



UNIVERSITE LARBI TEBESSI

جامعة العربي التبسي -

LARBI TEBESSI - TEBESSA UNIVERSITY

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

الميدان : علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة : علوم إنسانية

التخصص : إتصال تنظيمي

العنوان :

فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة

الإقتصادية دراسة الحالة : مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"

دفعة 2020

جامعة العربي التبسي - تبسة

Universite Larbi Tebessi - Tebessa

تحت إشراف:

* د. بوطورة أكرم

إعداد الطالبتين:

* بورهدون فتيحة

* كرايمية رميساء

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - ب -	د. بدر الدين مسعودي
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر - أ -	د. بوطورة أكرم
عضوا ممتحنا	أستاذ مساعد - أ -	أ. معمربوحي

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَتَبَسَّ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ

الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

عَلَىٰ
صَلَاةِ اللَّهِ الْعَظِيمِ

شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا على إنجاز هذا العمل المتواضع

لابد علينا و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود فيها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور " بوطورة أكرم " الذي أرف على إخراج مذكرة الماجستير من خلال توجيهاته ونصائحه القيمة.

وقبل أن نمضي نتقدم بالشكر إلى رئيس قسم الإعلام والاتصال الدكتور

"مسعودي بدرالدين" كما نتقدم بأسمى معاني الامتنان والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.

أشكر موظفي مؤسسة عمر بن عمر على حسن استقبالهم وتعاونهم رغم الظروف الحاصلة وتعاونهم الذي مكنا من إجراء الدراسة الميدانية.

إلى كل يد كريمة أمدتنا بالعون ولكل من لم يبخل علينا بالنصيحة والتوجيه،

ونسأل الله أن يجزيهم عنا خير الجزاء.

رميساء*فتيحة

الإهداء

إلى روح افتقدتها في مواجهة الصعاب..... إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار "أبي الغالي" رحمة الله عليه.

إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أغلى حبيبة "أمي الغالية"

حفظها الله وأطال في عمرها

إلى سندي في الحياة "إخوتي" كتيبة، أمال، صباح، عبد الرزاق، أحمد حفظهم الله

إلى الغالين على قلبي خلود، رياض.. وقرّة عيني وبهجتي الكتاكيت

مرام، يقين، أيوب تميم

إلى كل من عائلتي "بورهدون"، "ميلي" وخاصة جدتي الغالية وخالي "رشيد" وأبنائه

إلى أجمل شيء في الوجود صنعته ذاكرتي صديقاتي وأصدقائي وكل من كان بجانبني

وسانديني

إلى كل من نساهم قلبي ولم ينساهم قلبي.

فتيحة

الإهداء

اهدي عملي هذا إلى اغلي ما املك في الوجود

إلى التي تكفلت المشقة في تعليمي

إلى التي أرادتني إن ابلغ المعالي إلى من حملتني وهنا على وهن

إلى التي أهدتها الحياة التعب فا هدتني الحب والحنان

إلى التي خصها الله بالشرف الرفيع والعز المنيع

إليك يا "أمي" حفظك الله وأطال في عمرك

إلى روح أبي رحمة الله عليه أنار الله قبره ووسع مضجعه

واجعله يدخل جنتك من غير حساب

إلى إخوتي علاء الدين متين ومبار حماهم الله إلى ابنة خالتي الحبيبة

إلى كل صديقاتي إلى كل الأساتذة وزملاء الدرب

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي اهدي ثمرة هذا العمل

رميساء

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية وقد تمحورت الإشكالية حول فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟.

وقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمطاحن "عمر بن عمر" بولاية قالمة، محاولين تشخيص ومعرفة مدى أهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي ولبلوغ أهداف الدراسة قمنا بانجاز استمارة استبيان لجمع المعلومات والإجابة على التساؤلات.

وبعد تحليل البيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

- الاتصال التنظيمي أحد أهم أسس ومميزات نجاح المؤسسة لما له من دور كبير في عملية تسييرها.
- نجاح عملية اتخاذ القرارات دليل على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.
- وجدنا أن مستوى الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة جيد إلى حد ما.

Résumé:

L'objectif de cette étude est de connaître l'efficacité de la communication organisationnelle dans l'institution le problème est centré sur l'efficacité de la communication organisationnelle dans l'institution économique.

Nous avons mené une étude sur le terrain à « Amor ben Amor » Mills dans le wilaya de Guelma, essayant de diagnostiquer et de connaître l'importance de la communication pour atteindre l'efficacité, et nous nous sommes appuyés dans notre étude sur l'approche analytique descriptive, et pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons rempli un questionnaire pour recueillir des informations et répondre aux questions.

Après analyse des données, nous avons atteint les trois résultats suivants :

- La communication organisationnelle est l'un des fondements et des caractéristiques les plus importants du succès de l'organisation, et cela en raison de son grand rôle dans le processus de gestion.
- Le succès du processus décisionnel est la preuve de l'efficacité de la communication organisationnelle au sein de l'organisation.
- Nous avons constaté que le niveau de communication au sein de l'institution étudiée était largement bon.

Abstract:

The objective of this study is to know the effectiveness of organization communication in the institution the problem is centered on the effectiveness of organizational communication in the economic institution?

We conducted a field study at « Amor ben Amor » mills in the wilaya of guelma, trying to diagnose and know the importance of communication to achieve efficiency, and we used this in our study on the analytical approach descriptive, and to achieve the objectives of the study, we completed a questionnaire to collect information and answer questions.

After analyzing the data, we achieved the following three results:

- * Organizational communication is one of the most important foundations and characteristics of an organization's success, due to its great role in the management process.
- The success of the decision-making process is proofs of the organizational communication within the organization.
- We found that the institution study was largely good.

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
99	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	03
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	04
102	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	05
103	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	06
104	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	07
105	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	08
106	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	09
107	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	10
108	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	11
109	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	12
110	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	13
111	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	14
112	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	15
113	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	16
114	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	17
114	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	18
115	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	19
116	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	20
117	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	21
118	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	22
119	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)	23
119	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)	24

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
99	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
100	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
101	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	03
101	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	04
102	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	05
103	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	06
104	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	07
105	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	08
106	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	09
107	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	10
108	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	11
109	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	12
110	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	13
111	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	14
112	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	15
113	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	16
114	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	17
114	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	18
115	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	19
116	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	20
117	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	21
118	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	22
119	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (23)	23
119	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم (24)	24

الفهرس:

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	الإهداء
	الملخص
	قائمة الجداول والأشكال
أ - ج	المقدمة
الجانب المنهجي للدراسة	
03	إشكالية الدراسة
04	أسباب اختيار الموضوع
05	أهمية الدراسة
05	أهداف الدراسة
06	تحديد المفاهيم
08	الدراسات السابقة
13	الإجراءات المنهجية للدراسة
الجانب النظري	
الفصل الأول: مدخل عام إلى الاتصال التنظيمي.	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: ماهية الاتصال
22	المطلب الأول: تعريف الاتصال
23	المطلب الثاني عناصر العملية الاتصالية
29	المطلب الثالث: أهمية ووظائف الاتصال

33	المطلب الرابع: خصائص الاتصال
35	المطلب الخامس: أهداف الاتصال
37	المبحث الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي
37	المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي
39	المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي
42	المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي
45	المطلب الرابع: المدارس التنظيمية للاتصال التنظيمي
50	المطلب الخامس: معوقات الاتصال التنظيمي
الفصل الثاني: الأسس التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: ماهية المؤسسة
55	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
57	المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة
60	المطلب الثالث: أهمية المؤسسة
61	المطلب الرابع: وظائف المؤسسة
63	المطلب الخامس: خصائص المؤسسة
65	المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية
65	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
67	المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية
69	المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
77	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية
79	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

89	تمهيد
90	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة
90	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة عمر بن عمر
92	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر
97	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية
99	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
120	نتائج الدراسة
121	التوصيات والاقتراحات
123	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق



المقدمة

العلماء

المقدمة العامة:

في عصرنا الحالي يعتبر الاتصال أحد العناصر التنظيمية لتسيير أي نشاط يخص المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي لها، حيث لا يمكن الوصول إلا هدفها وتحقيق استمراريته دون العملية الاتصالية التي تسمح بمرور المعلومات والرسائل والتعليمات والأفكار عبر أجزائها ودوائرها.

فبعد أن أصبحنا في زمن تناقل المعلومة بسرعة وتدفق البيانات بطريقة آنية و يومية وتطور المنظمات المعاصرة والمؤسسات الاقتصادية وكبرها و اتساع حجمها، وحاجة الجمهور الداخلي والخارجي في معرفة كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة التي هو يتعامل معها إن كان لازما ونتيجة لكل هاته التطورات أن يتطور بفعل ذلك الاتصال، ويتحول من الاتصال العادي إلى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها، وكذا دور هذا الاتصال في نمو وتطور المؤسسات الاقتصادية والإدارية بعد أن أصبحت المعلومة تتحكم في كل المجالات في المؤسسة.

فمسؤولو المؤسسات ينظرون إلا أن الاتصالات الفعالة تعد أكبر من مجرد إيصال أوامر للأفراد وتلقي بيانات خاصة ومراجعة التنفيذ، واعتبار الاتصال الفعال عملية مخطط لها تستهدف أفراد العمل، خلف دوافع وتحفيزات الجمهور الخارجي من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة، أي أن المديرين قادرين على التواصل بكفاءة وسهولة مع الآخرين سواء في رؤيتهم ورسمهم لاتجاه متوازن وتحليل المعلومات.

من هنا جاءت دراستنا للكشف عن محددات وتجسيد فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وسنحاول إبراز أهميته وفعالته من خلال الدراسة الموسومة بفعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمجمع عمر بن عمر مطاحن الفجوج - قالمة-.

ولقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى التالي، ففي الأول بدأنا بالجانب المنهجي الذي احتوى على تحديد الإشكالية، والتساؤلات المتفرعة منها، أهمية الدراسة، الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذه الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، المنهج وأدواته، إضافة إلى بعض الدراسات المشابهة، أما الجانب النظري فكان مقسم إلى فصلين:

• **الفصل الأول:** قسم بدوره إلى مبحثين وكل مبحث احتوى على خمس عناصر أساسية، المبحث الأول تناولنا فيه ماهية الاتصال وكان يحتوي على تعريف الاتصال، عناصر العملية الاتصالية، أهمية ووظائف الاتصال، خصائص الاتصال، و أهداف الاتصال. أما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية الاتصال التنظيمي وكان يحتوي على تعريف الاتصال التنظيمي، أنواع الاتصال التنظيمي، وظائف الاتصال التنظيمي، المدارس التنظيمية للاتصال التنظيمي، وآخ عنصر هو معوقات الاتصال التنظيمي.

• **الفصل الثاني:** قسم هو الآخر إلى مبحثين و كل مبحث احتوى على خمسة عناصر أساسية، المبحث الأول تناولنا فيه ماهية المؤسسة وكان يحتوي على مفهوم المؤسسة، التطور التاريخي للمؤسسة، أهمية المؤسسة، وظائف المؤسسة، خصائص المؤسسة. أما المبحث الثاني تناولنا فيه كل ما يخص المؤسسة الاقتصادية واحتوى على تعريفها ووظائفها تصنيفاتها أهدافها و أخيرا الهيكل التنظيمي والموارد البشري للمؤسسة الاقتصادية.

• **وأخيرا الجانب التطبيقي** والذي تضمن بطاقة فنية عن المؤسسة محل الدراسة، الدراسة التطبيقية، تحليل البيانات وكذا النتائج العامة للدراسة، إضافة إلى الخاتمة والملاحق.

هناك مجموعة من الصعوبات التي كانت بمثابة عقبة أمام إنجاز هذه الدراسة أهمها:

✓ تشابه المادة المعرفية في الكثير من المصادر والمراجع مما جعل مهمة فرز المعلومات واختيارها شيئاً ليس بالسهل.

✓ جائحة فيروس كورونا covid19 الذي أعاق كل العالم على مزاوله كل النشاطات مهما كان نوعها، وهو ما ترتب عنه غلق لجميع الجامعات و المكتبات الجامعية على المستوى الوطني والذي كان بالنسبة إلينا العائق الكبير.

✓ صعوبة النزول إلى الميدان للقيام بالدراسة الميدانية بسبب جائحة الفيروس وما ترتب عنه من وقف لوسائل النقل وكذا عدم استقبال المؤسسة لنا تقاديا للعدوى و انتشار المرض.

✓ عدم تمكن كل موظفي المؤسسة محل الدراسة من تكنولوجيا الاتصال الحديثة مما جعل توزيع الاستثمارات إلكترونيا شيئاً جد صعب.

الفصل التمهيدي

الجانب المنهجي للدراسة

الفصل التمهيدي

الجانب المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم
- 6- الدراسات السابقة
- 7- منهج الدراسة وأدوات البحث

1. الإشكالية:

الاتصال عملية جد مهمة في الطبيعة البشرية وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها فالبشر يسعى إلى التواصل والانضمام والاندماج داخل جماعات. فالالاتصال هو احد الدعائم الأساسية التي لا يتم من خلاله التفاعل الإنساني فهو يحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعاليته داخل التنظيم والتطور السريع لهذا الأخير يشمل جميع الميادين فعندما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها ووسائلها كانت عملية الاتصال أيضا بسيطة وسهلة بين النظم والأفراد سلسلة ولكن هذه الطرق عرفت تطور كبير في تنظيمها ومستوياتها وزيادة عدد الأفراد العاملين وضخامة الموارد المستعملة فيها.

وهنا انتقل الاتصال ليلعب دوره على الصعيد التنظيمي حيث أن التنظيم عبارة عن جماعة تجمعهم مصالح وأهداف مشتركة وتحكمهم قوانين وشروط معينة بغرض تحقيق أهداف معينة وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم وجب وجود اتصالات فيما بينهم حيث انه لا يمكن أن يكون هناك تنظيم دون اتصال ومن هنا أدركت المؤسسة مدى ضرورة وجود اتصالات داخل هياكلها و فروعها وخاصة في المؤسسات الاقتصادية حيث أنها لا تستطيع إن تمتع عن بناء جسر تواصل بين مستوياتها قصد التسهيل للأفراد أداء أدوارهم و وظائفهم وكي تقوم المؤسسة بأداء كل المهام المتواصل بها كان من واجبها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتنسيق و التوجيه.

هنا يمكن القول أن الاتصال هو حلقة وصل بين العمال و الإدارة وذلك فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات و التعليمات ومدى تقبل الإدارة إلى شكاويهم و مشاكلهم داخل المؤسسات وهذه العملية تساعد على إيجاد نوع العلاقة بين الاثنان.

فالعديد من المشاكل التي تظهر في المؤسسات تكون نتيجة مباشرة لفشل الإدارة في عملية الاتصال الذي يمثل حياة المؤسسة. من هنا يمكن القول أن الاتصال هو احد الركائز الرئيسية في العملية الإدارية في المنظمة فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في

المؤسسة الواحدة فالعمليات الإدارية لا يمكن انجازها بطريقة صحيحة إلا في ظل اتصال تنظيمي ناجح.

فالمؤسسة الاقتصادية ليست معزولة عن المجتمع بل هي جزء منه وفيها اتصالات داخلية وخارجية حيث أن للاتصال أهمية وفاعلية في التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية وهذا ما يهمننا في دراستنا الوقوف على الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية وفعاليتها. ونقصد هنا الاتصال الفعال كل من الاتصال الصاعد النازل الأفقي حيث يتضمن الاتصال الصاعد معلومات وبيانات يتم استقبالها من طرف الإدارة أما النازل فيأخذ غالباً صورة القرارات والأوامر والإرشادات التي تقدمها الإدارة للعمال أما الأفقي يقوم على أساس العلاقة القائمة بين العمال وفي نفس المستويات الإدارية والتنظيمية والذي من شأنه تنمية العلاقة ويساعد على إشاعة روح التعاون. ومن هنا تكمن إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

• ما مدى فعالية الاتصال التنظيمي في تطوير المؤسسة الاقتصادية؟

أما الأسئلة الفرعية فهي كالاتي:

- ماهي الطرق التي يمكن من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟
- إلى أي مدى يتحكم الاتصال التنظيمي في حسن تسيير المؤسسة؟
- ما مدى اعتماد المؤسسة على الوسائل الاتصالية في أداء مهامها؟

2. أسباب اختيار الموضوع :

تعدد الأسباب التي دفعتنا إلى هذه الدراسة ومن أسباب اختيارنا له نجد الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية:

أ- الأسباب الموضوعية :

- ✓ قابلية الموضوع للدراسة والبحث.
- ✓ معرفة كل نواحي الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ إبراز أهمية ودور الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ البحث عن فاعلية الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة التي أنشأت من أجلها.

ب- الأسباب الذاتية :

- ✓ الفضول العلمي لمعرفة ماهي السياسة الاتصالية المنتهجة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ ضرورة معرفة الاتصال التنظيمي وكل مجالات عمله داخل التنظيمات.
- ✓ تجربتنا العملية القصيرة في إحدى المؤسسات الاقتصادية ومعرفتنا لفعالية الاتصال التنظيمي للمؤسسة.

3. أهمية الدراسة :

ترجع أهمية موضوع البحث إلى أهمية الموضوع نفسه، فالاتصال داخل المؤسسة يعتبر الرابط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري. فالعمل الاتصالي يشغل في المؤسسة الحديثة أهمية كبرى خاصة وأن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تشهد تطورات سريعة ومتلاحقة اقتصاديا وتقنيا ما أدى إلى الاهتمام بموضوع الاتصال التنظيمي لما له من تأثير على صورة المؤسسة والسير الحسن لها وكذا الكفاءة الإنتاجية للعمال.

وتتضح أهمية الدراسة في اعتبار إن الاتصال هو جوهر العملية الإدارية والتنظيمية فكل من التخطيط والتوجيه وغيرها تحتاج إلى اتصالات مكثفة بين المديرين والأفراد الآخرين. ولهذا فمن الضروري التعرف على مدى فاعلية الاتصال وأهميته داخل المؤسسات الاقتصادية.

4. أهداف الدراسة :

- نظرا لأهمية الموضوع خاصة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فنجد أن أهم الأهداف تتمثل فيما يلي:
- ✓ معرفة فعالية الاتصال بين الموظفين و المسؤولين والتعرف على أهم عراقيل العمليات الاتصالية داخل المؤسسة.
 - ✓ تسليط الضوء على العملية الاتصالية في المؤسسة وإبراز أهميتها ودورها في تحقيق أهدافها.
 - ✓ مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية.

5. تحديد المفاهيم:

تعد خطوة تحديد المفاهيم من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي النظري و التطبيقي للدراسة ، كما أنها تساعد على الفهم الجيد، كما يريد الباحث أن يصل إليه وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة وتحديدتها لكي تتجنب الاستنتاجات الخاطئة ومن وأهم المفاهيم التي تثبت عليها دراستنا هي كالاتي :

• المؤسسة :

هي وحدة للإنتاج والتوزيع لها قانون أساسي و وظيفة وتنظيم وهيكل ونمط من أنماط النشاط المؤسساتي و أساليب التسيير.وقد عرفها نائل عبد الحافظ أن المؤسسة عبارة عن ذلك الكل الموحد والمكون من عناصر بشرية ومادية وتكنولوجية وقانونية وتنظيمية متعاونة ومنسقة بشكل رسمي من أجل تحقيق غرض مرسوم وكذلك كيان اجتماعي هادف.¹

-التعريف الإجرائي:

هي كيان اجتماعي متكامل يتم تشكيله بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف مشتركة بين مجموعة من الأفراد ويسودها تفاعل مشترك بينهم.

• المؤسسة الاقتصادية:

هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج وتبادل السلع و الخدمات بين أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية.

-التعريف الاجرائي :

هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي مجهزة ومنظمة بكيفية توزيع المهام و المسؤوليات .²

¹ محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب مصر 1989، ص35.

²عرياجي اسماعيل ، إقتصاد المؤسسة ، ط2، ديوان مطبوعات جامعة الجزائر 1999، ص11.

• الاتصال:

يعرفه ناصر محمد العديلي أنه تبادل معلومات من شخص أو أكثر وذلك من خلال خلق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه وعرفه قاموس أكسفورد بأنه نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو الإشارة.¹

-التعريف الإجرائي:

هي عملية سلوكية بين إنسان و آخر أو بين مجموعة من الأفراد و آخرين تتضمن معلومات و أفكار وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة.

• التنظيم:

يعرفه محمد عبد الوهاب على أنه وظيفة و شكل ، فالأول عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم و توزيع الأدوار والتنسيق بين جهودهم ،والثانية هيكل التنظيم والمقصود به الجماعات و الأدوار والأقسام التي يعمل الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.²

-التعريف الاجرائي :

هو تجمع له حدود واضحة نسبيا ومستويات من سلطة و أنظمة اتصال و أنظمة تنسيق عضويته، وهذا التجمع يشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى التنظيم نفسه و على المجتمع.

¹سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية رؤية علمية و نظرية وواقعية ، مكتب جامعي حديث، الازرايطة، مصر 1999 ،ص10.

² عبد الكريم درويش وليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، مصر 1976 ،ص67.

• الاتصال التنظيمي:

يعرفه محمد فهمي العطروري بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر، قصد إحداث التغير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغير في سلوكياتهم.¹

-التعريف الإجرائي:

هو الاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة، ويسهل تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الرشيدة وإقامة علاقة بين الفاعلين والتأثير في المواقف و الاتجاهات، كما يعمل على ازدهار المنظمة وبالتالي ضمان حياته و فعاليتها.

6. الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة أو المتشابهة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري، ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري، حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة، وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واقعي، أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها وكل هذا يساعده ويكون له عون مرشد إنارة طريقه لتفادي الأخطاء، ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحساب.

وفي بحثنا هذا حاولنا الحصول على دراسات سابقة متشابهة لهذه الدراسة أين تمكنا من الحصول على:

• الدراسة الأولى:

هي دراسة للطالب العربي بن داود بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الارتفاعات والمجارف c.p.g- عين السمارة- قسنطينة. "مذكرة لنيل شهادة الماجستير" في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية.

¹ الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية ج12، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2006، ص54.

وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي :

✓ مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محلا لدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنمائها و تطويرها ؟

وحددت منطلقات دراسته في الفرضية الرئيسية التالية :

✓ تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية تعبر عن المحاور الأساسية للاستمارة وتتجلى فيما يلي :

✓ فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات و التعليمات والأوامر للعمال.

✓ كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعالا، كلما كانت الإدارة على علم باقتراحات و آراء وتوجيهات العمال.

✓ الاتصال الأفقي الفعال يؤدي الى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي على طريقة المسح بالعينة مستخدما الاستمارة، الملاحظة ، المقابلة ، والوثائق والسجلات.

واستخلصت هذه الدراسة النتائج التالية :

✓ العلاقة بين الإدارة و العمال علاقة مقبولة.

✓ كشف الدراسة على أن العمال غير راضيين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.

✓ عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.

✓ من خلال الدراسة الميدانية بمركب المجارف و الرافعات بعين السمارة بينت أن المؤسسة الصناعية لا تولي اهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة و العمال.

• الدراسة الثانية :

هي دراسة للطالبة صبرينة رماش "مذكرة دكتوراه " بعنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة سونلغاز في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية لسنة 2008.2009 ، جامعة منتوري بقسنطينة.

وقد حددت منطلقات دراستها في الفرضيات التالية :

✓ هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.

✓ هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي للمؤسسة.

✓ تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.

اعتمدت على المنهج الكيفي في تحليل أسئلة المقابلة و الاستمارة لجمع البيانات.

وخلاصة الدراسة :

يعد الاتصال ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة ، نظرا لما يمثله من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة، و باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر و يتأثر بالبيئة التي توجد بها ، مما يدفعها لمحاولة التقليل إلى أقصى حد ممكن من حالة عدم التأكد التي تتصف بها بيئتها ، سواء تعلق الأمر بوضعها التنافسي أو بالتطور التكنولوجي أو بميول و رغبات المستهلكين وحاجاتهم. وبالتالي على المؤسسة أن تتصل باستمرار مع مختلف الفاعلين في بيئتها.

