



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي - غرداية-



معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع

دور الاتصال في تسيير المؤسسة

دراسة ميدانية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة URAER بغرداية

تحت إشراف الأستاذة :

- أوشان جميلة

إعداد الطالبات :

- بامون لطيفة
- أولاد العيد مسعودة
- أولاد العيد سميحة

السنة الجامعية: 2012/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

قال الله تعالى: "فاذكروني أذكركم و أشكرو لي و لا تكفرون"

قال صلى الله عليه و سلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على نعمه و صلاته و سلامه على خاتم الأنبياء فبعد شكرنا الله عز و جل خير المتوكل

عليه لا يسعنا في هذا المقام إلا توجيه أسمى عبارات الشكر و التقدير إلى الأستاذة

المشرفة "وشان جميلة" التي أمدتنا بيد العون لإنجاز هذا العمل و جعلته يرمى النور باعثنا

فينا روح المسؤولية و حب العمل، و التي لم تتوانى للحظة في مساعدتنا و في إسداء النصع

لنا و لم تصعب أو تعقد علينا تنفيذ عملنا.

إلى عمال معهد الطاقات و خاصة "فريد بومبار"

و نتقدم بالشكر و العرفان إلى كل الأستاذة: قرينة محمد، قمانه محمد، حواطي أمال،

مولاي عمار سميرة الذين لم يبخلوا علينا بالنصع و الإرشاد كما نتقدم بالشكر إلى عمال

المكتبة الجامعية و خاصة "زهية، رشيدة، عزيزة" و كل من ساعدنا في هذا البحث ماديا أو

معنويا راجين من المولى عز و جل أن يجعل ما غنمناه منهم صدقة جارية تضاف

إلى ميزان حسناتهم.

و في الأخير نتمنى أن تكون هذه المذكرة في المستوى المطلوب.

ليس علينا أن نصيب الحقيقس و لكن علينا أن نحاول، إن أصبنا فذلك ما نبتغيه و إلا فلنا

أجر المجتهد.

إهداء

الحمد لله الذي من علينا بنعمة الإسلام أحمد الله وأشكره على نعمه الظاهرة والباطنة، والحمد لله الذي وفقني في دراستي، والشكر له أن وفقني في إتمام هذه المذكرة.

إلى التي تحت أقدامها الجنة إلى أعز العبايب يا حبيبتي أمي.

إلى سندي في الحياة ومثلي الأعلى أبي الغالي.

إلى إخوتي الأحب علي قلبي أحمد وعبد القادر، إلى أخواتي العزيزات شهر زاد وابنتها فاطمة الزهراء، مارية، مسعودة وإلى التي لقيتها في كل عقباتي زينب وابنها موسى.

الذين أحاطوني بمساعدتهم ومحبتهم أهلي وأقاربي.

إلى رفيقات دربي مسعودة، إيمان، فوزية، سميرة، فطيمة، زينب.

إلى الذين مدوا لنا يد المساعدة في طباعة هذا البحث بتول و أحمد.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

لطيفة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد النبي الأمين وعلى
آله وصحبه أجمعين، اللهم إني أحمداً حمداً يفوق حمد الجامدين، وشكراً يشكر
الشاكرين، حمداً يليق بعظمة جلالك، وشكراً يليق بعظمة كمالك، إلهي رمز الحب التي
حولت المر حلو، والكدر صفاء والألم والقهر رحمة، وكان دعاؤها سر نجاحي وحنانها
بلسم جراحي، إلهي أغلى الأحياء: أمي الغالية أطال الله في عمري، إلهي من أرفع اسمه
بكل افتخار، ما قد جاء اليوم لتري ثماراً قد حان قطفها بعد طول انتظار، وستبقى
كلمتك إيقاعاً أهددي بها، الآن في الغد و إلهي الأبدي العزيز أطال الله في عمري .
إلى الإخوة: عبد الرحمن، عبد الحميد، بشير و حورية.

إلى العمات والأعمام وزوجاتهم وأبنائهم، والأخوال والخالات وأبنائهم كل باسمه، إلى
الجدّة الغالية حفظها الله وأطال الله في عمري.

إلى عائلة شيتورة، مولاي عبد الله، أولاد العيد، بامون، وإلى كل الأحياء والأصدقاء، إلى
زملائي في قسم علم الاجتماع كل باسمه، خاصة فوزية، إيمان، سميرة وإلى رفيقة الدرب
في الحياة الجامعية لطيفة ومشاركتي في هذا العمل.

إلى عمال مكتبة علم الاجتماع خاصة زهية، رشيدة و عبد العزيز الذين مدوا لنا يد
العون وكل عمال المكتبة وكل الأسرة الجامعية.

إلى الأستاذة المشرفة أوشان جميلة، التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ومد يد المساعدة
لنل لإنجاز هذا العمل المتواضع، إلى حواطي آمال، مولاي عمار سميرة، وإلى الأستاذة
الكرام قمانة، بولعراس، طويل قرليفة، و كل أساتذة علم الاجتماع.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي أهديهم ثمرة جهدي هذا العمل المتواضع
الذي أرجوا أن يكون موفقاً بإذن الله.

الإهداء

إلى التي حملتني بوجودها الحبه وبعد الله ورسوله
والقلبه الذي ينبض بالحبه والعنان إلى التي
قاسمتني أفراحي وأحزاني أملا صغارا وكبارا
أمي العزيزة "مسعودة"
إلى من غرس الإرادة في همة ونصب مجد غايتي اليك يا من قدمت
وقلت ما فعلت الا القليل...يا من اتمنى أنا أشيل الحمل الثقيل
عنك يوما أيي الحبيب "الدين"
إلى من كانوا لي سند ولم يبخلوا عليا يوما اخوتي "عبد الحميد، عبد الرحيم، عبد
الحق، عبد الناصر، اسلام".
إلى أخواتي "مليكة، هجيرة، مريم، اكرام"
والى من يجري في عروقي حبه وينبض بقلبي حبه جدي "محمد فوزيل"
إلى أخوالي وخالاتي وبناتهم إلى أعمامي وعماتي و أولادهم
إلى أغلى ما لدينا رفقات العمر "فوزية، لطيفة، مسعودة، فطيمة، زينب"
إلى عائلة "أولاد العيد، فرج الله، باخضر"
وكل من ساعدني ولو بكلمة طيبة من قريب أو بعيد
إلى كل من عرفته وتعذر علي ذكره، إلى الذين مضوا والذين سيأتون من بعيدنا.
هذا من فضل ربي ليبلونني أشكر أم أكفر ومن شكر لنفسه والحمد لله أولا وآخرا
وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

سهيحة

فهرس الدراسة

فهرس الدراسة

أ.ب.....	مقدمة.....
03.....	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
04.....	تمهيد.....
05.....	المبحث الأول: أسباب وأهمية اختيار موضوع الدراسة.....
05.....	المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع.....
05.....	المطلب الثاني: أهمية دراسة الموضوع.....
05.....	المطلب الثالث: أهداف الدراسة.....
06.....	المبحث الثاني: الإشكالية، الفرضيات والمفاهيم.....
06.....	المطلب الأول: الإشكالية.....
06.....	المطلب الثاني: الفرضيات.....
07.....	المطلب الثالث: تحديد المفاهيم.....
09.....	المبحث الثالث: منهجية الدراسة.....
09.....	المطلب الأول: مجتمع البحث واختيار العينة.....
09.....	المطلب الثاني: المنهج المستخدم.....
10.....	المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في الدراسة.....
11.....	المبحث الرابع: المدخل المنهجي للدراسة.....
11.....	المطلب الأول: الاقتراب النظري.....
12.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة.....
13.....	المطلب الثالث: صعوبات البحث.....
14.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
15.....	تمهيد.....
16.....	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.....
16.....	المطلب الأول: مفهوم الاتصال داخل المؤسسة.....
17.....	المطلب الثاني: أنواع الاتصال داخل المؤسسة.....
21.....	المطلب الثالث: طرق ونماذج الاتصال داخل المؤسسة.....

25.....	المطلب الرابع: أهمية ومعوقات الاتصال داخل المؤسسة.
28.....	المبحث الثاني: نظريات الاتصال داخل المؤسسة.
28.....	المطلب الأول: نظرية التبادل.
28.....	المطلب الثاني: نظرية التفاعل.
29.....	المطلب الثالث: نظرية اتخاذ القرار.
29.....	المطلب الرابع: نظرية الأنساق.
31.....	المبحث الثالث: المؤسسة والتسيير.
31.....	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة وأنواعها.
35.....	المطلب الثاني: مفهوم التسيير.
38.....	المطلب الثالث: مبادئ التسيير.
39.....	المطلب الرابع: دور المسير.
40.....	المبحث الرابع: الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية.
40.....	المطلب الأول: نماذج الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية.
43.....	المطلب الثاني: وضعية الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية.
44.....	المطلب الثالث: موقع التكنولوجيا الجديدة في عملية الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية.
45.....	المطلب الرابع: الاتصال و نظام المعلومات والتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
48.....	خلاصة الفصل.
49.....	الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة.
50.....	تمهيد.
51.....	المبحث الأول: التعريف بمجتمع البحث.
54.....	المبحث الثاني: خصائص العينة.
56.....	المبحث الثالث: عرض نتائج الفرضيات واستنتاجاتها.
77.....	المبحث الرابع: الاستنتاج العام.
78.....	خاتمة.

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	المهرم التنظيمي وأنواع الاتصال	01
22	نموذج العجلة الاتصالي	02
23	نموذج السلسلة الاتصالي	03
23	نموذج الاتصال الدائري	04
24	نموذج الاتصال متعدد القنوات	05
37	عجلة التسيير	06
39	أدوار المسير	07
51	التنظيم العلمي	08

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
54	توزيع المبحوثين حسب السن	01
54	توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
54	توزيع المبحوثين حسب قطاع العمل (إدارة، بحث)	03
55	توزيع المبحوثين حسب قطاع العمل (إدارة، بحث) والمستوى الوظيفي	04
56	توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي	05
56	إتصال الإدارة بالعمال	06
57	الأسلوب المستخدم في إتصال الإدارة بالعمال	07
57	مدة وصول المعلومات	08
58	العلاقة بين المستوى الوظيفي ومدة وصول المعلومات	09
59	صعوبة فهم المعلومات بالأسلوب الكتابي	10
59	صعوبة استيعاب ما يبلغ شفويا	11
60	إيصال الإدارة كل المعلومات إلى كل العمال	12
60	سير المعلومات داخل المؤسسة	13
61	علاقة سير المعلومات داخل المؤسسة وحق العمال في عملية التسيير	14
62	الطريقة الأحسن للاتصال	15
63	طريقة الاتصال بالرئيس:	16
63	علاقة العامل مع رئيسته	17
64	أثر متغيرات الدراسة في إجابة المبحوثين حول علاقتهم برئيسهم	18
66	إتباع توجيهات وأوامر الرئيس	19
66	طريقة حل المشكلات	20
66	رضى العمال على نظام الاتصال داخل المؤسسة	21
67	العلاقة بين رضى العمال عن نظام الاتصال والأسلوب المستخدم	22
68	العلاقة بين الزملاء في العمل	23
68	عراقيل عملية الاتصال داخل المؤسسة	24
69	عدم وصول بعض القرارات للعمال	25
69	أثر وصول القرارات على سير المعلومات داخل المؤسسة	26
71	حق العمال في عملية التسيير	27

71	طريقة مشاركة العمال في التسيير	28
72	علاقة المستوى التعليمي مع طريقة مشاركة العمال في التسيير داخل المؤسسة	29
73	رضى العمال عن عملية التسيير داخل المؤسسة	30
73	علاقة الأسلوب المستخدم في الاتصال ورضى العمال عن عملية التسيير داخل المؤسسة	31
74	بدل جهود لتحسين مستوى التسيير داخل المؤسسة	32
75	أخذ مشاركة العمال في عملية التسيير بعين الاعتبار	33
75	العلاقة بين علاقة العامل مع الرئيس وأخذ مشاركة العمال في عملية التسيير بعين الاعتبار	34

مقدمة

مقدمة

يعد الاتصال من العمليات الاجتماعية المستمرة والضرورية للحياة البشرية، حيث يعد حاجة اجتماعية وإنسانية هامة نمت وتطورت عبر مراحل الحياة الإنسانية، فالإتصال من العمليات الأساسية في حياة الإنسان، إذ يعتبر هذا الأخير كائنا اجتماعيا ثقافيا لا يستطيع أن يجيا إلا من خلال جماعة معينة ينتمي إليها ويحقق من خلال هذا الانتماء إشباع احتياجاته الأساسية ، تلك الإشباعات التي لن تحقق إلا بوجود قدر من التفاعل الاجتماعي بين أعضائها، ويعتمد ذلك التفاعل على أرضية ثقافية مشتركة تنعكس من خلال العادات والتقاليد والقيم، وكل ما يتصل بنشاط الإنسان باعتباره عضوا في الجماعة.

وعملية الإتصال هي بمثابة عصب التفاعل الاجتماعي، فمن خلال الإتصال تترجم الأرضية الثقافية للجماعة بتبادل المعلومات ونقل الخبرات، فعملية الإتصال هنا لا تحدث في فراغ وإنما في إطار سياق ثقافي اجتماعي يضفي عليها الفهم ويكسبها القدرة على التأثير .

ونظرا للأهمية التي يحظى بها الإتصال، شهدت العقود الأربعة الأخيرة من القرن الماضي ومطلع القرن الحالي ثورة من ميدان الإعلام والإتصال ، وازداد الاهتمام به، فقد تناولت مدارس العلوم الإنسانية الكبرى واستقطب اهتمام عدد كبير من الباحثين والمذكرين لما له من أهمية قصوى في حياة البشر والمؤسسات في عالمنا المعاصر، وقد تجلّى هذا الاهتمام في التطور السريع و المذهل للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والإتصال الذي رفعه إلى مستوى عالي من الرقمي.

إن الأهمية التي يكتسبها الإتصال في محيط المؤسسات ، جعلت الدول المتطورة تعتبره ركنا أساسيا في نجاح أو تطور أو ضعف الشركات و المؤسسات ، ولأنه يعتبر أهم المحددات لسير الإنتاج و عنصرا أساسيا من إستراتيجية تسيير المؤسسات ،لأنه يوفر المعطيات الصحيحة و الضرورية لاتخاذ القرارات.

و قد ازدهرت أهمية الإتصال في الآونة الأخيرة، حيث طرحت عدة تساؤلات للنقاش تتعلق بمدى الحاجة إلى شركات و مؤسسات قوية و قادرة على أداء ما يستند إليها من مهام في كل التطورات الجديدة التي عرفتها الساحة الدولية وبالتالي فإن الإتصال الداخلي أصبح يحظى بأهمية كبيرة وهي تزداد يوما بعد يوم لدى المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها في مختلف أنحاء العالم ،إذا أخذنا المؤسسات الجزائرية على سبيل المثال نجدها قد بدأت تولي أهمية كبيرة و متزايدة للإتصال الداخلي.

إن طبيعة الموضوع التي تتمحور حول دور الإتصال في تسيير المؤسسة تم اعتماد منهجية تشكل الإطار العام لهذه الدراسة وهي تحتوي معطيات على النحو التالي:

الجانب المنهجي والنظري ثم الجانب الميداني، بحيث قسم الجانب المنهجي والنظري إلى فصلين:

الفصل الأول تضمن الإطار المنهجي للدراسة، يحتوي على أربع مباحث،المبحث الأول أسباب وأهمية اختيار الموضوع ،المبحث الثاني الإشكالية ،الفرضيات والمفاهيم ،والمبحث الثالث منهجية الدراسة.

الفصل الثاني وهو الإطار النظري للدراسة، قسم إلى أربع مباحث، المبحث الأول الاتصال داخل المؤسسة المبحث الثاني نظريات الاتصال، المبحث الثالث المؤسسة والتسيير، المبحث الرابع الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية.

الفصل الثالث وهو خاص بالإطار الميداني للدراسة عرف فيه مجتمع البحث وخصائص العينة، ثم تطرقنا إلى عرض نتائج الفرضيات والاستنتاجات الخاصة بها، وفي الأخير انتهينا بالاستنتاج العام، والخاتمة بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق المعتمد عليها.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

إن الاهتمام الدائم بالسلوك الإنساني وآليات عمله نابع من تفاعل الفرد وتواصله بمحيطه وبيئته في إطار عوامل ومؤثرات تعمل على تحديد سلوكه ومن خلال هذا يعتبر الاتصال عصب الحياة حيث أنه يلعب دورا كبيرا في شتى المجالات خاصة المجال الإداري لأنه لا يمكن لأي إدارة أن تحقق أهدافها دون عملية الاتصال لأنها تعد وسيلة نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات والتفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين الأفراد داخل المؤسسة.

المبحث الأول: أسباب وأهمية اختيار موضوع الدراسة

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع

أولاً: الأسباب الموضوعية

إن اهتمامنا بدراسة هذا الموضوع جاءت ضرورة من ضروريات الواقع المعاش داخل المؤسسات على جميع المستويات سواء المؤسسات السياسية أو الدينية أو التربوية أو الاقتصادية أو الخدمية... الخ، بحكم تخصصنا تنظيم وعمل ارتأينا أن نتناول الاتصال داخل المؤسسات وبذلك الوصول إلى إبراز أهمية العملية الاتصالية داخل المؤسسات الجزائرية التي لا تزال لم تستوعب أن الاتصال عملية هامة في زيادة الإنتاج ورفع المردود وديق.

ثانياً: الأسباب الذاتية

إن الدافع الكبير والتساؤل حول هذا الموضوع هو السبب الأول الذي يدفع بنا إلى الإقدام على دراسته والبحث حوله، وبما أن المكتبة المركزية بالجامعة تحتوي على بعض الدراسات التي تناولته من نواحي أخرى نريد إضافة هذا البحث إلى قائمة هذه الدراسات، ورغم تواضعه وبساطته نرجو أن نضيف فائدة وقيمة ولو بالكم القليل للبحث العلمي.

المطلب الثاني: أهمية دراسة الموضوع

تتجلى أهمية دراستنا لهذا الموضوع إلى مدى حاجة أي تنظيم إلى نظام اتصالي فعال ويساهم في تسيير هذا التنظيم من خلال إثراء موضوع دور الاتصال في تسيير المؤسسة فمن خلاله يمكن طرح تساؤلات حوله لتعميق الدراسات الميدانية والأبحاث التي تتعلق بمكانة الاتصال داخل التنظيمات.

المطلب الثالث: أهداف الدراسة

- دراسة الاتصال وتأثيره على كيفية تسيير المؤسسة.
- الكشف عن عراقيل العملية الاتصالية داخل المؤسسة.
- توضيح دور الاتصال وتأثيره على تسيير المؤسسة.
- توسيع آفاق العملية الاتصالية داخل المؤسسات.

المبحث الثاني: الإشكالية، الفرضيات والمفاهيم

المطلب الأول: الإشكالية

إن للاتصال بعدا هاما في الحياة الاجتماعية عموما والحياة التنظيمية خصوصا، فلقد أصبح له دورا مهما في تنفيذ الاستراتيجيات العامة لمختلف المنظمات إلى حد جعل القائمين عليه يسرعون تعميم الاستعمالات والتطبيقات الخاصة المطورة بالمنظمات التي كان لها السبق في هذا المجال، متناسين المحددات الظرفية لكل مؤسسة أو شركة، ويتم في عملية الاتصال نقل المعرفة بأنواعها والمعلومات المختلفة من شخص لآخر، كما تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالإتصال هو مفتاح نجاح أي منظمة، وعليه يتوقع بقاؤها.

والإتصال في المؤسسة يعد من أهم أدوات تسيير وتنمية الموارد البشرية فهو العملية التي بواسطتها يتم تبادل المعلومات والقرارات والأفكار وحتى المشاعر بين المسئول ومساعديه رغبة في الوصول إلى الهدف أو النتيجة المنتظرة فبالتالي يشكل الإتصال السند الأساسي للتجانس والتلاحم داخل المؤسسة لأن الإتصال وحسن ضبط العلاقات من شأنه أن يؤدي إلى مشاركة كل الفاعلين في المؤسسة يقول: "روبرت هيلر" Robert heller: "إن تحقيق ونجاح أي إستراتيجية داخل المؤسسة مرهون بسياسة الإتصال المتبعة".

كما يعتبر المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة، بما له من تأثير على باقي العناصر الأخرى ولكونه مركز لمختلف الأنشطة بها، فإنه يمثل الفاعل الأساسي في المؤسسة ككل ولضمان قيامه بمهامه وبمختلف العمليات على أحسن وجه يجب الاهتمام به فليس من الممكن أن تتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن تتصور في نفس الوقت عملية الإتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها، فأى قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات، والجدير بالذكر أن للاتصالات مفاهيم وأسس وقواعد، أي أنها تخضع لمعايير يجب على القائمين في المنظمات أخذها بعين الاعتبار لكي تيسر عملية الاتصالات الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة .

ومن هذا كله يمكن طرح التساؤل التالي:

هل يعتبر الإتصال عاملا أساسيا في عملية سير الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة ؟ ويندرج تحت هذا التساؤل ما يلي:

1- ما هي أهمية الإتصال داخل المؤسسة ؟

2- هل للاتصال دور في تسيير المؤسسة ؟

المطلب الثاني: الفرضيات

- تساعد العملية الاتصالية في تنظيم سيرورة المعلومات داخل المؤسسة.
- يعد الإتصال عاملا مهما في تفكيك الصراعات وإزالة الخصومات داخل المؤسسة .
- للاتصال دور فعال في تسيير المؤسسة.

المطلب الثالث: تحديد المفاهيم

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من أهم الخطوات المنهجية التي تبني عليها الدراسة، فينبغي على أي باحث أن يقوم بها، لأنها تساعد في فهم ما يريد أن يصل إليه الباحث وبفضل هذه الخطوة العلمية يمكننا تجنب التأويلات والتغيرات الخاطئة.

ومن خلال موضوع هذه الدراسة سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم التي تعتمد عليها دراستنا والتي يمكن أن تؤثر في استيعاب الموضوع وتناوله وهي كالتالي:

1-الاتصال:

انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص إلى شخص، ومن جماعة إلى جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا وبيسر التفاهم بين الأفراد.⁽¹⁾

2-عملية الاتصال:

هي تلك الطريقة التي بموجبها انتقال المعرفة من شخص لآخر حيث يصبح مشاعا بينها وتؤدي إلى التفاهم بين هاذين الشخصين أو أكثر وهي تمثل نشاطا حركيا يستلزم توافر مجموعة من العناصر، وجود طرفين للاتصال رسالة، متبادلة، قنوات يتم من خلالها نقل الرسالة، المعاني، رد على الرسالة المعطاة، وجود علاقات متداخلة تحمل معاني التأثير والتأثر، أي أن عملية الاتصال هي عملية مركبة لها جوانب ثلاثة هي:

أ-المضمون: وهو الكلمات والجمل المستخدمة في الاتصال.
ب-الأسلوب: أي الطريقة التي يتم بها نقل الكلمات والجمل المستخدمة في الاتصال.
ج-المجال: أي تحديد زمان ومكان نقل هذه الكلمات والجمل.⁽²⁾

3-التسيير:

التسيير هو نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض عملية التسيير فالتسيير نشاط فريد من نوعه ويختلف عن باقي الأنشطة الإنسانية الأخرى لكونه يتميز بالشمول والترابط ويساعد ترابط النشاط وشموله على ظهور ما يعرف بوظائف التسيير، إن النظر إلى النشاط الإداري كعملي تساعد على تحليله، تصنيفه ووصفه في وظائف أو مهام تتولاها جماعة من الناس يطلق عليهم المسيرين.

ويشكل التسيير حلقة دائرية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط وتنتهي بالرقابة فلا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد للتخطيط.

(1) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006م، ص. 65.

(2) محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008م، ص. 32.

4- المؤسسة:

حسب قاموس لاروس la rousse المؤسسة على أنها وحدة اقتصادية إنتاجية خاصة أو عامة وهي اقتصاد مختلط تعمل على عقد صفقات اقتصادية بحتة كما أن هناك مؤسسات في مجالات متعددة سياسية، اجتماعية... الخ.⁽¹⁾ أما بالنسبة للتعريف الإجرائي فالمؤسسة هي هيئة متكونة من موظفين وعمال ومسؤولين تهدف إلى تحقيق أهداف معينة سواء إنتاج سلع أو خدمات موجهة نحو السوق خاصة، تخضع لقانون المنافسة كما أنها تختلف من حيث طبيعتها فقد تكون تجارية أو صناعية.⁽²⁾

(1) Dictionnaire encyclopédique pour tous , Petit Larousse en couleur , Paris , 1975,p ,210.

