



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم اجتماعية

التخصص: تنظيم و عمل

العنوان:

الاتصال التنظيمي ودوره في تعزيز الحوار بالمؤسسة الانتاجية

دراسة ميدانية: مصنع الاسمنت الماء الأبيض – تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د.

دفعة: 2019

إشراف الدكتور:

إعداد الطالب:

بلخيري رضوان

يوسف إياس

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة	الصفة
طبيب مولود	جامعة العربي التبسي	أستاذ محاضر ' أ '	رئيسا
بلخيري رضوان	جامعة العربي التبسي	أستاذ محاضر " أ "	مشرفا
تواتيت نسرين	جامعة العربي التبسي	أستاذ مساعد ' أ '	عضو

السنة الجامعية: 2019/2018



إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة):

**الدكتور
مرضوان بلخيري**

الرتبة:

أشهد أن المذكرة المعنونة:

1. الإلتحاق بالبرنامج د. و. و. في تخصص الجوار بالكلية الإنسانية
... دراسة ميدانية بصوت سوسة... الإيداعات... الأبحاث... تبسة...

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: ... وعمل

من إعداد:

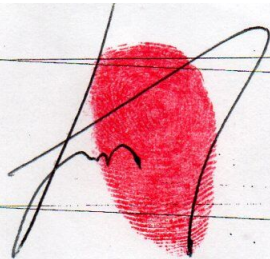
الطالب(ة): **بوسفي إلياس** الطالب(ة):

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد
تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المذكرة وايداعها لدى إدارة القسم
بنسختها الورقية والالكترونية.

تبسة في: 2016.06.01... 2019...

توقيع الأستاذ المشرف

**الدكتور
مرضوان بلخيري**



الجمعية الخيرية

التاريخ: 2016/06/17 5

الأجلات المهنية
الأجلات المهنية والمهنية والاعتمادية والاعتمادية والاعتمادية
الأجلات المهنية والمهنية والاعتمادية والاعتمادية والاعتمادية
الأجلات المهنية والمهنية والاعتمادية والاعتمادية والاعتمادية

الأجلات المهنية

الأجلات المهنية

الأجلات المهنية والمهنية والاعتمادية والاعتمادية والاعتمادية
الأجلات المهنية والمهنية والاعتمادية والاعتمادية والاعتمادية

الأجلات المهنية والمهنية والاعتمادية والاعتمادية والاعتمادية

الأجلات المهنية والمهنية والاعتمادية والاعتمادية والاعتمادية
الأجلات المهنية والمهنية والاعتمادية والاعتمادية والاعتمادية

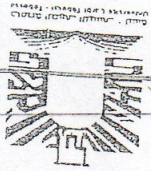
الأجلات المهنية

الأجلات المهنية

الجمعية الخيرية (محل القراء 933 المورج في 2016/07/20)

الأجلات المهنية والمهنية والاعتمادية والاعتمادية والاعتمادية

الأجلات المهنية



الجمعية الخيرية
الأجلات المهنية والمهنية والاعتمادية والاعتمادية والاعتمادية



شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً فله الحمد والمنة.

أما بعد:

نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير والعرفان إلى:

الأستاذ: بلخيري رضوان، الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل، فتوجيهاته ونصائحه القيمة ساهمت في إنجاز المذكرة في أفضل الظروف،

إلى أساتذتي الأعزاء الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا فلهم جزيل الشكر.

إلى كل من وقف معنا ودعمنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا البحث بجهده ووقته ودعائه.

إلى كل هؤلاء شكراً.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرافان
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ - ت	مقدمة
28-5	الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة
8-5	1- إشكالية الدراسة
9-8	2- أسباب إختيار موضوع الدراسة
10-9	3- أهمية الدراسة
11-10	4- أهداف الدراسة
12-11	5- منهج الدراسة
15-12	6- مجالات الدراسة
18-15	7- أدوات الدراسة
18	8- مجتمع البحث وعينة الدراسة
24-19	9- الدراسات السابقة
28-24	10- تحديد مفاهيم الدراسة
69-30	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
38-30	المبحث الأول: ماهية الدراسة
31-30	1- تعريفه
33-31	2- أهداف الاتصال بالمؤسسة
34-33	3- عناصر الاتصال
36-35	4- معوقات الاتصال بين المورد البشري في المؤسسات
37	5- العوامل المساعدة على تطور الاتصال بين المورد البشري
38	6- أنواع مهارات الاتصال
55-39	المبحث الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي
39	- تمهيد
40	1- مفهوم الاتصال التنظيمي

فهرس المحتويات

50-40	2- أشكال الاتصال التنظيمي
52-50	3- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
55-52	4- معوقات الاتصال التنظيمي
60-55	المبحث الثالث: الاتصال المؤسساتي ووسائله
56-55	1- مفهوم الاتصال المؤسساتي
59-57	2- وسائل الاتصال المؤسساتي
60-59	3- معايير اختيار وسائل الاتصال المؤسساتي
69-60	المبحث الرابع: المؤسسة الانتاجية
60	-تمهيد
62-61	1- تعريف المؤسسة الاقتصادية
64-62	2- أهداف المؤسسة الاقتصادية
65-64	3- وظائف المؤسسة الاقتصادية
68-66	4- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
69	5- خصائص المؤسسة الاقتصادية
97-71	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
76-71	1- عرض وتحليل بيانات المحور الأول
83-77	2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني للاستبيان
90-84	3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث للاستبيان
92-91	4- النتائج الجزئية للدراسة
94-92	5- نتائج الدراسة
94	6- صعوبات الدراسة
95	7- توصيات الدراسة
97	- خاتمة
104-99	- قائمة المراجع
/	- قائمة الملاحق
/	- الملخص

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	71
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	72
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	73
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.	74
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	75
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	76
07	الوسيلة الأكثر استخداماً في الإتصال بالرئيس هي الإتصال الشخصي (المواجهي).	77
08	ملائمة الوسائل الإتصالية المستخدمة لتبليغ إنشغالات العمال.	78
09	يوضح أن أفضل الوسائل الإتصالية المستخدمة في نقل الشكاوي هي الرسالة الخطية.	79
10	أفضل الوسائل المستعملة في إعلام العمال بنشاطات المؤسسة هي الاعلانات.	80
11	يوضح استخدام الرؤساء الهاتف في الإتصال بالعمال.	81
12	يوضح تواصل العمال فيما بينهم مبني بصفة رسمية في العمل.	82
13	يوضح مساهمة الاتصال التنظيمي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال.	83
14	يتم الإعتماد على التواصل التواجهي في تبليغ إنشغالات العمال.	84
15	يوضح مساهمة الاتصال التنظيمي في حل مشاكل المؤسسة.	85
16	يوضح بأن هناك تعزيز لثقافة الحوار بين العمال في المؤسسة.	86
17	يوضح أن الشخصية الصعبة من المعوقات التي تواجه العمال أثناء إتصالهم بمسؤوليهم المباشرين.	87
18	يوضح إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات.	88
19	يوضح تشجيع المسؤولين العمال على طرح أفكار وآراء بخصوص العمل.	89
20	يوضح أخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار من طرف الرؤساء.	90

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	يمثل مهارات القائد الشاب	01
52	يمثل أهم سمات وخصائص السلوك الديمقراطي	02
70	يمثل الدافعية للإنجاز	03
75	يمثل نموذج الدراسة	04
95	التمثيل البياني لمتغير الجنس	05
97	التمثيل البياني لمتغير العمر	06
99	التمثيل البياني لمتغير الحالة المدنية	07
100	التمثيل البياني لمتغير المستوى التعليمي	08
102	التمثيل البياني لمتغير الوظيفة	09

مقدمہ



إن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد تم تأسيسها من أجل تحقيق أهداف خاصة مثل أهداف اقتصادية وخدمانية، إنتاجية حيث تعمل على مسايرة التطور العلمي و التكنولوجي و تقسيم الأدوار و تنظيم العلاقات بين أعضائها، و لا يتم هذا إلا من خلال أحد الأنساق الفرعية المتواجدة بالنسق العام (المؤسسة) ألا وهو الاتصال التنظيمي، حيث يعمل على تسيير و تنظيم العمليات الإدارية الموجودة في المؤسسة حسب الترتيب الهرمي و كيفية تأثير المشرفين على العمال، و كذلك الاتصال بين مختلف المصالح والوحدات الموجودة بالمؤسسة، كما يعمل على تحسين صورتها و جلب العملاء، والعمل على بقائها في السوق، و تزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة في تحقيق الرفاهية و توفير احتياجات المجتمع المتطورة و المتزايدة دوما لمواجهة كل تحديات العصر الجديد و الذي يتطلب السرعة و الدقة و التخطيط الجيد في نقل الأوامر و التعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير مهام المؤسسة، كما يساعد الاتصال الجيد و الفعال في إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين للحد منها و علاجها، كما يعمل على رفع روح الجماعة المعنوية للعاملين و يقلل من سوء التفاهم و الاختلاف في أوجه النظر.

إذ لا يمكن للفرد أن يستغني عنه في تواصله مع محيطه الخارجي وسعيه لتلبية مختلف احتياجاته ومصالحه، إذ يعد أهم وسيلة للتفاعل والتواصل إذ يعمل على خلق الحركية داخل المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة والتي تعتبر مجتمعات تنظيمية بشرية تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة وكذا خدمة المؤسسة وتحقيق مصالحها ومخططاتها، فهو بمثابة حلقة الربط والوصل والربط بين مختلف الأفراد في مستوياتهم التنظيمية المتعددة، عن طريق مجموعة م الوسائل الاتصالية المتوفرة وكذا مجموعة من الشبكات المستخدمة حسب نوع وطبيعة المؤسسة التي تسعى للوصول لأهدافها.

المقدمة

والتي يساهم فيها الحوار بدرجة كبيرة وهاته الأهداف لا يمكن أن تتحقق إذا لم يكن هناك اهتمام بالموارد البشري أي العمال والموظفين الذين يمكن اعتبارهم إحدى أهم حلقات الانتاج والتنمية داخل المؤسسة إذ يعد الاهتمام بها وتحفيزها وتشجيعها وكذا توفير وتهيئة مختلف الظروف الملائمة لتأدية مهامها أحد أهم مسببات ومتغيرات تحقيق فعالية للمؤسسة الانتاجية.

ذلك لما يكتسبه الحوار من أهمية بالغة في كون الوجود الاجتماعي الإنساني لا يتحقق إلا بوجود الآخر المختلف، لأن الحوار عبارة عن تواصل واتصال وتفهم للرأي الآخر، وباعتبار الحوار إحدى وسائل نقل الأفكار وتبادل الآراء للوصول إلى أهداف محددة ومقصودة فهو أيضاً عملية تتضمن المحادثة بين أفراد أو مجموعات على اختلاف توجهياتهم وأفكارهم من أجل تبادل المعرفة والفهم، ويتوقف نجاحه على مدى التزام أطرافه بالفنيات والمهارات والآداب في تعبيرهم عن أفكارهم وآرائهم التي تمثل مدى شيوع ثقافة الحوار ومهاراته لديهم، وهو ما يحتم على المؤسسات الانتاجية أخذه بعين الاعتبار وذلك بالسماح للعمال إبداء رأيهم حتى يبذلون أقصى جهدهم من أجل فرض مكانتهم في المؤسسة وهو ما يؤدي بهم إلى الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي.

و نظرا لتعاظم دور الاتصالات التنظيمية في تعزيز الحوار، و ذلك تبعا لفعاليتها في نجاح المؤسسة سوف نتناول في هذه الدراسة موضوع " دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية" و ذلك وفق الخطة التالية:

الفصل الأول: قمنا بالتعريف بموضوع الدراسة من حيث تحديد الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، عرض الدراسات السابقة، كما قمنا في هذا الفصل بعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من حيث تحديد مجالات الدراسة، و المنهج المناسب، ثم تعرضنا لمجتمع البحث و عينته المختارة وصولاً إلى أدوات جمع البيانات.



المقدمة

الفصل الثاني: والمعنون بالإطار النظري للدراسة وقد تم تقسيمه إلى مباحث أولها: ماهية الاتصال ،و قد تطرقنا فيه : تعريفه ، أهداف الاتصال ، عناصر الاتصال ،معوقاته العوامل المساعدة على تطور الاتصال ،أيضاً أنواع مهارات الاتصال .

أما **المبحث الثاني** جاء بعنوان ماهية الاتصال التنظيمي و قد جاءت عناصره كالنحو التالي:مفهوم وأشكال الاتصال التنظيمي وأهمية وأهداف الاتصال التنظيمي ،معوقات الاتصال التنظيمي.

أما **المبحث الثالث:** والمعنونة ب"الاتصال المؤسسي ووسائله وتم ذكر فيه :مفهوم الاتصال المؤسسي ،وسائل الاتصال المؤسسي ،معايير اختيار وسائل الاتصال المؤسسي .

وفي الأخير تم التعرض إلى **المبحث الرابع:** والذي جاء فيه :تعريف المؤسسة الإنتاجية ،أهدافها ،وظائفها ،تصنيفاتها ،خصائص المؤسسة الإنتاجية .

وفي الفصل الثالث والأخير والموسوم ب"الإطار التطبيقي للدراسة" تم فيه عرض وتحليل بيانات الاستبيان والذي تضمن ثلاثة محاور كل محور خاص بتساؤلات الدراسة ،ثم التطرق إلى النتائج الجزئية للدراسة ومن ثمة النتائج العامة ،تليها الصعوبات التي تعرضنا إليها أثناء قيامنا بالدراسة ،ثم اقتراح بعض التوصيات التي قد تساعد الباحثين فيما بعد ،وصولاً إلى خاتمة الدراسة.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2 - أسباب اختيار الموضوع

3 - أهمية الدراسة

4 - أهداف الدراسة

5 - منهج الدراسة

6 - مجالات الدراسة

7 - ادوات الدراسة

8 - مجتمع البحث و عينة الدراسة

9- الدراسات السابقة

10 - تحديد مفاهيم الدراسة

1. إشكالية الدراسة:

يلعب الاتصال دوراً هاماً في جميع مجالات الحياة، فهو عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والانطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وباستخدام عدة وسائل بهدف الإعلام، الإقناع والتأثير على أفكار واتجاهات المتلقين. فهو الذي يخلق التوصل بين الأفراد والمجتمعات وتبادل المعلومات مما يجعل وجوده واستخدامه أمراً ضرورياً وحتماً في ممارسة الأفراد لمختلف نشاطاتهم، وبذلك هو عملية أساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين هؤلاء الأفراد. تزايدت وأهمية الاتصال في مختلف المجالات حيث أصبح يعمل على تنفيذ الاستراتيجيات العامة لمختلف المنظمات (مؤسسات خدمية، اقتصادية، شركات) وبهذا ارتبط مفهوم الاتصال بمفهوم التنظيم في شكل اتصال تنظيمي.

فالالاتصال التنظيمي يعتبر العصب الرئيسي للعملية الإدارية، لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي، باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات والتغيير أو التعديل فيها وكذلك تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. وبناء على ذلك تتشكل قنوات اتصالية عديدة تعمل على ضمان السير الحسن للمؤسسة في إطارها الداخلي، وكسب ودعم الروابط بالمؤسسات ذات الصلة بنشاط المؤسسة في إطارها الخارجي، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ففي كل المستويات الإدارية التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والبيانات بين الأفراد والجماعات.

ومن هنا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو احدي الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية، فالعمليات الإدارية التخطيط التنظيم والتنسيق الرقابة لا يمكن انجازها وارسالها إلي الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل اتصال تنظيمي إداري ناجح و مخطط له وفق أساليب علمية سليمة على أعلى المستويات، و مبنيا علي أساس إحداث التغيير في الاتجاهات و السلوك و ليس مجرد إعطاء المعلومات و الأخبار و التعليمات و الأوامر داخل المؤسسة.

يعد الحوار من أهم أسس الحياة الاجتماعية وضرورة من ضروراتها، فهو احدي وسائل الإنسان للتعبير عن حاجاته و رغباته و ميوله و أحاسيسه و مواقفه و مشكلاته، كما أنه وسيلة الإنسان إلى تنمية أفكاره و تجاربه و تهيئتها للعطاء و الإبداع و المشاركة في تحقيق حياة متحضرة، إذ من خلال الحوار يتم التواصل مع الآخرين و التفاعل معهم. إذ يكتسب الحوار أهميته البالغة في كون الوجود الاجتماعي الإنساني لا يتحقق إلا بوجود الآخر المختلف، لأن الحوار عبارة عن تواصل و اتصال و تفهم للرأي الآخر، و باعتبار الحوار إحدى وسائل نقل الأفكار و تبادل الآراء للوصول إلى أهداف محددة و مقصودة فهو أيضاً عملية تتضمن المحادثة بين أفراد أو مجموعات على اختلاف توجهاتهم و أفكارهم من أجل تبادل المعرفة و الفهم، و يتوقف نجاحه على مدى التزام أطرافه بالفنيات و المهارات و الآداب في تعبيرهم عن أفكارهم و آرائهم التي تمثل مدى شيوع ثقافة الحوار و مهاراته لديهم.

والحوار يعد من الأنشطة التي تحرر الإنسان من الانغلاق و الانعزال، و تفتح له قنوات الاتصال و التواصل مع الآخرين التي تساهم في اكتساب مزيد من المعرفة و التقدم و الرقي و الوعي، ولكي تكتمل للحوار أسس نجاحه، و يحقق أطرافه الأهداف التي ينشدهونها من ورائه يتحتم عليهم الالتزام بالمعايير الأخلاقية و الاجتماعية و الثقافية للسلوك التي تفرضها طبيعة الموقف و الموضوع و الأطراف المشاركة في الموضوع، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال تعزيز ثقافة الحوار و مهاراته لدى أفراد المجتمع.

وباعتبار أن المؤسسة نسق اجتماعي أسس بشكل منظم تسود فيه علاقات متبادلة بين مختلف مكوناته من أجهزة و أفراد في هيكل تنظيمي معين، وكذلك تبادل هذه المكونات لتأثير في المحيط الخارجي للمؤسسة وذلك من أجل إنتاج سلعة أو خدمة و بها تحقق أهدافها. و للمؤسسة أنواع عديدة نخص بالذكر المؤسسات الخدمائية إذ تعتبر هذه الأخيرة مؤسسة تستعمل كل الوسائل البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرفها قصد خلق المنافع و الخدمات و توزيعها بين الناس، و نجاحها متوقف على مدي فعالية إستراتيجيتها الاتصالية الداخلية و الخارجية في تنظيم شؤونها، و التعريف بنفسها و التسويق لخدماتها، وتعتمد معظم المؤسسات الخدمائية في الجزائر علي الاتصال لتفعيل العلاقات الداخلية و الخارجية لأنه يؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسات الخدمائية كونه قد يحقق لها جملة مهمة من الأهداف كالتنسيق بين أعضائها و مختلف و حداتها.