• الدراسة الثالثة:

هي دراسة للطالب بوعطيط جلال الدين "رسالة ماجستير" بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية. 2008.2009

وحددت منطلقات دراسته في الفرضيات التالية :

✓ توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

✓ توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

✓ توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي معتمدا على الاستمارة ، وعينة البحث تكونت من 94 عامل منفذ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وخلاصة الدراسة :

خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدمتية كانت و باعتبار أن للعمال دور كبير من خلال آدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث بأنه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال الوظيفي.

• الدراسة الرابعة:

هي دراسة للطالبة بوغراب حدة بعنوان "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببوسعادة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل.

وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي :

✓ هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة ؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية هي :

✓ هل هناك علاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي داخل المؤسسة ؟

✓ هل هناك علاقة بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة ؟

✓ هل تساهم وسائل الاتصال الفعالة في زيادة الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة؟

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في معظم جوانب تعريفها أو تحديد عناصرها.

واستخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها :

✓الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة في المؤسسة كما تتعكس نتائجه ايجابيا على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعة مما يحقق الرفاعية وتحقيق أداء جيد.

✓يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراع ووجود انسجام و ألفة بين أعضاء الفريق مما يحسن العلاقات التبادلية وإيجاد التماسك وهذا ماجعل أداء العمال منظما.

✓استعداد أفراد المؤسسة لبذل جهود مضاعفة لتحقيق الأداء الإنتاجي بغية الصمود في وجه المنافسة.

✓يساعد الاتصال التنظيمي في تحسين العلاقات بين العمال و المرؤوسين وبالتالي يؤدي إلى حل المشكلة المتعلقة بأداء العمل.

• الدراسة الخامسة:

من إعداد الطالبة زيوي فاطمة الزهراء عنوان الدراسة " فعاليات آليات الاتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي"، دراسة حالة مؤسسة سونطراك مركب تمبيع الغاز الطبيعي z/6n12 ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر شعبة علوم التسيير ،تخصص تسيير استراتيجي.

وتتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي:

✓إلى أي مدى تكمن فعالية الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير التنظيمي ؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

✓كيف يساهم الاتصال التنظيمي في نجاح التغيير التنظيمي ؟

✓ما واقع الاتصال التنظيمي بمركب تمبيع الغاز الطبيعي؟

✓يمكن للاتصال التنظيمي أن يكون وسيلة لنجاح عملية التغيير التنظيمي والتعليل عن مقاومتها ؟

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي .

وقد استخلصت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها :

✓الاتصال التنظيمي ضرورة إدارية لأداء المنظمة وظائفها و نشاطاتها .

✓يوجد اتصال فعال في مؤسسة سونطراك في إصدار أوامر وتعليمات يجب تنفيذها والتقيد بها حيث يؤثر ويساهم في إنجاح عملية التغيير التنظيمي.،

✓التغيير التنظيمي ضرورة حتمية في بيئة الأعمال المتغيرة ومفتاح نجاحها في استغلال مقاومتها.

✓أجابت إشكالية دراستنا عن فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

• الدراسة السادسة : دراسة كاتز كوبي و موريس 1950.¹

وخلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي فيها هذا البحث استطاعت خلال الإيصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم و مشروباتهم إلى مكان عملهم و أن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت. وكان مسؤولي الشركة واضحين و صريحين في هذا المجال بحيث بينوا و أوضحوا كيف أن منحنى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال الخمس عشر دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات ، وكانت الخرائط الإحصائية الذي أوضح هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى أن يقتنع العاملون الاستغناء عنها .

7. الإجراءات المنهجية للدراسة:

• نوع الدراسة ومنهجها:

إن اختيار المنهج المراد إتباعه من طرف الباحث لانجاز بحثه يعتبر من أهم العناصر للقيام بالبحث الناجح، والمنهج هو الطريق الذي يسلكه أو يتبعه الباحث للإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث، و من هنا يعرف المنهج على أنه "الطريقة التي تتبع للكشف عن الحقائق

¹ كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد المرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974، ص74.

بواسطة استخدام مجموعة من القواعد العلمية المرتبطة أساسا بتجميع البيانات و تحليلها حتى تسهم في التوصل إلى نتائج ملموسة".¹

و باعتبار أن مناهج البحث متعددة ومتنوعة فإنه يتحتم على الباحث اختيار المنهج المناسب الذي يخدم بحثه بطريقة منهجية و علمية سليمة.

ودراستنا هذه تنتمي إلى ما يعرف بالبحوث الوصفية التحليلية لأننا نسعى من وراءها إلى عرض صورة دقيقة لملامح الظاهرة، التي تركز على الوصف الدقيق²، والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية، ويتحلى الاعتماد على هذا النوع من الدراسات من خلال سرد ووصف و تحليل أهم طرق و أساليب الاتصال التنظيمي، وكذا طرق واستراتيجيات تطبيقه بالمؤسسة الاقتصادية.

و بما أن دراستنا تنتمي للدراسات الوصفية التحليلية فإن من أبرز المناهج التي نعتمد عليها هو منهج دراسة الحالة والذي يعرف على أنه:

• **منهج دراسة الحالة:** الطريقة التي تعطينا رسم الصورة الكلية لوحدة معينة في علاقاتها المتنوعة والمتعددة و أوضاعها الثقافية، وهناك من يعرف منهج دراسة الحالة على أنه، الطريق التي يجمع بها الباحث المعلومات الخاصة بوحدة موضوع الدراسة، سواء كانت فردا أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة أو نطاق اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو علميا، ويتميز هذا المنهج ب:

✓ التركيز على الوحدة لمعرفة خصائصها.

✓ الدراسة التطورية لمختلف المراحل التاريخية للفرد أو الجماعة أو للمؤسسة أو للمجتمع.

✓ التعمق في دراسة حالة معينة ومحددة ومضبوطة.

✓ دراسة حالة تخص دراسة الوحدات الاجتماعية الصغيرة والكبيرة.

¹الهادي محمد، أساليب إعداد و توثيق البحوث العلمية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، د.ت، ص97.

²رشيد زرواتي، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2007، ص141.

✓ تحديد مختلف العوامل المؤثرة ومعرفة أسباب ذلك في دراسة حالة الوحدة الاجتماعية.¹ ويظهر توظيف هذا المنهج من خلال محاولة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر، والبحث في كيفية إتباعه وتطبيقه.

• عينة الدراسة:

عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع المدروس يتم اختيارها وفق طرق معينة وإجراء الدراسة عليها ثم استخدام النتائج و تعميمها على كامل المجتمع الأصلي للدراسة.

لهذا يعرف "محمد عبد الحميد" " العينة " على أنها: عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا ويسجل من خلال هذا التعامل البيانات الأولية المطلوبة، ويشترط في هذا العدد أن يكون ممثلا لمجتمع البحث في الخصائص والسمات التي يوصف من خلالها هذا المجتمع.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على " العينة القصدية " والتي نعني بها الاختيار العمدي و التحكمي أي الاختيار المقصود من جانب الباحث لعدد من وحدات المعاينة.

وتعرف العينة القصدية حسب الدكتور "محمد عبد الحميد" بأنه: النوع الذي تختار فيه الوحدات أو المفردات بطريقة قصدية وذلك تبعا لما يراه الباحث من صفات و سمات أو خصائص تتوفر في المفردات، وتخدم أهداف البحث.²

• أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة الوسائل و التقنيات التي يستخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة والأداة هي الوسيلة التي تشمل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث التي تمكنه من جمع البيانات.³

ودفعنا هذا إلى اختيار الأداة والمتمثلة في:

¹ رشيد زرواتي، مرجع سابق ص156.

² محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتاب، مصر 2000، ص132.

³ إحسان محمد حسين، الأسس العلمية لمناهج المنهج الإجتماعي، دار طليعة للطباعة والنشر، بيروت 1982، ص57.

أ- استمارة الاستبيان: وتعرف على أنها أسلوب لجمع البيانات الذي يستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية و مقننة لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بنوع الدراسة و أهدافها.¹

و أسئلة الاستمارة لا يجب أن تخرج عن إطار إشكالية البحث التي وضعت من أجلها، ومن خلال دراستنا التي تهدف إلى معرفة "فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية" حاولنا الاعتماد على أسئلة في هذا الإطار تربط إشكالية البحث بالاستمارة، وقد انتظمت هذه الأسئلة في أربع محاور تجيب على أسئلة الدراسة وهي:

✓ المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين.

✓ المحور الثاني: طرق وسبل تحسين فعالية الاتصال بمؤسسة عمر بن عمر

✓ المحور الثالث: إسهامات الاتصال التنظيمي وفعالته في المؤسسة.

✓ المحور الرابع: طبيعة الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق قرارات فعالة.

ب- **الملاحظة:** إن أغلبية الباحثين والمهتمين يجمعون على أهمية الملاحظة كأداة من الأدوات الرسمية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدر أساسي للحصول على البيانات والمعلومات الهامة لموضوع الدراسة فالملاحظة تشير في معناه إلى الرؤية للظاهرة المدروسة. وسنعمد في دراستنا على الملاحظة البسيطة وهي كما عرفها "بلقاسم سلاطنية" على أنها "ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي ودون استعمال أدوات دقيقة للقياس والتحليل".²

وقد تعذر علينا القيام بملاحظة معمقة وشاملة أثناء زيارتنا لمكان الدراسة، وهذا بسبب جائحة الفيروس، ومع هذا ومن خلال الزيارة الوحيدة التي قمنا بها إلى ميدان الدراسة لاحظنا

¹ محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة 1997، ص 183.

² بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر 2004، ص 282.

بعض السمات التي يتميز بها مجتمع البحث بصفة عامة إضافة إلى ملاحظة العلاقات الموجودة داخل المؤسسة، ونظرا للعائق السالف الذكر قمنا بتوزيع الاستمارات إلكترونيا.

ج- **المقابلة:** هي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث و شخص آخر أو أشخاص آخرين وتدخل المقابلة ضمن أدوات جمع البيانات من أجل تحقيق أهداف الدراسة بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين بغية البحث المعمق لمعرفة وبغية الوصول إلى معلومات أكثر و أدق بصفة مباشرة. وقد عرفها موريس أنجرس على أنها: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات، إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة"¹.

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر 2006، ص204.

الجانبة

النظري

المفصل الأول:

مدخل عام إلى الاتصال التنظيمي

المفصل الأول:

مدخل عام إلى الاتصال التنظيمي

➤ تمهيد

➤ المبحث الأول: أهمية الاتصال

- المطلب الأول: تعريف الاتصال
- المطلب الثاني: عناصر العملية الاتصالية
- المطلب الثالث: أهمية ووظائف الاتصال
- المطلب الرابع: أهداف الاتصال
- المطلب الخامس: خصائص الاتصال

➤ المبحث الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي

- المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي
- المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي
- المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي
- المطلب الرابع: المدارس التنظيمية للاتصال التنظيمي
- المطلب الخامس: معوقات الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الاتصال من أهم الأساسيات في دراسة الفرد، فبدون الاتصال لا يمكن أن يعيش أو تستمر أي جماعة أو منظمة اجتماعية، و نخص بالذكر الاتصال التنظيمي فهو يعتبر بمثابة العمود الفقري للتنظيم والفعالية، وتكمن أهميته في وجوده في كل المؤسسات على اختلاف طبيعتها و أهدافها.

و سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على الاتصال بشكل عام والاتصال التنظيمي بشكل خاص.

المبحث الأول: ماهية الاتصال.

المطلب الأول: تعريف الاتصال:

• الاتصال لغة :

تعود لفظة الاتصال إلى الجذر وصل و يأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يصله وصلا أي أبلغه إياه، ووصل الشيء بالشيء يعني ربطه، وعليه فهناك وضم وجمع.

• اصطلاحا :

✓ هو العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة معينة، أو مجموعة من الرسائل من مرسل إلى مصدر معين إلى مستقبل.

✓ الاتصال هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة لآخر أو آخرين من خلال رموز معينة.

✓ الاتصال عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة، فكرة أو خبرة أو أي مضمون اتصال لآخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا فيما بينهما.¹

✓ الاتصال تفاعل بالرموز اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ الحوار وما لم يكمل المستقبل الحوار لا يتحقق الاتصال و يقتصر الأمر على توجيه الآراء أو المعلومات من جانب واحد فقط، دون معرفة نوع الاستجابة أو التأثير الذي حدث عند المستقبل.

✓ الاتصال عملية يتم عملية يتم من خلالها تحقيق معاني مشتركة، بين الشخص الذي يقوم بالمبادرة بإصدار الشكر له من جانب و الشخص الذي يستقبلها من جانب آخر.²

✓ يعرف تشارلز كلوي الاتصال على أنه ذلك الميكانيكيوم الذي من خلاله توجد علاقات إنسانية تنمو و تطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان.

¹ رضوان بلخيري، سارة جباري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر 2014 ص 11-14

² منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2012 ، ص 151.

- ✓ كما يعرفه هنري ألبرت أنه نقل المعنى من شخص لآخر ، من خلال العلامات و الإشارات و الرموز ، من خلال نظام لغوي مفهوم ضمني للطرح.¹
- ✓ ولد ميلر الاتصال يحدث عندما تواجه معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما ، ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر.²
- ✓ عرفه سكينير: الاتصال هو السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل، قصد التأثير على المستقبل.³
- ✓ عرفه سفاز : الاتصال هو عبارة عن تبادل لرسائل مركبة في نسق مشترك من الدلائل، وذلك بين مرسل و مستقبل.⁴
- ✓ عرفه عبد الغفور أنه نقل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليست لها بداية أو نهاية.⁵
- المطلب الثاني: عناصر العملية الاتصالية :**

1.2. المرسل:

هو الشخص الذي تتطلق منه العملية الإعلامية أو الاتصالية، يبدأ الحوار بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده، هذه الرموز تكون الرسالة التي يوجهها القائم بالاتصال إلى جمهور معين، فإذا نجح المرسل في اختيار رموز مناسبة للتعبير عن فكرة تعبيراً صحيحاً و دقيقاً و واضحاً يكون بذلك قد وضع قدمه على الطريق الصحيح، أما إذا عجز عن صياغة أفكاره في رموز واضحة تعبر عما يقصده انهارت عملية الاتصال في مراحلها الأولى وتحولت إلى عبث قد يسبب الضرر بدلاً من النفع.

¹ - خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، ط1 دار العرب للنشر والتوزيع، وهران 2000 ص151.

² - خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، ط1، مكتب جامعي، الإسكندرية 1997، ص 9-10.

³ - عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997 ص199.

⁴ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب بالجزائر 1992، ص141.

⁵ - محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول ، دارالفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2003، ص35.

ويعد المرسل العنصر الأول و الأساس في عملية الإعلام و الاتصال الحركة الأولى في دورتها و مسيرتها، ويسمى أحيانا المصدر أو مصدر المعلومات ويسمى أيضا المتصل، و المرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة بتوصيل الرسالة إلى المستقبل أو الجمهور.

• أشكال المرسل: قد يأخذ المرسل أشكال و أدوار كثيرة منها:

✓ المعلم أو المدرس أو المحاضر الذي يعطي دروس تعليمية ومحاضرات للطلبة، و هو مرسل الرسالة ومضمونها المادة التعليمية و الثقافية، و بشكل عام فإن العملية التعليمية أو التدريسية في حد ذاتها هي عملية اتصال.

✓ المؤلف أو الكاتب سواء كان للكتاب أو المقالة أو أية مادة علمية إعلامية، وعادة يكون مسؤولاً عن محتوى و مضمون المادة المرسله للقارئ.¹

✓ المتحدث عبر الإذاعة والتلفزيون، سواء كان مديعاً أم شخصية اجتماعية أو سياسية تتحدث في أحد البرامج.

✓ أي شخص آخر مسؤول عن مضمون الرسالة ويرسلها إلى شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص.

• الشروط التي يجب ان تتوفر في المرسل:

✓ القدرة اللغوية و البلاغة سواء في سرد المعلومات و إسماعها للمستقبل، أو في كتابتها إليهم عبر الوسائل والقنوات المختلفة.

✓ المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير خاصة إذا كانت الرسالة مقروءة أو مسموعة.

✓ فن الإلقاء وخاصة للرسائل الشفوية سواء مباشرة، أو من خلال الإذاعة أو التلفزيون.

✓ القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر و الأفكار والمعلومات المراد إرسالها، حيث

يساهم ذلك في استيعاب الرسالة من قبل المستقبل لأن الغموض أو عدم الوضوح في

¹رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال، المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، جدارا الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن 2008 ص47.

المضمون أو المحتوى الذي يؤدي إلى سوء فهم المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة، فيجب على المرسل أن يعرف ما يقوله أو يكتبه، ولديه من المعلومات ما يكفي للحديث و المناقشة.

✓ المكانة الاجتماعية و الشخصية المتميزة للمرسل و مدى قدرته على التفاعل مع المستقبل أو الجمهور تساهم في نجاح عملية الاتصال.

2.2. المستقبل:

يشكل المتلقي العنصر الثاني من عناصر عملية الإعلام والاتصال، وينطبق على المستقبل ما سبق ذكره عن المرسل، فالفرد في بداية عملية الاتصال أو في نهايتها متمثلان إلى حد كبير و أحيانا يكون المرسل والمستقبل شخص واحد كما هو الحال في الاتصال الذاتي وفي الاتصال المواجهي يتحول المرسل كثيرا إلى مستقبل.¹

والرسائل التي تصدر عنه سوف تحدده الرسائل التي يتلقاها، والقوى التي تؤثر عليه في هذه الحالة هي القوى نفسها التي تؤثر على المرسل، والمستقبل هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة ويجب عليه أن يقوم بفك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها و فهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها.

• أشكال المتلقي: يمكن للمستقبل أن يأخذ أشكال مختلفة منها:

- ✓ القارئ سواء للكتاب أو المجلة أو أي مادة أخرى مكتوبة.
- ✓ المستمع أو المستمعين إلى الرسائل المذاعة أو عبر تسجيلات صوتية أو للرسائل الشفوية كالمحاضرات و الندوات و الخطب.
- ✓ المشاهد سواء للتلفزيون أو السينما أو لأي مادة تعبيرية أو سمعية بصرية كالأفلام الناطقة.
- ✓ أية صورة أخرى يشكلها المستقبل سواء كان طالبا أو موظفا أو قارئ.

¹رحيمة الطيب عيساني، مرجع سابق ص 56 .

• العوامل التي تؤثر في فهم الرسالة بالنسبة للمتلقي:

✓ اللغة المشتركة والمفهومة بين كل من المرسل و المستقبل سواء كان ذلك بالنسبة للغة القومية كاللغة العربية أو مصطلحات لغوية مستخدمة في اللغة الواحدة، و كثيرا ما يساء فهم الرسالة إذا لم تكن هناك لغة مشتركة وواضحة بين المرسل و المستقبل.

✓ درجة الانسجام والتجانس بينهما، وشعور الاحترام و الود و الثقة الموجودة بينهما، فالمرسل لا يجد عناء كثير في إيصال أفكاره إلى المستقبل في حالة وجود مشاعر إيجابية عنده.¹

✓ ثقافة المستقبل و خبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقبال معلوماته، فالأفكار والمعلومات الجديدة تجد طريقها عند المستقبل متجزئ عن خلفية موضوعية ومعرفية بشكل أسرع و أسهل.

✓ مؤثرات اجتماعية إيجابية أو سلبية تربط المرسل و المستقبل، يكون لها أثر كبير في فهم و استيعاب الرسالة.

3.2. الرسالة:

الرسالة هي مضمون سلوك الاتصال، فالإنسان يرسل و يستقبل كميات ضخمة و متنوعة من الرسائل، بعض هذه الرسائل يتسم بالخصوصية مثل الحركة و الإيماءة و الإشارة... الخ والبعض يتسم بالعمومية مثل ندوات ومؤتمرات ورسائل الصحف و الراديو و التلفزيون، بعض الرسائل يتم نقلها بقصد ورسائل أخرى يتم التعرض لها صدفة وكل ما كان هناك تفاعل وفهم مشترك بين المرسل و المتلقي، وكلما استطاع المستقبل أن يستوقف المرسل بمزيد من الفهم كلما اكتسبت الرسالة فعالية أكبر.

والرسالة هي الركن الثالث في العملية الإعلامية الاتصالية وتتمثل في كلمات و مشاعر يرسلها المصدر إلى المستقبل.

¹رحيمة الطيب عيساني، مرجع سابق، ص 59.

• الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار بالنسبة للرسالة هي:

✓ كود الرسالة: هي مجموعة الرموز التي إذا وضعت في ترتيب معين يكون لها معنى معين عند المتلقي، فأى لغة هي كود مادامت بها مجموعة من العناصر أو مجموعة من الأساليب لجمع تلك العناصر في تكوين له معنى.

✓ مضمون الرسالة: عبارة عن مادة الرسالة التي يختارها المرسل لتعبر عن أهدافه، فهي العبارات التي تقال و المعلومات التي تقدم والاستنتاجات التي تخرج بها والأحكام التي تقترحها.¹

✓ معالجة الرسالة : تشير معالجة الرسالة إلى القرارات التي يتخذها المرسل بالنسبة للطريقة التي يستقدم بها الكود و المضمون، فالمرسل قد يغير معلومة ويتجاهل معلومة أخرى وقد يكرر الدليل الذي يثبت رأيه و قد يلخص ما يقوله في البداية أو النهاية، ويستطيع المرسل أن يذكر كل الحقائق في الرسالة، وقد يترك للمستقبل مهمة تكملة الجوانب التي لم يذكرها في الرسالة، ويتخذ كل فرد القرارات التي تحقق أهدافه بشكل متاح.

4.2. الوسيلة (القناة) :

يمكن أن تصل الرسائل إلى المستقبلين عبر قنوات متعددة، فالرسائل الشخصية نتلقاها عن طريق الحواس مثل السمع، النظر، الشم، التذوق، والرسائل العامة نتلقاها عبر وسائل الاتصال الجماهيري من صحف، مجلات، راديو، تلفزيون... الخ. وتتسم بعض الوسائل بكونها أكثر فعالية من وسائل أخرى وتؤثر طبيعة اختيار الوسيلة الموصلة للرسائل المنقولة، بحيث تزيد أو تقلل من فعاليتها، وتشير التجارب إلى أن كل فرد له قنوات مفضلة في استقبال الرسائل عن قنوات أخرى، وحينما يريد المرسل توجيه الرسائل عليه أن يتخذ قرارات بشأن الوسيلة التي يستخدمها ويتوقف اختيار الوسيلة على قدرات المستقبل وعلى قدرات المرسل، فقد يفضل جمهور التلفزيون على الراديو وقد يكون المرسل قادر على الكتابة أكثر من الكلام.

¹رحيمة الطيب عيساني، مرجع سابق، ص 60

• العوامل التي تتحكم في استخدام الوسيلة:

- ✓ طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي نسعى لتحقيقه.
- ✓ خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية وقابلية التأثر من خلال أسلوب معين يتحقق بشكل فعال عن طريق وسيلة معينة.¹
- ✓ تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه.
- ✓ أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذي يتناوله الاتصال.
- ✓ مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف.

5.2. التشويش:

هو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال و الاستقبال وينقسم إلى:

- **تشويش ميكانيكي:** يعني أي تداخل فني بقصد أو بغير قصد يطرأ على إرسال الإشارة في رحلتها من المرسل إلى المستقبل، مثل وجود عيوب في صوت المرسل و استخدام ترددات غير مناسبة في الإرسال، أو ضعف حاسة السمع أو البصر عند المتلقي، وقد يحدث تشويش نتيجة مؤثر نفسي مثل عدم الإحساس بالأنا والاستغراق في التفكير.

- **تشويش دلالي:** يحدث داخل الفرد حيث يسيء الناس فهمهم لبعض لأبي سبب من الأسباب، وحين يعطون معاني مختلفة للكلمات، وعند استخدام كلمات و عبارات مختلفة للتعبير عن المعنى نفسه، والشيء المهم الجدير بالذكر هو أن التشويش يقوم بوظيفة عائق للاتصال فكما زاد التشويش قلت فاعلية الرسالة، وكلما قل التشويش زادت فاعلية الرسالة.²

6.2. رجع الصدى :

- يقصد برجع الصدى التغذية الراجعة، إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت هدفها من عدمه، ويطلق على التغذية الراجعة عدة مصطلحات مثل ردة الفعل، التغذية المرتدة، رجع الصدى وغيرها، وهي عملية تعبير متعددة الأشكال تبين

¹ رحيمة الطيب عيساني، مرجع سابق، ص62.