(2) Dictionnaire hachette , édition hachette , Paris ,1980,p,286.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة

المطلب الأول: مجتمع البحث واختيار العينة

1-مجتمع البحث: هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها في العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.⁽¹⁾

ولقد وقع اختيارنا في الدراسة الميدانية على وحدة البحث العلمي في الطاقات المتجددة بغرداية، حيث تعتبر الفرع الثاني من الفروع الثلاثة على مستوى الوطن، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية بحيث تعمل على البحث في تطوير الطاقات المتجددة و إنتاجها، بحيث تضم 125 عامل منهم 71 عامل في المجال الإداري و54 باحثين في مجال الطاقة.

2-كيفية اختيار العينة: العينة هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي.⁽²⁾

بما أن مجتمع البحث يتضمن طبقتين، طبقة العمال وطبقة الباحثين فقد وقع اختيارنا على العينة العشوائية الطبقية وهي التي يتم فيها تقسيم المجتمع إلى اثنين أو أكثر من الطبقات اعتمادا على عدد من الخصائص.

ولقد شملت الاستمارة على مجموعة تقدر بـ 30 عامل.

حساب العينة: لقد تطرقنا في حساب العينة إلى القانون التالي والذي يشمل عينة عشوائية طبقية متناسبة: عدد

العناصر من كل طبقة: (حجم الطبقة / حجم المجتمع) × حجم العينة

ومنه: -طبقة العمال في مجال الإدارة: $17 = 30 \times \frac{71}{125}$

-طبقة الباحثين: $13 = 30 \times \frac{54}{125}$

$30 = 13 + 17$ ومنه العينة الممثلة في بحثنا هي 30 عامل.

المطلب الثاني: المنهج المستخدم

إن الاقتراب الميداني مهم جدا في الدراسة العلمية، فعند اختيار الباحث لمنهج معين يجب أن يسلم أن كل منهج

للبحث لا يلائم كل مشكلة يدرسها، وإنما طبيعة الموضوع هو الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعميمات

ونتائج عن الدراسة التي يقوم بها بطريقة علمية موضوعية، كما أنه مجموع القواعد العامة التي توجه الباحث

لوصول إلى الحقيقة العلمية، ومن هذا المنطلق يعرفه موريس أنجوس: "المنهج مجموعة منظمة من العمليات التي تسعى

لبلوغ الهدف".⁽³⁾

⁽¹⁾ موريس أنجوس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة، يوسف صحراوي، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006م، ص. 98.

⁽²⁾ إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2010م، ص. 91.

⁽³⁾ عمار الطيب كشروود، البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج، عمان، الأردن، ط1، 2007م، ص. 228.

ومن هذا نرى أن طبيعة موضوعنا والذي يحمل عنوان "دور الاتصال في تسيير المؤسسة" يستدعي منا اختيار المنهج الوصفي وذلك لوصف ظاهرة الاتصال داخل المؤسسة ودورها في عملية التسيير، ويعرف هذا المنهج بأنه "يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"⁽¹⁾.

ولأن هذا المنهج يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها وجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها بما يتيح تقديم صورة دقيقة وموضوعية عن الظاهرة المدروسة.

المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في الدراسة

استخدم الباحثون على مختلف تخصصاتهم كلمة أداة للإشارة إلى الوسيلة التي تستعمل في البحوث العلمية سواء كانت هذه الوسائل تتعلق بجمع البيانات والمعطيات والمعلومات المختلف أو بعملية الجدولة والتصنيف. ولقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

1- الملاحظة:

تعد الملاحظة من الأدوات المهمة، ومن الوسائل الضرورية لجمع البيانات والمعلومات في العلوم الاجتماعية لأنها أداة يمكن من خلالها وصف الظاهرة المراد دراستها بدقة عن طريق الحواس، والملاحظة بصفة عامة هي عبارة عن مشاهدة ومراقبة ظاهرة معينة بصورة دقيقة وقد استخدمنا الملاحظة العلمية البسيطة لأنها تلائم موضوع بحثنا والمنهج الوصفي ولأنها أكثر الأدوات شيوعاً في الدراسات الوصفية، وتعين الباحث وتعطيه صورة كلية عن المجتمع المبحوث.

2- الاستبيان:

"الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة يقصد الباحث منها الوصول إلى النتائج التي يسعى إليها". ويعتبر أهم وسيلة اتصال بين الباحث والمبحوث، بحيث يقوم الباحث بتوزيعه على المبحوثين لتعبئته ثم إرجاعه إلى الباحث.

* خطوات إنشاء الاستبيان:

- 1- تحديد المشكلة وصياغتها وفرض الفروض ومن ثم تحديد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها.
- 2- بلورة الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة التي لها علاقة بموضوع البحث.
- 3- القيام بتجربة أسئلة الاستبيان على مجموعة معينة من الأفراد من عينة البحث لاكتشاف مدى فهم المبحوثين للأسئلة وشموليتها وهل هي كافية لجمع المعلومات المطلوبة عن موضوع البحث.
- 4- تصميم وكتابة الاستبيان بشكله النهائي ونسخه بالأعداد المطلوبة.
- 5- توزيع الاستبيان على عينة البحث مع اختيار أفضل الطرق لتوزيعها.
- 6- جمع الاستبيان والتأكد من استرجاع أكبر نسبة لتكون كافية لتحليل معلوماتها.

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص. 288.

المبحث الرابع: المدخل المنهجي للدراسة

المطلب الأول: الاقتراب النظري

إن كل بحث سوسيولوجي يحتاج إلى اقتراب نظري في تحليله له وقد اعتمدنا على نظرية العلاقات الإنسانية كمقاربة سوسيولوجية لبحثنا :

● مدرسة العلاقات الإنسانية :

كانت التجارب التي أجريت في مصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية والتي استغرقت ست سنين 1927-1932م حجر الأساس للمدرسة التي تعرف الآن بالعلاقات الإنسانية والتي تعني في دراستها بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والنفسية للعاملين، بهدف تحقيق الأهداف العامة للإدارة والخاصة بالعاملين وظهرت هذه المدرسة بزيادة التون مايو التي أخذت بعين الاعتبار الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد، حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية، ويتأثر بأفرادها سلوكيا، وأن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء، حيث ركزت على سلوك الإنسان، وحاجاته النفسية والاجتماعية، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وبالتنظيم غير الرسمي وقد قامت بعد أن أغفلت المدرسة العلمية النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على العملية الإنتاجية.

● أهم الرواد وإسهامهم في حركة العلاقات الإنسانية:

التون مايو (1880م-1949م) إن جورج التون مايو أسترالي المولد أمريكي الجنسية، كان عالم نفس ورجل علاقات عامة بالفطرة وقد كان أستاذا للبحوث الصناعية في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال في جامعة 'هارفارد'، وقد عرف مايو من خلال بحثه الاجتماعي الذي أجراه في مصنع هوثورن لشركة ويسترن إلكترونيك في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت تتباهى بتقديم التسهيلات للعاملين.

● مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد صاغ التون مايو مجموع من المبادئ والتي يجب على الإدارة الالتزام بها وأخذها بعين الاعتبار في إدارة الموارد البشرية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1-التنظيم هو علاقة بين مجموعة من الأفراد مترابطين وغير منعزلين، لذا فإن السلوك التنظيمي للفرد يتأثر بسلوك الجماعة والذي يتأثر بدوره بالمحيط الاجتماعي الكلي.

2-يجب على القيادة أن تعمل على التقريب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وذلك من خلال تحقيق الانسجام بين أهداف التنظيم وأهداف الأعضاء.

3-ضرورة إشراك العمال في الإدارة عن طريق جعل التنظيم غير الرسمي وظيفيا وفعاليا، ويصبح أحد العوامل الفعالة لتحقيق أهداف التنظيم ككل.

4- ضرورة الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية وهذا بمراعاة قيم ومعايير وميولات العمال أثناء القيام بالعملية الاتصالية، وهذا من أجل ربح ولاء العمال في صالح التنظيم.

5- تشجيع الاتصالات الأفقية، وتكوين الجماعات الاجتماعية والتي تساهم في تنشيط روح الجماعة داخل التنظيم. لقد استطاع **التون مايو** أن يثبت أن للاتصال تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين الرضى ودافعية الأفراد في عملهم، إذ أثبت من خلال إحدى تجاربه أن للمقابلات الشخصية بين الإدارة والعمال أثر كبير في تلبية الاحتياجات الاجتماعية لهم وأنه يمكن اعتبار الاتصال كوسيلة للمشاركة وبث روح التعامل في العمل والقيادة واتخاذ القرارات وهذا على عكس المفهوم السائد بأن الاتصال يكون من الأعلى إلى الأسفل فقط، وكذا اهتم بالشكل غير الرسمي للاتصال، كما اعتبر الاتصال وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد. لقد لفت **التون مايو** إلى أهمية الفرد في تسيير المؤسسة وإلى التنظيم غير الرسمي للمؤسسات والعلاقات العفوية بين العمال وتأثير هذا كله على رضاهم في العمل، وبالتالي أدائهم عن طريق اتصالاتهم.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر خطوة التطرق للدراسات السابقة ضرورة من الضرورات التي يفرضها البحث العلمي، بحيث تمكننا من الاطلاع على البحوث السابقة وذلك لتفادي التكرار، ومحاولة التطرق إلى جوانب وجزئيات لم تطرح من قبل حتى يتم الإلمام أكثر بالحقائق وتوسع البحث وتعمقه. وبهذا الصدد اعتمدنا على الدراسة السابقة لـ "ليندا العابد" مذكورة ماجستير بعنوان "المعوقات الإدارية لعملية الاتصال واتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي"، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، سنة 2002م-2003م، بحيث انطلقت الباحثة من الإشكالية التالية:

ما هي أهم المعوقات التي تنبثق عن الإدارة وتكون سببا في عدم فعالية كل من عمليتي الاتصال واتخاذ القرارات؟ ومن هذه الإشكالية صاغت الباحثة فرضيتين رئيسيتين:

الأولى: إن للممارسة الإدارية علاقة بفعالية عملية الاتصال داخل التنظيمات الصناعية.

الثانية: إن لطبيعة الممارسة الإدارية علاقة بفعالية عملية اتخاذ القرارات.

ولقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أن عدم التخطيط لعملية الاتصال على مستوى الإدارة يعيق فعالية الاتصال حيث أن التخطيط في هذا البعد يمثل الخطوة الأولى لكل عمل إداري جيد، وهو يسبق أي عمل إداري تنفيذي، لأنه يجعل منها عملية هادفة موجهة إلى غرض يمكن تحقيقه، حيث يتم من خلال دراسة كل أبعاد الاتصال من موضوع ورسالة ولغة وأسلوب واتجاهات بما يتناسب وطبيعة المستقبل لها، والمستقبل في هذه الحالة هم العمال في التنظيم الصناعي محل الدراسة.

- إن لطبيعة ممارسة السلطة علاقة بفعالية الاتصال، توصلت الدراسة للتحقق من هذا البعد إلى اكتشاف النمط القيادي السائد في المؤسسة، وهو النمط الأوتوقراطي الدكتاتوري هذا النمط يؤثر بشكل واضح على الاتصال، حيث

أن أكثر الاتصال انتشاراً ضمنه هو الاتصال ذو الاتجاه الواحد، ويتمثل في الاتصال النازل ذو الطبيعة الآمرة، وفي المقابل نقص الاتصالات الصاعدة وتعذرهما في كثير من الأحيان لتعدد المستويات ولرفض المسؤولية لها. - إن غياب نظام اتصال فعال كفيلاً يجمع المعلومات يعيق فعالية الاتصال، حيث أن عدم مرونة الاتصالات الصاعدة والصعوبات التي تواجه العامل للاتصال بالإدارة وإمدادها بآرائه، إضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بآراء العمال واقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات، مع أن العمال جزء هام من التنظيم، أهم ما يميزهم خبرتهم وأقدميتهم المرتبطة بسنوات من العمل المتواصل. - إن غياب المشاركة في التنظيم يعيق فعالية اتخاذ القرارات، فتوصلت الدراسة لإثبات هذا البعد إلى الغياب الكلي لمشاركة العمال، وكثيراً من الدراسات، أثبتت دور وأهمية المشاركة في تحقيق فعالية اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: صعوبات البحث

يواجه كل بحث على صعوبات أثناء إنجازه وتتلخص عراقيل بحثنا فيما يلي:

- التأخر في إنجاز البحث الميداني.
- بعض العراقيل التنظيمية.
- وجدنا صعوبة في توزيع الاستمارات حيث تطلب منا الاستعانة بأحد الموظفين المتخصصين في ذلك بحكم معرفته وخبرته.
- عدم تمكننا من التواجد أثناء فترة ملاء الاستمارات بعد توزيعها وهذا ما أثر على إجابات الباحثين وهذا نظراً لتعاملهم أول مرة مع البحوث السوسولوجية.
- معظم إجابات الباحثين كانت باللغة الفرنسية حتم علينا إعادة ترجمتها باللغة العربية لتفريغها في الجداول.

الفصل الثاني:
الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

الاتصال هو ظاهرة من الظواهر الاجتماعية المعقدة تحدث بين الأشخاص في مختلف مجالات وميادين وجودهم هذا بالإضافة إلى وجودها أيضا بين أنواع أخرى من الكائنات الحية، وتتميز في كل الحالات بوجود عدد من العناصر أهمها انتقال معلومات بين طرفين لهدف معين، فالإتصال بالآخرين هو القلب النشط لكل مؤسسة لأنه الخيط الذي يربط أعمال الفرد أو المؤسسة بالأهداف التي ترغب فيها، إنه أيضا السبيل الذي تملكه نحن البشر للتعبير عن مشاعرنا وأفكارنا ورغباتنا وحاجاتنا، فعملية الإتصال ليست بهذه البساطة وإنما تكتسبها العديد من المشاكل والجوانب التي تناولتها مختلف الدراسات والنظريات لدى الاجتماعيين والسلوكيين، كما أن عملية الإتصال في الواقع ليست عملية ناجحة بشكل تام أو بنفس الدرجة في كل المؤسسات نظرا لتدخل عدة عوامل ومعوقات لها، وفي كل مؤسسة تأخذ درجة في الحدة تختلف عن غيرها.

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الآخرين، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة، كما يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل فالقصور في خدمات الاتصال يمكن أن تؤثر سلباً على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال داخل المؤسسة

الاتصال هو نشاط فكري ، وتعني هذه الكلمة في أصلها الإنجليزي communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communale ومعناها جعل الشيء عاماً tomatecommen أو تقاسم TOSHARE أو نقل totransmit وعليه فإن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعني "مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة أو جماعات" أما في المجال التطبيقي فتعرف الكلمة اختلافاً بينا بين الناس والمهتمين حولها، ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة وتخصص وعمل كل من يتناولها، فنجد مثلاً المختص في العلاقات العامة قد يقصد بها "توصيل وتحسين صورة المشروع أمام المجتمع" بينما رئيس مجلس الإدارة يقصد به "تقريب وجهة نظره بين المشروع والحكومة" ويقصد بها مدير الموارد البشرية "توفير معلومات كاملة عن سياسات المشروع للعاملين"، ولقد تضاربت الآراء بين العلماء والمفكرين في إعطاء تعريف للاتصال كل حسب رأيه أو وجهة نظره فعلماء النفس يركزون على اعتبار الاتصال كوسيلة للتأثير ويعرفونه بأنه "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر". أما كيت ديفيز K.DAVIS فيرى أن الاتصال هو "عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص لآخر أما سكينر فيعرف الاتصال بأنه:

"استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات" وهذا التعريف الأخير هو أقرب التعاريف السابقة إلى الدقة والشمولية.

أما الاتصال التنظيمي أو المؤسسي هو "انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال، والاتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوفيق بين أولئك وهؤلاء"⁽¹⁾.

ولقد عرفه قاموس أكسفورد OXFORD بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو

بالإشارات ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل" بينما يشير القريوتي إلى أن كلمة اتصال من

الناحية الغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى أو إتحد علاقة بين طرفين أو بلوغ هدف. أما كيلي

Kelley فيعرف الاتصال بأنه "العملية التي بواسطتها يستطيع إنسان معرفة ما يدور في خلد شخص

(1) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007م، ص، ص. 231، 232.

آخر، أو ما يفكر فيه أو يشعر به" ، أي أن الاتصال مصدر كل نمو عند الإنسان ما عدا النمو الجسمي، ويتضمن الاتصال مرسل ومستقبل، ورسالة وقناة اتصال ووسيلة.⁽¹⁾

أما مفهوم الاتصال الإداري عند الهوارى هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير.

ويقول حنفي بأنه نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين.⁽²⁾

ويرى كتر و برون أن عملية الاتصالات الإدارية هي العملية التي من خلالها يتم تعديل السلوك الذي يقوم به الجماعات داخل التنظيمات، كما تعرف أيضا بأنها عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة المرسلة.⁽³⁾ الاتصالات تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، ويشير علماء الإدارة العامة إلى أن ما يميز عملية الاتصال عن غيرها بأن أطرافه هم المرسل والمستقبل والرسالة المطلوبة توصيلها، ويعرفون بذلك الاتصال بأنه يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري.⁽⁴⁾

من كل هذا نستخلص أن تعريف الاتصال هو ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بمكونات وسلوك الفرد والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المتمثلة في نقل المعلومات والأفكار التي يتم تجسيدها من خلال التعريفات السابقة ، أن الاتصال الفعال يسمح للمشرفين باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة في هيكل المؤسسة، باتخاذ القرارات المناسبة في أسرع وقت ومتابعة تنفيذ وتنسيق محكم لأنشطة الأفراد المكونين للهيكل البشري بالمؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وضمان استقرارها.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال داخل المؤسسة

لقد صنف العديد من الكتاب الباحثين الاتصالات وفقاً لمعايير محددة ومن هذه التقسيمات نذكر ما يلي:

أولاً: الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية

1-الاتصالات الرسمية:

وهي عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا.

(1) معن محمود عياصرة، مروان بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007م، ص. 162.

(2) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009م، ص. 137.

(3) جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002م، ص. 39.

(4) محمد ماهر أبو سمرة، الاتصال الإدارة والإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009م، ص. 47، 48.

ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي:

* قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف.

وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في:

* نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.

وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، النشرات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية⁽¹⁾.

2- الاتصالات غير الرسمية:

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة وهي مكملية لدور الاتصالات الرسمية ولكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة وتشغل لأغراض شخصية، لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي وغير الرسمي) بإتقان ومهارة إذا رغب في إنجاز عمله.

ثانيا: الاتصال حسب اتجاه التدفق ومن أنواعه

1- الاتصالات النازلة أو العمودية:

يتمثل هذا الشكل من الاتصالات باتجاهاته من أعلى إلى أسفل، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية، ويعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصال مما يسوده من شلل رئاسي يتوجب على المدير عندما يصدر التوج بهيات أن يتوخى الوضوح والدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك والحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من تعليمات.

2- الاتصالات الصاعدة:

يهدف هذا النوع من الاتصالات إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المتحققة في المنشأة، إن هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية ويمكن أن يتم هذا النوع عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات وسياسة الباب المفتوح...إلخ.

3- الاتصالات الأفقية:

وهذا النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين من نفس المستوى الإداري من الهيدراكية التنظيمية أو بين الأفراد في مستويات مختلفة، ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس ومرؤوس، كما يتميز هذا النوع من الاتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين، ويصلح هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات الصغيرة.

(1) رجي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، عمان، ط1، 1999، ص.77.

4-الاتصالات الشبكية:

يشير هذا النوع إلى أن الاتصالات مفتوحة ففي كل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوسين ، للرؤساء، وما بين رؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية، وبينهم وبين المستويات التي دونهم أو فوقهم.⁽¹⁾

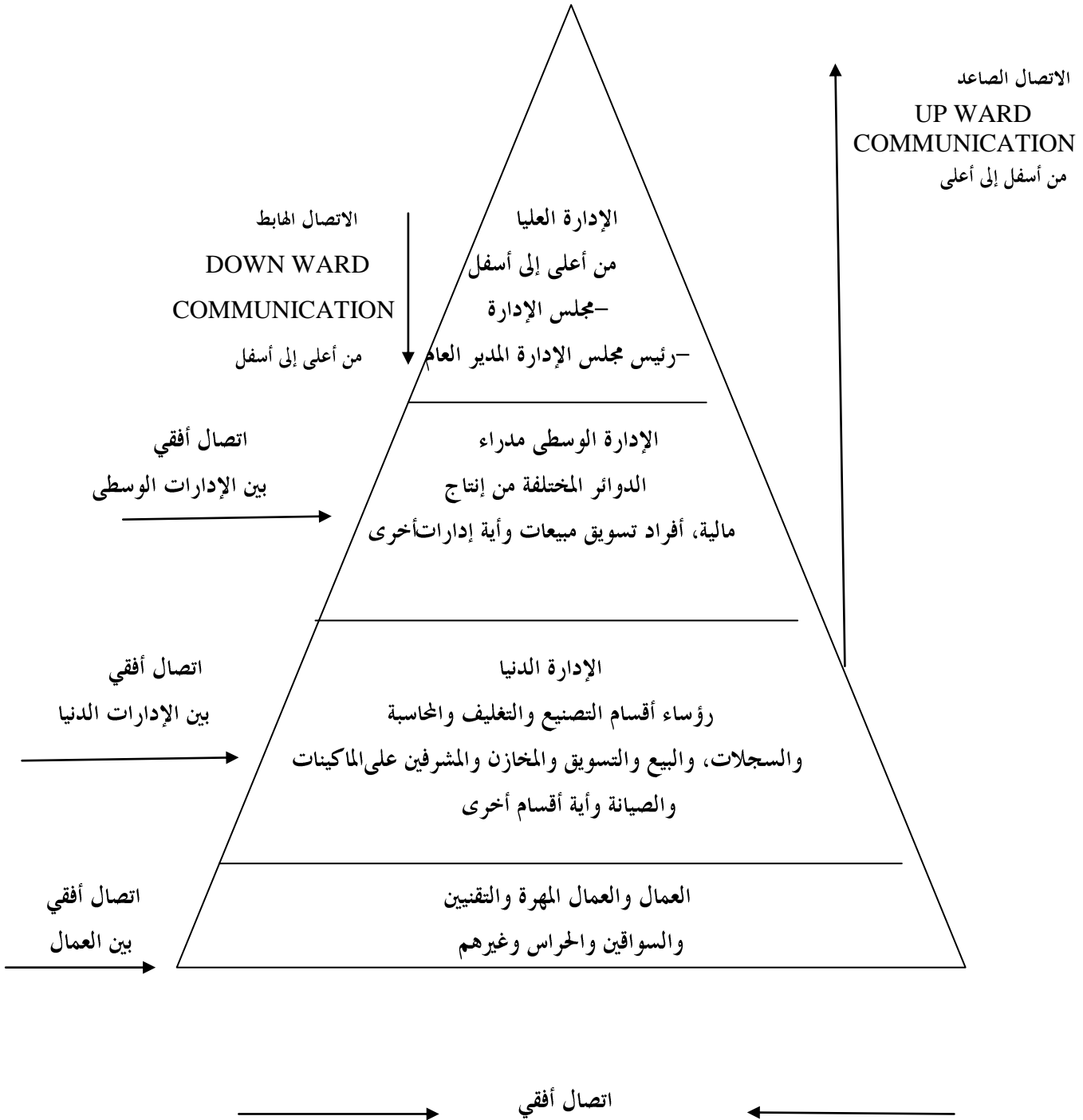
5-الاتصالات المتقاطعة:

وهي تلك الاتصالات التي تتم بين أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم، يشير هذا النوع إلى الاتصالات المفتوحة في كل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوسين، للرؤساء وما بين رؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية وبينهم وبين المستويات، دونهم وفوقهم.⁽²⁾

(1) مغن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، مرجع سابق، ص.171، 169.

