



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des sciences sociales

قسم علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر
تخصص
علم اجتماع عمل وتنظيم

التنظيم و عملية الاتصال داخل المؤسسة
دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب
' TREFILOR FILIALE DE TPL '

تحت إشراف:
مولاي الحاج مراد

من إعداد:
حمزة محمد الأمين

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	جامعة الانتماء	الوضعية
مولاي الحاج مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
بن طرمول عبد العزيز	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2	مناقشا
حساين زهية	أستاذة محاضر أ	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية:
2017/2016

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين النبي المعلم الأمين محمد بن عبد الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أجمعين ، بداية الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا البحث ومن ثم فإننا نتقدم بوافر الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ مولاي الحاج مراد لما بذله معنا من جهد و نصيحة وإرشاد ومتابعة متواصلة منذ بداية البحث وحتى انتهائه ومراجعتة في صورته النهائية كما أقدر له رحابة صدره وصبره اللامحدود طيلة فترة إشرافه على هذه الدراسة فله منا كل الشكر والعرفان وخالص الدعاء لله عز وجل أن يجعل هذا الجهد في ميزان حسناته .

وفي الختام، إلى كل من ساندنا وأعانتنا في بحثنا وغاب الآن عن فكرنا اهديكم عظيم الشكر والامتنان.

اهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية،
وأتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

من أحسن إليّ أبي.

والى من أنارت في قلبي حب العلم أمي .

والى أخواتي وإخوتي والى كل الأصدقاء والى كل من قدم إلي المساعدة
سواءً من قريب أو بعيد.

الفهرس :

4ص.....	مقدمة عامة.....
12ص.....	الفصل الأول : التنظيم في المؤسسة.....
14ص.....	1. مفهوم التنظيم.....
16ص.....	2. أنواع التنظيم.....
19ص.....	3. خطوات التنظيم.....
21ص.....	4. نظريات التنظيم.....
35ص.....	5. دور التنظيم اتجاه الأفراد.....
38ص.....	6. عناصر (مكونات التنظيم).....
40ص.....	7. المبادئ العامة في التنظيم.....
47ص.....	8. أهداف التنظيم.....
50ص.....	الفصل الثاني : الاتصال داخل المؤسسة.....
52ص.....	1. مفهوم الاتصال.....
54ص.....	2. أنواع الاتصال.....
57ص.....	3. اتجاهات الاتصال.....
58ص.....	4. استراتيجيات الاتصال.....
61ص.....	5. دور الاتصال.....
63ص.....	6. أهداف الاتصال.....
65ص.....	7. معوقات العملية الاتصالية.....
68ص.....	الفصل الثالث: دور الاتصال داخل المؤسسة.....
70ص.....	1. تعريف مؤسسة تروفيلور.....
72ص.....	2. تحليل الجداول.....
72ص.....	ا. المعلومات الشخصية.....
76ص.....	اا. المعلومات الخاصة بالاتصال داخل المؤسسة.....
89ص.....	ااا. عوائق الاتصال.....
94ص.....	خاتمة.....
96ص.....	قائمة المراجع.....

مقدمة عامة

يعد علم الاجتماع و بتنوع تخصصاته العلم الذي يدرس مختلف مكونات المجتمعات، باختلاف ثقافات و عاداتها و قيمها المجسدة في ممارسات أفراد المجتمع الواحد و التفاعل بين مختلف أشكال أنشطة مكونات هذا المجتمع ، سواء كانت ظواهر أو أفراد أو مؤسسات إنتاجية أو خدمية ، و التي تعد على أنها تجمع لمجموعة من الناس تربطهم علاقات عملية و يسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة ، لكن هم بحاجة إلى إدارة و تنظيم لتسيير هته المؤسسة ، التي تتولى مهمة وضع الخطط أو الإستراتيجيات العامة التي تحدد فيها طريقة العمل و وسائله و الأهداف المراد الوصول إليها، شريطة تقيد كل أعضاء المؤسسة بخطواتها و التعليمات التي تم وضعها لسير و ديناميكية المؤسسة.

و في موضوع التنظيم و وظيفة الاتصال في ذلك في تسيير المؤسسات مرت الجزائر و مند الاستقلال بعدة أنماط تسييرية كالتسيير الذاتي أو الاشتراكي و غيرها من الأنماط و الإصلاحات الاقتصادية و التنظيمية و التي سعت جاهدة لتحرير المؤسسات الجزائرية و جعلها تقدم القيمة المضافة دون رجوعها إلى الخزينة العمومية كما جرت العادة و أكبر مثال على ذلك هو إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات و الذي كان في 04 أكتوبر 1980

و مع كل هذا لم تتجح الجزائر في امتلاكها أو احتواء اقتصادها على مؤسسات يخرجها من الربيع البترولي .

إن أغلب دول العالم ترهن مستقبلها بمدى مرونة و تطور أنظمتها الاقتصادية إذ تسعى كل دولة أو اقتصاد إلى تطوير نفسه في شتى القطاعات قطاع فلاحي كان أو صناعي أو حتى القطاع الخدماتي و الذي شهد نقل نوعية. و

نتيجة لكل هذا أصبح للمؤسسات وجود قاعدي في أي اقتصاد كان و أصبحت المؤسسة كائن معنوي ذا هوية معنوية. و لقد تغيرت النظرة إليها إذ ينظر إليها الآن كبناء هيكلي و رأس مال مادي و أيضا رأس مال بشري أي الموارد البشرية التي تحتوي عليها و التي أوليت باهتمامات كبرى و هذا كل راجع لتطور أو تغير النظرة إلى العامل على أنه إنسان له حاجيات وظيفية و أيضا حاجيات اجتماعية و نفسية فهو عنصر مؤثر و متأثر داخل المؤسسة.

إن موضوع التنظيم داخل المؤسسة و دور عملية الاتصال في نجاح عملية التنظيم لها أهمية كبرى إذ كان هذا الموضوع عنوان لعدد كبير من دراسات و اهتمامات العلماء فشملت أغلب هذه الدراسات حول التنظيم أو كيفية إدارة الأفراد مدى إمكانية الرفع من الإنتاجية و تحقيق رضی العمال أو الموظفين لينسجموا مع و داخل المؤسسة ليحققوا أهدافها و لتجنب إعطاء أعضاء المؤسسة الأولوية لأهدافهم الخاصة على حساب الأهداف العامة المسطرة و المتفق عليها. فعملية التنظيم هي التنسيق بين مختلف أعضاء و مصالح و ورشات المؤسسات لعدم التداخل في المهام و ليكون سير و تنقل المدخلات و المخرجات بطريقة سليمة تضمن اكتمال العملية التسييرية و الإنتاجية.

لعملية الاتصال دور فعال و هام في عملية التنظيم فأغلب الدراسات التي أجريت في الجزائر حول الأنماط التسييرية و التنظيمية أرجعت عدم نجاح هته الأنماط أو المؤسسات الجزائرية بشكل عام إلى عجز أو عدم إعطاء الأهمية للاتصال بين الإدارة و العمال رغم القوانين و المراسيم التي أصدرتها الدولة مثل قانون التسيير الاشتراكي لتسيير المؤسسات و غيره

من القوانين التي حيث و أكدت على مشاركة العمال في التسيير و أخذ القرارات إلا أن الواقع أثبت دائما عكس ذلك. و هنا تجسدت رغبتى في القيام

بدراسة ميدانية و اخترت موضوع الاتصال داخل المؤسسة ليكون موضوع رسالتي لنيل شهادة الماستر و كان اختياري لهذا الموضوع لدوافع ذاتية و موضوعية كوني أملك بعض المعلومات حول هذا الموضوع لأنه كان موضوع رسالتي في شهادة ليسانس و كان اختياري لهذا الموضوع كوني طالب في علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم و بحكم مساري الدراسي بالجامعة أصبحت أولى أهمية بالغة بالعنصر البشري داخل المؤسسة و الدافع الآخر أردت إجراء بحث ميداني للاحتكاك بالجانب العملي لأكون نظرة و لو بسيطة حول الجو العام داخل المؤسسات الجزائرية و أردت أيضا معرفة حالة العامل أو الموظف البسيط داخل المؤسسة و مدى إشراكه في عملية التنظيم و مدى طلب رأيه في شتى المجالات التي تخص المؤسسة.

من خلال هذه الدراسة أسعى إلى تحقيق أهداف متعددة و من بينها أني أردت التعمق أكثر في موضوع الاتصال داخل المؤسسة و أيضا لتقييم عملية الاتصال و كيفية التعامل مع العمال داخل المؤسسة و مدى مراعاة لعملية التنظيم لعملية الاتصال .

إن التنظيم و عملية الاتصال يمثلان ثنائية تكاملية لتمكن من تحديد المهام و الوظائف و المسؤوليات داخل المؤسسة و لإيصال مختلف المعلومات و التعليمات في كل اتجاهات التنظيم نازلة كانت أو صاعدة أو حتى الأفقية منها أي بين الزملاء و كل هذا للدور المهم الذي يلعبه العنصر البشري المكون للمؤسسة إذ يعتبر رأسمال مكمل للرأسمال المعنوي

و من هنا نطرح السؤال الآتي

هل تولى المؤسسة عملية الاتصال التنظيمي الأهمية التي يستحقها؟ وهل يعتبر التنظيم والاتصال ثنائية ضرورية لتسير المؤسسة؟

للإجابة على هذه الإشكالية سنقوم بدراسة ميدانية محاولين الإجابة بعض عناصر هذه الإشكالية مستعينين ببعض الفرضيات و أهمها
- كلما كان هناك تنظيم ناجح داخل المؤسسة كلما كان هناك اعتماد على الاتصال.

- يمكن للاتصال داخل المؤسسة أن يحقق أهداف العمال و المؤسسة في آن واحد .

و للإجابة على الإشكالية و لمحاولة اختبار الفرضيات التي كنا قد وضعناها سوف نقوم بدراسة ميدانية معتمدين على المنهج الكمي التحليلي الذي يلائم مستعينين بأداة الملاحظة و تقنية الاستمارة التي توزع على المبحوثين و التي تمكننا من جمع المعلومات و المعطيات .

تتكون عينتنا من عشرين مبحوث و تضم ،10 أعوان منفذين و 4 أعوان متحكمين و 4 إطارات و 2 إطارات سامية ، و قد تم القيام بتربص في مؤسسة تروفيلور لمدة شهر 2017/03/15 إلى 2017/04/15 .

و يجدر بالذكر أن ما زاد اهتمامي بهذا الموضوع هو إطلاعي على بعض الدراسات السابقة و نذكر منها دراسة تحت عنوان الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة أفال سونطراك و التي قامت بها ملال نصيرة سنة 2016 و كانت موضوع مذكرتها لنيل شهادة الدكتوراه و قد احتوت على إشكالية و هي ما هو واقع الإستراتيجية الاتصالية ؟ و ما مدى تطبيقها و نجاعتها في المؤسسة الجزائرية ؟

و قد احتوت على أسئلة فرعية

ما هو دور الاتصال داخل المؤسسة ؟

ما هي نماذج و اتجاهات الاتصال ؟

و كانت فرضيات هته الدراسة كالتالي

تعتمد المؤسسة الجزائرية إستراتيجية اتصالية لا ترقى إلى مصاف الإستراتيجيات الاتصالية الخاصة بالمؤسسات العالمية. أما الفرضية الثانية تمثلت في أن الإستراتيجية الاتصالية في المصب أقال هي عملية إعلامية بعيدة عن كل أشكال التخطيط الإستراتيجي .

و قد كان المنهج المستعمل في هذه الدراسة هو دراسة حالة لمصب أقال فالمؤسسة هي العينة و تم الاعتماد على تقنية المقابلة المفتوحة الحرة و

الملاحظة بالمشاركة. و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية

يعتمد الاتصال داخل المؤسسة على الاتصال الرسمي الذي يهتم بنقل الأوامر و تعليمات و الذي يتميز ببطيء في نقل المعلومات و هذا لعدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم .

و قد فقدت الثقة داخل المؤسسة لحدوث حادت اختلاس و هذا ما أدى إلى تغيير الطاقم المسير.

و هناك دراسة سابقة ثانية كنت قد اطلعت عليها و هي تحت عنوان دور

الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية من إعداد الطالبة خنيفر وفاء

لنيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة قاصي مرياح للموسم الدراسي 2013-

2014 م و قد حملت هذه الدراسة إشكالية وهي

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية

و قد حملت هذه الدراسة عدة فرضيات و هي

بدون اتصال فعال لا تتمكن من النجاح.

وسائل الاتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الاتصال بين أطراف

العملية الاتصالية.

و لقد أعتد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و أيضا دراسة الحالة للمؤسسة الخدمائية البنكية ورقلة و قد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج و هي

الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطها و هو التعامل مع أموال الزبائن

تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات رغم توفر شبكة الانترنت لكنها ضعيفة التدفق

كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات و ذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال

و في ما يخص انشغالات الموظفين يسمح لهم بعملية التعبير عن رأيهم لكن دون الأخذ بها.

و بعد كل هذا سوف نتطرق إلى شرح المتغيرات و المفاهيم التي تناولتها فرضياتنا و منها التنظيم داخل المؤسسة : يعرفه نيومان Newman أنه عملية

تشمل تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف منفردة تم تحديد العلاقات القائمة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف .و ينظر دروكر

Drucker إلى التنظيم على أنه عملية تحليل النشاط، و تحليل القرارات و

تحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل و تقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، تم تقسم هذه الأنشطة إلى وظائف تم تجميعها في هيكل تنظيمي، و أخيرا

انتقاء الأشخاص اللازمين لهذه الوظائف، و قد عرفه بارنارد Barnard هو

نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على

الاتصال ببعضهم البعض و راغبون في المساهمة للعمل لتحقيق أهداف
مشتركة¹.

لقد اختلفت التعاريف لمفهوم التنظيم ،فلكل عالم تيار فكري أو مدرسة
فكرية كبارنارد المنتمي لتيار المدرسة الحديثة للتنظيم .أما الاتصال فيعرفه
مايكل ويسترون Weestroun بأنه نقل المعاني و تبادلها بأي أسلوب يفهمه
أطراف الاتصال و يتصرفون وفقه بشكل سليم. و في المجال الإداري عرفه
العلاق El aalak على أنه تدفق المعلومات و التعليمات و القرارات من فرد أو
مجموعة إلى أفراد أو مجموعات بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغييرات
باتجاه لبلوغ الأهداف².

1 - طلعت ابراهيم لطفي ،علم الاجتماع التنظيم،دار غريب للطباعة و النشر،الطبعة الاولى 2007 ص 23-24

2 - تم استرجاعه في 14-05-2017 على ساعة 21:00 موقع 30dz.gustgoo.com

و ارتأينا أيضا الخوض في مفهوم المؤسسة و هي مجموعة من الأشخاص مدمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجمع الموارد المادية و البشرية الضرورية لذلك و استغلالها استغلالا عقليا¹. و بعد كل ما قدم من شرح و إعطاء أسباب اختيار هذا الموضوع سوف نعالجه في ثلاثة فصول، إذ تناولنا في الفصل الأول عملية التنظيم داخل المؤسسة ذاكرين أنواع و بعض من نظرياته و غيرها. أما الفصل الثاني تطرقنا إلى عملية الاتصال داخل المؤسسة من أهداف و إستراتيجيات، و قد تناولنا في الفصل الثالث دور الاتصال داخل المؤسسة مبرزين الدور الهام و الفعال الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة.

1- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع عمل و تنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011 ص 120

الفصل الأول

التنظيم داخل المؤسسة

تمهيد :

تعد المؤسسات الاقتصادية كانت أو خدماتية وحدة من وحدات المجتمع، و كان الغرض من تكوينها هي محاولة لتحقيق أهداف متعلقة بها و أهداف متعلقة بالأفراد المكونين لها، فهي كالمجتمع لها بيئة خاصة بها لأنها تحتوي على عنصر بشري فهذه المؤسسة بحاجة إلى تنظيم ليكون تجاوب و مرونة و تناسق بين سلوكات أعضائها، و في هذا الفصل سوف نتطرق لموضوع التنظيم داخل المؤسسة، محاولين تقديم أهم العناصر المتعلقة به كأنواع و أهم المحاولات لعلماء الاجتماع عمل و تنظيم، الذين حاولوا تقديم نمط أو أسلوب تنظيمي ملائم و مساعد على تسيير المؤسسة، و بشكل سلس منظم ليكون تحقيق الهدف العام أمر منكن و قابل للتحقيق علي أرض الواقع

مفهوم التنظيم :

يعني مصطلح "تنظيم" بصفة عامة" وضع كل شيء أو كل شخص في مكانه، و ربط كل الأشخاص من أجل وحدة كاملة في النهاية للمنظمة كلها".

فالتنظيم –ببساطة- هو تحديد العلاقات البشرية المتشابكة أو المشتركة للوصول إلى هدف أو غرض معين.

يحدد كوتتر التنظيم الإداري بأنه "تحديد السلطات و العلاقات بقصد تحديد التنسيق الهيكلي أفقيا أو رأسيا بين مختلف المناصب التي أسندت إليها الواجبات لتحقيق أهداف المشروع".

و يعرف التنظيم الإداري بأنه "عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف و مجهود و وقت. و بأقصى كفاية إنتاجية ممكنة، و بهذا المعنى لا يعتبر التنظيم هدفا بل وسيلة لتحقيق هدف معين".

و قد عرفه البعض بأنه "أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل و توزيعه إلى وحدات النشاط و تحديد الاختصاصيات و مسؤوليات هذه الوحدات و العاملين بها، و طريقة الاتصالات و سير الإجراءات التنفيذية".

و يحدد "لوبس ألن" التنظيم الإداري بأنه "عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة، و إقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف¹.

محمد عبد الفتاح، ادارة الجورة الشاملة بمنظمة الرعاية الاجتماعية: المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2008، ص208-209.¹

و يعرفه "مارشال ديوك" بأنه " التجميع المنطقي للإجراءات المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلالها السلطة و التنسيق و الرقابة لتحقيق غاية محددة.¹

و الذي يمكننا قوله بعد عرض كل هذه التعريفات هو أن التنظيم عملية تنسيق مختلف الجهود الموارد البشرية المكونة للمؤسسة أو التنظيم ،من اجل تكون طبيعة العمل متسلسلة و متكاملة ، إذ يعد التنظيم عملية تنقل المدخلات و المخرجات بين أعضاء التنظيم ، فكل مدخل للفرد في المؤسسة يعد مخرجا لفرد آخر و دواليك .

¹محمد عبد الفتاح، ادارة الجورة الشاملة بمنظمة الرعاية الاجتماعية: مرجع سابق ،ص209

1. أنواع التنظيم:

في المنظمة أو المؤسسة يمكن التمييز بين نوعين من التنظيم هو التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

➤ التنظيم الرسمي:

هو التنظيم الذي يجمع الأفراد في نطاق المستويات الإدارية و التي تمثل مصالح و اهتمامات المؤسسة، و هو التنظيم الذي يتواجد في المؤسسة نتيجة لقراراتها و تعليماتها و وظائفها، و هو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي و تحديد العلاقات و المستويات الإدارية و تقسيم الأعمال و توزيعها، و يعمل التنظيم الرسمي على تحقيق المبادئ الأساسية للمؤسسة و تحقيق أهداف المشروع.

➤ التنظيم غير الرسمي:

حينما يؤثر العاملون و الأفراد على أي هيكل تنظيمي و تلتقي أهداف و تأثير كل من الفرد و المنظمة ينتج عن ذلك وجود تنظيم غير رسمي، و هو التنظيم الذي يجمع الأفراد في نطاق الروابط المهنية أو الاجتماعية أو الثقافية و التي تمثل مصالح و اهتمامات متبادلة للمجموعة. و التنظيم غير الرسمي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنشأة، و يكون للعلاقات الشخصية الأثر الكبير على الأفراد العاملين في المنشأة.¹

ضرار العتيبي، العملية الادارية (المبادئ و أصول و علم و فن)، دار النشر اليازوري، الطبعة العربية، سنة 2007، ص125-123.¹

و لقد بادرت المدارس السلوكية في الاعتراف بضرورة وجود مثل هذا التنظيم في المؤسسة، و اعتبرت التنظيم الرسمي غير مهدد من قبل التنظيم غير الرسمي، و ان من أهم العوامل التي أدت الى ظهور التنظيم غير الرسمي.

- إن وجود كل فرد في عمله و الاعتماد عليه يوميا و تكرار ذلك و التصاق العاملين تخلق نوعين من التكامل و تسرب الملل و اليأس و الإحباط مما يجعل الاتصال الجماعي بين العاملين أسهل و يخلق اتصالا غير رسمي.

- إن اكتساب الفرد مهارة و خبرة في عمله و زيادة إنتاجية و دخول الآلة و المكتبة الحديثة جعل دور الفرد محددًا و أقل امتيازًا مما يخلق شيئا من عدم الرضا و الإشباع الذي يحتاج إليه الجانب الرسمي.

- اتخاذ بعض الإجراءات المشددة من جانب المدير دون مراعاة أمور و نفسيات المرؤوسين يؤدي إلى ظهور فجوة في العلاقة بينهم.

- قد لا يشجع التنظيم الرسمي تلبية حاجات أفراده المهمة لتحقيق ذاتهم و احترامهم مما يضطرهم إلى خلق و إيجاد تنظيم غير رسمي.

و هكذا فانه و من الضروري تحقيق التكامل بين التنظيم و التنظيم غير الرسمي بحيث يسيران في اتجاه واحد و جنبا إلى جنب في توحيد و خدمة أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية و بأقل قدر من الصراع و التعارض و التنافس و غير ذلك من السلبيات و المخاطر.¹

1-ضرار العتيبي، العملية الادارية (المبادئ و أصول و علم و فن)،مرجع سابق ص125

مع كل هذا لا يمكننا إن ننكر وجود تنظيمن داخل المؤسسة ، التنظيم الرسمي و التنظيم الغير رسمي الذي ينشا بتفاعلات الأفراد داخل المؤسسة لكن دون الحاجة إلى التقييد بالهيكل التنظيمي ،لذا و جب على المؤسسة الاعتراف به و عليها إن تحاول التجاوب معه لمحاولة معرفة أفكار و آراء عمالها لتجنب المشاكل التي يمكن ان تقع فيها جراء تجاهل التنظيم الغير رسمي .

2. خطوات التنظيم:

إن أسس و مبادئ التنظيم واحدة، إلا أن درجة الانغماس في التنظيم قد تتباين باختلاف أحجام المشروعات و طبيعة و أبعاد أهدافها و أغراضها، فالأعمال البسيطة تكون على درجة أقل من التعقيد منه في الأعمال و المشروعات الكبيرة، و بشكل عام، فإن المدير المثابر و المنظم، عليه أن يتبع الخطوات التالية و إذا ما أراد تنظيم دائرته أو قسمه.

(1) تحديد و معرفة الهدف:

يعتبر الهدف هو الأساس الذي يحدد طبيعة التنظيم و مكوناته من وظائف و أفراد و عوامل مادية يؤدي الاهتمام بها و تحقيق التوازن بينها إلى تحقيق الهدف.

(2) تحديد الأنشطة:

تحديد الأنشطة و الأعمال و التي سيتم في ضوءها تقسيم الأعمال الواجب القيام بها و هذه العملية تسمى "تقسيم أوجه النشاط"، و يشمل هذا قيام الإدارة العليا بتقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام.

(3) تقسيم العمل:

بحيث يتم تقسيم النشاطات كل على حدي إلى أجزاء حسب أهميتها و تتابعها على أن توضع قائمة تفصيلية حتى تسهل فيما بعد إسنادها إلى الأفراد الذين سيتولون تنفيذها، مما يساعد على سرعة الأداء و زيادة التخصص¹.

¹ ضرار العتيبي، العملية الادارية (المبادئ و أصول و علم و فن)، مرجع سابق، ص117-118.

4) تجميع الأنشطة:

و هي الخطوة المكملة و التي تلي تقسيم العمل و يتم فيها تجميع الأنشطة و الأعمال التي تم تقسيمها في مجموعات متجانسة بحيث يتم ترتيبها تبعاً للأهمية النسبية بالنسبة للمنظمة و بحيث يتم وضع الأنشطة الرئيسية في المقدمة يليها الأنشطة الفرعية.

5) إسناد الأنشطة إلى العاملين:

يتم إسناد الأنشطة و توزيعها على العاملين وفقاً لمبدأ التخصص و ما يتناسب و قدرات الأفراد و

6) تحديد السلطة و تفويضها:

يمنح العاملين السلطات اللازمة و التي تمكنهم من تولي مهامهم في حدود المسؤوليات الملقاة على عاتقهم حيث يؤدي ذلك الى معرفة كل فرد الوضع الذي يشغله في التنظيم و علاقته بالآخرين و هو ما يعكس زيادة التعاون و التنسيق بين الجهود و التي تجتمع في النهاية على تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية.¹

و باعتماد المؤسسة على هذه الخطوات المكونة للتنظيم لا بد لها ان تستطيع او ترتفع النسبة المئوية في نجاحها و تحقيق أهدافها المسطرة من خلال ما اتفق عليه عند وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

¹ ضرار العتيبي، العملية الادارية (المبادئ و أصول و علم و فن)، مرجع سابق، ص118-119 .

3. نظريات التنظيم :

النظريات الكلاسيكية المميزة للتنظيم الصناعي :

لقد أحدث التطور الفكري في مجال الإدارة و التنظيم، تراكما معرفيا هائلا كان له أهمية و تأثيرا بالغين على السلوك الإنساني الاجتماعي عامة و على السير العادي للمؤسسات أو المنظمات الاقتصادية على وجه الخصوص، فهو يسعى الى تحقيق أهداف تتطلب منه جهودا جماعية منظمة لتحقيق تلك الأهداف مما أفرز اتجاهات فكرية متعددة و مختلفة و منه سيتم التركيز على أهم النظريات التي اهتمت بالتنظيم.

3.1. النظريات الكلاسيكية في التنظيم:

أ- التصور الماركسي للتنظيم:

و يرى ماركس أن الدولة أنشئت خصيصا لحماية مصالح الطبقات التي تملك كل شيء فقد كتب يقول: "ان الدولة لا تمثل سوى المصالح الخاصة بالطبقة الحاكمة، و البيروقراطية تماثل الدولة تماما لأنها الأداة التي تعتمد عليها الطبقة المذكورة في ممارسة سياستها على الطبقات الاجتماعية الأخرى.¹

خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة تخرج ماستير، سنة 2014 ص 78 - 84¹

لاشك أن ماركس يقول أن وظيفة البيروقراطية واضحة في المجتمع الرأسمالي لأن مهمتها الرئيسية أن تفرض على المجتمع بأكمله قدرا كبيرا من النظام الذي يدعم الانقسام الطبقي و يؤكد كما أنها تغلف سيادة الطبقة الحاكمة في هذا المجتمع و سيطرتها، فتبدو محققة للصالح العام بينما تخفي وراءها الصراع غير المحدود بين طبقة المستغلين الحاكمين، و بين طبقة المستغلين المستضعفين و مع ذلك فإن البيروقراطية تحقق قدرا من الاستغلال الذاتي لأنها ليست جزءا متكاملًا مع الطبقة الرأسمالية و من ثم يمكن أن ينشأ صراع بينهما و بين المسيطرين.

و نظر ماركس إلى هذه التنظيمات بوصفها شكل أو صورة من صور الاغتراب حيث احتل هذا المفهوم مكانة أساسية في فكره الذي استخدمه للإشارة إلى إفلات القوى الاجتماعية من سيطرة الإنسان لكي تحقق بعد ذلك وجودا مستقلا عنه ثم تتحول بعد ذلك لتصبح ضد مصلحة الإنسان الذي هو خالقها.

و في موقع آخر من أفكاره رأى بحتمية زوال التنظيمات البيروقراطية لأن السمة البارزة في العلاقات بين الطبقات، هي الصراع الذي لن ينتهي إلا بسيطرة الطبقة العاملة على البناء الاجتماعي و الاقتصادي برمته و هنا تختفي بشكل نهائي كل أشكال التنظيم الذي أدى حسب رأيه إلى الاغتراب¹

خنيفر وفاء ، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ، مرجع سابق ص 79¹

و هذا أدى بدوره إلى الصراع الطبقي و الحتمية التاريخية هي بناء المجتمع الشيوعي الذي لا يقوم على أساس تقسيم العمل حتى تنتهي مشكلة الاغتراب و تظهر مرحلة جديدة من مراحل الحرية الفردية مستندة إلى إدارة ديمقراطية حقيقية و تصبح الوظائف الإدارية بعد ذلك بسيطة كل البساطة و مرتبطة أوثق الارتباط باهتمامات و مصالح جميع الأفراد و يصبح العامل بعد ذلك مواطنا يتمتع بالديمقراطية الحقيقية.

3.2. ماكس فيبر و النموذج البيروقراطي:

يعد ماكس فيبر من أبرز علماء الاجتماع عموما و التنظيم خصوصا بحيث يكاد يجمع علماء التنظيم أنه أول من حاول تقديم نظرية منظمة و شاملة في التنظيمات البيروقراطية بمعناها العلمي يقصد بها التنظيم القائم على أسس معينة لتحقيق أهداف محددة بما يحتوي من أشخاص و إمكانيات مختلفة و طرق مرسومة لأداء الأعمال أما النموذج فهو تصوير مبسط للواقع يقصد به تسهيل فهم ظاهرة معينة و ذلك بالتركيز على خصائصها الأساسية و يعتبر النموذج البيروقراطي (Bureaucratique Model) الذي قدمه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max weber) (1864- 1920) أول نموذج متكامل للمنظمات كلها أنه يمثل البداية لنظرية التنظيم العلمي.¹

¹خنيفر وفاء، مرجع سابق ص 80

و تركيز تحليلات فيبر للبيروقراطية على تصوره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع فهو يعرف القوة (power) بأنها: "قدرة شخص معين، و إمكانياته في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين" لكن القوة بصفة عامة ليست محور اهتمامه في هذا الصدد بل أن هناك نموذجا بالذات لعلاقة القوة يجب أن نهتم به، و ذلك هو الذي نطلق عليه مصطلح "السلطة" و هي علاقة القوة بين الحكام و الأفراد حين يمارس الحاكم القوة باعتبارها حقا مشروعاً له كما يعتقد الأفراد أن من واجبهم طاعة الحاكم، و الامتثال لأوامره و اذن فالسلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الحكام و الأفراد، و من ثم تصبح مسؤولة عن الاستقرار النسبي لأنساق السلطة المختلفة. كما أن ممارسة السلطة على أعداد كبيرة من الأفراد تقتضي وجود هيئة إدارية قادرة على تنفيذ الأوامر و تحقيق الصلة الدائمة بين الرؤساء و المرؤوسين.