² المرجع نفسه، ص59.

مدى تأثر المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه بطرق ووسائل مختلفة، وهي عنصر مهم في الاتصال لأنها عملية قياس و تقويم مستمرة لفعالية العناصر الأخرى، كما أن لها دور كبير في إنجاح عملية الاتصال.

• الأشكال التي تتخذها التغذية الراجعة :

- ✓ فهم الرسالة و مضامينها والاكتفاء بذلك " عدم وجود تغذية راجعة "
- ✓ فهم الرسالة و التأثير بها والعمل بمضمونها " تشجيع المرسل بإعادة إرسال الرسالة إلى متلقين آخرين وكسب تأييدهم و اغنائهم بالأفكار و المعلومات التي تحتوي عليها الرسالة.

• طرق رجع الصدى :

✓ قد يكون رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا، ويشجع رجع الصدى الإيجابي المرسل على الاستمرار في تقديم الرسائل، أما السلبي فلا يشجعه على توجيه الرسائل ويتطلب تعديل على محتوى الرسالة.

✓ رجع الصدى قد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة و تأثيرها، وقد يكون خارجيا ينبع من المستقبلين أنفسهم.

✓ رجع الصدى قد يكون قريبا كما في الاتصال المواجهي، أو مؤجلا كما في الاتصال الجماهيري.¹

المطلب الثالث: أهمية و وظائف الاتصال:

1.3. أهمية الاتصال:

الاتصال عملية أساسية و حيوية في نقل البيانات و المعلومات بين جميع وحدات المؤسسة و بين المؤسسات الأخرى، و العمليات الإدارية مثل: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الإشراف، المتابعة، الرقابة، كلها تتم عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.

¹رحيمة الطيب عيساني، مرجع نفسه، ص70.

يتوقف على هذه المهارة نجاح الأخصائي في ممارسته لدوره المهني سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

✓ يمكن من خلاله زيادة معدلات المشاركة، من جانب أفراد المجتمع في مشروعات التنمية وكذلك زيادة انتمائهم لمجتمعهم وذلك لأن المعلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال عملية الاتصال تتسم بالصدق و الصراحة و الوضوح و الشمول.

✓ يكتسب أفراد المجتمع من خلال هذه المهارة معلومات جديدة، كما تزيد من فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، من خلال ما يتم نشره بالصحف و المجالات و الإذاعة والتلفزيون.... الخ.

✓ أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.

✓ أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت إشاعات أو معوقات تتصل بالمجتمع المحيط بها.¹

✓ تكمن أهمية الاتصال في أنه يلعب دورا كبيرا و هاما في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى أرشد القرارات.²

✓ الاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل و تبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها و أدائها في تحقيق الكفاءة و الفعالية لذلك تبرز أهميته في كونه أداة فاعلة في التأثير على سلوك الغير.³

¹ صالح ليري، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، مكتبة الفلاح، الكويت 2005، ص 129.

² ناصر محمد لعديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غريب، الرياض 1993، ص 210.

³ مصطفى محمود أبوبكر، عبد الله عبد الرحمان البربري، الإتصال في المنظمات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2007، ص 28.

2.3. وظائف الاتصال:

• وظيفة إدارية:

تتحقق حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات ودعم التعامل بين العاملين في المؤسسة.¹

• وظيفة اجتماعية:

تتحقق عندما يتيح الاتصال فرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد، وكان يحدد الآخر أن الاتصال في النهاية يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد باعتبار أن مفهومه هو مفهوم شمولي متعدد الأبعاد و متكامل.

• وظيفة إعلانية:

الإعلان هو رسالة مدفوعة إما أن تكون أخباراً أو معلومات أو الثلاثة مجتمعين، لأن رغبة القارئ في الرسالة الإعلامية فقط ترتبط بخاصية المنتج و المعلومات، أو من القيمة الترفيهية للإعلان.

• وظيفة الدعاية :

هو هدف قديم قدم المجتمع الإنساني، باعتبارها محاولة للسيطرة على الفكر و السلوك، ويستوي في ذلك دعاية داخل حدود الوطن أو المواجهة إلى الشعوب الأخرى. والدعاية هي محاولة مقصودة يقوم بها فرد أو جماعة، من أجل تشكيل اتجاهات جماعات أخرى والتحكم فيها أو تغييرها، وذلك عن طريق استخدام وسائل الاتصال.

• وظيفة التوجيه:

يتحقق عندما يتجه الاتصال إلى كسب المستقبل اتجاهات جديدة أو اتجاهات قديمة، أو اتجاهات قديمة مرغوب فيها.²

¹ محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، ط1، عالم الكتب، القاهرة 1993، ص17.

² إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص44.

ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من خلال الاتصال الجماهيري.

• وظيفة العلاقات العامة :

أيضا هذه الوظيفة تتحقق من خلالها أهداف عملية للاتصال، باعتبار أنها تمثل هندسة وتدبير التفاهم و الرضا ، أو اعتبارها الرجل الأوسط أو السند أو النية الطيبة ، لأن رجل العلاقات العامة يعد ممثلا للرأي العام والدعاية في نفس الوقت ، إذ أنه يحلل و يفسر أمزجة الناس و اتجاهاتهم و ردود أفعالهم المجتمعية التي تتصل بالمؤسسة أو الجماعة أو الشخص أو الحكومة التي يعمل لديها رجل العلاقات العامة أو يعمل لحسابها، باعتباره شكلا ممكنا ، سواء كانت مؤسسة أو حكومة أو شخص.

• وظيفة التسويق :

يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالمعلومات النافعة لهم في جميع نواحي حياتهم المختلفة ، عن طريق تبصيرهم و توعية المستقبلين بأمورهم ، بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم و اتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث ، حيث يخاطب الإعلام العقل لا الغريزة والعاطفة ، أي نقل صورة الشيء لا إنشاء هذه الصورة ، حيث يهدف إلى كسب المستقبل خبرات و مهارات أو مفاهيم جديدة في مجال التعليم.

• وظيفة الترفيه :

تتحقق حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والإمتاع إلى نفس المستقبل.¹

المطلب الرابع: خصائص الاتصال

1.4. الاتصال له صفة التلقائية :

منذ أن وجد الإنسان على الأرض ، فإنه يحاول أن يكون علاقة و أن يتحدث مع غيره، و اخترع لذلك اللغة و الإشارات و كافة الألوان التي تمكنه من أن يدرك و يفهم و يفكر و

¹ إبراهيم أبو عرقوب، مرجع سابق، ص 45.

يتصل، و استخدام الحواس هي لغة و وسيلة فعالة ، وتدل على أشياء كثيرة قد يعجز الكلام عن التعبير عنها.

و بناء على ذلك يمكن القول أن أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعيا إلى الاتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية، حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية و على هذا فالاتصال هو من صنع المجتمع، حيث يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها.

2.4. الاتصال ظاهرة اجتماعية عامة لها صفة الانتشار :

يعتبر الاتصال من الظواهر العامة و المنتشرة على مستوى الأفراد و الجماعات و المجتمعات، كما يمارس في كافة المنظمات المحلية، الإقليمية و الدولية، حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده بعيدا عن التي تدور في مجتمعه.

3.4. الاتصال له صفة الموضوعية و الواقعية

الاتصال حقيقة واقعة بين الأخصائي الاجتماعي و الأفراد أو الجماعات أو المجتمعات، ويدور خلاله حديث يقود إلى الهدف وهو مواجهة المشكلات أو إشباع الاحتياجات أو وضع برامج و خطط، أو قضاء وقت فراغ... الخ. و الاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية و إنما يخضع لعوامل موضوعية، فلا يمكن لإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام، ولا بد أن يعبر الاتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية و الواقعية التي ترتبط بالأحداث في مكان معين و زمن معين، و على هذا فالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.¹

و يقول " روف ويلم" أن وسائل الإعلام و الاتصال تؤدي وظيفة التفسير و التعليق على الأخبار و الموضوعات، ولكي تجعلها أكثر فهما، ولكي توضح المغزى من ورائها أو تصويرها بطريقة واقعية لأفراد المجتمع.

¹ هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، الكتب الجامعية الحديثة، الاسكندرية 2002، ص 46-47

4.4. الاتصال يعمل على ترابط المجتمع

يعتبر الاتصال وسيلة لتحقيق الترابط و التماسك بين أفراد المجتمع، و مؤسساته من خلال مواجهة الشائعات، وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن المواطن و المجتمع، وهو بذلك يعمل على بث و نقل القيم و العادات و التقاليد ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد و الحرص عليه، و دعوة المجتمع إلى التمسك بما يحافظ على هوية المجتمع وتحقيق الترابط بين أفراد، و نبذ السلوك السيئ الذي يضر بالمجتمع، ويجب أن ندرك أن هناك بعض الحقائق التي قد لا ندركها أثناء الاتصال، أننا لا ننقل المعلومات فقط بل ننقل أيضا العديد من الرسائل الأخرى، وهذه الرسائل قد تكون:

- على مستوى المجتمع، الوقائع، الخبرات، الأفكار والمطالب و كلما يعبر عنها باستخدام الكلمات.

- على مستوى العلاقات و تتضمن الحالة الوجدانية، طريقة تقدير الآخرين و كيفية التفاعل معهم الخ. و هذا النوع من الرسائل يتم التعبير عنه إما بالاتصال غير اللفظي أو بناءا على ما يستتبط من السطور، وله أهمية كبيرة في تحقيق الترابط الاجتماعي بين أفراد المجتمع.

5.4. الاتصال يتسم بالجاذبية :

أساليب الاتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني و الأفكار بين الناس، وكل هذه الأساليب لها تأثير جاذبية على الأفراد و المجتمع وهذه الجاذبية قد تكون:¹

- **جاذبية شعور حماسية** : تتفاعل معها بما تقدم هذه الأساليب من موضوعات أو تعرض لأي من الحقائق، معلومات مفرحة وقد تكون أيضا مخزنة، وكل هذه المعلومات يتفاعل معها أفراد المجتمع حزنا أو فرحا من خلال وسائل الاتصال وما تقدمه من وسائل جاذبة في عرض هذه المعلومات و غيرها.

¹ - هناء حافظ بدوي ، مرجع سابق، ص50

▪ جاذبية شعور هادئة: تتسم بالتعقل و إحكام الفكرة، وتعمل وسائل الاتصال من خلالها على إشاعة جو الثقة و الألفة بين القيادة السياسية في المجتمع، أو القيادة الاجتماعية من خلال حثهم على التفاعل مع المجتمع.

من هنا فإن للاتصال جاذبية تجعل الإنسان لا يكف عن تدعيم شبكة اتصالاته كأقربائه و زملائه، بل أنه لا يكتفي بذلك دائماً، بل يوسع من دائرة معارفه بتكوين علاقات مع أفراد و جماعات و مؤسسات مجمع.¹

المطلب الخامس: أهداف الاتصال

للاتصال أهداف كثيرة يمكن تمييزها إلى أهداف عامة و خاصة، وهذه الأهداف الخاصة تختلف على حسب الظروف والمكان الذي يتم فيه الاتصال.

1.5. الأهداف العامة للاتصال :

- ✓ أهداف معرفية: عندما يكون الهدف أساسا توصيل المعلومات و الخبرات.
- ✓ أهداف إقناعية: عندما يكون الهدف أساسا تغيير وجهة نظر أو الإقناع بشيء.
- ✓ أهداف ترويجية: توهي أساسا للترويج عن النفس والتخفيف عنها.²

2.5. الأهداف الخاصة للاتصال :

هناك أهداف خاصة بكل مؤسسة وتتوقف حسب نوعية المؤسسة لذلك سوف نتناول الأهداف الخاصة بالاتصال في المؤسسات الاجتماعية لأنها تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى.

• أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:

يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج، ولا شك أن تزويد العاملين

¹ هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 53.

² الدسوقي عبده ابراهيم، وسائل وأساليب الاتصال الحديثة الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع 1996 ، ص 38.

بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات بين تضييع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة.

• أهداف الاتصال بالنسبة للقيادة الإدارية:

يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الإداري الناجح من خلال المشاركة مع العاملين الذين يقودهم، و التأثير فيهم بصورة كافية. فالقيادة تمثل القدرة على التأثير في الناس أفراد أو جماعات بتوجيه السلوك الفردي أو الجماعي، من خلال تحقيق هدف مشترك، فالقيادة لا تسير في اتجاه واحد ولن يجب أن يكون هناك شعور جماعي من جانب الجماعة من خلال علاقة وظيفية بينه وبين الجماعة التي يحاول قيادتها. والاتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ قرارات هامة سليمة القائمة على قدر كاف من الحقائق و المعلومات والبيانات الصحيحة.

وأهم ما يحققه الاتصال من أهداف بالنسبة للقيادة الإدارية هي:

- ✓ التعرف على حقائق و معلومات صحيحة.
- ✓ التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بطريقة صادقة.
- ✓ تمكين القائد من توجيه والإشراف على العاملين.
- ✓ تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

• أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:

للجمهور أهمية بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية، حيث أنها غالبا مؤسسة خدمات، لذلك فالمؤسسة يهملها إقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها، و لذلك يهملها أن يتعرف الجمهور على حقيقة هذه الجهود. والمؤسسة يهملها بالدرجة الأولى التعرف على رأي أفراد الجمهور في نشاطها، وكذلك تسعى المؤسسة إلى التعرف على مقترحات وشكاوي الجمهور لتحسين خدماتها.¹

¹ الدسوقي عبده ابراهيم ، مرجع سابق ص 39

المبحث الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي

تعددت المفاهيم التي طرحت لتحديد معنى الاتصال بتعدد المدارس العلمية والفكرية للباحثين في هذا المجال.

✓ إن أول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة، فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية، واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على معلومات، ويرى روجر أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملة هادفة تتم بين طرفين أو أكثر، تبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.¹

✓ الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، يهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح كل فرد ضمان حياته، وفعالة الهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة.²

✓ الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع وأي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث تغيير في سلوكياتهم.³

✓ أما محمد علي محمود فيرى أن الاتصال التنظيمي عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف المستويات... و بدونه يتعذر أن يوجه تنظيمًا

¹ مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

² أحمد بدوي، معجم المصطلحات الإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة 1985، ص 14

³ محمد فهمي العطروري، مرجع سبق ذكره، ص 35.

سلميا لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي يعبر عليه كل المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية.¹

✓ أما **محمد منير حجاب** فيرى أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق

المعلومات والمعلومة في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بينهما بطريقة نازلة وصاعدة وأفقية، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.²

✓ يعرف **Thayer** الاتصال التنظيمي بأنه تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية

الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال، كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة

الأعمال:

✓ نظام الاتصال التشغيل: يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المنظمة.

✓ نظام إيصال: الأوامر والتعليمات.

✓ نظام التطوير: العلاقات العامة، الإعلان، التدريب.³

المطلب الثاني : أنواع الاتصال التنظيمي

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل

والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة والاتصال نوعان:

✓ اتصال رسمي.

✓ اتصال غير رسمي.

¹ محمد علي محمد، عبد القادر شليحي، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995 ،ص51.

² محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية ، مرجع سابق، ص35

³ بلمولاي بدر الدين، محاضرات مقياس الاتصال التنظيمي، تخصص العلاقات العامة، السنة الثانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرياح، ورقة، 2013-2014، ص67.

1.2. الاتصال الرسمي:

الاتصال داخل المؤسسة هو الذي يتم من خلال اللوائح والقرارات المكتوبة داخل المؤسسة وخارجها مع الجمهور أو مع أي منظمة أخرى وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع:

الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي.

• الاتصال النازل:

ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم "كاتزوكاهن" العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:¹

✓ تعليمات الوظيفة: وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

✓ التبدير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيه ومدى تلاحم وتكامل مختلف الأنشطة المؤسسة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع و تحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة وغيرها.²

✓ الإيديولوجية: وهي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء اتجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

✓ المعلومات: وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة واستراتيجياتها واحتمالات نموها وواجبات العمال وغيرها، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر والانضمام إلى المؤسسة بعد إطلاعه على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته.

✓ الرد: وهو ما يتعلق بنشاط الموظف، فهناك الذي تبذل جهدا أو الذي يتكامل وفي نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه المجهودات أو التباطؤ في النشاط، عن طريق الأجرة أو

¹ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص36

² عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص475.

الرسائل المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملاً أو ترقيته أو مكافأته ولو شفهيًا وفي حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد.

• الاتصال الصاعد:

يرى روز نفيلاً أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.¹

ومن هنا تبدأ من عملية التفاعل بين المرؤوسين والمشرفين، حيث أن المرؤوسين يقدمون اقتراحات أو شكاوي إلى الرؤساء الذي يستدعي التدخل حل مشكل أو توضيح بعض اللوائح والقرارات ويتلخص الاتصال الصاعد فيما يلي :

- ✓ تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- ✓ تقديم تقارير سلبية أو إيجابية عن الآخرين.
- ✓ الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى.
- ✓ رفع الشكاوي عن المشاكل ومعاناة المرؤوسين.

• الاتصال الأفقي:

إن الاتصال الأفقي هو إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات وأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد وهذا البعد يعتبر أمر حيوي لنجاح الأداة في المنظمة إذ عن طريقها التنسيق بين وظائفها المختلفة.²

الاتصال ضروري لفاعلية العمليات فهو يمر عبر الإدارات والمصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث يتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، كما أن هذا النوع

¹ عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، مرجع سابق، ص 475.

² عبد الرحمن عبد الباقي عمر، الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 1997، ص 60.

يستعمله الفاعلون أحيانا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل، وخاصة المؤسسات التي يسودها التسلط، الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا من مصادر القوة والسلطة.

وتتوقف فعالية هذه الاتجاهات الثلاث للاتصال الرسمي على عدة عوامل هامة:¹

✓ وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة.

✓ صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصال.

✓ أن يدرك الأشخاص الذين يتبوءون مناصب معينة في مراكز الاتصال بهذه القنوات، أهمية دورهم وأنهم على قدر جودة توصيلهم للمعلومات والأنباء والتعليمات تتوقف فعالية المنظمة.

✓ استخدام خطة السلطة وعدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل.

✓ أن تتم الاتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول

وأن يكون مضمونها في نطاق اختصاصه.

وعليه فإنه لا يكفي أن تكون الخطط الاتصالية سلمية وإنما ينبغي أن يكون الاتصال

فعال لبعضهم الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ ما تقصد الإدارة فعلا، وأن لا تصل قرارات الإدارة

متغيرة إلى المستخدمين نتيجة مرورها عبر مستويات إدارية عدة تتغير قليلا في كل مستوى

منها حتى تصل إلى الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ، وقد فقدت بعض جوهرها مما يؤدي إلى

عدم مطابقة التنفيذ للخطة المرسومة.²

2.2. الاتصال غير رسمي:

الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي

داخل المؤسسة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية

عند الوظيفة السلطة الرسمية.

¹ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع،

الأردن 2009، ص 100.

² محمد حافظ حجازي، وسائط الاتصال التنظيمي، الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية 2006، ص 15.

ويمتاز بسرعة وسهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينتشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية وتتمثل خصائصه فيما يلي:

✓ انتشار بسهولة في المنظمة.

✓ يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين.

✓ تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفهية في الاتصال.¹

المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي.

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما وأساسيا، حيث شهد أحد الباحثين بآراء المؤلفين " كاتز وكاهن " وهما من رواد مدرسة الآفاق المفتوحة اللذان يقولان : بأن الاتصال ليس مجرد عملية تحدث بين شخصين أي مرسل ومستقبل، بل ينبغي النظر إلى علاقته بالتنسيق الاجتماعي الذي يحدث فيه ، ويمكن تقسي وظائف الاتصال التنظيمي إلى ثلاث وظائف رئيسية :

1.3. وظيفة الإنتاج:

يسهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الإنتاج داخل المؤسسات، حيث يرى "كيثديفير" في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل والتعاون الفعال، ومنه تتضح أهمية وجوده في المنظمة فهو يحدد سير العمل من حيث الأداء والنوعية، من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ .

وقد بينت بحوث كثيرة ابتداءا بدراسات "هاوتورن" مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي، في وضع المعايير السلوكية التي تفرز بعضها بمسمى الاتصال الغير اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين من قبل الرضا والاشمئزاز، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح للفاعلين

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الإسكندرية، الدار الجامعية 1990، ص59.

بتبرير الفعل والنشاط الذي يقومون به، كما تجعلهم في موقع جيد في المنظمة وتمنحهم نوعاً من السلطة.¹

2.3. وظيفة الإبداع:

عرف "فرانس" وآخرون الإبداع بأنه إنشاء ووضع الأفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي، وتطوير المؤسسة، وتعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المؤسسات نظراً للمقاومة التي يبديها الفاعلون للتغيير لأن العادات التنظيمية المكتسبة سابقاً ستقف حاجزاً أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة، خاصة إذا كانت تتطلب مجهود إضافي، حيث كلما كان المجهود للوضعية الجديدة كبيراً كانت المقاومة للتغيير أكبر وأشد، وترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين:²

✓ **البعد الأول:** تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

✓ **البعد الثاني:** هو عملية تنفيذها وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير اجتماعات تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراطاً ووفقاً حولها لأن المؤسسات التي هي في الطليعة تشجع هذه الحركات فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة للمؤسسة والفاعلين.

3.3. وظيفة المحافظة:

يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيراً في سير المؤسسة ومدى تكيفها مع المحيط ويبرز دوره خاصة في ثلاث مهام:

• حفظ الشخصية:

يؤدي النظام الاتصالي الفعال دوراً كبيراً في تزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء، من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة مثل: بعث رسائل الشكر والمدح،

¹ جمال بن زروق، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26 العدد الأول والثاني، 2010، ص403.

² مرجع نفسه، ص404.

الزيارات الميدانية ولوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء للمرؤوسين الموجودين في القاعدة يمنحهم الانتماء للمؤسسة والتعلق بها أكثر.

• **تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم :**

يرى " كورت لوين " أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله أي خصائصه مع البيئة الموجودة فيها أما في المؤسسة أداءه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل داخلها ، لهذا فإن غياب الاتصال داخل المؤسسة ينتج عنه عدم القدرة عند المرؤوس على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل كما لا يمكنه التدقيق مع مشرفه المباشر في إطار مهمته و أهدافه و آفاقه ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه، الشيء الذي يجعله ينظر لمؤسسته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولاً فيها ، فالاتصال التنظيمي إذا يسهم في تغيير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها داخل المؤسسة.¹

• **ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية و الإبداعية :**

المؤسسة هي نسق يتشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط بعضها ببعض، وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي : العمل على استمراروظيفتين السابقتين (الإنتاج والإبداع) وذلك من خلال الحفاظ على الانجاز الجيد للعمل والمناخ الملائم والمستقر للتجديد والإبداع داخل المؤسسة.

باختصار يسهم الاتصال التنظيمي في إعطاء مميزات للمؤسسة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها ، هذه المميزات هي: الانفتاح (الاتصال بالبيئة) ، التطور (القضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية) ، المرونة (التكامل بين الاتصال الرسمي والغير رسمي) ، الغائبة (وضوح الهدف ودقته) ، هذه المميزات جميعها تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها التي لا تنفصل عن الهيكل التنظيمي (هيكل الاتصال) ، ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق بممونها الرسالة (العملية الاتصالية) وأهدافها ، أما هيكل

¹ جمال بن زروق، مرجع سابق، ص405.

الاتصال فإنه يعبر عن المسارات والأشكال والمستويات التي تتحرك فيها المعلومات، مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات للاتصال.¹

المطلب الرابع: المدارس التنظيمية للاتصال التنظيمي.

لقد تعددت اتجاهات الباحثين حول دراسة التنظيم، وهذا ما أدى إلى تنوع الدراسات التنظيمية وتباين وجهات النظر حوله مما ضاعف من صعوبة تحديد مدخل محدد أو مناسب لتحليل التنظيمات لأنها تقوم على تراكم نتائج البحوث الإمبريقية، فباحثو التنظيمات مارسوا دراسة التنظيم وفق تصوره ومفهومه بالإضافة إلى أن التنظيم مفهوم للكثير من العلوم: السياسة، الاقتصاد، علم النفس، علوم الإعلام والاتصال وغيرها.....