(2) هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009م، ص.106.

الشكل رقم (1): يوضح الهرم التنظيمي وأنواع الاتصال



المصدر: محمد ماهر أبو سمرة، مرجع سابق، ص.53.

المطلب الثالث: طرق ونماذج الاتصال داخل المؤسسة

أولاً: الطرق والوسائل

ويتم في ذلك الاعتماد على اختيار الوسيلة المناسبة في عملية الاتصال على عدة عوامل من أهمها: طبيعة الرسالة، الهدف المقصود منها، نوع الجمهور المستهدف، مدى قرب الجمهور، الفترة الزمنية لنشر الرسالة، رغبات الشخص المرسل وطبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال.

1-الاتصالات الشفوية:

تتميز هذه الطريقة بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو من خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير، وفائدة هذه الطريقة أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتناول سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها ومن عيوبها أنها قد لا تتوفر الوقت كما يظن لأن كثيراً من الاجتماعات تستغرق أوقات طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر، ولقد دلت إحدى الدراسات على أن (75%) من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفزيونية والاجتماعات عن غيرها من طرق الاتصال الأخرى.⁽¹⁾

2-الاتصالات الكتابية:

هي تلك الاتصالات التي تستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرمز وتوزيعها للعاملين في المنطقة، قد تكون إيجابية إذا اتسمت بالدقة التعبيرية والوضوح، مما يؤدي إلى الاعتماد عليها كوثيقة رسمية وقانونية وتكون سلبية إذ افتقرت للدقة المطلوبة، ومن صور هذه الاتصالات التقارير، التعليمات وكتيبات المنظمة.

3-الاتصالات الالكترونية:

وهي القرارات والمعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة كالانترنت أو الفاكس، هذا النوع من الاتصالات يمكن أن يعزز فاعلية الاتصال بين العاملين، إلا أنها يمكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية.⁽²⁾

4-الاتصالات غير اللفظية:

يطلق عليها البعض لغة الجسم أو اللغة المساعدة، وهي استجابات إنسانية غير لفظية وتشمل أي رسالة ترسل وتستقبل مستقلة عن الكلمة المكتوبة أو المقروءة ، تتخذ الاتصالات غير اللفظية أشكالاً وصور عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس، ومنها ما يتعلق بتعابير الوجه وحركات العينين والإيماءات المختلفة.⁽³⁾

(1) م عن محمود عياصرة، مروان بين أحمد، مرجع سابق، ص.171.

(2) شعبان فرج، مرجع سابق، ص.168.

(3) حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1998م، ص.308.

ثانيا: نماذج الاتصال داخل المؤسسة

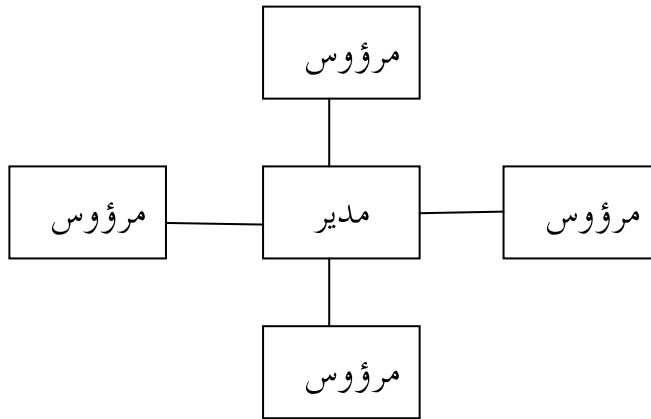
تستخدم النماذج في عملية الاتصال التي تصور كيفية حدوث هذه العملية والنموذج عبارة عن مبسط لعملية الاتصال يعرض على هيئة رسم أو شكل يبين عناصر الاتصال وتسلسلها والعلاقة بينهما، وقد يكون الاتصال مقتصرًا على أفراد مجموعة صغيرة مثلًا على مستوى المصلحة أو الوحدة، وقد يكون أشمل يمس المؤسسة بكاملها، وقد تكون مهمة الاتصال في كلتا الحالتين هي واحدة إلا أن الاختلافات بينهما تكون قائمة ونذكر من هذه النماذج ما يلي:

-الاتصال بين الجماعات صغيرة الحجم:

إن تدفق المعلومات بين أعضاء الجماعات الصغيرة يكون في صورة بسيطة ومباشرة ويمكن تحديد أربعة نماذج اتصالية ضمن هذه الجماعات وهي:

1- نموذج العجلة الاتصالي Wheel met Work: في هذا النموذج تنتقل المعلومات في نهاية كل حديث بين فرد تتشكل منه المجموعة وبين الفرد في الوسط كأن يكون المدير مثلًا، حيث أن الأفراد في نهاية كل حديث لا يتصلون ببعضهم البعض اتصالًا مباشرًا، وإنما يكون اتصالهم فقط من خلال الفرد الموجود في المنتصف. (1)

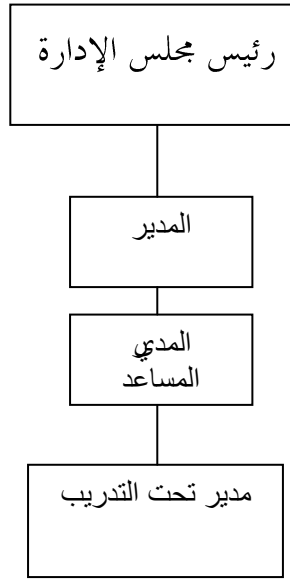
الشكل رقم (2): يوضح نموذج العجلة الاتصالي



2- نموذج السلسلة الاتصالي chainnet work: في هذا النوع من النموذج يتصل الفرد بفرد آخر يوجد مباشرة في المستوى الذي يليه، من أعلى أو من أسفل، دون أن يتصل بمن يكونون إلى جانبه في نفس المستوى، ويعرف هذا النموذج غالبًا باسم الاتصال الرأسي، لأن الاتصال يكون فقط إلى أعلى أو أسفل.

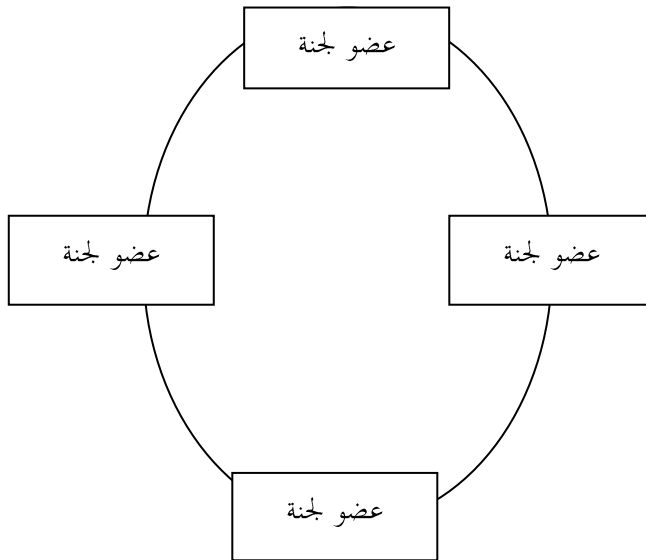
(1) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص. 236، 235.

الشكل رقم (3): يوضح نموذج السلسلة الاتصالي



3- نموذج الاتصال الدائري circletnet work: هذا النموذج يتضمن الاتصال بين الفرد والآخرين على جانبيه وليس أي فرد آخر، ويتجلى أكثر بين أعضاء اللجان المختلفة.⁽¹⁾

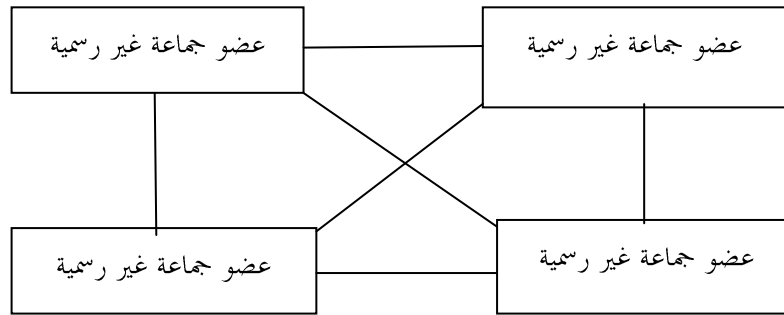
الشكل رقم (4): يوضح النموذج الدائري



4- نموذج الاتصال متعدد القنوات ALL.Channet work: يتصل الأفراد مع بعضهم البعض وفي جميع الاتجاهات ويوجد هذا النموذج أكثر بين الجماعات غير الرسمية لأنها لا تلتزم بهيكل رسمي، تتحدد وفقه المهام والمسئوليات.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص. 237، 236.

الشكل رقم (5): يوضح النموذج الاتصالي المتعدد القنوات



-الاتصال على مستوى المؤسسة:

من خلال الخريطة التنظيمية للمؤسسة نلاحظ بشكل واضح العلاقات التي تحكّم الموارد البشرية على مختلف المستويات ابتداء من خطوط الإنتاج الأولى وحتى رئيس مجلس الإدارة، ومن خلال الخريطة التنظيمية يمكن الوقوف على مختلف قنوات الاتصال التي تمر عبرها المعلومات في أشكالها وصورها المختلفة، إذ أن المعلومات لا تنتقل فقط من أعلى إلى أسفل، أي من رئيس مجلس الإدارة إلى العاملين في المستويات الأقل (الاتصال النازل أو الهابط)، ولكنها تنتقل كذلك أفقياً، وكذلك من أسفل إلى أعلى (الاتصال الصاعد)، وقد يكون هذا النوع من الاتصال أكثر أهمية لأنه يعد محدد النجاح للمؤسسة، إذ بواسطته يتم التعرف على الجو الوظيفي، كما يساعد في نقل كيفية سير الأمور والتطور في تحقيق أهداف العمل إلى المسيرين.⁽¹⁾

كما أن الاتصال النازل ينقل التوجيهات، أما الاتصال نحو الأعلى فيوفر المعلومات المرتدة عن كيفية سير العمل، كما يعد معياراً للمشاركة في اتخاذ القرارات، في حين يكون الاتصال الأفقي (أو الجانبي) مرتبطاً أكثر بمهام العمل والتنسيق والتناغم بين المستويات الإدارية والأقسام المتشابهة، وهو عادة ما ينقل المعلومات بصورة أسرع من الاتصال الرأسي، لأنه في الغالب لا يتبع الإجراءات التنظيمية الروتينية المحددة.

ونجد في إطار المؤسسات نوعاً آخر من الاتصالات لا يبدو ضمن الخريطة التنظيمية، وقد يكون أسهل، لكونه يكون مباشراً بين جماعات تربط بين أفرادها علاقات غير رسمية.

فالاتصالات داخل التنظيم لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فحسب، وإنما أيضاً على الاتصالات غير الرسمية والتي تعني ذلك النوع من الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة، وتتم الاتصالات غير الرسمية داخل أي تنظيم متخفية بذلك خطوط السلطة الرسمية، كما أنها تتعدى حدود المؤسسة، والغرض منها في الغالب هو إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية وعادة ما تصبح أدوات للضغط من أجل التغيير.⁽²⁾

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص. 237، 238.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص. 239، 238.

المطلب الرابع: أهمية ومعوقات الاتصال داخل المؤسسة

أولاً: أهمية الاتصال داخل المؤسسة

يعتبر الاتصال في المؤسسة من أهم أدوات تسيير وتنمية الموارد البشرية، فهو العملية التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات والأفكار وحتى في المشاعر بين المسئول ومساعديه رغبة في الوصول إلى الهدف أو النتيجة المنتظرة كما تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، فأى قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى أداء المؤسسات، ذلك أن الاتصال ضروري لاستمرار العملية الإدارية، ومن خلال ذلك يمكن أن ندرج هذه النقاط لأهمية الاتصال فيما يلي:

- الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها ببعض كون أن الاتصال عاملاً يقوم على التوجيه لأنه من أهم العوامل اللازمة للتخطيط والتنظيم والرقابة.
- يعتبر بمثابة المفتاح الذي تستخدمه الإدارة ذلك لتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات في المنظمة، فهو ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعال.⁽¹⁾
- يعزز التجانس ويخفض مستوى الصراعات وينمي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.
- يساعد العمال على فهم المشاريع الإستراتيجية وبالتالي يعزز انخراطهم داخل المؤسسة.
- يمثل الوسيلة والأداة المفضلة لتسيير المنظمة.⁽²⁾
- نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
- مهيأهم في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.
- عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها.

(1) هادي نمر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، ط1، 2009م، ص.219.

(2) محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، ص. 203.

- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة أو هو وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.⁽¹⁾

من خلال هذا نستخلص أن الاتصال هو عصب العمليات الإدارية، فهو بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة وبدونها تموت أو تضمحل الحركة الدائبة للمؤسسة وجميع أنشطتها وهو متطلب حتمي لأي تنظيم.

ثانيا: معوقات الاتصال داخل المؤسسة

إن للاتصال عوائق كثيرة تواجهه في كافة المجالات تعيق أو تعطل استمرارية عمل الاتصال، أو تحد من إحداث التأثير المرغوب حدوثها مما يفقد العملية معناها والهدف منها، ومن بين أهم المعوقات ندرج ما يلي:

1- المعوقات النفسية والاجتماعية:

حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه، ودرجة الانتقائية في الإدراك، ودوافع الفرد، أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية، حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية والفرقة، ويمكن أن تركز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية.

2- المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات.

- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة، فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات، رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات.

- قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها، أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة.

- اللغة: بسبب عدم فهم معاني اللغة وطريقة استخدام اللغة ذاتها.

- الرغبات والميول أو الاستيعاب: ينجذب الفرد في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تتوافق مع رغباته وميوله ويتجاهل المعلومات التي تتعارض مع ميوله ورغباته.

- القدرة على الفهم والاستيعاب: حيث يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على الفهم الدقيق والسرعة في الفهم كذلك.

- الخوف: قد يعزى بعض الأفراد الخوف من جراء إرسال بعض المعلومات الواجب إرسالها وتظهر بصورة واضحة في الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرؤساء مثل شكاوي العاملين.⁽²⁾

(1) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005م، ص.37، 38.

(2) معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، مرجع سابق، ص.174، 175.

3- معوقات تكنولوجياية:

تجدر الإشارة هنا إلى المشاكل الناجمة عن استخدام الأدوات ذات التكنولوجيا العالية في الاتصالات مثل الهاتف، الإعلام الآلي، بالإضافة إلى كثرة المعلومات مقارنة بطاقة المتلقي. إن هذه المجموعة من المعوقات ليست نهائية ولكن يمكن أن نجد معوقات أخرى تؤثر في الاتصال كالمشاكل المتعلقة بالتكاليف، الأماكن المختلفة أي التباعد وتأثير الوقت على مستلم الرسالة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية : أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007م، ص.41.

المبحث الثاني: نظريات الاتصال داخل المؤسسة

تعتبر النظريات هي الإطار العلمي الذي يجمع بين أجزاء وعناصر الاتصال وهي بدورها تعمل على تفسير العمليات الأساسية وستتطرق فيما يلي إلى تطور النظريات في الفكر الإداري الحديث وهي كالتالي:

المطلب الأول: نظرية التبادل

تقوم هذه النظرية على تعزيز حالة الاتصال والتواصل مع أفراد المجتمع ومحاولة توظيف الاتصال الفعال في خدمة المجتمع وطموحات أبنائه، كما أنها تساهم في بلورة أهداف محددة للتنظيم الاجتماعي والتعامل مع السلوك الاجتماعي لأفراد المجتمع ومحاولة توظيف هذا السلوك من خلال عمليات تبادلية هادفة ومن شروطها:

- أن يدرك المنظم الاجتماعي أنه يجب أن يبدأ من أهداف واضحة ومحددة.
- أن يقيم علاقة مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل مع المنظمات في إيجاد نوع من العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم. (1)

- نظرية التبادل جاءت من بداية ظهور المهنة كون الأخصائيين الاجتماعيين يهتمون بالسلوك الإنساني وعلاقته بالمجتمع وبين أفراد الرواد الأوائل كما جاءت أيضا كأحد المنظورات البارزة في علم الاجتماع والتراث في النظرية الاقتصادية.

المطلب الثاني: نظرية التفاعل

تقوم هذه النظريات على فهم العلاقات الاجتماعية وهي تفرض أن تتفاعل المنظمات مع بعضها البعض وبشكل متواصل ونظمي يساعدها في تحقيق أهدافها وطموحاتها. (2)

ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي والاعتماد المتبادل بين الأفراد في قضايا العمل، وإن استمرار الاتصال يكون أساسا في فهم واضح للمعرفة والكفاءات المشتركة.

وهذه المحاولة المشتركة ذات أهمية كبيرة، حيث أنه كثيرا ما يطلق على التفاعل مفهوم العلاقات الموجهة وهذا الاتجاه يحاول أن يصور الاجتماعات الممكنة التي تحتاجها عمليات التفاعل بين الأفراد خاصة فيما يتعلق بتكوين الذات، وعلى المشتركين في هذه العملية أن يعيدوا في مدى ملائمة المعايير والقيم التي يفتقدونها كي يستطيعوا التكيف والتوافق مع مواقف التفاعل ومن أوجه الاستفادة ما يلي:

- أن يعمل المنظم الاجتماعي على توعية المنظمات بأن تساندها الوظيفي وتفاعلها مع بعضها سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها لأن المنظمات إذ لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في النهاية فإنها لن تسعى للمشاركة فيها وفقا لنظرية التفاعل.

(1) بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص. 125.

(2) نفس المرجع، ص. 125.

-يتضمن المنظم الاجتماعي أكثر من شكل التعاون، التنافس، التوافق، الصراع وبالتالي هو يحاول التحكم في تلك التغيرات وتطوير العوامل الإيجابية في التفاعل الاجتماعي.

المطلب الثالث: نظرية اتخاذ القرار

هي عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة والمقارنة والاختيار، كما جاءت عملية اتخاذ القرار في التخطيط الاجتماعي باعتباره عملية اختيار بين مجموعات الخطط والبرامج والمشروعات الموصولة إلى قرار رشيد لتحديد أفضلية المشروع على آخر لتحقيق الهدف المناسب ، كما يعتبر إحدى وسائل تشجيع عملية المشاركة في تنمية المجتمع المحلي من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرار وهذه النظرية تحدد مجموعة من المؤشرات التي تساعد في وضع المستوى الملائم الذي يحتاجه القرار وهي كالتالي:

- 1-وضوح الرؤية: وذلك من خلال توفر البيانات والمعلومات الكافية عن المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها وفي ذلك خصائص معينة: الوضوح، الواقعية، قابلية التنفيذ، المكاسب المادية والمعنوية، البساطة، التوقيت المعين.
- 2-اتخاذ القرار الشخصي: يكون مناسب من حيث التخصص والخبرة والمهارة.
- 3-يعمل على إتباع أساليب المشاركة في اتخاذ القرار.
- 4-استعمال الحسابات الآلية: في تخزين المعلومات في المؤسسات كبيرة الحجم وذات الوظائف المتعددة للاستفادة منها في اتخاذ القرار لتحقيق المشاركة مع التغلب على التحيز.⁽¹⁾

المطلب الرابع: نظرية الأنساق

تقدم هذه النظرية منظورا اجتماعيا للأفعال الاتصالية التي تكون أكثر قرابة للتفسيرات السيكلوجية منها إلى الآلية ويعتبر **تالكوت بارسونز** من أنصار هذه النظرية وقدم لنا تعريف للنسق الاجتماعي بأنه مجموعة من الأفراد المدفوعين يميلون إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم أما العلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعات يتحدد طبقا لنسق الأنماط المركبة والمشاركة ثقافيا ولهذه النظرية عدة مفاهيم من بينها ما يلي:

- 1-التكامل والتساند بين الوحدات.
- 2-إنجاز الهدف وإشباع متطلبات وحدات النسق.
- 3-الارتباط بالبيئة لتحقيق الأهداف.
- 4-التوتر وعدم تكامل الوحدات وهناك متطلبات وظيفية.⁽²⁾

وإن لم يستطع النسق الاجتماعي توفير ما يحتاجه لإنجاز هذه الوظائف فلا يستطيع أن يبقى أو يستمر على حد تعبير **بارسونز**، ويؤدي ذلك من ناحية إلى ما يحتاجه من المؤسسات لكي تستمر من خلال ما يلي:

- 1-استمرار العنصر البشري.
- 2-توفير التدريب و بث قيم المؤسسة في العاملين.

⁽¹⁾المراجع السابق، ص. 127.

⁽²⁾نفس المرجع، ص. 62، 61.

- 3-تنظيم العلاقات بين مختلف الأقسام وتنمية التفاعل.
- 4-إيجاد وسائل ملائمة لاتخاذ القرارات والعمل على توسيع نطاق الاتصال والتفاعل بين الأعضاء وتقسيمات المؤسسة.
- 5- تحديد الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها العاملين وتعريف كل منهم بدوره ومسئوليته.
- 6-التسهيل الممكن لحصول العاملين على فوائد نتيجة تحقيق أهداف المؤسسة.
- 7-التحكم في السلوك المنحرف الذي قد تقتضيه بعض أعضاء المؤسسة.
- 8-إيجاد معايير وقواعد اجتماعية مشتركة متناسقة.
- 9-الحصول على الموارد اللازمة من البيئة.
- 10-خلق القنوات أو الوسائل التي يمكن بها حل النزاع الذي قد ينشأ داخل المؤسسة.⁽¹⁾

(1) محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص.60، 59.

المبحث الثالث: المؤسسة والتسيير

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة وأنواعها

تتميز المؤسسات الاقتصادية بالتعقيد وعدم الاستقرار، وما فرض عليها التسليح بأدوات تسييرية جديدة، تتميز بضرورة التخطيط للمستقبل البعيد وذلك من خلال وضع استراتيجيات ترسم فيها المؤسسة رسالتها وأهدافها المستقبلية بالنظر إلى الأوضاع البيئية السائدة ومنه تخصيص الموارد التي تمتلكها المؤسسة بطريقة محكمة من أجل ضمان تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

1- مفهوم المؤسسة:

سابقا كانت المؤسسة تتميز بعمليات السوق حيث عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة، تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال وبالعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية.

تطور هذا الوضع حسب كوت Cotta إلى ثلاث اتجاهات هي:

- اتساع الحجم (التكاثف الدولي... الخ).

- كثرة التزاعات الاجتماعية.

- تعقد أنماط التسيير (أقل كلفة، تسيير الموارد البشرية... الخ).

من هذا المنطلق اختلفت تعاريف المؤسسة عند معظم الخبراء ونذكر على سبيل المثال بعض التعاريف،

يعرفها Shumpeter بأنها مركز للإبداع ومركز للإنتاج، أما بيرو perroux فتقوم المؤسسة بتركيب السلطات،

أما قلبراث Galbraith فيرى أن المؤسسة تتميز بتقسيم السلطات وبروز هيكله التقنيين Technostructure الذين يملكون السلطة⁽¹⁾.

أما M.Truchy فيعرف المؤسسة على أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

يمكن أن تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضاعفة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني.⁽²⁾

فالمؤسسة الاقتصادية هي شكل اقتصادي، وتقني، وقانوني، واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل، أو إنتاج سلع الاستهلاك، أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة... الخ.

(1) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2009م، ص.27،28.

(2) فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، 1429هـ، 2008م، ص.56.

