



جامعة وهران 2 محمد بن أحمد



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع الاتصال

عنوان المذكرة

فعالية الاتصال الداخلي
في المؤسسة الاقتصادية

إشراف الأستاذ:

بوزيدي الهواري

إعداد الطالبة:

طيب كوثر خرافة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	جامعة الانتماء	الصفة
بلحاج حسنية	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة وهران 2 أحمد بن أحمد	رئيسا
بوزيدي الهواري	أستاذ	جامعة وهران 2 أحمد بن أحمد	مقررا و مشرفا
مريوة حفيظة	أستاذة محاضرة-ب-	جامعة وهران 2 أحمد بن أحمد	مناقشا

السنة الدراسية: 2019-2020

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين و خاتم الأنبياء محمد
صلى الله عليه وسلم، أما بعد

نشكر الله العلي القدير على توفيقه لإنجاز هذا العمل المتواضع

يسرنا أن نتوجه بالشكر القدير للأستاذ الفاضل: "بوزيدي الهواري" المشرف على هذا
العمل المتواضع، وعلى كل ما أسداه لنا من نصح وتوجيه و إرشاد، نسأل الله أن يجزيه
خير الجزاء، كما نشكر كل أعضاء لجنة مناقشة المذكرة.

دون أن ننسى زملاءنا الذين دعمونا خلال إعداد هذه المذكرة إيمان يوسف بشرة إبراهيم

نتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من ساعنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

إهداء

أهدي عملي هذا إلى أعلى ما أملك مربيتي و أمي وأختي إلى أعلى ما أملك حفظهما الله

و إلى كل من أرادني أن أبلغ المعالي

إلى صديقتي صبرين، هاجر، إيمان ، سمية

إلى كل الإخوة و الأخوات إلى كل الأهل و كل من أحب

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يعدّ الاتصال موضة العصر، حتى أصبح العالم يعرف باسم "القرية الصغيرة" لكونه مرتبط بشبكة إعلامية ضخمة.

فالالاتصال هو عملية تقضي على العزلة و تساعد على إدماج الفرد داخل الجماعة، بحيث يساهم في ربط العلاقات بين الأفراد في أي جماعة و ينمي الشعور بالمسؤولية كما يهدف أيضاً إلى خلق جو من التنظيم داخل الإطار الذي يعيش فيه الفرد بالإضافة إلى دوره الفعال في عملية الإنماء و ذلك لأنها ضرورة حتمية لمختلف التفاعلات، و ذلك بوجود اتصال مستمر و دائم بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأفعال و الأقوال التي يقو بها الإنسان.

فمن الصعب تخيل وجود حضارة مجتمع من المجتمعات أو أية مؤسسة من المؤسسات بدون ممارسة العملية الاتصالية بكلّ مكوناتها وشروطها و أنواعها و وظائفها. فالالاتصال هو عصب الحياة عصب التقدم، التفاهم، وحل المشكلات و التعامل مع الأزمات فبدونه لا تستقيم علاقة البشر.

كما يرى علماء الاتصال والنفس و الاجتماع أن الإنسان في العصر الحالي لا يستطيع أن يحيا دون تنظيم ، و هذا ما دفع للاهتمام بالاتصال الإداري المؤسساتي.

و المؤسسة باعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرة تربطهم علاقات إنسانية و تجمعهم أهداف وأغراض مشتركة، و تحكّمهم نظم وقوانين مشتركة أيضاً فالأفراد و الجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف و الغايات وإشباع حاجاتهم، إضافة إلى أنّهم يتبادلون الأفكار، الأحاسيس، المعلومات، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر العملية الاتصالية التي يتفاعل من خلالها الأفراد و الجماعات.

و بناءً على هذا يمكن القول أن للاتصال الداخلي أهمية و دور كبير و هو سر نجاح المؤسسة خاصة في وضعنا الراهن المتميّز بالسرعة و التطور المستمر و التدفق السريع للمعلومات، حيث لا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال، فالحديث و الخطابة و التوجيهات و الاجتماعات والتقارير و إلقاء التعليمات و غيرها هي وسائل للاتصال لنقل الأفكار و المعلومات. إضافة إلى أنه أحد مقومات و عناصر قيام المؤسسة و الاتصال

الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات ، حيث يعمل على تسهيل التسيير و الانسجام و التعاون بين أفرادها، لذا فمسيرو المؤسسات ينظرون للاتصالات الفعالة باعتبارها أكثر من مجرد إيصال الأوامر للأفراد و تلقي البيانات الخاصة ومراجعة التنفيذ، إذ يجب أن يكون تبادل البيانات في جميع الاتجاهات بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع، و في هذا الإطار يؤكد الباحث (Philippe Detrie)

على أن الاتصال هو الذي يحدث الفرق بين بين مؤسسة ناجحة، تسييرها قائم على الحوار و الاستماع، مناقشة المشاكل المختلفة ، و بين مؤسسة أخرى غير اتصالية، تعاني صعوبات كبيرة في التسيير وتحقيق الأهداف المسطرة، فتكثر الصراعات و الأزمات.

فقد حاولنا في دراستنا هذه التركيز على المحيط الداخلي للمؤسسة وتسليط الضوء أكثر على الاتصال الداخلي وفعاليتها، وضمن هذا السياق أخذنا نموذج من المؤسسات الوطنية الاقتصادية الجزائرية وهي المؤسسة الوطنية للدّهن E.N.P.A، ومعرفة مدى أهمية ودور الاتصال الداخلي في تسييرها.

ولمعالجة موضوعنا ارتأينا أن تكون خطتنا كما يلي :

الإطار المنهجي و الذي اعتمدنا فيه على منهجية علمية تعتمد على (الإشكالية، الفرضيات، أسباب الدراسة، أهمية الدراسات أهداف الدراسة، صعوبات الدراسة، الدراسات السابقة، تحديد المفاهيم الإجرائية).

الفصل الأول: المعنون بماهية الاتصال، تعريفه، عناصر العملية الاتصالية، خصائص الاتصال، نظريات الاتصال.

الفصل الثاني: ماهية المؤسسة (تعريف المؤسسة الاقتصادية، وسائل الاتصال داخل المؤسسة، انواع الاتصال داخل المؤسسة، أهداف الاتصال داخل المؤسسة، أهمية الاتصال داخل المؤسسة).