1.4. المدرسة العلمية الكلاسيكية:

• فريديريك تايلور وحركة الإدارة العلمية:

يعتبر المهندس الأمريكي فريديريك تايلور (1865-1915) من أبرز الرواد والأوائل الذين نادوا بعلمية الإدارة وبالرغم من أنه استفاد الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرون ممن سبقوه مثل "هنري بابيج" و"أندروامور" في تنظيم الأساليب والفعاليات الإنتاجية بالمؤسسة إلا أنه يعتبر الأب الفعلي لحركة الإدارة العلمية بعد إصداره كتاب "أصول الإدارة العلمية" سنة 1911 وقد قام تايلور بمجموعة من التجارب والأبحاث العلمية في الكثير من المؤسسات التي اشتغل بها حيث اعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تحقق الكفاءة في العمل وزيادة الفاعلية الإنتاجية. وقد ركز في دراسته على التنظيم في مستوى الورشة حيث اهتم بتطوير كفاءة المدراء ومشرفي العمليات الإنتاجية والعمال الذين يقومون بتنفيذ الأعمال.² وقد لخص تايلور المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي:

✓ تقسيم العمل على أساس التخصص.

¹ جمال بن زروق، مرجع سابق، ص405.

² قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم النظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، مصر 1997، ص68

- ✓ اختبار وتدريب العمال في المؤسسة على أسس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل أو المدرب يدرب نفسه لوحده.
- ✓ وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام.
- ✓ المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والتوجيهات والإجراءات المتعلقة بعمل ما.¹

• أعمال هنري فايول:

في الوقت الذي انتشر فيه استخدام أسلوب تاييلور خارج الو.م.أ مع مطلع القرن 20 كان رجل الأعمال الفرنسي "هنري فابلور" منهمكا في وضع الأسس العامة للإدارة والتنظيم معتمدا في ذلك على خبراته الطويلة وملاحظته المباشرة، وإذا كان تاييلور قد ركز جهوده في دراسة تنظيم العمل على مستوى المنشأة فإن فايول قد حاول بناء نظرية متكاملة في الإدارة العامة تصلح لكل أنواع المؤسسة وبدأت أفكاره تظهر وتنتشر منذ أن تنشر كتابه تحت عنوان "الإدارة الصناعية والعامة" سنة 1916، ومع ظهور أفكاره بدأ الفكر الإداري ينمو ويتخذ طابع الشمولية والدقة في وصف معالجة مختلف جوانب التنظيم.²

حدد فايولور في الجزء الثاني من كتابه عدد من المبادئ الإدارية التي توصل إليها من خلال خبرته العملية والتي توفرت الفرصة لديه لاستخدامها أثناء عمله كمدير شركة مناجم الفحم الفرنسية وتمثلت هذه المبادئ فيما يلي:³

✓ مبدأ تقسيم العمل: ويقصد به التخصص في أداء العمل وهو ضروري لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

✓ مبدأ السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر، والمسؤولية تتبع السلطة ويجب أن يكون هناك توازن بينهما.

¹ مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 137.

² محمد جمال يحيوي، دراسات في علوم النفس، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر 2003، ص 368.

³ قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 72.

✓ مبدأ النظام أو الانضباط ويركز هذا المبدأ على أهمية طاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب.

✓ مبدأ وحدة القيادة: يفرض هذا المبدأ ضرورة تلقي المرؤوس الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط.

✓ مبدأ وحدة التوجيه: أن كل مجموعة الأنشطة يجب أن يكون لديها هدف واحد مشترك وخطة واحدة تحدد إطار عملها ويكون لها رئيس واحد.

✓ مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: لا يفضل الأشخاص مصالحهم الشخصية على المصالح العامة.

✓ مبدأ المكافأة: تعتبر المنظمة المكافآت والتعويضات العادلة ضرورية للأفراد، حيث توفر قدرا كبيرا من الرضا للعاملين.

✓ مبدأ المركزية: يرى فايول أن درجة المركزية في السلطة تتحدد في ضوء الظروف والمواقف المستجدة.

✓ مبدأ تدرج السلطة: ويقصد به تدرج أو تسلسل الوظائف الرئيسية من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة.

✓ مبدأ الترتيب: أن يكون مكان معين لكل شيء ولكل شخص.

✓ مبدأ المساواة: على المدراء أن يوفر العدالة والمساواة عند التعامل مع المرؤوسين لأنها تساهم في رفع معنوياتها في العمل.

✓ مبدأ استقرار العاملين: أن استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم ضروري للمشروع.

✓ مبدأ المبادرة: من الضروري أن تتوفر في المشروع روح المبادرة في وضع الخطط وتنفيذها ومن الواجب إشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات لمنحهم الثقة.¹

¹ - قيس محمد لعبيدي، مرجع سابق، ص 73-75.

• مكانة الاتصال التنظيمي عند هذه المدرسة:

حسب النسق التaylorي فإن الاتصال التنظيمي بين المفكرين والمستندين يختصر في وثائق إعلامية مكتوبة من طرف المفكرين والمسيرين، فالعامل يتلقى تعليمات وموقع فيها بصفة فردية، ومنه فإنه لا يوجد أي هامش حرية يسح له بتغيير أو إضافة شيء ناتج عن تجربة شخصية.

أما فايول فيرى أن الاتصال داخل المؤسسة مجرد معلومات رسمية وهو بذلك يهمل المعلومة.

2.4. المدرسة السلوكية:

جاءت النظرية السلوكية للتنظيم لتعبر عن مجموعة من الآراء والاتجاهات لرواد الفكر الإداري والاجتماعي الذين لم تتماشى أفكارهم مع مدرسة الإدارة العلمية حيث هاجم هؤلاء الاتجاه اللإنساني الذي جاءت به هذه المدرسة.¹

وتركز هذه النظرية على أهمية الفرد داخل المنظمة ودوره في تحديد السلوك التنظيمي وتهتم بدراسة العلاقات الشخصية للفرد وأهمية العمل الجماعي والمبادرات الفردية والصراع داخل التنظيم وغيرها من الجوانب، وبدأت هذه النظرية مع البحوث التي أجراها "ألتون مايو" على عمال مصنع "هاوتورن" التابع لشركة الكهرباء بالقرب من شيكاغو في الفترة ما بين 1927-1932.

يمكن حصر أهم الأفكار الاستنتاجات التي توصل إليها "ألتون مايو" فيما يلي:

✓ أن الأفراد في المنظمة يختلفون حسب طبيعة كل واحد منهم، ولهم رغبات وأهداف وحاجات ودوافع فردية ومتباينة، ولكي يكون تحفيز الأفراد ناجحاً يجب أن يأخذ المدراء بعين الاعتبار التنوع الموجود لدى الأفراد.

✓ أن كمية العمل التي ينتجها العامل لا تتحدد وفق لطاقته العضلية وإنما تتحدد وفقاً لطاقته الاجتماعية وأن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بضرورة هو أفضل أشكال التنظيم كفاءة، وأن تقسيم العمل الدقيق يؤدي للملل والسأم في كثير من الأحيان.

¹ - محمد قيس لعبيدي، مرجع نفسه، ص 65.

✓ تعتبر الميول والاتجاهات الفردية عاملا مهما في تشكيل السلوك الإنساني وتحديدته وأن الفرد العامل ليس مجرد إنسان اقتصادي يمكن أن يكتفي الحوافز المادية فقط وإنما يتأثر بالحوافز المعنوية أيضا.

✓ يؤثر التنظيم اللارسمي، والذي أسماه مايو بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي، على نشاطات المنظمة وعلى حركة التنظيم عموما، ويستند هذا التشكيل الاجتماعي على التفاعل فيما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة ويلعب دورا مهما في تحقيق أهدافها. بالإضافة إلى هذه الاستنتاجات فإن مدرسة العلاقات الإنسانية حددت عدد من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي:

1- القيادة 2- الاتصالات 3- المشاركة

إن هذه المتغيرات تلعب دورا مهما في تحديد شكل ومضمون سلوك الأفراد وتؤثر بشكل كبير على مستوى أدائهم للأعمال، وهي بهذا قد فتحت الطريق أمام دراسات لاحقة للبحث عن علاقة ظروف العمل المادية بمعدلات الإنتاج بهدف التحقق من صحة الافتراضات التي قدمتها النظرية الكلاسيكية.

3.4. المدرسة الكلاسيكية الحديثة:

لقد استفادة هذه المدرسة من مختلف الأفكار في مجال النظم، حيث جمعت بين الجانب الكمي والجانب الإنساني ونجحت في تطور الإدارة بالأهداف، وذلك من خلال إشراك الإداريين والعمال في الإدارة عن طريق محاولة ربط أهداف كل منها ببعض والتقاءها بأهداف المؤسسة ككل، وفي نفس الوقت هي عملية لربط العمال بمؤسستهم، وقد لقيت أفكار هذه المدرسة رواجاً سريعاً لتميزها بالجدية والاستعمال المفيد، وكذلك لأن روادها كانوا من العاملين الإداريين وإطارات أو مهندسين مثل "سيمون" وهي أكثر اتجاهاً نحو عقلنة التسيير وبالتالي فهي تقترب من المدرسة الكلاسيكية في ذلك، وقد استعملت الإدارة بالأهداف كطريقة جد

مفيدة في مؤسسات العديد من البلدان، نظرا لنتائجها وهذه المدرسة تعتبر آخر المدارس حسب هذا التقسيم قبل المدرسة التنظيمية.¹

المطلب الخامس: معوقات الاتصال التنظيمي

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال التنظيمي منها ما يلي:

1.5. معوقات شخصية:

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أكثر عكسيا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد يختلفون في حكمهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فعاليتها.

2.5. معوقات تنظيمية:

ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص هو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين. ✓ عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال التنظيمي أو قصور هذه السياسة.

¹ - ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998، ص208.

✓ عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.¹

3.5. معيقات بيئية:

ونقصد بهذا المشكلات التي تحد من فعالية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمة وعاداته وتقاليدته بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.²

¹ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص78.

² محمد أبو سمرة، مرجع نفسه، ص79.

الفصل الثاني

الأسس التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية:

الفصل الثاني

الأسس التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية:

➤ تمهيد

➤ المبحث الأول: ماهية المؤسسة

- المطلب الأول: تعريف المؤسسة
- المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة
- المطلب الثالث: أهمية المؤسسة
- المطلب الرابع: وظائف المؤسسة
- المطلب الخامس: خصائص المؤسسة

➤ المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية

- المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
- المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية
- المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
- المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية
- المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعد المؤسسات بمختلف أنواعها عبارة عن مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية، طبيعية كانت أم مالية وهي بمختلف أشكالها وأحجامها وأهدافها، حيث تقوم بمهام محددة الغرض منها تحقيق الأهداف المسطرة، ولتحقيق مهامها المطلوبة فمن واجبها الاهتمام بالاتصال وجوانبه النظرية.

وقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع و وصول المؤسسة لشكلها الحالي كان كنتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على المؤسسة بشكل عام والمؤسسة الاقتصادية بشكل خاص.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة.

• لغة: ورد في معجم اللسان لابن منظور في فعل أسس والأساس كل مبتدئ بشيء والأساس أصل البناء والأسس أصل كل شيء وأسّس البناء أي يؤسسه تأسيسا وكلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة لكلمة Enterprise أي مقاوله وهي تطلق على أي تجمع اقتصادي أو اجتماعي مؤسس بصفة رسمية.

• اصطلاحا : توجد عدة تعاريف منها :

✓ المؤسسة مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة.

✓ المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء الأعمال والنشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها وينطبق هذا التعريف على المؤسسات ذات الأحجام و الأنواع المختلفة فالحجم هو متغير رئيسي في المؤسسة فقد تكون كبيرة او متوسطة أو صغيرة الحجم ، فالمؤسسات كبيرة الحجم لها امتداد جغرافي وشهرة تفوق عادة الامتداد المحلي والسمعة الداخلية للمؤسسات الصغيرة الحجم ، والعلنية هي متغير آخر تقسم على أساسه المؤسسات الى قسمين مؤسسات عامة ومؤسسات خاصة. و بغض النظر عن تصنيف ونوع المؤسسات فإن المجتمع يرى أن جميع المؤسسات تتقاسم هدفا عاما وهو تقديم خدمات نافعة ويتوقع هذا المجتمع من كل مؤسسة أن تقدم وتلبي حاجات ورغبات كل الأفراد.¹

✓ المؤسسة بمفهومها الإداري هي كيان إداري رسمي معقد ومتعدد الأبعاد يعمل على إدارة المؤسسة في مراحلها الثلاث ، مرحلة التفكير في اتخاذ قرار بالإنشاء ثم مرحلة التصميم ثم إنشاء تلك الكيانات وأخيرا مرحلة التشغيل ، وذلك بهدف استغلال مجموعة المدخلات وتحويلها إلى مجموعة مخرجات تحقق الرسالة والهدف المطلوب.²

¹حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، 2005، ص18.

²زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، ط1، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص25.

✓ أيضا من المفاهيم الكلاسيكية للمؤسسة:

✓ يعرفها سميث بأن المؤسسة هي مكان التنسيق بين عوامل الإنتاج حيث يكون المقول أو المنظم هو المنسق وروح المشروع.

✓ ويعرفها ماركس بأنها تجمع كبير لعدد من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة، نفس إدارة المال وفي نفس المكان من أجل تحقيق نفس الهدف.

ويذهب ماركس في اتجاهه الخاص، فيقارب مفهوم المؤسسة من خلال كيفية بلوغ

الوظيفة الإنتاجية لأهدافها حيث يمنح الأولوية للأساليب الإدارية العقلانية التي تسمح بتعظيم الإنتاج فيقول:

" المؤسسة هي تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة ، بالإضافة الى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم ترتيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية"¹.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن حصر أربعة عناصر رئيسية مرتبطة بالمؤسسة وهي :

✓ الأفراد : حيث العنصر البشري أهم العناصر الأربعة متجمعة ، فتحقيق الأهداف يمر عبر الاتصال بين الأفراد ، وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي شهدتها المؤسسة لم تتمكن أية مؤسسة لحد الآن من تجاوز دور الفرد ، ذلك أن إلغاء احتمالات و إمكانيات تطور المؤسسة وتسييرها بشكل آلي .

✓ الأفكار: أن كل مؤسسة أساس وجودها فكرة تم إنشائها بناءا عليها، ثم تتم صياغة هذه الأفكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظم علاقات العمل.

✓ الموارد البشرية : تعتبر إحدى أهم ركائز أية مؤسسة ، حيث بواسطتها يتم التسيير والتجهيز والتمويل ، و لذلك لابد من إيجاد علاقات بينهما لتعمل بشكل متجانس.

¹فريد راغب ومحمد النجار، السياسات الإدارية و إستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت 1976 ص148.

✓ الأهداف : لكل مؤسسة هدف أو مجموعة أهداف تسعى للوصول إليها سواء قصيرة أو طويلة المدى و إلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة

لم تظهر المؤسسات المختلفة التي نراها اليوم بأشكالها الحالية من أول مرة، بل مرت بالعديد من التغيرات والتطورات المتواصلة متوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية، والحضارات البشرية، نوجز أهم هذه المحطات فيما يلي:¹

1.2. مرحلة نظام الإنتاج العائلي البسيط:

سادت الحياة البسيطة منذ وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية من القرن الثامن عشر، ولقد تميزت هذه الفترة بالركود والاكتفاء بالفلاحة ، حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي من أهم النشاطات لأنها كانت مورداً لحياته، ولقد استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة، التي كانت تنتجها كبار الأسر، الذين أهلتهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة. وعادة ما يتم مبادلة هذه المنتجات بالمقايضة، لأنه لم تكن تعرف التجارة آنذاك، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة.

ومن الجدير بالذكر أن المنزل كان المكان المناسب لتلك الصناعات، ولم يكن هناك فصل بين مكان العمل و السكن، ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرت الإقطاعية، واستغلالها للأسر في الفلاحة حيث كان كبير الأسرة هو صاحب السلطة ، ومن أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة نجد : النجارة ، الحدادة ، والدباغة ، ومع ازدياد عدد السكان وتجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية، والتي كان لها انعكاسات في تحرير العمال من الحقول، واستقلالهم في ممارسة بعض الحرف.²

¹ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص22.

²Schneider E.V.:Industrial sociology.2ed edition;Mcgraw-Hill;Inc;N.Y.1971;P35

2.2. مرحلة ظهور نظام الطوائف الحرفية :

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين التجمعات الحضرية، وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج، وظهور لأول مرة عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة، أدى كل هذا إلى تكوين ورشات حرفية للتجارة، الحدادة والنسيج... الخ. فكون أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرف أو شيوخها، بمحاولتهم الحد من نمو فئة المعلمين الأغنياء غنا مفرط، ولتحقيق ذلك كانت الطوائف تمنع التغييرات التقنية كما أنها كانت تسعى لتوفير العمل وتخفيض البطالة.¹ ويتألف البناء الاجتماعي لهذه الطوائف من فئات ثلاثة وهي فئة المعلمين، فئة الصناع، وفئة الصبية، وتقو عضوية الطائفة على أساس تنظيم هرمي يأتي في الأعلى فئة المعلمين يليها فئة الصناع وأخيرا فئة الصبية.

3.2. مرحلة نظام الوسطاء أو النظام المنزلي للحرف:

يقوم هذا النظام على تولي التجار بأنفسهم شراء المواد الأولية اللازمة للصناعة، وتوزيعها على الصناع في منازلهم، ثم يجمعونها منهم بعد الانتهاء من صناعتها، ويقومون بتوزيعها فيما بعد على التجار الصغار والمستهلكين. وفي ظل هذا النظام الإنتاجي الجديد، قام التاجر بالسيطرة على عمل الصناع من خلال تزويدهم بالمواد الخام وأدوات الإنتاج والتحكم في الأجور وتحديد حجم الإنتاج وتسويقه، واعتمادا على ذلك، فقد أوجد هذا النظام، شريحتين اجتماعيتين ذات روابط نفعية متبادلة هم شريحة الوسطاء وشريحة الصناع الأجراء، فكانت العلاقات بينهما علاقات اقتصادية مبنية على تبادل المنافع في إطار تعاقدية، ومع مضي الوقت وجد التاجر الممول أنه قد أصبح صاحب مشروعات إنتاجية مبعثرة في منازل العمال وفي مناطق جغرافية متباعدة، وأن جزء من رأس ماله معار للصناع في شكل أدوات للعمل، وبناء على ذلك تأكد له بأنه لن يكون صاحب عمل في الحقيقة إلا إذا كان قريبا من مواقع الإنتاج والعمال ليشراف على العمل بنفسه، ومن أجل ذلك فكر الوسطاء بجمع العمال تحت

¹ عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، ط2، مكتبة غريب، القاهرة 1978، ص107.

سقف واحد بإنشاء المصانع اليدوية الصغيرة ، ورأى بعض منهم بتجميع أكثر صناعة في مكان واحد ، فكانت هذه العملية بداية نواة المصنع الحديث فيما بعد.¹

4.2. ظهور المانيفاكتورة :

ويعود ظهور المانيفاكتورة إلى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة، وكذلك الآثار التي كانت للتجارة، وارتفاع الطلب من جهة وتطور المستوى الحضاري وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، إضافة إلى الاستكشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة و استيراد المواد الأولية، مما أدى إلى ثراء طبقة التجار الذين إمتلكوا أدوات الإنتاج، وقاموا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد حتى يتمكنوا من مراقبتهم ويضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أي المانيفاكتورة، وتتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة، حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج والتمويل والتوزيع، وكان للمانيفاكتورة شكلان :

- **الشكل الأول:** منشآت تجمع عدد من الحرفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك ، وفي هذه المنشآت يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية إنتاج سلعة معينة.
- **الشكل الثاني :** منشآت تضم مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة ، ويشاركون أو يتعاونون من أجل تحقيق منتج معين.²

5.2. المؤسسة الصناعية الآلية (المصنع) :

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن 18 إلى ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج، واتساع الأسواق بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي. وظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية ، أما المصانع الأكثر تطورا فقد ظهرت في

¹ عبد الباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص109.

²ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ص24.

انجلترا على يد ريشارد أركوريج، في مجال صناعة النسيج، وامتاز هذا النوع من المؤسسات باعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية ، بدلا من وسائل العمل اليدوية التي اعتمدت عليها المانيفاكتورة.¹

المطلب الثالث: أهمية المؤسسة.

الاختلاف حول أهمية المؤسسات لأنها تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا، حيث توجد عدة

أسباب دالة على أهميتها الكبيرة ومن أبرزها:

✓ المؤسسة مراكز عمل وتعامل.

✓ المؤسسات محطات إنتاج الحاضر والمستقبل.

✓ المؤسسات ذاكرة الماضي.

✓ فالمؤسسة توفر مراكز عمالة الناس وتساهم في رفع مستويات معيشتهم وإن كان ذلك

بدرجات متفاوتة ، والمؤسسات مهمة أيضا كونها تشكل مراكز نقصدها ونتعامل معها سواء في دراساتنا أوفي مشترياتنا أو في استشفاننا أو في اتصالاتنا أو مراسلاتنا أو حتى في سعينا وراء التسلية والترفيه.

✓ المؤسسات هي إنتاج الحاضر والمستقبل ، تعتمد على أفكار وإبداعات الأفراد وتنتج

باستخدام سواعدهم وعقولهم سلعاً وخدمات ومشاريع مختلفة ، كما أن للمؤسسات انعكاساتها

الايجابية على الحاضر والمستقبل بدليل أن البيئة التي نعيش فيها تبدلت وتغيرت وأصبحت

صنعية نتاج عمليات مخرجات المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فإننا قد نفرح بما تقدمه المؤسسات

من اختراعات و اكتشافات في مجالات عدة كالطب والاتصالات والهندسة والمعلوماتية.

✓ فيما تكمن أهمية المؤسسة في كونها ذاكرة للماضي عند الأفراد وعند المتعاملين والمتعاونين

معها ، إذ أن اختزان و توظيف المؤسسة لمجموعات متعددة ومتنوعة من الموارد البشرية هو

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص25.

بعد ذاته ذاكرة للماضي لمجهودات وعمل هؤلاء الأفراد معا ضمن قواعد وأسس التواصل والاختلاط الذي شرعه قانون الإنتاج والعمل.¹

فمن حق الفرد الطبيعي الذي أفنى عمرا لا بأس به في العمل أن يتذكر كل ما فيه ويرويه بحضور من يختاره بالطريقة التي يشاء، بغض النظر عن شكل الماضي ومضمونه ، أضف إلى ذلك أن الألقاب والمناصب والمراكز التي وزعتها المؤسسات على قلة من الأفراد تبقى جزءا من ما في تلك القلة وذاكرة في حاضرها ، أضف الى ذلك ان انتماءات او ولاءات الأفراد للمؤسسات هي مدلولات تعرف عنهم وعن تاريخ انضمامهم للمؤسسات وبقائهم معها أو تركهم لها.

أما مبادئ المؤسسات وقيمها فهي أشبه بالمرآة التي تعكس ماضي نتاج عمل المؤسسات وحاضره وفلسفة مؤسسيها ومديريها ، كما تعكس النجاحات والانتصارات التي حققتها قيادتها في الماضي ، ومدى رغبة القيادة الحالية لديها في إبقائها حية ومستمرة حاضرا و مستقبلا.²

المطلب الرابع: وظائف المؤسسة.

درج علماء اجتماع التنظيم على النظر إلى المؤسسة كوحدة اجتماعية ، تسعى إلى تحقيق أهداف محددة ، ويستند هؤلاء العلماء في ذلك إلى الوظائف المتعددة التي تقوم بها المؤسسة من أجل المحافظة على استقرارها و استمرارها، ومن ثم المساهمة في إشباع الاحتياجات المتنامية للسكان زمن هنا نستطيع أن نفهم الاهتمام المتزايد بدراسة وظيفة المؤسسة في ظل المتغيرات الدولية الجديدة.