حيث تعتمد معظم المؤسسات الانتاجية في الجزائر علي الاتصال لتفعيل العلاقات الداخلية و الخارجية عن طريق تعزيز الحوار لأنه يؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسات الإنتاجية كونه قد يحقق لها جملة مهمة من الأهداف كالتنسيق بين أعضائها و مختلف و حداتها، و يساعد علي اتخاذ القرارات المناسبة و يعطي الفرصة لمواردها البشرية للتعبير عن آرائهم أفكارهم، و اتجاهاتهم كما أنه قد يساهم في إزالة التوتر و الغموض داخل التنظيم.

ولهذا ارتأينا إلي اختيار مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- لمعرفة دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية وهذا ما دفعنا لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-؟

ومنه تنبثق أسئلة فرعية ذات أهمية كبيرة في الدراسة و هي كالتالي:

1- ما هي الوسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة لتعزيز الحوار بمصنع الاسمنت الماء الأبيض -

تبسة-؟

2- هل يعمل الاتصال التنظيمي على تقوية ثقافة الحوار بين العاملين في مصنع الاسمنت الماء الأبيض

-تبسة- ؟

3- هل يساهم الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسات الإنتاجية الجزائرية ؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار أي موضوع لا يتم اعتباطيا أو صدفة بل هناك العديد من الأسباب الموضوعية والذاتية

التي تدفع الباحث نحو وجهة معينة دون سواها وتظهر هذه الأسباب فيما يلي:

1 - أسباب موضوعية:

1 . انتشار الصراعات والإضرابات والشكاوى من طرف الجماعات المختلفين في المؤسسات

الجزائرية مما يؤثر على العلاقات الاتصالية بالجانب السلبي .

2 . أهمية الدور الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية في تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال

والتي تمدهم بالشعور بالتعاون والانتماء والتماسك اذا حسن استغلاله .

3 . بيان دواعي ومبررات دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسات الانتاجية الجزائرية .

4 . جدية الموضوع لأنه دون اتصال لا يمكن أن يكون هناك فعالية و نجاح المؤسسة.

2 أسباب ذاتية: وتتمثل هي الأخرى في:

1 . تناول مختلف الدراسات لأهمية الجانب الإيجابي للإتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسة الانتاجية الجزائرية.

2 . ندرة الدراسات التي ترتبط بالدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسة الانتاجية.

3 . اعتقادي أن السبب الحقيقي في خلل العلاقات الإتصالية التنظيمية هو غياب الحوار داخل المؤسسات الانتاجية الجزائرية .

3. أهمية الدراسة:

إن أهمية أي دراسة تتوقف على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها، وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وما قد ينتج عنها من حقائق يمكن الإستدلال بها في رسم السياسات والإستراتيجيات المناسبة، ومن هنا تتبع أهمية الدراسة الراهنة من أهمية الدور الريادي الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في تعزيز ثقافة الحوار بالمؤسسة الانتاجية وعليه فإن أهمية الدراسة تكمن في:

يعد الإتصال التنظيمي مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة وفي علم الاجتماع وعلوم الإعلام و الإتصال وغيرها من التخصصات، فالإتصال التنظيمي يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته مع المستويات التنظيمية المختلفة.

ويعتبر أيضا الأداة و البنية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الخدماتية لتحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث يعمل الاتصال يعمل علي التنسيق الجيد بين مختلف أقسام المؤسسة وذلك من خلال تسهيله لسير المهام والفعالية في الأداء.

كما تظهر أهمية الاتصال التنظيمي أيضا من خلال التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال الجيد يساعد علي وضع خطط موضوعية و قابلة لتطبيق علي أرض الواقع إضافة إلي مساهمته في نقل القرارات و توصيلها إلي مختلف وحدات التنظيم و القيام بعملية الرقابة وفق شبكة اتصالية فعالة تجمع مختلف أقسام التنظيم.

ومن جهة أخرى تبرز أهمية الدراسة من خلال موضوع تعزيز الحوار بين العاملين التي تعتبر وظيفة اتصالية هادفة تحدث في إطار المنظمة والتي من خلالها يمكننا تعديل أو المحافظة على فاعلية و ايجابية الاتصال ما بين طرفين أو أكثر حسب مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتبادل المعلومات و الآراء و التأثير على المواقف و الاتجاهات.

4. أهداف الدراسة:

إن عملية اختيار موضوعات البحوث تتضمن بالضرورة تحديد أهدافها فالباحث عندما يختار موضوعا إتصاليا لدراسته بطريقة علمية وموضوعية يضع في اعتباره في الوقت نفسه الأهداف التي يرمي إليها بحثه، ومن الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث ما يلي:

1- محاولة معرفة دور الإتصال التنظيمي في تعزيز الحوار داخل المؤسسة الإنتاجية الجزائرية .

2 التعرف إلى المهارات الحوارية اللازمة لموظفي المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.

3 . تأصيل مفهوم الحوار وأصوله وأسس ومبادئه في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية.

4 . محاولة معرفة كيف يساهم الاتصال التنظيمي في الكشف عن الوسائل التي يستعملها الاتصال التنظيمي لتعزيز ثقافة الحوار بالمؤسسة الإنتاجية.

5. الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني والسلوك الإتصالي التنظيمي في تعزيز ثقافة الحوار بين العاملين بالمؤسسة الإنتاجية.

كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمشكل الإتصال بين الإدارة والعمال أو العكس أو بين العمال في جماعات مختلفة في مؤسسة إنتاجية ، وتحقيق علاقات اتصالية مبنية على الحوار والتفاهم .

5. منهج الدراسة:

إن الهدف من خلال هذه الدراسة هو محاولة اكتشاف الظاهرة و التعرف عليها بصورة جيدة ، و تسليط الضوء عليها ولأن موضوع دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسة الإنتاجية من المواضيع النادرة ولا تحتوي على معلومات وبيانات متعلقة بالدراسة بالشكل المطلوب والتي هي في حاجة إلى مزيد من تسليط الضوء عليها، هذه الدراسة الاستطلاعية تركز على اكتشاف الظواهر أو الوصول إلى إستبصارات بشأنها وبالتالي فهي تحقق الهدف الاول الداخل في نطاق المعيار الأول ، كما أنها تستخدم في مراحل الإرتيادية الأولى للبحث. بعدها تأتي خطوة بحثية ثانية وهي الوصف والتي تلي مباشرة إجراء الأبحاث الإستكشافية.

وهي خطوة لا بد منها لأنه لا يمكن في أي حال من الأحوال الانتقال مباشرة من استكشاف الظاهرة إلى دراسة علاقات التأثير و التأثير بين متغيراتها. فالأبحاث الوصفية ضرورية ، من حيث كونها أبحاث يتم فيها دراسة الوضع الراهن للظاهرة ، أو الظواهر المبحوثة. سواء كانت ذات صلة بموقف معين ، أو مجموعة من الناس ، أو بأحداث معينة ، فالهدف الأول والنهائي للأبحاث الوصفية ، هو الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن الموضوع محل الدراسة ، كما هو في الحيز الواقعي . أي وصف ما هو موجود في الواقع من زوايا مختلفة محققة للأهداف المتوخاة من إجراء الدراسة .

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه، ومن خلال هذا المنطق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو منهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح بالعينة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية منتظمة ، وقد تم اختيار هذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة أو موضوع دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسة الإنتاجية .

ومن خلال ذلك تم التطرق إلى مجالات الدراسة وأدواتها بحيث تعطينا صورة واضحة عن الاجراءات الميدانية التي سنقوم بها وكيف سنستعملها في الحصول على المعلومات التي تهتم بالدراسة.

6- مجالات الدراسة

تسمح مجالات الدراسة بإعطاء نظرة بسيطة عن بيئة الدراسة والذي سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى المجال الزمني والمجال المكاني والمجال البشري للدراسة.

أ- المجال الزمني:

المرحلة الأولى: انطلاقاً من كون هذه المرحلة هي الخطوة الأولى في الدراسة الميدانية فقد تم الحصول فيها على الموافقة الإدارية من أجل الحصول على بعض الأمور التي تراها المؤسسة لا تمس بصورتها و محاولة معرفة كيفية سير العمل بها وخلالها تم الاتصال بالمصالح المختلفة وأجرينا الدراسة الاستطلاعية، وكان ذلك في شهر نوفمبر 2018 .

المرحلة الثانية : دامت هذه المرحلة 20 يوماً حيث تم فيها الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة عن طريق الدراسة لمعرفة طبيعة الاتصال في المؤسسة وامتدت الفترة من 20 مارس إلى 10 أبريل 2019.

ب-المجال المكاني

نظرة عامة حول شركة اسمنت تيسة (مصنع الاسمنت تيسة)

هي مؤسسة اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق ،الغرب والشلف وتمثل م.إ.م للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات اسهم ،تأسست بتاريخ 92 نوفمبر 1993 تحت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق -مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر بـ800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي:

ERCE مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق ب: 1200 سهم أي بنسبة %60

ERCO مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب ب: 400 سهم أي بنسبة %20

ECDE مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشلف ب: 400 سهم أي بنسبة 20%

بينما كان الباقي على شكل قرض من **BAD** - البنك الجزائري للتنمية.

وفي سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة **ERCE** وذلك باعتبارها قريبة جغرافياً لمدينة تبسة، وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم - مؤسسة اسمنت تبسة- والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة -مصنع الماء الأبيض- وتتمثل مهامها في:- الإشراف الإداري على المصنع.

-برمجة البيع لـ 20% من الإنتاج.

كما تتواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الوزنة وجبل العنق ببئر الكاهنة، والجبس من دائرة بئر العاتر -جبل العنق كون الأراضي التي بنى عليها غير صالحة للزراعة.

موقع الوحدة: يبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض بحوالي 2 كلم، يحده من الغرب مركب الزجاج **sovest** ومن الشمال والشرق أراضي زراعية. وتجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67 شهراً أي خمس سنوات و 07 أشهر من يوم البناء 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال.

ج- المجال البشري

يعتبر مجتمع الدراسة المجتمع الذي نطبق على جزئه أو كله مختلف وسائل جمع البيانات والمعلومات ولقد أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت -الماء الأبيض-تبسة، ونظراً لمتطلبات موضوع الدراسة.

الذي يهدف إلى معرفة دور الإتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسة الانتاجية الجزائرية ، فقد سعينا للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من جمع الفئات بمختلف الوحدات ، وقد قدر عدد العمال بـ 400 عامل موزعين على مختلف الوحدات ، والأقسام والمصالح منهم: - 40 إطار - 140 عون تحكم - 220 عون تنفيذ.

7 - أدوات الدراسة :

وتتطلب الدراسة عملية جمع البيانات والتي تعتبر خطوة مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية، بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم و المناسب لأدوات جمع البيانات ، ولأن منهج دراسة الحالة هو منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية محددة ترسم بدقة الطريق الموصل إلى الغرض العلمي المطلوب عن طريق أدوات يستخدمها وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية و طبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث وهنا الدراسة اعتمدت على أدوات جمع البيانات الضرورية ووهي الملاحظة ،المقابلة.

أ- الإستبيان: هو أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً في البحوث الوصفية، ويعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان في شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان. حيث يعرفه موريس أنجرس بأنه "1 تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي لهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية "

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد البحوث الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص .

ب- أما بلقاسم سلاطنية فيعرفه على أنه:¹ " مجموعة من المؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث".

ولقد اعتمدت الدراسة على هذه الأداة لما لها من أهمية كبيرة، لأن المبحوث يسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات التي تثري البحث فيما بعد.

فتم إعداد الاستمارة التي قسمت إلى 03 محاور، كل محور يتكون من مجموعة من الأسئلة، مجموع هذه الأسئلة 20 سؤال التي تمثل المتغيرات المعتمدة في الدراسة المحور الأول: البيانات الشخصية وهي الجنس، العمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية، الحالة المدنية والوظيفة.

المحور الثاني حول وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة لتعزيز الحوار بمصنع الاسمنت الماء الابيض -تبسة-، أما المحور الثالث يعمل الاتصال التنظيمي على تقوية ثقافة الحوار بين العاملين في مصنع الاسمنت الماء الابيض -تبسة-

ب - الملاحظة: تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع البيانات ومصدراً للمعرفة الصحيحة، حيث تعرف:² على بأنها توجبه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه،

¹ - محمد قاسم، مدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص52.

² - أحمد بن مرسلتي مناهج البحث العلمي في العالم و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص .

وقد عرفها البعض بأنها¹: " توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب المعرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر. وسنعمد في الدراسة على الملاحظة البسيطة.

وهي كما يعرفها "بلقاسم سلاطنية" في كتابه منهجية العلوم الاجتماعية على أنها² "ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها إلى الضبط العلمي ودون استعمال أدوات دقيقة للقياس و التحليل".

حيث قامت الدراسة باختيار هذا النوع من الملاحظة لأنها ستسمح بملاحظة طريقة تصرف رؤس الأقسام مع مرؤوسيههم دون إشعارهم بأنهم تحت الرقابة حتى لا يغيروا تصرفاتهم التلقائية، كما تسمح من جهة أخرى بملاحظة سلوك العمال وهم في نفس القسم وطريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض وقد استخدمت في تحليل الجدول من خلال ربط ما تم مشاهدته وبين إجابات العاملين واستنتاج ما يمكن استنتاجه .

ج- المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات من الأفراد و الجماعات كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.

¹ - أحمد مصطفى خاطر و آخرون ، البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية ،المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2001، ص302.

² - عمار بو حوش ،محمد الذنبيات ،مناهج تابحث العلمي و الطرق إعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1999،ص66.

وقد عرفها موريس أنجرس على أنها:¹ "تقنية مباشرة لتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة ، غير أنها تستعمل في بعض الحالات ، إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة " .

ولقد تم اعتماد المقابلة المقننة مع بعض الإطارات ورؤوس المصالح للاستفسار عن بعض الأمور التي اكتنفها الغموض، كما أن هذا النوع من المقابلة ساعدنا على اكتشاف الميدان ومختلف الأقسام وفروع المنظمة، فالحوار الذي سنجره مع بعض المسؤولين سيتيح لنا فرصة التعرف على الوضع الذي يسود المنظمة، كما كانت لنا مقابلات متكررة مع بعض الموظفين في الأقسام المختلفة.

8 - مجتمع البحث وعينة الدراسة:

إن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية و الاجتماعية هو:² "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات وكذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.

إن الدراسة الراهنة تتناول دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسة الانتاجية و بما أننا نحتاج معلومات من كافة مفردات هذه الدراسة ،ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث في مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تيسة- والذي قدر بـ400 عامل ،فقد اتبعت الدراسة ما يسمى في الدراسات الوصفية أسلوب المسح بالعينة ،حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها 50 عامل ،وذلك بغية التوصل إلى مجموعة من الحقائق حول موضوع البحث.

¹ - محمد منير حجاب ،الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2000 ص29 .

² - محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي ،دار وائل للطباعة و للنشر ،الأردن ، 1999 ص84.

9. الدراسات السابقة:

تلعب الدراسات السابقة دورا هاما في تحديد معالم البحث و تساعد الباحث في توضيح مفاهيم و مصطلحات بحثه ويرى المختصون في الدراسات المنهجية أن الدراسات السابقة تزود الباحث برؤية واقعية منهجية نظرية حول موضوع دراسته.

الدراسة الأولى:¹

و هي دراسة بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة عين السمارة قسنطينة، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، للباحث العربي بن داود، جامعة قسنطينة دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف 2008.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول أهمية و فعالية الاتصال التنظيمي في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية و كيفية تحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة و العمال. وقد صاغ الباحث إشكالية في التساؤل الرئيسي الآتي: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي؟

وما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها؟ و لتحليل هذه الإشكالية صاغ فرضية عامة و3 فرضيات: الفرضية العامة: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق فعالية اتصالية.

الفرضية الفرعية الأولى: فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات و التعليمات و الأوامر للعمال.

¹ - العربي بن داود نفعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة عين السمارة قسنطينة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، 2008 .

الفرضية الفرعية الثانية: كلما كان أسلوب الاتصال فعالا كلما كانت الإدارة علي علم بأراء واقتراحات العمال.

الفرضية الفرعية الثالثة: الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلي تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي علي طريقة المسح بالعينة و تمثلت عينة الدراسة في العينة العشوائية الطبقية لعدم تجانس مجتمع البحث و هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، و بما أن الأقسام و الدوائر التي أجريت بها الدراسة تحتوي علي 60 أقسام ارتأى الباحث أخذ 10% من كل قسم أي حوالي 100 مفردة.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة و لتحقيق صدق فرضيتها اعتمد الباحث علي أدوات جمع البيانات الآتية: هي الملاحظة المقابلة والاستمارة. وقد توصلت هذه الدراسة إلي النتائج الآتية:

- إن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.

- ضعف قنوات الاتصال النازل.

- عدم سرعة وصول المعلومات و القرارات للعمال.

- كشفت الدراسة علي أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة¹.

¹- المرجع السابق.

الدراسة الثانية:1

شهرزاد حلو، خامسة رمضان ، خديجة نوي ، تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية و الأمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بولاية بسكرة كانت دراسة حول الأسس الذي يقوم عليه الاتصال الغير رسمي في المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في أن اغلب العاملين يتحدثون أحاديث جانبية أثناء وقت العمل وغالبا ما تكون أحاديث عن أمور الحياة وان كل العاملين كونوا صداقات منذ تعيينهم داخل المؤسسة وهذا ما يدل على وجود علاقات غير رسمية داخل المؤسسة.