الفصل الثالث: (مفهوم الفعالية الاتصالية، شروط الاتصال الفعالة، خصائص الاتصال الفعال، معوقات الاتصال الفعال).

الفصل الرابع: تحليل دراسة سابقة (الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق).

الاطار المنهجي

- الاشكالية

- الفرضيات

- أسباب اختيار الموضوع

- أهداف الدراسة

- أهمية الدراسة

- صعوبات الدراسة

- تحديد الموضوع

- الدراسات السابقة

- تحديد المفاهيم

1- الإشكالية:

كان الاتصال ومازال عنصرا هاما في الحياة برزت أهميته و فعاليته مع زيادة التقدم التكنولوجي، ومراحل التطور التي مرّ بها.

و يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال فيما بينهم و تبادل المعلومات و الأفكار، إضافة إلى أنه صورة للنشاط الإنساني. فهو يهدف إلى تلبية حاجاته الأساسية و دفع المخاطر و تحقيق الأمن و الاستقرار في المجتمع لأنّ الإنسان بطبعة بحاجة دائما إلى الاتصال بغيره لتنمية معارفه و تطوير خبراته في شتى المجالات و لكن لا يمكنه الحصول على المعلومات الصحيحة والضرورية الكافية مما يضطره للبحث عن من يمدّه بتلك المعلومات.

كذلك بالنسبة للمؤسسات فيعتبر الاتصال الداخلي من الدعائم الأساسية لها وهو بمثابة آلة في يد الإدارة، فأصبح بأساليبه وأنواعه موضوعا هاما للدراسة السوسيولوجية وكذلك حظي باهتمام بالغ من طرف العلماء، المفكرين، والمسيرين كونه أحد العوامل الذي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير و تنظيم العلاقات داخلها إذ بقدر ما يكون الاتصال فعال كلما يضمن نجاح المؤسسة و بقدر ما يكون الاتصال غير فعال فهو يعرقل عمل المؤسسة و تقدمها.

والمؤسسة الوطنية للدهن ENPA هي واحدة من هذه المؤسسات الاقتصادية الهامة التي تعتمد على الاتصال الفعال من أجل تطوير قدرات إنتاجها.

ومن هنا نطرح الإشكال الآتي:

- فيما تكمن أهمية الفعالية الاتصالية ؟

- كيف يساهم الاتصال الفعال في نجاح المؤسسة ؟

2- الفرضيات:

- كلما زادت الفعالية الاتصالية زادت عائدات المؤسسة .

- عدم تحقيق اتصال فعال يؤدي إلى عدم تجاوب العمال و أهداف المؤسسة.

3- أسباب اختبار الموضوع:

3- 1- الاسباب الذاتية :

- الميول الى هذا النوع من الدراسات ورغبتني في التعمق فيه أكثر.

- محاولة معرفة التقنية الاتصالية المطبقة من طرف المؤسسة ومدى فعاليتها .

- التعرف على ميكانيزمات الاتصال داخل المؤسسة .

3- 2- الاسباب الموضوعية :

- ابراز أهمية العلاقات الانسانية في المؤسسة .

- زيادة المنافسة في السوق ، حيث يشكل الاتصال الداخلي أحد العناصر التي تمنح

فرصة تحسين أدائها و بقائها في السوق.

3- أهداف الدراسة :

أ/ إبراز أهمية الاتصال الداخلي في التسيير الحسن المؤسسة

ب/ التعرف على طبيعة الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في اتصالها

ج/ محاولة فهم العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية و علاقة ذلك

د/ مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمتين بالاتصال على الفعالية الاقتصادية داخل المؤسسة

4- أهمية الدراسة:

*موضوع فعالية الاتصال تعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة و التنظيم وفي علم الاجتماع وعلوم الإعلام و الاتصال وغيرها من تخصصات.

*الرغبة في تشخيص دور الاتصال الداخلي الذي يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة و الوصول إلى أهدافها المنشودة.

*تسليط الضوء على مكانة الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية.

5- صعوبات البحث:

- كل باحث يواجه صعوبات خلال القيام ببحثه العلمي ومن الصعوبات التي واجهتنا:

صعوبة النزول إلى الميدان بسبب فيروس كورونا الذي أدى إلى تدمير الإنسانية.

صعوبة الحصول على المعطيات والتحقيقات الأولية وكذلك جمع المادة العلمية.

صعوبة الالتحاق بالمكتبات.

وذلك راجع إلى أسباب كوفيد19 و الحجر المنزلي.

6- تحديد الموضوع:

حاولنا في هذه الدراسة إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاتصال الفعال في المؤسسة، والتعرف على مدى اهتمام المؤسسة الوطنية الاقتصادية بالاتصال الداخلي، خاصة مع التطور السريع لوسائل الاتصال والتكنولوجيا. فالمؤسسة بدورها من مهامها دمج أساليب الاتصال داخلها حتى تستطيع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل لإعادة التوازن المفقود بها، وعلى هذا النحو أصبح الاتصال الداخلي الفعال يقود المؤسسة إلى أهدافها وتحقيق نجاحاتها.

7- الدراسات السابقة:

من المهم جدا لأي باحث أن يطلع على البحوث التي سبقت بحثه لأن إطلاعه على ما سبق يجنبه التكرار ويمكنه من تفادي أخطاء الآخرين ويسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر، واختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة لدراسته فضلا على أن هذه الدراسات تتضمن قوائم بالمراجع الهامة التي اعتمدت عليها فتفيد الباحث في التعرف على الكثير من مراجعه ومصادره، لذلك حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة مشابهة لهذه الدراسة وقد أسفر جهدنا هذا الحصول على خمسة دراسات:

7-1 الدراسة الأولى:

- * **للباحثة:** كنزة بلقاسم و صبرينة بوقلوذة تحت إشراف د/ نوال وسار.
- * **عنوان المذكرة:** فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة.
- (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال).
- * **نوع الدراسة:** دراسة ميدانية بالديوان الولائي لمؤسسات الشباب وملحقاته بمدينة أم البواقي.
- * **قسم:** العلوم الإنسانية.
- * **كلية:** العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- * **جامعة:** العربي بن مهيدي أم البواقي.
- * **البلد:** الجزائر 2015-2016.
- * **تتمحور الإشكالية البحث حول:**

- هل المؤسسة الخدماتية تعنى بالاتصال الداخلي؟
- ماهي أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في هذا النوع من الاتصال؟
- **منهج الدراسة:** المنهج المسحي الشامل.
- **أدوات جمع البيانات:** الملاحظة، الملاحظة بالمشاركة، الاستبيان.
- **المجال الزمني:** تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2015-2016 من 15 مارس إلى

13 أفريل.¹

¹ - بلقاسم كنزة، بوقلوذة صبرينة، فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال) جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر، 2015

- أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة الخدمائية بالاتصال الداخلي.
- التعرف على الاتصال في تفعيل المهام الإدارية المختلفة للمؤسسة.
- الكشف عن أهم الوسائل التي تستفيدها المؤسسة في هذا النوع من الاتصال.