و من خلال هذا النموذج المثالي نستخلص بأن فيبر قصد تقسيم الأعمال و تحديد القواعد و المعايير لتطبيقها على الحالات التي تصلح لها و توزيع الواجبات حسب المؤهلات و قصد من عملية الترشيد كذلك أن الموظف سينمي مهنته و واجباته و مسؤولياته و يحترمها أضعف إلى ذلك يقينه من سلطة عليا مع تمتعه بالتدرج الوظيفي.¹

خنيفر وفاء، مرجع سابق ص 81¹

فير بأن البيروقراطية كنظام له مزايا مثل: الدقة و السرعة و المعرفة و الاستمرارية و الوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء ذوي القوة و السيطرة القانونية و هنا يشير فيير بأن الرئيس يحتاج إلى جهاز إداري لتنفيذ الأنظمة و القواعد و الإجراءات و التعليمات و هذا الجهاز في تعريف فيير هو البيروقراطية و قد ركز فيير في نموذجه البيروقراطي على:

- التخصص الوظيفي و تقسيم العمل.
- هيكل هرمي يحدد السلطات و الصلاحيات و اتصاله من أعلى الى أسفل.
- العلاقات بين العاملين موضوعية فقط و لا دور للعلاقات الشخصية.
- الاختيار على أساس المعرفة و القدرة.
- القواعد و اللوائح و الإجراءات المتكاملة و الموضحة لكل عملية إدارية.
- القواعد المحددة للواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة في الهرم التنظيمي.

و لقد ميز فيير بين ثلاث نماذج مثالية للسلطة تعتمد على تصورات مختلفة للشرعية و تنظيمات إدارية متباينة تصاحب كل منها و هذه النماذج هي:

أ- السلطة الكاريزمية أو الملهمة: Charismatic Authority

حيث تقوم على الولاء المطلق لقدسية معينة استثنائية مثل البطولة أو نموذج من نماذج الشخصية يحتذي لما لديه من مثل و قيم أو بسبب نظام ابتدعه أحد الزعماء.¹

¹ خنيفر وفاء مرجع سابق، ص81.

ب-السلطة التقليدية: Traditional Authority

تستمد شرعيتها من الاعتقاد في مبلغ قوة العادات و التقاليد و الأعراف السائدة و شرعية المكانة التي يحتلها الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة التقليدية كما هو الأمر في الملكيات التي لا تزال قائمة فالقائد التقليدي يصدر أوامره معتمدا على مكاتته الوراثة.

ت-السلطة القانونية: Legal Authority

تقوم على أساس عقلي رشيد مصدرها الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعية، كما أنه من مصادرها أيضا تفويض الذين يقبضون على مقاليدها الحق في إصدار أوامره بهدف إتباعها و المحافظة عليها و هكذا ترجع طاعة الأفراد للقانون.

ث-مدرسة الإدارة العلمية (التايلورية):

كان فردريك تايلور (F.TAYLOR) من رجال الإنتاج و الإدارة و من أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة، بحيث خلس من تحليله إلى صياغة مجموعة مبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة و الخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة و يعتقد تايلور أن العمل الصناعي في تنظيمات معقدة يعني الاشتغال الدائم في إنتاج السلع و الخدمات من أجل الحصول على المكافأة.¹

¹ خنيفر وفاء، مرجع سابق، ص81-83.

و من ثم فمفهوم العمل يرتكز على الاستمرار، الإنتاج و الأجر إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية و الشخصية المختلفة.

رغم أن تايلور كان مدركا لأهمية العنصر البشري في الإدارة و التنظيم إلا أنه لم يدرسه دراسة علمية كما فعل مع الجانب الفني و لم يعطه الاهتمام اللازم من البحث و التحليل لقد كانت الفكرة الرئيسية التي انطلقت منها مدرسة الإدارة العلمية، أنه يمكن تحقيق الزيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه:

- التخصص.

- التدريب الفني.

تحليل العمل إلى جزئيات مع دراسة كل جزئية على حدي حتى تتحد حركاتها الأساسية و الزمن الذي يستغرقه أداؤها.

تصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات و تحريك العامل لأداء أعماله.

تقرير الأجور الأساسية و الإضافية بناء على نوع العمل المطلوب و مستويات أدائه و الزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.¹

خنيفر وفاء مرجع سابق، ص 83.¹

نلاحظ هنا أن تايلور قد بنا نظريته لدوافع المنظمة و العاملين على أساس مادي بحت و هو أن كليهما يطمح في الحصول على عائد أكبر و فيه تكمن المصلحة المشتركة بينهما لذلك فقد نادي بأن يشترك الطرفان في تضخم و تميمين هذا العائد عن طريق الزيادة في الإنتاج و هذا لن يتحقق حسبه إلا بما أسماه "الثورة العقلية" التي يجب أن تتبناها الإدارة و العاملون على حد سواء و الثورة العقلية يقصد بها أن يتوقف الطرفان عن التنازع على اقتسام العائد، و أن يوجها اهتمامهما و طاقتهما أولاً نحو زيادته فإذا تمت الزيادة زاد نصيب كل منها.

و يرى تايلور أن العلم قادر على إحلال التعاون محل الصراع فحينما يتم اكتشاف القوانين الطبيعية التي تحكم العمل و الإنتاج و تحديد الزمن الحقيقي لأداء العمل ثم وضع جدول الأجر على أسس موضوعية فإن ذلك سوف يقضي على المساومة و النزاع لأن المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية و هو ما يفقد النقابات وظيفتها ذلك أن العمال يتعاملون مع الإدارة بصورة فردية لتحقيق مصالحها الشخصية بطريقة يسيرة.

و نخلص إلى أن مدرسة الإدارة العلمية قد ساهمت مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الإدارة و تكوين ملامح مهنة الإدارة و تحويل تفكير المديرين الى الأسلوب العلمي و الإقلاع عن أسلوب التخمين أو التقليد أو المحاولة أو الخطأ و تركيز اهتمامهم على الزيادة الإنتاجية.¹

¹خنيفر وفاء مرجع سابق، ص83- 84

لكن من جهة أخرى، فقد أغفلت هذه المدرسة عدة أمور هامة و على رأسها الجانب الإنساني حيث أهمل الفروق الفردية بين العاملين بالإضافة إلى إهماله لتأثير جماعات العمل على أداء الفرد و رغباته و دوافعه و قيمه الروحية و الفكرية.

ج- نظرية الإدارة:

يعتبر هنري فايول (H.FAYOL) مؤسس نظرية التكوين الإداري و ذلك حينما حاول تلخيص الأسس التي تستند إليها عملية الإدارة في مؤلفه الشهير "الإدارة العامة و الصناعة" و يرى فايول أن الوظيفة الإدارية تتشأ مع أعضاء التنظيم و الجماعات الإنسانية فيه و أن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها مصطلح المبادئ.

لقد قدم هنري فايول تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم يعتمد على مبادئ تفرض الرشد و العقلانية في العلاقات التنظيمية و ذلك من خلال مبادئ للعملية الإدارية و يلاحظ أن هذه المبادئ التي مرّ عليها قرن من الزمان مازالت باقية و مستخدمة في المنظمات المختلفة و لقد استطاع أن يضع 14 مبدأ يمكن للمنظمة أن تدير عملياتها الإدارية و التنظيمية بكفاءة و هذه المبادئ هي:¹

¹ خنيفر و فاء، مرجع سابق، ص 84.

- تقسيم العمل و التخصص: يجب تقسيم العمل في وظائف ثم في أقسام و إدارات و ذلك لكي يمكن تحقيق التخصص في أداء الوظائف و التخصص في التعليم و التدريب.
- السلطة و المسؤولية: يجب أن يمنح شاغل الوظيفة السلطة و الصلاحيات الخاصة بالتصرف على أن يسأل و يحاسب عن مقدار ما حصل عليه من السلطة.
- الضبط و الربط: يمكن تحقيق درجة عالية من الالتزام في العمل من خلال أنظمة جزاء و عقاب تستخدم في حالة حدوث مخالفات و أخطاء في أداء العمل.
- وحدة الأمر: و هي تعني أن يحصل كل شاغل وظيفة على أوامره من شخص واحد.
- وحدة الهدف: هناك هدف رئيسي هو هدف المنظمة و على الإدارات أن تحقق هذه الأهداف و على الأقسام التابعة لكل إدارة المساعدة في تحقيق الأهداف الأعلى.
- أولوية مصلحة المنظمة على مصلحة الأفراد: و يعني هذا أنه اذا تعارضت مصلحة المنظمة مع مصلحة الأفراد فان مصلحة المنظمة تأتي في ترتيب متقدم.
- عوائد العاملين: يجب أن يعود عمل العاملين في المنظمة عليهم بأجور و حوافز مناسبة.¹

¹ خنيفر وفاء، مرجع سابق، ص 84- 85 .

- المركزية: هناك نوع من المركزية في التخطيط و منح السلطات بينما يستلزم التنفيذ اللامركزية في العمل مع العاملين.
- التسلسل الرئاسي: يجب أن يحترم العاملون خطوط انسياب السلطة من أعلى لأسفل و على العاملين إتباعها أثناء الاتصال و رفع التقارير و إصدار الأوامر و التعليمات.
- النظام: يجب استخدام أنظمة عمل تساعد على توفير الخامات و الموارد المالية و الموارد البشرية في المكان و الزمان الصحيحين.
- العدالة: يجب أن توفر أنظمة العمل العدالة و المعاملة المتساوية لكل العاملين.
- استقرار العمالة: يجب اختيار العاملين و توفيرهم و تدريبهم بشكل يقلل من احتمال تسربهم و يحقق الاستقرار في العمل.
- المبادأة: لابد من تشجيع الأفكار الجديدة التي تضمن تطوير العمل و المنظمة.
- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية فوق العمل و التنسيق بين الأفراد بشكل ينمي روح الفريق.

و بالرغم من تعدد المبادئ التي جاء بها فايول ألا أنها لم تكن شاملة لكل أجزاء التنظيم الرشيد كإهمال للجوانب الإنسانية و دوافع العاملين النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية و كذا تأثير جماعات العمل على اتجاهاتهم بالإضافة الى الصراعات القائمة داخل التنظيمات حيث أن هذه النظرية أيضا اهتمت بجانب تنظيمي معين و أغفلت جوانب أخرى.¹

¹ خنيفر وفاء، مرجع سابق، ص 85 .

النظريات الحديثة في دراسة التنظيم:

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية:

أجريت في مصنع هاوثون التابع لشركة وستون اليكتريك (western electric company) تحت إشراف الترن مايو (E.mayo) و كانت هذه التجارب نقطة بداية مميزة، و مصدرا رئيسيا لكافة دراسات العلاقات الإنسانية بعد ذلك.

و افترضت هذه النظرية أن المنظمات هي كائن اجتماعي و أن العاملين داخل المنظمة يسعون إلى التعاون و العيش في ظل علاقات ودية داخل هذه المنظمة و يمكن تلخيص أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية (أو النظرية الكلاسيكية الحديثة أو المعدلة) في الآتي:

- المنظمات كائن اجتماعي لأن الأفراد الذين يشكلون المنظمة لديهم احتياجات اجتماعية.
- يشعر الناس بالسعادة و الأهمية من خلال علاقات ودية و طيبة مع الآخرين، مما يؤدي إلى كفاءة أعلى.
- أن التخصص و تقسيم العمل و الإجراءات تؤدي إلى آلية و روتينية العمل، مما يؤدي إلى السأم و الملل.
- علاقات التعاون و الود الاجتماعي أهم من أنظمة الرقابة و أنظمة الحوافز.¹

¹ خنيفر وفاء، مرجع سابق، ص 86.

- من الأفضل للمنظمة أن تأخذ العوامل السابقة في تصميم التنظيم لكي يكون تنظيماً اجتماعياً.

لقد تأثرت المنظمات بهذه المدرسة حيث ظهرت ممارسات تنظيمية تفضل المشاركة في اتخاذ القرارات و أنظمة الشكاوي و الاقتراحات و الاهتمام بالرحلات و مزايا و خدمات العاملين، و مما يعيب هذه النظرية هو المغالاة في العلاقات الاجتماعية و التدليل قد يؤدي إلى إفساد العاملين.

ب-الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم:

أهم شيء أضافه "بارسونز" (TALCOTT PARSONS) لنظرية التنظيم هو تصور لظاهرة التنظيم على أنها نسقاً اجتماعياً يضم مجموعة من الأنساق الفرعية المختلفة كالجماعات و الأقسام و الإدارات.... و إن التنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسقاً فرعياً لنسق أكبر و أشمل منه و هو المجتمع، إضافة إلى هذا فقد حلل بارسونز التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكداً على التوجهات القيمية السائدة للتنظيمات المختلفة لأنه و حسب رأيه فالقيم السائدة هذه هي التي تمنح أهداف التنظيمات طابعاً شرعياً و ما التنظيم إلا منفذاً للمتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها و بذلك فلا تعارض عنده بين القيم السائدة في التنظيمات و تلك السائدة داخل المجتمع الكلي.¹

¹ خنيفر وفاء، مرجع سابق، ص 86-87-88.

بارسونز حينما يفسر العلاقة بين النسق الاجتماعي و الشخصية و
الأنساق الثقافية يؤكد بأن التنظيم موصل بالمجتمع و ذلك راجع إلى النسق
القيمي العام الذي يتخلل بناءه و المتطلبات الوظيفية التي لا تستطيع
مواجهتها إلا من خلال المجتمع حتى يكتب له البقاء، و أما مطالب البقاء
فتمثل في القدرة على التوافق (ADAPTATION) و انجاز الأهداف
(GOAL ACHIEVEMENT) ثم إحداث التكامل بين الأجزاء المكونة للتنظيم
(INTEGRATION) و وصل التنظيم بالبيئة و الأنساق الاجتماعية الأخرى
حتى يمكن مواجهة مطلب الكمون (LATEGRATION) و واضح أن
المطلين الأولين يتعلقان بكفاءة التنظيم و الآخرين يرتبطان بتحقيق
الاستقرار أو تدعيم النمط.¹

ص88 . 1 خنيفر وفاء، مرجع سابق،

5. دور التنظيم اتجاه الأفراد:

بصرف النظر عن حجم إدارة الأفراد، فإن هناك العديد من الوظائف التي ينبغي إنجازها في مجال الأفراد بالمنظمة، يجب على الإدارة تزويد التنظيم باحتياجاته من الأفراد، و تدريب و تنمية الأفراد، و الاستفادة منهم، و الحفاظ على الأفراد و رعايتهم و إنجاز هذه الوظائف بشكل جانبا من العملية الإدارية و سوف نعطي شرحا مختصرا لهذه الوظائف فيما يلي:

أ- توفير القوى العاملة:

تتضمن هذه الوظيفة البحث عن الأفراد، و جذبهم للعمل بالمنظمة، و اختيار أفضل العناصر المتقدمة، و المؤهلة بما يتفق مع متطلبات العمل، تدرج وظيفة الحصول على القوة العاملة من الانتظار حتى يتقدم الأفراد بطلبات للعمل بالشركة، إلى البحث المكثف على المستوى المحلي، و القومي عن الأفراد المؤهلين للعمل بها. و تشمل عملية الاختيار على انتقاء أفضل العناصر المتقدمة باستخدام أساليب و وسائل معينة لتحقيق هذه الغاية. و من خلال هذه المرحلة يتوافر لدينا الكثير من المعلومات عن كل مرشح التي تساعد في اتخاذ القرار.