كما أن العلاقات الاتصالية غير الرسمية لم تتقيد بمستوى تنظيمي معين بل كانت في كل الاتجاهات، وهذا ما يفسره نمو علاقات اتصالية غير رسمية جيدة بين العاملين لا تحكمها مستويات تنظيمية وان الأساس الذي تقوم عليه هذه الاتصالات هو تبادل المنافع المادية المتمثلة في تبادل المصالح والخدمات سواء الخاصة بالترقية والحصول على حوافز وغيرها، والمعنوية المتمثلة في الصداقات والروابط الاجتماعية حيث يجذب الأفراد إلى غيرهم على أساس العادات والقيم المشتركة التي تحكم المنطقة، وبهذا فان وجود الخلافات بين الزملاء يؤثر على الأمل لأنه يخلق نوع من الحساسيات بين الزملاء وقد يرفض احدهم العمل مع الآخر.²

¹ - شهرزاد حلو ،خامسة رمضان ،خديجة نوي ،تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية والأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،ولاية بسكرة.
² -المرجع السابق.

الدراسة الثالثة:¹

وهي دراسة بعنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين دراسة ميدانية أجريت بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات للأستاذ بن نوار صالح رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه قسنطينة 2004-2005.

طرحت هذه الدراسة إشكالية تتلخص في أن الاقتصاد الوطني قد نشأ و استمر في وجوده موجهاً من قبل مكانها استغلال كل الفضاءات التي يحتويها الوطن 3 السياسيين الذين غطوا علي بروز الكفاءات، التي كان بسواء في التسيير الذاتي، و الاشتراكي كما أن الإمكانيات المتوفرة خاصة غير الإنسانية لن تكون فعالة إلا إذا عملت علي تحسين التوافق المهني داخل المؤسسة الصناعية من خلال تحسين علاقات العامل بعمله و علاقاته بالرؤساء و بطرق العمل المادية، و قد خلص الباحث إلي أن مشكلته تتمحور حول مدي اهتمام القائمين علي المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد فعالية أداء العمال خاصة تلك المرتبطة بالجوانب الإنسانية.

و اعتمد الباحث في هذه الدراسة علي فرضية عامة جاءت صياغتها علي النحو التالي: إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية علي اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

و قد اندرج ضمن هذه الفرضية العامة فرضيات فرعية جاءت علي الشكل التالي:

¹ - بن نوار صالح، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ميدانية أجريت بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه قسنطينة 2004-2005.

الفرضية الفرعية الأولى: كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالاً.

الفرضية الفرعية الثانية: إن الانفتاح علي الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميتهم داخل المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون في اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم. الفرضية الفرعية الرابعة: كلما كان العامل راضياً علي وضعيته داخل المؤسسة كلما اتصف أداءه بالفعالية العالية. أمّا المنهج الذي استعان به الباحث هو المنهج الوصفي كما اعتمد بحثه علي العينة الطبقية العشوائية حيث قسم الباحث مجتمع الدراسة إلي فئتين: الأولى متمثلة في الإداريون و عددهم 175 و هم بدورهم ينقسمون إلي قسمين مسيروين دائمين و مسيروين متعاقدون. أمّا الفئة الثانية فقد قسمها إلي ثلاث فئات متجانسة هذه عدد هذه الفئة 1299 عاملاً. الفئات هي العمال البسطاء، المشرفون المباشرون، و رؤساء الأقسام و بل و اعتمد الباحث علي أسلوب المسح بالعينة. وللإجابة علي فرضيات الدراسة و التحقق من صحتها اعتمد الباحث علي أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة. و قد توصلت هذه الدراسة إلي النتائج الآتية:

- العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلي بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة.

- يعتبر الاتصال المفتوح عاملاً رئيساً لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال علي إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل. ثم توصلت الدراسة إلي جملة من العوامل التي تساعد المؤسسة علي تحقيق جميع أهدافها بفعالية من بينها: وضع الرجل المناسب في

المكان المناسب، القدرة علي اتخاذ القرارات الهامة. الاستماع إلي انشغالات العمال. والاتصال
الهادف. وتوفير الحواجز، تكوين جيد...¹

10. تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر إشكالية التداخل بين المصطلحات والمفاهيم من أبرز الإشكاليات التي يواجهها الباحث المعاصر، إذ أن التداخل اللغوي بين بعض المصطلحات ومشتقاتها قد يخلق انطبعا أوليا بأنها مصطلحات مترادفة يمكن استخدام أي منها كبديل للآخر، في الوقت الذي تعتبر فيه ذات دلالة مختلفة من الناحية العلمية، لذا لا يجوز للباحث أو الدارس أن يتجاوز هذه الدلالات، بل لابد له من التعامل معها وتحديد الفواصل بينها، وذلك حتى يتسنى متابعته موضوعيا وفهم ما يريد قوله والوصول إليه، ومن هنا سعت الدراسة الى تحديد المفاهيم التالية:

أ. العلاقات الإتصالية:

يمكن تعريف العلاقات الاتصالية على أنها " نموذج التفاعل الاجتماعي بين شخصين أو أكثر، ويمثل هذا النموذج أبسط وحدة من وحدات التحليل السوسولوجي، كما أنه ينطوي على الاتصال الهادف والمعرفة المسبقة بسلوك الشخص الآخر، وقد تكون العلاقة الاجتماعية ذات (أمد قصير) كما هو الحال بالنسبة لقائد السيارة الذي يريد إقناع رجل الشرطة بأنه لم يكن مخطئا) أو تكون طويلة المدى (كالعلاقة بين الزوج والزوجة) في تلك الحالة يطلق عليها علاقة اتصالية (طويلة الأجل).

¹- المرجع السابق.

كما تعرف العلاقات الاتصالية أيضا على أنها : " نتيجة التفاعل الاجتماعي التأثير والتأثر أو الأخذ والعطى) بين شخصين يشغلان موقعين اجتماعيين داخل الجماعة أو التنظيم أو المؤسسة الاجتماعية".¹

التعريف الإجرائي:

هي الروابط والآثار المتبادلة بين الأفراد في العمل ، والتي تنشأ نتيجة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم ببعضهم البعض ومن تفاعلهم في بوتقة المؤسسة.

ب. تعريف العلاقات الاتصالية غير الرسمية :

هي مجموع الروابط التي تنشأ بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية نتيجة احتكاك بعضهم ببعض وذلك لوجودهم في مكان عمل واحد وقد تكون عبارة عن معارف سابقة (قراية أو الانتماء إلى نفس المجتمع المحلي) تتوطد في المؤسسة أو تكون عبارة عن علاقات تنشأ أصلا في المؤسسة صداقة،تبادل مصالح مادية ومعنوية).مذكورة تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية.²

ت. الاتصال غير الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية أو التعبير عن خطوة يحددها وتدعمها السلطة الرسمية من خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم من خلال اللقاءات الغير رسمية في أية مناسبة من

¹ - غريب عبد السميع : الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، د ط، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية 2006. ص54.

² - فؤاد شريف : نظام الاتصال و عملية الإدارة، ط 2 ،المعهد القومي للإدارة العليا، 1967 . ص43.

المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص. مثلا حينما يتفاعل زميل من جهة وزميل من جهة أخرى في حفل ويتبادلان وجهات نظر في موضوع يهمهما.¹

ث. الاتصال التنظيمي:²

يؤكد الباحثون عدم وجود تعريف شامل لمفهوم الاتصال التنظيمي، حيث يعرفه كل باحث وفقا لما يراه متلائما مع تكوينه و مرجعيته فلقد عرفه:ديفلور DE FLEUR " بأنه نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية و غير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا و مصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي". ركز هذا التعريف على الرسالة وتنقلها بحيث إعتبر أن المعان التي تنقلها الرسالة تؤثر على الجماعة.

-

أما دانس وزيليكوا DANCE و ZELKO فيعرفانه : " بأنه نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي و الخارجي و يهتم بالمهارات الإتصالية بمنظمة الأعمال" وقدم الباحثين تعريف يركز على مهارات الاتصال داخل وخارج المنظمة .

أما إبراهيم أبو عرقوب فيرى أن الإتصال التنظيمي " عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين."

¹- مصطفى محمود أبو بكر و عبد الله عبد الرحمان : الاتصال الفعال مدخل إستراتيجي لجودة العلاقات في الحياة و الإعلام، جامعة القصيم، الدار الجامعية، المملكة العربية 2007-2008. ،السعودية ،ص26.

²- منال طلعت محمود : مدخل إلى علم الاتصال، د ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011.ص29.

فالتعريف اعتبر أن الإتصال التنظيمي هو نظام معقد مبني على التفاعل الإنساني، والتنسيق بين الأهداف، وتسخير كل الوسائل التقنية اللفظية والمكتوبة.¹

التعريف الإجرائي: هو مجمل النشاطات و الأعمال و السلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات إيجابية بين جماعات العمل المختلفة فيما بينهم في إطار غير رسمي وهو عملية هادفة ، تتم بين طرفين أو أكثر، لتبادل المعلومات و الآراء، وللتأثير في المواقف الاتجاهات والسلوكيات.

ج. الحوار:²

الحوار في اللغة : "يعني التراجع في الكلام، ويقصد به حديث بين شخصين أو أكثر.

فالحوار هو محادثة بين شخصين أو أكثر أو بين شخص وشيء آخر، كما أن الحوار هو مراجعة الكلام بين شخصين أو أكثر ويغلب عليه الهدوء والبعد عن الخصومة والتعصب.³

التعريف الإجرائي:

فالحوار هو تراجع الحديث بين شخصين أو أكثر بطريقة متكافئة في مسألة معينة، ويغلب عليه الهدوء والبعد عن التعصب لإظهار الحق بالحجة والبرهان.

¹-المرجع السابق، ص30.

²-ابراهيم بن عبد الله العبيد، تعزيز ثقافة الحوار ،مركز الملك للحوار الوطني ،ط3، الرياض، 2017، ص35.

³-المرجع السابق ص35.

ح. المؤسسة:¹

هي: "اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد."

وتُعرف المؤسسة أيضاً بأنها تسعى إلى تحقيق هدف ما، سواءً أكان تعليمياً أو وظيفياً أو اجتماعياً. ومن التعريفات الأخرى للمؤسسة هي إنشاء وتأسيس مكان خاص أو عام من أجل تطبيق برنامج مُعيّن أو فكرة ما.

التعريف الإجرائي: المؤسسة هي مجموعة وسائل مادية، بشرية و مالية تستخدم مع بعضها البعض من أجل تحقيق الغرض (أو المهمة) التي أنشأت من أجلها.

¹ - عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفا لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 24.

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : ما هية الاتصال

المبحث الثاني : ما هية الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث : الاتصال المؤسساتي و وسائله

المبحث الرابع : المؤسسة الانتاجية الجزائرية

المبحث الأول: ماهية الاتصال

1- تعريفه

إن كلمة "الإتصال" بالرغم من تداولها الواسع إلا أنها تحمل معاني مختلفة، فقد نستعملها لنعني بها مجال الدراسة الأكاديمي أو النشاط التطبيقي الملازم له، أو بوصفها علماً أو فناً أو علاقات إنسانية أو وسائل اتصال جماهيرية أو إرشادا نفسياً. كما أنها قد تعبر على عملية هادفة، أو طبيعة مقصودة. ولكن هذا التنوع لم يحل دون جعل كل هذه الطرق والمجالات والمعاني تركز أساساً على عنصر مشترك هو "نقل المعلومات"، الذي سنعتمد عليه في تعريفنا لمصطلح "الإتصال".¹

وهناك من يركز في تعريفه للإتصال على البعد الوظيفي الداخلي للمؤسسة، فيعتبره الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، و الذي يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. أما البعض الآخر فيركز على البعد الخارجي، فيعرفه على أنه مجموع الرموز و الرسائل المكتوبة والمسموعة و المرئية التي ترسل من المؤسسة إلى محيطها الخارجي. وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير علاقاتها و أنشطتها خارجياً، و بالتالي فهي تحاول من خلال عملية التواصل أن تتسجم مع واقعها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها.

من خلال ما سبق ذكره يمكن إستنتاج الخصائص التالية للإتصال:²

¹ محمد ناجي الجوهر، الإتصال التنظيمي ، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية ، 2000، ص 18.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بنو المهارات ، الطبعة السادسة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ص 365.

1- الإتصال عملية تفاعل بين طرفين سواء كانا شخصين أو أكثر، الأول يسمى المرسل و الثاني يسمى المستقبل.

2- الإتصال عملية ديناميكية تنتظر للأحداث على أنها متغيرة يجب مسايرتها.

3- الإتصال عملية إنسانية تؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين طرفي الاتصال.

4- عملية الإتصال تعتبر عملية مستمرة عبر الزمن.¹

2- أهداف الإتصال بالمؤسسة:

تسعى المؤسسة من خلال تشجيع عملية الإتصال إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف تتفاوت في أهميتها. بعضها متعلقة بالاتصال الداخلي وأخرى بالاتصال الخارجي، إلا أن الهدف الذي يمكن الاتفاق عليه بصفة عامة هو السعي إلى التأثير على مستقبل الرسالة (المعلومات و البيانات)، مهما كانت هذه الرسالة ومهما كان متلقيها. من بين الأهداف الأساسية للاتصال في المؤسسة نذكر:²

1,2. أهداف الاتصال المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة:

يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تسهيل تدفق المعلومات في هيكل إداري إلى آخر من أجل المساهمة في إنجاز المهام و الوظائف في الوقت المطلوب و بالدقة اللازمة، و يكون ذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب، حسب الخطة و الأهداف

¹ - المرجع السابق، ص 365.

² - ناصر دادي عدون ، الاتصال و كلفته في المؤسسة الاقتصادية ، طبعة الأول ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2010، ص36.

التي تعدها المؤسسة. كما أن للاتصال الداخلي بالمؤسسة دور أساسي آخر وهو المساعدة في إعداد واتخاذ القرارات على مستوى الهياكل و المصالح الإدارية المختلفة. بالإضافة إلى أن عملية الإتصال الداخلي تحفز الأفراد العاملين على بذل مجهودات في سبيل إتقان المهمة من خلال إحساسهم بالمسؤولية. يمكننا تلخيص أهم الأهداف المتعلقة بالإتصال الداخلي بالمؤسسة (بين الأفراد العاملين) في النقاط التالية:

- أ) الإخبار والإعلام، ويتم ذلك عن طريق ملصقات و نشریات تهتم أساسا بنقل المعلومات داخل المؤسسة، والسهر على إعلام الموظفين بالمستجدات الطارئة، وأهم القرارات المتخذة.
- ب) الإعداد لتقبل التغيير، بحيث أن القائد حينما يرغب في التغيير فإنه يلجأ لإعلام الموظفين بذلك، بغرض إعدادهم لتقبل هذا التغيير والمشاركة فيه.
- ج) توضيح وتصحيح المعلومات والآراء.

2.2. أهداف الاتصال المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة:

تتعلق أهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة بالدرجة الأولى بصورتها و شهرتها، حيث نلاحظ أن الاتصال الخارجي يسعى إلى:¹

- أ) بناء إستراتيجية متينة ودائمة للمؤسسة، من خلال التقرب أكثر من الجمهور ومحاولة معرفة ميوله ورغباته، وكذا ما يطلبه من المؤسسة. ب) السهر على حماية وتحسين صورة المؤسسة وكذا تطويرها وذلك دائما عن طريق الاتصال.

¹ - عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، الاتصالات في مجال الادارة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة 1997 ، ص6.

ج) إلى رد الاعتبار للصورة المشوهة عن المؤسسة، سواء بسبب الشائعات أو بسبب خطأ إرتكبه المؤسسة، أو بسبب مرحلة تقهقر كانت تمر بها.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة التي يسعى الاتصال لتحقيقها، فانه كذلك يعمل على الوصول إلى أهداف لا تقل أهمية عن الأولى،

ألا وهي الأهداف التسويقية التالية:

- يسعى إلى زيادة المبيعات كون المؤسسة تعمل من أجل الربح لذا فان الاتصال يسعى إلى زيادة المبيعات، وذلك عن طريق إستخدام رموز ورسائل مختلفة للوصول إلى المستهلك أينما كان.
- يعتبر من وسائل التعريف بالمنتج والعلامة التي تقدمها المؤسسة، وخاصة توضيح الفرق بينها وبين العلامات الأخرى المماثلة.
- معرفة التأثير الممكن الذي تحدثه المؤسسة على الشرائح المختلفة للمستهلكين.¹

3- عناصر الاتصال:²

المرسل: (Sender) هو العنصر الأول بالاتصال، ويعتبر بأنه من يبدأ بهذه العملية، ويمتلك هدفاً من عملية الاتصال هذه تكمن في إيصال معلومة ما، وعرضها إلى الطرف الآخر وهو المستقبل. المستقبل: (Receiver) وهو الطرف الآخر من عملية الاتصال، ويسمى المستلم أيضاً، وهو من يستهدفه المرسل لإيصال رسالته إليه.

¹- المرجع السابق ، ص6.

²- بشير العلق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع الاردن ، 2009 ص 100.

الوسيلة: **(Channel)** وهي الأداة أو التقنية أو الأسلوب الذي يعتمد عليه المرسل في إيصال رسالته للمستلم، قد تكون كتابية أو شفوية أو تكنولوجية. الرسالة: **(Message)** وهي الهدف من عملية الاتصال، وقد تكون معلومة أو غرضاً أو غاية خدمية.

أنواع الاتصال الاتصالي الرسمي: هي الاتصالات التي تنتقل داخل منظمة ما، أو ضمن نطاق هيكل تنظيمي رسمي، ويعتمد على أبعاد السلطة الرسمية وخطوطها، وهي ثلاثة أشكال: اتصالات هابطة **(Down Ward Communication)** والاتصالات الصاعدة **(UpWards Communication)** والاتصالات الأفقية.

الاتصال غير الرسمي: هو نوع من أنواع الاتصالات التي لا تتقيد بقنوات رسمية ولا ترتبط بموقع جغرافي رسمي محدد، وتعتبر العلاقات الشخصية، ومدى قوتها عاملاً رئيساً في نجاح وإتمام هذا النوع من الاتصالات، ويقسم إلى عدة أنواع: الاتصال الشخصي **(Personal Communication)**. الاتصال الكتابي **(Writer Communication)** أهمية الاتصال تحظى وسائل الاتصالات بأهمية بالغة في حياة الأفراد والمنظمات: وسيلة لنقل الأفكار والمعلومات. أداة ذات فعالية وكفاءة عالية في مواكبة التطوير. متطلب أساسي لصقل الشخصية ونموها. أداة للربط بين الوحدات الإدارية في المنظمات والمنشآت. وسيلة لتواصل المنظمة مع البيئة المحيطة بها. وسيلة يستخدمها الإنسان للتعبير عن إحساسه. أداة أو أسلوب للتأثير على الأفراد والسيطرة عليهم. وسائل الاتصال المراسلات الكتابية. الاتصال الشفهي، وهو العلاقات الشخصية ويكون غالباً وجهاً لوجه. الاتصالات السلوكية واللاسلكية ومنها: البث التلفزيوني. الراديو. الهاتف. الاتصالات الإلكترونية، ومنها: البريد الإلكتروني. الإنترنت. المنتديات. مواقع التواصل الاجتماعي.¹

¹-المرجع السابق، ص100.