- نتائج الدراسة:

- إن الاتصال داخل الديوان الولائي لمؤسسات الشباب وملحقاته بمدينة أم البواقي يساعد الموظفين على تحسين أدائهم كما أنه يعزز الإحساس بالانتماء إليهم.
- إن المؤسسة تستخدم عدة وسائل اتصالية أكثرها مكتوبة بنسبة 44%¹.

7-2 الدراسة الثانية:

- * **للباحثة:** بوهلة شهيرة، تحت إشراف د/ بن زاوي عبد السلام.
- * **عنوان المذكرة:** استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة. (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال).

* **نوع الدراسة:** دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس).

* **قسم:** علوم الإعلام والاتصال.

* **كلية:** العلوم السياسية والإعلام.

* **جامعة:** الجزائر 3.

* **البلد:** الجزائر 2011-2012.

¹ - بلقاسم كنزة، بوقلوذة صبرينة، المرجع نفسه.

- تتمحور الإشكالية البحث حول:

• كيف تساهم استراتيجية الاتصال في تفعيل الأداء التنافسي لمؤسسة موبيليس؟

• ماهي أهمية استراتيجية الاتصال في مؤسسة موبيليس؟

- منهج الدراسة: المنهج المسحي، منهج دراسة الحالة.

- أدوات جمع البيانات: الاستمارة بالمقابلة، المقابلة، الملاحظة المباشرة، الوثائق و سجلات

- المجال الزمني: غير مذكور.

- المجال المكاني: مؤسسة موبيليس.

- أهداف الدراسة:

• إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاتصال في المنظمة، وطاقته مع التغيرات

المتسارعة في العديد من الميادين، ومحاولة الكشف عن أهمية بناء خطط اتصالية

محكمة ومدروسة خاصة في ظروف المنافسة واتساع الجمهور وتنوعه.

• التأكد من ضرورة التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي للمنظمة.

- نتائج الدراسة:

• إن الأداء التنافسي للمؤسسة لا يمكن تحقيقه دون التخطيط لاستراتيجيات اتصالية

محكمة مبنية على أسس ومناهج علمية مدروسة، تؤهل المؤسسة لتقديم نفسها

لجماهيرها الداخلية والخارجية على حد سواء، وكسب ثقتهم ووفائهم.¹

¹- بوهلة شهيرة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال)جامعة الجزائر3، 2011.

3-7 الدراسة الثالثة:

- * **للباحثة:** دلال بن حمودة، تحت إشراف الأستاذ حبيب الود.
- * **عنوان المذكرة:** الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية. (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم).
- * **نوع الدراسة:** دراسة حالة قاعدة الأنايبب فرع تقرت - سوناتراك.
- * **قسم:** العلوم الاجتماعية.
- * **كلية:** العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- * **جامعة:** الشهيد حمة لخضر - الوادي.
- * **البلد:** الجزائر 2014-2015
- **تتمحور الإشكالية البحث حول:**
 - * **كيف يؤثر الاتصال الداخلي (كتابي - شفهي) على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ؟**
 - * **ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ؟**
 - **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.
 - **أدوات جمع البيانات:** المقابلة الاستطلاعية، الاستمارة بالمقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق.
 - **المجال الزمني:**¹

¹- بن حمودة دلال، الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل)جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2014.

• المرحلة الأولى: شهر ديسمبر 2014.

• المرحلة الثانية: شهري جانفي وفيفري

• المرحلة الثالثة: من 21 مارس إلى 02 أبريل

- **المجال المكاني:** المؤسسة الوطنية الاقتصادية سونطراك، قسم الإنتاج الذي ينتمي إلى مديرية النقل والتموين قاعدة الأنابيب، تقرت.

- **أهداف الدراسة:**

• مساعدة المسيرين والمشرفين في التفكير حول سبل تحقيق الفعالية التنظيمية التي تتلاءم مع خصوصيات مؤسساتهم.

• محاولة معرفة مدى رغبة واستعداد العمال لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الاتصالية من أجل رفع الفعالية التنظيمية.

- **نتائج الدراسة:**

• عدم التعامل برسمية أي كثرة استعمال الاتصال الأفقي بين العمال، وهذه العلاقات تدفع بالعامل إلى حبه للعمل وإظهار إبداعاته.

• نجد أن المؤسسة تشجع على الاتصال الصاعد لما تراه يخلق نوع من العلاقات الحسنة بين العامل ومشرفه بشعور العامل بالاهتمام والرضا.¹

¹- بن حمودة دلال، المرجع نفسه.

7-4 الدراسة الرابعة:

- للباحثة: رماش صبرينة، تحت إشراف أ/د فضيل دليو.
- عنوان المذكرة: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. (مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع).
- نوع الدراسة: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ
- قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا.
- كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- جامعة: منتوري قسنطينة.
- البلد: الجزائر 2008-2009
- تتمحور الإشكالية البحث حول:
 - هل هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة ؟
 - هل هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق؟
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات جمع البيانات: الاستمارة، المقابلة، الوثائق والسجلات، الملاحظة، الملاحظة البسيطة، الملاحظة المنتظمة، الملاحظة بالمشاركة.¹

¹ - رماش صبرينة، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية (مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع) جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.

- المجال الزمني: شهر ديسمبر 2008، دامت حوالي 20 يوم

- المجال المكاني: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

- أهداف الدراسة:

- معرفة مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.
- قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.
- معرفة مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي والخارجي المؤسسة.

- نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لا تشهد كثيرا من الاضطرابات لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها.
- التنسيق الجيد لهذه الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية للمؤسسة.¹

5-7 الدراسة الخامسة:

* للباحث: قادري محمد، تحت إشراف أ/د بندي عبد الله عبد السلام.