- 1- المؤسسة ذات الشكل الاقتصادي: لأن ضمنها يتم جمع عناصر الإنتاج (العمل مع وسائل الإنتاج) بغية الحصول على سلع أو على خدمات تخصص لاستهلاك المواطنين ولمصلحتهم، وينبغي أن يتم استخدام عناصر الإنتاج بشكل عقلاني، وأن يوظف الناتج الفائض على نحو ملائم داخل المجتمع.
 - 2- المؤسسة ذات الشكل التقني: ونعني بذلك أنه يتم أثناء عمليات بداخلها استخدام تكنولوجيات وتقنيات تتطور باستمرار لتتماشى مع منجزات الثورة العلمية المعاصرة، وهي مسألة حيوية بالنسبة للمؤسسة إذا أريد لإنتاجها أن يكون بالسوية العالمية ولإنتاجيتها أن تكون بالمستوى الاقتصادي المطلوب، ويدخل في هذا النطاق أشكال تبسط العمليات الإنتاجية وتخصيص العمال بأجزاء من العمل تشكل دورة إنتاجية يتعود العمال مع الزمن إتقانها.
 - 3- المؤسسة ذات الشكل القانوني: أي أن للمؤسسة صفة اعتبارية مستقلة وتحمل اسما مستقلا ولها ميزانيتها المستقلة ونظامها الخاص بها، ولها حسابها المصرفي، ولها خطتها الخاصة بها، أيضا على الرغم من أن المؤسسة تعمل ضمن خطة الدولة العامة وملكيته تعود للدولة، وهذا الكيان القانوني ضروري وهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسات ضمن قطاع الدولة لمعرفة النجاحات والخسائر والمحاسبة عليها.
 - 4- المؤسسة ذات الشكل الاجتماعي: وقد اكتسبت المؤسسة الاقتصادية هذه الصفة الاجتماعية لأسباب مختلفة، إما السبب أن من يعمل فيها ليس فردا واحدا وإنما مجموعة كبيرة من الأفراد أو لكون إنتاجها مرتبط بمؤسسات أخرى عديدة أو لأن سلعا معدة لمجموعة كبيرة من المواطنين.
- فالمؤسسة الاقتصادية هي الوحدة الإنتاجية التي تقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها، والمزودين بالموجودات المالية (الأموال النقدية السائلة) أو الموجدات المادية (وسائل الإنتاج، الآلات والمعدات و الأبنية والمواد الأولية) والتي تعود ملكيتها للشعب، والمؤسسة تكون الوحدة الأساسية في الاقتصاد الوطني وتعمل على إنجاز المهمة المخصصة لها وفق خطتها المنبثقة من خطة الدولة العامة والتي تهدف إلى مزاولة الإنتاج الموسع، كما أنه عليها أن تقوم بدور المنتج السلعي الاشتراكي الذي يقوم بتزويد المواطنين باحتياجاتهم، ويتم إقامتها من الدولة إلا أنها تتمتع باستقلالها من الناحية الحقوقية والاقتصادية⁽¹⁾.
- أما ناصر دادي عدون فيعرف المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج+تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".
- حسب اتجاه L.von BERTALANFFY فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعيا واقعيًا وكمعامل اقتصادي، وتتمتع بخصائص تنظيمية يمكن وضعها كنظام مفتوح.

(1) صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982م، ص. 58، 60.

والنظرة الحديثة للمؤسسة بكل جوانبها، ومن منظور أكثر شمولية وتصور، وفي إطارها الداخلي يرى أصحاب هذا النظرة أن المؤسسة شبيهة بالهيكل البيولوجي للكائن الحي، في إطارها الداخلي والخارجي فإنها نظام بمعنى الكلمة، إن المقارنة بالهيكل العضوي للكائن الحي وهيكل المؤسسة يصل إلى تطابق الهيكلين في آن واحد. إن وجود الأعضاء في الهيكل البيولوجي كالرأس، اليدين والرجلين يقابله وجود أجزاء للمؤسسة كالمديرية، الأقسام والمصالح، وبم أن كل عضو من الأعضاء يقوم بوظيفة أو مجموعة وظائف فإن أجزاء المؤسسة هي كذلك تقوم بنشاط معين أو مجموعة من الأنشطة كالتموين، الإنتاج، التوزيع، والبيع.... الخ، وترتكز النظرة الحديثة للمؤسسة على الوظائف.

يتميز المخ في الهيكل البيولوجي بإصدار الأوامر والتنسيق بين الحركات للأعضاء المكونة لهذا الهيكل البيولوجي يقابل في ذلك في المؤسسة الإدارة بكل صلاحياتها، إن التجاوب مع المحددة من المخ واتخاذ القرارات يرتبط بشبكة من المعلومات والإشارات في الهيكل العضوي، ونجد في المؤسسة نظاماً قائماً للمعلومات، تتخذ على أساسه القرارات. إن تنفيذ القرارات يعتمد على انتقال الأوامر من الرأس إلى الأعضاء في الهيكل البيولوجي، وفي المؤسسة يجري التنفيذ من طرف المستخدمين في المستويات السفلى، في حالة سلامة هذا الجسم فإن كل عضو يقوم بأعماله ويتحمل مسؤولياته وذلك في حدود صلاحياته، أما في حالة العجز أو المرض فإن الأعمال لا تنجز بشكل طبيعي وجيد، وعندما تقوم كل المصالح بأعمالها في المؤسسة بشكل جيد فإنها تزدهر وتنمو، وفي حالة خلل العضو الناجم عن سوء التنظيم أو شيء آخر فإنه يصعب عليه القيام بمهامه فإنه يعكس ذلك عليها، وحينها يظهر الخلل والقرارات تكون غير دقيقة. من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن المؤسسة تعتبر النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، فهي تعبر عن علاقة اجتماعية، فهي كائن اقتصادي على شكل نظام مجهز لمهمة لأنها مكونة من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف وفق مجموعة من العوامل والأنشطة المساعدة لها، وعلى رأسها الإدارة التي تمثل نظاماً فرعياً لها للتوجيه والقيادة والتسيير، وذلك بوضع الأهداف والغايات التي توضح طريقها واتجاهها في شكل سياسات وقواعد منظمة للأنشطة ومنسقة للعلاقات داخلها⁽¹⁾.

2- أنواع المؤسسة:

لقد استقر الفقه والقضاء على تقسيم المؤسسات العامة إلى ثلاثة أنواع وهى: المؤسسات الإدارية، والمؤسسات الاقتصادية، والمؤسسات المهنية، وهذا التقسيم الثلاثي للمؤسسات العامة استمد من التقسيم المتعارف عليه في مجال المرافق العامة والتي تنقسم بدورها إلى مرافق إدارية ومرافق اقتصادية ومرافق مهنية.

1- المؤسسات الإدارية: هي تلك المؤسسات التي تمارس نشاطاً ذا طبيعة إدارية محض وتتحدها الدولة كوسيلة لإدارة مرافقها الإدارية العامة أي نشاطاتها العامة التي تتولاها لتقديم خدمات أساسية للمجتمع كالتهليم والصحة والبريد

(1) قمانه محمد، مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة غرداية، ديسمبر، 2011م.

والخدمات الاجتماعية الأخرى، وكانت هذه الخدمات تدخل أساسا في وظيفة الدولة التقليدية التي كانت مقصورة على النشاط الإداري البحث، وكانت المرافق العامة تديرها الدولة وقتئذ مرافق إدارية تخضع لنظام قانوني واحد، فأخرجتها من نطاق الإدارة المركزية ومنحها القانون شخصية معنوية وقسطا من الاستقلال في إدارة شؤونها بهدف تحقيق غرضها.

ورغم ذلك لازال هذا الاستقلال يعتبر امتداد لفكرة الدولة، وتعتبر المؤسسة الإدارية من أقدم المؤسسات في فرنسا إذ يرجع ظهورها إلى ما قبل القرن التاسع عشر.

والمؤسسة العامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في أنشطتها للقانون العام، ويختص القضاء الإداري بالفصل في المنازعات المتعلقة بها، كما يخول لها القانون العام جملة من الامتيازات ومن أهمها امتيازات السلطة العامة وكذلك قراراتها تعتبر قرارات إدارية، كما تعتبر أموالها أموالا عامة وعمالها موظفين عموميين. ولقد عرفت الجزائر أسلوب المؤسسة العامة ولذلك أحدثت كثيرا من هذه المؤسسات في المرحلة الأولى، و الوسيلة التي اتبعت في إحداثها كانت إما قانونا أو بمرسوم، وهذه الوسيلة في إحداث المؤسسة كان معمولا بها في الدستور الفرنسي عام 1958م ثم عدل عن هذه القاعدة فاشترط أن يكون إحداث المؤسسة من اختصاص الإدارة بموجب قرارات إدارية وكانت الجزائر تتبع هذه القاعدة قبل صدور الأمر المؤرخ في 31 ديسمبر 1965م، المتعلق بقانون المالية لسنة 1966م، الذي أشار إلى إحداث المؤسسة بنص تشريعي إذا كانت لها أهمية وطنية، وتحدث بواسطة مرسوم إذا كانت ليست كذلك.

ومن أمثلة المؤسسات ذات الطابع الإداري نذكر منها على سبيل المثال، معاهد التكنولوجيا، حيث أشارت المادة الأولى من الأمر 69-106 المؤرخ في 26 سبتمبر 1969م إلى إحداث معاهد تكنولوجية في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وشخصية مدنية واستقلال مالي وكذلك المعهد العالي للبحرين وقد عرف المشرع الجزائري فكرة المؤسسة العامة الإدارية بذات المفهوم والنظام المعروف في القانون الرسمي.

ويلاحظ انه حاول الابتعاد عن المفهوم الذي اعتمده المشرع الفرنسي فيما يتعلق بالمؤسسة الإدارية وذلك بإيجاد أنظمة قانونية خاصة بالمؤسسات الإدارية في الجزائر وقد توصل إلى إيجاد قانوني للمؤسسات يختلف عن مثيله في فرنسا، وذلك بصدور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات العامة بموجب الأوامر والمراسيم والقرارات التي أصدرت بخصوص إحداث بعض المؤسسات⁽¹⁾.

2- المؤسسات المهنية: هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص لهم مصلحة مشتركة وعادة ما تكون هذه المصلحة مهنية معينة مثل نقابة المحامين ونقابة المهندسين ونقابة الأطباء، يخول لها القانون الاستقلال في ممارسة شؤون المهنة والإشراف عليها عن طريق هيئة منتخبة من الممارسين لهذه المهنة، أو تلك، وتملك هذه المؤسسة المهنية سلطة إلزام أعضائها وذلك من أجل تحقيق مصلحة ممارسة المهنة وسياسة الدولة معا.

(1) زغودو علي، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر

وحين يكسبها القانون الشخصية المعنوية لا يلحقها من العدم إنما يعترف بوجود مجموعة بشرية فعلا تمارس نشاطا معيناً، ولقد عرفت الجزائر هذا النوع من المؤسسات المهنية والتي تتمثل في نقابة المحامين الجزائريين ونقابة الأطباء ونقابة المهندسين... الخ.

ولازال هذا النوع من المؤسسات مرتببا ارتباطا وثيقا بالنظام القانوني الذي كان معمولا به في الجزائر قبل الاستقلال رغم صدور قوانين جزائرية تنظم هذا النوع من المؤسسات المهنية التي كانت قبل الاستقلال تابعة مباشرة للنظام القانوني المطبق على هذا النوع من المؤسسات في فرنسا مع وجود نوع من الاختلاف في المؤسسات المهنية في الجزائر باعتبارها دولة اشتراكية.⁽¹⁾

3- المؤسسات الاقتصادية: كانت وظيفة الدولة الحارسة تنحصر في الميدان الإداري الضيق، غير انه نظرا لظهور الأفكار الاشتراكية تدخلت الدولة في إدارة الأنشطة الاقتصادية، الأمر الذي أدى إلى ظهور مرافق عامة اقتصادية أسند تسييرها إلى منظمة عامة تسمى المؤسسة العامة الاقتصادية وهي تتمتع باستقلال إداري يخول لها تحقيق الهدف الذي أحدثت من أجله وذلك بقصد إشباع الحاجات العامة ومنحت لها شخصية معنوية واستقلال مالي وإداري عن الدولة.

وبالإضافة إلى هذه الأنواع الثلاثة من المؤسسات هناك من يضيف نوعا رابعا وهو المؤسسات التجارية الهامة التي كانت تدير دواليب التجارة أما بعد الاستقلال فلقد أحدثت الدولة الجزائرية مؤسسات تجارية أناطت بها مسألة إدارة الخدمات التجارية لتوزيع السلع أو المنتجات الاستهلاكية التي تنتجها مؤسسات أخرى تخصص في ميدان التصنيع أو الإنتاج.

المطلب الثاني: مفهوم التسيير

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في التخطيط، التنظيم والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي **تيلور Taylor** "بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".

أما في نظر **سيمون H.Simon** فإن "التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل".⁽²⁾

ويعرف أيضا بأنه "مجموعة من العناصر الثابتة في المجالات والمؤهلات العلمية أو حفظ القواعد والمعادلات فيها".⁽³⁾

(1) نفس المرجع، ص.28.

(2) عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص.107.

(3) محمد زهير حمام، من هنا سيبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006م، ص.50.

وهو أيضا تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساس التخطيط، التوجيه، التنظيم والرقابة فهو باختصار تحديد الأهداف بلوغها ويتمثل المبرر العملي لوجود التسيير وأجهزته في قدرته على أداء الأهداف وهو خلق المنافع على اختلاف أنواعها إذ يمكن أن نعتبر التسيير جهاز المؤسسة، فالمؤسسة بدورها هي جهاز المجتمع توجد للقيام بمساهمات ووظائف اقتصادية واجتماعية معينة لذا لا بد من النظر إلى التسيير على أنه عملية تحويل منتجة لا غنى عنها للحصول على السلع والخدمات إذ لا تستطيع المنشأة القيام بهذا الدور إلا من خلال جهاز التسيير. (1)

ولكي نتعرف أكثر على مفهوم التسيير **Management** بشكل واسع فلا بد أن نبرز مميزاته الأساسية .

1- التسيير علم وفن: هو مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين سمات القائد، قدرة الاتصال ومعرفة المهام، قدرة التأثير... الخ)، إن التفكير التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد، الرياضيات، علم النفس، علم الاجتماع، العلوم السياسية والاتصال، الإعلام الآلي، الأنترولوجيا.

2- التسيير المبني على وظائف: تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة والقيادة والمراقبة وهكذا للوظائف الأخرى حسب الشكل رقم (6) المسمى بعجلة التسيير المنسقة إلى أربعة مراحل وكل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية وبذلك نصل إلى اثني عشر عنصر.

3- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب التسويات المطلوبة.

4- التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة. (2)

5- للتسيير تطابق مع الأداء وهذا يتضمن ثلاث عناصر:

- تحقيق مشروع معقد يستلزم علينا مساهمة أكثر من عامل واحد.

- دور المسير يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عملية ما.

- إن البحث عن الفعالية الإنتاجية (efficacite) الكلية هي من متطلبات الكل في كل لحظة.

6- للتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية.

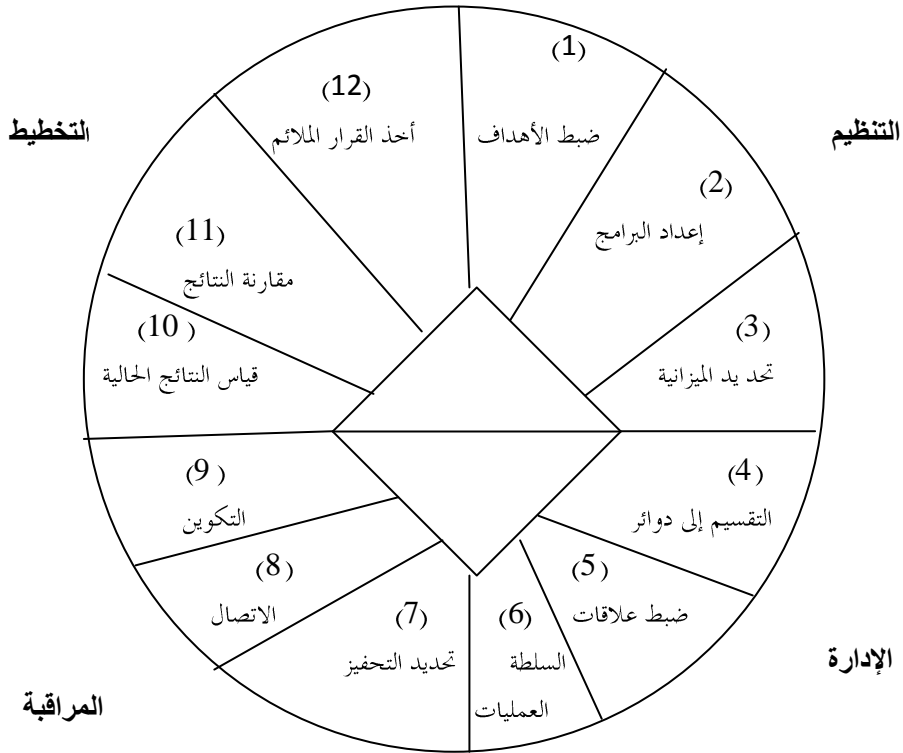
7- نستنتج أن للتسيير برنامج عدة عامة وخاصة تكون تابعة للمشاكل المدروس. (3)

(1) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير والتنظيم والمنشأة، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995م، ص. 5.

(2) عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع، ص. 108.

(3) نفس المرجع السابق، ص. 110.

الشكل رقم (6) يوضح عجلة التسيير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع، ص 109.

المطلب الثالث: مبادئ التسيير

- لقد أورد هنري فايولور أربعة عشر مبدأ يستخدمها في حياته العملية، تطبق على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال كالتجارة، السياسة والأعمال الخيرية وحتى الحرب وحيث قال أنها مرنة وليست مطلقة وقد ركز عليها لأن تجربته دلته على أنها شاملة يمكن تطبيقها في أي منشأة ومن هذه المبادئ نذكر ما يلي:
- ✓ تقسيم العمل والتخصص في أجزائه: ينطبق على الأعمال كافة، فنية كانت أو تسييرية .
 - ✓ السلطة والمسؤولية: إن السلطة التي تعطي المسير في إصدار الأوامر يجب أن تتساوى مع المسؤولية التي هذا الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة له.
 - ✓ الانضباط: أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر و هو يعكس نوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.
 - ✓ وحدة الأمر: حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط هو رئيسه المباشر.
 - ✓ وحدة التوجيه: يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.
 - ✓ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تكون أهداف المنشأة الأولية على أهداف الأشخاص العاملين فيها.
 - ✓ تعويض الموظفين: بإعطائهم مقابلاً يتناسب مع الأعمال التي يؤديونها لصالح المنشأة.
 - ✓ اللامركزية أو تفويض السلطة: مما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.
 - ✓ التدرج الرتبوي للسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل، وهذا مع إمكانية إقامة جسور أفقية للاتصال والتنسيق المباشر في حال الضرورة وبمعرفة الرؤساء المباشرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث الارتباك.
 - ✓ النظام: يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معين وأن يكون هذا المكان مناسباً.
 - ✓ الإنصاف والبساطة: أي معاملة العاملين في المنشأة بالعدل وبحسن النية وهو أمر يتطلب الكثير من الخبرة من جانب الرؤساء المعنيين.
 - ✓ استقرار الأشخاص: يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتاً ، لذا فإن عدم استقرار الأشخاص في هذه الأعمال تنفيذية كانت أم تسييرية يعتبره ظاهرة مرضية.
 - ✓ المبادرة: تحتاج المنشأة إلى القدرة على التنظير وعلى تصور الخطة مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها، ويتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء وبغورهم الشخصي من أجل تشجيع رؤوسهم⁽¹⁾.

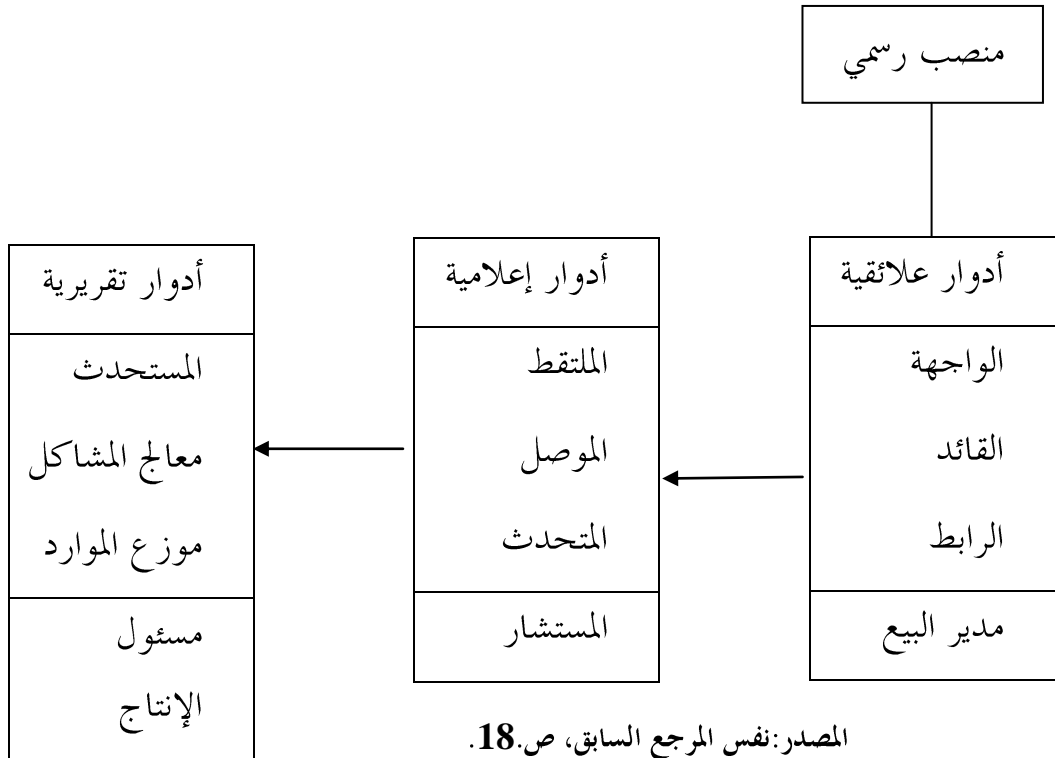
(1) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير: أساسيات وظائف وتقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون

المطلب الرابع: دور المسير داخل المؤسسة

يقوم المسير بتمثيل عدة أدوار وهي:

- الأدوار العلائقية: تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:
 - الواجهة: المسير هو الممثل أو صاحب الأمر في وحدته أو إدارته.
 - القائد: يتمثل هذا الدور في توجيه الرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.
 - الرابط: حيث يمثل المسير دور همزة وصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين داخل التنظيم وخارجه.
- الأدوار الإعلامية: تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية.
 - الملتقط: للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.
 - الموصل: لتعريف الرؤوسين على مجريات الأمور.
 - المتحدث: مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.
- الأدوار التقريرية:
 - المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.
 - معالج المشاكل: يتفادى المشكلات قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
 - موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام والوسائل ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.
 - المفاوض: هو الذي يبرم العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات.⁽¹⁾

الشكل رقم (7) يوضح أدوار المسير



المصدر: نفس المرجع السابق، ص.18.

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص.17.

المبحث الرابع: الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية

المطلب الأول: نماذج الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية

لقد مرت العملية الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية الاقتصادية العمومية بعدة مراحل، تختلف كل مرحلة عن الأخرى من حيث قناة الاتصال وعملية التسيير واتخاذ القرار في كيفية فهم وتطبيق عملية الاتصال على المؤسسة، لكن الخلل الذي نلاحظه لم يكن يكمن في هذه البرامج المتبعة وإنما في العمال والمسيرين في حد ذاتهم.