4- معوقات الاتصال بين المورد البشري في المؤسسات

تتعرض عملية الاتصال كغيرها من أنشطة المؤسسة لمجموعة من المعوقات:¹

- أ - المعوقات الشخصية: يوجد مجموعة من المعوقات قد توجد في المؤسسات والمجتمعات في صورة شخصيات قد تسبب سلوكها معوقات للاتصال، ومن أمثلتها:
 - الشخص الذي لا يقوم بأداء مهام منصبه ودوره في العمل،
 - الشخص الذي يتسبب في ضياع وقته ووقت الآخرين من زملاء.
 - الشخص الذي يتعامل مع الأفراد بمكيالين و يقوم باستفزاز الآخرين.
 - الشخص الذي يحاول فرض رأيه على الآخرين باستخدام أسلوب الترهيب.
 - الشخص الذي يتهم بصفة مستمرة على مجريات الأمور وما يدور في المؤسسة بالإضافة إلى الاستهتار بكلام الرؤساء،
 - الشخص الذي يظن أنه يعرف كل شيء ويفرض ذلك على الآخرين،
 - الشخص الذي يشكو بصفة مستمرة في كل موقف ومن كل شخص ومن كل قرار، ويقوم بذلك لكل فرد يقابله سواء إن كان في إدارته أو أي إدارة أخرى.

¹ - محمد حافظ حجازي ، وسائل الاتصال التنظيمي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية ، 2006 ، ص .

- ب- المعوقات التنظيمية: تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، نجد:¹
- عدم وجود هيكل تنظيمي ملائم يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
 - عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات.
 - عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
 - عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.
 - التقصير في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية وما توفره من معلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.
- ج - المعوقات البيئية: تتجم عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وأهم هذه المعوقات ما يلي:
- اللغة: إن طبيعة اللغة المستعملة قد تشكل عائقاً في عملية الاتصال بين الأفراد.
 - التشتت الجغرافي: إن بعد المسافة بين مراكز إتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.²

¹ - مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت 1982 ، ص118.

² - المرجع السابق، ص118.

5-العوامل المساعدة على تطور الإتصال بين المورد البشري

إن الإتصال بين المورد البشري داخل المؤسسات يرجع لعدة عوامل نوجزها فيما يلي:¹

1-**المنافسة بين المؤسسات:** لقد إزداد إهتمام المؤسسات بالإتصال بسبب ممارسته من طرف المؤسسات المنافسة. كما أن الهياكل المنظمة ترغب في اتصال أقوى وأسرع لكي تسمع صوتها وتتنجز مصالحها مع أو قبل غيرها. فهي تعبر عن وجودها لأن المنافسين يقومون بذلك.

2-**تعود العاملين على هذا النوع من الاتصال:** إن هذا النوع من الاتصال يتطور لأن العاملين بالمؤسسات تعودوا عليه و أصبحوا يطالبون به، مما استوجب تفاعل المؤسسات مع هذا الطلب، من خلال إيجاد قنوات للتواصل بين الإدارة والعمال للوقوف على مختلف الإنشغالات و المطالب، الأمر الذي يدفع إلى تحفيز العمال لأداء مهامهم.

3-**تطور وسائل الاتصال:** إن اعتماد المؤسسة على وسائل الإتصال الحديثة (الأنترنت و الإنترنت)، بالموازاة مع الوسائل المعتادة (الهاتف و الفاكس) من شأنه أن يحفز المورد البشري بالمؤسسة على إيصال جميع البيانات و المعلومات بالسرعة و الدقة المطلوبة و أيضا في الوقت المناسب.

يجب الإشارة هنا إلى أن وسائل الاتصال الأكثر فاعلية و الأكثر تأثير هي التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال التي تعني أساسا تلك الموصولة بالكمبيوتر: بنوك المعلومات، البريد الإلكتروني، المحاضرات المدعمة بالكمبيوتر، الفيديو تيكس، التلفزيون التفاعلي بالكبلات، نظام الفيديو ديسك (الأقراص التسجيلية)، الإنترنت، الاكسترانت، وكل التطبيقات المعلوماتية عن بعد (Télématique).

¹- ناصر قاسيمي، الإتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011، ص

6-أنواع مهارات الاتصال:¹

- مهارات إتصال شفوية: (محادثة) تعتمد على الإتصالات والتعبير والتكلم. ويحدث ذلك أثناء الاجتماعات أو المناقشات المباشرة وجها لوجه.
- مهارات إتصال مكتوبة: أو عن طريق المراسلات وتعتمد على قدرات الفرد في التعبير الكتابي. ويحدث ذلك عند إرسال التعليمات والأوامر المكتوبة لضمان سير العمل في المؤسسة.
- مهارات الإتصال الهاتفية: ويتم ذلك باستخدام الهاتف أو الكمبيوتر، عندما يكون هناك ضرورة لإنهاء الأعمال بسرعة، والتي يمكن الاتفاق علي تنفيذها عن طريق الاتصال الهاتفي. هذا بالإضافة إلى احتمال أن يكون الأفراد المعنيين بالاتصال علي مسافة بعيدة مع عدم وجود وقت كافي لمقابلتهم وجها لوجه.
- مهارات التفاوض: تكون فيها عمليات الاتصال مباشرة في مناخ يتواجد فيه طرفي التفاوض علي مائدة الحوار باستخدام أساليب مختلفة من الإقناع.
- مهارات عرض وتدريب: وفيها يتم عرض محتوى محاضرة أو موضوع معين عن طريق استخدام أحد وسائل العرض كاستخدام الشرائح الضوئية أو جهاز الكمبيوتر.

¹- محمد محمود مهدي،الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،1993، ص101.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

- تمهيد:

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤس والمرووسين والاتصال مع العملاء، و الاتصال مع الزملاء و يعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بنط علاقات إنسانية داخل المنظمة والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرووسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، ونظرا لأهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسة والدور الذي يحتله وجب التعرف عليه .

1- مفهوم الإتصال التنظيمي¹

والإتصال التنظيمي هو " تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى.

ومنه يشير الإتصال التنظيمي إلى أنه عملية هادفة تحدث في إطار التفاعل بين الفاعلين في المنظمة لنقل المعلومات بفاعلية بإستخدام وسائل التي تؤدي إلى ذلك.

¹ - علي عياصرة، ختام الغناتي، الإتصال المؤسسي في الفكر التربوي (بين النظرية و التطبيق)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن،

2- أشكال الاتصال التنظيمي¹

يتكون الهيكل التنظيمي من عدة وحدات ومستويات مختلفة التي بدورها تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يعدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله ، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة ، إذ أن هذه الأخير هو الذي يحدد المهام التنظيمية التي تربط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيث وحدة صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال يجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات وكذلك العلاقات الوظيفية وبحواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية ، ولكلاً النوعية من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال ، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والتعليقات والمطلب الى مختلف المستويات والأقسام ، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي تعبر عنها بالهيكل الرسمي ، والذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات بهذا يمكن الحديث عن الاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي الرسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي.

¹ - محمد يسري ابراهيم عيس،الاتصال و السلوك الإنساني ،البيطاش للنشر و التوزيع،الإسكندرية،1999، ص113.

أ- الاتصال التنظيمي الرسمي: ¹

تعريفه: هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصال الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض ، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى الى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية العليا للمستويات الأدنى هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ، ويكون في مسارته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه يمكن أن تعرف الاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي على شكل خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذه النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي أو محوري ، وتتبع العلاقة في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتفيد بلوائح معينة .

- مهامه : ويمكن اجمال بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

-نشر أهداف المنظمة وقيامها وفلسفتها.

-اعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانيتها وتطلعاتها.

-ابلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر الى العاملين.

-الحصول على المعلومات البيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.

¹- حسان جيلالي ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 ص 49 .

-توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.

الأوامر الذي يصعب في النهاية في اجاه تحقيق الأهداف وخدمة مصالح العمل من التأشيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف¹

- الاتصال النازل:²

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل ، وبناء عليه تتحقق الرسائل من قمة التنظيم أو من التنظيم الى أدناه ، وقد يكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الدنيا مباشرة وذلك فان هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم وله هدفان هما:

-توصيل المعلومات الى المرؤوسين بطريقة صحيحة واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

-قبول المستقلين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

وما كثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات والنشرات الخاصة بموظفينا ، كاتبات التنظيم مجالات الحائط ، تقرير النمطية... الخ وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المناسبة من الأعلى الى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة وهذا عن طريق التغذية الراجعة .

-ويمكننا التطرق الى مزايا ومعنويات هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

¹- المرجع السابق، ص49.

²- جمال محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن ادريسي ، السلوك التنظيمي ، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ،الدار الجامعية للطباعة و النشر، لإسكندرية ، 2000 ، ص 452 .

- مزايا الاتصال النازل:

-تعليم الموظفين وتوجيههم ، وتوضيح المواقف المختلفة لهم وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على وجود عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بان الفرد يعمل دون أن يدرب لماذا ؟ كيف ؟ أو متى ؟ .

-يمكن من خلف الشعور لدى الموظفين بأنه موضع اهتمام وتقدير للإدارة في المستويات العليا.

-تمكن العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وموقف الإدارة منها. مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة .

- معوقات الاتصال النازل:

ان أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع الى معوقات عدة نذكر منها:

-ان العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل الاتصال ميكانيكية وكتابة وينحاز الاتصالات الشفهية والمواجه وجها لوجه مما ينعقد للاتصال قيمته وهدفه .

-أسلوب الفترة من قبل المسؤولين من خلال حجزهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعطى هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في أحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين .

-نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين ، وعدم ادراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم الم يجب نقلها للآخرين.

-مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه والخبرات السابقة معه... وكل هذا من أنه يؤثر سلبا على الاتصال والعكس .

-التوفيق ويقصد ليه الوقت المناسب للاستقبال التلقي للرسالة وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقى الرسالة.¹

- الاتصال الصاعد:²

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا الى المستويات العليا وبعد هذا الاتصال حاسما ومهما للنمو وتطوير التنظيم.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من "ليسلي وليود" في اربع نقاط والتمثلة في:

*المعلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية

*مشكلات العمل تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة شكاوى ومشاكل التي يعاني منها الفاعل.

*أفكار حول تحسن سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو أداء عملها.

*معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

¹ - سمرة عسلي ، الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الإتصال الداخلي للمؤسسة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم قسم علم النفس ،جامعة قسنطينة ، 2006/2007 ، ص 40 .

² - المرجع السابق، ص 57 .

- مزايا الاتصال الصاعد:

-تمكين الأفراد من التغيير عن إحساساتهم ومشاعرهم وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم .

-يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها

المساعدة في زيادة الالتزام جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرض الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه يعتبر المرؤوس جزء هام في المنظمة مما يجعله يبدي كافة البيانات والمعلومات التي يلتمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل ، حتى يمكن الإدارة تطوير وتحسين ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

- معوقات الاتصال الصاعد:

-محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك ذلك أثر إيجابيا لدى الرئيس ، وقد يتطلب ذلك ادخال تعديلات لازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.

-البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين .

-التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتباراته من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية .

-حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسية الباب المغلق ، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويعرقل عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن سمع المدير ويأخذ عليه أن ينقل انباء سارة وغير سارة بصورة دائمة.

والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وسياسة اتباع الباب المفتوح من قبل الرؤساء.¹

الاتصال الأفقي:²

يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري ، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق والتكامل وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء المقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمدراء الفرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية.

وظائف الاتصال الأفقي:

أ-التنسيق للقيام بمهمة

ب-حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع كل مشاكل تعرض لها المنظمة

ج-تبادل المعلومات

د-حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع امضاء إدارة أو اداريين قد نشب صراعا بين أعضاء كل إدارة أو بين اداريين حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة ويقبل من الجهة والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

¹-المرجع السابق ،ص58.

²- عبد الغفار حنفي و حسين القزاز، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد،الدار الجامعية الإسكندرية،1996،ص399 .

- مزايا الاتصال الأفقي:

- يسمح بوصول المعلومات والأداء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا ، الأمر يعطي للمدربين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم.
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم شركاء في الإدارة أكثر منهم المرؤوسين عليهم.

-معوقات الاتصال الأفقي:

- ان تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة حلف أنواع متعددة من الولاء داخلها الى الحد الذي يجول دون تحقيقها.
- ان هذه الاتصالات اذ ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشبكات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.¹

الاتصال المحوري :

- ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو السائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليت بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج أحد أقسام إدارة التسويق.

¹ - شهرزاد حلو، خامسة رمضان ، خديجة نوي ، تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية و الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بولاية بسكرة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام و الاتصال لتخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة ،2008/2009 ص46.

ان عطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي الى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سير المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وصورة واضحة ومنتظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل ابداء آراءهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على نتيجة وزيادة الدوافع الداخلية للعاملين ، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.¹

ب-الاتصال غير الرسمي:²

تعريفه:

-الاتصال التنظيمي غير رسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قيام الاتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط رسمية محددة .

-هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغيير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعة أو طريقة أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظر لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية حيث يتعذر كتبه تماما -إذا الاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطريقة غير مضبوطة ويكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة ويظهر لنا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب والأفكار التي قدمها

¹ - عبد الله الطويرقي،الاتصال المعاصر (دراسة في الانماط و عالم لوسيلة)، الطبعة الثانية،مكتبة عبيكان،الرياض،1998. ص128.

² - محمد سلامة غباري والسيد عبد الحميد عطية،الإتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق،المكتب الجامعي الحديث مصر،1991،ص27.

أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية ، اذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة.

-دافع وجوده : توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير رسمي ، وهذه الدوافع هي:

أ-وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في أشبعها.

ب-رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور.

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

د-اتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومع حرية التعبير والمشاركة لأفراد و العاملين.¹

- سلبياته :²

-انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك اثار سلبية على الأداء الوظيفي والعلاقة الإنسانية داخل الإدارة

-يؤدي أحيانا الى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقة الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الاشاعات وسوء الفهم مثلا.

¹ - هالة منصور، الإتصال الفعال ، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته ، المكتبة الجامعية ، الأزاريطة، الإسكندرية ، 2000 ص 50 .

² - مصطفى حجازي،الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة،المؤسسة الجامعية للنشر .والتوزيع، بيروت، 1982، ص118.

من خلال كل هذا ينبغي على المدير أو المنظمة الاستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الاتصال غير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي ونفادي الصعوبات والنزاعات القائمة داخل التنظيم ، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي ينوعه الى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.

3- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.

-ان نجاح أي منظمة في تحقيق أهداف يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر اليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاته وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة

-تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعرف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء وإنتاجية العامل

-ويفضل الاتصال التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على "توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال"

-تتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينما يسعى المديرين والأفراد الى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فانه لا يمكن وضعها الى حين الواقع يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة.

-الاتصال الشامل حسب روقوبي (1988) ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير اتصلي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة.

كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة للإعلام الرؤساء بما ثم إنجازهم وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها وبذلك يتخذ أهمية الاتصال في تصنيف الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال الى تحقيقها.¹

لتحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها بعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة المشاركة في المعلومات يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

1- توجيه سلوك الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم

2- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم

3- اتخاذ القرارات حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات وتقييم نتائجها.

¹ - ناصر داداي عدون : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، ط1، الجزائر 2004 ص66.

4-التعبير عن المشاعر الوجدانية يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم عن المشاعر الوجدانية يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداع رأيه في موقف دون حرج أو خوف .

5-يمكن ادراج هدف اخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقته والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العملي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل مبرز مفعولها بالنسبة الى المنظمة.¹

4- معوقات الاتصال التنظيمي²

ان العليمة الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تجد من فعاليتها وتؤدي بها في الغالب الأحيان الى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ولذا لا بد من التعرف أو الوقوع على هذه المعوقات التي يتم تجنبها أو التقليل منها معالجتها بشكل يؤدي الى زيادة فعالية الاتصال والوصول الى الأهداف المطلوبة وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

-معوقات نفسية.

-معوقات تنظيمية.

-معوقات اجتماعية وثقافية.

¹-المرجع السابق ،ص67.

²- بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة ، دار اليازوري ، ط1، الأردن - عمان ، 2009 ص88.

- معوقات النفسية وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحت أثر عكسيا الفروق الفردية يختلفون في أحكامهم على الأشياء فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

- تباين الإدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إدراك وفهم الآخرين لها وعدم انتباه المستقل الى محتوياتها وإدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية الى اختلاف المعاني التي يعطونها لأشياء كما أن الكلمات المنتظمة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص.

- تكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل اليه في الأسباب التالية:¹

- أ) تأثير التوقعات الحاجات والخبرات السابقة للمرسل اليه على ادراكه المقومات الرسالة
- ب) مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع الدرجة ومستوي وعي المرسل اليه.
- ج) درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة جانب المرسل اليه.

الإدراك الانتقائي : يمثل الفرد للاستماع الى ما يناسب مع معتقداته وأفكار وآرائه والعمل على اعافه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار .

¹ - شعبان علي حسين السيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي ، ط1 .الإسكندرية 2009ص45.

الانطواء :

-عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

-تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

اللغة : هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومات أو الفكرة من خلاله أما شفاهية أو كتابة إلا أن اللغة قد تتحول الى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعلم والثقافة ، مما يؤدي الى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل من طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال ، ان الاتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر ولكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون. بها وطبيعة الحال فان مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة ، أما الشفهية فان الفرض تبقي متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.