* عنوان المذكرة: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق. (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير).

* نوع الدراسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية.

* قسم: علوم التسيير.

¹ - رماش صبرينة، مرجع سابق

* كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

* جامعة: أبو بكر بلقايد، تلمسان.

* البلد: الجزائر 2008-2009.

- تتمحور الإشكالية البحث حول:

• هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف

مصالحها ؟

• ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة ؟

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

- أدوات جمع البيانات: الاستبيان، الملاحظة.

- المجال الزمني: من 28-09-2009 إلى 20-10-2009.

- المجال المكاني: مؤسسة الخزف المنزلي تافنة

- أهداف الدراسة:

• محاولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على تسيير المعلومة .

• إبراز أهمية بناء استراتيجية اتصالية داخلية.

• رصد وتشخيص أهم فجوات الاتصال بمؤسسة الدراسة الميدانية ومحاولة اقتراح

حلول.¹

¹- قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية بين النظرية والتطبيق(مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير)جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009

- نتائج الدراسة:

1/عدم إعطاء المسؤولين أهمية للاتصال، لذا فالاتصال غير فعال في المؤسسة.
2/وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة والتطورات التي يشهدها العالم.

3/الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم.¹

* تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد تطرقنا واطلاعنا على تفاصيل هذه الدراسات التي تتفق مع دراستنا الحالية كونها تناولت موضوع فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الوطنية الاقتصادية، كما تتفق مع دراستنا في الأهداف المتوصل إليها كونها تهدف إلى إبراز دور وأهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة.
فقد ساعدت هذه الدراسات السابقة بحثنا في عدة جوانب: الجانب المنهجي، الجانب النظري وأيضاً صياغة العنوان وطرح الإشكالية إلى تحديد المفاهيم وضبطها وخاصة مفهوم الفعالية التي لا تزال مفهوم غير متفق عليه بالنسبة لبعض الباحثين، بينما تختلف البعض من هذه الدراسات عن دراستنا في بعض الخطوات والعناصر.

موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية)، نجده مشابه إلى حد ما موضوع دراستنا خاصة الجانب المنهجي.

¹ قادري محمد، مرجع سابق

8- تحديد المفاهيم:

8-1 الاتصال:

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

8-2 المؤسسة:

إن كلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة للكلمة *Entreprise* كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين: *Firme* و *Undertaking*.

8-3 مفهوم المؤسسة:

- لغة:

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور - هو فعل أسس الأس و الأسس و الأساس: كل شيء مبتدأ بالأسس والأساس، أصل البناء والأسس أصل كل شيء.²

¹ - جابر السيد إبراهيم، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان، 2013، ص 24.
² - الطاهر بين خرف الله، الوسيط في الدراسات الجامعية، دار المعرفة للنشر- الجزائر 2003، ص 27.

- اصطلاحا:

هي تركيبة يبتدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع ويشمل مفهوم المؤسسة على كل التنظيمات القائمة في المجتمع كالزواج والعائلة الملكية والمشروع الاقتصادي والهيئات الدينية والسياسية والقانونية.¹

8-4 المؤسسة الاقتصادية:

هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطاره القانوني والاجتماعي، حيث يقوم بإنتاج سلع ما أو خدمات وفق أهداف اقتصادية مضبوطة معينة.
المؤسسة هي عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل مدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع و خدمات، تلبي حاجيات المحيط.²

8-5 التسيير:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في التخطيط و التنظيم، الإدارة، الرقابة لعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين الموارد و لقد تعددت هذه المفاهيم بتعدد الأفكار والتيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي "تاييلور" بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق مختلف النشاطات الإنسانية، أما حسب المدرسة³

¹ - بن خرف الله الطاهر، المرجع نفسه، ص27.

² - مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسة، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع- الجزائر، 2013، ص17.

³ - عبد الرزاق حسين، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية- الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر 2000، ص34.

القرارية من أبرزها "سيمون" بأن البشر والشؤون البشرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ القرار بقدر ما هي عمليات ننطوي على فعل.¹

8-6 إدارة المؤسسة:

تعرف الإدارة بأنها سلوك المسؤولين عن اتخاذ القرار داخل المؤسسة كما تعرف أيضا بأنها تنسيق وتنظيم الأعمال، من أجل الوصول إلى أهداف محددة وهي عملية تنفيذية حيث أنها تعتبر مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتوجيه من أجل تحقيق أفضل النتائج، فهي عملية سياسية واقتصادية واجتماعية.

كما أنها تعد علما وفنا، فالفن هو القدرة الشخصية للفرد من حيث خبراته ومهاراته الشخصية.²

8-7 الفعالية:

يشار إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة مسبقا.

وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى مثل: بناء السلطة وأنماط السلطة.³

¹-حسين عبد الرزاق، مرجع سابق، نفس الصفحة

² - <http://mawdou3.com>

³- بن نوار صالح غلام، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص196.

الإطار النظري

الفصل الاول: ماهية الاتصال

- تمهيد:

- المبحث الأول: تعريف الاتصال.

- المبحث الثاني: عناصر العملية الاتصالية

- المبحث الثالث: خصائص الاتصال

- المبحث الرابع: نظريات الاتصال

تمهيد:

- زادت أهمية الاتصال في وقتنا الحاضر مع ازدياد التقدم التكنولوجي وتطور وسائل الاتصال وتوسع خدماتها على نطاق واسع داخلي وخارج، وحتى تتمكن إدارة المؤسسة من القيام بمهامها وتحقيق أهدافها المسطرة فمن واجبها الاهتمام بالعملية الاتصالية، فأساليب الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة تساهم بشكل كبير في نقل المعلومات والأفكار ورفع الروح المعنوية بين العمال. فالاتصالات تأخذ حيزا كبيرا في الحياة اليومية للأفراد و المنظمات بصفة عامة، نظرا لكونها الوسيلة الأساسية لتحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف والنوايا المطلوب تحقيقها على مختلف المستويات.

المبحث الأول : ماهية الاتصال

1- تعريف الاتصال:

1-1 لغة:

الاتصال ليس مجالاً مستقلاً بذاته، وإنما هو نقطة التقاء بين معارف متعددة وباحثين مختلفي الاختصاصات، وهذا ما جعل جلّ المعارف الإنسانية وعلومها تتناولها بالبحث والدراسة، لذلك ألفينا تعريفات كثيرة تختلف باختلاف اهتمامات الباحثين، وما نذكره هو أن تعدد التعريفات لا يؤدي بالضرورة إلى التناقض والخلاف بقدر ما يؤدي إلى إثراء المفاهيم واغنائها.