ب- إعداد و تنمية الأفراد:

يتوقف التقدم في الانجاز الوظيفي على المستوى الثقافي و التدريبي للفرد، لمقابلة متطلبات العمل، و مدى تماشي ذلك مع التغيرات في متطلبات العمل. و يتطلب ذلك تنمية المهارات و المعارف، و كذلك الاتجاهات¹

1 حنفي علي، الجوانب النظرية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، 2008، القاهرة-مصر، ص115-116.

و الميول و خصائص الفرد. و يتم تنمية الفرد من خلال البرامج المكثفة و الهادفة لتحقيق هذه الغاية بطريقة رسمية، و منظمة، أو تتم بطريقة غير رسمية و غير مخططة، نتيجة التعلم من خلال أسلوب المحاولة و الخطأ.

ت-الاستفادة من الأفراد:

تشتمل هذه الوظيفة على وضع الفرد في المكان المناسب، أي في العمل أو الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته و ميوله، و يعطى من خلالها أكبر انجاز ممكن بالمقارنة بغيرها من الوظائف، و التي تكون أكثر حاجة إلى خدماته، و تفرض بالتبعية تقييم الأداء للفرد، تحليل و عبء العمل، لأغراض إحداث التعديلات الضرورية في الأوضاع من خلال النقل، الترقية، الاستغناء عن الخدمة، و يمكن من خلال الدافعية، و الإشراف، و القيادة، و التدريب التأثير الفعّال في إدارة الأفراد، و الاستفادة من مجهوداتهم، مما يقتضي المحافظة على صحة الأفراد و حياتهم من خلال تهيئة بيئة العمل الصحية و المأمونة.

ث-مكافأة الأفراد:

يعتبر عنصر حاجة الأفراد إلى الدخل المتولد عن العمل وسيلة فعالة لدفعهم على بذل المزيد من الجهد، و لكي تتحقق العدالة في الدفع بما يتلاءم مع متطلبات العمل، و بحيث يتمشى الأجر مع ما يدفع للعمال الآخرين في الوظائف المماثلة.

حنفي علي، مرجع سابق، ص116.¹

لابد من استخدام تقييم الوظائف أو الأعمال لتحديد الأجور لكل عمل بطريقة موضوعية. و تعتبر الحوافز المالية المبنية على أساس الأزمنة المعيارية وسيلة أخرى للربط بين الأجر و الجهد المبذول و دفعهم لبذل المزيد من الجهد، و لا تقتصر المكافآت و الأجور على هذه الجوانب فقط، و إنما تمتد إلى المزايا الأخرى كالأجور المدفوعة عن الإجازات الرسمية، و التأمين الصحي، و التعطل، فهذه كلها تشكل أجورا إضافية و هي تدفع للعمال بطريقة مباشرة و يجب أخذ هذه النواحي في البرامج الخاصة بالأفراد. و تشكل النقاط السابقة الحد الأدنى من الوظائف التي تقوم بها إدارة الأفراد بالمنظمات.¹

يسعى التنظيم إلى انتقاء أحسن العمال و الموظفين المناسبين لنشاط المؤسسة ، و يهدف أيضا إلى مرافقة أعضاء المؤسسة ليستطيعوا التأقلم مع كل التغيرات التنظيمية ،او التغيرات في العمل و لمحاولة تحفيز العمال و لتلبية مختلف حاجياتهم كالتأمين الصحي و غيرها من الحاجيات .

حنفي علي، مرجع سابق، ص116.¹

6. عناصر (مكونات التنظيم):

يمكن القول بأن التنظيم يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي العمل و الأفراد و مكان و بيئة العمل و من ثم العلاقات التي تربط هذه العناصر بعضها ببعض و إليك نوضح ذلك.

أ- العمل:

و يقصد به التعرف على طبيعة العمل و ميزاته و أنواعه مثلا هل هو عمل ذهني أم عضلي، عمل إشرافي أم تنفيذي، عمل سهل أم متعب و هل يحتاج إلى وقت قصير أم طويل. كل هذه التساؤلات تساعد على تحديد نوعية و عدد الأفراد المناسبين للقيام بالنشاطات المختلفة.

ب-الأفراد:

و هو العنصر البشري في المؤسسة على مختلف مستوياتهم العلمية و الفنية حيث يتطلب ذلك التعرف على قدرات و خبرات و مهارات الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ الأعمال التي ستوكل إليهم بكفاءة و فاعلية، و على الإدارة الاهتمام بعنصري التدريب و التعليم للعاملين بالمنظمة و ذلك للرقى في مستوى الأداء و بالتالي رفع مستوى الإنتاجية و تحقيق الأرباح و العوائد و هو ما يضمن تحقيق الأهداف.

ضرار العتيبي، مرجع سابق، ص115. ¹

ت-مكان العمل:

و هو الموقع الذي يتم تأدية الأعمال فيه و بما يشتمل على الأدوات و الآلات و المواد الخام، و ما يتضمن أيضا من ظروف بيئية كالإضاءة و التهوية و مسطحات العمل، و غير ذلك.

هذا و إن لكل عنصر من العناصر السابقة دوره و أهميته في الوظيفة التنظيمية. و يمكن اعتبار أن العنصر الثاني و هو الأفراد من أهم العناصر ذلك لأنه تعتمد عليه بقية العناصر و هو القوة الدافعة وراء أي تنظيم إداري.¹

و تعتبر كل هذه العناصر و هي العمل و الأفراد و مكان العمل فهي عناصر متكاملة فيما بينها، و مترابطة لا يمكن لأي تنظيم أن يخلوا من أي عنصر منها .

1 ضرار العنبي، مرجع سابق، ص 116 .

7.المبادئ العامة في التنظيم:

من دراستنا السابقة لكافة جوانب العملية التنظيمية يمكننا أن نخرج بمبادئ عامة في التنظيم الإداري، و قولنا أنها مبادئ عامة أي لها طابع العموم في التطبيق الإداري راجع إلى أن التنظيم ليس إلا نتيجة محاولات التوفيق المتصلة بموقف معين بذاته. و على ذلك فالإرشادات الأساسية في التنظيم أو ما يطلق عليه المبادئ العامة ليست لها صفة القوانين الطبيعية الثابتة أو المعادلات الرياضية و إنما يمكن توقيفها بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة.

و بمعنى آخر فإن الظروف و العوامل المحيطة بموقف إداري معين ليست بالضرورة هي نفس الظروف و العوامل المحيطة بموقف آخر و على ذلك فلا بد أن يشكل التنظيم الإداري بحيث يواجه متطلبات الموقف الراهن، و هذا يدعونا إلى القول بأنه لا يوجد ما يسمى بالتنظيم الأمثل الذي يجب أن يسود تطبيقه في كافة الظروف و المواقف الإدارية. و نستعرض فيما يلي أهم مبادئ التنظيم الإداري:

➤ مبدأ وحدة الهدف: unity of objective

يعني هذا المبدأ توجيه جهود كافة التقسيمات التنظيمية الأساسية و الفرعية نحو تحقيق هدف مشترك مع توافر عامل التنسيق بين هذه الجهود. و يجب أن تشتق كافة الأهداف الفرعية للتقسيمات التنظيمية من الهدف العام للمشروع.¹

1 زكي محمود هاشم ، الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات الكويت 1980-1981، ط3، ص205.

➤ مبدأ الكفاءة أو الفاعلية: efficiency

و يعني ضرورة تحقيق التنظيم لأهدافه بأقل قدر ممكن من التكاليف أو المخاطر، و هنا تتوقف كفاءة و فاعلية التنظيم على مدى إمداده أفراد القوى العاملة بالمشروع - كمجموعة- بالوسائل التنظيمية لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة و سرعة و اقتصاد.

➤ مبدأ نطاق الإشراف: span of control

و يعني أن يكون عدد الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيس مباشر في حدود القدر الذي يمكن للرئيس قيادته و الإشراف عليه و توجيهه بكفاءة و فاعلية.

و بديهي أن نطاق الإشراف يختلف باختلاف مدى تعقد العلاقات المترتبة على الإشراف و على قدرة المديرين و المرؤوسين و على مدى ما يتاح لهم من تدريب و تنمية لمهاراتهم.

➤ مبدأ تدرج السلطة: scalar principle

و يعني ضرورة مراعاة التسلسل و التدرج الوظيفي كما يوضحه خط السلطة و ذلك عند إصدار التعليمات و الأوامر. و مؤدى ذلك عدم تخطي الرئيس الأعلى للرؤساء المباشرين عند إصدار تعليماته و قراراته إلى المنفذين. فعلى سبيل المثال يجب أن يصدر المدير العام للمشروع تعليماته و توجيهاته بشأن العملية الإنتاجية إلى مدير الإنتاج الذي يبلغها إلى رئيس المصنع الذي يبلغها بدوره إلى ملاحظ العمل الذي يبلغها بدوره إلى العمال.

1 زكي محمود هاشم ، مرجع سابق، ص 205 - 206 .

و هكذا يكون خط سير الأوامر و التعليمات و الأوامر الصادرة إلى المنفذين. كذلك يسهل تنفيذ القرارات و التعليمات نظرا لوضوحها و عدم شيع أو تميم المسؤولية. فضلا عن ذلك فإن احترام مبدأ تدرج السلطة يؤدي الى رفع الروح المعنوية و بث روح الفريق بين أفراد القوى العاملة بالمشروع.

➤ مبدأ تفويض السلطة: delegation principle

و يعني ضرورة تفويض السلطة بقدر الإمكان إلى الرؤساء المباشرين المشرفين على الأداء الفعلي للعمل حيث هم أدري بظروف و بإمكانيات التنفيذ و مشكلاته و أقدر على تكييف الظروف و المواقف من الرئيس المركزي البعيد عن مقر التنفيذ.

على أن لامركزية التنفيذ يجب أيضا أن يصاحبها مركزية في التوجيه direction و نعي بها مركزية سلطة القيادة و التوجيه في هيئة الإدارة العليا التي هي بمثابة الرأس المفكر. و تتولى الإدارة العليا توجيه كافة أعمال المشروع عن طريق وضع الخطط العامة و رسم السياسات العامة.

➤ مبدأ المسؤولية: responsibility

و يعني هذا المبدأ أن المسؤولية لا تفوض، و يظل الرئيس المفوض للسلطة مسؤولا أمام رؤسائه عن سلامة و صحة أعمال مرؤوسيه الذين فوضهم السلطة لانجاز مهام معينة.¹

1 زكي محمود هاشم ، مرجع سابق، ص 206 - 207 .

➤ مبدأ تعادل السلطة و المسؤولية: parity of authority and

responsibility

و يعني أن هناك تعادلا و توازنا بين السلطات و المسؤوليات الوظيفية، و بمعنى آخر يجب إدراك كل من حدود السلطة و المسؤولية و ما قد يكون هناك من فقدان للتوازن بينهما، فحيث أن السلطة المخولة للمدير تعطيه حق إصدار القرارات المتعلقة بواجبات وظيفته، و مسؤوليته عن طريق الالتزام هي أن يؤدي هذه الواجبات باستعمال السلطة، فانه يترتب على ذلك ضرورة تعادل السلطة و المسؤولية.

➤ مبدأ وحدة القيادة: unity of command

بمعنى أن يكون للمرؤوسين رئيس واحد يرجع إليه و هذا اعتبار خاص بالمسؤولية الإدارية المباشرة، فالكفاءة الإنتاجية للموظف تهبط إذا ما قرر التنظيم الإداري رجوعه إلى أكثر من رئيس يوجهوهم في أداء عمله و يصدرن إليه الأوامر و التعليمات، ان النتيجة الحتمية هي تضارب هذه الأوامر و التعليمات و ارتباك العمل.

و يرتبط هذا المبدأ ضرورة وضوح خط السلطة وضوحا تاما حتى يعرف كل فرد في المشروع من هو رئيسه و من هو مرؤوسه و بذلك تتفادى حدوث تقارب في التعليمات أو خلط في توزيع المسؤوليات أو في تفويض السلطات و غيرها من المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية.

1 زكي محمود هاشم ، مرجع سابق، ص 207 .

➤ مبدأ تقسيم العمل : division of work

و يعنى ضرورة الاستفادة من مزايا التخصص و تقسيم العمل عند تحديد الإطار التنظيمي، إن تقسيم العمل يساهم في أداء العمل بكفاءة و سرعة و اقتصاد. و في هذا الصدد يجب -عند تجميع أوجه النشاط في وحدات تنظيمية مناسبة- ألا يعهد بمهام مماثلة لأكثر من وحدة تنظيمية، فتكرار أداء عمل واحد في أكثر من جهة يؤدي إلى ارتباك العمل و تعطيل انجازه.

و يرتبط بهذا المبدأ ضرورة مراعاة عدم المغالاة في تقسيم أوجه النشاط و توزيعها على وحدات تنظيمية متعددة بهدف زيادة عدد المستويات الوظيفية الإشرافية، إن هذه الوحدات التنظيمية المتعددة ستصبح وحدات صغيرة الحجم العمل بها غير مناسب لا يسمح بانجاز اقتصادي، و لهذا يجب اختزال ما قد يكون هناك من تعدد زائد في مستويات الإشراف التي لا تبررها حاجة العمل أو طبيعة الرقابة و الإشراف.

➤ مبدأ تحديد الاختصاصات: functions definition

يجب تحديد اختصاصات الوظائف تحديدا واضحا يمنع أي لبس أو تداخل أو ازدواج في الأعمال و كذلك يمنع تشتيت المسؤولية و تمييعها، و يتم تحديد هذه الاختصاصات في ضوء أوجه النشاط و السلطة المفوضة و علاقات السلطة بين الوظيفة و غيرها من الوظائف.¹

1 زكي محمود هاشم ، مرجع سابق، ص 207 - 208 .

➤ مبدأ المرونة في التنظيم: flexibility

و يعني ذلك ضرورة ألا يكون التنظيم جامدا بل مرنا بحيث يمكن تعديله بسهولة في ضوء الظروف المتغيرة و مقتضيات العمل دون إحداث هزات كثيرة في الهيكل التنظيمي، واجب المديرين إذن هو تهيئة التنظيم بحيث يحقق الأهداف في مواجهة الظروف و البيئات المتغيرة سواء الداخلية منها أو الخارجية و هذا يتطلب مرونة التنظيم.

➤ مبدأ البساطة: simplicity و يعني بساطة التنظيم، فالتنظيم المعقد

يعوق انجاز العمل بكفاءة و فاعلية.

➤ مبدأ التسهيلات القيادية: leadership facilitation

و يعني أن يوفر الهيكل التنظيمي الوضع الذي يستطيع فيه المدير أن يقود بكفاءة و فاعلية لتحقيق الهدف، و بمعنى آخر فإن الهيكل التنظيمي و مراكز و علاقات السلطة و إجراءات العمل يجب أن تصمم بحيث تسهل الوظيفة القيادية للمدير، مثال ذلك إذا كان المدير غارقا في التفاصيل details أو أن السلطة الحقيقية للتخطيط و التوجيه و الرقابة داخل القسم الذي يشرف عليه غير مخولة له أي ليست في متناول يده، أو كانت هناك نماذج معقدة من علاقات السلطة بين الوحدات التنظيمية فإن التنظيم الإداري يتسبب في تعطيل القدرات الإدارية و حجمها و يعوق انطلاق العمل نحو تحقيق

الأهداف¹.

1 زكي محمود هاشم ، مرجع سابق، ص 208 - 209.

➤ مبدأ الدورية في مراجعة التنظيم: periodical check of
organization

و يعني ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي للمشروع بصفة دورية
periodically للتأكد من صلاحيته الدائمة لتحقيق الهدف المنشود.¹
فالمبادئ هي كل ما يراعى تحقيقه عن طريق التنظيم كتوجيه الهدف و
تحديده ،ومبدأ تدرج السلطة و تفويضها و تعيين المسؤولين لخدمة المؤسسة
و جعلها تلبى حاجياتها و حاجيات أعضائها .