الانفعالات : ان الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقها ستحدد ما اذا كانت المعاني صحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة

الاختلافات الوراثةية : ان المقصود بالاختلاف الوراثةية هي تحديد كل مرسل المعلومات ومتلقها ومعرفة ما اذا كان اصلها متجانسا نسبيا و تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف ان مركز الانسان في الحياة يشكل بقوة أفكاره واتجاهه

تنقية وغريبة المعلومات : تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة ونشير الى استعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابيات أو زيادة قيمتها من متطور المستقبل فالمرؤوس قد يخفي

أو يعدل معلومات غير مفصلة في الرسائل الموجهة الى رؤسائهم ويمكن السبب في اللجوء بثقة المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.¹

المبحث الثالث: الاتصال المؤسساتي ووسائله

1- مفهوم الاتصال المؤسساتي: ²

بديهى جداً في أن يكون للاتصال أهمية كبرى في العلاقات الاجتماعية، فهو العملية التي تسمح بتجديد المعاملات فيما بين الأفراد والسؤال الذي يمكن طرحه، ما هو مفهوم الاتصال المؤسساتي؟ وقبل الخوض في تحديد هذا المفهوم المركب، فحري أن نشير الى علاقة الاتصال بالمؤسسة. ينظر الى المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم بحكم طبيعة النشاط والوظيفة التي يؤديونها في المؤسسة.

وهذا ما جعلنا نحاول توظيف الاتصال ليس فقط كوظيفة طبيعية في المجتمع وإنما كوظيفة اساسية داخل المؤسسة القائمة على تنظيم وتوجيه المعاملات التي تحدث بداخلها لأجل تحقيق الهدف المنشود. ولبيان هذه العلاقة يطرح ا. سيمون (Simon.A) نقاط الاختلاف الموجودة بين الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة وبين ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد، فيقول: ³

-الجماهير التي يتوجه إليها الراديو أو التلفزيون ليس بينهم أي قاسم مشترك إلا المصطلح التقني، كما أنهم لا يتقاسمون معرفة مخصصة، فمن الصعب معرفة أفكار وتوجهات الجماهير في نفس الوقت الذي يتلقون فيه الرسائل من وسائل الإعلام .."فحسبه، يتوقف دور وسائل الاتصال الجماهيرية على

¹-المرجع السابق، ص46.

²- بشير العلق، مرجع سابق ص67.

³- شعبان علي حسين السيسي، المرجع السابق، ص68.

إرسال المادة الإخبارية والإعلامية دون أن يكون لذلك استجابة من قبل المستقبل على عكس ما يحدث بين طرفين أو شخصين داخل المؤسسة يمتلكان نفس مجال التخصص والمعرفة، الشيء الذي يسمح لهم بالحوار، الاتصال وإرسال وتبادل رموز مفهومة في إطار عملية التأثير والتأثر .

وحسبه أيضا ، تتم عملية استقبال الأفراد للمعلومات والأوامر في إطار معاملاتهم مع مختلف أجهزة المؤسسة وأعضائها انطلاقا من تجربة طويلة في المعاملات والمعرفة المعمقة للمحيط الداخلي التي تسمح بتكون رصيد معرفي عن كل شخصية وقدراتها فما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد، هو اتصال جامد فليس هناك تفاعل، فالعملية تنحصر في إرسال المعلومات فقط. ليس هناك عامل التفاعل الذي نجده في الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة... "كما يطرح ا.سيمون (Simon. A) أيضا، مصطلح "الدور الإجتماعي" فيقول : "إن الأدوار داخل المؤسسة على عكس مختلف الأدوار التي يقوم بها الأفراد، هي ليست فقط الفكرة التي يجب أن يحفظوها،

بل هي في ما يمكن أن يستوعبه الفرد من دور عن طريق أشخاص آخرين، هم على ارتباط أو علاقة معه على غرار ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد من عملية تقنية فقط قائمة على نقل المعلومات دون وجود تفاعل وانسجام، فإن وظيفة الاتصال داخل المؤسسة، هو كل فعل اتصالي يكون الهدف منه تبادل المعلومات والتفاعل فيما بين أعضائها في أدوار منسجمة.

وعليه، فالالاتصال المؤسساتي هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحداث تغيير على الطرف الآخر سواء كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات، تعليمات أو توجيهات، القصد منها السير الحسن لنشاط المؤسسة¹ .

¹ -شعبان علي حسين السبيسي، المرجع السابق، ص68.

2- وسائل الاتصال المؤسسي

بعد الحديث في المبحث السابق عن أهم نوعين في الاتصال المؤسسي وهما الاتصال الرسمي وغير الرسمي، فإننا سنستدرج أهم وسائل الاتصال داخل المؤسسة وكذلك المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار في عملية اختيار تلك الوسائل:¹

- وسائل الاتصال داخل المؤسسة:

- **الملصقات الحائطية** : تعتبر الملصقات بمختلف أنواعها من أكثر الوسائل استعمالاً في الاتصال المؤسسي ومن أهم أنواعها نذكر :أ- مذكرة المصلحة " service de Note :تحتوي مذكرة المصلحة على تعليمات وتوضيحات عن موضوع ما بأسلوب . بسيط، دقيق ولا يجذب فيها الجمل الطويلة ..."

كما أنها من أكثر الوسائل استعمالاً من قبل الإدارة المؤسسة لإعلام موظفيها بأهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم لكن هناك من المؤسسات التي لا تقوم بإصدار هذا النوع من الوسائل، اعتقاداً منها بأنها سوف لن تقرأ، لذلك تقوم بإصدار جريدة المؤسسة، الأكثر استعمالاً في المؤسسات الضخمة.²

ب- **الجدول الملصقة** : يهدف هذا النوع من الملصقات على وجه الخصوص إلى " : تنظيم أهم المعلومات والمعطيات المتعلقة بنشاطات مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة ... " لكن ما يعاب على هذا النوع من الوسائل هو صعوبة عملية إعدادها، إذ تتطلب وقتاً وبالتالي فهي لا تواكب المعلومات الآتية التي قد تعرفها المؤسسة. أضف إلى ذلك، فهناك من المؤسسات التي تحتكر

¹ - فضيل دليو : (أ)،الاتصال في المؤسسة، (د. ط)، مؤسسة الزهراء، الخروب، 2000 ص200.

² -المرجع السابق ،ص200.

المعلومات على مستوى مصالحها. وهذا ما يؤثر على عملية إعداد هذا النوع من الملصقات. وعليه، فالمؤسسات مطالبة بتجاوز السلوكات البيروقراطية في إعلام مختلف أعضائها وهذا حتى تواكب الجداول الملصقة أهم وآخر الأحداث التي قد تعرفها المؤسسة.

الرسائل : هي الرسائل التي يقوم مسؤول المؤسسة بإرسالها إلى الموظفين والمتعلقة بموضوع مهم أو شخصي أو لتقديم تشكرات تقديرا لمجهود معين¹

التقارير : تعد التقارير من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة وتلخص التقارير محتوى ندوة أو إجتماع معين ومن أهم محتوياتها، نجد:

1- العنوان : موضوع التقرير .

2-مقدمة عن المشكل: ملخص عن المضمون

3- عرض القضية: حوصلة سريعة

4- تحليل الحلول الممكنة : إبداء الحكم

5- الحل المقترح: تقديم رأي الجماعة أو الرأي الشخصي

6- الخلاصة: إقتراحات محددة مع توضيح سبل تحقيقها على أرض الواقع

جريدة المؤسسة : هي الأكثر شيوعا وأهمية في الاتصال المؤسساتي كما تعتبر جريدة إتحاد الصحف والصحافيين للمؤسسات الفرنسية (UJF) أهم نموذج عن هذا النوع من الإصدارات .وهي على غرار الإصدارات الكتابية الأخرى "تحتوي على معلومات مفصلة دقيقة وتحليلات معمقة ...". لذلك نجدها عادة ما تتكون من عشرين (20) صفحة، كما أنها تستعمل في الاتجاهات الثلاثة

¹ - فضيل دليو: (ب)، اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر، مصر، 2003 ص40.

للاتصال المؤسساتي : النازل، الصاعد والأفقي بحيث تستعملها الإدارة لإرسال قراراتها وتعليماتها وأداة هامة يعبر من خلالها الموظفون عن انشغالهم و أخيرا وسيلة للتواصل والاحتكاك فيما بين الموظفين.

-السريعة المعلومات: تتميز بالآنية في نشر المعلومات على مستوى المؤسسة، رسائلها قصيرة ومختصرة.

ومن أهم مميزاتنا :- متعلقة بالحدث- معلومات خام-رسائلها سريعة و دقيقة-سريعة الاستهلاك والزوال.¹

3-معايير اختيار وسائل الاتصال المؤسساتي² :

إذا كان صاحب الحملة الانتخابية يضع لحملة الدعائية لجنة مختصة في انتقاء الوسيلة الإعلامية الأكثر فعالية في تمرير رسائله إلى الجماهير ليتم إقناعهم بها من جهة وإذا كانت عملية إختيار الصحفي للعمل في صحيفة ما تتم وفق مؤهلاته الثقافية وعلاقاته المتعددة مع الأفراد من جهة أخرى فإن القاعدة هي نفسها التي تحدث في إطار اختيار أدوات الاتصال داخل المؤسسة والتي تخضع لمجموعة من المعايير، أهمها:1-البساطة والإستقلالية : وتعني القدرة على تحريك الوسيلة بكل سهولة مع مراعاة التكلفة التي يمكن أن تتطلبها من ميزانية المؤسسة.على أن تكون مستقلة عن كل جهة في المؤسسة وعدم استعمالها لأغراض دعائية

2-المصداقية : كلما كانت تتمتع الوسيلة الاتصالية بالمصداقية على مستوى المؤسسة كلما وثق فيها الموظفين و من هنا، تعتبر جريدة المؤسسة من أكثر الوسائل تحقيقا لهذا المطلب.

¹-المرجع السابق، ص41.

²- محمود عوده: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، (د.ط)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998 ص75.

3-التدقيق في الجمهور المستهدف : كلما كان الجمهور المستهدف مُدَقَّقُ الخصائص كلما كان مضمون الرسالة التي تتضمنها الوسيلة الاتصالية متوافقا مع ذلك فالإطار السامي ليس كالعامل البسيط فكلا الطرفين له خصائصه المهنية المختلفة وهذا ما يتطلب التدقيق في اختيار الوسائل والرسائل، لكن المبالغة في التخصيص قد يؤدي إلى تهميش باقي أطراف المؤسسة.

4-أن تكون في متناول جمهور كبير : وذلك يعني، كم هو عدد الموظفين ؟ كم نحتاج من وسيلة لتغطية هذا العدد؟ مثل هذه الأسئلة مهمة في عملية انتقاء وسيلة الإتصال التي يجب أن تشمل رسائلها عددا كبيرا من الموظفين دون استثناء.

5-السرعة : كلما كانت وسيلة الاتصال سريعة كلما كانت رسائلها آنية تتماشى مع آخر المعلومات و الأحداث التي تعرفها المؤسسة. وأحسن مثال على ذلك، نجد المعلومات السريعة (Info Flash) والملصقات الحائطية التي هي سريعة الاستهلاك مقارنة بجريدة المؤسسة التي تتطلب وقتا في عملية إعدادها وتوزيعها .وعليه، فأهم الشروط الواجب توفرها في عملية اختيار وسائل الاتصال المؤسساتي هي: البساطة و التكلفة أقل، المصداقية، السرعة¹.

المبحث الرابع: المؤسسة

تمهيد: تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة و تعتبر المؤسسة المصغرة أحد أنواع المؤسسات الاقتصادية، التي شهدت في الآونة الأخيرة اهتماما بالغا من العديد من الدول متقدمة منها أو نامية وهذا لما تتميز به هذا النوع من المؤسسات من خصائص ومميزات، أدت بها إلى الوصول إلى نتائج ملموسة حيث أثبتت قدرتها في معالجة

¹ - المرجع السابق، ص76.

المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة وبدرجة أكبر من المؤسسات الكبيرة.

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية¹

إن عملية إعطى ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت أراء 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.

- تشعب واتساع 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 والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطى تعاريف مختلفة للمؤسسة.² ومن هنا جلت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف. وفيما يلي ندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها:

¹- أيت عيسى عيسى: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر آفاق وقيود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، قسم علوم الإقتصاد والقانون، عدد 6، السادسي الأول 2009. ص100.

²- المرجع السابق، ص100.

- تعرف على أنها «اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى» .

- وتعرف كذلك على أنها « شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة» .

- كما تعرف « أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أدا المهام المنوطة بها من طرف المجتمع¹» .

2- أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشاءهم للمؤسسة،

إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:²

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير مؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009. ص55.

² - صامويل عبود، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر. ص38.

1- الأهداف الاقتصادية

1-1 تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى و الاستمرار في الوجود.

1-2 عقلنة الإنتاج : أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

1-3 تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع: وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج مايلي:

- مستوى عالي من المرونة؛

أ أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير؛

أ أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

2- الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه مايلي:

1-2 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 الأجور

تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي.¹

3-وظائف المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أدائها دورها الاقتصادي والاجتماعي:²

1- **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.

2- **وظيفة التمويين:** التمويين كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليا من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويين تنقسم إلى مهمتين فرعيتين: مهمة الشراء ومهمة التخزين.

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

¹-المرجع السابق، ص39.

²- عمر صخري، "اقتصاد مؤسسة"، ط6، ديوان المطبوعات اجلامعية، اجلزائر، 2008.ص90.

ب- 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 المطلوبتين.

3- وظيفة الإنتاج: يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها وبقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية و بالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة. ويمكن تعريفها بأنها "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح"¹.

4- وظيفة التسويق: يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه و اهتمام العديد من الاقتصاديين و الباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة و تركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق. ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية و التقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب.²

¹-المرجع السابق، ص91.

²-عمر صخري، المرجع السابق، ص91.

4- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:¹

أولاً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعاً لمعيار الحجم يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها استناداً 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: معايير كمية و معايير نوعية.

1- المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية

حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية استناداً إلى مؤشرات كمية ذات طابع إحصائي ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام هي:

- معيار عدد العمال (حجم العمالة).

- المعيار المالي أو النقدي والذي يضم معيار رأس المال المستثمر ومعيار حجم المبيعات.

1-1 معيار عدد العمال أو حجم العمالة: يعتبر هذا المعيار الأكثر شيوعاً واعتماداً على الإطلاق

في العديد من الدول، حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بين مختلف

أحجامها استناداً على حجم اليد العاملة في المؤسسة. ويتم الأخذ بهذا المعيار في العديد من الدول

نظراً للخصائص الذي يتميز بها وهي:

¹ - وارة بولحبال، تطور علاقة الدولة بمؤسساتها العمومية الاقتصادية في النظام الجزائري ، رسالة ماجستير في العلوم القانونية، جامعة الجزائر. 2003 ، ص44.

- الثبات النسبي حيث لا يتأثر هذا المعيار بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة عامل التضخم.
 - كذلك توافر البيانات إلى حد كبير وسهولة الحصول عليها من المؤسسات.
 - لكن هذا المعيار من جهة أخرى له سلبياته وقد وجهت له عدة انتقادات أهمها.
 - أن العمالة المؤقتة تؤدي إلى تغيير حجم المؤسسة من وقت لآخر.
 - كذلك 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، وبالتالي يمكن أن تقع في نفس الإشكالية في عملية تصنيفها أي يمكن اعتبارها كبيرة بالرغم من كونها صغيرة¹.

1-2 المعيار المالي أو نقدي:²

1-2-1 معيار رأس المال المستثمر:

يتم تصنيف كل نوع من المؤسسات ووضع الحدود الفاصلة فيما 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.

¹-المرجع السابق، ص45.

²-لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 - 2005، ص: 77.

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.

1-2-2 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 معا في معيار واحد، وذلك عن طريق وضع حد أقصى للعمالة بجانب مبلغ معين لرأس المال المستثمر.

1-2-3 معيار حجم المبيعات أو حجم الإنتاج أو رقم الأعمال:

هناك بعض الدول تستخدم هذا المعيار لتحديد حجم المؤسسة، حيث كلما كبرت نسبة مبيعات المؤسسة كبر حجمها، حيث تستخدم حجم الإنتاج إذا كانت المؤسسة تتحصل على إيراداتها من مصدر واحد، وتستخدم رقم الأعمال إذا كانت تحصل على إيراداتها من مصادر مختلفة.

كذلك يعاب على هذا المعيار انه يتطلب تعديلا مستمرا وفقا لتغيرات الأسعار ومعدلات التضخم.¹

¹- المرجع السابق، ص: 78.

5- خصائص المؤسسة الاقتصادية¹

تتميز المؤسسة الاقتصادية بالعديد من الخصائص ومنها:

الشكل الاقتصادي: هو الشكل الخاص بوسائل الإنتاج أو الخدمات أو السلع التي يستخدمها المستهلكون، ويساهم باستمرار عملية الإنتاج وتحديد الأهداف، والأساليب الخاصة بالعمل وتوفير الموارد المالية؛ عن طريق الحصول على القروض المالية؛ لذلك تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى صناعة الأهداف الخاصة بها، وتحرص على المساهمة في تحقيقها.

الشكل التقني: هو المفهوم الذي يشمل التقنيات الحديثة والتكنولوجية التي تتطور بشكل مستمر؛ حيث تحصل كل دورة من دورات الإنتاج على مُدخلات جديدة، وتعطي معلومات تكنولوجية جديدة.

الشكل القانوني: هو امتلاك المؤسسة شخصية مستقلة وقانونية، واسماً خاصاً بها، وميزانية مالية، وصلاحيات، وحقوقاً تكون مسؤولة عنها أمام القانون. **الشكل الاجتماعي:** هو الطابع الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية بالنسبة للموظفين والعُمال، كما يشير إلى مساهمة المؤسسة بتقديم العديد من الفوائد للأفراد في المجتمع .

¹-لخلف عثمان، مرجع سابق، ص50.