ومن هذه الزاوية يركز المتخصصون على الوظائف التالية :

1.4. الوظيفة التجارية:

معرفة السوق وجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمستهلكين ، الموزعين والمنتجين فضلا عن معرفة البيئة الطبيعية ، المكان ، الاقتصاد ، السياسة ، القانون ، الثقافة ، التكنولوجيا.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق ص19.

² مرجع نفسه ص20.

• الإستراتيجية التجارية : يقوم المسؤولون عن النسق التجاري بوضع القرارات الإستراتيجية المحددة لاختيارات السوق ومنتجات المؤسسة .

• السياسة الخارجية: سياسة الإنتاج، الأسعار، الاتصال، التوزيع.

✓ الدور التقليدي للوظيفة التجارية :¹

- البحث عن الزبون.

- إدارة المبيعات.

- توزيع المنتجات.

- خدمات ما بعد البيع.

- دراسة السوق.

ومع ذلك يظل صحيحا أن الوظيفة التجارية لأي مؤسسة تتحدد في ضوء العديد من العوامل الداخلية والخارجية، مثل: الحجم، الإستراتيجية، التكنولوجيا، طبيعة البيئة.....الخ.

2.4. الوظيفة الإنتاجية :

تشمل ما تقوم به المنظمة لتحقيق الربح فعندما يقوم مجموعة من أفراد شركة لصناعة الهواتف مثلا حتى تبقى هذه الشركة لابد من أن تقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بتصنيع الهواتف وإن لم تفعل ذلك لن تبقى.

وتشمل هذه الوظيفة على " أنماط الإنتاج، إدارة الإنتاج، مراقبة النوعية، تكاليف الإنتاج،

التناغم بين الإنتاج و البيع "

3.4. الوظيفة التمويلية :

تشمل هذه الوظيفة كل ما له علاقة بالحصول على الأموال الضرورية لعمل المنظمة، بما في ذلك الاهتمام بحساباتها، ولا يمكن لأي منظمة أن تنجح وتبقى دون الاهتمام بعدد كبير من القضايا التي تتعلق بتحديد الأموال الضرورية للعمل.²

¹ سعاد نايف البرنوطي، الأعمال والخصائص و الوظائف الإدارية، دار وائل للنشر، ط1 عمان 2003، ص50.

² نفس المرجع، ص51.

4.4. وظيفة إدارة المعارف و المعلومات :

حتى تبقى المنظمة ناجحة لابد أن تتوفر لها كمية من المعارف لتنفيذ الوظائف الكبيرة في العمل وتعتمد عليهم في تنفيذ وظائفها بالإضافة إلى هذه المعارف تحتاج المنظمة إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منتظم وأن توفرها لكل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها .

5.4. وظيفة الإدارة:

وهي وظيفة مهمة لبقاء المؤسسة ويتطلب تنفيذها مجموعة كبيرة من الفعاليات و

الوظائف نصنفها إلى:

- الإدارة الإستراتيجية : تتعلق بتحقيق و تحديد ما تسميه إستراتيجية المنظمة أي بعض خصائصها وتوجهها فمثلا يجب أن تحدد كل منظمة نوع نشاطها و اتجاه وحجم نموها وعلاقتها بالمنافسين وموقعها في السوق الذي تعمل فيه إلى غير ذلك من القضايا المهمة.
- الإدارة العملية : وتتعلق بالعمل اليومي للمنظمة وهذه تقتضي :
 - ✓ التخطيط : أي تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و كل الإجراءات لتحقيق هذه الأهداف.
 - ✓ التنظيم : أي إقامة الدوائر وتحديد المسؤولين عنها و سلطاتهم و إجراءات العمل وغيرها .
 - ✓ الرقابة: رقابة منظمة لكل ما تقرر و التأكد من تنفيذه.
 - ✓ التوجيه : حث العاملين و تحفيزهم والاهتمام بحاجاتهم وغيرها من النشاطات تتعلق بربط العاملين بالعمل وكل ما يتعلق بالاهتمام بعلاقات العاملين والاتصالات وغيرها.¹

المطلب الخامس: خصائص المؤسسة

- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية التي تقوم على مجموعة من الأهداف و القيم الواضحة والنظر إلى تلك الأهداف على أهداف إستراتيجية يجب على العمال تحقيقها.

¹ سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق ص51.

- يجب أن تأخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي، يجب الثبات والانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضى أن تفوق توقعات عملاء المؤسسة.
- أن يكون العميل المحور الرئيسي لتحركاتها ، و ان تعمل على بناء وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها .
- الحاجة المستمرة إلى المعلومات والمراقبة الدقيقة حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها.
- كما تتميز المؤسسة بأن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها بل ويشاركون أحيانا في إنتاجها مشاركة مباشرة
- تتميز المنافسة في المؤسسة بالشدّة والصرامة .
- الميزة التنافسية في كل مؤسسة تعتمد على ثلاث عوامل :
- ✓ درجة تمييز الأفراد العاملين في المؤسسة.
- ✓ مستوى الجودة الشاملة للخدمات المقدمة كما يقدرها العميل.
- ✓ التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخداماتهم لها .¹

¹ سعيد محمد مصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر الاسكندرية 2001، ص 37-38.

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت و تباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها:

✓ التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن.

✓ اتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.

✓ اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجيات (اشتراكية وليبيرالية)

ومن هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف.¹

وفيما يلي ندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها:

• **التعريف الأول:** " اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى".²

¹ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص8.

²نفس المرجع ، ص10.

التعريف الثاني: "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة"¹.

• **التعريف الثالث:** "أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعة كانت أو مادية) أو غيرها و التي تشغل فيها بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع"².

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة الاقتصادية، يمكن استخلاص الخصائص التالية التي تتصف بها:

- ✓ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- ✓ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- ✓ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- ✓ التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين.
- ✓ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين كل هذه العناصر حسب الظروف.
- ✓ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهو مصدر رزق الكثير من الأفراد.

¹ صامويل عبود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 ، الجزائر 1982 ، ص58.

² أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ط1 ديوان المطبوعات الجامعية، 1999 ص15.

✓ يجب أن يشمل إصلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

✓ لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها الموجودة وتفسد أهدافها.

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

المؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي:

1.2. الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق... دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق. وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.¹

2.2. وظيفة التمويل:

التمويل كمجموعة من المهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة لبرامج وخطط المؤسسة.²

ومن هذا التعريف ينصح لنا أن وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين وهما :

- مهمة الشراء: هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين.

¹ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص263.

²نفس المرجع، ص264.

• مهمة التخزين: هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين¹.

2.3 وظيفة الإنتاج:

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها، كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة. ويمكن تعريفها بأنها: " عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح² ".

4.2 وظيفة التسويق:

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق. ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات. وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تدفق أكثر أرباحا لها.

5.2 وظيفة الموارد البشرية:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي و هو الأفراد.

¹ علي شرقاوي، المشتريات وإدارة المواد و المخازن، الدار الجامعية، بيروت 1995، ص20.

² سعاد نايف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2005، ص226.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية¹.

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

للمؤسسة الاقتصادية عدة تصنيفات أهمها:

1.3. تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الحجم:

يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها إسنادا لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال التالية: مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة، مؤسسات كبيرة.

ويعتمد في وضع الحدود الفاصلة بين مختلف الأحجام على معيارين رئيسيين: كمية ونوعية.

• المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية:

حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية استنادا إلى مؤشرات كمية ذات طابع إحصائي ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام هي: معيار عدد العمال "حجم العمالة"، والمعيار المالي أو النقدي والذي يضم معيار رأس المال المستثمر ومعيار حجم المبيعات.

✓ معيار عدد العمال أو حجم العمالة:

يعتبر هذا المعيار الأكثر شيوعا واعتمادا على الإطلاق في العديد من الدول، حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بين مختلف أحجامها استنادا على حجم اليد العاملة في المؤسسة.

ويتم الأخذ بهذا المعيار في العديد من الدول نظرا للخصائص الذي يتميز بها و هي² :

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003، ص 36.

² صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر 1993، ص 15.

* الثبات النسبي حيث لا يتأثر هذا المعيار بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة عامل التضخم.

* توافر البيانات إلى حد كبير وسهولة الحصول عليها من المؤسسات.

لكن هذا المعيار من جهة أخرى له سلبياته وقد وجهت له عدة انتقادات منها:

* أن العمالة المؤقتة تؤدي إلى تغير حجم المؤسسة من وقت لآخر.

* نوعية التكنولوجيا والمعدات المستخدمة ومدى تطورها يؤثر على حجم العمالة.

* كذلك يعاب على هذا المعيار أن استخدام العمالة وحدها قد لا يعكس تماما الوضع الحقيقي

لحجم المؤسسة فعلى سبيل المثال هناك صناعات كثيرة تتطلب استثمارات مالية كبيرة ولكنها توظف عدد صغير من العمال، وبالتالي يمكن اعتبارها صغيرة وهي في الحقيقة العكس، وكذلك هناك صناعات تتطلب استثمارات مالية صغيرة لكنها توظف عدد كبير نسبيا من الأيدي العاملة، وبالتالي يمكن أن تقع في نفس الإشكالية في عملية تصنيفها يمكن اعتبارها كبيرة بالرغم من كونها صغيرة.

• **المعيار النقدي أو المالي:** يتمثل في ثلاث معايير أساسية وهي:

✓ **معيار رأس المال المستثمر:**

يتم تصنيف كل نوع من المؤسسات ووضع الحدود الفاصلة بينها على أن لا يتجاوز رأس

المال المستثمر في كل نوع حد أقصى معين يختلف باختلاف الدول التي توجد بها تلك

المؤسسات وذلك تبعا لدرجة النمو الاقتصادي التي بلغتها الدولة وتبعا لمدى الوفرة أو الندرة

النسبية في عناصر الإنتاج المختلفة، ولا يتم الاعتماد على هذا المعيار كثيرا وهذا راجع إلى أنه

يتطلب إجراء تعديلات مستمرة تبعا لمعدلات التضخم، كذلك اختلاف دلالاته من دولة إلى أخرى

وفي الدولة الواحدة من قطاع إلى آخر ومن فترة لأخرى.

✓ **المعيار الثنائي أو المزدوج (العمالة ورأس المال):**

نظرا لأن العمالة ليست هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية حيث هناك العديد من

العناصر الأخرى مثل رأس المال المستثمر، فهناك بعض الدول تستخدم خليط من المعيارين

"معيار حجم العمالة" ومعيار رأس المال في تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

ويعتمد هذا المعيار في تحديد حجم المؤسسات المختلفة على الجمع ما بين المعيارين السابقين، أي معيار العمالة ورأس المال معاني معيار واحد، وذلك عن طريق وضع حد أقصى للعمالة بجانب مبلغ معين رأس المال المستثمر.

✓ معيار حجم المبيعات أو حجم الإنتاج أو رقم الأعمال:

هناك بعض الدول تستخدم هذا المعيار لتحديد حجم المؤسسة، حيث كلما كبرت نسبة المبيعات كبر حجم المؤسسة، حيث تستخدم حجم الإنتاج إذا كانت المؤسسة تحصل على إيراداتها من مصدر واحد، وتستخدم رقم الأعمال إذا كانت تحصل إيراداتها من مصادر مختلفة. كذلك يعاب على هذا المعيار أنه يتطلب تعديلا مستمرا وفقا لتغيرات الأسعار ومعدلات التضخم¹.

• المعايير النوعية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية:

- نتيجة لبعض العيوب التي تتصف بها المعايير الكمية في تصنيف المؤسسات الاقتصادية هناك من يعتمد على المعايير النوعية في وضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات وهذه المعايير تركز على الخصائص الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة، وأهم هذه المعايير المستعملة وهي:
- **الاستقلالية:** والمقصود بها استقلالية الإدارة والعمل، وعدم تدخل الهيئات خارجية في عمل المؤسسة، وصاحب أو أصحاب المؤسسة يتحملون المسؤولية الكاملة فيها يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير، حيث في المؤسسات الكبيرة أن الوظائف الخاصة بالإنتاج والإدارة توزع وتتجزأ على عدة أشخاص، أما في المؤسسات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة غالبا ما يؤدي صاحب المؤسسة تلك الوظائف وحده وينفرد في اتخاذ القرارات.
- **الحصة السوقية:** يعتبر السوق المال النهائي لإنتاج المؤسسة وعليه فإن حصة المؤسسة من السوق قد تعطي صورة عن قوتها ومدى تحكمها فيه حيث تعتبر المؤسسة التي تمتلك حصة

¹ يوسف قرشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2004-2005، ص19.

كبيرة في السوق تعتبر كبيرة وأما تلك التي تنميط في حدود معينة تعتبر صغيرة أو متوسطة، ذلك أنه من خصائص هذه الأخيرة صغر حجم إنتاجها وضالة حجم رأسمالها ومحدودية نشاطها ويكون إنتاجها موجه الأسواق المحلية والتي تتميز بضيقها ولا تستطيع أي نوع من الاحتكار في السوق عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن تفرض حالة من الاحتكار لضخامة رأس مالها وكبر حجم إنتاجها وحصتها السوقية¹.

• **طبيعة الصناعة:** يتم كذلك تصنيف المؤسسات اعتمادا على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام إلا الآن في العملية الإنتاجية فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال، كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة.

2.3. تصنيف المؤسسات الاقتصادية للمعيار القانوني:

تتمثل في :

• المؤسسات العمومية:

وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالاستثناء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

✓ **مؤسسات تابعة للوزارات:** وتسمى أيضا "المؤسسات الوطنية" فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

¹ يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 20.

✓ مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: تتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.¹

• مؤسسات مختلطة:

و هي تلك المؤسسات التي تترك الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

• المؤسسات الخاصة:

وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كالمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمطه قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها، ويتم تقسيم المؤسسات الخاصة إلى:

* **المؤسسات الفردية:** تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى "حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة".

ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدماتية... الخ، وغالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفضا.²

* **مؤسسات الشركات:** يعرف المشرع الجزائري الشركة على أنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيين أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجز عن ذلك، وتنقسم الشركات على ثلاث أقسام رئيسية وهي:

¹ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 60-89.

² أحمد طرطار، مرجع سابق، ص 17.

✓ شركات الأشخاص:¹

وتعتبر امتداد للمؤسسات الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن يتجاوز عدد الشركاء 18 شخصا ويتم اقتسام الربح والخسارة وتنقسم بدورها شركات الأشخاص إلى:

* **شركات التضامن:** تعد هذه الشركات من أهم شركات الأشخاص، إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة أو في طبيعة الحصة من شريك إلى آخر في حين التزام المؤسسة بواجباتها نحو المتعاملين معها يفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة، وتعتبر هذه أهم ميزة في هذه الشركة. ويكون نشاطها في قطاعات اقتصادية مختلفة وغالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة، ويتقاسم فيها الشركاء الأرباح بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالهم .

* **شركات التوصية البسيطة:** وتكون ملكية الشركة لفتنيتين فئة الشركاء المتضامنين وهم مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بنسبة ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال، وفئة ثانية هم شركاء موصين يساهمون بقسط من رأس مال الشركة وتتنحصر مسؤوليتهم المالية في قيمة حصصهم في رأس مال الشركة، ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة.

* **شركة المحاصة:** هي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم وهي تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية حيث تتميز عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين، وبأنه غير معدة للإطلاع عليها، فشركة المحاصة لا وجود لها إلى فيما بين الشركاء وتقتصر العلامة فيما بينهم على كيفية اقتسام الأرباح والخسارة² .

¹ عبد الغفور عبد السلام و آخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص 24.

² نفس المرجع ، ص 25.

✓ شركة ذات المسؤولية المحدودة:

هي شركة تؤسس من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.¹

وقد حدد المشرع الجزائري رأسمال الشركة بأن لا يقل عن 10000 دج. وينقسم إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية تقدر 100 دج على الأقل.²
كما لا يجب أن يتجاوز عدد الشركاء عشرين شريكا.³

✓ شركات الأموال:

كذلك تسمى شركات المساهمة وهي تتكون من مجموعة من الأشخاص يساهمون بحصص في رأس ما الشركة، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول، وصاحب الأسهم لا يتحمل الخسارة إن وقعت إلا بقدر قيمة الأسهم التي يشارك بها، كذلك يتقاضى عائدات على أسهمه على شكل أرباح موزعة.⁴

إن مسؤولية الشركاء في شركات المساهمة محدودة بحدود الحصة التي يمتلكونها من أسهم الشركة.

وقد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء يجب أن لا يقل على 07 شركاء⁵ رأس مال شركات المساهمة، بأن لا يقل عن 05 ملايين دينار جزائري في حالة لجوء الشركة إلى الاكتتاب العام للأسهم، وأن لا يقل عن 01 مليون دينار جزائري، إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق.⁶

¹ الفقرة الأولى من المادة 564 من القانون التجاري الجزائري.

² المادة 566 من القانون التجاري الجزائري، تبعا للمرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.

³ المادة 590 من القانون التجاري الجزائري.

⁴ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 57.

⁵ المادة 592 من القانون التجاري الجزائري، تبعا للمرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.

⁶ المادة 594 من القانون التجاري الجزائري، تبعا للمرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.

3.3. تصنيف المؤسسات الاقتصادية اقتصاديا:

توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية، ويضم كل قطاع

ما يلي:

• **مؤسسات القطاع الأول "الفلاحة"**: وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيره من النشاطات المرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

• **مؤسسات القطاع الثاني "الصناعة"**: وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل الموارد الطبيعية إلى منتجات، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل الموارد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذلك صناعات تحويل وتكرير للموارد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها، وهي ما تسمى بالصناعات الاستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام، ومؤسسات صناعة التجهيزات وسائل الإنتاج المختلفة، ونلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجمع في فرعين رئيسيين:

✓ **الصناعات الخفيفة**: وفي أغلبها استهلاكية وغير دافعة للاقتصاد بشكل واضح.

✓ **الصناعات الثقيلة أو المصنعة**: هي مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجاتها على

دفع الاقتصاد أماميا، حيث تعتبر كمستعمل لموارد ومنتجات قطاعات مثل الاستخراجية والطاقة، ومنتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية وهي بذلك دافعة إلى الأمام.

✓ **مؤسسات القطاع الثالث "الخدمات"**: هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي توجد في

المجموعتين السابقتين وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة وغيرها¹.

¹ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص70-71.

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

1.4. الأهداف الاقتصادية:

- **تحقيق الربح:** يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لا بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.
- **عقلانية الإنتاج:** أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.
- **تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:** وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:
 - مستوى عالي من المرونة.
 - أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.
 - أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد¹.

2.4. الأهداف الاجتماعية:

- من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:
- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه

¹ ناصر دادى عدون، إقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص17.

الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي.

- **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة التطور الحضاري لهم.
 - **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم.....الخ.
 - **تأهيل العمال:** حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.
- 3.4. الأهداف التكنولوجية¹:**

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة:

- **البحث والتنمية :** حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية عمليا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبيا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها خلال

¹ناصر دادي عدون، نفس المرجع ، ص17-18.

الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداءً من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي و المورد البشري للمؤسسة الاقتصادية

يعد الهيكل التنظيمي و المورد البشري وحدتان أساسيتا، لهما منفعة للحفاظ على وحدة التسيير، حيث تسمح للمسئول في تحضيره و المراقبة للقرارات في مساهمة الاختصاصات، كما تسمح بتحسين فعاليتها.

و من هنا نتطرق إلى تعريف هذان المصطلحان كل على حدى:

1.5. مفهوم الهيكل التنظيمي:

هو مخطط يقدم بواسطة وثيقة، مجموع هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح، كما أنه مقدم لهياكل المؤسسة، وهو أحسن وسيلة للإعلام الداخلي، يوضح حالة كل عامل في المؤسسة حسب أصحابه.

كما يعرفه آخرون بأنه : " الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة و تنظيمها وتنسيقها، وهو الشكل الرسمي الذي يصف العلاقات القائمة بين الوحدات المختلفة للتنظيم"¹ و يحدد مايلي:

✓ قائمة الأعمال المطلوب تنفيذها.

✓ تقسيم العمل الكلي لمجموعة من المهام التي يمكن أدائها بأسلوب منطقي عن طريق الأفراد (أعضاء المؤسسة) بمعنى طريقة توزيع المهام و الأنشطة على الأفراد في مختلف الأقسام.

✓ تجميع المهام بطريقة ذات كفاءة عالية بغرض تكوين و تقسيم الإدارات والأقسام.

✓ طريقة التنسيق والتكامل بين الأنشطة و الإدارات المختلفة.

✓ هيكل السلطة بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.

¹ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 1999، ص 293.

2.5. أهمية الهيكل التنظيمي:

- ✓ يسمح الهيكل التنظيمي بالتعرف على المسؤول عن أداء عمل محدد أو مهمة معينة
- ✓ يوضح الاختصاصات و المسؤوليات.
- ✓ يوضح من سيكون مسؤولاً أمام من.
- ✓ يوضح علاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى.
- ✓ يوضح قنوات واتجاهات الاتصال بين أعضاء ووحدات التنظيم.
- ✓ يساعد على تخصيص الموارد المتاحة (بشريا، ماديا، ماليا) على الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ يساهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.¹

3.5. خصائص الهيكل التنظيمي:

هناك العديد من الميزات أو الخصائص التي تلازم التنظيم في المؤسسة الاقتصادية:

- **التدرج و تقسيم العمل التقني:** الهيكل التنظيمي يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة: الأعلى، الأسفل، الجانبيين، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي، وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالاً للحقوق لمختلف المناصب، وحتى ان كان التنظيم مبنياً على أساس الوظائف فإنه لا يبتعد عن المظهر الهرمي وفيه تتنوع السلطة و المسؤولية حسب التدرج في المستويات.
 - **ارتباط التنظيم بإستراتيجية و أهداف المؤسسة:** تدخل عملية توفير الأفراد في المناصب المناسبة ضمن إطار تحليل الوظائف و توصيف العمل و التشكيل أو وضع الموارد البشرية في المناصب المناسبة من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة المرتبط بأهدافها.
- وهو ما يجعل عملية التنظيم وإعداد الهيكل التنظيمي المناسب وما يرفقه من تقييم العمل و المسؤوليات و السلطات في المؤسسة كلها جزء من المهام التي تنضم إلى تنفيذ الإستراتيجية

¹فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2008، ص63-64.

و برامج المؤسسة ، فيعتبر التنظيم في الواقع أول عملية إدارية تأتي لتنفيذ أهداف و خطة أو برنامج المؤسسة، ضمن سلسلة العمليات الإدارية: تخطيط ، تنظيم ، تنسيق ، قيادة و مراقبة.

وفي هذا المجال يمكن ذكر الملاحظات التالية:

✓ أن الترتيب لعناصر المؤسسة التي يكون هيكلها التنظيمي يأتي من منطلق غايته الوصول الى توازن امثل بين سياسات المؤسسة من جهة ، و التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية للوسائل المجندة من جهة أخرى.

✓ العناصر المكونة للمؤسسة متعددة، وبالتالي فالهيكل الكلي هو في الحقيقة ترتيب امثل لهياكل متميزة وعلى الخصوص:

- الهيكل البشري: الذي يحدد دور و مجال وعلاقات أعضاء المؤسسة.
- الهيكل المادي: الذي يعين موضوعه وحدات المؤسسة، تموقع التجهيزات في هذه الوحدات و خطوط النقل وتتنقل المواد والمنتجات.
- الهيكل القانوني: الذي يحدد الشكل القانوني للمؤسسة: شركة مغلقة الاسم، تجمع الشركات، شركات قابضة و فروع.
- الهيكل المالي: الذي يحدد مصدر رؤوس أموال المؤسسة وتوزيعها والسلطات التي تنتجها لكل من أصحابها.¹
- وحدة و تكامل هيكل المؤسسة الاقتصادية:

تكون المؤسسة وحدة كلية وهو ما يفرض أن هيكلها ينتج من ترتيب أمال لمجموع الهياكل المتميزة ، والتي تكون تقابلاتها وتدخلاتها منسجمة وتتجه نحو الالتقاء .

وتكامل الهياكل المتميزة للمؤسسة يتحقق أساسا على مستوى كل عضو فيها والذي يحدد كمجموعة من الأشخاص:

✓ لديهم وسائل مادية ضرورية لأنشطتهم.

✓ لديهم مجال حركة محدد.

¹فرحات غول، مرجع سابق، ص64.