1-مرحلة التسيير الذاتي: دامت هذه المرحلة من سنة 1962م (بعد الاستقلال مباشرة) وإلى غاية سنة 1965م، كما أن هذه الفترة شهدت إنشاء صناعات أساسية وإقامة تكامل وتناسق بين الزراعة والصناعة، إضافة إلى الاعتماد على الدولة كصانع أساسي لها، لكن الاقتصاد الجزائري كان شبه مدمر حيث أن 90% من العاملين بالإدارة والمراكز الحساسة كانوا من المعمرين والأجانب عند نيل الاستقلال غادر هؤلاء مناصبهم تاركين وراءهم مؤسسات ومزارع وإدارات مهملة.⁽¹⁾

وعليه كان على الدولة أن تتبع إجراءات اقتصادية مناسبة لتلك الظروف، كما أن القطاع الخاص يكاد أن لا نلمحه، فلا مقاولين ولا رأسماليين ولا تقنيين وطنيين، ومن الجانب الثقافي نلاحظ أن المسيرين تميزوا بعدم امتلاكهم لخبرة تسييرية وعدم قدرتهم على إيصال المعلومات إلى كافة العمال، إضافة إلى عدم وجود قنوات اتصال تسهل على المسيرين أو المكلفين بهذه العملية إيصالها في وقتها المناسب، فلقد كانت تستغرق أوقاتا طويلة لأنها كانت متمركزة في بعض المناطق كالشمال، فمثلا مركب الحجار كان منحصرًا في موقع يجعل من عملية اتخاذ القرار صعبة ومعقدة. فالمسير آنذاك كان لا يمتلك مستوى علمي كافي هذا من ناحية المسيرين، أما من ناحية العمال فقد كانوا يواجهون عراقيل أصعب من المسيرين، كعدم التخصص وعدم تقسيم الأعمال بين العمال، إضافة إلى أوقات العمل لم تكن محددة بقوانين رسمية، كما أن العمال كانوا يحصلون على أجور بسيطة، ولم يكن لديهم امتيازات كالحوافز المادية والمعنوية.⁽²⁾

إن غياب الثقافة العمالية كان أيضا (عاملا آخر) مشكلا آخر في طريق تحسين عملية الاتصال، زد على ذلك كبر حجم المؤسسات العمومية من حيث خدماتها ومهامها المختلفة، كل هذا أدى إلى خلل في التوازن لم يحقق الفاعلية المرجوة، ناهيك عن بعض المهام الأخرى الخارجة عن نطاقها كالنقل والسكن والتكوين. وعليه يجب أن تتخلى الدولة ما أمكن عن العديد من المؤسسات (إعادة هيكلتها والسعي إلى خصوصتها بصورة تدريجية ومنظمة).

⁽¹⁾ معمر داود، مقارنة ثقافية للمجتمع الجزائري: دراسة لبعض الملامح السوسيونفسية والاقتصادية دار طليطلة، ط1، 2009م

ص.141، 140

⁽²⁾ قمانة محمد، مقياس التحليل السوسولوجي للمؤسسة الجزائرية، علم الاجتماع تنظيم وعمل، المركز الجامعي غارديّة، ديسمبر

م.2011

كما أن المؤسسة كانت بدورها تعاني من نقص الإطارات واليد العاملة المؤهلة لأنه قبل الاستقلال لم يكن العمال الجزائريين يعملون في المناصب التقنية وإنما في ورشات التنفيذ.⁽¹⁾

تميزت هذه الفترة بالتصنيع و هيمن المعطى الأيديولوجي و الأهداف الاجتماعية على الحياة الاقتصادية و أدى العمل المتزايد إلى امتداده خارج الأوقات الرسمية ، و هذا ما أدى إلى الاحتكاك المفرط بين العمال فيما بينهم و مع مسئوليتهم المباشرين .

2-مرحلة التسيير الاشتراكي: مع بداية 1971 كانت الشركات الوطنية تساهم بإنتاج حوالي 85 % من

المنتجات الصناعية ، و توظف حوالي 80 % من إجمالي القوى العاملة ، فالتجهت الدولة إلى تبني نمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، و القائم أساسا على الملكية العامة لوسائل الإنتاج ، و صار عمال الشركات طرفا مهما في تسييرها و مراقبتها ، هذا ما كان يسمح للمسيرين و العمال بالمشاركة في وضع و رسم السياسة العامة للشركة . لقد حاول هذا النمط خلق تقاليد جيدة في الاتصال المكثف بين جميع أطراف العملية الإنتاجية و الإدارية، بحيث أصبح العامل يعايش و يحاكي زملاءه في العمل أكثر من عائلته .

لقد تميزت هذه الفترة باتصال مرن في نفس المستوى التنظيمي ، أي ما يصطلح عليه بالاتصال الأفقي ، مع غزارة في الاتصال النازل ، و غياب شبه كلي للاتصال الصاعد الفعال . لقد كان من أهداف هذا النمط من التسيير خلق التنسيق و التوافق بين مصالح الأطراف الفاعلة في الشركة، و التقليل ما أمكن من التناقضات الموجودة ، إلا أن التطبيق الميداني أتى بالكثير من النتائج غير المشجعة ، منها :

1-سيطرة الجهاز المركزي على عملية اتخاذ القرارات ، مما جعل الصلاحيات المنصوص عليها في القانون الأساسي شكلية ، لا يمكن تجسيدها عمليا ، في ظل اقتصاد مهيكّل بشكل يرجع فيه اتخاذ القرارات النهائية للجهاز المركزي وهو ما يؤدي إلى بيروقراطية ، و تضيق كبير للوقت .

2-عدم التحديد الدقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات.⁽²⁾

3-جهود و عدم مرونة العلاقات .

4- غياب الأطر و الهياكل التي تضمن عدم خروج مجلس العمال و الإدارة معا ، عن الإطار العام المحدد وعن أهداف الشركة .

5-ظهور تصارع شبه دائم بين الإدارة و مجلس العمال .

6- طبيعة و نوعية بعض الأمور المتعلقة بالتسيير اليومي للشركة ، يتطلب نوعا من التخصص و الاحتراف ، مما يجعل من الأفضل عدم طرحها للمناقشات العامة ، أو للتصويت عليها من طرف كل العمال .

7- بروز سلوكيات سلبية ساهمت في النيل من نفسية المسيرين و العمال التزهاء ، فقد أصبح ممثلو العمال المنتخبين

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق.

⁽²⁾ محمد سالم، مقال حول تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية

الثالثة، جامعة البليدة.

عرضة للمساومات ، من قبل بعض المسيرين في الإدارة المحلية أو المركزية ، بل أن الأغرب أن بعض المسيرين أنفسهم أصبحوا - هم أيضا - عرضة لضغوطات من ممثلي العمال لتلبية أغراضهم الشخصية الضيقة ، و صار لبعض ممثلي العمال قوة تفاوضية أكبر من المسيرين أنفسهم ، للحصول على الامتيازات داخل المؤسسة (سيارات ، مكاتب ...) مما أثر سلبيا على مردودية العمال ، و دفعهم للقيام بالإضرابات المطولة عن العمل (تدوم أحيانا عدة أسابيع) ، فقط لعزل ممثليهم على مستوى الوحدة أو الشركة .

8- تفشي مظاهر التذمر و عدم الرضى لدى العاملين .

9- الحجم الكبير للشركات ، تجسيدها لمنطق التسيير المركزي ، فقد توصلت عملية التشخيص و الحوصلة التي قامت بها وزارة التخطيط و التهيئة العمرانية للفترة 1967 - 1980 إلى التأكيد على الحجم الكبير لهذه الشركات ، مما جعلها صعبة التسيير ، و قيام الشركات بوظائف سياسية و اجتماعية .

3- مرحلة إعادة الهيكلة: منذ بداية الثمانينات ، حدث التراجع ، و قامت الدولة بالبحث عن مبررات التحول نحو نمط آخر من التسيير ، إلا أن التباطؤ كان شديدا و مقصودا، و كانت البداية مع عمليات إعادة الهيكلة لهذه الشركات الكبرى إلى مؤسسات عمومية ، تكون صغيرة الحجم ، ليتمكن المسيرون من التحكم فيها ، و تحسين مردوديتها المالية و الاقتصادية، و قد أطلق على هذه العملية إعادة الهيكلة العضوية Restructuration Organique 1982 للشركات الوطنية.⁽¹⁾

أسفرت هذه العملية عن تضاعف عدد المؤسسات عدة مرات، و صارت تسمى بالمؤسسات العمومية ، ثم تمت إعادة الهيكلة المالية (1988) Restructuration Financière بهدف تمكين المؤسسات العمومية الجديدة من الانطلاق بنفس جديد في العملية الإنتاجية .

لقد كان التخلص من البيروقراطية ، و المركزية المعرقلة لنشاط المؤسسة ، و القاتلة لروح المبادرة و الإبداع ، واحدا من أبرز أهداف هذه التغييرات ، إضافة إلى تحميل مسيري هذه المؤسسات عواقب النتائج ، التي تحصل عليها مؤسساتهم ، و كذلك وهو الأهم - في نظرنا - إفساح المجال للقطاع الخاص كي يخفف عن خزينة الدولة ، مبالغ ضخمة من الاستثمارات - و خاصة بالعملة الصعبة - كانت تكلفها الشركات الوطنية ذات المردود الضعيف و الإيراد المتدهور عاما بعد عام ، و لقد ارتفع العدد من 100 شركة وطنية - قبل إعادة الهيكلة - إلى 460 مؤسسة عمومية اقتصادية .

4- مرحلة الاستقلالية: التي بدأت منذ 1988، فقد فشلت المؤسسات العمومية الاقتصادية مرة أخرى ، و لم تستطع التخلص من عجزها، رغم التطهير المالي الذي قامت به الدولة دون جدوى عدة مرات .

مما جعل هذه الأخيرة تتجه تدريجيا إلى نفذ يديها من هذه المؤسسات بإعطائها استقلاليتها المالية و التسييرية

⁽¹⁾ نفس المرجع.

وإنشاء صناديق المساهمة ، التي تقوم بتسيير و مراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة ، ثم الشروع في حوصصة المؤسسات العمومية المفلسة ، منذ صدور قانون الخصخصة سنة 1995 .⁽¹⁾

إن الأهم بالنسبة لنا هو المشهد الاتصالي في مؤسساتنا الاقتصادية ، فقد رافق هذه التغيرات المتتالية ، ظهور جو نفسي واجتماعي، لا يبعث أبدا على الارتياح ، بفعل تغير أنماط التسيير و علاقات العمل، و تغير تركيبة المجتمع، مما أثر سلبا و بصفة واضحة ، على العلاقات الاتصالية داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية، وكان من نتائجها السلبية ما يلي :

- عرفت المؤسسة - في هذه الفترة - تسييرا إداريا و تنظيميا فضيعا.

- أصبح غرض العامل من أداء واجبه هو الأجر لا غير .

- غياب دور فعال للنقابات.

ونتيجة لتأزم الأوضاع الاقتصادية ، عرفت المؤسسات الجزائرية مرحلة الإصلاحات ، التي رافقها انفتاح سياسي وإعلامي واسع و مفاجئ، و انعكس ذلك على الإطار الاتصالي ، حيث أعطت النقابات للعامل الحق في الدفاع عن حقوقه ، فظهرت الإضرابات لتعزيز موقف الاتصال الصاعد - الذي طالما شهد خمولا - بحيث أصبح للعامل حق الاحتجاج و التعبير عن رأيه دون الخوف على منصبه أو مستقبله وأصبح الاتصال مرنا و في متناول الجميع الدعوة إلى الإضراب أو الاحتجاج على قرار، ولكن الصراعات الأيديولوجية التي كانت لها امتدادات طبيعية ، في الوسط المهني ، أفسدت العلاقات ، و شحنت الأجواء بغيوم الشك ، و التربص ، و تصفية الحسابات.

المطلب الثاني: وضعية الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية

لحل مشكل الاتصال كان يظن عادة أنه إذا كان من المطلوب وضع نظام اتصال، لإعلام العمال و ضمان تبادل المعلومات، هو لهدف الآثار المقبولة التي يمكن أن تقدمها هذه الإجراءات في علاقات العمل، في حين أن فعالية نظام الاتصال والإجراءات التي تجعل مجموع العمال في المؤسسة مستعدين للمساهمة في تبادل حقيقي للمعلومات ولوجهات النظر، تتعلق في جزء منها بالجو العام لعلاقات العمل التي تسود في المؤسسة، وفي الحقيقة فالاتصالات الجيدة تعكس في كثير منها نوعية علاقات العمل التي تساهم في تحقيقها.

وهكذا فإن الاتصال في المؤسسة لا يرتبط فقط بالأهداف والوسائل التي يمكن للإدارة أن توفرها له وإنما يرتبط أيضا بالجو الداخلي فيها، وبالعلاقات العمل التي يؤثر فيها بشكل كبير كل من النموذج التنظيمي السائد، والطرق المستعملة في التسيير، والاهتمام بالعمال في مختلف مستوياتهم، بالإضافة إلى جوانب أخرى لها علاقة بذلك، مثل علاقات العمال بين عمال التنفيذ ورؤسائهم المباشرين، أو بين هؤلاء والإطارات... الخ.

1- عدم الرضا بين الأفراد في الهرم الإداري: المؤسسة الجزائرية العمومية عانت وتعاني من ضعف وسوء العلاقات في هذه الجوانب، حيث يرى العمال التنفيذيون مثلا في العديد منها، أن رؤسائهم لا يقومون بمهامهم، أو ليس لهم من

(1) نفس المرجع السابق

مهام غير الضغط والأمر دون فهم حقيقة ما يفعلون، وما هو موجود في وضعية العمال التنفيذيين، أو أن هؤلاء لا يستفيدون من عملهم بقدر ما يستفيد منه رؤسائهم في مجال المكافآت. (1)

وهناك حالات أخرى تسبب توتر وتدهور العلاقات بين الأفراد في الهرم الإداري وما يصاحب هـ من أثر سلبي على حركة المعلومات في مختلف الاتجاهات وما له من نتائج في المؤسسة نظرا للدور الهام الذي يقوم به الوسيط في توصيل المعلومات وما يتطلبه من حسن اختيار وتوجيه ومشاركة.

ومن هذه الحالات مثل ما يتم في بعض المؤسسات الوطنية من تغيير من وقت لآخر في هيكل المناصب ، حيث كثيرا ما يجد مرؤوس سابق نفسه رئيسا لرئيسه السابق، وتغيير هذ هـ المناصب والأدوار عادة خاضعة لمقاييس وأهداف أو تبريرات مقبولة، وهي في نفس الوقت تخلق جوا صعبا وثقيلًا وسيئا في العمل، وفي علاقات العمل، وكثيرا ما تؤدي إلى ظاهرة حركة وتنقل العمال والإطارات، أو إلى ضعف نظام الاتصال وكهربته كما ذكر سابقا.

2-تداخل المشاكل الاجتماعية ونقص الكفاءات: بالإضافة إلى الأسباب الداخلية في المؤسسة التي تؤثر على الاتصال وتجعله لا يؤدي دوره المنوط به، هناك من الأسباب الخارجية المتعلقة بالوضعية العامة للمجتمع الجزائري، أين ينتشر جو عدم الرضا والاطمئنان، وما له من دور وأثر نفسي لدى العمال، ويظهر في كثير من الأحيان في نزاعات وفي أشكال غير مباشرة مثل السلبية اتجاه العمل وأهداف المؤسسة، التغييرات وعدم الاستعداد... الخ.

وهذا الجو والنتائج تضاف إلى ضعف الكثير من الإطارات والأعوان الوسطاء في المؤسسة في مجال الاتصال والمسؤوليات التي من المفروض أن يتحملوها من أجل إعطائه المكانة المناسبة كي يؤدي أهدافه فباستثناء العدد القليل جدا من المسؤولين في المؤسسة الجزائرية العمومية الذين لهم إمكانيات وكفاءات حتى يؤديوا هذا الدور فالباقي لا يستطيعون ذلك، ولا يعطون أهمية كافية للاتصال.

وحتى عند دخول المؤسسة العمومية مرحلة الإصلاحات بعد الاستقلالية فهناك في عدد كبير منها سوء تسيير لنظام معلوماتها، وضعف الاتصال فيها، نظرا للمشاكل البيروقراطية وما ينتج من روح انعزالية. (2)

المطلب الثالث: موقع التكنولوجيا الجديدة في عملية الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية

تلعب الوسائل التقنية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال من تجهيزات ووسائل اتصال إعلام آلية دورا كبيرا سواء من ناحية كونها أدوات جمع، وتخزين ومعالجة المعلومات التي تمتاز بكثرتها في ظروف المؤسسة الحديثة، وتغيرات المحيط المتسارعة والمتجددة، أو من ناحية المساعدة على اتخاذ القرارات الضرورية لسير المؤسسة في مختلف المستويات، التي تستطيع المؤسسة أن توفر للمسؤولين فيها تجهيزات إعلام آلية من القمة إلى مستوى الإشراف على النشاطات القاعدية.

(1) ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية ، الجزائر، ص.142.

(2) نفس المرجع، ص.144.

كما أن لهذه الوسائل دورا آخر في مجال الاتصال وخاصة في الأنظمة الحديثة المتكاملة، والتي لعبت الدور الدافع والمسرّع لحركة التطور للمؤسسة الاقتصادية الغربية، بتوفير الوقت للمسيرين ومتخذي القرارات بالسرعة الفائقة التي تتميز بها هذه التجهيزات مقارنة مع الوسائل اليدوية، وكذلك لما توفره من فعالية وكفاءة في ميدان القرار، خاصة إذا تمت مراقبة مداخل المعلومات واحتفظ فقط بالجيد منها والاستراتيجي، والتكتيكي أي حسب الأنواع لكي تستفيد منها المؤسسة كل منفصل حسب الزمن وحسب المستوى الإداري.

وكانت التكنولوجيا قد اعتبرت على المستوى الاجتماعي من العناصر الواجب التحكم في استعمالها بالتنظيم والاستغلال الجيد حيث "من الضروري أن يرى تنظيم معد بشكل خاص، إذ بدون تقنية فالمجتمع أعزل وبدون معلومات تقنية، وبدون أشخاص قادرين على تطبيقها، فالتقنية ميتة، وبدون تنظيم اجتماعي يضمن الاستعمال العقلاني وتطوير الأنظمة التكنولوجية، فهذه تصبح قليلة الفائدة ومضجرة في التحليل النظامي، هذه المركبة الهيكلية الثانية(التنظيم الاجتماعي) لكل نظام تكنولوجي تدعى بالقياس.

Orgwave:(Paranalogie): قياسا إلى التجهيزات التقنية(Hardware)، والكفاءات المهنية (Software) وتقنيات العمل اللذان يعتبران ضروريان في المؤسسة، والمجتمع عامة، من أجل تحسين مستواها التقني والتنموي، فهما غير كافيين في غياب العنصر الثالث، وهو التنظيم الاجتماعي الواجب توفره لاستغلال العنصرين السابقين⁽¹⁾.

المطلب الرابع: الاتصال و نظام المعلومات والتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

يعرف نظام المعلومات على أنه : " عبارة عن النظام الذي يتكون من مجموعة من الأجزاء (معلومات، أفراد تجهيزات، إجراءات) المترابطة والتي تعمل معا بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المنتظمة(تجميع، تخزين معالجة، تحليل) وعرض المخرجات والنتائج بالأشكال المختلفة للمعلومات (تقارير، أشكال، رسومات مخططات) بحيث تزود النتائج المستفيدين من هذا النظام بطريقة تدعم وتخدم قراراتهم وتسهل أعمالهم". وللإستفادة من نظام المعلومات والوظيفة الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

أولا : إستراتيجية الاتصال وإعادة وظيفة العملية الاتصالية في المؤسسة

- إن إستراتيجية الاتصال كأى إستراتيجية وظيفية أخرى تبنى انطلاقا من :
- تحديد الأهداف العامة للاتصال وما ترجوه المؤسسة في المستقبل ضمن ظروفها الجديدة وإمكاناتها.
- قياس وحصر حجم الجهود الواجب بذلها لتحقيق الأهداف المرجوة .
- القيام باختبارات منسجمة من اجل فعالية في توزيع و استعمال الموارد المتوفرة.
- تحضير ووضع الوسائل المادية، التقنية والمالية الضرورية من اجل تحقيق الإستراتيجية .

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص.165،166.

وحتى تحقق إستراتيجية الاتصال الأهداف المرجوة منها لا بد للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من إعادة الاهتمام بوظيفة الاتصال المتمثلة أساسا في:

- يجب أن تعلم الإدارة العليا عن وجهات النظر، الآراء وشكاوى العمال، وأن تقضي على الشائعات الممكن انطلاقها والتي يمكن أن تخلق جوا من عدم الأمان.
- يجب أن يكون نظام الاتصال قادرا على أن يعطي إمكانية فهم حقوق العمال و واجباتهم و مسؤولياتهم.
- على نظام الاتصال تقديم المعلومات والحقائق الضرورية للعمل.
- إن أي نظام اتصال في المؤسسة عليه أن يهتم بالكفاءة الإنتاجية والفعالية وذلك من خلال خلق روح جماعية فيها وتطوير علاقات إنسانية جيدة بين العمال.

ثانيا : تحديد الأهداف المطلوبة للعملية الاتصالية والوسائل الممكن الاستفادة منها

- أمام المؤسسة العديد من القنوات وحوامل الاتصال الممكنة وعليها القيام بالبحث والعمل لاختيار أحسنها أداء وفعالية. إلا أن هناك بعض القنوات الاتصالية التي تمتاز بأنها من الأحسن في أداء أهداف العملية الاتصالية، منها الاتصال المباشر الشفوي في الأوامر وغيرها وكذا المشاركة الجماعية بالحوار.
- ومهما كانت الوسائل المختارة فعليها أن تسعى لتحقيق الأهداف التالية :
- إنشاء علاقة اتصال مستمر بفضل حرية حركة الأفكار في الاتجاين بين العمال والإدارة.
 - الحوار والمشاورة المزدوجة والتعاون الفعال.
 - إنشاء نظام اقتراحات.
 - العمل على تشجيع المشرفين على العمال وحث البعض منهم للقيام بدور الوسيط بين الإدارة العليا في المؤسسة و العمال في المستويات الأدنى.

ثالثا : المبادئ الضرورية الواجب الاهتمام بها في المعلومات

- نظرا للنقص الملاحظ من ناحية الاتصال وتبادل المعلومات سواء بين المؤسسة الوطنية والمحيط، أو داخل المؤسسة نفسها، فإنه لا يمكن أن تستمر هذه الوضعية لفترات قادمة لان المؤسسات لا تقاس فعاليتها بالإنتاج فقط وإنما بالإنتاج والبيع. ومن المبادئ المتعلقة بالمعلومات، التي تقترحها المنظمة الدولية للعمل، في أن تصل للعامل بشكل منظم ومستمر منذ دخوله المؤسسة تتعلق بالمجالات التالية :
- الشروط العامة للشغل بما فيها الالتزام، التحويل وتوقيف علاقة العمل.
 - إمكانيات التكوين المهني وآفاق التقدم في المؤسسة.
 - وصف وظائف مختلف مناصب العمل، ووضعياتها في النظام الهيكلي.
 - أنظمة النظافة والأمن في العمل، والنصائح من أجل الحذر من الحوادث والأمراض المهنية.
 - الإجراءات المعدة لفحص الشكاوي، وكذا كفاءات عملها وشروط استعمالها.
 - تشغيل أو عمل المصالح الخاصة بمصالح العمل كالعلاج الصحي.

- أنظمة الضمان الاجتماعي أو الحماية الاجتماعية الموجودة في المؤسسة .
- القوانين المتعلقة بالأنظمة الوطنية للضمان الاجتماعي الذي يخضع لها العمال لاشتغالهم بالمؤسسة .
- الوضعية العامة للمؤسسة والآفاق أو خطط تنميتها المستقبلية .
- تطبيق القرارات الممكن أن تؤثر مباشرة على وضعية العمال في المؤسسة.⁽¹⁾

رابعا : ضرورة إعادة النظر في فلسفة الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

إن المعلومات المقدمة وكميتها ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بطرق المعاملة داخل المؤسسة والحوار فيها، وطاقة التعاون فيها تتناسب مباشرة مع كمية المعلومات الموزعة فيها . والمعلومات تعتبر أول الشروط في عملية الحوار الداخلي وبدونها يصبح التأطير يترجم إلى توجيه واسع، وبدونها يصبح المنصب والمستوى المحدد مركز خلط . وهكذا فإن إدخال نظام المعلومات في المؤسسة لا يصبح مقبولا إلا إذا غير رئيس المؤسسة نظريته الخاصة وقبل الحوار المحتم مع عماله، وهذا يعني أيضا القبول بحرية التعبير والاستعداد لإعطاء متابعة لاقتراحات مساعديه، ويفقد جزء من سلطته ليصبح بعد ذلك منشطا للأفراد في مؤسسته .

خامسا : التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة

إن اقتناع المسيرين والمسؤولين في المؤسسة الوطنية بفوائد ودور المعلومات وتبادلها بينها وبين المحيط، والاتصال المستمر بهذا الأخير، يصل بالضرورة إلى العمل على إنشاء صورة أو شعار للمؤسسة خاص بها يجعلها معروفة . وتلعب وسائل الإعلام في الاتصال الخارجي دورا أساسيا، وعلى المؤسسة أن ترسم استراتيجيات وسياسات دعائية وإشهار وإعلام خارجي تعتمد على جوانب حقيقية وتعود عليها بالنتائج الجيدة.⁽²⁾

(1) إيمان فاضل السامرائي، هشام محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص. 34-35.