1 زكي محمود هاشم ، مرجع سابق، ص 209.

8. أهداف التنظيم : les objectifs de l'organisation

للتنظيم الإداري أهدافه المنبثقة من كل من أهداف العملية الإدارية عامة و الترجمة الواقعية لها خاصة، إذا هناك هدف عام للتنظيم تتوحد و تنسق كافة الجهود في المؤسسة لتحقيقه، و يتفرع عن ذلك الهدف العديد من الأهداف الجزئية (الفرعية) تتوزع مسؤولية انجازها على كافة الوظائف و الوحدات التي يتكون منها التنظيم بشكل يتناسب و سلطات كل منها و ما تستلزمه من إمكانيات مادية و بشرية.¹

1. المواصفات العامة لأهداف التنظيم: Les Caractères Généraux

أ- الواقعية و عدم المغالاة: بمعنى أن لا تتجاوز الأهداف التنظيمية، في طبيعتها و مناهجها، حدود الطاقات و الإمكانيات المتاحة للمنظمة لتحقيق تلك الأهداف.

ب- الوضوح و الدقة: أي تحديد هذه الأهداف جملة و تفصيلا بصورة تمكن كافة الوحدات و الأقسام التنظيمية من أداء دورها الموزع عليها بشكل صحيح و منضبط بعيدا عن التضارب و التعارض في ما بينها في سعيها إلى تنفيذ الجزء الخاص بكل منها لتحقيق الأهداف.

ت- المصادقية: يجب أن تكون أهداف التنظيم تعبيراً صادقاً عن فكرة المصلحة العامة التي لا يمنع تحقيقها أية مصالح ذاتية أو شخصية لمسؤولي التنظيم و أعضائه، بل تشملها و تتداخل معها.

1 موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة) ، مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان ، ط1، 2007، ص92-93.

ث-التعددية: من الخطأ الاعتقاد بعدم تفرع أهداف جزئية عن أي هدف تنظيمي، وهذه ميزة عامة لكافة أهداف العملية التنظيمية.

المواصفات الخاصة لأهداف التنظيم: Les Caractères Spéciaux

أ- التدرج ألتزامي: بمعنى أن الهدف العام من التنظيم كله يجب أن يحكم غيره من الأهداف المتفرعة عنه و الموزعة على مختلف الوحدات و الأقسام، بالإضافة إلى الأهداف الخاصة بالعاملين، و نقصد عدم سعي كل عنصر من هؤلاء إلى تحقيق جزئه من الأهداف بطريقة تتناقض مع الهدف العام للتنظيم، و هذا ما يوضح ما تشير إليه عبارة "تقييد التنظيم في حركته و مساره بوحدة الهدف".

ب-الطبيعة الإنسانية : أي عدم إهدار العوامل و المضامين الاجتماعية-الإنسانية للعلاقات التنظيمية: و هو ما يعني أن هدف التنظيم الكلي الشامل يكون مراعيًا عند تحقيقه مصالح أعضائه الخاصة و الذاتية ما لم تتعارض مع الهدف العام.¹

1 موسى خليل، مرجع سابق، ص 93.

الخلاصة :

من خلال الفصل الأول تحت عنوان التنظيم داخل المؤسسة الذي يعد عملية تنسيق بين مختلف المستويات و الذي يقوم على مبادئ الضامنة لسير التنظيم كما خطط له . و قد تناولنا في هذا الفصل مختلف الإسهامات النظرية لعدد من علماء الاجتماع التنظيم ، فرأينا أن الكلاسيكيين قد اعتبروا أن العمال عقليون إلى درجة جد مرتفعة، فحسبهم الجانب المادي هو المحفز فاقترضوا عملية الاتصال إلا لتوجهه و إعطاء الأوامر و التعليمات، فقد أهملوا الجوانب النفسية و الاجتماعية للعمال، لكن كان هناك الاتجاه الحديث الذي اهتم بعملية الاتصال و اعتبروه العمود الفقري للمؤسسة، و هذا ما سوف نتناوله في الفصل الثاني تحت عنوان الاتصال داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

الاتصال داخل المؤسسة

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل الأول للتنظيم داخل المؤسسة سوف نتطرق في الفصل الثاني للاتصال داخل المؤسسة ، مبرزين فيه أنواعه الموجودة داخل المؤسسة ، و كل الاتجاهات التي يخطوها داخل التنظيم، دون نسيان الإستراتيجية التي يلزم وضعها للاتصال و هي مكملة للإستراتيجية العامة للمؤسسة، لكي تحقيق أهداف الاتصال و المؤسسة في أن واحد، دون نسياننا المعوقات التي يمكن تعيق عملية الاتصال، فقد حاولنا إظهارها و إبرازها للتمكن المؤسسات من معالجتها و تجنبها أو القضاء عليها.

1 / مفهوم الاتصال :

لقد تعددت تعاريف الاتصال و تنوعت فلكل مفكر أو باحث جانب يعنيه الأهمية على حساب جوانب أخرى، و من هذه التعاريف هناك تعريف أنجل باركنسون Parkinson و الذي يرى في الاتصال أنه عملية منظمة نمطية و عفوية أيضا، تنطوي عل إرسال و تحويل المعلومات و البيانات من جهة إلى أخرى شريطة أن تكون البيانات و المعلومات المحولة مفهومة و مستساغة من المستهدفين بها. و هناك تعريف آخر للاتصال ¹ و قد جاء في قاموس أوكسفورد شرح لمعنى الاتصال على انه الإعلام و نقل الأفكار و المعرفة سواء عن طريق الكلمة المقولة أو المكتوبة أو عن طريق الإشارات الاتصال هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه، سواء كانت هذه العملية بين فردين أو جماعتين، أو بين فرد و جماعة أو بين تنظيمين، عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين و من خلال وسائل الاتصال المختلفة، بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي المرسل و الذي قد يكون إخباريا أو إقناعيا أو استعلاميا أو إصدار أوامر أو غيرها².

1- محمد عبد الوهاب، ادارة الافراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة الطبعة الثانية 1975 ص324.

2- محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتب 1984، ص158-159

أما في المجال الإداري فيعرف الاتصال داخل المؤسسة فهي نقل الأوامر و التوجيهات و المعلومات و التقارير و الأفكار و الآراء و الاقتراحات و ما شابهها، من مستوى لآخر و من مسؤول داخل الهيكل التنظيمي لآخر و تأخذ الاتصالات عدة اتجاهات و يعرف أيضا بأنه يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف الأنظمة جماعات و أفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم الغير رسمي.¹ أو هو تلك العملية التي تضم نوعين من الاتصال هما الاتصال الرسمي و الاتصال غير رسمي . و من هنا يمكننا القول إن الاتصال هو عملية نقل الأوامر و التعليمات في مختلف مستويات التنظيم و مختلف اتجاهات الاتصال كي تتمكن المؤسسة من أداء عملها بطريقة سلسلة و منظمة.

1- ناصر قاسمي، دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق ص6

2/ أنواع الاتصال :

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الدارة إلى نوعين رئيسيين هما الاتصالات الرسمية والاتصالات الغير الرسمية:

-1- الاتصالات الرسمية:

ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

وان الاتصالات الرسمية تكون مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين في المؤسسة ، ووجود هذا القبول أو عدمه يعتمد على العوامل أو الاعتبارات الإنسانية المختلفة التي تسيطر على الوضع داخل المؤسسات المختلفة كالتفاهم، والولاء وعدم التقبل ، والمعارضة بالإضافة إلى ذلك كبر حجم المؤسسة والاتجاه نحو العمليات التخصصية تؤدي إلى زيادة الحاجة إلى القيام بالاتصالات الرسمية المخططة والمنظمة ، وتؤدي إلى تقصير المسافة بين مركز المؤسسة والفروع المختلفة.

ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة لا بد من أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين في إطار المؤسسة ولها فعالية في نقل المعلومات ، وعلى أصحاب المناصب الخاصة في التنظيم والتي تعتبر مركز الاتصال أن يدركوا أهمية أدوارهم في نقل المطالب

والتعليمات أو المعلومات 1

1-فريد كورتل : الاتصال و اتخاذ القرارات – دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع 610 الأردن ، ط1، 2011، ص 95.

كما لا بد من أن تأخذ جميع التدابير التي تمنع تعطيل عملية الاتصالات في حالة غياب صاحب المركز الاتصالي عن طريق تعيين بديل لصاحب المركز الخاص، ويجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة، أي أن لا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك.

-2- الاتصالات غير الرسمية:

تحدث الاتصالات غير الرسمية خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال⁽¹⁾، بصورة علنية أو سرية ومن الأسباب التي تدعوا إلى تطور هذا النوع من الاتصال عدم قدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات أو تبادلها مع الأفراد داخل المؤسسة .

ففي بعض الأحيان يتجه المسؤولون إلى هذا النوع من الاتصالات لأنها تمكنهم من التأثير في جميع الجوانب بالصورة التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الاتصال الرسمي، وذلك لان مكاتتهم ومنصبهم الرسمي لا يسمح لهم بذلك ، ولكي يصلوا إلى مثل هذا الوضع يقومون بتتمة أشكال من العلاقات الاجتماعية مع الأفراد في وظائف هامة وأساسية بالمؤسسة ، يقومون بتزويدهم بالمعلومات والاتجاهات التي تفيدهم وتساعدهم في عملية اتخاذ القرارات.¹

1-فريد كورتل : الاتصال و اتخاذ القرارات – مرجع سابق،ص95-96.

ولقد حظيت الاتصالات الرسمية بالاهتمام ما بين مؤيد ومعارض ، حيث يرى أنصار المدرسة التقليدية في الإدارة أن الاتصالات الرسمية هي الوحيدة المعترف بها ولا يعترفون بالاتصالات في غير هذا المسار إلا بالقدر الذي يخدم به أغراض المديرين في التعرف على نتائج تنفيذ الأوامر والقرارات التي تصدر عنهم ن وبرى الكثيرون من رجال الإدارة أن التزام التسلسل الرئاسي في انسياب المعلومات وانتقالها يحقق فائدتين أولهما المحافظة على سرية رسائل معينة، والفائدة الثانية فهي العمل على زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها ، وركز أنصار المدرسة التقليدية على النواحي الضارة في الاتصال غير الرسمي حتى أصبح مفهوم الاتصال غير الرسمي ذاته يقترن في الأذهان بالمساوئ والمشكلات والجوانب السيئة في حياة المؤسسة، وتركزت جهود الكثير من الإداريين القدامى على تتبع مساراته ومحاولة القضاء على مصادره.¹

1-فريد كورنل: مرجع سابق،ص97

3/ اتجاهات الاتصال :

لقد تعددت اتجاهات الاتصال داخل التنظيم أو المؤسسة، فمنها الاتصالات المتجهة إلى الأعلى، ومنها المتجهة إلى الأسفل وهناك الاتصالات الأفقية، كل حسب الحاجة. الاتصال الأفقي هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى، بغرض التشاور و تبادل الخبرات و المعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا. أما الاتصالات الصاعدة هي عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا في التنظيم أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام و المشكلات التنفيذ، و صعوبات تطبيق الإجراءات و ذلك بغرض تحسين الأداء. و هناك الاتجاه الثالث و هو النازل أو الهابط فهو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محددة، و نظم و القوانين، و أساليب تطوير الأداء، و قواعد الجزاء و العقاب، و مختلف الأوامر و التعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية. و هكذا يمكننا القول أن الاتصالات الأفقية نجد هذا الاتجاه داخل المؤسسة لأصحاب القسم أو الفرع الواحد فهو يساهم في انسجامهم و المزيد من التعاون في ما بينهم لأداء المهام المنوطة بكل عفو أو قسم. أما الاتجاه اتصال الصاعد يكون بغرض تقديم بشكاوي أو محاولة إبداء الرأي في بعض المشاكل، و إبلاغ الإدارة بانشغالات و مطالب العمال. أما النازلة تستخدم للاستفسار حول المهام التي ووكلت للعمال الأدنا في السلم الهرمي، و محاولة تحفيز العمال سواء مادية أو معنوية..¹

1-ناصر قاسمي، مرجع سابق ص7-8

4 / استراتيجيات الاتصال :

تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق، وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة. وإذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعدا بالنسبة للإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ولوضع الإستراتيجية يجب مرور بعدة مراحل:

تحديد الأهداف :

أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف, و أهداف إستراتيجية الاتصال تنتج بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة, فتحدد أولا من طرف المقرر أي الرئيس أو المدير العام , أو مجلس الإدارة, و هو في هذا المعنى ضامن للانسجام العام في المؤسسة, باعتبار إشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري فيها بواسطة التشاور و الحوار أحيانا أو بالإعلام

دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة :

في هذه الخطوة تقوم المؤسسة او المصلحة المكلفة بها بكل من

- البحث عن هوية المؤسسة و صورتها فالهوية القوية تسمح بتحقيق الانسجام إذ تتحدد من خلال عدد من العوامل منها هيكلها أنظمتها و تاريخها و المجموعات الثقافية التي تكونها و قيمها.....¹

1 ناصر دادي ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة الجزائر 2004 ص71-76-77-78

- تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة و تكييفها إذ تحدد من طرف إدارة الاتصال انطلاقاً من تصورها لواقع المؤسسة و ما ترجوه منها, و هذه الأهداف بعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم اكتمالها و تحديد التطلعات و ما ينتظر الأفراد في ميدان الاتصال الحاجات المحسوسة و الغير معلى عليها, أخطار المعارضة و النزاعات مع هوية و صورة المؤسسة كما هي معاش داخليا

- تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة

فألداسة الثقافية و الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية و هي ضرورية للقيام بالاتصال و الواجب معرفتها في المؤسسة و القيام بتعديلات عليها للاستعمال الأمثل و الفعال.

تعيين المستقبلين و تكييف الرسائل :

بعد تحديد الأهداف النهائية للاتصال, يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال, و تعيين المستقبلين للاتصال, التي ترسل إليهم و قد يكونوا أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص و الدين يستهدفون بالرسائل الاتصالية 1.

1 ناصر دادي ، مرجع سابق،ص78- 79 .

اختيار الحوامل و الوسطاء

فالحوامل هي أداة الاتصال و تختار حسب الأهداف و الرسائل و المستقبلين فتكيف الأداة مع المستهدف و حسب معيار الفعالية إذ ليس كل رسالة و كل مستهدف تستعمل معه نفس الأداة, أما الوسطاء قد يكونوا أشخاص أو جماعات أو كل النظام و الذي يطلب منهم أحياء المعلومة و إعطائها معنى للأشخاص الموجهة إليهم . و اختيار الوسطاء يكون حسب الهدف من الرسالة

عملية تنفيذ إستراتيجية الاتصال

التي تعد في فترة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات ابتداء من الأهداف, الخلايا الاتصالية, و المستهدفين و الوسائل, الوسطاء و التواريخ, إلى التكاليف المتعلقة بها و الحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية.

1 ناصر دادي ، مرجع سابق،ص80- 81- 82.

5 / دور الاتصال :

- يتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة من مدى التوافق الذي يلاقي في طبيعة المؤسسة أو أي منظمة أخرى وميزاتها من جهة، وطبيعة الاتصال من جهة أخرى، وكذا من خلال اعتماد المؤسسة على المعلومات التي تفترض وجود شبكة اتصالات سليمة وفعالة، وقد أدى هذا إلى وصف المؤسسات بأنها: وحدات لمعالجة المعلومات أو كمركز معلومات.