✓ لهم دور و مهمة دائمة و محددة.

✓ موضوع تحت سلطة مسؤول معين.

• **الهيكل الإداري البراغماتي:** تكوين الهيكل الإداري لمؤسسة ما، الذي ينطلق من الوحدة الأساسية أو الوظيفة التي ترتب حسب مستويات متابعة، يتم ربطها وتجميعها لتلبية منطقتي التوازن بين سياسات و أهداف المؤسسة من جهة و التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية المجندة من جهة أخرى.¹

4.5. أنواع الهياكل التنظيمية:

يوجد أكثر من شكل من الهياكل التنظيمية وكل منها يعرف بميزاته. ومن أشكال

التنظيمات الحديثة أيضا، و التي تختلف عن التنظيم الكلاسيكي أو الوظيفي وهي:

• **التنظيم البيروقراطي:** وهو الهيكل الهرمي الذي يعتمد على تقسيم العمل العلمي طبقا للمبادئ التي قدمها تايلر، وكذا المبادئ التي جاء بها فايول في نفس الفترة حول الإدارة مثل وحدة الأمر والقيادة حيث تتميز هذه الهياكل بكونها ثابتة ورسمية تظهر فعلا واضحا بين الوظائف الاستشارية أو الوظيفة و الوظائف العملية صاحبة سلطة القرار.

إن الإدارة العليا فيها تستحوذ على سلطة اتخاذ القرار كالمسؤولين عن التخطيط وتحديد الأهداف وتنمية المهام والمعايير التي تطبق في المؤسسة مقابل الأفراد في فروع النشاط الذين يشغلون مناصب تطبيق تلك القرارات لتحقيق الأهداف.

• **التنظيم حسب فرق العمل:** وهو نوع حديث من التنظيم، فهذه الفرق هي أساس الهيكل وتتكون من مجموعة من أفراد لديهم معارف و خبرات، من مختلف الوحدات والإدارات بالمؤسسة، التنفيذية منها و الاستشارية، يحدد لهم هدف معين في زمن معين ويتحملون مسؤولية رسمية مشتركة في ذلك. ويفترض في هذا النوع من التنظيم التنسيق والتفاهم بين أفراد الفرق، وكذا الفهم الجيد من كل فرد لدوره ولدور زملاءه، وتنتهي مسؤولية المجموعة أو الفرقة

¹فرحات غول، مرجع سابق، ص64.

بإنهاء العمل والمهمة ليعاد تكوين مجموعة أخرى لهدف آخر والسلطة في هذا النوع من التنظيم لا تعتمد على السلطة الأمرة.

- **التنظيم الشبكي أو المصفوفة:** يتم فيه الجمع بين التنظيم الوظيفي والبيروقراطي وبين تنظيمات فرق العمل، ومجموعات العمل تنتمي إلى الإدارات الوظيفية التي تعود إليها بعد الانتهاء من مهامها في المجموعة.¹

وفي هذا الشكل التنظيمي تتداخل ادوار مديري المجموعات أو الفرق مع مديري الوظائف وكل منها يعتمد على الآخر، وبهذا تتزايد إمكانيات تضارب وتداخل الاختصاصات مما يستوجب في هذا التنظيم تحديد جيد لخطوط المسؤولية والسلطة لكل من المديرين.

- **التنظيم الفيدرالي²:** هذا النوع هو أشبه إلى التنظيم الوظيفي ، ويتميز بالاستقلالية بين الأنظمة الفرعية أو وحدات المؤسسة، التي يكون على رأس مل منها مدير مسؤول على نتائجها وطرق تحقيقها ضمن إطار الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

ويكون التركيز فيه الأداء في تحقيق أهداف المديرين مما يفترض وجود الوسائل الكافية للمتابعة سواء للمديرين أو للمدير العام أو للمؤسسة ، خاصة من جانب نظام معلومات منظم وفعال ، كما أن هذا النوع من التنظيم يمكن أن يستعمل فيه مجموعات العمل حسب الحاجة. وهناك أشكال أخرى للهياكل التنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب: حجم المؤسسة، طبيعة النشاط، مدى اتساع المنتجات التي تتعامل بها المؤسسة، مدى اتساع الأسواق التي تتعامل مع المؤسسة أيضا، مهارة وكفاءة الموظفين.

- **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** بمعنى يتم تقسيم الأنشطة المجمع على أساس وظائف المؤسسة الرئيسية مثال: التسويق، الإنتاج ، التموين..... الخ ، حيث يتم تخصيص إدارة لكل وظيفة

¹ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية. مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2002، ص 284.

²المرجع نفسه، ص 286.

لتصبح : إدارة التسويق، إدارة الإنتاج ، إدارة المالية الخ. وعلى رأس كل إدارة رئيس أو مدير .

- الهيكل التنظيمي حسب المنتجات: حيث يتم ضم جميع الأعمال اللازمة لإنتاج وتسويق وتمويل كل منتج في وحدة تنظيمية مستقلة وقائمة بذاتها .
- الهيكل التنظيمي على أساس الأسواق: في حالة تنوع الأسواق او المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة وتبيع فيها منتجاتها فيتم تخصيص إدارة لكل منطقة يرأسها مدير أو مسؤول.¹

5.5. المورد البشري للمؤسسة الاقتصادية:

يعتبر العنصر البشري في المؤسسة من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فالأفراد هم الذين يخترعون وابتكرون ويجددون ويدبرون وينفذون ويبيعون، وما لم يكن في المؤسسة العنصر الفعال من الأفراد فإنها تفنقر إلى الكفاءة وإلى الأداء المتميز. فالأفراد هم عامل من عوامل الإنتاج، يمكنهم تحقيق فوائد ومزايا للمؤسسة أو المنظمة. وبناء على هذا يمكن تعريف الموارد البشرية على انها : " مجموع الناس، الأفراد، القوى العاملة ، العنصر البشري ، قوة العمل، التي تعتبر من مسميات تعطي معاني واحدة وتعكس أهمية الموارد البشرية كأصل من الأصول التي تمتلكها المؤسسة ".²

• وظائف الموارد البشرية:

تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات صغيرة أو كبيرة الحجم ، وتهتم وظائف الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل هذه الأنشطة بع مما يلي:

- ✓ تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- ✓ التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.

¹ عفيفي محمد صديق، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس، القاهرة 2003، ص 291.

² صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2005، ص 20.

- ✓ تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات. (الخاصة لأعمال الفردية في المنظمة) .
- ✓ استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- ✓ اجتياز وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
- ✓ تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- ✓ تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.¹
- ✓ تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- ✓ مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- ✓ تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والمنظمات.
- ✓ حيث يمكن جمع مهام وظيفة الموارد البشرية في ثلاث مجالات أساسية وهي:
- ✓ مهام التسيير: تضم كل النشاطات التي تتعلق بالتوظيف، تشريعات العمل، العلاقات مع الهيئات الاجتماعية، التعويضات (الرواتب)الخ.
- مهام متعلقة بسياسة التحفيز وإدماج الموظفين: تمس المهام المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة ، إعداد الميزانيةالخ.
- مهام مرتبطة بالتسيير التقديري للمؤسسة: وهي تلك المهام المرتبطة بمستقبل المؤسسة ومختلف تحركاتها المستقبلية واستغلالها للفرص مثل: التدريب و التكوين، ترقية الموظفين تقييم الأداء.....الخ.²
- خطوات تنظيم المورد البشري:
- ✓ المرحلة الأولى: تطبيقه عملية ترتيب وتنظيم القوة العاملة في المؤسسة الاقتصادية جمع كل المعلومات التي تتعلق بعدد أو حجم وتركيب اليد العاملة و يجب أن تشمل المعلومات:
 - حجم العملة ، تركيب العملة ، كفاءة العملة ، توزيع العمال حسب الهيكل التنظيمي المقترح و احترامه...الخ.

¹ حسن محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية2000 ،ص23.

²المرجع نفسه، ص24.

- ✓ المرحلة الثانية: دراسة و تقييم التغيرات المرتقبة مع الأخذ في الاعتبار النقاط التالية:
- التعديلات المرتقبة على الهيكل التنظيمي القائم.
 - التغير المتوقع في أساليب العمل .
 - التغير المتوقع على مستوى المستخدمين.
 - احتمالات توسيع المؤسسة مستقبلا.
- ✓ المرحلة الثالثة: مرحلة إعداد خطة القوى العاملة و المتمثلة في:
- تصنيف الوظائف: تحديد أنواع الوظائف المطلوبة لكل مديرية التنظيم الإداري بالمؤسسة، وذلك بتحديد المهام و المسؤوليات و طرق تنفيذها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، لتصنيف الوظائف تقوم بما يلي:
 - ✓ الحصر المبدئي لأنواع الوظائف و بالتالي تحديد أنواع التخصصات عن طريق العمل و يجب الاستعانة بالهيكل التنظيمي و ميزانية الوظائف و العمل الميداني.
 - ✓ القيام بدراسة إحصائية شاملة تمس المعطيات التالية:¹
 - معطيات عن الوظائف القائمة.
 - موقع هذه الوظائف في الهيكل التنظيمي.
 - علاقة هذه الوظائف بالوظائف الأخرى.
 - دراسة أنواع الآلات والأدوات المستخدمة في هذه الوظائف و ظروف العمل المحيطة بها.
 - ✓ تحليل الوظائف و بالتالي معرفة تحديد الجهد اللازم و المطلوب للقيام بالوظيفة المعينة.
 - تحديد عدد العاملين اللازمين لكل وظيفة: اختلاف طبيعة الوظائف تطرح مشكل في تحديد عدد العمال المناسب لكل وظيفة، وهذا مرتبط بالوقت اللازم لإنجاز العمل و الوقوف الذي يعمله الفرد.²

¹صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 21-22.

²مرجع نفسه، ص 22.

الجانحة التطبيقي

الفصل الثالث

الجانب الميداني للدراسة

- تمهيد
- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة
 - المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة عمر بن عمر
 - المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر
- المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
 - نتائج الدراسة
 - التوصيات والاقتراحات

تمهيد:

بعد تقديمنا للجانب النظري في المؤسسات الاقتصادية، سنحاول الاقتراب من الواقع التطبيقي لهذه الدراسة من خلال إسقاط تلك المفاهيم النظرية ميدانيا، وذلك من خلال قيامنا بالترقب في إحدى المؤسسات الاقتصادية، ومن بين هذه المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية "عمر بن عمر" التي تسعى لاتخاذ قراراتها بطريقة فعالة مما يساعدها على الحفاظ على مكانتها في السوق سواء المحلية أو العالمية، وقد وقع اختيارنا على هذه المؤسسة لإجراء التريبص لما لها من أهمية وتأثير كبير على الاقتصاد الوطني. وتناولنا من خلال هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ومناقشتها.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة مطاحن "عمر بن عمر" - الفجوج - قالمة.
- **المبحث الثاني:** الدراسة التطبيقية.
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل النتائج الخاصة بالاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عامل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة:

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر و الذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية و هذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984،(مصبرات الطماطم CAB). فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج، ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث وصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتوجات المجمع.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر:**1.1. نشأة وتطور المؤسسة:**

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي ولاية قالمة أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994، حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيئات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية.

ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية.
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية. أما في ما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية و إيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس سنة 2000.

أنشأت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحيه صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م² ، تبعد عن الولاية بحوالي 5 كلم يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر، ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال، أما شرقا و غربا فأراضي زراعية ملكا للخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية بـ 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحد إنتاج العجائن الخاصة الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تو تزويد هذه الوحدة بخطى إنتاج العجائن الخاصة دو الصيت العالمي سنة 2014.

أما المشروع الجاري إنتاجه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج.

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالاتي: 13 إطار سامي، 130 إطار 148 عون تحكم (ماهر)، و 479 منفذ، وبرقم أعمال يقدر بـ 66 مليون أورو سنويا.

تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

✓ وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ..).

✓ وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتحصل على جميع أنواع السميد و النخالة كمنتوج نهائي.

✓ وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

2.1. أهداف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة:

✓ ضمان البقاء والاستمرار.

- ✓ تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- ✓ تشجيع القطاع الخاص للنهوض بالاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- ✓ تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- ✓ محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
- ✓ الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- ✓ تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.

3.1. الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة:

✓ الهاتف: 037.13.62.42

✓ البريد الإلكتروني: contact@amorbenamor.com

✓ الموقع الإلكتروني: <http://www.amorbenamor.com>

✓ الفاكس: 037.13.63.58

✓ فايس بوك: Amor benamor

✓ انستغرام: amor.benamor

✓ تويتر: Amor benamor

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

يهدف إلى تحديد كل ما تنظمه المؤسسة من علاقات بين المسؤولين، وتأمين الترابط والتعاون والتنسيق بينهم للحفاظ على وحدة انتقال المعلومات وتدفعها أفقياً و عمودياً بين مختلف الأنشطة وتعزيز اتخاذ القرارات و فعاليتها:

أهم المهام المتعلقة بكل قسم من أقسام الهيكل التنظيمي:

• مديرية الموارد البشرية:

مهمتها الأساسية والرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير

كل نشاطات مختلف مصالح الشركة وهي تنقسم إلى:

❖ قسم تطوير الموارد البشرية:

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.
- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.
- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

❖ قسم تسيير المستخدمين:

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم وخاصة الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.
- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجيا.

● المديرية العامة:

❖ مساعدة المديرية العامة:

- مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى.

❖ مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

- الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة.

❖ مصلحة تسيير نظام الجودة:

- السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

❖ المستشار القانوني:

- توجيه المدير العام في ما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

❖ مصلحة الأمن والمراقبة:

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.

- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

• **مديرية التسويق والمبيعات:**

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.
- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون المستهلك (حملات إشاري، إعلانات،... الخ).

✓ **مصلحة إنتاج السميد:**

من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من:

❖ **المسؤول الرئيسي للطن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.

❖ **مصلحة التكييس:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

• **مديرية إنتاج العجائن:**

- تحويل المادة الأولية من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.

- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

❖ **مصلحة التغليف:** تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

• **المديرية التقنية:**

❖ **قسم المناهج والمتابعة التقنية:**

- متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.

- الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.
- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.

❖ **قسم الأشغال و الدراسات:**

- دراسة وإنتاج مختلف المشاريع المتعلق بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

❖ **المخبر:**

- مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن،....)

❖ **مصلحة الصيانة:**

- تعتبر الصيانة في الجدة من أهم الضروريات التي تقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كآلاتي: ورشة الكهرباء، ورشة الميكانيك، ورشة الخراطة والتلحيم.

• **مديرية التموين:**

- مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار،... الخ، والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى:

❖ **قسم المشتريات:** وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

- ❖ **قسم التموين بالمواد الأولية:** مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

• **مديرية المالية والمحاسبة:**

- مهمتها ضمان التسيير المالي و المحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة وتنقسم إلى:

❖ **مصلحة المحاسبة العامة:**

- مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجرى داخل المؤسسة.
- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.

❖ **قسم المالية والخزينة:**

- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح.
- دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.
- المتابعة البنكية.

❖ **قسم مراقبة التسيير:**

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للإستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.
- تحيين ومراقبة ميزانية الشركة.

• **مديرية الإدارة العامة:**

- مهمتها الأساسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

❖ **مصلحة الوسائل العامة:** مسؤولة عن الدعم اللوجيستكي والإداري.

❖ **مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:**

- مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة.
- تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

❖ **مصلحة العلاقات الخارجية:**

- التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجيستك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية.

1. مجالات الدراسة.

• المجال المكاني:

يقصد به الحيز الذي أجريت فيه الدراسة وفي هذا الموضوع يتمثل المجال المكاني في مؤسسة "عمر بن عمر" فرع ولاية قالمة "مطاحن الفجوج"، واختيرت هذه المؤسسة كمجال للدراسة كونها مؤسسة اقتصادية وبالتالي تساعدنا في موضوعنا.

• المجال الزمني:

لقد استغرق انجاز هذه الدراسة من جمع للإطار النظري وإعداد أدوات البحث وتطبيقها إلى تحليل البيانات واستخلاص النتائج النهائية مايلي:

في ما يخص جمع الإطار النظري وتنظيمه فقد كان ابتداء من شهر ديسمبر 2019، إلى يوم طبع المذكرة أما ما يخص الجانب التطبيقي فقد تم القيام بزيارة أولية للمؤسسة في أوائل شهر مارس للحصول على الموافقة على التربص وكذا إلقاء نظرة على المؤسسة بشكل عام، إعداد استمارة الاستبيان واختبارها وتعديلها كان في فترة متأخرة نظرا للظروف التي تمر بها بلادنا من جائحة فيروس كورونا، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات وتفسير النتائج النهائية في أواخر شهر ماي 2020، ثم طبع العمل خلال أوائل شهر جوان 2020.

2. أسلوب الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية على الاستبيان للحصول على معلومات أكثر موضوعية والقيام بتحليل آراء موظفي مؤسسة الدراسة الميدانية من خلال عينة قصدية وزعت عليهم استمارات وهذا للوقوف على معرفة فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تطوير المؤسسة (مؤسسة عمر بن عمر).

3. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسة الاقتصادية مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة، وقد سبق إليه الإشارة بالتعريف بالمؤسسة.

4. عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من 30 موظف من موظفي مؤسسة (عمر بن عمر) بولاية قالمة، تم اختيارهم بطريقة قصدية، وقد وزعت عليهم استمارات إلكترونية شملت بعض الإطارات السامية وبعض الإطارات وكذا بعض من العمال التنفيذيين.

5. أسلوب جمع البيانات:

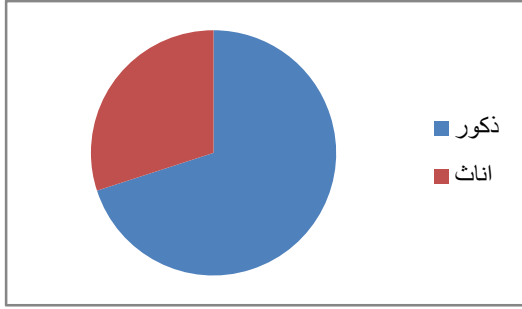
من خلال هذه الدراسة تم الحصول على بيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق استبيان تم تصميمه و توزيعه إلكترونيا نظرا لعدم قدرتنا على توزيعه شخصيا بسبب الظروف المذكورة سابقا، وهو يضم نوعين من المتغيرات مستقلة وهي معلومات خاصة بالموظف وتضمنت نوع الجنس ، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة، أما النوع الثاني من المتغيرات فهي المتغيرات التابعة، وتتعلق بعمال المؤسسة وقد تم تقسيمه إلى 20 سؤال وتحوي الكثير من المضامين التي تفي بالغرض النهائي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج:

1.3. تحليل البيانات:

• المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم (1) يوضح الجنس لأفراد العينة.



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	70%
أنثى	9	30%
الإجمالي	30	100%

الشكل رقم (1) يوضح توزيع نسب أفراد عينة

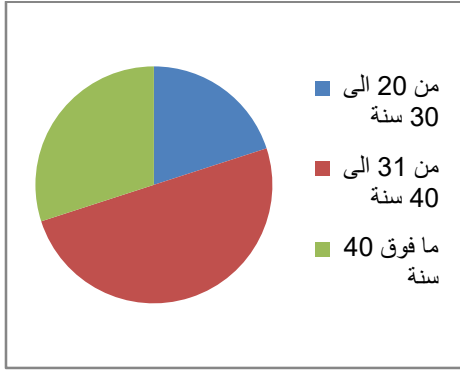
الدراسة حسب متغير الجنس.

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى تكرار أفراد عينة الدراسة و البالغ حجمهم إجمالاً

30 فرداً، نلاحظ أن 21 فرداً يمثلون ذكور بنسبة بلغت 70%، أما حجم الإناث بلغ 9 أنثى قدرت بنسبة 30%. وهذا موضح من خلال شكل رقم (1).

و بناءاً على النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن أغلب موظفي المؤسسة أو المصنع محل الدراسة ذكور، وذلك راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة كذلك الموقع الجغرافي للمصنع، الواقع خارج المدينة.

الجدول رقم (2) يوضح متغير السن لأفراد العينة :

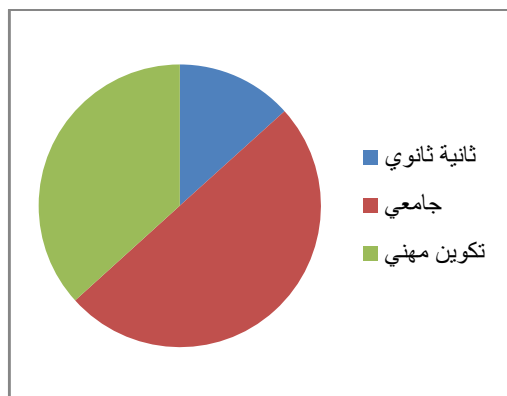


الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 30 سنة	6	20%
من 31 إلى 40 سنة	15	50%
ما فوق 40 سنة	9	30%
الإجمالي	30	100%

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى تكرار أفراد عينة الدراسة يتبين لنا أن الفئة العمرية من (31 إلى 40 سنة) قدرت بأعلى نسبة والتي بلغت 50%، ثم تليها فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم ما فوق 40 سنة بنسبة قدرت 30%، ثم تأتي فئة العمال التي تتراوح أعمارهم من (20 إلى 30 سنة) بنسبة مئوية قدرت ب 20%، وهذا موضح من خلال الشكل رقم (2). من خلال الأرقام المبينة أعلاه يتضح أن طبيعة الاتصال التنظيمي في المؤسسة يحتاج إلى فئة عمرية متوسطة السن وهذا لما يكتسبوه من خبرة وكفاءة مهنية مكنتهم من استخدام وسائل الاتصال الحديثة بكل سهولة.

الجدول رقم (3) يوضح عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:



الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد

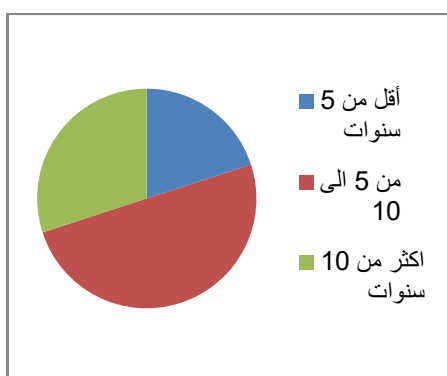
عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	4	13,3%
تكوين مهني	8	36,7%
جامعي	15	50%
الإجمالي	30	100%

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى تكرارات عينة الدراسة، نلاحظ أن المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث ينحصر أغلبهم في المستوى الجامعي وهذا بنسبة 50%، ثم تليها نسبة 36,7%، ينحصر مستواهم في مستوى التكوين المهني ثم تليها نسبة 13,3%، ينحصر مستواهم في الثانوي، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (3).

مما هو مبين نستنتج أن موظفي المؤسسة محل الدراسة ذو مستوى علمي جيد، لأن تقلد مناصب إدارية يتطلب كفاءة مهنية كل حسب تخصصه ومستواه التعليمي حيث يكون على قدر كافي من المسؤولية في المنصب الذي يتقلده.

الجدول رقم (4): يوضح متغير الخبرة المهنية لعينة الدراسة.



الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد

عينة الدراسة حسب متغير الإقدمية .

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	20%
من 5 سنوات الى 10	15	50%
أكثر من 10 سنوات	9	30%
الإجمالي	30	100%

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أغلبية الموظفين تتراوح خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 50%، ثم نسبة 30%، الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات، تليها نسبة 20%، للذين خبرتهم أقل من 05 سنوات، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4). نستنتج من خلال الدائرة أن عامل الخبرة المهنية متوسط وهذا راجع إلى تطبيق فكرة الفئات الشابة في المؤسسة من أجل الاستفادة من الطاقات الشابة وما تحمله من أفكار متطورة.