(2) نفس المرجع، ص. 36.

خلاصة الفصل

إن تطور الاتصال وانتشاره داخل المؤسسات كان استجابة لحتمية التطور التكنولوجي ومسايرة العصر الحديث ليصبح المحرك الأساسي في نشاطاتها واستمراريتها بعد أن كان مجمدا من طرف النظرية الكلاسيكية التي همشته كأداة في تنظيم وتسيير المؤسسات، فكانت تعتبر الإنسان مجرد آلة بدون أية مشاعر أو أحاسيس تؤخذ بعين الاعتبار مما أدى إلى ظهور بعض السلبيات كاللامبالاة والعدوانية تجاه المؤسسة وأهدافها حيث أن الفرد من وجهة نظرها ليس مأجورا لكي يفكر ويشارك بل لينتج فقط.

وبما أن هذا التوجه الذي كان سائدا لم يأتي بنتائج مثمرة سواء على مستوى المؤسسة أو الفرد العامل، ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية وغيرها من النظريات المنادية بضرورة قلب المعادلة وإدخال تغييرات من شأنها الحفاظ على سير المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك بالتركيز على متغير مهم وفعال هو العامل البشري بكل جوانبه المادية والاجتماعية وال نفسية.

ومنه بدا من الضروري الاهتمام بالاتصال الداخلي للمؤسسة مهما كان نوعها ضمنا لاستقرارها وتحسينا لإنتاجها وإشراك العمال وتحسيسهم بالانتماء لها.

وإن كان هذا الاتصال والاهتمام به قد مس كافة المؤسسات الأجنبية والدول المتطورة وترجع على عروشه ليصبح القلب النابض لها، فإن المؤسسات الجزائرية لم تول لهذا العنصر الفعال أهمية بالغة إلا في السنوات الأخيرة، حيث أن نسبة هذه الأهمية تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى حسب نوعية وطبيعة نشاطها.

الفصل الثالث:

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد:

بعد أن تناولنا الجانب النظري المتعلق بالاتصال ودوره في تسيير المؤسسة سنتطرق في هذا الفصل إلى

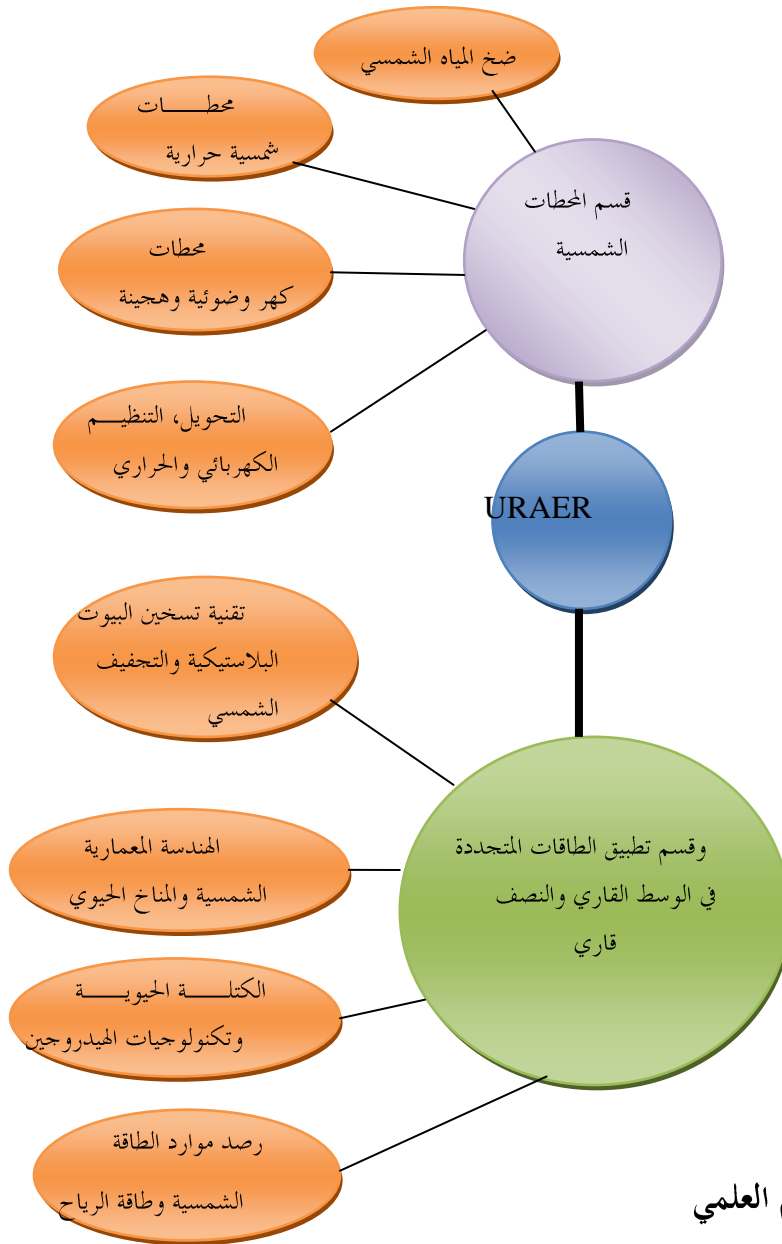
دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة.

المبحث الأول: التعريف بمجمع البحث

1-تعريف المؤسسة:

تم تدشين وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة URAER عام 1999م، وهي ملحقة بمركز تطوير الطاقات المتجددة، الكائن بالجزائر العاصمة، تقع وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة في مدينة غرداية على بعد 600 كلم عن العاصمة و 1 كلم عن مطار ولاية غرداية، والوسائل الهامة المستخدمة لتطوير البحث العلمي في مجال الطاقات المتجددة سمحت لهذه الوحدة أن تصبح شريكا موضع الثقة ونأمل أن تصبح عالميا في المستقبل القريب.

2-التنظيم العلمي:



الشكل رقم(8):التنظيم العلمي

3- مواضيع بحث الأقسام

- دراسة وإنجاز المحطات الشمسية الكهروضوئية .
- المحطات الشمسية الهجينة.
- دراسة وإنجاز المركبات الشمسية.
- دراسة وإنجاز مشاريع لتحسين المياه.
- الألواح الشمسية الهجينة كهروضوئية حرارية.
- ضخ المياه الشمسي الكهروضوئي.
- دراسة أجهزة التناوب المربوطة للشبكة.
- التحكم في الطاقة والتنمية المستدامة.
- الطاقات المتجددة والمحيط.
- موارد الطاقة الشمسية.
- التتبع الشمسي.
- الهندسة المعمارية الشمسية والمناخ الحيوي.
- الطاقة الحرارية في المنازل.
- الطبخ الشمسي.
- تأثيرات العزل الحراري.
- تسخين البيوت البلاستيكية والتجفيف الشمسي.
- الكتلة الحيوية في النخيل.
- تقييم المياه الجوفية الحارة.

4-التكوين

وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة تضمن مشاريع نهاية الدراسة (مهندس) وتمتلك إمكانيات علمية لتأطير مشاريع ما بعد التدرج.

وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة تملك قدرات للتكوين في ميدان الطاقات المتجددة والتسيير الطاقوي مثل:

التحكم في الطاقة، والموازنات الطاقوية، الخ....

5-تقديم الخدمات

وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة تضمن تقديم الخدمات لدراسة وإنجاز مشاريع لمحطات شمسية.

-دراسة وإنجاز محطات شمسية كهروضوئية (الإنارة الكهروضوئية، ضخ المياه الشمسي، الخ....).

- تغذية بالطاقة الشمسية للبيوت الذاتية (كهرباء، تسخين المياه، الخ..).
- البيوت البلاستيكية الذكية.
- الموازن الطاقوية.
- معطيات جوية (للبيع)، الإشعاع الشمسي، حرارة الجو، سرعة الرياح، ..الخ.

المبحث الثاني: خصائص العينة

جدول رقم (1) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة
[28-24]	4	%13.33
[33-29]	10	%33.33
[38-34]	11	%36.66
[43-39]	1	%3.33
[48-44]	4	%13.33
المجموع	30	%100

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين الذين يمثلون نسبة %36.33 يتراوح سنهم بين [38-34] تليها نسبة %33.33 من المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين [33-29]، تليها نسبة %13.33 من المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين [28-24] و[48-44]، تليها نسبة %3.33 من المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين [43-39].

جدول رقم (2) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	16	%53.34
إناث	14	%46.66
المجموع	30	%100

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة %53.34 تمثل الذكور، تليها نسبة %46.66 إناث

جدول رقم (3) يوضح المبحوثين حسب قطاع العمل (إدارة، بحث)

قطاع العمل	التكرار	النسبة
إداريين	17	%56.66
باحثين	13	%43.33
المجموع	30	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين إداريين وذلك بنسبة %56.66 ، في حين نجد نسبة %43.33 من المبحوثين هم باحثين.

جدول رقم (4) يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي وقطاع العمل

المجموع		باحثين		إداريين		قطاع العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
						المستوى التعليمي
%6.66	2	%0	0	%11.76	2	متوسط
%20	6	%0	0	%35.29	6	ثانوي
%73.33	22	%100	13	%52.94	9	جامعي
%100	30	%100	13	%100	17	المجموع

من نتائج الجدول يتضح لنا أن أغلبية الباحثين بنسبة %73.33 هم أصحاب مستوى تعليمي جامعي، بنسبة %100 من العمال الباحثين، ونسبة %52.94 من العمال الإداريين، ثم تليها نسبة %20 من الباحثين هم أصحاب مستوى تعليمي ثانوي كلهم إداريون أي بنسبة %35.29 من العمال الإداريين، ثم نجد نسبة %6.66 من الباحثين الذين مستواهم التعليمي متوسط أيضا كلهم إداريون أي بنسبة %11.76 من العمال الإداريين.

المبحث الثالث: عرض نتائج الفرضيات واستنتاجاتها

تحليل نتائج الفرضية الأولى: تساعد العملية الاتصالية في تنظيم سيرورة المعلومات داخل المؤسسة

جدول رقم(5) يوضح اتصال الإدارة بالعمال

النسبة	التكرار	اتصال المسيرين بالعمال
80%	24	نعم
20%	6	أحيانا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المسيرين يتصلون بهم وذلك بنسبة 80%، وفي المقابل نجد نسبة 20% صرحوا بأن المسيرين يتصلون بالعمال أحيانا فقط.

نستنتج أن هناك اتصال بين المسؤولين والعمال، وهذا ما يسمى بالاتصال النازل بحيث أن المسيرين يعملون على إيصال المعلومات إلى كل العمال سواء كانوا إداريين أم باحثين مما يساعد على السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة.

جدول رقم(6) يوضح الأسلوب المستخدم في اتصال المسيرين بالعمال

النسبة	التكرار	الأسلوب المستخدم
23.33%	7	كتابي
3.33%	1	شفوي
63.33%	19	الأسلوبين معا
10%	3	الإنترنت
100%	30	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن المسيرين يتصلون بالعمال عن طريق الأسلوبين الكتابي والشفهي معا دون الاعتماد على أسلوب واحد وذلك بنسبة 63.33%، تليها نسبة 23.33% من المبحوثين الذين أجابوا أن المسيرين يتصلون بهم كتابيا فقط، تليها نسبة 10% من المبحوثين الذين أجابوا أن المسيرين يتصلون بهم عن طريق الإنترنت وهذه وسيلة جديدة دخلت المؤسسة الجزائرية حديثا كتقنية من تقنيات الاتصال، تليها نسبة 3.33% من المبحوثين الذين أجابوا أن المسيرين يتصلون بهم شفويا فقط.

نلاحظ من خلال النتائج أن أعلى نسبة حققتها طريقة استخدام الأسلوبين معا في اتصال المسيرين بالعمال سواء إداريين أو باحثين، وهذا لأن الأسلوب الكتابي يعتبر وسيلة قانونية يعتمدها المسيرون في التبليغ أو الإعلان عن

الاجتماعات أو المعلومات الخاصة بالعمل... الخ، أما استخدام الأسلوب الشفهي فلأن بعض المعلومات تحتاج إلى التوضيح شفها وتعطي الفرصة للعامل أن يستفسر عن الأمور الغامضة لديه وهذا ما يساعد على تبادل الآراء والمعلومات بين الرئيس والعامل مما يخلق التفاعل بينهم والتفاهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم(7) يوضح مدة وصول المعلومات

النسبة	التكرار	مدة وصول المعلومات
%83.33	25	في وقتها
%16.66	5	متأخرة
%0	0	بعد فوات الأوان
%100	30	المجموع

تبين نتائج الجدول أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن المعلومات تصلهم في وقتها وهذا بنسبة %83.33، تليها نسبة %16.66 من الباحثين الذين صرحوا بأن المعلومات تصلهم متأخرة.

نلاحظ أن أغلبية العمال تصلهم المعلومات في وقتها وهذا راجع إلى الأسلوب المستخدم في الاتصال الذي يمكن العمال من الإطلاع عن كافة المعلومات، أما الذين تصلهم المعلومات متأخرة هذا قد يعود لعدم وجودهم أثناء الإعلان أوهم الذين لا يباليون ولا يطلعون على ما نشر في اللوائح الحائطية.

جدول رقم(8) يوضح العلاقة بين المستوى الوظيفي ومدة وصول المعلومات

المجموع		بعد فوات الأوان		متأخرة		في وقتها		مدة وصول المعلومات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	2	%0	0	%0	0	%100	2	بسيط
%100	7	%0	0	%28.57	2	%71.42	5	مؤهل
%100	21	%0	0	%14.28	3	%85.71	18	متخصص
%100	30	%0	0	%16.66	5	%83.33	25	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين الذين تمثلهم نسبة %83.33 صرحوا بأن المعلومات تصلهم في وقتها، تدعمها نسبة %100 من الباحثين الذين لديهم مستوى وظيفي بسيط، تليها نسبة %85.71 من الباحثين الذين لديهم مستوى وظيفي متخصص، تليها نسبة %71.42 من الباحثين الذين لديهم مستوى وظيفي مؤهل، وفي المقابل نجد نسبة %16.66 من الباحثين الذين صرحوا بأن المعلومات تصلهم متأخرة، تدعمها نسبة %28.57 من

المبحوثين الذين لديهم مستوى وظيفي مؤهل، تليها نسبة 14.28% من المبحوثين الذين لديهم مستوى وظيفي متخصص.

نستنتج من خلال المعطيات أن المعلومات تصل في وقتها إلى أغلب العمال، فنجد أن العمال البسطاء يمثلون أعلى نسبة من بين العمال الذين صرحوا بأن المعلومات تصلهم في وقتها وهذا لطبيعة نشاطهم الذي لا يتطلب رسمية كبيرة في نقل المعلومات مثلاً يتصل الرئيس بأحد العمال البسطاء عن طريق الهاتف فقط من أجل القيام بعمل ما، على عكس المتخصصين الذين يستوجب عملهم إستلام معلومات وخطط واستراتيجيات رسمية تخص بحثهم القائمين به من أجل الوصول إلى النتائج المسطرة وتحقيق أهداف المؤسسة، ونجد كذلك أن نسبة من العمال المؤهلين صرحوا بأن المعلومات تصلهم في وقتها ويعني هذا أنهم يطلعون على المعلومات والتوجيهات من أجل التحسين من مستواهم لتحقيق الأهداف الخاصة بهم كالترقية أو التحفيز وتحقيق أهداف المنظمة مثل بدل الجهود في تحسين مستوى التسيير داخل المؤسسة.

أما العمال من المتخصصين والمؤهلين الذين تصلهم المعلومات متأخرة فهذا راجع لعدم اللامبالاة و الإهمال للتعليمات وعدم إطلاعهم على اللوحات الإعلانية.

جدول رقم(09) يوضح صعوبة فهم المعلومات بالأسلوب الكتابي

صعوبة الفهم	التكرار	النسبة
نعم	2	6.66%
لا	21	70%
أحيانا	7	23.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا أنه لا توجد لديهم صعوبة في فهم المعلومات بالأسلوب الكتابي وذلك بنسبة 70%، تليها نسبة 23.33% من الذين أجابوا بأنهم أحيانا ما يجدون صعوبة في فهم المعلومات بالأسلوب الكتابي، تليها نسبة 6.66% من الذين أجابوا بأنهم يجدون صعوبة في فهم المعلومات بالأسلوب الكتابي. يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين لا توجد لديهم صعوبة في فهم المعلومات بالأسلوب الكتابي، وهذا لأن أغلبية المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي و يتضح ذلك من خلال الجدول الذي يمثل المبحوثين من حيث المستوى التعليمي، وبالتالي هم يتقنون اللغتين معا العربية والفرنسية، أما الذين يجدون صعوبة في فهم المعلومات بالأسلوب الكتابي فنجدهم لا يتقنون إحدى اللغتين أو الاثنتين معا ونعتقد أنهم أصحاب مستوى التعليم المتوسط وهذا ما يعرقل عملية الاتصال بالنسبة لهذه الشريحة.

جدول رقم(10)يوضح صعوبة استيعاب ما يبلغ شفويا

صعوبة الاستيعاب	التكرار	النسبة
نعم	0	%0
لا	26	%86.66
أحيانا	4	%13.33
المجموع	30	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين الذين تمثلهم نسبة 86.66% لا يجدون صعوبة في استيعاب ما يبلغ إليهم شفويا، تليها نسبة 13.33% من العمال الذين أحيانا ما يجدون صعوبة في استيعاب ما يبلغ إليهم شفويا، و0% من الباحثين الذين يجدون صعوبة في استيعاب المعلومة المبلغة لهم نستنتج أن النسبة الأكبر من الباحثين لا يجدون صعوبة في استيعاب ما يبلغ إليهم شفويا لان الأسلوب الشفوي يكون مباشرة بين العمال وتكون لغته سهلة وفي متناول الجميع وكون العمال لهم أقدمية في العمل مع بعضهم البعض مما يجعل التفاهم بينهم سهل، أما الذين أحيانا ما يجدون صعوبة في استيعاب ما يبلغ إليهم شفويا فهذا إما لكونهم جدد في العمل أو أن علاقاتهم مع زملائهم غير جيدة.

جدول رقم(11)يوضح إيصال المسيرين كل المعلومات إلى كل العمال

إيصال المعلومات إلى كل العمال	التكرار	النسبة
نعم	18	%60
لا	7	%23.33
أحيانا	5	%16.66
المجموع	30	%100

من نتائج الجدول يتضح لنا أن أغلبية الباحثين بنسبة 60% صرحوا بأن المسيرين يعملون على إيصال كل المعلومات إلى كل العمال، تليها نسبة 23.33% من العمال الذين أجابوا بان المسيرين لا يبلغون العمال بكافة المعلومات، تليها نسبة 16.66% العمال صرحوا بأن المسيرين أحيانا ما يبلغون العمال بكافة المعلومات. نستنتج أن المسيرين يعملون على إيصال كل المعلومات إلى كل العمال وهذا من أجل تفادي تعطيل سير العمل داخل المؤسسة، وتفادي تبريرات العمال عن التأخر في العمل بسبب عدم وصول المعلومات إليهم.

جدول رقم (12) يوضح سير المعلومات داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	سير المعلومات
40%	12	من الرئيس إلى المرؤوس
3.33%	1	من المرؤوس إلى الرئيس
56.66%	17	الإثنين معا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين بنسبة 56.66% أجابوا بأن سير المعلومات يتم من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس، تليها نسبة 40% من الباحثين أجابوا بأن سير المعلومات يتم من الرئيس إلى المرؤوس، تليها نسبة 3.33% من الباحثين أجابوا بأن سير المعلومات يتم من المرؤوس إلى الرئيس. يتبين لنا من خلال النتائج أن أعلى نسبة من العمال صرحوا بأن سير المعلومات يتم من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس وهذا من أجل التبادل في المعلومات عن طريق الاتصال الأفقي الذي يساعد على إيصال التوجيهات والأوامر من الإدارة إلى العمال للعمل بها، وعلى العمال تسليم نتائج العمل والتقارير حولها للإدارة.

دول رقم (13) يوضح علاقة سير المعلومات داخل المؤسسة وحق العمال في عملية التسيير

المجموع		الاثنين معا		من المرؤوس إلى الرئيس		من الرئيس إلى المرؤوس		سير المعلومات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	حق العمال في التسيير
100%	26	57.69%	15	3.84%	1	38.46%	10	نعم
100%	4	50%	2	0%	0	50%	2	لا
100%	30	56.66%	17	3.33%	1	40%	12	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن الاتجاه العام لأغلبية الباحثين تمثله نسبة 56.66% أجابوا بأن سير المعلومات يتم بالأسلوبين معا أي من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس، تدعمها نسبة 57.69% الذين صرحوا بأن للعمال الحق في عملية التسيير، تليها نسبة 50% من العمال الذين صرحوا بأنه ليس للعمال الحق في عملية التسيير، ونجد نسبة 40% من الباحثين أجابوا بأن سير المعلومات يكون من الرئيس إلى المرؤوس، تدعمها نسبة 50% من العمال الذين صرحوا بأنه ليس للعمال الحق في عملية التسيير، تليها نسبة 38.46% من العمال الذين صرحوا بأنه لديهم الحق في عملية التسيير، ونجد نسبة 3.33% من الباحثين أجابوا بأن سير المعلومات يكون من المرؤوس إلى الرئيس، تدعمها نسبة 3.84% من العمال الذين صرحوا بأنه للعمال الحق في عملية التسيير.

نستنتج أن سير المعلومات يسير بالاتجاهين معا أي من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، وهذا ما يجعل للعمال الحق في عملية التسيير لأهم بيادلون المسؤولين الآراء ويتناقشون معهم في المواضيع التي تخص العمل بصفة خاصة وبالمؤسسة بصفة عامة، مما يساعد على تدفق المعلومات في كل أنحاء المؤسسة.

جدول رقم(14) يوضح الطريقة الأحسن للاتصال

النسبة	التكرار	الطريقة الأحسن
86.66%	26	كتابيا
3.33%	1	شفهيا
10%	3	الهاتف
0%	0	الأنترنت
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الباحثين يفضلون الأسلوب الكتابي في الاتصال وذلك بنسبة 86.66% تليها نسبة 10% من العمال الذين يفضلون الهاتف كوسيلة للاتصال، تليها نسبة 3.33% من العمال الذين يفضلون الأسلوب الشفهي في الاتصال.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الباحثين يفضلون الطريقة الكتابية للاتصال، وذلك لأنها طريقة آمنة في وصول المعلومات، أما الذين يفضلون الهاتف فهذا لأنه الأسرع ولا يتطلب وقتا أكبر .

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

- أشرنا في الفرضية الأولى إلى أن العملية الاتصالية تساعد في تنظيم سيرورة المعلومات داخل المؤسسة، و لقد تمخض عن هذه الفرضية أبعاد و هي:

- إن عدم تبادل المعلومات بين المسيرين و العمال أثر على سير المعلومات

- إن عدم استخدام الوسائل المناسبة للاتصال له تأثير على سير المعلومات داخل المؤسسة

من خلال ما جمعناه من نتائج نحاول إثبات صدق الفرضيات السابق ذكرها حيث تبين لنا من تحليل البيانات الخاصة بعملية الاتصال أن المسيرين يتصلون بالعمال، و هذا ما يسمى بالاتصال النازل و هو يبدأ من أعلى مستوى وظيفي في المؤسسة ويتجه إلى الأسفل، و لقد أعطت النتائج نسبة 80% من العمال صرحوا أن المسيرين يتصلون بهم، بحيث يكون هذا الاتصال في صور مخططات وقرارات وأوامر وأنباء ومعلومات... الخ، فهي ضرورية لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات أو توضيح الأعمال، كما أنها ضرورية في العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية في المؤسسة.

من جهة أخرى نجد أن المؤسسة تعتمد كذلك على الاتصال الصاعد من المرؤوس إلى الرئيس وهو يساعد

الرؤساء على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفتهم مدى استعداد المرؤوسين لتقبل القرارات والتعليمات،

والاطلاع على مشاكلهم لمعالجتها، وهذا ما يبرره تصريح العمال بأن سير المعلومات يتم من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس بنسبة 56.66%.