الفصل الثالث :الإطار التطبيقي للدراسة

1 - عرض و تحليل بيانات المحور الأول

2- عرض و تحليل بيانات المحور الثاني للاستبيان

3 - عرض و تحليل بيانات المحور الثالث للاستبيان

4- النتائج الجزئية للدراسة

5 - النتائج العامة للدراسة

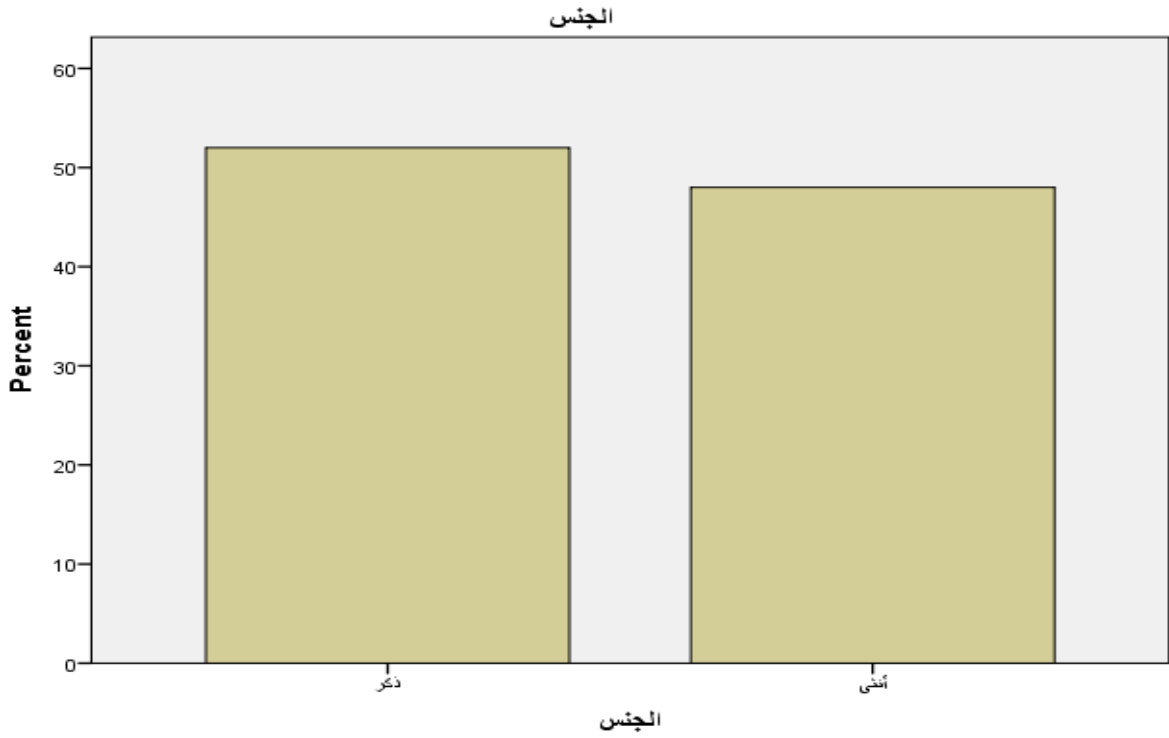
6 - صعوبات الدراسة

7- الاقتراحات و التوصيات

1- عرض وتحليل بيانات المحور الأول (البيانات الشخصية)

الجدول رقم(01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
52,0	26	ذكر
48,0	24	أنثى
100,0	50	المجموع

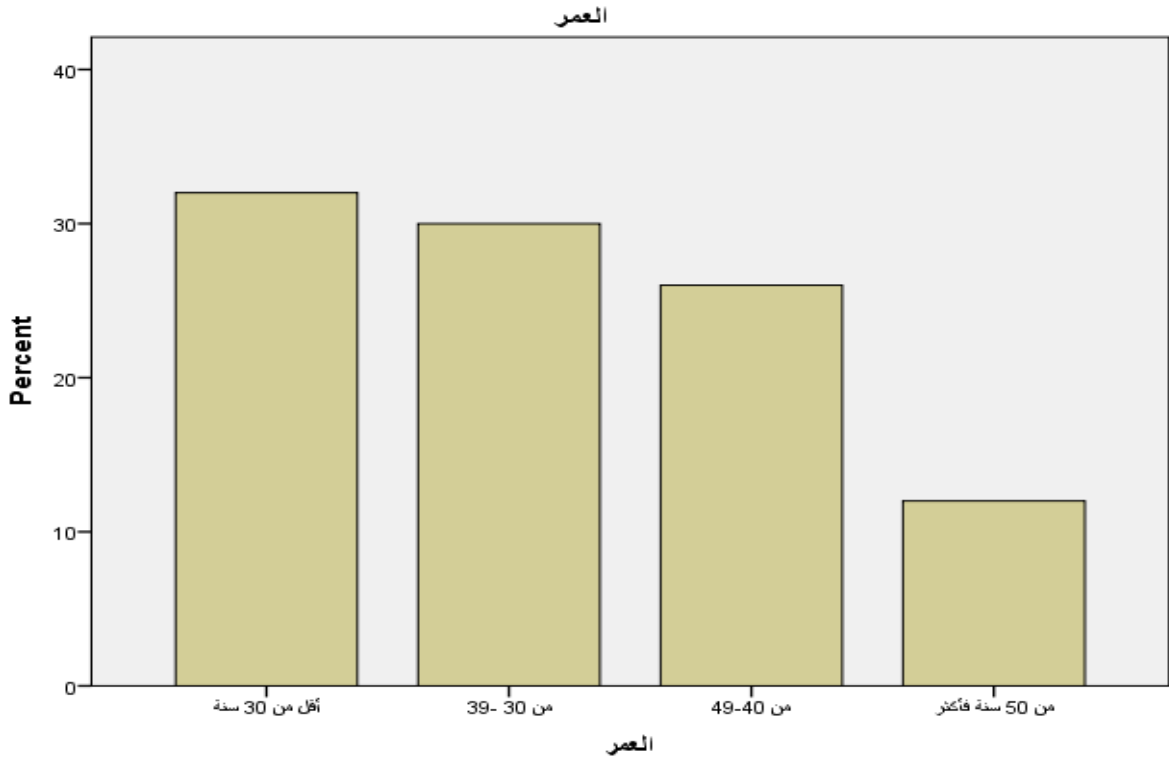


يتضح من خلال الجدول أعلاه والتمثل البياني توزيع العينة حسب متغير الجنس حيث كانت أعلى نسبة للذكور بـ52% ونسبة الذكور 48%.

ومنه نلاحظ أن أغلب الذكور يعملون في أعمال تتطلب جهد في حين أن الإناث يقتصر عملهم على الأعمال الإدارية، كما يتضح لنا أن هناك تقارب في النسب وهذا إن دل عن شيء إنما يدل على أن المؤسسة تقوم على التعادل في عملية التوظيف.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسب	التكرارات	الفئة العمرية
32,0	16	أقل من 30 سنة
30,0	15	من 30-39
26,0	13	من 40-49
12,0	6	من 50 سنة فأكثر
100,0	50	المجموع

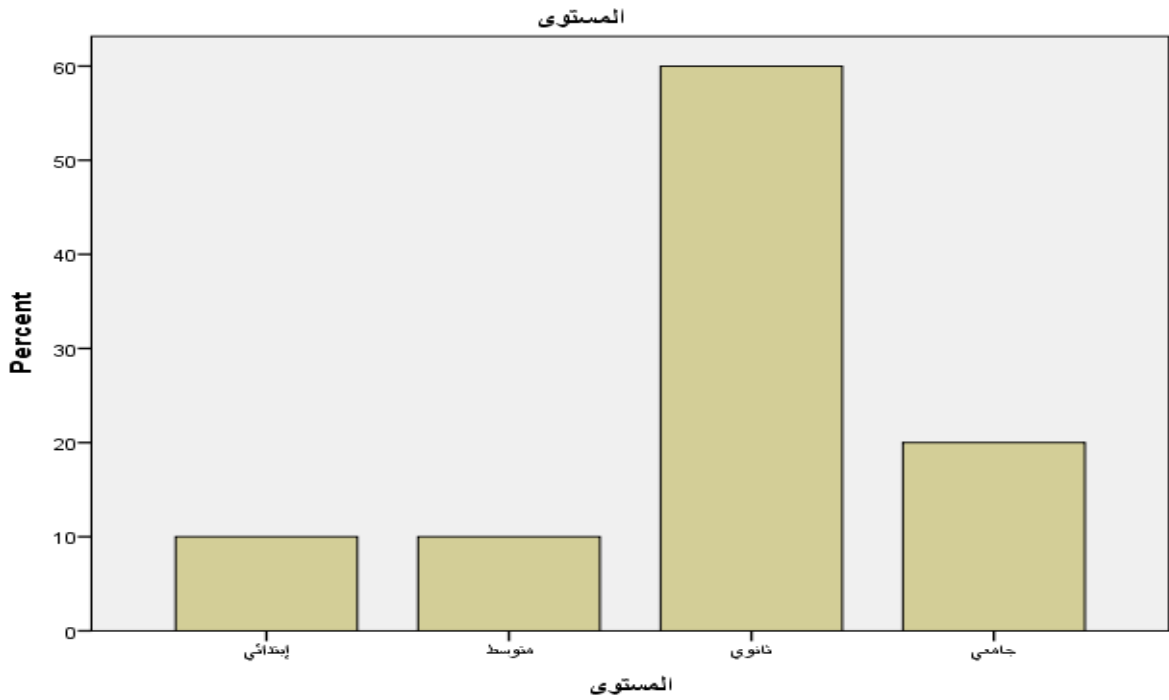


ومن خلال الجدول والأعمدة البيانية والذي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية والتي كانت أعلى نسبة للفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 32 % تليها نسبة الفئة من 30 إلى 39 سنة إذ قدرت بـ 30% ثم نسبة الفئة من 40 إلى 49 سنة وقدرت النسبة بـ 26% وفي الأخير نسبة من 50 سنة فأكثر بـ 12%.

ومن هنا يتضح لنا أن أغلب العمال يغلب عليه الطابع الشبابي و هذا يدل على النشاط و الحيوية في المؤسسة، كما يعود أيضا ذلك إلى الشروط الموجودة في ملف التوظيف الخاص بالمؤسسة.

الجدول رقم(03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	المستوى
10,0	5	إبتدائي
10,0	5	متوسط
60,0	30	ثانوي
20,0	10	جامعي
100,0	50	المجموع

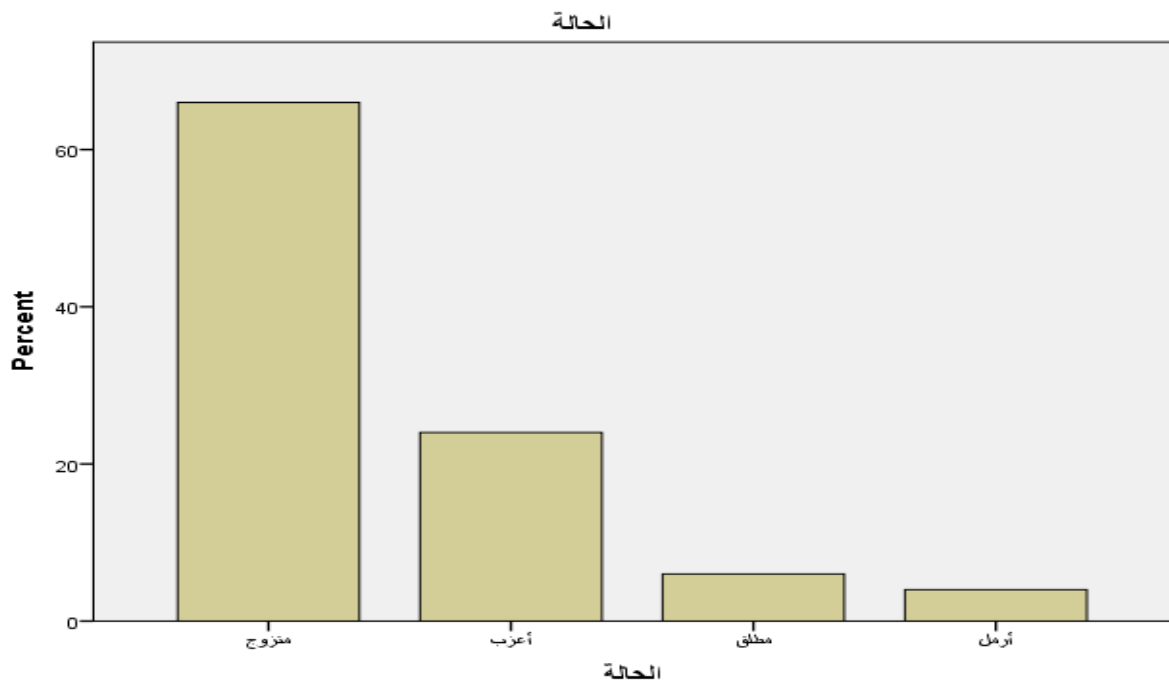


من خلال الجدول والتمثيل البياني والذي يوضح مفردات العينة حسب متغير المستوى حيث كانت نسبة المستوى ثانوي أعلى نسبة والتي قدرت بـ 60% تليها نسبة المستوى الجامعي والمقدرة بـ 20% ثم نسبة المستوى الابتدائي والمتوسط والتي كانت نفس النسبة بـ 5%.

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال متحصلون على المستوى الثانوي بالإضافة إلى نسبة الجامعيين والذي يؤكد لنا للمستوى التعليمي دوراً هاماً في تشغيل مناصب العمل حتى يتمكنون من القيام بمختلف المهام الموكلة إليهم .

الجدول رقم(04):يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية

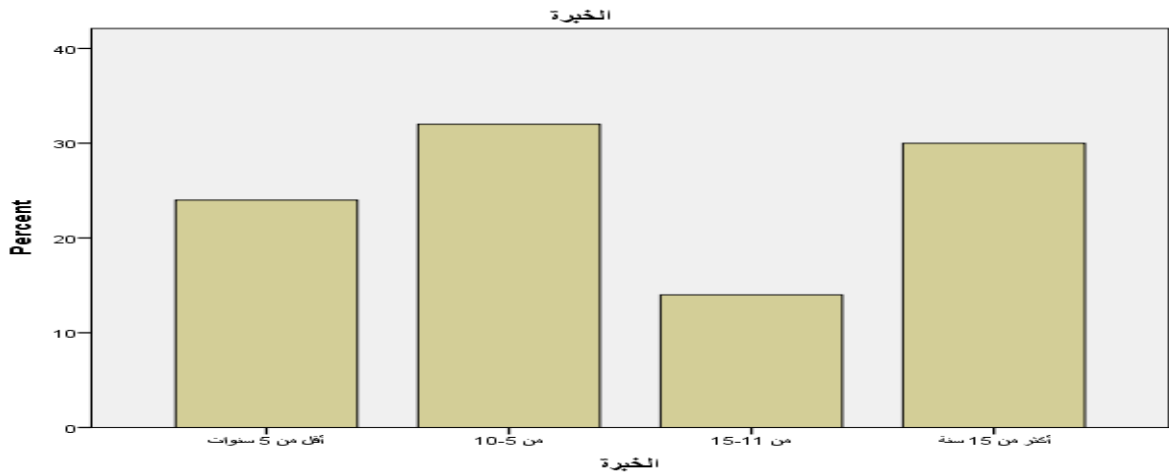
النسب	التكرارات	الحالة المدنية
66,0	33	متزوج
24,0	12	أعزب
6,0	3	مطلق
4,0	2	أرمل
100,0	50	المجموع



يوضح الجدول والتمثيل البياني توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة المدنية والذي يبين أن أعلى نسبة كانت للمتزوجين بـ66% تليها نسبة 24% للعزاب، ثم 6% للمطلقين وأخيراً نسبة الأرمال 4% .
ومنه نلاحظ أن يتضح من خلال النسب التي تحصلنا عليها أن أغلب موظفي الجامعة متزوجين وهو أمر يتناسب مع أكبر فئة عاملة من حيث السن وهي فئة الشباب بالتالي أغلب المتزوجين بحاجة ماسة للعمل من أجل سد مختلف احتياجاتهم العائلية، كذلك الأمر بالنسبة لغير المتزوجين الذين يحتاجون للوظيفة من أجل تكوين أنفسهم مادياً، أما أدنى نسبة فلقد كانت منعدمة عند الموظفين الأرمال والمطلقين.

الجدول رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسب	التكرارات	الخبرة المهنية
24,0	12	أقل من 5 سنوات
32,0	16	من 5-10
14,0	7	من 11-15
30,0	15	أكثر من 15 سنة
100,0	50	المجموع

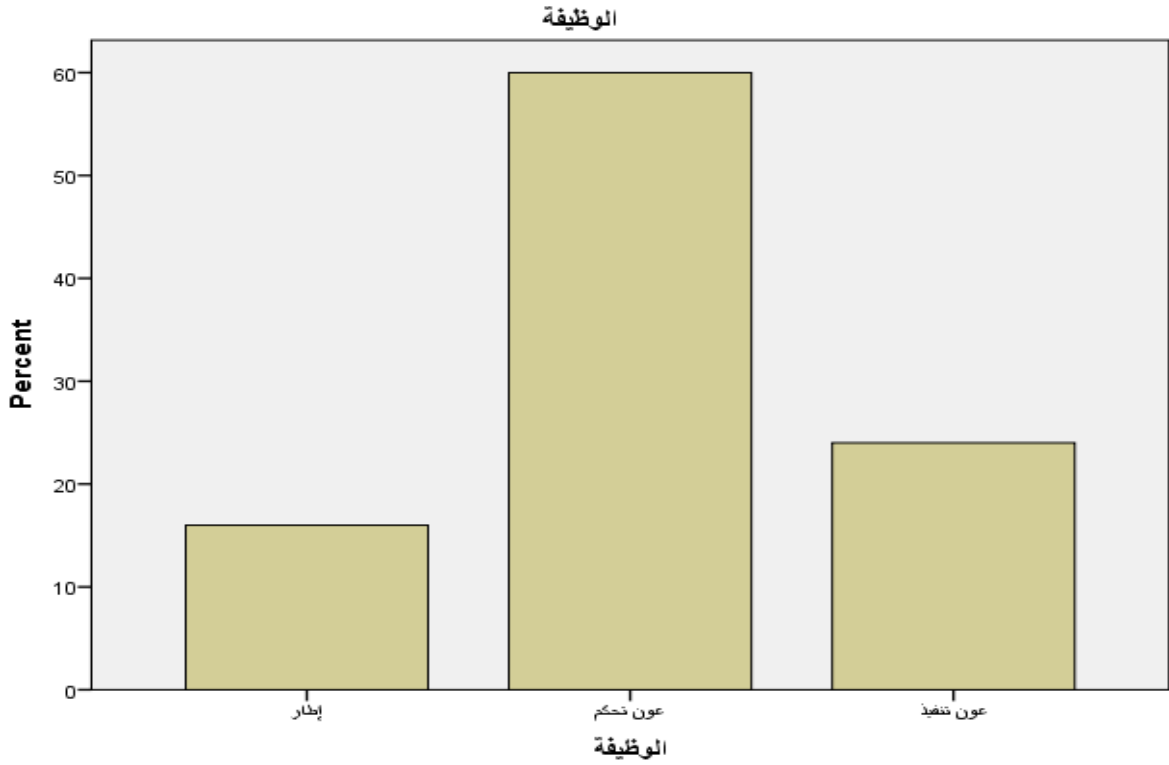


يوضح الجدول والتمثيل البياني توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية والذي كانت أعلى نسبة من 5 إلى 10 سنوات بـ32% تليها نسبة أكثر من 15 سنة بـ30% ثم نسبة أقل من 5 سنوات بـ24% وأخيراً نسبة من 11 إلى 15 سنة بـ14%.