• تحليل أسئلة الاستبيان:

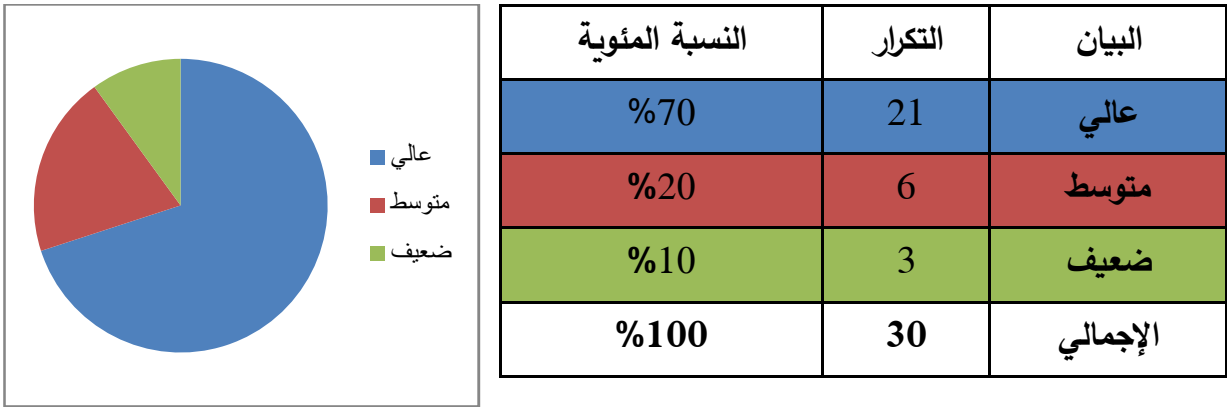
المحور الثاني: طرق وسبل تحسين فعالية الاتصال بمؤسسة عمر بن عمر

السؤال رقم 5:

نص السؤال رقم (5) : " كيف ترى مستوى الاتصال بمؤسستك باعتبارك جزءا منها ؟"، وبعد

المعالجة تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (5) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)



الشكل رقم (5) يوضح إجابات أفراد عينة

الدراسة على سؤال رقم (5).

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع البحث أي ما يعادل 70%، أقرروا بأن مستوى الاتصال في المؤسسة عالي، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين إجاباتهم بالبديل "متوسط" بنسبة مئوية قدرت 20%، وتليها المجموعة الثالثة الذين أجابوا بالبديل "ضعيف" بنسبة مئوية بلغت 10%، عليه فإنه يوجد فروق بين إجابات أفراد العينة لصالح

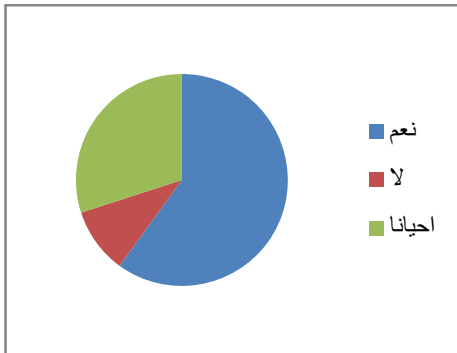
المجموعة الأولى أي أن مستوى الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية عالي، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (5).

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه نجد أن مستوى الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة عالي بنسبة كبيرة، وهذا راجع إلى فعالية قنوات الاتصال وتفعيل استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالشكل المطلوب الأمر الذي جعل الاتصال يكون فعال .

السؤال رقم (6):

نص السؤال رقم (6): " الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم في خدمة وتطوير المؤسسة؟ " وبعد المعالجة تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (6)



الشكل رقم (6) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (6).

النسبة المئوية	التكرار	البيان
60%	18	نعم
10%	3	لا
30%	9	أحيانا
100 %	30	الإجمالي

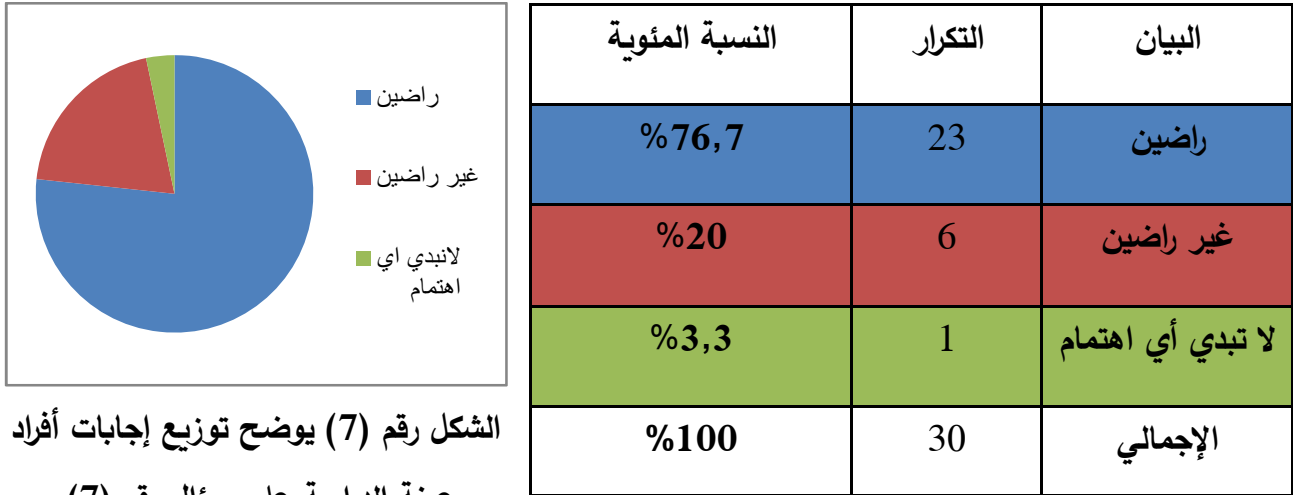
من خلال الجدول رقم 6 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي ما يعادل 60%، أروا بأن الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم في خدمة و تطوير المنظمة، بينما نجد نسبة 30%، الذين أقرروا بأن الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم أحيانا في خدمة وتطوير المنظمة بينما 10% من أفراد العينة أقرروا بأن الأسلوب الاتصالي لا يساهم أبدا في خدمة وتطوير المنظمة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (6).

من خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه يتبين أن الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم دائما في خدمة وتطوير المنظمة، وذلك لتقيد الموظفين بطرق وأساليب الاتصال الرسمي.

السؤال رقم (7):

نص السؤال رقم (7): " كيف تقيم عملية الاتصال داخل المؤسسة وتأثيرها على القرارات التي تتخذونها؟"، وبعد معالجة الإحصائية تم التوصل إلى نتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (7)



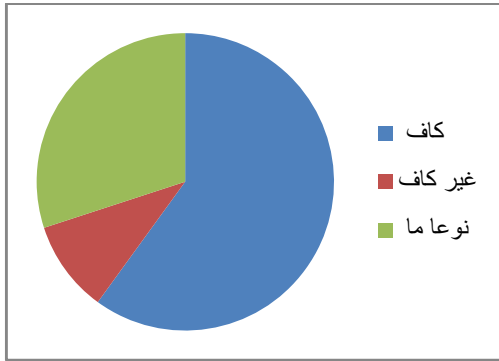
من خلال الجدول رقم 7 نلاحظ أن نسبة 76,7%، من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على رضاهم عن عملية الاتصال التنظيمي وتأثيرها على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، تليها نسبة 20% غير راضيين عن عملية الاتصال واتخاذ القرارات بالمؤسسة، أما نسبة 3,3% لم يبدو أي اهتمام للموضوع، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (7).

من خلال الجدول و الدائرة النسبية يتبين لنا أن عملية الاتصال واتخاذ القرارات تلقى ترحيب لدى أفراد عينة الدراسة وذلك يعود إلى أنه يتم في بعض الأحيان إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

السؤال رقم (8) :

نص السؤال رقم (8): " هل تعتقد بان الطرق و المخططات التي تعتمد عليها المؤسسة تساهم في تحسين صورة الاتصال التنظيمي بشكل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (8) يوضح توزيع الإجابات على سؤال رقم (8)



الشكل رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد
عينة الدراسة على السؤال رقم (8)

البيان	التكرار	النسبة المئوية
كاف	18	60%
غير كاف	3	10%
نوعا ما	9	30%
الإجمالي	30	100%

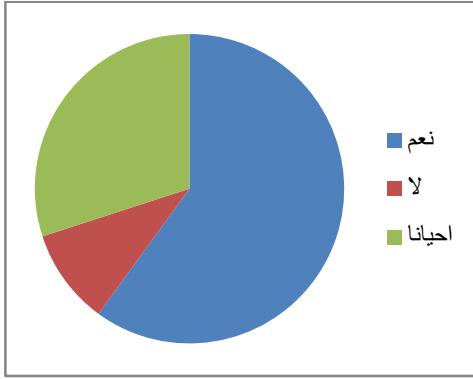
من خلال الجدول أعلاه رقم (8) نلاحظ أغلبية أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 60% أقروا بأن الطرق والمخططات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين صورة الاتصال التنظيمي كافية، تليها نسبة 30% أجابوا بالبديل "نوعا ما"، أما نسبة 10% أقروا بأن الطرق والمخططات التي تعتمد عليها المؤسسة غير كافية لتحسين صورة الاتصال التنظيمي. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (8).

يتبين لنا من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المخططات والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة كافية وهذا راجع إلى وجود نظرة إستراتيجية داخل المؤسسة مما يعكس صورة إيجابية عن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

السؤال رقم (09) :

نص السؤال رقم (09): "هل تعتقد بان الاتصال في مؤسستك ناجح بكل المقاييس؟"، وبعد المعالجة الإحصائية نم التوصل إلى نتيجة الموضحة في جدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (9)



البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60%
لا	3	10%
أحيانا	9	30%
الإجمالي	30	100%

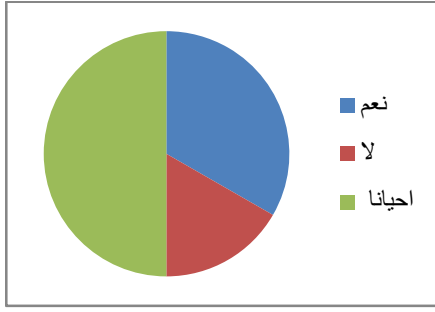
الشكل رقم (9) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (9)

من خلال الجدول أعلاه رقم (9) يؤكد أغلبية عينة الدراسة على أن الاتصال في المؤسسة ناجح وهذا بنسبة مئوية بلغت 60%، تليها نسبة 30% أجابوا بالبديل "أحيانا" ثم تأتي فئة "لا" قدرت ب 10%، أكدوا على أن الاتصال في المؤسسة غير ناجح. من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة أجابوا ب نعم و بالتالي نستنتج أن الاتصال في المؤسسة يعتمد على ديناميكية فعالة وبالتالي تحسين صورة الاتصال بالمؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

السؤال رقم (10) :

نص السؤال رقم (10): " هل هناك صعوبات تحول دون فعالية اتصالية بالمؤسسة؟ "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح عينة الدراسة على السؤال رقم (10)



شكل رقم (10) يوضح إجابات عينة أفراد

الدراسة على السؤال رقم (10).

من خلال الجدول أعلاه رقم 10 نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد عينة البحث أقرروا بأنه توجد أحيانا صعوبات تحول دون تحقيق فعالية اتصالية بالمؤسسة، تليها نسبة 33,3% أقرروا بوجود صعوبات تحول دون تحقيق فعالية اتصالية بالمؤسسة، ثم النسبة الأقل والتي قدرت ب 16,7% الذين أقرروا بعدم وجود صعوبات، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (10).

من خلال الجدول و الدائرة النسبية وحسب إجابات العينة يتبين لنا انه أحيانا تواجه المؤسسة صعوبة تحول دون تحقيق فعالية اتصالية، وبالتالي قد تكون هذه الصعوبات راجعة بالدرجة الأولى إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة، إضافة إلى وجود خلل في اتخاذ القرارات.

المحور الثالث: إسهامات الاتصال التنظيمي وفعاليتة في مؤسسة عمر بن عمر.

السؤال رقم (11) :

نص السؤال رقم (11): " هل أنت راضي عن كل القرارات التي اتخذتها مؤسستك؟"، بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)



الشكل رقم (11) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11).

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	40%
لا	6	20%
أحيانا	12	40%
الإجمالي	30	100%

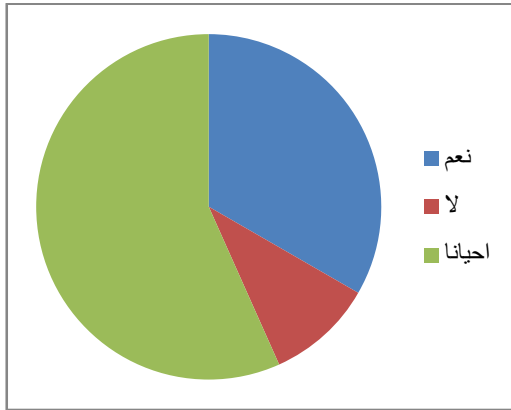
من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن نسبة 40% من أفراد مجتمع البحث أكدوا على رضاهم على كل القرارات التي اتخذتها المؤسسة، ونفس النسبة المقدرة بـ 40% أكدوا على رضاهم أحيانا على كل القرارات التي اتخذتها المؤسسة، في حين أقل نسبة قدرت بـ 20% أكدوا على عدم رضاهم بالقرارات المتخذة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (11).

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يرى أن معظم القرارات التي تتخذها المؤسسة صائبة في غالب الأحيان وذلك ربما راجع إلى السياسة الاتصالية المعمول بها داخل المؤسسة تلقى ترحيبا واسعا لدى أفراد العينة بصفتهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة .

السؤال رقم (12) :

نص السؤال رقم (12): "هل التعليمات التي تصلك من طرف الإدارة في محلها"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)



البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	33,3%
لا	3	10%
أحيانا	17	56,7%
الإجمالي	30	100%

الشكل رقم (12) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12).

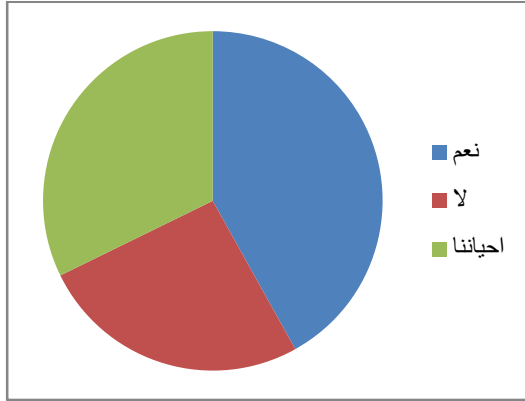
من خلال الجدول أعلاه رقم (12) أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة قدرت ب 56,7%، أقرروا بأن التعليمات التي تخص مجال عمله تكون أحيانا في محلها وفي وقتها المناسب، تليها نسبة 33,3% من أفراد العينة أقرروا بأنها تكون دائما في محلها وفي الوقت المناسب، أما 10% من أفراد العينة فقط أقرروا بأن التعليمات لا تكون في محلها، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (12).

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه وحسب إجابات المبحوثين الذين يرون بان التعليمات التي تصلهم أحيانا من طرف الإدارة في محلها، وذلك راجع ربما إلى أنه هناك قرارات تحتاج وضع خطط قبل التنفيذ وإلى معايير مدروسة النتائج فيما بعد.

السؤال رقم (13) :

نص السؤال رقم (13): "هل تعتقد أن هناك تباعد بينك وبين الإدارة فيما يخص مشاركتك في عملية اتخاذ قرار معين"، بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)



الشكل (13) يوضح إجابات أفراد عينة

الدراسة على السؤال رقم (13).

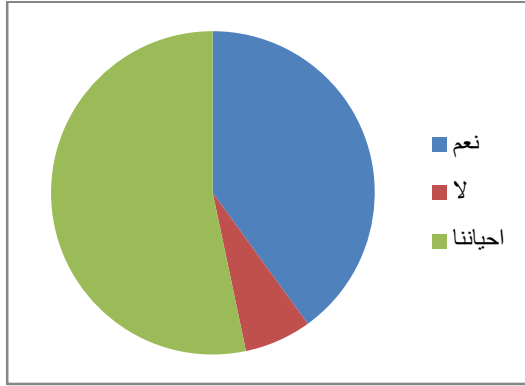
البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	43,3%
لا	8	26,7%
أحيانا	10	33,3%
الإجمالي	30	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن نسبة 43,3% من عينة الدراسة يؤكدون أن هنا تباعد بينهم وبين الإدارة فيما يخص اتخاذ القرار، تليها نسبة 33,3% أكدوا أنه أحيانا يكون تباعد بينهم وبين الإدارة فيما يخص اتخاذ القرار، ثم نسبة 26,7%، أكدوا عدم وجود تباعد بينهم وبين الإدارة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (13).

من خلال الجدول و الدائرة النسبية المبينة أعلاه نجد أن معظم أفراد العينة يرون انه فيه تباعد مع الإدارة في اتخاذ القرارات وذلك ربما للتعسف في استعمال السلطة من قبل الرؤساء على المرؤوسين، وغياب التطبيق الفعلي في احترام النظام الاتصالي المعمول به.

السؤال رقم (14): "هل ترى بأنه من الضروري إشراككم في جميع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)



البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	40%
لا	2	6,7%
أحياناً	16	53,3%
الإجمالي	30	100%

الشكل رقم (14) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أقرروا على أنه يجب إشراكهم أحياناً في القرارات التي تتخذ بالمؤسسة بنسبة مئوية قدرت ب 53,3%، تليها نسبة 40% أقرروا بوجوب إشراكهم في جميع القرارات المتخذة، في حين نسبة 6,7% أقرروا بعدم وجوب إشراكهم في القرارات التي تتخذ بالمؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (14) .

من خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه نجد بأنه يتم إشراك أفراد عينة الدراسة في اتخاذ القرارات إلا في بعض الأحيان و السبب في ذلك هو أنه فيه قرارات تكون سيادية تخص الرؤساء فقط و نتائجها تكون في النهاية ملقاة على عاتقها سواء كانت بالسلب أو بالإيجاب.

السؤال رقم (15) :

نص السؤال رقم (15): "هل تعتقد بان القرارات التنظيمية المتخذة مفعلة بشكل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (15)



الشكل رقم (15) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (15).

البيان	التكرار	النسبة المئوية
كاف	10	33,3%
غير كاف	5	16,7%
نوعا ما	15	50%
الإجمالي	30	100%

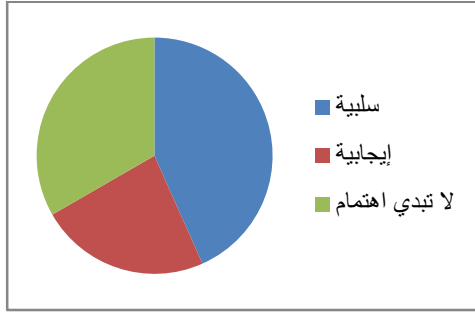
من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أغلبية أفراد العينة والمقدر ب 50% أكدوا على أن القرارات التنظيمية مفعلة نوعا ما، ثم نسبة 33,3% من مجتمع الدراسة أكدوا على أن القرارات التنظيمية مفعلة بشكل كاف، ثم نسبة 16,7% من أفراد عينة الدراسة أكدوا بأنها غير مفعلة بالشكل الكافي، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (15).

من الدائرة والجدول أعلاه كانت إجابة أفراد عينة الدراسة أن القرارات التنظيمية مفعلة نوعا ما وذلك راجع لوجود بعض الثغرات الإدارية من قبل الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء قد تكون في الأغلب شخصية لكنها لا تؤثر بشكل كبير على فاعلية القرارات.

السؤال رقم (16):

نص السؤال رقم (16): " في حال تغير برامج أو قرارات معينة بالمؤسسة وبصفتك جزءا منها هل تكون ردة فعلك "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (16)



الشكل رقم (16) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16).

البيان	التكرار	النسبة المئوية
سلبية	13	43,3%
إيجابية	7	23,3%
لا تبدي أي إهتمام	10	33,3%
الإجمالي	30	100%

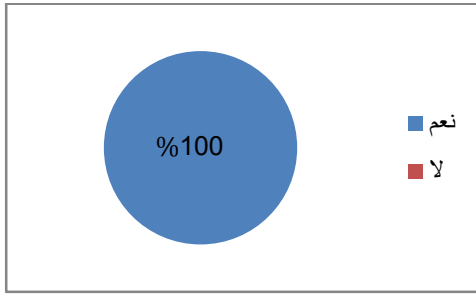
من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن ردة فعلهم تكون سلبية في حال تغير برامج أو قرارات معينة وقدرت النسبة بـ 43.3%، أما 33.3% أقرروا بأنهم لا يبدون أي اهتمام في حال تغير برامج وقرارات معينة، فيما أقرروا بنسبة مئوية بلغت 23.3% بأن ردة فعلهم تكون ايجابية. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (16).

من الدائرة والجدول أعلاه كانت إجابة عينة الدراسة سلبية اتجاه تغيير برامج و قرارات بالمؤسسة ما يدل على أنه لا يتم إشراكهم في اتخاذها ما يجعلهم غير راضيين على التغير الحاصل لأن بكل بساطة لم يكونوا فاعلين فيه.

السؤال رقم (17):

نص السؤال رقم (17): "هل ترى بأن للاتصال التنظيمي دور في إشاعة روح الفريق وتحقيق الفعالية المرجوة؟" وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى نتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (17)



البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	0	0%
الإجمالي	30	100%

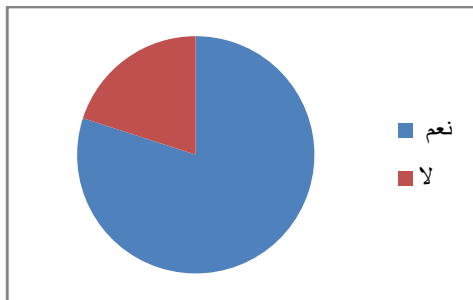
الشكل رقم (17) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (17).

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن أفراد مجتمع البحث وبنسبة 100 % أكدوا بأن الاتصال التنظيمي دور في إشاعة روح الفريق والتعاون، وربما هؤلاء الأفراد يدركون ويعلمون بأن الاتصال الأفقي دور هام في السير الحسن للعمل وحل بعض القضايا المتعلقة به والتنسيق بين النشاطات المختلفة وبين مختلف وحدات المؤسسة، فالعمال تجمعهم روح جماعية ويعملون بانسجام وأخوة داخل المؤسسة وهذا ما يجعلهم مرتاحين في عملهم.

السؤال رقم السؤال رقم: (18)

نص السؤال رقم (18): "هل يساهم الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة". بعد المعالجة الإحصائية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (18)



البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	6	20%
الإجمالي	30	100%

الشكل رقم (18) يوضح إجابات عينة الدراسة

على السؤال 18

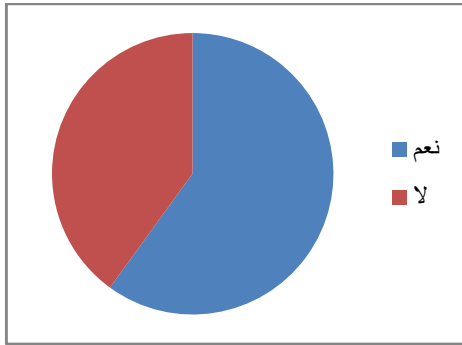
المحور الرابع: طبيعة الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق قرارات فعالة بالمؤسسة.

السؤال رقم (19):

نص السؤال رقم (19): "ما تقييمك لطبيعة الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة؟" وبعد

المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى نتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (19)



الشكل رقم (19) يوضح إجابات أفراد عينة

الدراسة على السؤال رقم (19).

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة أكدوا على أن عملية الاتصال التنظيمي السائدة بالمؤسسة متوسطة وقدرت النسبة بـ 60%، تليها نسبة 30% أكدوا على أن عملية الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة جيدة، ثم 10% فردا أكدوا على أن الاتصال التنظيمي السائد ضعيف، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (19).

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يتضح لنا حسب أفراد عينة الدراسة بان الاتصال التنظيمي متوسط والسبب في ذلك قد يكون عامل مادي أو بشري.

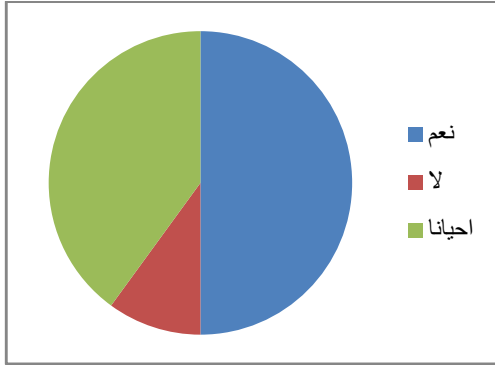
السؤال رقم (20):

نص السؤال رقم (20): "هل طبيعة الاتصال السائد والمعمول به يساعد على تأدية مهامك

على أكمل وجه؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول

التالي :

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)



الشكل رقم (20) يوضح إجابات

أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (20).