- ولتحديد التطابق أو التشابه بين الاتصال والمؤسسة يمكن العودة إلى خصائص الاتصال كنشاط حركي، له أهداف و يتأثر طرفاه بمجموعة من العوامل من خلال المعاملات و الممارسات المتداخلة بين عناصره.

وبمقارنة هذه العناصر بالميزات العامة التي تميز المؤسسات نستطيع استنتاج مدى الترابط بين الطرفين المؤسسة و الاتصال.

- فالمؤسسة كائن حي متحرك يقوم بنشاطات من اجل تحقيق أهداف وفي إطار محيط معين يتميز بالحركة و التغيير و يفرض عليها متابعتها و التكيف معه و هي نظام مفتوح على هذا المحيط.

- و حتى نستطيع القيام بهذا النشاط و الدور ،عليها توفير أداة تسمح لها بالتنسيق و نقل المعلومات و الأوامر و الآراء في مختلف الاتجاهات ، وهي العناصر التي تتركز عليها معاملتها سواء داخل أو خارج المؤسسة و كل هذا يجعل الاتصال أهمية ودور فوق العادة في المؤسسة من خلال عدة جوانب منها على سبيل المثال لا الحصر:¹

¹- ناصر دادي ، نفس المرجع ص 32/31

- اتخاذ القرارات: تلعب المعلومات دورا محددًا في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وهذه المعلومات بالكمية و النوعية ترتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال و قنواتها و أعوانها.

1/ ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة : انطلاقًا من عملية التخطيط و التنظيم ، و التنسيق و القيادة و المراقبة و غيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسس ، الذي يوضح المهام و مواقع المسؤولية و غيرها.

2/ إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد و الجماعات في المؤسسة ، وكذا عملية الحل لهذه النزاعات.

3/ بالإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر و ضرورة توفير شبكة الاتصال تقوم باستقطاب المعلومات، التي تعتبر متغيرة و مستمرة، والتي تفيد في التخطيط الإستراتيجي و في أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة.¹

¹- ناصر دادي ، نفس المرجع ص 33

6 / أهداف الاتصال :

لقد تعددت أهداف الاتصال و تنوعت وهذا للدور الكبير الذي يلعبه داخل المؤسسة و من بينها :

1/ تداول مختلف التعليمات و الأوامر و الآراء في شتى الاتجاهات و مستويات التنظيم .

2/ إحكام المتابعة و السيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات و التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة و بذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد و السعي لمتابعتها بشكل يضمن كفاءة عالية للمؤسسة.

3/ توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المؤسسة و تغيير اتجاهاتهم و آرائه نحو العمل.

4/ تحقيق التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة و إنجاز الأعمال و المهام.

5/ تهيئة المناخ الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.

6/ الاستشارة و مناقشة المشاكل، أي تعريف المشكلات و سبل علاجها وإعطاء العاملين المعلومات عن الإجراءات و الملابس الخاصة بالعمل.

¹- فريد كورتل، نفس المرجع السابق، ص57.

- معرفة الطابع التقديري للوظيفة أو المهمة المسندة لهم و تحديد وظيفتهما مقارنة بباقي الوظيفة.

هذا ما فسح المجال واسعا أمام الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسات فتعددت وظائفه، وتتنوع النماذج التي يسير عليها والتي من خلالها تتفاعل عناصر الاتصال، وطورت المبادئ و المهارات التي يقوم عليها والتي تعمل على الحد من المعوقات التي تعترض الاتصال.¹

¹ - فريد كورتل، نفس المرجع السابق، ص 58.

7 / معوقات العملية الاتصالية :

ولها ثلاثة أسباب للمعوقات

أولا : الأسباب المتعلقة بالمشكلة العقلية والنفسية :

كثيرا ما تعني الكلمة الواحدة أشياء متعددة عند الناس خصوصا لما يكون موضوع التحدث عن شيء معنوي يصعب تصوره وفهمه، وقد يتم الخلط بين الآراء والحقائق والإشاعات، لهذا يجب توفير عدد من العمال أو شبكة الاتصال لانتقال و دوران المعلومات صعوبة الفهم سواء لغموض الكلمات المستعملة أو لسوء الفهم نتيجة لاضطرابات نفسية، لأن الجانب النفسي للإنسان له دور في تأويل الرسائل .

ثانيا: المعوقات المتعلقة بأسلوب الاتصال و أدواته داخل المؤسسة :

عدم قدرة الإدارة على تحديد هدفها بوضوح، أو تفصيل خطابها وإبلاغها العاملين، أو شرح تعليماتها أو لوائحها، أو الإجابة عن أسئلة العاملين عليها.

صعوبة التنسيق بين أسلوب التنظيم المتبع ونوع الاتصال الذي يجب استخدامه، وهذا لتعدد مستويات المركزية وتعقدتها.

عدم وضوح أو تحديد جهات الاتصال، فقد لا يعرف الأفراد الشخص الذي يمكن أن يستقوا منه المعلومات اللازمة، أو لا يعرفون الجهة التي يجب أن يمدوها بالمعلومات التي لديهم.

1 علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 325- 326- 327

افتقار الإدارة الوسائل المناسبة للاتصال كالاتصالات والتقارير والمقابلات أو عدم تنظيم هذه الوسائل.

سوء استعمال العمال لأدوات الاتصال، أو يستغلون الإمكانيات لمصالح ذاتية.
المعوقات المتعلقة أسلوب الاتصال من أسفل إلى أعلى :

قد لا يريد الرؤساء أن يتلقوا المعلومات من مرؤوسيهـم، ولاعتقادهم أن دورهم يقتصر على إعطاء الأوامر والمعلومات للمرؤوسين وليس تلقي المعلومات منهم، قد يعتبر الرؤساء أن مرؤوسيهـم غير قادرين على إدلاء بمعلومات مفيدة، وعدم وضع ثقته في العمال والموظفين لتحليل البيانات.

وكثيرا ما يقتصر استعمال الرؤساء للبيانات التي يرفعها لهم المرؤوسين بغرض المراقبة، لهذا يتردد المرؤوسين في إدلاء بالمعلومات التي تؤثر في الرؤساء، خصوصا إذا تضمنت المعلومات المرفوعة لاقتراحات مفيدة للمنظمة، فقد لا يرغب الرؤساء في توصيلها لجهات أعلى خوفا من منافسة المرؤوسين.¹

هذه مختلف المعوقات التي يمكن أن تقف في طريق المؤسسة لهذا يجب على الرؤساء أو المرؤوسين إدراكها وتعامل معها لمحاولة تجنبها أو حتى إنقاص منها.

1 علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 327-328.

الخلاصة :

لقد تناولنا في الفصل الثاني عملية الاتصال داخل المؤسسة الذي يعد الحامل لرسائل التنظيم، عبر مختلف الاتجاهات و المستويات. وقد أحيط هذا الموضوع باهتمام عدد كبير من العلماء، إذ أصبحت المؤسسة ذات شخصية معنوية، فتأثر و تؤثر في أعضائها. و هذا للعلاقات التي تتكون بداخلها، و من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لصالحها و لصالح أعضائها. و لكل هذا يجب على المؤسسة أن تضع إستراتيجية للاتصال الحاملة للإستراتيجية العامة للمؤسسة، لكي لا يدخل العمال و الموظفين في دائرة الشك التي تجعلهم يبحثون إلا عن مصلحتهم و تحقيق أهدافهم.

الفصل الثالث

دور الاتصال داخل المؤسسة

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى التنظيم داخل المؤسسة و قد تطرقنا أيضا في الفصل الثاني إلى الاتصال داخل المؤسسة سوف نعرض في الفصل الثالث إلى أهمية الاتصال داخل المؤسسة و المزايا و الإيجابيات التي يخدم بها أو المؤسسة بشكل عام لأنه يعد التيار الرابط بين مختلف مصالح و مكونات التنظيم إذ يسعى لنفس هدفه و هو الرفع و تحسين أداء العمال و وضعهم في أحسن عملي مساعد و محفز على العمل و الإبداع.

تعريف مؤسسة TREFILOR :

هي واحدة من 6 فروع لمجمع TPL و الذي تأسس سنة 1936 من طرف مجموعة فرنسية متخصصة في صناعة الحديد تحت اسم D'ACILOR .

أهم المراحل التاريخية لفرع وهران TREFILOR :

كان تأسيس الفرع سنة 1999 بعد تشكيل ENTPL و برأسمال يقدر ب 324.000.000.00 دج ، وفي سنة 2000 أصبح رأس مال الفرع 427.000.000.00 دج ، و انتقل الرأس المال الاجتماعي للفرع سنة 2005 الى 585.000.000.00 دج .

و في سنة 2001 TREFILOR استخدمت نظام المحاسبة من نوع ISO 9001 و الذي يهدف إلى تقديم سلم توزيع بطريقة قانونية للمنتوج لكي يلبي رغبات الزبائن .

و في سنة 2005 قام الفرع بفتح خط إنتاج جديد لصناعة الخزانات الحديدية الصناعية ، وفي سنة 2007 تم تجديد و تحديث أجهزة الإنتاج الصناعي من اجل عصرتها و ذلك بوضع رقم تسلسلي المشير للشركة و تاريخ الإنتاج ، و في 2008 تم تحديث نظام المحاسبة و الجودة المطابقة للمرجع ISO 9001 للمرة الثانية .

و في 2010 تم توزيع لائحة المنتوجات المصنعة من طرف TREFILOR بواسطة سياسة التصنيع و التسويق للمنتوجات الجديدة .

الهياكل القاعدية للفرع :

المساحة الإجمالية 99421 متر مربع ،المساحة المغطاة 24144 متر مربع

تحتوي TREFILOR على وسائل الإنتاج التالية :

آلة تركيب و تلحيم الحديد

آلة صناعة الخرسانة المسلحة

مخبر تحليل الإنتاج من اجل مراقبة الجودة

خلية الطاقة و الماء .

أنشطة الفرع :

الإنتاج : تنظيم و تلحيم الأنابيب الحديدية

صناعة الخزانات الخراصانية المسلحة

صناعة الخيوط الحديدية الرقيقة .

المادة الأولية :

الخيوط الآلي و الذي سمكه يتراوح بين 5.5 إلى 16 ملم ،يمثل المادة

الأساسية من اجل صناعة كل المنتجات المسوقة من طرف TREFILOR .

تحليل الجداول

أولا المعلومات الشخصية

1/1 الجدول الخاص بمتغير السن

النسبة المئوية %	الكرار	الجنس
50%	10	ذكر
50%	10	أثى
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم 1/1 يتبين لنا أن هناك تساوي في نسب الذكور و الإناث في عينتنا إذ قدرت نسبة كلا الفئتين ب 50% و الجدير بالذكر و باعتمادنا على الملاحظة توصلنا إلى أن أغلب الإناث الموجودين بالمؤسسة يشغلون مناصب إدارية عكس الذكور و هذا راجع للنشاط الخاص بالمؤسسة و الذي يحيطه ظروف صعبة و متعبة و التي تتطلب جهدا عضليا و قوة تحمل و إذ وجدت أثى في الورشة تجدها تشغل منصب عالي كإطار تقوم بعملية الإشراف و توجيه العمال.

2/1 الجدول الخاص بمتغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
65%	13	35 - 25
15%	03	45 - 36
20%	04	45 فما فوق
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم 2/1 متغير السن الخاص بعينتنا و التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة إلى 46 فما فوق و قد تم تقسيمهم إلى فئات عمرية فمن خلال الجدول نلاحظ أن الفئة الأعلى تمثيلا في عينتنا هي التي تراوحت أعمارهم ما بين 25 سنة إلى 35 و التي قدرت نسبتهم ب 65% تم تليها الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم ما بين 36 سنة إلى 45 سنة و التي جاءت بنسبة نوعا ما أقل مقارنة بنسبة الفئة الأولى إذ قدرت ب 15% تم تليها الفئة الثالثة و المتمثلة أعمارهم ما بين 46 سنة فما فوق و قد تراوحت نسبتهم ب 20% و بهذا و على حسب ما لوحظ يتبين لنا أن المؤسسة تعتمد على كفاءات شابة التي يمكنها أن تقوم بأعمالها بكل سرعة و دقة و خاصة أن المؤسسة ذات نشاط إنتاجي متمثل في الحديد كمادة أولية و الذي يتطلب قوة تحمل و صحة جيدة و التي تكون موجودة في أغلب الأحيان في الشباب.

3/1 الجدول الخاص بمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
05%	01	ابتدائي
20%	04	متوسط
20%	04	ثانوي
55%	11	جامعي
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3/1 الخاص بمتغير المستوى التعليمي لمجموعة بحوثنا فجاء المستوى الجامعي الأعلى نسبة و التي قدرت ب 55% أي أكثر من النصف ثم يليه المستويين المتوسط و الثانوي و بنفس النسبة و التي بلغت 20% أما المستوى الابتدائي جاء بأدنى نسبة و التي قدرت ب 05% و من هنا و من خلال البيانات و النتائج التي توصلنا إليها و حسب الملاحظات التي قمنا بها نستخلص أن المؤسسة تعتمد على كفاءات ذا مستوى عالي و هذا راجع لصعوبة و تعقيد نشاط المؤسسة و الذي يتطلب الحذر و نسبة خطأ ضئيلة أو منعدمة لأن أي خلط أو اضطراب في أداء المهام يؤدي إلى نتائج وخيمة وخطيرة تتعكس سلبا بالدرجة الأولى على سلامة العمال و الموظفين المؤسسة و تتعكس سلبا أيضا على المكونات المادية من بنية تحتية و وسائل الإنتاج الخاصة بالمؤسسة.

4/1 الجدول الخاص بمتغير الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	07	35%
متزوج	13	65%
حالة أخرى	--	--
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 4/1 الخاص بمتغير الحالة المدنية لمجموعة بحوتينا و كان قد قدم لهم ثلاثة اقتراحات و هي أعزب و متزوج و حالة أخرى فقد تراوحت النسب متباينة ففئة المتزوجين أتت بأعلى نسبة و المقدره ب 65% أما الفئة الثانية هي فئة الغير متوجين و جاءت نسبتهم ب 35% و الملاحظ أن مجموعتنا البحثية لم تحتوي على حالة أخرى كمطلق أو أرمل إذ جاءت نسبتها منعدمة.

ثانيا المعلومات الخاصة بالاتصال داخل المؤسسة

1/2 الجدول بمتعلق بمدى الاهتمام بعملية الاتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الإتمام بعملية الاتصال
65%	13	نعم
35%	07	لا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 1/2 أن 65 % يرون أهمية للاتصال داخل المنظمة و لهذا الاتجاه راجع لعدة دوافع و هي أن المؤسسة تحتوي على جميع الوسائل و الظروف الملائمة للاتصال و إن فرع ولاية وهران صغير و يوجد به عدد قليل من العمال فهذا ما سهل من دوران للمعلومات . و قد برر أيضا المبحوثين بأن الإدارة بالاتصال لأنه يساعدها في أداء العمل بطريقة منظمة للتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة.

أما الرأي الآخر للمبحوثين و الدين أجابوا و أقروا بعدم اهتمام الإدارة بعملية الاتصال و التي تمثلت نسبتهم 35 % و لهذا الاتجاه عدة تبريرات و هي أن الاتصال الموجه الموجود في المؤسسة هو الصادر من طرف المدير و يرى المبحوثين أيضا أن هناك عجز في وسائل الاتصال و قد أرجعوا أيضا العمال و الموظفين عدم اهتمام الإدارة بعملية الاتصال لعدم تفاهم الإدارة مع العمال و لسوء التسيير و لاعتبارات أخرى متعلقة بالمناصب.