من خلال النسب السابقة يتضح لنا أن أغلبية العمال لهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات لأنهم يشغلون مناصب هامة و حساسة في المؤسسة نظراً لمعرفتهم بطبيعة العمل .كما تجدر الإشارة إلى أن الخبرة الطويلة تتيح للعمال القدرة على معرفة شؤون المؤسسة المتعلقة بالعمل. أما الذين لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات و هذا رجع إلى أن المؤسسة تميل إلى التجديد في مواردها البشرية لكي تستفيد من الطاقات الفكرية التي لديها مهارات و التي تكون أكثر قابلية للعمل و أكثر مسايرة للتطورات الحاصلة داخل أو خارج المؤسسة.

الجدول رقم(06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة		
النسب	التكرارات	الوظيفة
16,0	8	إطار
60,0	30	عون تحكم
24,0	12	عون تنفيذ
100,0	50	المجموع



يبين الجدول والتمثيل البياني توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة إذ كانت أعلى نسبة لعون التحكم والذي

قدرت بـ60% تليها نسبة عون تنفيذ 24% وأخيراً نسبة الإطار 16%.

وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي يطغى عليه الجانب الإداري أكثر من الجانب التنفيذي .

2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني للاستبيان

الجدول رقم(07): الوسيلة الأكثر استخداماً في الإتصال بالرئيس هي الإتصال الشخصي (المواجهي)

النسب	التكرارات	البدائل
24,0	12	أحيانا
76,0	38	نعم
100,0	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة بنسبة 76% تؤكد أن الوسيلة الأكثر استخداماً في الإتصال بالرئيس هي يرون أن وسيلة الإتصال الأكثر استخداماً في اتصالاتهم برؤسائهم هو الإتصال الشخصي (المواجهي) بدرجة عالية كونه وسيلة سهلة و سريعة، كما يعتبر الإتصال الشخصي هو أكثر وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة و ذلك لسهولة إتقانها و عدم إهدارها للوقت و الجهد، كما يمكن من خلاله معرفة ردة فعل المتلقي من خلال الكشف عن إيماءاته و تصرفاته، و يعتبر الإتصال الشخصي من أقرب الوسائل إلى التفاهم والوصول إلى نتائج حيث يعتبر الشكل الأكثر إنتشاراً.

الجدول رقم(08): ملائمة الوسائل الإتصالية المستخدمة لتبليغ إنشغالات العمال

النسب	التكرارات	البدائل
20,0	10	لا
12,0	6	أحيانا
68,0	34	نعم
100,0	50	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية العمال بنسبة 68% يقرون بأن الوسائل الإتصالية المستخدمة لتبليغ إنشغالات العمال ومناسبة و هذا راجع إلى طبيعة المهام التي يقومون بها و التي تعتمد على استقبال المعلومات و الأوامر و التعليقات من الأعلى إلى الأسفل) أي من الإدارة العليا إلي الإدارة السفلى (دون مناقشتها أو إخضاعها للاحتياجات الشخصية

الجدول رقم(09): يوضح أن أفضل الوسائل الإتصالية المستخدمة في نقل الشكاوي هي الرسالة الخطية

النسب	التكرارات	البدائل
24,0	12	لا
12,0	6	أحيانا
64,0	32	نعم
100,0	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أفضل الوسائل الإتصالية المستخدمة في نقل الشكاوي هي رسالة خطية حيث أكد ذلك 64% من العمال أي الاتصال الكتابي حيث يعتبر أنه الأكثر استعمالا لنقل مشاكل و شكاوي العمال إلى الإدارة العليا و هذا يعكس طابع الرسمية في الاتصال داخل مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تيسة- و كذلك لكونها وثيقة رسمية و ذات مصداقية و إثبات و إمكانية حمايتها وهذا راجع إلى سرعتها في نقل المعلومات و عدم تحريف محتواها و التأكد من وصول انشغالاتهم إلى رؤسائهم والعمل على إيجاد حلول لها. تليها نسبة البديل لا ب24% ثم نسبة أحيانا 12% والذين يفضلون وسائل أخرى.

الجدول رقم(10): أفضل الوسائل المستعملة في إعلام العمال بنشاطات المؤسسة هي الاعلانات

النسب	التكرارات	البدائل
28,0	14	لا
12,0	6	أحيانا
60,0	30	نعم
100,0	50	المجموع

يبين الجدول أن أغلبية العمال يقرون بأن أفضل الوسائل المستعملة في إعلام العمال بنشاطات المؤسسة الاعلانات وذلك بنسبة 60% ،تليها نسبة 28% للبديل لا ،وأخيراً البديل أحياناً 12%.
ومنه نلاحظ أن أغلبية العمال يفضلون الوسائل المستعملة في اعلام العمال بنشاطات المؤسسة الإعلانات وذلك نظراً أن كل وسيلة لها استخداماتها الخاصة و اختيارها يتوقف على نوع الرسالة و درجة سرعتها و فعاليتها ومنه نلاحظ أن الاعلانات هي الوسيلة الأقرب والأسهل لعمال مصنع الاسمنت -
تبسة-.

الجدول رقم(11): يوضح استخدام الرؤساء الهاتف في الإتصال بالعمال

النسب	التكرارات	البدائل
16,0	8	لا
10,0	5	أحيانا
74,0	37	نعم
100,0	50	المجموع

يوضح الجدول أن معظم أفراد العينة أجابوا بأن الرؤساء يستخدمون الهاتف في الإتصال بالعمال وذلك بنسبة 74% وهذا راجع إلى سهولتها و سرعتها في نقل المعلومات بأقل جهد و أقصر وقت، و كذلك إتاحة الفرصة لتبادل الحوار بين الرئيس و المرؤوسين خلال عملية الاتصال الأمر الذي يسمح للعامل بأن يوضح ما يريد قوله، كما يضمن الهاتف قدر ملموس من السرية خاصة بالنسبة للموضوعات الحساسة الخاصة بالمؤسسة، في حين الذين لا يفضلون الهاتف بلغت النسبة 16% وأحيانا 10% .

الجدول رقم (12): يوضح تواصل العمال فيما بينهم مبني بصفة رسمية في العمل

النسب	التكرارات	
12,0	6	لا
14,0	7	أحيانا
74,0	37	نعم
100,0	50	المجموع

من خلا الجدول أعلاه يبين أن أغلبية العمال يتواصلون فيما بينهم بصفة رسمية في العمل بنسبة 74% أي داخل بناء المؤسسة فحسب، و هذا راجع إلى رسمية الاتصال بينهم ما يجعلهم يحترمون التسلسل الهرمي، أما بقية العمال يتواصلون مع بعضهم خارج أوقات العمل الرسمية و هذا راجع إلى أسباب شخصية تجمع بين الطرفين ،تليها نسبة العمال الذين لا يتواصلون بصفة رسمية وذلك راجع لطبيعة تواصلهم فيما بينهم.

الجدول رقم(13): يوضح مساهمة الاتصال التنظيمي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال

النسب	التكرارات	البيانات
8,0	4	لا
28,0	14	أحيانا
64,0	32	نعم
100,0	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية العمال أكدوا أن الاتصال التنظيمي يساهم على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال وذلك بنسبة 64% تليها نسبة البديل أحيانا بـ28% ثم نسبة 8%.

ومنه نستنتج أن الاتصال التنظيمي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال و يكون ذلك من خلال التعاون و إلغاء الفروقات الشخصية بين العمال، و الشعور بالإنتماء إلي المؤسسة، كما يساعد الاتصال التنظيمي في خلق علاقات قائمة على المحبة و العمل على تحقيق الأهداف المشتركة، أما بالنسبة للعمال الذين يرون بأن الاتصال التنظيمي لا يساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية بينهم و هذا راجع إلى طبيعة الفرد في حد ذاته حيث أن هناك عمال يحبون التواصل و الإندماج فيما بينهم و العمل على بناء علاقات جيدة و العمل على تطويرها، كما أن هناك عمال يحبون البقاء بمفردهم و إنجاز أعمالهم دون مشاركتها مع الآخرين.

3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث للاستبيان

الجدول رقم(14): يتم الإعتماد على التواصل التواجمي في تبليغ إنشغالات العمال

النسب	التكرارات	البدائل
4,0	2	لا
24,0	12	أحيانا
72,0	36	نعم
100,0	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة يؤكدون بأنهم يعتمدون على التواصل التواجمي في تبليغ

إنشغالات العمال وذلك بنسبة 72% تليها نسبة البديل أحيانا بنسبة 4% للبديل لا.

و هذا راجع إلى أن الاتصال المواجهي يسمح للعامل من التعبير عن انشغالاتهم بوضوح تام دون

تحريف، كما يضمن العامل أن رسالته قد فهمت بشكل جيد من خلال الإجابة على استفسارات الرؤساء،

و هذا النوع من الاتصال يضمن سرية عملية الاتصال دون تسرب المعلومات و يحقق نوع من التأثير و

الإقناع من خلال تبادل المعلومات.

الجدول رقم (15): يوضح مساهمة الاتصال التنظيمي في حل مشاكل المؤسسة

النسب	التكرارات	البدائل
18,0	9	لا
18,0	9	أحيانا
64,0	32	نعم
100,0	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للعمال الذين يؤكدون بأن الاتصال التنظيمي يساهم في حل مشاكل المؤسسة وذلك بنسبة 64% تليها نسبة كل من البديل أحيانا ولا 18% كل منهما.

ومنه نستنتج أن الاتصال التنظيمي يعمل على حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة و ذلك لأنه يتميز بمهارات اتصالية (قراءة، كتابة، محادثة) و تعتبر هذه المهارات أداة مهمة و فعالة في حل المشكلة، فتحديد المشكلة و تجميع المعلومات يتطلب مجموعة من الأسئلة، أما التحليل فيتطلب التشاور مع الأفراد الآخرين و الذي ينتج عنه الحصول على المعلومات اللازمة من أجل حل المشكلة و القضاء عليها نهائياً.

الجدول رقم(16): يوضح بأن هناك تعزيز لثقافة الحوار بين العمال في المؤسسة

النسب	التكرارات	البدائل
18,0	9	لا
6,0	3	أحيانا
76,0	38	نعم
100,0	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب العمال يؤكدون على أن هناك تعزيز لثقافة الحوار بين العمال في المؤسسة بنسبة 76% تليها نسبة البديل لا بـ18%، ونسبة أحيانا 6% وهذا يؤكد على أن هناك حوار قائم بين العمال داخل مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- وهذا دليل على أنهم يشجعون على النقاش والحوار.

الجدول رقم(17): يوضح أن الشخصية الصعبة من المعوقات التي تواجه العمال أثناء إتصالهم بمسؤوليهم المباشرين

النسب	التكرارات	البدائل
14,0	7	لا
18,0	9	أحيانا
68,0	34	نعم
100,0	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يؤكدون على أن الشخصية الصعبة من المعوقات التي تواجه العمال أثناء إتصالهم بمسؤوليهم المباشرين بنسبة 68% تليها نسبة 18% لـ أحيانا ، ثم نسبة البديل لا بـ14%.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين تواجههم صعوبة عند الاتصال بمسؤوليهم وهو ما من شأنه أن يعرقل أداء أعمالهم ومهامهم، من بين هذه الصعوبات هي الشخصية الصعبة للمسؤول الأمر الذي من شأنه أن يخلق مسافات بينه وبين موظفيه ، وكذا مزاجه المتقلب ونظرته الفوقية لمرؤوسيه التي تجعل منه منعزلا عن العمال مبتعدا عنهم يظهر أمامهم بمظهر الشخصية الغامضة أو المتكبرة عنهم وهو ما من شأنه أن يؤثر بالسلب على الرضا الوظيفي للموظف. كذلك نظام الاتصال المغلق بين الإدارة وموظفيها وهذا قد يكون راجع لتغيب دور الحوار داخل مصنع الاسمنت .

الجدول رقم(18): يوضح إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات

النسب	التكرارات	البدايل
24,0	12	لا
8,0	4	أحيانا
68,0	34	نعم
100,0	50	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت لمفردات العينة يقرون بأن هناك إشراك للعمال في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 68% تليها نسبة البديل لا 24% ثم نسبة البديل أحيانا 8%. باعتبار أن اتخاذ القرار هو عصب العملية الإدارية فهو يتوقف على كمية و سلامة المعلومات التي تتيح لصانعي القرارات في أي من المستويات الإدارية، فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة موقف أو مشكلة معينة، و يعتمد اختيار هذا البديل على قدر من المعلومات و البيانات الدقيقة على الموقف أو المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، و لذلك يلعب الاتصال التنظيمي دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرار. و من خلال هذا نستنتج أن عملية اتخاذ القرار تبنى أساسا على معطيات من أهمها المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب اتخاذ القرار بشأنه.

الجدول رقم(19): يوضح تشجيع المسؤولين العمال على طرح أفكار وآراء بخصوص العمل

النسب	التكرارات	البدائل
16,0	8	لا
12,0	6	أحيانا
72,0	36	نعم
100,0	50	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلب العمال يؤكدون على أن هناك تشجيع من طرف المسؤولين على طرح أفكار وآراء العمال بخصوص العمل وذلك بنسبة 72% تليها نسبة البديل لا بـ16% ثم نسبة البديل أحيانا بـ12% ومنه نلاحظ أن مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تيسة- يشجعون على طرح الاقتراحات وآراء العمال وهو أمر قد ينعكس بالإيجاب على مردود وأداء العامل وعلى إحساسه بالإنتماء وتدعيم الثقة والدافعية للعمل تجاه أعمالهم ومسئوليتهم، وخاصة إذا كان الموظف شاب وموهوب يتميز بقدرته على الإبداع والتجديد في الأفكار وعلى دراية تامة بمختلف ما يدور في المصلحة التابعة لها، فمعظم العاملين يريدون أن يشعروا بمشاركتهم في التنظيم فمعظمهم يحبون أن يؤمنوا بأنهم قادرون على توجيه العمل والتحكم فيه، فالكثير من المشاكل لا يدرك حلها وأهميتها العمال أكثر من المسيرين لأنهم الأقرب للميدان وبالتالي تأتي القرارات المقترحة وربما المتخذة في هذا الشأن ذات فعالية وواقعية.

الجدول رقم(20): يوضح أخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار من طرف الرؤساء

النسب	التكرارات	البدائل
14,0	7	لا
18,0	9	أحيانا
68,0	34	نعم
100,0	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن معظم العمال يرون بأن مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- يتم أخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار من طرف رؤساءه وذلك بنسبة 68% ثم البديل أحيانا 18% وأخيراً 14% كانت للبديل لا ، ومنه نلاحظ بأن هناك تحفيز دائما على الإبداع والتفكير المنطقي والسليم، الذي يخدم العمل ويطوره عن طريق إشراكه فيه والإستفادة من خبراته وكفاءته، فخلق جو تشاركي قائم على الإحترام والتشجيع وطرح الأفكار من طرف الموظف يحسسه بالتقدير المعنوي، وهذا ما من شأنه أن يزيد في ولاء تجاه محيطه في العمل ويرفع معدلات الإنتاجية لديه.

أما الذين لا يتلقون أي تشجيع فقد يمكن أن يكون ذلك راجع لطبيعة المسؤول الصعبة أو عزلة الموظف وعدم إحتكاكه كثيرا بزملائه ورئيسه في العمل.

4- النتائج الجزئية للدراسة:

- هدفت النتائج الجزئية للدراسة إلى التعمق أكثر في عدة جوانب وزوايا للإحاطة الشاملة والموضوعية بكل ما من شأنه أن يساهم في الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وجاءت نتائج بعد تفريغ البيانات وتحليلها، إذ توصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج التي جاءت على النحو التالي:
- توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة يعتمدون على الاتصالات الشفوية في الاتصال برؤسائهم بنسبة جيدة وهذا ما يوضح أهمية الوسيلة في المؤسسة.
- تشير النتائج أن أغلب المبحوثين يرون الوسائل التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات مناسبة بنسبة عالية وهذا راجع إلى حسن إختيار الوسيلة من قبل المسؤولين وإدراكهم لمدى فعاليتها وسرعتها في توصيل المعلومات.
- كشفت الدراسة أن أغلب أفراد العينة يتواصلون بشكل رسمي مع رؤسائهم و ذلك لتحقيق التوازن المعلوماتي و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
- كما بينت الدراسة أن أعلى نسبة من أفراد العينة يؤكدون أن الاتصال التنظيمي يساهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال، حيث يعمل على تنمية روح التعاون المشاركة بينهم.
- أغلب موظفي مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- يتواصلون مع محيطهم في العمل عن طريق الحوار المباشر.
- أغلب موظفي مصنع الاسمنت -تبسة- يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
- دائماً ما يتلقى موظفي مصنع الاسمنت الدعم والتحفيز من طرف مسئوليتهم.
- كما يتم أخذ اقتراحات الموظفين بخصوص العمل من طرف إدارة المصنع.
- بالإضافة إلى إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات.
- إلا أن الشخصية الصعبة من المعوقات التي تواجه العمال أثناء إتصالهم بمسؤوليتهم المباشرين.

- كما أن هناك تعزيز لثقافة الحوار بين العمال في مصنع الاسمنت.
- مساهمة الاتصال التنظيمي في حل مشاكل المؤسسة القائمة بين العمال.