أما فيما يخص إثباتنا أن وسائل الاتصال تؤثر على سير المعلومات، فمن بين هذه الوسائل نجد الأسلوبين معا الكتابي والشفهي، ونجد النسبة الغالبة هي في الأسلوب الكتابي بحيث مثلت نسبة 16.66% فهي تعتبر وسيلة مهمة يمكن الاعتماد عليها قانونيا لأنها تكون مدونة وموثقة فلا يشك المستقبل لها في صحتها ما كما يقول المثل الشعبي عندنا: "الثقة في الوثيقة".

وتحتل المرتبة الثانية من الوسائل المستخدمة داخل المؤسسة وسيلة الانترنت، فمع تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال أحدث هذا تغييرا هائلا في عالم الاتصالات خاصة في المؤسسات بحيث أصبح الإعلام الآلي يغطي عن كل الوسائل الأخرى، وهذا لاختصار الوقت والسرعة في نقل المعلومة، وبهذا نجد أن المعلومات تصل في وقتها وهذا ما صرح به العمال بأن المعلومات تصل في وقتها وهذا راجع إلى أن العمال يطلعون على لوحات الإعلان ويستلمون المعلومات الخاصة بهم، أما الذين تصلهم المعلومات متأخرة فهذا راجع لعدم اطلاعهم على لوحة الإعلانات وهذا ما صرح به بعض العمال في المؤسسة لأنهم لا يطلعون على التبليغات والإعلانات التي تعلق على اللوحات الحائطية وهذا راجع إلى ثقافة كل شخص منهم، لأنه معروف بأن العامل الجزائري ليس لديه ثقافة قراءة اللوحات الإعلانية.

تحليل نتائج الفرضية الثانية: يعد الاتصال عاملا مهما في تفكيك الصراعات وإزالة الخصومات داخل المؤسسة.

جدول رقم (15) يوضح أهمية الاتصال بالنسبة للعمال :

النسبة	التكرار	أهمية الاتصال
20%	6	مهم
80%	24	مهم جدا
0%	0	قليل الأهمية
100%	30	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين الذين يمثلون نسبة 80% صرحوا بأن الاتصال مهم جدا، في حين نجد أن نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأن الاتصال مهم .

من هذه النتائج نستنتج بأن العمال لديهم وعي بأن الاتصال مهم جدا داخل المؤسسة لأنه يلعب دور كبير في عملية سير المعلومات وتدقيقها داخل التنظيمات وإنشاء علاقات بين الأفراد لتسهيل عملية التفاعل وتبادل المعلومات بينهم.

جدول رقم (16) يبين طريقة الاتصال بالرئيس

النسبة	التكرار	طريقة الاتصال بالرئيس
23.33%	7	كتايا
20%	6	شفويا
20%	6	الهاتف
10%	3	مباشرة
26.66%	8	بكل الوسائل
100%	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 26.66% من المبحوثين أجابوا بأنهم يتصلون برئيسهم بكل الوسائل، تليها نسبة 23.33% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتصلون برئيسهم كتاياا تليها نسبة 20% من المبحوثين الذين يتصلون برئيسهم شفويا، و 20% يتصلون به عن طريق الهاتف، وتليها نسبة 10% من المبحوثين الذين يتصلون برئيسهم مباشرة.

من خلا النتائج أن أغلب العمال يفضلون استخدام كل الوسائل للاتصال برئيسهم وذلك حسب طبيعة كل معلومة ويحبذون استخدام كل الوسائل للتأكد من وصول المعلومات إلى المستقبل، أما الذين يتصلون برئيسهم كتاياا ذلك لتجنب التشويش على الرسالة لأن الأسلوب الكتابي يكون موثوق وفي أغلب الأحيان يكون عليه ختم المرسل والإمضاء وهذا ما يجعل المعلومات التي تصل كتاياا قانونية ويجب الاطلاع عليها، أما اتصال العمال برئيسهم شفويا وبالهاتف ذلك لتسريع إيصال المعلومات واستخدام لغة بسيطة وسهلة ومتداولة بين العمال لأن البعض صرحوا بأنهم يحبذون الأسلوب الشفوي على الأسلوب الكتابي ، لأن الأسلوب الكتابي تكون لغته في بعض الأحيان معقدة وغير مفهومة وقد تكون باللغة لفرنسية التي لا يحسنها البعض، أما الذين يفضلون الاتصال مباشرة مع رئيسهم لأنهم يجدون الحرية التامة في تبادل المعلومات والآراء والتشاور فيما بينهم.

جدول رقم (17) يوضح علاقة العامل مع رئيسه

النسبة	التكرار	العلاقة
83.33%	25	جيدة
3.33%	1	سيئة
13.33%	4	علاقة تخالف
100%	30	المجموع

نلاحظ من نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين علاقاتهم جيدة مع رئيسهم بحيث يمثلون 83.33%، تليها نسبة 13.33% الذين صرحوا بأن علاقاتهم مع رئيسهم علاقة تخالف تليها نسبة 3.33% من العمال الذين صرحوا بأن علاقاتهم مع رئيسهم سيئة.

ومن هذه النتائج نستنتج أن العلاقة بين العمال ورئيسهم في أغلب الأحيان جيدة مما يدل أن هناك اتصال صاعد يجعل العمال يتكون برؤسائهم، واتصال نازل كما وضحنا سابقا في الجدول رقم (05) الذي يبين اتصال الإدارة بالعمال ، فكلالاتصالين يساعدان على تبادل وسير المعلومات بين العمال مما يجعل العلاقة بينهم قوية وجيدة، أما العمال الذين علاقتهم مع رئيسهم علاقة تخالف هذا لاختلاف الآراء وعدم التفاهم فيما بينهم فيؤدي إلى خلق المشاكل ونشوء الصراع بينهم .

جدول رقم (18) يبين أثر متغيرات الدراسة(الجنس ،المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) و علاقة العمال مع

رئيسهم

المجموع		تخالف		سيئة		جيدة		علاقة العمال برئيسهم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	خصائص العينة	
%100	16	%12.5	2	%6.25	1	%81.25	13	ذكر	الجنس
%100	14	%14.28	2	%0	0	%85.71	12	أنثى	
%100	30	%13.33	4	%3.33	1	%83.33	25	المجموع	
%100	2	%50	1	%0	0	%50	1	متوسط	المستوى التعليمي
%100	6	%16.66	1	%0	0	%83.33	5	ثانوي	
%100	22	%9.09	2	%4.54	1	%86.36	19	جامعي	
%100	30	%13.33	4	%3.33	1	%83.33	25	المجموع	
%100	2	%50	1	%0	0	%50	1	بسيط	المستوى الوظيفي
%100	7	%42.85	3	%0	0	%57.14	4	مؤهل	
%100	21	%0	0	%4.46	1	%95.23	20	متخصص	
%100	30	%13.33	4	%3.33	1	%83.33	25	المجموع	

من خلال الإحصائيات المدرجة في الجدول وحسب متغير الجنس يتبين أن %83.33 من المبحوثين علاقتهم مع رئيسهم جيدة، تدعمها نسبة %85.71 من الذكور، تليها نسبة %81.25 من الإناث ، ونجد نسبة %13.33 من المبحوثين الذين أجابوا بأن علاقتهم برئيسهم علاقة تخالف ، تدعمها نسبة %14.28 إناث، تليها نسبة %12.5 ذكور، ونجد نسبة %3.33 كحالة وحيدة التي علاقتها سيئة بالرئيس ، تدعمها حالة واحدة من الذكور بنسبة %6.25.

وحسب متغير المستوى التعليمي نجد أن أغلبية المبحوثين علاقتهم جيدة برئيسهم بحيث يمثلون نسبة %83.33 تدعمها نسبة %63.33 من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي، تليها نسبة %16.66 من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي، تليها نسبة %3.33 من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط، في حين نجد نسبة %13.33 من العمال الذين علاقتهم مع رئيسهم علاقة تخالف تدعمها نسبة %6.66

من العمال الذين مستواهم التعليمي الجامعي ، تليها نسبة 3.33% من الذين مستواهم التعليمي ثانوي، تليها نسبة 3.33% من الذين مستواهم التعليمي متوسط.

وحسب متغير المستوى الوظيفي يتبين أن أغلب الباحثين صرحوا بأن علاقتهم مع رئيسهم جيدة وذلك بنسبة 83.33 بالمائة تدعمها نسبة 95.23% من العمال الذين لديهم مستوى وظيفي متخصص تليها نسبة 57.14% من العمال الذين لديهم مستوى وظيفي ماهر، تليها نسبة 50% من العمال الذين لديهم مستوى وظيفي بسيط ونجد نسبة 13.33% من الباحثين الذين أجابوا بأن علاقتهم مع رئيسهم علاقة تخالف، تدعمها نسبة 50% من العمال البسطاء ، تليها نسبة 42.85% من العمال الماهلين، في حين أن المتخصصين لا توجد لديهم علاقة تخالف مع رئيسهم.

يتبين لنا من خلال النتائج السابقة أن لكل من متغير الجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي علاقة بارزة في التأثير على علاقة الموظفين برئيسهم المباشر، فنجد أن في الغالب كلا الجنسين (ذكور، إناث) علاقتهم برئيسهم جيدة لأن كل واحد لديه طريقة في التأثير على الآخر من أجل اكتساب ثقة الرئيس بالتالي يتلقى معاملة جيدة من طرف الرئيس ويكون التفاهم بينهم بشكل قوي مما يعزز علاقتهم ويحد من النزاع، أما الذين لديهم علاقة تخالف مع رئيسهم فهذا راجع لعدم تطبيق أوامر الرئيس المباشر فيولد عزة نفس لكل طرف منهم، فينشأ النزاع والخلاف بينهم. أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فنجد أن العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي هم في الغالب علاقتهم جيدة برئيسهم، وهذا لأنهم مروا بالطور الجامعي وأقاموا علاقات اجتماعية وإنسانية مع مختلف الأساتذة وكان لهم احتكاك مباشر معهم ومع الإدارة، وهذا ما سهل عليهم عملية التعاون مع رئيسهم داخل التنظيم وتكوين علاقات اجتماعية معه وكسب ثقته ، وكذا بالنسبة للعمال المؤهلين والبسطاء فبحكم الأقدمية الخبرة التي اكتسبوها والتجارب التي مروا بها جعلتهم يبذلون جهوداً لتحسين العلاقة مع رئيسهم لأنهم رأوا بأن الصراع لا يأتي بفائدة لا عليهم ولا على المؤسسة.

وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فنجد أن العمال الذين لديهم مستوى وظيفي متخصص علاقتهم جيدة مع رئيسهم وهذا راجع إلى التقارب في مستوى المهارة والخبرة والمؤهل العلمي مع رئيسهم فيكون هناك تبادل كبير في المعلومات مما يؤدي إلى سير المعلومات ونقص الخلاف والصراع بينهم، وكلما نزلنا إلى المستوى التعليمي الأدنى نجد أن النسبة تقل وهذا لنقص الخبرة والمهارة.

جدول رقم (19) يبين إتباع توجيهات وأوامر الرئيس

النسبة	التكرار	إتباع توجيهات أوامر الرئيس
%86.66	26	دائما
%13.33	4	أحيانا
%0	0	أبدا
%100	30	المجموع

يوضح لنا الجدول أن نسبة 86.66% يتبعون توجيهات وأوامر الرئيس، في حين نجد أن نسبة 13.33% من المبحوثين أحيانا ما يتبعون توجيهات وأوامر رئيسهم . ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن العمال يتبعون توجيهات وأوامر الرئيس وذلك لتفادي المشاكل وسير العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، والتي تعود بالفائدة على العمال والمؤسسة.

جدول رقم (20) يبين طريقة حل المشكلات

النسبة	التكرار	طريقة حل المشكلات
%36.66	11	جماعة العمل
%63.33	19	إشراك المسيرين
%100	30	المجموع

يوضح لنا الجدول أن أغلبية المبحوثين والذين يمثلون نسبة 63.33% يفضلون إشراك المسيرين في حل المشكلات، بينما 36.66% تمثل العمال الذين يفضلون حل المشكلات داخل جماعة العمال. يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن أغلبية المبحوثين يفضلون حل مشكلاتهم بإشراك المسيرين ، فهؤلاء العمال صرحوا بأن المسيرين يحلون المشكلات في إطار قانوني وعادل وبشكل موضوعي وبأسرع وقت ممكن، أما الذين يفضلون حل المشكلات داخل جماعة العمل هذا لأنهم صرحوا بأنهم يرون بأن لجماعة العمل الحق بالتدخل في معالجة المشكل وبشكل غير رسمي مما يكسب الحرية للطرفين في مناقشة مشكلاتهم.

جدول رقم (21) يوضح رضا العمال على نظام الاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	رضا العمال
%76.66	23	نعم
%23.33	7	لا
%100	30	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المبحوثين الذين يمثلون نسبة 76.66% هم راضون على نظام الاتصال داخل المؤسسة، وتمثل نسبة 23.33% العمال الذين هم غير راضين على نظام الاتصال داخل المؤسسة. ومن خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم راضين على نظام الاتصال داخل المؤسسة وهذا راجع لكون عملية الاتصال متبادلة أي تتم من الأعلى إلى الأسفل والعكس وهذا ما يجعل العمال يشعرون

بالرضا، لأن هناك ديمقراطية في سير المعلومات وتبادلها وهذا ما لاحظناه في الجدول رقم (12) الذي يوضح سير المعلومات داخل المؤسسة.

جدول رقم(22) يوضح العلاقة بين رضا العمال عن نظام الاتصال والأسلوب المستخدم

المجموع		لا		نعم		رضا العمال عن نظام الاتصال الأسلوب المستخدم
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	7	%0	0	%100	7	كتابي
%100	1	%100	1	%0	0	شفهي
%100	19	%26.31	5	%73.63	14	الأسلوبين معا
%100	0	%0	0	%0	0	الهاتف
%100	3	%33.33	1	%66.66	2	الانترنت
%100	30	%23.33	7	%76.66	23	المجموع

نلاحظ من الجدول أن أغلبية الباحثين صرحوا بأنهم راضون على نظام الاتصال داخل المؤسسة وذلك بنسبة %76.66 تدعمها بسبة %100 من العمال الذين أجابوا بأن الإدارة تتصل بهم كتابيا، تليها نسبة %73.63 من العمال الذين أجابوا بأن الإدارة تستخدم الأسلوبين معا(الكتابي والشفهي) للاتصال بهم، تليها بنسبة %66.66 من العمال الذين أجابوا بأن الإدارة تتصل بهم عن طريق الانترنت، في حين نجد أن نسبة %23.33 من الباحثين هم غير راضين عن نظام الاتصال داخل المؤسسة، تدعمها بنسبة %100 من العمال صرحوا بأن الإدارة تتصل بهم شفهيًا تليها %33.33 من العمال الذين صرحوا بأن الإدارة تتصل بهم عن طريق الانترنت، تليها نسبة %26.31 من العمال الذين صرحوا بأن الإدارة تستعمل الأسلوبين معا للاتصال بهم .

من خلال النتائج يتضح لنا أن أغلبية الباحثين هم راضون عن نظام الاتصال داخل المؤسسة وذلك لاستخدامهم للوسائل الملائمة للاتصال بالعمال وتبليغهم بكافة المعلومات ونجد ان الأسلوب الكتابي والشفهي هم الأكثر استخداما لأن الأسلوب الكتابي يكون مدون ومسجل ويمكن الاعتماد عليه كوثيقة رسمية قانونية، أما الأسلوب الشفهي فيتم مباشرة بين الطرفين وبأسرع وقت عندما تتطلب الرسالة توضيحا للتأكد من إيصال المعنى الصحيح لها، ويسهل عملية التفاعل الذي يسمح بتبادل الأفكار والآراء، فهذا كله يعزز لدى العمال الانتماء داخل المؤسسة.

جدول رقم(23) يبين العلاقة بين الزملاء في العمل

النسبة	التكرار	العلاقة مع الزملاء في العمل
3.33%	1	سيئة
96.66%	29	حسنة
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 96.66% من مجموع الباحثين صرحوا بأن علاقتهم مع زملائهم في العمل حسنة ، في المقابل تمثل نسبة 3.33% من الباحثين صرحوا بأن علاقتهم مع زملائهم في العمل سيئة. من خلال نتائج الجدول يتبين أن كل الباحثين صرحوا أن علاقتهم حسنة مع زملائهم في العمل، يجعلهم يتفاعلون ويندمجون فيما بينهم ، فالعمل في نفس الوحدة ي غالب الأحيان يولد التفاهم والانسجام والتفاعل والتعاون بين أفراد هذه الوحدة وبهذا لا تكون أي مجال لنشوء الصراع، أما الذين علاقتهم بزملائهم سيئة فلم تمثل سوى حالة واحدة قد تعود إلى سوء تكيف واندماج لأسباب مختلفة .

جدول رقم(24) يبين عراقيل عملية الاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	عراقيل عملية الاتصال داخل المؤسسة
53.33%	16	لا توجد عراقيل إطلاقاً
20%	6	طريقة إيصال المعلومات
10%	3	الغياب
16.66%	5	اختلاف الثقافات
100%	30	المجموع

يبين لنا الجدول أن أغلبية الباحثين الذين يمثلون نسبة 53.33% صرحوا بأنه لا توجد عراقيل تعطل عملية الاتصال ، تليها نسبة 20% من العمال صرحا بأن طريقة إيصال المعلومات تعرقل عملية الاتصال، تليها نسبة 16.66% من العمال الذين صرحوا بأن اختلاف الثقافات يعطل عملية الاتصال ، تليها نسبة 10% من العمال صرحوا أن الغيابات تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة .

نلاحظ أن أغلب الباحثين أجابوا بأنه لا توجد عراقيل في عملية الاتصال داخل المؤسسة، يرجع هذا إلى استخدام الأسلوب المناسب في الاتصال وطبيعة العلاقات بين العمال ورؤسائهم والعكس صحيح وكذلك تدخل الإدارة والعمال في حل المشاكل ، كل هذا يساعد على السر الحسن للمعلومات ، ونقص الخلافات بين العمال. أما الذين يرون أن طريقة إيصال المعلومات تعرقل عملية الاتصال ، هذا يدل بأن هناك تشويش على المعلومة أو عدم إيصاله بأسلوب مناسب وتصرف غير لائق مما يصعب في فهم المعلومة واستيعابها ، وكذلك يرى العمال أن اختلاف الثقافات يعرقل عملية الاتصال بمعنى أن الاختلاف في اللغة والعادات والاجتماع يصعب الاتصال بين الأفراد أما

الغيابات التي يعتبرها البعض معرقلا لعملية الاتصال هذا لأنه لا يمكن إيصال المعلومة للفرد المتغيب خاصة عندما تكون طارئة ومستعجلة مما يعطل عملية سير العمل داخل المؤسسة، مما يقلق المسؤولية ويؤدي إلى ظهور الصراع بينهم.

جدول رقم (25) يوضح عدم وصول بعض القرارات للعمال

عدم وصول بعض القرارات للعمال	التكرار	النسبة
نعم	10	33.33%
لا	20	66.66%
المجموع	30	100%

وضح لنا الجدول أن أغلبية المبحوثين يمثلون نسبة 66.66% أجابوا بأن بعض القرارات لا تصلهم في حين تمثل نسبة 33.33% المبحوثين الذين صرحوا بأن هناك بعض القرارات تصلهم. لاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلبية العمال لا تصلهم بعض القرارات ، وهذا ما يفسره الجدول رقم (11) الذي يبين بتبليغ الإدارة بكافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والعمل، ومن هذا نرى بأن هناك قنوات اتصال فعالة تساعد على سير المعلومات ونشر القرارات.

جدول رقم(26) يبين علاقة العامل مع رئيسه وأثرها على عدم وصول بعض القرارات

علاقة العامل مع رئيسه	جيدة		سيئة		علاقة تخالف		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
نعم	7	70%	1	10%	2	20%	10
لا	18	90%	0	0%	2	10%	20
المجموع	25	83.33%	1	3.33%	4	13.33%	30

من خلال الجدول تبين أن أغلبية المبحوثين الذين يمثلون نسبة 83.33% أجابوا بأن علاقتهم مع رئيسهم جيدة، تدعمها نسبة 90% من العمال الذين صرحوا بأن القرارات تصلهم، تليها نسبة 70% من العمال الذين صرحوا بأن بعض القرارات لا تصلهم، ونجد نسبة 13.33% من المبحوثين أجابوا بأن علاقتهم برئيسهم علاقة تخالف، تدعمها نسبة 20% من العمال الذين صرحوا بأن بعض القرارات لا تصلهم، تليها نسبة 10% من العمال الذين صرحوا بأن كل القرارات تصلهم ، ونجد نسبة 3.33% من المبحوثين أجابوا بأن علاقتهم برئيسهم علاقة سيئة ، تدعمها نسبة 10% من العمال الذين لا تصلهم بعض القرارات.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين تصلهم كل القرارات لأن علاقتهم برئيسهم جيدة ،أما الذين

علاقتهم برئيسهم علاقة تخالف لا تصلهم القرارات، وهذا يبين أن العلاقة بين العمال تأثر بشكل كبير على سير المعلومات وبالتالي يؤدي هذا إلى زيادة الخلاف بينهم.

استنتاج الجزئي للفرضية الثانية

على ضوء ما تم استخلاصه من النتائج السابقة على الجداول الخاصة بالفرضية الثانية يعد الاتصال عاملاً مهماً في تفكيك الصراعات وإزالة الخصومات داخل المؤسسة ومن خلال إثباتنا أن الاتصال يعتبر مهم جداً لدى العمال وهو من العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية ومن خلاله يمكن للقيادة الإدارية أن توجه وتنسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيم.

لقد تبين لنا من خلال تصريحات الباحثين حول علاقتهم مع رئيسهم أن العلاقة بينهم جيدة في مختلف متغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي)، فنسبة 83.33% من الإناث والذكور صرحوا بأن علاقتهم جيدة مع رئيسهم، وهذا راجع للتفاعل بينهم، ومن هنا يعتبر الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المنظمة مع بعضهم، وهذا ما يقلل من حدة الاختلاف والصراع بينهم.

ونجد كذلك أن المستوى التعليمي يساهم في تحسين العلاقات بين العمال ورئيسهم، حيث أن نسبة 63.33% من الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي نجد علاقتهم جيدة أكثر تفاعلاً مع رئيسهم، وكذا الحال مع العمال الذين مستواهم الوظيفي متخصص.

ونلاحظ أن أغلب الباحثين يفضلون حل المشاكل عن طريق إشراك المسيرين لأنهم يفصلون في المشاكل بشكل قانوني أما الذين يفضلون إشراك جماعة العمل في حل المشاكل هذا لأنهم يرونها الأفضل وهذا لفهم بعضهم البعض ومناقشة المشكل إلى حد الوصول إلى حل مناسب ويرضي كلا الطرفين.

كما نرى أن اختيار الأساليب المناسبة في عملية الاتصال تأثر على رضا العمال عن نظام الاتصال بحيث نجد أن العمال يفضلون الأسلوب الكتابي بنسبة 100% هذا لأنه ينقل المعلومة بشكل صحيح خالية من الأخطاء أو التحريف، وهناك من يفضل الإنترنت لأنه أسرع وسيلة اتصال لربح الوقت ووصول المعلومة إلى صاحبها في أوانها، فرضا العمال عن عملية الاتصال ينقص من الخلافات والصراعات بين العمال ومن هذه المؤشرات الدالة على أن عملية الاتصال تفكك الصراعات و التزاغات داخل المؤسسة نقول أن الفرضية قد تحققت.

تحليل نتائج الفرضية الثالثة: للاتصال دور فعال تسيير المؤسسة

جدول رقم(27) يبين حق العمال في عملية التسيير

النسبة	التكرار	حق العمال في عملية التسيير
86.66%	26	نعم
13.33%	4	لا
100%	30	المجموع

يوضح لنا الجدول ان أغلبية المبحوثين بنسبة 86.66% الذين أجابوا بأن لديهم الحق في عملية التسيير بالمقابل نجد نسبة 13.33% من المبحوثين الذين صرحوا بأن لديهم الحق في عملية التسيير. نستنتج من خلال النتائج الموضحة ان أغلبية العمال يساهمون في عملية التسيير لأنهم على اتصال بالإدارة والإدارة بدورها تبلغهم بكافة المعلومات وهذا ما جعلهم يكسبون الحق في عملية التسيير.