2/2 الجدول الخاص بوضوح المعلومات المتقل داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	وضوح المعلومات
85%	17	نعم
15%	03	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم 2/2 أن 85% يرون أن المعلومات التي تصلهم و التي تتقل عبر مختلف اتجاهات التنظيم واضحة و قابلة للفهم و التفاعل معها سواء كانت معلومات هامة أو للإعلام فقط و هذا ما لاحظناه أن هناك تجاوب و مرونة في أداء العمليات الخاصة بالعمل أما الدين رأو أن هناك صعوبة في فهم المعلومات التي تصل أي غير واضحة قد قدرت ب 15% و هذا الاتجاه راجع إلى أن الكتابة غي بعض الأحيان لا تكون مفهومة و قد أرجعوا أيضا سبب غير وضوح المعلومات إلى أن هناك مشكل اللغة المستعملة و من خلال ما لاحظناه أن هناك نسبة قليلة التي رأت أن المعلومات التي تصل غير واضحة لأن المؤسسة تعتمد على موارد بشرية دو مستوى و كفاءة عالية إذ أن واحد فقط من عيبتنا له مستوى ابتدائي أما الآخرون لهم مستوى متوسط فما فوق أنظر الجدول رقم 3/1 الخاص بالمستوى التعليمي.

3/2 الجدول الخاص بالأهمية المعطاة للمواضيع في الإجتماعات

النسبة المئوية %	التكرار	أهمية المواضيع المناقشة في الإجتماعات
70%	14	مشاكل العمل
25%	05	مشاكل العمال
05%	01	الإثنين معا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3/2 أن 70% يرون أن المواضيع التي تستحوذ على الاهتمام الكبير أثناء عقد المؤسسة لاجتماعاتها هي مواضيع متعلقة بمشاكل العمل و هذا الاتجاه أو الرأي دوافع و هي أن معظم الاجتماعات تهتم بالميزانية المالية للمؤسسة و أن هنالك بعض اللامبالاة من طرف الإدارة للعمال فحسب المؤسسة مشاكل العمل هي الأسبق و المهم أن تكون المؤسسة تعمل بدون أن تحاور أو تدرس مشاكل العمال

لكن هناك من يرى عكس ذلك و التي قدرت نسبتهم 25% و الدين رأوا الأهمية تعطى في الاجتماعات لمشاكل العمال و قد برر هؤلاء بأن لو لم تحل مشاكل العمال سوف تشكل عائق و حاجز يعيق سير العمل داخل المؤسسة و لتوفير ظروف مريحة للعمال تضمن مكاتتهم داخل المؤسسة و

لتسهيل على العمال أداء عملهم بكل مصداقية و وفاء و لحل مشاكل العمال التي تنتج و تصادفهم في العمل لأن النظر في مشاكل العمال و محاولة حلها يحسن سيرورة العمل.

لكن هنالك رأي ثالث و لو نسبته ضئيلة لكن لا يمكن تهمله أو تجاهله و الذي قدرت نسبته 05% و قد رأى في هذا الاتجاه أن المؤسسة عند عقدها لاجتماعات دورية كانت أو إستثنائية نتيجة لطارئ قد حدث تولى المؤسسة الأهمية لمشاكل العمل و أيضا تحضى مشاكل العمال بالأهمية فلهذا الرأي دوافع و هو أن المؤسسة تعطي الأولوية لمشاكل العمل و في حين آخر تنظر في مشاكل العمال بغية حلها و هذا لأن العمال و العمل هما وجهان لعملة واحدة ألا و هي المؤسسة.

4/2 الجدول الخاص بمدى أخذ آراء العمال في حل المشاكل ومدى تطبيقها على أرض الواقع

أخذ آراء العمال في حل المشاكل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	60%
لا	08	40%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 4/2 أن 60% يرون باتصال المؤسسة بعمالها من أجل الأخذ بآرائهم في حل المشاكل سواء كانت مشاكل متعلقة بالعمل أو مشاكل ذات طابع مطلي و هذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية ليس إلا في أداء العمل و المهام المنوطة بهم بل أيضا تعتمد على العنصر البشري في تنظيم و حل المشاكل و ذلك بحسن الاتصال و التواصل بين أعضاء المؤسسة.

أما الدين رأوا أن المؤسسة لا تأخذ بآرائهم في حل المشاكل قدرت نسبتهم 40% و قد أكدوا على أن المؤسسة لا تهتم و لا تصغي لآراء العمال لأنها أصلا في اجتماعاتها لا تهتم بمشاكل العمال لكي تأخذ بآرائهم و هذا ما لاحظناه في الجدول رقم 3/2 و هذا ما جعلها مؤسسة لم تستطع أن تواكب التطورات التي طرأت خاصة في كيفية الاتصال و وسائله.

5/2 الجدول الخاص بأهداف المؤسسة

هل تشتق كافة الأهداف الفرعية من الهدف العامة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	15	75%
لا	05	25%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5/2 أن 75% يرون أن كافة الأهداف الفرعية لمختلف التقسيمات الإدارية و التنظيمية تشتق من الهدف العام للمؤسسة و لهذا الاتجاه دوافع كمن أجل تسهيل تأدية العمل و ليتسنى للمؤسسة للوصول إلى الهدف العام فالجزء يكون الكل و يرى العمال أنهم يعملوا من أجل تحقيق هدف مشترك فكل هدف فرعي كان أو عام هو مطالب خدمة و إنجاح المؤسسة سواء من الجانب الإنتاجي أو التسويقي و غيرها من الجوانب فالهدف العام يخص و يشمل كل فروع المؤسسة و ذلك بالتكامل و التناسق فيما بينها. و بخصوص إدراك العمال للأهداف العامة أو الفرعية للمؤسسة قد لاحظنا عدم مبالاة لبعض العمال بالمعلومات التي تخص المؤسسة فكل ما يهمهم هي الأجور و الحوافز المادية و لا يحاولون المشاركة في إبداء الرأي حول أمور جوهرية متعلقة بالمؤسسة و مستقبلها ككيفية تطويرها و محاولة تحسين أدائها و الرفع من إنتاجيتها.

لكن هنالك رأي ثاني و هو أن الأهداف الفرعية لا تشتق من الهدف العام و قد قدرت نسبتهم 25 % و هداما يبين و حسب ملاحظاتنا أن هناك أيضا بعض اللامبالاة من طرف الإدارة لعمالها و ذلك بإبلاغهم بكل صغير و كبيرة عن المؤسسة و أيضا قد توصلنا إلى أنا المؤسسة تعقد كل سنة اجتماع موسع لوضع الإستراتيجية العامة و يضم هذا الاجتماع المدير و رؤساء الدوائر الخمس و النقابة تم يتم إعلام الموظفين و العمال بالنتائج التي خلص لها الاجتماع عبر لوحات الإعلان الخمس إذ يوجد بكل دائرة لوحة إعلانية واحدة. من خلال كل هذا يجدر بالذكر أن المؤسسة تقوم بكل ما هو موجود بقانون العمل 11/90 لكن هناك صعوبة في تطبيقه على أرض الواقع فبالرغم من وجود نقابة ممثلة للعمال لكنها لا تحوز على الإجماع داخل المؤسسة.

6/2 الجدول الخاص بوجهة اتجاه العمال في الحال الوقوع في مشاكل

النسبة المئوية %	التكرار	لمن تتجه في حالة وقوعك في المشاكل داخل المؤسسة
30%	06	زملائك
60%	12	مرؤوسيك
10%	02	الاثنين معا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6/2 أن 60% يتجهون حين الوقوع في مشاكل إلى مرؤوسيههم و هذا ما يبين الاتصال الصاعد الجيد داخل المؤسسة و هذا راجع لعدة دوافع كوجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء و العمال و الدين يرون أن مرؤوسيههم هم المسئولون عن هذه المهمة و هي حل مشاكل فهم الدين يساعدون العمال عن طريق المناقشة و التحاور و التفاهم لتمكن من القضاء على أي عقب تقف في طريق العمال. فالرؤساء يمكن أن يكون لهم دراية ببعض الأشياء المتعلقة بالعمل يمكنها أن تساعد هته المعلومات في إيجاد حل سريع و سليم لمختلف هذه المشاكل التي يمكن أن تصادف سواء العمال أو المؤسسة بشكل عام.

لكن هناك من يرى خلاف ذلك و الدين قدرت نسبتهم 30% و الدين يتجهون إلى زملائهم في حالة وقوعهم في المشاكل و هذا راجع للثقة الكبيرة في الزملاء أكثر من الرؤساء و الدافع الآخر هو عند التحدث مع الزملاء يمكن التعبير و إبداء الرأي دون تحفظ أو خوف و يرى أعضاء عينتنا في زملائهم الأكثر تفهما و هم الدين تهمهم مصلحتنا و حسب ما لوحظ أن هنالك بعض التخوف للعمال من رؤسائهم و لذلك يتم تجنب التحدث في بعض المواضيع من طرف العمال مع رؤسائهم و هذا راجع لعدم وجود خلية إتصال و إصغاء للعمال و التي تمكن المؤسسة من معرفة و حل مشاكل عمالها فخلية الاتصال تطفي و تغدي الثقة بين أعضاء المؤسسة مهما كانت رتبهم داخل الهيكل التنظيمي.

7/2 الجدول الخاص بأسباب اتصال الإدارة بعمالها

النسبة المئوية %	التكرار	اتصال الإدارة بالعمال إلا لإعطاء الأوامر ؟
80%	16	نعم
20%	04	لا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7/2 أن 80 % يرون أن سبب اتصال الإدارة بالعمال و الموظفين إلا لإعطاء الأوامر و التعليمات و لهذا الاتجاه دوافع و هو أن المؤسسة لا توجد بها ثقافة اتصالية جيدة و لا تتمتع بمبدأ المحاوره و التشاور مع كل أعضائها لوضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة فيتم إلا بالإصغاء إلا للإطارات العليا مهمشة بذلك آراء و اقتراحات الفئات الأخرى الأدنى مرتبة في التسلسل الهرمي الخاص بالمؤسسة.

لكن هنالك رأي ثاني و الذي قدرت نسبته 20 % و الذين يعتبرون أن الإدارة تتصل بالعمال ليس إلا لإعطاء الأوامر و التعليمات و كانت دوافع هؤلاء هو أن في بعض الأحيان تتصل الإدارة بعمالها بغية الاستفسار عن مدى إنجاز المهام الموكلة للعمال و الموظفين. و تتصل الإدارة أيضا بغية تحفيز عمالها سواء بحوافز مادية أو في بعض الأحيان حوافز معنوية.

8/2 الجدول الخاص بتأثير الاتصال على قدرات و مستوى العمال داخل

المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	مدى تأثير الاتصال على العمال داخل المؤسسة
80%	16	نعم
20%	04	لا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8/2 أن 80 % يرون في الاتصال بين العمال داخل المؤسسة يحسن من قدراتهم و يرفع من مستواهم و لهذا الاتجاه دوافع و هو أن الاتصال يسهل تأدية المهام و يربح الوقت فالاتصال ينمي قدرات الفرد و يجعل العامل يكسب معلومات تساعده على تطوير نفسه باكتساب المعرفة عن طريق تبادل الخبرات، فالاتصال بين العمال يحسن جو العمل بين العمال و يرفع من معنوياتهم و ذلك بانسجامهم و تصبح لهم روح العمل في جماعة، مما يسهل عملية تبادل الأفكار فيما بينهم و هذا ما يساعد في الرفع من المردودية الإنتاجية، فالاتصال يساعد كل عامل أو موظف في الاندماج داخل فريق العمل و يصبح كل عضو داخل المؤسسة يشعر أكثر فأكثر بالانتماء و أنه قطعة هامة داخل هذا الفريق، و يرى أيضا العمال أن الاتصال يقوي من موقفهم و يجمعهم على كلمة واحدة خصوصا حين الوقوع

في مشاكل أو حين يريدون من الإدارة تحقيق بعض المطالب، و أيضا بفضل الاتصال كونا صداقات فيما بيننا مما انعكست بالإيجاب على المؤسسة و ذلك بازدياد نسبة التق و التعاون في ما بيننا و ذلك بعدم احتكار للمعلومات أي تجنب الأنانية.

لكن هنالك رأي آخر و الذي رأى أن ليس للاتصال بين العمال دور في تحسين قدراتهم و الرفع من مستواهم، و قد قدرت نسبتهم 20% و يرى هؤلاء أن هناك غياب للاتصال بين مختلف المستويات الهرمية و هذا ما يمنع من تتقل المعلومات و الخبرات و بذلك عدم مساعدة أصحاب المستويات العليا لأصحاب المستويات الأدنى إذ الاتصال فيما بينهم يقتصر على إعطاء الأوامر و التعليمات، و يرى العمال أنه لا يمكن الاتصال مع كافة العمال لأن هنالك اختلاف في العقليات و لا يمكن تقبل كل العمال لبعضهم البعض، فالرافع للمستوى داخل المؤسسة هو التكوين.

من خلال كل هذا نلاحظ أن كل أعضاء المؤسسة يرون في الاتصال بين العمال شيء إيجابي و الرافع للمستوى، و قد كنا قد لاحظنا أن هناك اتصال جيد بين العمال لدرجة أن مختلف العمال و الموظفين يتقلون عبر الورشة و المكاتب الإدارية للتواصل و التحاور الذي تغلب عليه مواضيع غير متعلقة بالعمل و دون الحاجة لمراعاة التسلسل الهرمي في عملية التواصل.

9/2 الجدول الخاص بمدى مساعدة الاتصال في تحقيق أهداف العمال و

المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	مدى مساعدة الاتصال في تحقيق الأهداف
70%	14	نعم
30%	06	لا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 9/2 أن 70 % يرون أن الاتصال بين العمال يساعد على تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة في أن واحد، و لهذا الاتجاه دوافع و هو أن بالاتصال تقل المشاكل و الاضطرابات التي تعيق نشاط المؤسسة، و بالاتصال يقوم العامل بمعرفة ما عليه من التزامات و واجبات، فبتبادل الأفكار عن طريق الاتصال نستطيع الوصول إلى إجماع و هو تحقيق الأهداف المشتركة، فالعمال عندما يتواصلوا فيما بينهم تختفي الحواجز و يسهل عليهم العمل الجماعي و ذلك عن طريق التفاهم و تبادل الخبرات، فعلى المؤسسة و رؤسائها الاتصال بكل أقسامها لتوضيح الإستراتيجية العامة الخاصة بكل سنة و ذلك لتجنب سوء النية و التداخل بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الخاصة بكل عامل أو موظف.

لكن هنالك رأي آخر و هو أن الاتصال لا يساعد في تحقيق أهداف العمال و المؤسسة في أن واحد و قد قدرت نسبتهم 30 % ، و لهذا الاتجاه دوافع و هو أن المؤسسة تبحث إلا عن تحقيق أهدافها فقط غير مبالية بأعضائها، بل ترى فيهم وسيلة من وسائل الإنتاج فهي تسعى إلا لرفع المردودة و ضبط الميزانية، فهناك عدم محاولة تلبية رغبات العمال كالتكوين أثناء الخدمة مما يسمح للعمال بالترقية و هذا كمثال لا الحصر.