فالالاتصال يعني المعلومات المبلّغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات، كما تعني الكلمة أيضاً شبكة الطرق أو شبكة الاتصالات، وكلها تؤكد على أهمية التفاعل والعلاقات الإنسانية بين البشر.

والالاتصال يعني: وصل الشيء وصلاً وصلته، والوصل ضد الهجران، وصل الشيء بالشيء يصله وصلاً وصلته وصلته (...). واتصل الشيء بالشيء لم يقطع (...). وصل الشيء بالشيء وصولاً، وتوصل إليه، انتهى إليه، بلغه ... ووصله الخبر بلغه، يعني الصلة وبلوغ الغاية.

1-2 اصطلاحاً:

الاتصال بالمفهوم العام هو نشاط إنساني حيوي، والحاجة إليه في ازدياد مستمر، فالإنسان كائن اجتماعي، وهو لا يعيش بمفرده ولكن بالتعاون مع الأشخاص الآخرين.¹

¹- عزوز أحمد، الاتصال ومهاراته، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، 2016، ص 19.

وهو أيضا العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم، ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه.

أما في اللغة الفرنسية: فأصل كلمة الاتصال " Communication " إلى الجذور اللاتينية " Communis "، واشتقت منها كلمة " Commune " (البلدية)، أما الفعل " communiquer " فمعناه أداغ، وأشاع الأمر.¹

ويعرفه "أندرسون" "Anderson": "بأنه النقل والاستسلام مع فهم الخواطر والتعليمات والمعلومات".

ويعرفه "فليبو" "Flepo": "العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب".

ويعرفه العالم "تجرو" "Negro": بأنه: "العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين".²

¹ - عزوز أحمد، الاتصال ومهاراته، منشورات اللغة العربية والاتصال، 2016، ص18.19.
² - أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ص 10

المبحث الثاني: عناصر العملية الاتصالية:

تعد عملية الاتصال حالة تفاعل وتبادل بين أطراف مختلفة، ومهما اختلفت أشكال ووسائل الاتصال فإن عناصر هذه العملية تكاد تكون ثابتة وتتمثل في:

1-2 المرسل:

هو الشخص أو الهيئة التي تقوم بنقل أفكار أو تعليمات أو معلومات لطرف أو عدة أطراف ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور، وبصفة عامة بنظام قيمه وثقته أو حكمه المسبق على المستقبل، وكذا على مهاراته الاتصالية كالقدرة على الإقناع واختيار الرموز، واختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة.

2-2 التشفير:

عملية نقل المعلومات في شكل رموز من خلال الرسالة كقيام المرسل باستخدام الإشارات أو الحروف أو دلالات ذات معنى خفي أو ظاهر لنقل معاني أو معلومات معينة.

3-2 الرسالة:

المحتوى الذي يرغب المرسل في إرساله على المرسل إليه، هذا المحتوى قد يكون أصوات، حركات، كلمات، أوامر، تقارير، اقتراحات، أو إشارات، ويجب أن تتوفر فيها شروط كالاختيار الجيد للرموز، مع التزام الوضوح والصراحة بحيث يفهما المستقبل، والابتعاد التعقيد والتماشي مع¹

¹ - بركان دليّة، الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2018، ص120.

طبيعة المعلومات المراد إيصالها بالإضافة إلى اختيار الوسيلة المناسبة لنقل المعلومات من المصدر إلى المستقبل.

4-2 الوسيلة:

تعتبر عنصرا أساسيا لا تتم في غيابها عملية الاتصال فهي الحامل الفعلي للمعلومات التي تعتمد عليها في إيصال الرسالة أو نقل المعلومات، والقوة الفاعلة في إنجاز هذه العملية أو إفشالها لذا فعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفاعلية على المستقبل، وتتنوع وسائل الاتصال من شفوية كالمقابلات الشخصية والاجتماعات، المؤتمرات ومكتوبة كالكتب، التقارير، الجرائد، المذكرات... ومرئية كالتلفزيون، وسمعية كالراديو، كل هاته الوسائل هدفها إيصال الرسالة إلى هدف.

5-2 فك التشفير:

- ترجمة الرموز والتشفيرات التي تحويها الرسالة وتفسيرها بهدف الوصول إلى فهمها.

6-2 المستقبل:

هو الهدف أو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، وهو أهم حلقة في عملية الاتصال فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتكلم ويجب أن يضع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي ويفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة ويتم التأكد من استقبال الرسالة إيجابا أو سلبا من طرف المستقبل بواسطة التغذية الراجعة.¹

¹ - بركان دليلة، المرجع نفسه، ص121.

7-2 التغذية الراجعة:

المعلومة المرتدة هي إجابة أو رد فعل المستقبل حول الرسالة التي يتلقاها من المرسل. وتبين مدى تأثير هذه الرسالة على المستقبل، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تساعد على قياس والتقويم المستمر لعملية الاتصال.

8-2 التشويش:

كل ما من شأنه إعاقة عملية الاتصال هناك من يسميها ضوضاء ويمكن أن يكون هذا العائق في أي مرحلة أو عنصر من عناصر الاتصال، فبأي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال.

9-2 المحيط:

أو ما يسمى بيئة الاتصال التي تمثل المكان أو الزمان، طبيعة العمل وكلما كانت البيئة التي تتم فيها عملية الاتصال ذات جوانب مشتركة بين المرسل والمستقبل كانت فرص النجاح لهاته العملية أكبر.¹

المبحث الثالث: خصائص الاتصال

3-1 الاتصال عملية ديناميكية: Dynamic process

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية المواصله إلينا من الناس فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكنا، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير في معلوماتهم وأفكارهم وسلوكهم، فعملية الاتصال بصفة عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير والتأثر بهم يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة، فعملية الاتصال تعني التغيير.²

¹ - بركان دليلة، مرجع سبق ، نفس الصفحة.

² - د/ أحمد العبد أبو السعيد، د/ زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان-وسط البلد، 2014، ص53.