5- النتائج العامة للدراسة:

لقد حاولنا في دراستنا هذه معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية وذلك في مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- وقد حظي هذا الموضوع بإعجابنا نظراً لأهميته حيث أن عمال المؤسسة لم يبخلوا علينا بتزويدنا بالمعلومات الضرورية وسخروا لنا كل الامكانيات التي تساهم في نجاح بحثنا، فاستخلصنا من تلك المعلومات مجموعة من النتائج التي ستكون إجابة على تساؤلات الدراسة وهي كما يلي:

1- السؤال الأول: ماهي الوسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة لتعزيز الحوار بمصنع الاسمنت الماء الابيض -تبسة-؟

يعتبر الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة، كما تتعكس نتائجه إيجابيا على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعة مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء جيد.

وسائل الاتصال الأكثر استخداما في مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- هي الوسائل الشفاهية والكتابية حيث لكل وسيلة استعمالها الخاصة، فالعمال يعتمدون على الاتصالات الشخصية في الاتصال برؤسائهم و تداول المعلومات الخاصة بنشاطات المؤسسة حيث يتميز هذا الاتصال بالسرعة في نقل المعلومات و إعطاء شرح لها و التأكد من أن الرسالة قد فهمت بشكل جيد .
أما الوسائل الكتابية يتم الإعتماد عليها في اتصال العمال برؤسائهم حيث أن الوسائل الكتابية تكون أكثر رسمية و دقة في التعبير و الحماية من التحريف والضياع.

ومن هنا يتضح لنا أن وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة لتعزيز الحوار بمصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- هي وسائل الاتصال الكتابية والشفاهية والتي تزيد من حركية الاتصال حيث أن كل منهما يعمل على ضمان السير الحسن لنشاطات المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية.

2- السؤال الثاني: هل يعمل الاتصال التنظيمي على تقوية ثقافة الحوار بين العاملين في مصنع

الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- ؟

فمن خلال نتائج تحليل بيانات الاستبيان يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي يعمل على تقوية ثقافة الحوار بين العاملين في مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- وذلك من خلال تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال، حيث يعمل الاتصال التنظيمي علي تفعيل العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المؤسسة و ذلك بتسهيل التفاعل الاجتماعي بينهم. كما أن الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال الرسمي حيث يعمل هذا الأخير على ضبط العمليات الإدارية داخل المؤسسة و ذلك لضمان التوازن و الاستقرار بها، كما يعمل على ضبط سلوكيات الأفراد و تنظيمها و احترام التسلسل الهرمي الإداري.

بالإضافة إلى أن معظم المسؤولين بالمؤسسة يعطون أهمية كبيرة للاتصال سواء بينهم أو بين العمال، حيث أنهم يسعون جاهدين لتوصيل المعلومات لمختلف الأفراد الموجودين في المؤسسة في الوقت المناسب و بالوسيلة المناسبة وذلك من أجل انجاز نشاطات المؤسسة على أكمل وجه. وكل هذا يعود بالإيجاب على على المصنع محل الدراسة لا محالة.

3- السؤال الثالث: هل يساهم الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسات الانتاجية الجزائرية؟

من خلال دراستنا الميدانية نستنتج أن الاتصال التنظيمي له دورًا كبيرًا في تحسين وزيادة فعالية الأداء، كما يعتبر الاتصال وسيلة من الوسائل التي يمكن لكل مؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها.

وعليه حتم على المؤسسات فتح باب الحوار أمام موظفيها لما للحوار من أهمية كبيرة في تحسين انتاجية وفعالية المؤسسة، فالمؤسسات الناجحة تولي اهتمامًا بالغًا للعامل واعتباره مصدرًا للنجاح والتميز والإبداع من خلال اتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل، بالإضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من نشأتها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المؤسسة ككل. وكل ذلك يكون من خلال المساهمة الفعالة للاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسات الانتاجية الجزائرية.

6- صعوبات الدراسة:

- لا يخلو أي بحث علمي كان من الصعوبات والمشاق التي تعرقل انجازه أو استكماله، وبخصوص بحثي هذا المتواضع واجهتني صعوبات جمة لا يتسع المقال لذكرها، كان على رأسها وأهمها:
- أول صعوبة واجهتني خلال مرحلة انجاز الجانب النظري كانت في العلاقة بين متغيري الدراسة ونقص المراجع التي تتحدث عن الجمع بين متغيري.
- أكبر صعوبة واجهتني هي نقص ثقافة ملئ استمارات الاستبيان من طرف الموظفين نظراً لإشغالهم بأعمالهم الموكلة إليهم، وترددهم الكبير جداً بشأن ملئها والإجابة على تساؤلاتها، وأن حدث ذلك وأبدو موافقتهم يكون استرجاع الاستمارة منهم بعد فترة مقدرة بين 5 الى 6 أيام، ما أضع الكثير من الوقت وخاصة الجهد في جمعها من مختلف المصالح والكليات، بالرغم من أنها دراسة علمية تستهدف التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تعزيز ثقافة الحوار بالمؤسسة الانتاجية.

7- الاقتراحات والتوصيات:

- من خلال المراحل المتعددة التي مررت بها خلال إنجاز هذا البحث العلمي المتواضع خلصت إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد يتم بعضها والعمل بها من أجل زيادة أداء الموظف وفعاليتيه بمصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-، وقد تمثلت هذه التوصيات في:
- الاهتمام الجاد بالموظف والأخذ بأرائه ومقترحاته التي تدعم تحقيق أهداف المؤسسة الانتاجية.
 - تحقيق العدالة في المعاملة بين جميع موظفي المصنع بعيدا عن المحسوبية والبيروقراطية
 - توفير خبرات إدارية متميزة من المرشدين والموجهين لتقديم النصائح للموظفين.
 - العمل على خلق جو مناسب وبيئة عمل سليمة لمزاولة الموظفين لأعمالهم على أحسن وجه.
 - الاهتمام أكثر بعمليات الدعم والتحفيز ورعاية الجانب النفسي للموظف باعتباره إنسان قبل كل شيء.
 - تشجيع الموظف على طرح آرائه وأفكاره وخلق جو تنظيمي تنافسي يغلب عليه روح الإبداع والمنافسة.
 - الاتصال التنظيمي لدى مصنع الاسمنت مشروط بتوفر مجموعة من لعوامل أولها التقدير المعنوي وفتح باب الحوار وقنوات الاتصال مع الموظفين.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسة الانتاجية الجزائرية و الذي انطلق من هدف يتمحور حول مساهمة الاتصال في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسات الانتاجية ،حاولنا إبراز دور و أهمية الاتصال التنظيمي في نجاح المؤسسة من خلال فتح باب الحوار والنقاش مع العمال بالمؤسسة، فالاتصال يلعب دورا هاما وحاسما من أجل الوصول إلى انسجام داخل المؤسسة لتحقيق كفاءة و فعالية قصوى تضمن البقاء والاستمرارية فالاتصال يعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية، فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط و تنظيم وتنسيق و رقابة و كل هذا لا يتم إلا من خلال عملية الاتصال، ففي كل المستويات الإدارية يتم الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات بين الأفراد .و من هنا يمكن القول أن الاتصال من الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية فهو الذي يعمل علي نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة و بين المؤسسات ذات الصلة بنشاطها.

وقد تبين لنا أن على المؤسسة لا بد أن تعمل على تحفيز وتشجيع ودعم الموظف خاصة من الناحية المعنوية وكذا إشراكه في حل مشاكل المؤسسة وتشجيعه على إبداء اقتراحاته بخصوص العمل، وتنمية روح العمل الجماعي وتدعيم العلاقة مع الإدارة وجعلها قريبة من الموظف من خلال تحسيسه بالانتماء وبأنه عضو من أعضاء أسرة المؤسسة ،وهو ما يساعد في دفع الموظف لبذل مزيد من الجهد في عمله، وبالتالي يلعب الاتصال التنظيمي دورا ايجابيا هاما في تعزيز الحوار بالمؤسسة الانتاجية لدى عمال المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ولدى مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- بصفة خاصة.

قائمة المصادر و

المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم بن عبد الله العبيد، تعزيز ثقافة الحوار، مركز الملك للحوار الوطني، ط3، الرياض، 2017.
- 2- أحمد بن مرسلني مناهج البحث العلمي في العالم و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بنو المهارات، الطبعة السادسة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1997.
- 4- أحمد مصطفى خاطر و آخرون، البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 5- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، ط1، الأردن - عمان، 2009.
- 6- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، ط1، الأردن - عمان، 2009.
- 7- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2009.
- 8- جمال محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن ادريسي، السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطباعة و النشر، لإسكندرية 2000.
- 9- حسان جيلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

- 10- شعبان علي حسين السيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي ط1. الإسكندرية ، 2009.
- 11- صامويل عبود، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون الجزائر.
- 12- عبد الله الطويرقي،الاتصال المعاصر (دراسة في الانماط و عالم لوسيلة)، الطبعة الثانية،مكتبة عبيكان،الرياض،1998.
- 13- عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، الاتصالات في مجال الادارة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ،القاهرة ، 1997.
- 14- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسييري مؤسسة" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2009.
- 15- عبد الغفار حنفي و حسين القزاز،السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد،الدار الجامعية الإسكندرية،1999.
- 16- عبد الغفور عبد السلام وآخرون ،إدارة المشروعات الصغيرة،دار الصفا لنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2001.
- 17- علي عياصرة،ختم الغناتي،الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي(بين النظرية و التطبيق)، دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن.
- 18- عمار بو حوش ،محمد الذنبيات ،مناهج تابحث العلمي و الطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1999.
- 19- عمر صخري، "اقتصاد مؤسسة"، ط6 ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

- 20- غريب عبد السميع : الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، د ط، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، 2006.
- 21- فضيل دليو: (أ)،الاتصال في المؤسسة، (د. ط)، مؤسسة الزهراء، الخروب، 2000.
- 22- فضيل دليو: (ب)، اتصال المؤسسة، ط1 ،دار الفجر،مصر، 2003 .
- 23- فؤاد شريف : نظام الاتصال و عملية الإدارة، ط 2 ،المعهد القومي للإدارة العليا، . 1967.
- 24- محمد حافظ حجازي ، وسائط الاتصال التنظيمي ، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر الاسكندرية ، 2006.
- 25- محمد سلامة غباري والسيد عبد الحميد عطية،الإتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق،المكتب الجامعي الحديث، مصر،1991.
- 26- محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي ،دار وائل للطباعة و للنشر ،الأردن ،1999.
- 27- محمد قاسم ، مدخل إلى مناهج البحث العلمي ،دار المعرفة الجامعية ، مصر ،2003 .
- 28- محمد محمود مهدي،الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،1993.
- 29- محمد منير حجاب ،الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية ،دار الفجر للنشر والتوزيع مصر ،2000 .
- 30- محمد ناجي الجوهر، الإتصال التنظيمي ، الطبعة الأولى،دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية ،2000.

قائمة المصادر والمراجع

- 31- محمد يسري ابراهيم عبس،الاتصال و السلوك الإنساني ،البيطاش للنشر و التوزيع،الإسكندرية،1999.
- 32- محمود عوده: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، (د.ط)، دار المعرفة الجامعية مصر، 1998.
- 33- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد البحوث الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000 .
- 34- مصطفى حجازي،الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة،المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت 1982.
- 35- مصطفى حجازي،الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة،المؤسسة الجامعية للنشر .والتوزيع، بيروت، 1982.
- 36- مصطفى محمود أبو بكر و عبد الله عبد الرحمان : الاتصال الفعال مدخل إستراتيجي لجودة العلاقات في الحياة و الإعلام، جامعة القاصيم، الدار الجامعية، المملكة العربية 2008 .
- 2007- ،السعودية .
- 37- منال طلعت محمود : مدخل إلى علم الاتصال، د ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر 201.
- 38- ناصر دادي عدون : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ط1، الجزائر 2004 .
- 39- ناصر دادي عدون ، الاتصال و كفته في المؤسسة الاقتصادية ، طبعة الأول ،دار المحمدية العامة ، الجزائر ،2010.

40- ناصر قاسيمي، الإتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011.

41- هالة منصور، الإتصال الفعال ، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته ، المكتبة الجامعية الأزرابية، الإسكندرية ، 2000.

ثانياً: المجلات والجرائد:

1- أيت عيسى عيسى: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر آفاق وقيود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، قسم علوم الإقتصاد والقانون، عدد 6، السداسي الأول 2009.

ثالثاً: المذكرات والرسائل العلمية

1- بن نوار صالح، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ميدانية أجريت بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه قسنطينة 2004-2005.

2- سمرة عسلي ، الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الإتصال الداخلي للمؤسسة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم قسم علم النفس ،جامعة قسنطينة 2006/2007 .

3- شهرزاد حلو ،خامسة رمضان ،خديجة نوي ،تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية والأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،ولاية بسكرة.

4- شهرزاد حلو، خامسة رمضان ، خديجة نوي ، تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية و الألف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بولاية بسكرة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام و الاتصال لتخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة ،2008/2009.

قائمة المصادر والمراجع

- 5- العربي بن داود نفعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة عين السمارة قسنطينة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، 2008 .
- 6- لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 - 2005.
- 7- وارة بولحبال، تطور علاقة الدولة بمؤسساتها العمومية الاقتصادية في النظام الجزائري ، رسالة ماجستير في العلوم القانونية، جامعة الجزائر. 2003.

الملاحق

الملحق (01):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

السنة: ثانية ماستر

تخصص: تنظيم و عمل

استمارة بحث:

موجهة لعمال مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-

الموضوع: "الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسة الانتاجية.

إشراف الأستاذ: بلخيري رضوان

إعداد الطالب: يوسف إلياس

في إطار قيامنا بالدراسة الميدانية لإعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

حول "الاتصال التنظيمي ودوره في تعزيز الحوار بالمؤسسة الانتاجية بمصنع الاسمنت الماء الأبيض

-تبسة- نرجوا منكم أن تفضلوا علينا بجزء من وقتكم لملأ هذه الاستمارة إذ ستكون مساهمتكم جد مهمة،

حيث ستكون الأسئلة منحصرة في البدائل التالية: (نعم، أحياناً، لا) فما عليكم إلا وضع علامة (x) في

الخانة المناسبة ; ولكم جزيل الشكر.

السنة الجامعية: 2018_2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 من 30 إلى 39 من 40 إلى 49 من 50 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة مدنية: أعزب/اء متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 5- الخبرة المهنية:
- 6- الوظيفة: اطارات عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة لتعزيز الحوار بمصنع الاسمنت الماء الابيض -
تبسة-

الرقم	السؤال	نعم	أحياناً	لا
07	هل الوسيلة الأكثر إستخداماً في الإتصال بالرئيس الاتصال الشخصي المواجهي؟			
08	هل الوسائل الإتصالية المستخدمة لتبليغ إنشغالات العمال ملائمة؟			
09	هل أفضل الوسائل الإتصالية المستخدمة في نقل الشكاوي الرسالة الخطية؟			
10	هل أفضل الوسائل المستعملة في إعلام العمال بنشاطات المؤسسة الاعلانات؟			
11	هل يستخدم الهاتف الرؤساء في الإتصال بالعمال؟			
12	هل يتواصل العمال فيما بينهم مبني بصفة رسمية في العمل؟			
13	هل يساهم الاتصال التنظيمي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال؟			

المحور الثالث: يعمل الاتصال التنظيمي على تقوية ثقافة الحوار بين العاملين في مصنع الاسمنت
الماء الابيض -تبسة-

رقم	التساؤل	نعم	أحياناً	لا
14	هل يتم الإعتماد على التواصل التواجهي في تبليغ إنشغالات العمال؟			
15	هل يساهم الاتصال التنظيمي في حل مشاكل المؤسسة؟			
16	هل هناك تعزيز لثقافة الحوار بين العمال في المؤسسة؟			
17	هل الشخصية الصعبة من المعوقات التي تواجه العمال أثناء إتصالهم بمسؤوليهم المباشرين؟			
18	هل هناك إشراك للعمال في عملية اتخاذ القرارات؟			
19	هل هناك تشجيع من طرف المسؤولين على طرح أفكار وآراء العمال بخصوص العمل؟			
20	هل يتم أخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار من طرف الرؤساء؟			

الملخص: العنوان: دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسة الانتاجية الجزائرية

الدراسة الميدانية: مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-

إشراف الأستاذ: بلخيرى رضوان

إعداد الطالب: يوسفى إلياس

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسة الانتاجية الجزائرية ،حيث انطلقنا من التساؤل الرئيسي:- ما هو دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوار بالمؤسسة الانتاجية الجزائرية مصنع الاسمنت الماء الأبيض-تبسة-؟ إذ تم استخدام المنهج الوصفي للبحث معتمدين في ذلك على أسلوب المسح بالعينة حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ،وقد كان عددهم 50 موظف مستخدمين في ذلك الملاحظة والمقابلة ،الاستمارة لجمع البيانات ،ومنه تم معالجة البيانات إذ تم التوصل إلى النتائج التالية: - وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة لتعزيز الحوار بمصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- هي وسائل الاتصال الكتابية والشفاهية.- أن الاتصال التنظيمي يعمل على تقوية ثقافة الحوار بين العاملين في مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- وذلك من خلال تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال.-يساهم الاتصال التنظيمي الفعال في تعزيز الحوار بالمؤسسة الانتاجية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي -تعزيز الحوار -المؤسسة الانتاجية الجزائرية.

Résumé : Title: Le rôle de la communication organisationnelle dans l'amélioration du dialogue au sein de la société de production algérienne

Étude sur le terrain: cimenterie -tebessa-

Préparé par l'étudiant: Yousfi Elias

Superviseur: Belkhairi Radwan

L'étude vise à faire la lumière sur le rôle de la communication organisationnelle dans l'amélioration du dialogue dans l'institution productrice algérienne, à partir de la question principale: quel est le rôle de la communication organisationnelle dans la promotion du dialogue dans l'entreprise de production algérienne? La méthode de recherche descriptive a été utilisée sur la base de la méthode d'enquête par sondage: un échantillon aléatoire simple a été choisi. Le nombre d'employés était de 50, l'observation et l'entretien, le formulaire de collecte de données et le traitement des données ont donné les résultats suivants: el maà el abyadh -tebessa est le moyen de communication utilisé pour l'écriture et la compréhension. La communication organisationnelle vise à renforcer la culture du dialogue entre les travailleurs de la cimenterie - tebessa - en renforçant les relations sociales entre les travailleurs. Dans la promotion du dialogue dans l'institution productrice algérienne. **Mots-clés:** Communication organisationnelle - Renforcement du dialogue - Organisation algérienne de la productivité.