الجدول رقم(28) يوضح طريقة مشاركة العمال في التسيير

النسبة	التكرار	طريقة مشاركة العمال في التسيير
50%	15	الاجتماعات
10%	3	التقارير
40%	12	جمع الآراء
100%	30	المجموع

يبين لنا الجدول بأن نسبة 50% من المبحوثين صرحوا بأن مشاركة العمال في عملية التسيير تكون عن طريق الاجتماعات، بينما تمثل نسبة 40% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مشاركة العمال في عملية التسيير يتم عن طريق جمع الآراء، وفي المقابل تمثل نسبة 10% من المبحوثين الذين أجابوا أنه عن طريق التقارير يتم مشارك العمال في عملية التسيير.

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال يشاركون في التسيير بواسطة الاجتماعات، لأنه يتم في الاجتماعات تبادل الأفكار والمعلومات وإعطاء كل واحد من أعضاء الاجتماع وجهة نظره ، بحيث يتم الإطلاع على مجريات سير العمل داخل المؤسسة وحل بعض المشاكل المتعلقة بها للوصول إلى أهداف وقرارات تخص المؤسسة، في حين نجد بعض المبحوثين والذين صرحوا بأنهم يشاركون في عملية التسيير عن طريق جمع آرائهم، ومعنى ذلك أخذ رأي كل عامل داخل المؤسسة ليتم جمع الآراء وتحليلها والوصول إلى قرارات تتناسب مع هذه الآراء، وفي المقابل نجد البعض الآخر من المبحوثين يشاركون في عملية التسيير عن طريق التقارير، وذلك بكتابة تقارير تخص موضوع معين أو يقترح فيها العامل رأيه حول عملية التسيير، ليتم جمع هذه التقارير والوصول إلى الهدف الذي تصبو إليه المؤسسة.

الجدول رقم (29) يوضح علاقة طريقة مشاركة العمال في التسيير بالمستوى التعليمي للمبحوثين

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	طريقة المشاركة
%100	15	%73.33	11	%20	3	%6.66	1	الاجتماعات
%100	3	%100	3	%0	0	%0	0	التقارير
%100	12	%66.66	8	%25	3	%8.33	1	جمع الآراء
%100	30	%73.33	22	%20	6	%6.66	2	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 73.33% من مجموع المبحوثين هم من مستوى جامعي، تدعمها نسبة 100% من العمال الذين أجابوا بأن المشاركة في عملية التسيير تتم عن طريق التقارير، تليها نسبة 73.33% ممن صرحوا بأن المشاركة تكون عن طريق الاجتماعات، تليها نسبة 66.66% الذين صرحوا بأن المشاركة تكون عن طريق جمع الآراء، ونجد نسبة 20% من مجموع العمال الذين مستواهم التعليمي متوسط، تدعمها نسبة 25% من الذين صرحوا بأن المشاركة في عملية التسيير تكون عن طريق جمع الآراء، تليها نسبة 20% من الذين صرحوا بأن عملية المشاركة تتم عن طريق الاجتماعات، ونجد نسبة 6.66% من مجموع العمال مستواهم التعليمي متوسط، تدعمها نسبة 8.33% صرحوا بأن المشاركة في عملية التسيير تتم عن طريق جمع الآراء، تليها نسبة 6.66% صرحوا بأن عملية المشاركة تكون عن طريق الاجتماعات.

عندما ربطنا متغير المستوى التعليمي وطريقة المشاركة في عملية التسيير لاحظنا أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي زادت مشاركتهم داخل المؤسسة، فنجد أن كل عمال حسب مستواهم التعليمي يختار الطريقة المناسبة في المشاركة في عملية التسيير داخل المؤسسة فهناك من يعتمد على التقارير لأنها تكون كتابية، وهناك من يفضل الاجتماعات لكونها تتم بحضور الجميع ويتم وجها لوجه وهذا لتبادل الآراء و الأفكار وحل المشكلات عن طريق المناقشات، وهناك من يفضل جمع الآراء لأنها تعطي للعامل الحرية في التعبير والتصريح عن آرائه واقتراحاته.

جدول رقم (30) يوضح رضا العمال عن عملية التسيير داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	رضى العمال عن عملية التسيير داخل المؤسسة
73.33%	22	نعم
26.66%	8	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين يمثلون نسبة 73.33% الذين أجابوا بأنهم راضون عن عملية التسيير داخل المؤسسة ، في حين نجد نسبة 26.66% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم رضاهم على عملية التسيير داخل المؤسسة.

يتبين لنا من خلال النتائج أن أغلبية المبحوثين راضين عن عملية التسيير داخل المؤسسة وهذا راجع لكون المؤسسة تعطي الحق للعمال في المشاركة في عملية التسيير وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول (27) والذي يبين حق العمال في عملية التسيير ولأن الإدارة تتصل بهم وتطلعهم على كافة المعلومات حول المؤسسة والعمل، أما الذين هم غير راضين عن عملية التسيير داخل المؤسسة فهذا يفسر عدم رغبتهم في التدخل في شؤون المؤسسة بالقيام بما كلف إليهم فقط.

جدول رقم (31) يبين علاقة الأسلوب المستخدم في الاتصال ورضا العمال عن عملية التسيير داخل المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الرضا على عملية التسيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الأسلوب المستخدم للاتصال
100	7	14.28	1	85.71	6	كتابي
100	1	100	1	0	0	شفهي
100	19	31.57	6	68	1	الأسلوبين معا
100	3	0	0	100	3	الانترنت
0	0	0	0	0	0	الهاتف
100	30	26.66	8	73.33	22	المجموع

الجدول يوضح أن أغلب المبحوثين الذين يمثلون نسبة 73.33% الذين أجابوا بأنهم راضون على عملية التسيير داخل المؤسسة نجد منهم نسبة 100% الذين أجابوا بأن الأسلوب المفضل استخدمه في اتصال المسيرين بالعمال هو الإنترنت ، تليها نسبة 85.71% من المبحوثين الذين أجابوا أن الأسلوب المفضل هو الأسلوب الكتابي، تليها نسبة 68.42% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الأسلوب المفضل هو الكتابي والشفهي معا. بينما نسبة 26.66% من المبحوثين الذين هم غير راضين عن نظام التسيير نجد منهم نسبة 100% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الأسلوب

المفضل هو الشفهي ، تليها نسبة 31.57% من المبحوثين الذي أجابوا بأن الأسلوب المفضل هو الأسلوب الكتابي والشفهي معا ، تليها نسبة 14.24% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الأسلوب المفضل في الاتصال هو الأسلوب الكتابي.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أن أسلوب الاتصال له دور في تسيير المؤسسة وذلك لأننا نجد أن رضا العمال على عملية التسيير راجع إلى الأسلوب المستخدم في الاتصال فنجد أن المبحوثين الذين هم راضون على نظام التسيير يتصل المسيرين بهم عن طريق الإنترنت الذي يسهل عملية وصول المعلومات وبأسرع وقت ممكن، كذلك نجد أن الأسلوب الكتابي هو الأكثر استخداما في اتصال الإدارة بالعمال لأنه مهم ويمكن المرسل من نقل رسالة إلى المستقبل بطريقة قانونية، ونجد كذلك الأسلوب الكتابي والشفهي معا لأنهما يساعدان في تسليم المعلومات مدونة وشرحها والاستفسار عليها شفويا، لكي لا يواجه المستقبل صعوبة في فهم الرسالة.

جدول رقم (32) يوضح بدل جهود تحسين مستوى التسيير داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	بدل الجهود لتحسين مستوى التسيير داخل المؤسسة
83.33%	25	نعم
16.66%	5	لا
100%	30	المجموع

يوضح لنا الجدول أن نسبة أغلب المبحوثين والتي تمثل 83.33% هم الذين يبذلون جهودا لتحسين مستوى التسيير داخل المؤسسة بينما تمثل نسبة 16.66% من المبحوثين هم الذين لا يبذلون أي جهود في تحسين مستوى التسيير داخل المؤسسة

ونستنتج من خلال ذلك أن نسبة كبيرة من المبحوثين يبذلون جهودا من أجل تحسين مستوى التسيير داخل المؤسسة ، ولقد صرح هؤلاء المبحوثين بأنهم يضيفون ساعات عمل خارج وقت الدوام الرسمي للعمل ويسهرون على تطبيق القوانين وأداء الواجبات الخاصة بالعمل مع إقامة دورات تكوينية ومناقشة اقتراحات العمال، وكذلك صرحوا بأنهم يسعون للبحث عن استراتيجيات تخدم أهداف المؤسسة وأهدافهم كما يتعاون كل العمال على حل المشكلات التي تشكل عائقا في السير الحسن للمؤسس.

بينما الذين صرحوا بأنهم لا يبذلون جهودا لتحسين مستوى التسيير داخل المؤسسة لم يصرحوا لماذا وهذا راجع لعدم ثقتهم في سرية المعلومات أو أنهم منعزلين و لا يجذبون المشاركة في تحسين التسيير داخل مؤسستهم.

جدول رقم (33) يوضح أخذ مشاركة العمال في عملية التسيير بعين الاعتبار

النسبة	التكرار	أخذ مشاركة العمال في عملية التسيير
%56.66	17	نعم
%43.33	13	لا
%100	30	المجموع

يبين لنا الجدول إن نسبة 56.66% من المبحوثين صرحوا بأن مشاركتهم في عملية التسيير تأخذ بعين الاعتبار من طرف الرئيس، بينما تمثل نسبة 43.33% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مشاركتهم في عملية التسيير لا تأخذ بعين الاعتبار من طرف الرئيس

نستنتج أن مشاركة العمال تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الرئيس ، هذا لأن العمال في بعض الأحيان يمتلكون معلومات عن المؤسسة لا يعلمها المسؤولون خاصة العمال التنفيذيين، وبهذه المشاركة يمكن إعطاء اقتراحات جديدة تخدم المؤسسة والعمل في نفس الوقت، وهذا يدل على أن العمال يساهمون في عملية التسيير.

جدول رقم (34) يبين العلاقة بين علاقة العامل مع الرئيس وأخذ مشاركة العمال في عملية التسيير بعين الاعتبار

المجموع		لا		نعم		أخذ المشاركة بعين الاعتبار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	26	%38.46	10	%61.53	16	جيدة
%100	0	%0	0	%0	0	سيئة
%100	4	%75	3	%25	1	علاقة تخالف
%100	30	%43.33	13	%56.66	17	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين يمثل نسبة 56.66% الذين أجابوا بأن مشاركتهم في عملية التسيير تأخذ بعين الاعتبار من طرف الرئيس، تدعمها نسبة 61.53% من العمال الذين علاقتهم برئيسهم جيدة، تليها نسبة 25% من العمال الذين علاقتهم برئيسهم علاقة تخالف، ونجد نسبة 43.33% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الرئيس لا يأخذ مشاركتهم بعين الاعتبار، تدعمها نسبة 75% من العمال الذين علاقتهم مع رئيسهم علاقة تخالف، تليها نسبة 38.46% من العمال الذين علاقتهم برئيسهم جيدة.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يأخذ رئيسهم مشاركتهم في عملية التسيير بعين الاعتبار هذا لأن علاقتهم مع رئيسهم جيدة فهذا يعكس دور الاتصال في تكوين علاقات إنسانية واجتماعية داخل التنظيم مما يزيد في عملية التفاعل والتغذية العكسية بين الموظفين، ونلاحظ أن طرق المشاركة في عملية التسيير تلعب دورا في أخذ رأي العمال، إذ نلاحظ أنه كلما كانت العلاقة مع الرئيس جيدة كلما أخذ رأي العمال بعين الاعتبار، أما بالنسبة للعمال

الذين لا يأخذ الرئيس مشاركتهم بعين الاعتبار هذا لكون العلاقة بينهم علاقة تخالف وصراع وهذا أمر حتمي يجعل الرئيس يتفادى آراء كل العمال الذين هم على خلاف معه.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

انطلاقاً من المعطيات السابقة و المتعلقة بالفرضية الثالثة التي تنص على أن للاتصال دور فعال في تسيير المؤسسة ، نجد أن مساهمة العمال في عملية التسيير تكون عن طريق الاجتماعات و جمع الآراء فهذه الطرق تساعد على تفاعل العمال مع بعضهم و تمكنهم من اقتراح آرائهم، و مناقشتها و تحليلها فهي تزيد من فاعلية الاتصال و بالتالي تزيد فاعلية التسيير داخل المؤسسة.

كما أن استخدام الوسائل الاتصالية المناسبة التي صرح بها العمال و هي الأسلوب الكتابي و الشفهي ، فبالنسبة للأسلوب الكتابي فهو قانوني و معتمد عليه و يتميز بأن العامل عند استخدامه يجد راحة تامة بحيث يعبر فيها بشكل جيد و أحسن من أن يكون وجها لوجه، ويتم التفاعل بين المسؤولين و العمال و بين العمال و المسؤولين في الإدارة، أما الأسلوب الشفهي فهو أيضا له دور كبير في الاتصال بحيث يقرب العمال أكثر من بعضهم البعض و يخلق نوعا من التواصل و الاستمرار الدائم، فمن خلالها يتم تلقي الأفكار و الآراء و تبادل المعلومات و المهارات للتأثير في الآخرين، فترى أن فاعلية التسيير مرتبطة بمدى فاعلية الاتصال داخل المؤسسة.

و نلاحظ بما أن أغلب العمال راضون عن نظام التسيير داخل المؤسسة فهم يسعون لبذل جهود لتحسين مستوى التسيير داخل المؤسسة، من خلال الزيادة في العمل، و تطبيق القوانين و الإجراءات بتنظيم دورات تكوينية ، و البحث عن استراتيجيات جديدة لتحقيق أهداف المنظمة و كل هذا يجعل المسؤولين يحفزون العمال من خلال الاستماع لآرائهم و اقتراحاتهم و أخذها بعين الاعتبار من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف. و من خلال هذه المؤشرات التي تدل على أن للاتصال دور فعال في تسيير المؤسسة إذا يمكننا القول أن هذه الفرضية قد تحققت.

المبحث الرابع: الاستنتاج العام

من نتائج الجداول و تحليل الفرضيات التي قمنا بها نستخلص أن للاتصال أثر على التسيير داخل المؤسسة، و ذلك عن طريق الاتصال من الرئيس إلى المرؤوس و العكس، و يتم هذا الاتصال بالوسائل التي تستعملها المؤسسة خاصة الكتابية المفضلة لدى العمال، و بما أن الاتصال يتم من الأعلى إلى الأسفل و من الأسفل إلى الأعلى فهذا يعني أن المعلومات تتبادل بين العمال و هذا ما يسهل عملية سيرها داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى أن علاقة المسؤولين بالعمال علاقة جيدة فهذا يولد التفاعل و الانسجام بين العمال و يجعلهم راضين عن نظام الاتصال مما يقلل من حدة الصراعات و بالتالي يؤدي إلى التفاهم و التعاون بين الأعضاء لهدف تحقيق النمو و التطور للمؤسسة و نلاحظ أنه إذا كان التسيير هو الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة فإن الاتصال عنصر هام من عناصر التوجيه، و يربط بين كافة أفراد القوى العاملة، و من خلال النتائج نلاحظ أن العمال راضين عن نظام التسيير داخل المؤسسة بحيث يبذلون جهود من أجل الرفع بمستواه و يحاولون حل كل المشاكل التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة، وهذا ما أشار إليه إلتون مايو.

وفي ظل الحوار بين كل من الرؤساء والمرؤوسين، لا مجال للحديث عن أي نوع من السلبيات والتصرفات غير الإنسانية بل سيكون الجو ملائماً لظهور مجموعة من الأحاسيس والمشاعر القائمة على الاحترام والتقدير والشعور بالمسؤولية التي تنعكس بالإيجاب على المرودين. الحسنة للمؤسسة لتحسين المستوى وتحافظ على كيانها المادي والمعنوي.

وفي الأخير يتضح لنا أنه متى اتجهت المؤسسة إلى تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين بروح الفريق الواحد وخلق جو ودي بين العاملين والمدير والمشرفين، فان ذلك يؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال به وتعزيز فرص تحقيق أهدافه، وسوف تكون من أوائل المؤسسات المتفوقة في جميع المجالات بكل جدارة واقتدار.

خاتمة

خاتمة:

يتضح لنا في هذا البحث أن عملية الاتصال ضرورية لاستمرار العملية الإدارية، بحيث يمكن للإدارة إحاطة كل الأفراد والجماعات في المنظمة بالبيانات و المعلومات الضرورية للتأثير في سلوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، فالاستخدام السليم لنظم الاتصال يمكن القيادة الإدارية في المنظمة من خلق علاقات وثيقة بين أجزاء التنظيم مبنية على أساس الفهم السليم و المعرفة الكاملة بأهداف التنظيم، و بذلك تتوجه الأفكار والمفاهيم وتقل احتمالات الصراع والتناقض، و تزداد الأمور وضوحاً أمام العاملين من موظفين و إداريين .

فالاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية هو أيضاً عملية اجتماعية، عن طريقها تتفاعل الجماعة و يستطيع الإداري تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة .

فالاتصال الجيد عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوس وبالعكس، ويخلق تفهماً أعمق ووضوحاً أشمل بين أفراد التنظيم للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة، فالعمل الجيد في الاتصال الجيد. والاتصال فضلاً عن كونه عاملاً يقوم على التوجيه، فإنه من أهم العوامل اللازمة في التسيير داخل المنظمة كالتخطيط والتنظيم والرقابة وكل ما يتعلق باتخاذ القرار.

فالاتصال بالنسبة للنشاط الإداري كحركة الدم في الجسم ولولا انسيابه لأصابه الشلل، فلا عجب أن يطلق بعض علماء الإدارة على الاتصال بأنه "قلب الإدارة" ويقول إبراهيم الفقي "الاتصال كالوميض مهما كان الليل مظلماً فهو يضيء الطريق أمامك".

وباعتبار المعلومة تقتضي ضمان الاتصال فبدون اتصال يصبح لا فائدة من المعلومة والعكس فلا يقوم الاتصال إلا بوجود المعلومة فهما متكاملان ويمكن الاتصال الداخلي في إطار هذه العملية من نقل المعلومات والبيانات والتوجيهات والقرارات ومختلف المشاكل والاقتراحات باستمرار عن طريق تجميعها ونقلها في جميع الاتجاهات وداخل الهيكل التنظيمي.

ومن خلال ما تطرقنا إليه يمكن الخروج ببعض الاقتراحات لتحسين الاتصال نذكر منها:

- ترقية مستوى الوعي الفكري حول الاتصال لدى الموظفين.
- إزالة مختلف المعوقات الرسمية المحففة التي يمارسها بعض المسؤولين والتي لا تدخل ضمن صلاحياتهم.
- توفير جو من الترابط المعزز للاتصال بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.
- زيادة الاجتماعات واللقاءات لتفعيل عملية الاتصال.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 1010م.
- 2- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.
- 3- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2009م.
- 4- جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002م.
- 5- حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1998م.
- 6- ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، عمان، ط1، 1999م.
- 7- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2005م.
- 8- زغدود علي، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر 1982م.
- 9- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009م.
- 10- صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007م.
- 11- صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982م.
- 12- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2009م.
- 13- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007م.
- 14- عمار الطيب كشرو، البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج، عمان، الأردن، ط1، 2007م.
- 15- فرحات غول، الوجيز في الاقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، 1429هـ، 2008م.
- 16- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008.
- 17- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير والتنظيم والمنشأة، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر ط، 1995م.
- 18- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير: أساسيات وظائف وتقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2006 م.
- 18- محمد زهير حمام، من هنا سيبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006م.
- 19- محمد سالمي، مقال حول تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، جامعة البليدة.

- 20- محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- 21- محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر.
- 22- محمد ماهر أبو سمرة، الاتصال الإدارية والإعلام، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009م.
- 23- معمر داود، مقارنة ثقافية للمجتمع الجزائري، دراسة لبعض الملامح السوسيونفسية والاقتصادية، دار طليطلة ط 1، 2009م.
- 24- معن محمود عياصرة، مروان بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007م.
- 25- موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تر: يوسف صحراوي، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006م.
- 26- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية ، الجزائر.
- 27- هادي نهر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، أرب، الأردن ط 1، 2008م.
- 28- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 م.
- قائمة المحاضرات:
- 29- قمانه محمد، مقياس التحليل السوسولوجي للمؤسسة الجزائرية، علم الاجتماع تنظيم وعمل، المركز الجامعي غرداية، ديسمبر، 2011م.
- 30- قمانه محمد، مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة غرداية، 2012م.
- قائمة القواميس:
- 31- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006م.

مراجع باللغة الفرنسية:

1. Dictionnaire encyclopédique pour tous, Petit Larousse en couleur, Librairie Larousse, paris 1975.
2. Dictionnaire Hachette, édition Hachette, Paris, 1980.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة غرداية

تخصص: تنظيم وعمل ل.م.د قسم : علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان

دور الاتصال في تسيير المؤسسة

نحن طلبة جامعة غرداية، في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع، تنظيم وعمل ل.م.د، بعنوان دور الاتصال في تسيير المؤسسة، بحيث تتضمن هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة نود إجابتكم عليها، والهدف منها تحليل وضع الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية، فنرجوا منكم مد يد العون شاكرين لكم ذلك.

السنة الجامعية: 2011/2012م

I-البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن:.....سنة

3-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

4-المستوى الوظيفي: بسيط مؤهل متخصص

بيانات خاصة بسير العمل داخل المؤسسة:II-

5- هل تتصل الإدارة بالعمال؟ نعم لا أحيانا نادرا

6-هل تبلغكم الإدارة بكافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والعمل؟ نعم لا

7-ما هو الأسلوب المستخدم في اتصال الإدارة بالعمال؟ -الأسلوب الكتابي

- الأسلوب الشفوي -الأسلوبين معا

- الأتترنت - الهاتف

8-هل تصلك المعلومات؟ في وقتها متأخرة بعد فوات الأوان

9-عندما تصلك المعلومات بالأسلوب الكتابي هل تجد صعوبة في فهمها؟ نعم لا أحيانا

نادرا

10-هل هناك صعوبة في استيعاب وفهم ما يبلغ إليك شفويا؟ نعم لا أحيانا نادرا

11-هل تعمل الإدارة على إيصال كل المعلومات إلى كل العمال؟ نعم لا أحيانا نادرا

12-كيف تسير هذه المعلومات داخل المؤسسة؟ -من الرئيس إلى المرؤوس

-من المرؤوس إلى الرئيس

-الاثنين معا

13- ما هي الطريقة الأحسن والمناسبة للاتصال في نظرك؟ كتابية شفوية بالهاتف
بالانترنت

III- بيانات خاصة بدور الاتصال في فك داخل المؤسسة:

14- ما هي أهمية الاتصال بالنسبة لك؟ مهم مهم جدا قليل الأهمية

15- كيف تتصل برئيسك؟.....

16- كيف هي علاقتك مع رئيسك؟ جيدة سيئة علاقة تخالف

17- هل تتبع توجيهات وأوامر رئيسك؟ دائما أحيانا أبدا

18- هل تفضل حل مشكلات العمل في إطار جماعة العمال أم بمشاركة الإدارة؟

جماعة العمل إشراك الإدارة

19- هل أنت راض عن نظام الاتصال في مؤسستك؟ نعم لا

20- كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل؟ سيئة حسنة

21- ما الذي يعرقل مختلف اتصالاتك داخل المؤسسة؟.....

22- هل حدث وأن صدرت بعض القرارات ولم تصلك؟ نعم لا

23- كيف ترى من وجهة نظرك أحسن الطرق لنقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوس؟

.....

III- بيانات خاصة بدور الاتصال داخل المؤسسة:

24- هل للعمال الحق في المساهمة في عملية التسيير؟ نعم لا

إذا كان نعم، هل هذه المشاركة تتم عبر: الاجتماعات التقارير جمع الآراء

25- هل أنت راض عن عملية التسيير داخل المؤسسة؟ نعم لا

26- هل تبذلون جهود لتحسين مستوى التسيير داخل المؤسسة؟ نعم لا

27- هل سبق لك وأن شاركت في عملية تسيير وأخذ رئيسك ذلك بعين الاعتبار؟ نعم لا

28- هل لديك بعض الاقتراحات حول عملية التسيير ولم تستطع التصريح بها؟ نعم لا

الهيكل التنظيمي لوحدة البحث العلمي في الطاقات المتجددة