2-3 الاتصال عملية مستمرة: Continuous process

الاتصال حقيقة من حقائق الوجود المستمرة إلى الأبد، فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا و الوجود المحيط بنا، فالالاتصال مستمر ما استمرت الحياة.

3-3 الاتصال عملية دائرية: Circular process

لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط بل تسير في شكل إرسال وأخذ وعطاء وتأثير يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.

3-4 الاتصال عملية لا تعاد: L'inrepeatable process

تتغير الرسالة الاتصالية بتغيير الأزمان والأوقات والجمهور والمستقبل وكذلك معناها فرسائل أمس الاتصالية ليست كرسائل اليوم أو الغد فمن غير المحتمل أن ينتج رسائل متشابهة، وفي الشكل و المعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغير، وكذلك المعاني.

3-4 لا يمكن إلغاء الاتصال:

ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية، وإن كان مقصودا كزلة لسان أو الخطأ في تخير الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي، ولهذا من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا تم توزيعها.¹

¹ - أحمد العبد أبو السعيد ، المرجع نفسه، ص55.

3-5 الاتصال عملية معقدة: Communication is a Complex process

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط ويجب اختبارها بدقة عند الاتصال، وإلا سيفشل الاتصال فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها بالحسبان قبل القيام بالاتصال.¹

المبحث الرابع: نظريات الاتصال

1-4 الاتصال حسب المدرسة الكلاسيكية:

تهتم هذه بتطوير مفهوم عقلائي وميكانيكي للمؤسسة.

يقوم المفهوم العقلائي للمؤسسة على عناصر مادية تخضع لقوانين فيزيائية وعناصر بشرية تخضع لقوانين نفسانية بسيطة.

أما المفهوم الميكانيكي فيقوم على اعتبار المؤسسة كميكانيزم تقاس فعاليته عن طريق تقدير الإنتاجية، وينظر فيه إلى الأفراد كمتغيرات مادية، لذلك يكون سلوكهم ميكانيكيا أو آليا.

2-4 نظرية المبادئ الإدارية:

إن الوظيفة الإدارية كما يراها "هنري فيول" باعتبارها العقل المدبر للمؤسسة تحتاج إلى نظام اتصالي، إذ من خلاله ترد جميع المعلومات من الوظائف الأخرى إلى الإدارة العليا، وعلى أساسها يتم إصدار التعليمات والتوجيهات إلى مختلف مراكز التنفيذ.²

¹- أحمد العبد أبو السعيد، المرجع نفسه، ص55.

²- رماش صبرينة، *الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية*، (رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع) جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص29.

4-1-2 وحدة إصدار الأوامر:

أي أن يتلقى العامل، الأوامر والتعليمات من رئيسه المباشر فقط، ولا يتلقاها من عدة رؤساء، وبهذا يكون الاتصال مشخصا وواضحا، عكس ما كان يشوب التaylorية من غموض في هذا المجال، والتي تقر المرؤوس للأوامر والتعليمات من أكثر من رئيس، وهو ما يزيد من احتمال تعارضها ويضع العامل في موقف متردد ومرتبك في كيفية تنفيذها.

ويعزز مبدأ وحدة إصدار الأوامر، مبدأ آخر ويتعلق بالتسلل المتدرج للسلطة الذي ينص على أنها تتناسب في كل مستوى على حدى من خلال سلسلة من المديرين من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها، ويعتبر كل مدير حلقة وصل، وحينها تتصل هذه الحلقات رأسيا تتكون السلسلة.

4-2-2 المركزية:

وتعني الاحتفاظ بالسلطات جميعها في يد مستوى إداري معين بحيث لا يتاح لباقي المستويات أن تتصرف إلا بنا على تعليمات من ذلك المستوى أو بعد موافقته. هو ما يعزز الخاصية التوجيهية للاتصال النازل حسب معطيات المدرسة الكلاسيكية.

4-3-2 مبدأ المعير:

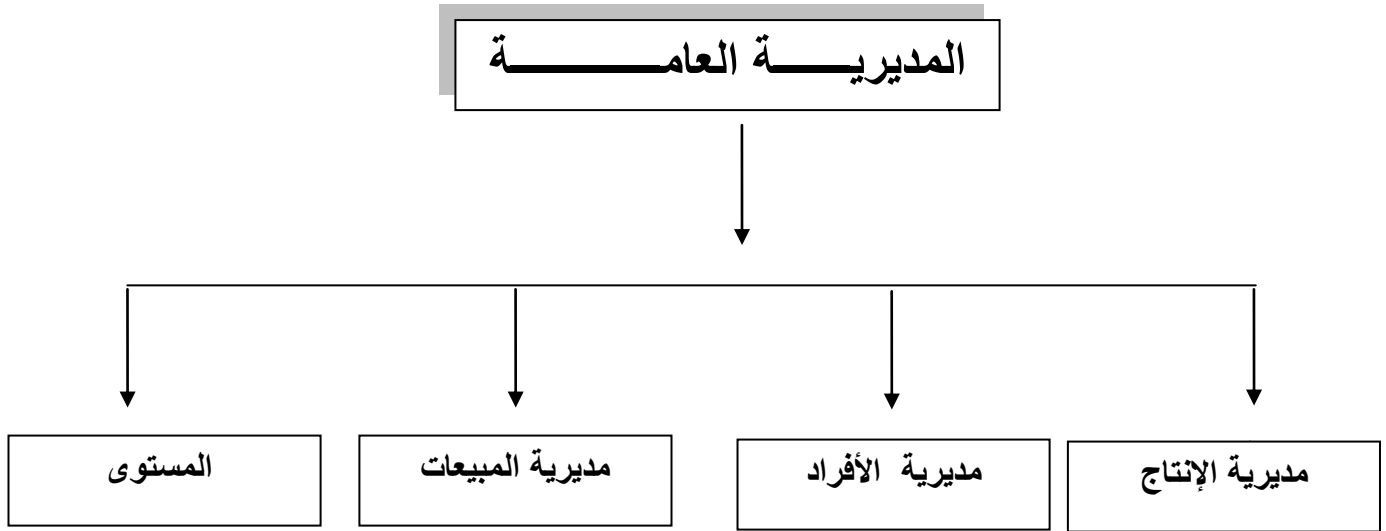
يقر بإمكانية وجود علاقات مباشرة بين المرؤوسين في نفس المستوى السلمي، وهذا من أجل تحسين الفعالية بشرط علم رؤسائهم بذلك، ويوضح الشكل الموالي معطيات هذا المبدأ، إضافة

إلى¹

¹ - رماش صبرينة، المرجع نفسه، ص29.

