية غير رسمية

21) هل هناك أسباب تعيق الاتصال داخل المؤسسة ؟

نعم لا

22) منذ متى وأنت تعمل بهاته المؤسسة ؟

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

(23) هل لديك شهادة في مستوى عمالك ؟

نعم لا

(24) في حالة نعم ما نوعها ؟

جامعية تكوين مهني تربصات

أخرى حددها :

(25) هل تعتبر أن لديك كفاءة مهنية جيدة في المؤسسة ؟

نعم لا

(26) ما هو نوع الاتصال الذي تراه سائدا داخل مؤسستكم ؟

اللفظي كتابي غير اللفظي (حركات الجسم وتعبيرات الوجه)

(27) كيف تقيم هذا النوع من الاتصال ؟

جيد حسن سيء

(28) من منطلق كفاءتك المهنية ما هو نوع الاتصال الذي تراه مناسباً داخل

مؤسستكم؟

اللفظي الكتابي غير اللفظي

(29) هل تقوم مؤسستكم بإجراء تزيينات أو ملتقيات في مجال عملكم؟

نعم لا نادراً

(30) كيف هي حالة الاتصال داخل المؤسسة؟

الاتصال جيد مكانة الاتصال غير موجودة أخرى

(31) ماذا تعني لديك الكفاءة المهنية للعامل؟

الخبرة أو الإقدمية الشهادة المحصل عليها الإتقان في العمل

أخرى حددها :

(32) هل ترى أن أي مؤهل من المؤهلات التابعة للكفاءة المهنية لها دور في تحديد

نوع الاتصال؟

نعم لا

(33) ما هو أهم مؤهل بالنسبة إليك في تحديد نوع الاتصال داخل أي مؤسسة؟

الشهادة المحصل عليها

الخبرة أو الأقدمية

الإلتقان في العمل

| الغرض منه | السؤال |
|---|---|
| معرفة حالة سير العمل والعمال داخل المؤسسة | س1 - ما هو تقييمك لسير العمل داخل المؤسسة؟ |
| لمعرفة أهمية الاتصال والعلاقات الإنسانية بالنسبة للمسؤولي المؤسسة | س2- هل لعملية الاتصال دور هام في مؤسستكم؟ |
| البحث بان هناك وجود علاقة لعلاقة اتصالية بين المسؤولين والعمال | س3- هل عملية الاتصال بالعمال تسير بشكل جيد؟ |
| معرفة التقنيات الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة | س4- ما هي التقنية الاتصالية الأكثر استعمالا بمؤسستكم |
| البحث عن ان هناك وجود عنصر تغيير في محتوى الرسالة - التشويش - | س5 - هل العمال ينفذون التعليمات الصادرة منكم بدقة أم هناك تبديلات في محتوى الرسالة؟ |
| البحث عن أن هناك وجود للاتصال المساعد مع الاهتمام بانشغالات العمال | س6 - هل تأخذون اهتمامات العمال بعين الاعتبار؟ |
| وهذا لمعرفة وجود الاتصال الأفقي من عدمه | س7- هل هناك روح انسجام في العمل بين العمال؟ |
| البحث حول العوائق الاتصالية التي تعرقل مسار المعلومات وبالتالي العمل | س8- هل هناك عوائق اتصالية بينك وبين عمالكم؟ |
| البحث حول الاتصال الغير الرسمي بالإضافة إلى حرية تنقل العمال داخل المؤسسة | س9- هل للعمال حرية التنقل بين المسؤولين؟ |
| معرفة مدى كفاءة العمال في المؤسسة | س10 - هل تعتبرون أن لعمالكم الكفاءة المهنية في مجال عملهم؟ |
| لمعرفة مدى مساهمة العمال بأرائهم داخل المؤسسة إضافة إلى معرفة أهمية آرائهم بالنسبة لمسؤوليهم؟ | س11- هل تأخذون بآراء عمالكم؟ |

* هذه المقابلة أجريت مع نائب المدير ، وقد تعذر علينا مقابلة المدير أو حتى العمال للصعوبة التغلغل في المؤسسة لطبيعة العمل الصناعية .