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	50%
لا	3	10%
أحيانا	12	40%
الإجمالي	30	100%

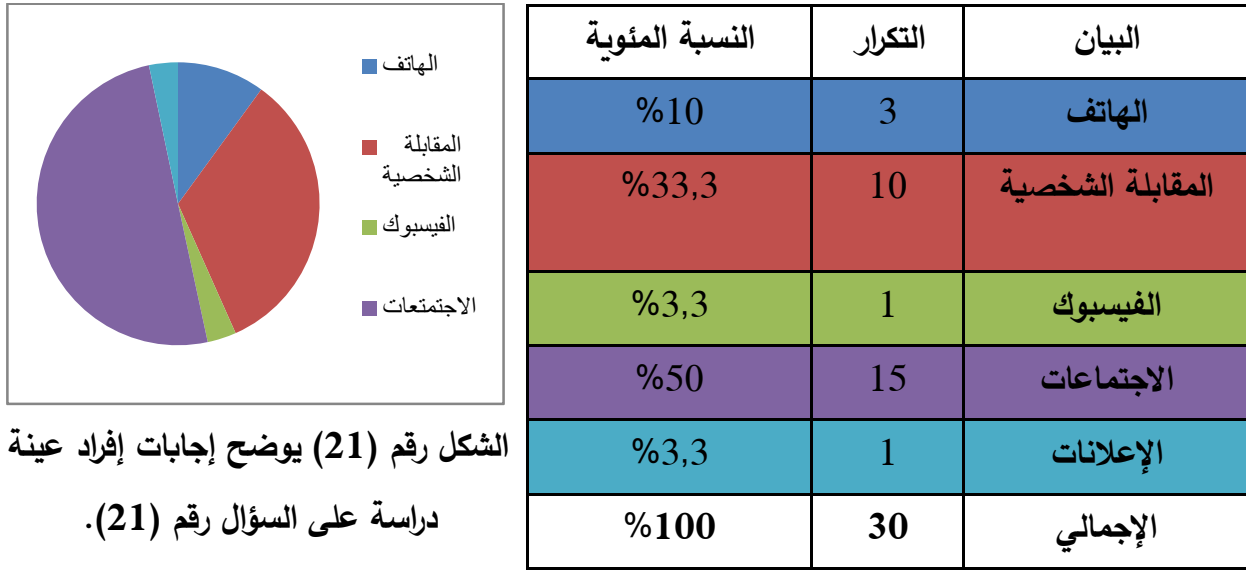
من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة أقرروا بأن طبيعة الاتصال السائد والمعمول به يساعد على تأدية مهامهم داخل المؤسسة، تليها نسبة 40% من الأفراد أقرروا بأن طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة يساعدهم أحيانا في تأدية مهامهم، بعدها نسبة 10% أقرروا بأن طبيعة الاتصال السائد لا يساعدهم في أداء مهامهم، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (20).

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يتضح لنا أن الوسط التنظيمي المعمول به داخل المؤسسة يشجع على تأدية المهام بالشكل المطلوب ويدل هذا على تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

السؤال رقم (21):

نص السؤال رقم (21) على: " ما هي الوسيلة الأكثر فعالية في عملية الاتصال داخل المؤسسة ؟". وبعد المعالجة الإحصائية تم الوصول إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على سؤال رقم (21)



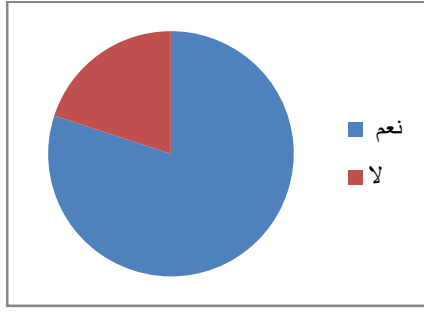
من خلال الجدول أعلاه رقم (21) والذي يحدد لنا الوسيلة الأكثر فعالية في عملية الاتصال حيث نجد أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أقرروا بأن الاجتماعات هي الوسيلة الأكثر فعالية بنسبة قدرت ب 50%، تليها المقابلة الشخصية بنسبة مئوية بلغت 33,3%، بعدها الهاتف بنسبة مئوية قدرت ب 10%، وفيما يخص "الفيسبوك" فقد بلغت 3,3%، كذلك وسيلة الإعلانات بنسبة مئوية بلغت 3,3%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (21).

من خلال الجدول أعلاه والدائرة النسبية يتبين أن أغلب أفراد عينة البحث يرون أن الاجتماعات هي الأكثر فعالية في الاتصال لما لها من ايجابيات لأنها تفسح المجال لطرح وتبادل وجهات النظر المختلفة على المباشر وتحقيق مبدأ التشاور الذي يدفع بدنامكية الرؤى حول إستراتيجية نشاط المؤسسة.

السؤال رقم (22):

نص السؤال رقم (22): "هل أنتم راضون عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة". بعد المعالجة الإحصائية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (22)



البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	6	20%
الإجمالي	30	100%

الشكل رقم (22) يوضح إجابات عينة الدراسة

على السؤال (22).

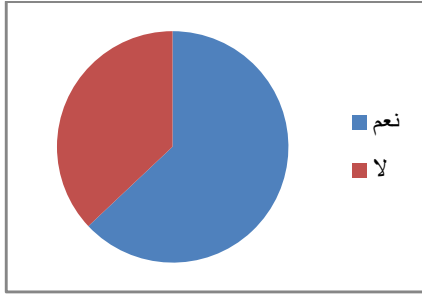
من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد البحث راضون عن أساليب الاتصال بالمؤسسة، و نسبة 20% من أفراد مجتمع البحث غير راضين بأساليب الاتصال في المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (22).

من خلال الجدول والدائرة نستنتج بأن نسبة كبيرة من العمال راضين عن أساليب الاتصال الموجودة وهذا يدل على إستقرار العامل في عمله، كما أن الرضا قد يخلق نوعاً من التأثير الإيجابي على علاقات العمال بالإدارة فأساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة تسهل اتصال العمال بالإدارة وتساعدهم على السير الحسن للعمل وعلى أنها متاحة للجميع أما النسبة المتبقية من أفراد مجتمع البحث فعد رضاهم يفسح المجال لوجود علاقة اتصالية لا يرضى عنها العمال.

السؤال رقم (23) :

نص السؤال رقم (23): " في رأيك هل ساهم الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الصائبة والفعالة بالمؤسسة" وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23).



البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	66,7%
لا	10	33,3%
الإجمالي	30	100%

الشكل رقم (23) يوضح إجابات أفراد عينة

الدراسة رقم (23).

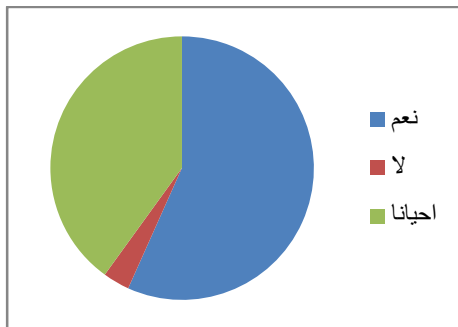
من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن نسبة 66,7% من أفراد مجتمع البحث أقرروا بأن الاتصال التنظيمي يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة، بينما نسبة 33,3% أقرروا بأن الاتصال التنظيمي لا يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (23).

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يتبين أن الاتصال التنظيمي بالمؤسسة ساهم في تحقيق قرارات ناجحة وفعالة وذلك يعود إلى التوازن الحاصل في كافة المستويات الاتصالية مما يحقق فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة .

السؤال رقم (24) :

نص السؤال رقم (24) على: " هل هناك معوقات بالمؤسسة تحول دون قرارات ناجحة وفعالة " وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح توزيع عينة الدراسة على السؤال رقم (24)



البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	56,7%
لا	1	3,3%
أحيانا	12	40%
الاجمالي	30	100%

الشكل رقم (24) يوضح إجابات أفراد عينة

الدراسة على السؤال رقم (24).

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ إن نسبة 56,7% من أفراد مجتمع البحث أقرروا بأن هناك معيقات تحول دون قرارات ناجحة وفعالة، ثم تليها نسبة 40% ترى بأنه أحيانا هناك معيقات تحول دون قرارات ناجحة و فعالة، بعدها نسبة 3,3% الذين أقرروا بأنه لا توجد معيقات تحول دون قرارات ناجحة وفعالة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (24).

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه نستنتج أن هناك معوقات تقف أمام تحقيق قرارات فعالة وناجحة قد يعود ذلك إلى وجود خلل في الهيكل التنظيمي نفسه أو في العوامل التقنية والبشرية كعدم وصول تعليمات والتقارير سواء الصاعدة أو النازلة وحتى الأفقية في وقتها ومحلها المناسب كل هذه الأسباب تعيق وتحد من فاعلية الاتصال.

2.3. نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي منهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها كما يلي:

✓ يعتبر الاتصال التنظيمي الفعال احد أهم أسس ومميزات نجاح المؤسسة لما له دور كبير وفعال وضروري في عملية التسيير داخل المؤسسة وخاصة في مجال إنجاز كل القرارات التنظيمية بين كل الأطراف الفاعلة فيه.

✓ وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف مباشرة أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم.

✓ وجود اتصال نازل وهذا راجع لانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المسؤول المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

✓ ويتبين من خلال كل هذا أن في مؤسسة البحث نمط اتصال متبع بين الإدارة والعمال وهو المزج بين الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ من متطلبات فعالية الاتصال التنظيمي استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة بالإضافة إلى توفير تدريب متخصص للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل المتطورة.

✓ نجاح عملية اتخاذ القرارات دليل على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بالرغم من ذلك هناك ظروف تؤثر على مدى نجاح القرارات كالخبرة والكفاءة المهنية خاصة فيما يتعلق بالتطبيق الفعلي لها.

✓ تعتبر مؤسسة عمر بن عمر من أنجح المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من خلال الهيكل التنظيمي المحكم.

✓ يتطلب العمل داخل المؤسسة الاقتصادية وجود عدة اعتبارات لعل أبرزها المستوى التعليمي الجيد، لما يتطلبه العمل من كفاءة مهنية وقدر كافي من المسؤولية.

✓ من خلال دراستنا الميدانية نجد أن مستوى الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة جيد بنسبة كبيرة وذلك لاستغلال تكنولوجيا الاتصال بشكل جيد وكبير.

✓ قد تعاني المؤسسة في بعض الأحيان من تذبذب ونقص في الفاعلية بسبب غياب الميكانيزمات والاستراتيجيات المتطورة وهذا ما يحدث نادرا.

✓ قد نجد أحيانا بعض القرارات التنظيمية لا تأتي في وقتها المناسب وذلك لوجود معوقات قد تكون من جانب تقني أو بشري.

✓ يساعد تحسين الاتصال التنظيمي على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة.

✓ لاحظنا أن رغبة الموظفين جد كبيرة في محاولة تفعيل الاتصال التنظيمي وإنجاحه ذلك إن المؤسسة محل الدراسة باعتبارها مؤسسة اقتصادية كبيرة تسعى لزيادة الإنتاج ونجاح الاتصال احد أهم وسائل لتحقيق أهداف المؤسسة.

3.3. الاقتراحات والتوصيات:

من خلال الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التالية:

✓ الاهتمام أكثر بالاتصال التنظيمي والسعي إلى تحسينه.

✓ العمل على تحديث و تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال بشكل دائم ومستمر.

✓ العمل على التنسيق بين الأقسام وتجديد أساليب وأنواع الاتصال التنظيمي لضمان تدفق المعلومات بسرعة.

- ✓ إعطاء حرية أكبر للعاملين في المؤسسة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار داخليا.
- ✓ أن تحاول الإدارة معرفة حاجات العمال وأن تسهر على توفيرها وإشباعها لأنها بهذا تساهم في توازنهم واستقرارهم.
- ✓ الحرص الشديد على إيصال المعلومات من الرؤساء إلى العمال والعكس لضمان تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج.


الخطاطة

الخاتمة العامة:

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، واخترنا بذلك مؤسسة عمر بن عمر كونها واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية التي يعتمد عليها في التصنيع الغذائي، محاولين إبراز أهمية ودور الاتصال التنظيمي في إنجاح العمليات التنظيمية والإدارية.

فالاتصال يلعب في المؤسسة دورا هاما وحاسما من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة وفعالية تضمن لها البقاء والاستمرار أولا، ثم ترسيخ دورها في الاقتصاد الوطني وأمام منافسة المؤسسات الأجنبية سواء في السوق الداخلية أو الخارجية، ولتعيد الاقتصاد الوطني شيئا فشيئا قوته ومصادر الاعتماد على إمكانياته وكل هذا ليس بمستحيل بتوفر الإدارة، والكفاءات والطرق والمناهج المناسبة.

فالإدارة الحديثة تحرص على الاتصال الفعال مع عاملها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وكذا بمعالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية الاتصالية فهذه الدراسة هي بحث عن عامل اتصال العمال بمختلف الإدارات، ودوره في تحقيق العلاقة الايجابية بين العمال أو الإدارة، فكلما كان الاتصال فعال أدى إلى فاعلية تنظيمية.



قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

• الكتب :

1. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1993.
2. إحسان محمد حسين، الأسس العلمية لمناهج المنهج الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت 1982.
3. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999.
4. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
5. بلقاسم سلاطنية، وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر 2004.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية 2002.
7. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية 2003.
8. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية 2005.
9. حسن محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية 2000.
10. خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران 2000.

قائمة المصادر والمراجع

11. خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، ط1، المكتب الجامعي، الإسكندرية 1997.
12. الدسوقي عبده إبراهيم، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، ط1، دار الفكر للنشر والطباعة، الإسكندرية 1996.
13. رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، جدارا الكتاب العالمي، الأردن 2008.
14. رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2007.
15. رضوان بلخيري، سارة جباري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر 2014.
16. زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، ط1، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان 2009.
17. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2005.
18. سعاد نايف البرنوطي، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2003.
19. سعيد محمد مصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية 2001.
20. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية رؤية علمية ونظرية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الازرايطه، مصر 1999.
21. صالح ليبي، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، مكتبة الفلاح، الكويت 2005.
22. صامويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.

قائمة المصادر والمراجع

23. صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، مصر 1993.
24. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر 2005.
25. الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج12، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2006.
26. عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، ط2، مكتبة غريب، القاهرة 1978.
27. عبد الرحمن عبد الباقي عمر، الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 1997.
28. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الاسكندرية 1990.
29. عبد الغفور عبد السلام و آخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2001.
30. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم و الإدارة، ط1 المكتب العربي الحديث، الاسكندرية 1997.
31. عبد الكريم درويش و ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر 1976.
32. عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان مطبوعات جامعة الجزائر، 1999.
33. عفيفي محمد صديق، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس، القاهرة 2003.
34. علي شرقاوي، المشتريات و إدارة المواد و المخازن، الدار الجامعية، بيروت 1995.
35. فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2008.

قائمة المصادر والمراجع

36. فريد راغب ومحمد النجار، السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت 1976.
37. قيس محمد لعبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، الاسكندرية 1997.
38. كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد المرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، مصر 1974.
39. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلام، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
40. محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 1999.
41. محمد جمال يحيوي، دراسات في علم النفس، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر 2003.
42. محمد حافظ حجازي، وسائط الاتصال التنظيمي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية 2006.
43. محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، ط1، عالم الكتب، القاهرة 1993.
44. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتاب، مصر 2000.
45. محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة 1997.
46. محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر 1989.
47. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب بالجزائر 1992.

قائمة المصادر والمراجع

48. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله عبد الرحمان البربري، الاتصال في المنظمات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2007.
49. منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، ط1 دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان 2012.
50. موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر 2006.
51. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998.
52. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004.
53. ناصر محمد لعديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1 دار غريب للنشر والتوزيع، الرياض 1993.
54. الهادي محمد، أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية، د.ت، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
55. هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، الكتب الجامعية الحديثة، الاسكندرية 2002.

• المعاجم والمجلات:

56. أحمد بدوي، معجم مصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة 1985.
57. جمال بن زروق، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26 العدد الاول و الثاني، 2010.
58. محمد منير حجاب الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2003.

• المذكرات:

59. بلمولاي بدر الدين، محاضرات مقياس الاتصال التنظيمي، تخصص العلاقات العامة، السنة الثانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013-2014.
60. محمد علي محمد، عبد القادر شليحي، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاتصال، جامعة قسنطينة 1995.

قائمة المصادر والمراجع

61. يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير جامعة الجزائر 2004-2005.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية:

62. Schneider E.v;industrial sociology:2ed edition; Mcgraw-Hille,Inc; N.Y. 1971.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

استمارة استبيان تدرج في إطار تحضير مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

بعنوان :

فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مصنع عمر بن عمر مطاحن الفجوج ولاية قلمة

معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

ملاحظة : من فضلك ضع علامة (x) في الخانة المناسبة من لاختيارك

السنة الجامعية 2019.2020

المحور الأول: محور البيانات الشخصية

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- السن :

من 20 إلى 30 من 30 إلى 40 ما فوق 40

3- المستوى التعليمي :

ثانوي جامعي تكوين مهني

4- الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: طرق وسبل تحسين فعالية الاتصال بمؤسسة عمر بن عمر.

5 - كيف ترى مستوى الاتصال بمؤسستك باعتبارك جزءا منها؟

عالي متوسط ضعيف

6 - الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم في خدمة و تطوير المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

7 - كيف تقيم عملية الاتصال داخل المؤسسة وتأثيرها على القرارات التي تتخذونها؟

راضين غير راضين لا نبدي إي اهتمام

8 - هل تعتقد بان الطرق و المخططات التي تعتمد عليها المؤسسة تساهم في تحسين صورة

الاتصال التنظيمي بشكل؟

كاف غير كاف نوعا ما

9 - هل تعتقد أن الاتصال في مؤسستكم الاقتصادية ناجح بكل المقاييس؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بلا فهل هذا راجع إلى:

عامل بشري عامل مادي (تقني)

أخرى اذكرها

10 - في نظرك هل توجد هناك صعوبات تحول دون تحقيق فعالية اتصالية بالمؤسسة

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعها.....

.....

المحور الثالث: إسهامات الاتصال التنظيمي وفعاليتها في مؤسسة عمر بن عمر.

11- بصفة عامة هل أنت راض عن كل القرارات التي اتخذتها مؤسستك؟

نعم لا أحيانا

12- هل التعليمات التي تصلك من طرف الإدارة في محلها؟

نعم لا أحيانا

13- هل تعتقد إن هناك تباعد بين الموظفين والإدارة في ما يخص المشاركة في اتخاذ قرارات

معينة

نعم لا أحيانا

14- هل ترى أنه من الضروري إشراككم في جميع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة؟

نعم لا أحيانا

15- هل تعتقد بان القرارات التنظيمية المتخذة داخل المؤسسة مفعلة بشكل؟

كافي غير كافي نوع ما

16- في حال تغير قرارات أو برامج معينة بالمؤسسة و بصفتك جزاء منها هل تكون ردة فعلك

سلبية إيجابية لا تبدي إي اهتمام

17- هل ترى بأن للاتصال التنظيمي دور في إشاعة روح الفريق و تحقيق الفعالية المرجوة

نعم لا

18 - هل يساهم الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي الإضافات المقدمة من هذا النوع من الاتصال؟

.....

محور الرابع: طبيعة الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق قرارات فعالة.

19- ما تقييمك لطبيعة الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة الاقتصادية

جيد متوسط ضعيف

20- هل طبيعة الاتصال السائد أو المعمول به يساعد على تأدية مهامك على أكمل وجه

نعم لا أحيانا

21- ماهي الوسيلة الأكثر فعالية في عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

الهاتف المقابلة الشخصية الفيسبوك
الاجتماعات الإعلانات

22- هل أنتم راضون عن أساليب الاتصال في الموجودة في المؤسسة؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة نعم لماذا؟

.....

.....

23- في رأيك هل ترى بان الاتصال التنظيمي يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة والفعالة

بالمؤسسة؟

لا

نعم

ولماذا

.....

.....

24- هل هناك معوقات بالمؤسسة تحول دون اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟

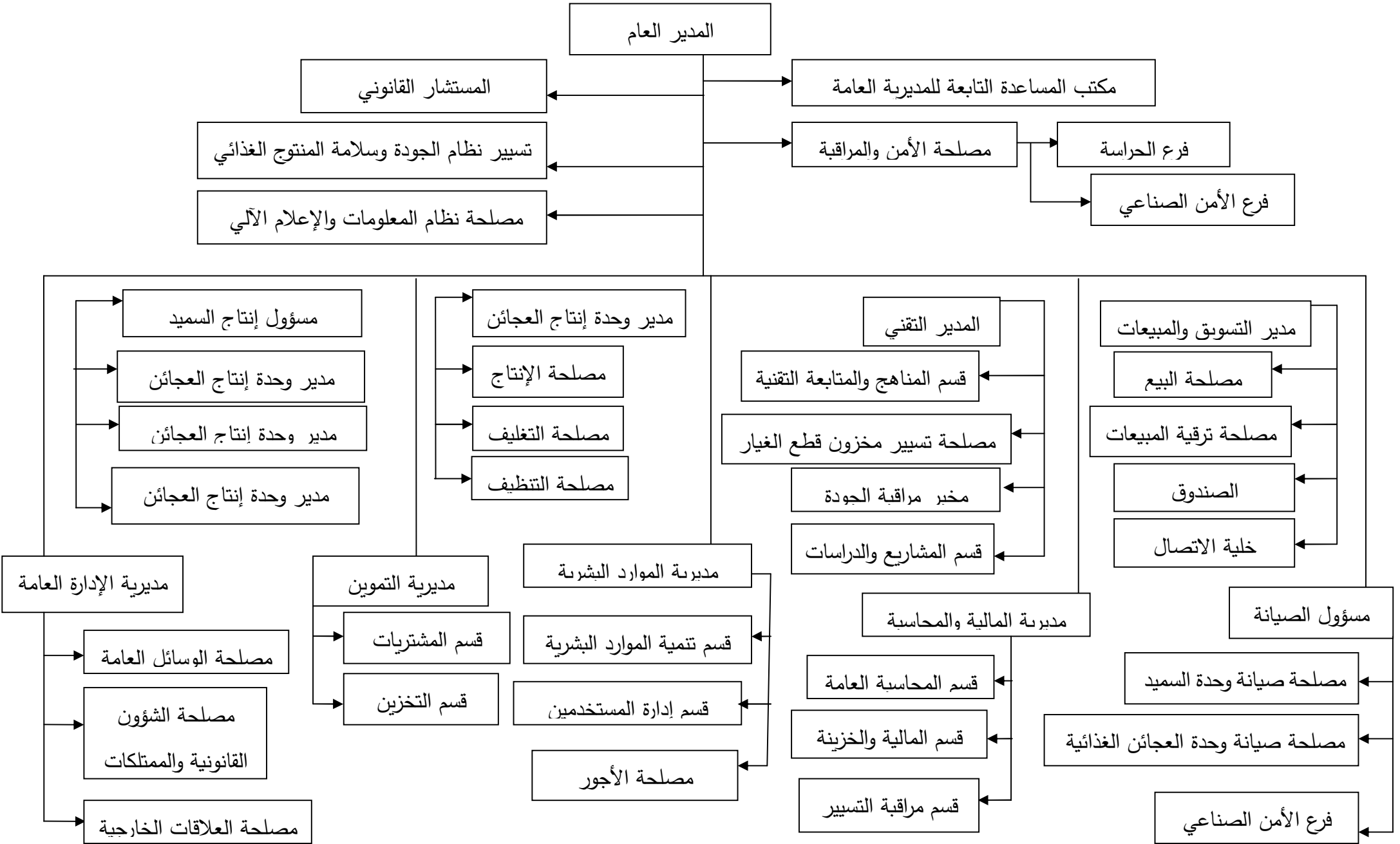
أحيانا

لا

نعم

ملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي بمطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة.

المصدر: وثائق المؤسسة



الملحق رقم (03): منتجات مطاحن عمر بن عمر