المسار الطويل الذي يقتضيه الاتصال بين المرؤوسين المتواجدين بمديريات مختلفة، إضافة إلى طوال الوقت الذي تستغرقه كل هذه العملية.¹

- الشكل رقم (01) : يوضح مبدأ المعبر:



3-4 نظرية البيروقراطية:

يعتبر "فيبر" البيروقراطية شكلا من أشكال الإدارة التي تقوم على شكل خاص من الشرعية التي تضي صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة ولا تضيفها على الأفراد، وتتلخص إسهامات " ماكس فيبر" في التنظير للاتصال التنظيمي في أهم خاصية لنموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي ألا وهي: لابد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية، بمعنى أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة، يمكن الرجوع إليها عند²

¹ - رماش صبرينة، المرجع نفسه، ص 34.

² - رماش صبرينة، المرجع نفسه، نفس الصفحة.

الحاجة، وهذا يتطلب وجود إطارات بشرية لإعداد الكيانات والتعليمات وحفظها وفهرستها لتكون عملية الرجوع إليها سهلة وسريعة.

وعليه فالإتصال حسب "ماكس فيبر"، يركز على دعائم الإتصال اللفظي المكتوب فقط، إذ لا يمكن معرفة مدى استيعاب وفهم الرسائل التي توجه كتابيا من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين، كما أنه لا يمكن تحديد مصير وانشغالات وحاجات العاملين، إذ سلمنا بإهمال دعائم الإتصالات غير اللفظية كالخرائط والصور وكذا الإتصالات الشفوية.

وقد ركز "ماكس فيبر" على مبدأ السرية أي أن يحافظ العامل على أسرار المؤسسة ولا يبوح بها لتلك الأطراف التي قد تستغل هذه المعلومات، غير أن السرية تختلف أهميتها من مؤسسة لأخرى، إن مفهوم السرية مرتبط أساسا بمعطيات المدرسة الكلاسيكية التي تعتبر المؤسسة نظاما مغلقا.

مما سبق يمكن القول أن الإتصال حسب المدرسة الكلاسيكية له وظيفة تقنية تشتمل على مجموع الأنشطة الإتصالية التي تعمل على ضمان إرسال صحيح ومنتظم للمعلومات في المؤسسة، وقد تأخذ هذه المعلومات شكل أوامر وتعليمات ونقاط مصلحة، كما تأخذ طابعا شفويا أو مكتوبا بمعنى أن النظرية الكلاسيكية هي مساهمة محدودة اهتمت بالشكل الرسمي للإتصال، دون الخوض في الإعتبارات السلوكية لأطراف الإتصال، وتدفق الإتصال، وأساليبه، ومعوقاته.¹

¹ - رماش صبرينة، ص 34.

4-4 الاتصال حسب مدرسة العلاقات الإنسانية:

- لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة "التون مايو" (1962) لتخطو خطوة إيجابية و تركز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال.

وقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز

العاملين، وتركز هذه الأساليب على ثلاث نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في:

1/تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

2/إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.

3/تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

لقد استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى تجارب هذه المدرسة أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في هذه النظرية إلى كونها وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وكوسيلة لتميتهم، ورفع كفاءة الأداء والرضا عنه.

وتضمن هذه المدرسة أيضا العديد كمن الدراسات نذكر منها:

- تجارب هاوثورن Hawthorne:

تعد دراسات "هاوثورن" الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية، وهي دراسات كانت¹

¹ - رماش صيربينة، المرجع نفسه، ص 32.33.36.

تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل، ثم ما لبثت أن حوّلت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وهكذا خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة هي ضرورة البحث الدائم عن تفسير لاتجاهات

العاملين، وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع لا من السمات الشخصية، ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائنًا سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه، وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

بمعنى أنها بدأت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم ولكنها لم تعزلها عن السياق الذي توجد فيه والمتمثل في القواعد الرسمية والقيم المختلفة السائدة في المجتمع، لكنها ما لبثت مفهوم "النسق" لتشير به على أنماط السلوك الشائعة والقيم والمعتقدات التي تظهر خلال تفاعل جماعات العمل واستنادا إلى هذا الإطار التصوري، حاولت هذه الدراسات الكشف عن العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمي مثل الدافعية، الروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية، وانتهت إلى تأكيد حقيقة أساسية هي تأثير الجماعات التي ينتمي إليها العمال على سلوكهم، وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية.

ولقد خضعت هذه نتائج دراسات "هاوثورن" والدراسات التي سارت في نفس اتجاهها لانتقادات مريرة استندت إلى دراسات تجريبية محدودة حاولت التحقق من مدى صدق هذه النتائج، والنتيجة¹

¹- رماش صبرينة، المرجع نفسه ، نفس الصفحة.

الأساسية التي انتهت إليها هي أن الأساليب التي اعتقدت دراسات "هاوثورن" أنها تؤدي إلى نتائج هامة ومفيدة في مجال الإنتاجية والرضا عن العمل كانت أساليب غير فعالة، وخاصة في مجال الإشراف والاتصال. كما وجهت أيضا انتقادات عديدة لعدم اهتمامها بالعوامل أو الأبعاد البيئية المحيطة بالتنظيم.¹

5-4 الاتصال حسب نظريتي X و Y ولماك قريقر:

تفترض النظرية X أن الإنسان محدود الطموحات ويميل على الانقياد، وأن كل ما يطمح إليه هو إشباع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن، بصرف النظر عن باقي الحاجات، وترى النظرية Y أن الإنسان محب للعمل ومتطلع لتحمل المسؤولية وراغب في التفاعل من أجل التكامل الجماعي، وتمتد حاجاته إلى الحاجات الاجتماعية واحترام الذات، وإثبات الذات، إضافة إلى الحاجة المادية والفيزيولوجية والحاجة للأمن.²

- أما عن التجسيد النظري لاتصال المؤسسة حسب نظرية X، نجد أن المديرين يميلون حسب معطيات هذه النظرية إلى تبني سلوكات الاتصال التالية:

- إتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أدنى المستويات بالمؤسسة.
- تركيز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا.

¹- رماش صبرينة، المرجع نفسه، نفس الصفحة.

²- رماش صبرينة، المرجع نفسه، ص 37.