ثالثا عوائق الاتصال

1/3 الجدول الخاص بمدى وجود عوائق الاتصال داخل المؤسسة

عوائق الاتصال	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	60%
لا	08	40%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 1/3 أن 60 % يرون أن هنالك عوائق للاتصال داخل المؤسسة، و لهذا الرأي دوافع و حجج و من بينها أن المؤسسة تفتقر لخطوط اتصال هاتفي داخل المؤسسة، لأن البنية التحتية الخاصة بها أي المؤسسة قديمة و لم تعد الخطوط الهاتفية التي كانت موجودة تشتغل، و هناك أيضا عائق ثاني له علاقة بالأول هو انعدام لشبكة الانترنت. و قد رأى العمال أيضا في اللغة عائق من عوائق الاتصال إذ أن أغلب الإعلانات تكتب باللغة الفرنسية و هذا يعيق فهم الإعلان عند بعض العمال، و أيضا هنالك عائق آخر رآه العمال و هو التأخر في عملية الاتصال و إرسال مختلف المعلومات و التعليمات و هذا ما يضع ضغوطات على المستقبل لهذه الرسائل المتأخرة، و خصوصا التي تحمل في طياتها أوامر و تعليمات و هذا ما يعجز العمال.

لكن ليس كل أعضاء المؤسسة يرون أن هنالك عوائق لعملية الاتصال داخل المؤسسة، و قد قدرت نسبتهم 40 % و لهؤلاء دوافع فالعمال لا يرون أن هناك حاجة لوسائل الاتصال بل نستطيع التنقل إلى الورشة أو إلى مختلف المكاتب الإدارية لتتجاوز، صف إلى ذلك نحن نفضل الاتصال المباشر وجها لوجه ليكون الفهم الجيد، و لا يوجد أي حرج أو مشكل في كثرة تنقل العمال و الموظفين داخل المؤسسة.

2/3 الجدول الخاص بتأثير الهيكل التنظيمي على عملية الاتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	مدى تشكيل طول الهرم التنظيم لعائق للاتصال
45%	09	نعم
55%	11	لا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 2/3 أن 45 % يرون أن طول الهرم التنظيمي يؤثر سلبا على الاتصال داخل المؤسسة، و دوافع هؤلاء هو أن هناك هرمية و اختلاف في المستويات إذن هناك صعوبة في عملية دوران المعلومات لأن لكل مستوى تنظيمي أسراره و خباياه، و أيضا في حالة إذا ما كان العامل

جديد لا يمكنه أن يقوم بعملية الاتصال مع جميع العمال باختلاف تسلسلهم الهرمي، و إذا تحدثنا عن المشاكل و الأزمات الصعبة التي يقع فيه العامل أو الموظف داخل المؤسسة يجب في بعض الأحيان أن يتصل بالمدير لكن للوصول إليه بعدة مراحل.

لكن هناك من يرى خلاف ذلك أي أن طول الهرم التنظيمي لا يؤثر سلبا على عملية الاتصال، و الدين قد قدرت نسبتهم 55 % فهذا الاتجاه دوافع كعامل السن إذ أن أغلب أعضاء المؤسسة لا تتجاوز أعمارهم 40 سنة فهذا ما دفع بالمرونة و الاتصال فيما بيننا، و في مختلف الاتجاهات دون أي قيض أو دون أي إكثرات للمستويات التنظيمية لكل عضو داخل المؤسسة، فالثقة المتبادلة بين مختلف من التعاون ف أفراد المؤسسة أطففت روح من التعاون و العمل الجماعي الاحترام المتبادل.

الاستنتاج العام:

يعد التنظيم و الاتصال ثنائية ناجحة لخدمة مصالح المؤسسة و تحقيق أهدافها، ففي مؤسسة تروفيلور هناك اهتمام نوعا ما بعملية الاتصال داخل المؤسسة لأنه يساعدها في أداء العمل بطريقة سليمة و منظمة . و في موضوع الاجتماعات داخل المؤسسة للأسف لا تعطى الأهمية لمشاكل العمال التي يمكن أن تواجههم و تقف عائقا في أداء عملهم، فالاتصال داخل المؤسسة و حسب ما لاحظنا أن هناك اتصال غير رسمي أما الاتصال الرسمي يعتمد عليه عند الحاجة، إذ هناك اتصال صاعد و ذلك بلجوء العمال إلى رؤسائهم، أما الاتصال النازل تعتمد عليه الإدارة لإعطاء الأوامر و التعليمات في أغلب الأحيان. و الجدير بالذكر أن هناك بعض اللامبالاة سواء من طرف العمال للإدارة أو العكس، فالعمال غير مباليين بالمواضيع المتعلقة بالعمل، و هذا اللامبالاة و عدم إبداء الرأي داخل المؤسسة هو الذي شجع الإدارة على تجاهل عمالها و عدم إشراكهم في الأمور الهامة المحددة لمستقبل المؤسسة ، لكن لا يمكننا نكران أن الإدارة هي أيضا لم تحاول إشراك العمال و أخذ آرائهم .فالاتصال يعد عامل لتحفيز العمال و يجعل منهم أعضاء فعالين داخل المؤسسة ، فالاتصال مكمل لعملية التنظيم و ذلك بمتابعة مختلف العمليات و المهام المنوطة بكل فرد داخل المؤسسة ، و لهذا فالاتصال هو الضامن لسير العمل بالطريقة المحدد و في الوقت المخصص له، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى و القائلة أن كلما كان هناك تنظيم ناجح داخل المؤسسة كان هناك اعتماد على الاتصال. فيعد الاتصال عامل لتحسين قدرات العمال و الرفع من مستواهم، و ذلك بتبادل الافكار و

الخبرات. فالاتصال يؤثر بشكل إيجابيا على جو العمل مما يطفى الانسجام بين العمال، مما يدفع بهم إلى العمل الجماعي ما يسهل عملية تبادل الأفكار والخبرات فيما بينهم. فعلى المؤسسة الاعتماد على الاتصال و ذلك بإبلاغ عمالها بالإستراتيجية التي تعتمد عليها لتكون هناك تقة متبادلة، و تعاون بين الإدارة و العمال لتحقيق الأهداف و تقف الأهداف الشخصية في طريقها أي المؤسسة ، لأن الشفافية تسمح للعامل للاندفاع أو السعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة لأنها مصلحة عامة و مشتركة.

خاتمة:

بعد كل ما قدم عن موضوع التنظيم و عملية الاتصال داخل المؤسسة ، كنا قد تطرقنا في الفصل الأول لمسألة التنظيم داخل المؤسسة محاولين إظهار العلاقة القائمة بينه و بين عملية الاتصال ، فكلاهما يخدم الآخر إذ كلما كان هناك تنظيم ناجح كان معتمد على الاتصال و العكس صحيح. فالاتصال الناجح يكون فعال و ذلك بالمساهمة في مرونة التنظيم ، فهما وجهان لعملة واحدة و هي المؤسسة .الاتصال داخل المؤسسة هو عملية انتقال و دوران المعلومات بين مختلف أعضاء المؤسسة ، و في مختلف اتجاهات التنظيم صاعدة كانت أو نازلة أو حتى الاتجاه الأفقي و هذا لإنجاح العملية الإدارية و الإنتاجية في نفس الوقت، فللاتصال عدة مهام و وظائف و أهمها المهمة الإعلامية، أي تدفق المعلومات في كافة المستويات الإدارية و لتنسيق بين مختلف المستويات .يساعد الاتصال داخل المؤسسة من إجراء المزيد من الاستفسارات للإقناع، فهناك اختلاف بين إعطاء الأوامر لإنجاز مختلف المهام ، و إقناع العمال بإنجاز مختلف العمليات داخل المؤسسة. و يمكن الاتصال من الانسجام بين العمال و شعورهم بالانتماء للمؤسسة، و يصبح كلا الطرفين أي المؤسسة و أعضائها متناسقان، و يكون نوع من التكامل و الاتفاق حول الأهداف المرجو تحقيقها . للاتصال داخل المؤسسة أهمية بالغة، و محورية إذ يعد العمود الفقري و الضامن لحسن تناسق ، و سير و نشاط المؤسسة. فهو المنسق بين مختلف مصالح و دوائر المؤسسة ، و

للمحاورة و التطرق للمشاكل و محاولة حلها، بتبادل المعلومات و فك كل النزاعات التي تحدث داخل المؤسسة.

و للإجابة على الإشكالية و المتكونة من جزئين، يمكن القول عن مدى اهتمام مؤسسة تروفيلور بالاتصال داخل المؤسسة و الأهمية البالغة التي يستحقها، هي في الحقيقة غير معتمد عليها نوعا ما ، إذ تهتم إلا بالاتصال النازل و تستخدم اللوحات الإعلامية، لإبلاغ عمالها عن مجموعة القرارات و أي شيء جديد. إذ لا يوجد اتصال صاعد للإدلاء برأي أو ما شابه ذلك بل هو معتمد عليه إلا في حالة الوقوع في مشاكل أو أي طارئ يخص العمل. أما عن الجزء الثاني من الإشكالية و المتعلقة بضرورة وجود ثنائية التنظيم و الاتصال ، و حسب دراستنا توصلنا إلى أنه لا بد من الاعتماد على التنظيم، لكن دون نسيان المكمل أو الحامل لهذا التنظيم ، فالاتصال يمكن ترجمة التنظيم أو بعبارة أخرى، لا يمكن النجاح في تجسيد أهداف التنظيم إلا بالاعتماد على الاتصال ، لأنه المحول للإستراتيجية العامة للمؤسسة، إلى رسائل و أفكار واضحة لكل أعضاء المؤسسة أو التنظيم ، و هذا ما يساعد في الانسجام و الرفع من القدرات، و زيادة الثقة و الشفافية، و زيادة نسبة النجاح و تحقيق الأهداف.

الملاحق

قائمة المراجع :

1. حنفي علي، الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008.
2. زكي محمود هاشم ، الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات الكويت ، الكويت ، ط3 ، 1980-1981.
3. ضرار العتيبي، العملية الإدارية (المبادئ و أصول و علم و فن)، دار النشر اليازوري، الأردن، 2007 .
4. طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم ،دار غريب للطباعة و النشر ، الطبعة الاولى، 2007 .
5. فريد كورثل : الاتصال و اتخاذ القرارات – دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2011.
6. محمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة بمنظمة الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
7. محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد ،مكتبة عين الشمس ، القاهرة، ط2، 1975.
8. محمود عبد المولى ،علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي ،الدار العربية للكتب،ط1، 1984.
9. موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2007 .
10. ناصر دادي ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
11. ناصر قاسمي، دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 .

المذكرات :

-خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية، مذكرة
تخرج ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي
مرباح، ورقلة، 2014 .

المواقع الالكترونية :

تم استرجاعه في 2017-05-14 على ساعة 21:00 موقع
30dz.gustgoo.com

ملخص الدراسة

لقد تناولنا في هذه الدراسة ثنائية التنظيم والاتصال ومدى اعتماد المؤسسة على هذه ثنائية ، وقد كانت الدراسة الميدانية في مؤسسة تروفيلور معتمدين على المنهج الكمي وباستخدام الاستمارة و الملاحظة والتي مكنتنا هذه الدراسة إلى الوصول إلى بعض النتائج:

أن العمال يرون في الاتصال عامل لرفع مستوى و قدرات العمال لكن المؤسسة لا تعتمد على الاتصال إلى لنقل الأوامر والتعليمات، وحسب دراستنا توصلنا إلى أن المؤسسة تفتقد لوسائل الاتصال الحديثة وهذا ناتج للبنية التحتية القديمة، وقد رأينا في ثنائية التنظيم والاتصال عامل من عوامل نجاح المؤسسة، إذ أن إستراتيجية الاتصال تحول الإستراتيجية العامة للمؤسسة إلى أفكار ورسائل واضحة تنتقل عبر مختلف الاتجاهات ومستويات التنظيم.

ليكون هناك تجاوب وثقة متبادلة وشفافية داخل المؤسسة وهذا ما يزيد في عملية الانسجام وشعور العمال بالانتماء بالمؤسسة فبذلك تصبح أهدافها مرصودة ومتفق عليها من كل أعضائها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة وهران 2

استمارة بحث التنظيم و عملية الاتصال داخل المؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب
'TREFILOR FILIALE DE TPL'

تهدف هذه الاستمارة إلى دراسة ميدانية لمعرفة مدى اعتماد التنظيم الداخلي للمؤسسة على عملية الاتصال ، و لذا نرجو منكم التعاون معنا و بكل موضوعية، مع العلم ان هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو منكم الإجابة علي كل الأسئلة .

تحت إشراف
د / مولاي الحاج مراد

من إعداد
حمزة محمد الأمين

السنة الدراسية
2017/ 2016

المعلومات الشخصية

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- السن
- 3- المستوى التعليمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة المدنية أعزب متزوج حالة أخرى

- المعلومات الخاصة بالاتصال التنظيمي

- 5- ما هي عدد السنوات التي قضيتها بهذه المؤسسة
- 6- طبيعة المنصب المهني عون منفذ عون متحكم
- إطار إطار سامي
- مشرف رئيسي
- 7- هل ترى أن هناك اهتمام بعملية الاتصال داخل المؤسسة من طرف الإدارة
نعم لا
- في كلتا الحالتين لماذا.....
-
- 8- المعلومات أو التعليمات التي تصلك . منشورات كتابية رسائل شفوية
- 9- هل المعلومات التي تصلك واضحة نعم لا
- إذا كانت غامض أين يكمن المشكل.....
- 10- هل تعقد المؤسسة اجتماعات دورية نعم لا
- 11- هل يتم التطرق في الاجتماعات إلى مشاكل العمال نعم لا
- 12- لمن تعطى الأهمية في الاجتماعات مشاكل العمل مشاكل العمال

في كلتا الحالتين لماذا

13- هل يتم أخذ آراء العمال في حل المشاكل نعم لا
إذا كان نعم هل تطبق هذه الآراء على أرض الواقع نعم لا

في كلتا الحالتين كيف ذلك

14- هل تشتق كافة الأهداف الفرعية للتقسيمات التنظيمية من الهدف العام للمشروع
نعم لا

- في كلتا الحالتين لماذا

15- هل تصدق كل ما يصلك من معلومات نعم لا

16- ألم يسبق لك و أن وصلتك معلومة لكن في الأخير ظهرت على أنها إشاعة
نعم لا

17- هل قدمت في السابق شكوى أو استفسارات لرؤسائك نعم لا

18- في حالة الوقوع في المشاكل داخل المؤسسة لمن تتجه أو لا

- زملائك مرؤوسيك

- في كلتا الحالتين لماذا

19- هل عملية الاتصال تخضع دائما للهرم التنظيمي نعم لا

20- هل تتصل بك الإدارة إلا لإعطاء التعليمات و الأوامر نعم لا

- في كلتا الحالتين لماذا

21- هل ترى أن الاتصال بين العمال داخل المؤسسة يحسن قدراتهم و يرفع من مستواهم
نعم لا

- في كلتا الحالتين لماذا

22- هل ترى أن الاتصال بين العمال يساعد على تحقيق أهداف العمال و المؤسسة في آن
واحد نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا

23 - هل تتوفر المؤسسة على كل الوسائل التنظيمية التي تحقق أهداف المشروع بكفاءة و
سرعة و اقتصاد نعم لا

عوائق الاتصال

24- هل يوجد عوائق للاتصال التنظيمي داخل المؤسسة نعم لا

-في كلتا الحالتين لماذا

25- هل المكانة المهنية أو الاجتماعية تشكل عائق للاتصال التنظيمي نعم لا

26- هل طول الهرم التنظيمي يؤثر سلبا على الاتصال داخل المؤسسة نعم لا

- في كلتا الحالتين لماذا

Organigramme général