➤ قلة التفاعل بين العاملين، إذ يأخذ التفاعل دوراً ضئيلاً، وإن تم ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف وعدم الثقة.

➤ الاعتماد في اتخاذ القرارات على جزء غير كاف من المعلومات، إلى جانب عدم وضوح هذا الجزء مقابل ذلك، نجد أن المديرين متمسكين بتطبيقات النظرية Y يميلون إلى تبني سلوك الاتصال الآتية:

1/ انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة، واعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.

2/ استمرارية التفاعل بين العاملين، مع خلق جو من الثقة والأمان.

3/ تشجيع عملية الأثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد، من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين، وتحليل المعلومات بمعرفتهم.

4/ انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل ومساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين.¹

6-4 النظرية الموقفية:

تقدم تأكيداً لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال، فقد ساعد استخدام نظريات وأبحاث العلماء التقليديين والسلوكيين على عرض توضيح عام للمنظور الموقفي الخاص بالتصميم التنظيمي على النحو التالي:

¹- رماش صبرينة، المرجع نفسه، ص41،42.

أ/يسعى المنظور الموقفي إلى معرفة العلاقات المتبادلة داخل النظم الفرعية في التنظيم، وفيما بينها وما بين المنظمة كوحدة متكاملة وبيئتها.¹

ب/يؤكد هذا المدخل على طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار ويحاول تفسير ومعرفة الكيفية التي تعمل بها المنظمات في ظروف متغيرة وأوضاع محددة، كما يسعى هذا المدخل إلى مساعدة المديرين من خلال عرض استراتيجيات للتصميم التنظيمي تتوافر لها أقصى درجة من احتمالات النجاح في مواقف معينة، وتتمركز معايير النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية، وعليه تفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل والأفراد والظروف المحيطة، ويمكن للأفراد وللنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرائق العمل والأداء، لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ونقلها، وإفهامها للمعنيين بالأمر.²

7-4 الاتصال حسب نظرية Z :

في سنوات الثمانينات من القرن الماضي حولت نظرية الإدارة تركيزها الذي كان مهتما بنماذج تعزيز وإثراء العمل، وتحول اهتمامها للبحث عن الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية، وأصبح الجميع يدعو إلى التقليل من الاستخدام الصارم للبيروقراطية، بينما هناك من كان معجبا بالنموذج الياباني وشكل لهم ذلك النموذج مصدر استلهام، إلا أن بعض الكتاب الأمريكيين رأوا أن بلدهم وقر تجارب أو أمثلة للتنظيمات التي كانت ناجحة في تحفيزها للعمال، وكان السبب والدافع للتحفيز ناجم عن ثقافة التنظيم، بمعنى أن لكل تنظيم ثقافته الخاصة.

¹- رماش صيرينة، المرجع نفسه، ص 51.

²- رماش صيرينة، المرجع نفسه، ص 51، 52.

فباهتمام الشركات اليابانية بإدارة العنصر البشري، جعلها تحقق معدلات إنتاجية عالية جدا تفوق

أربعة أمثال إنتاجية الشركات الأمريكية، وخاصة في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية

ويتميز نمط الإدارة اليابانية بما يلي:

1/ النموذج الياباني يقوم أساسا على تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين فيها وما يجعل

هذا التكامل أكثر تعزيزا وتدعيما هو العقد الأبدي الذي يربط العامل بالمؤسسة، والذي من شأنه

أن يخلق اتصالا وارتباطا وثيقين بين العامل والمؤسسة. وهو ما يجسد نمط الإدارة بالمشاركة.

2/ الاعتماد على حلقات الجودة وهي مجموعة صغيرة من العمال تجتمع بشكل منتظم وعلى

أساس تطوعي لتحليل المشاكل وتقديم الحلول للإدارة. مما يحقق تعاون وتكاتف جهود العاملين

ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات المصيرية بالنسبة للمؤسسة.¹

3/ سيادة الاتصالات القطرية والاتصالات الأفقية بدرجة أكبر من الاتصالات العمودية.²

¹-رماش صبرينة، المرجع نفسه، ص 52.

²-رماش صبرينة، المرجع نفسه، ص 52.

الفصل الثاني:

مفهوم المؤسسة الاقتصادية

- المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثاني: تعريف الاتصال الداخلي
- المبحث الثالث: أنواع الاتصال داخل المؤسسة
- المبحث الرابع: أهداف الاتصال داخل المؤسسة
- المبحث الخامس: أهمية الاتصال داخل المؤسسة

المبحث الاول : ماهية المؤسسة الاقتصادية

1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

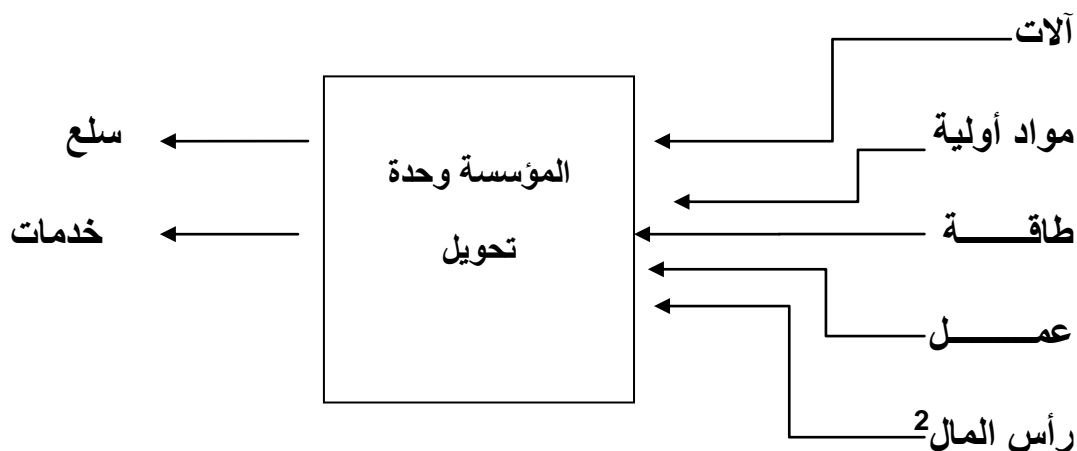
قدّمت للمؤسسة العديد من التعاريف، ويمكن أن نورد بعضها:

1/ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

2/ المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج.

3/ المؤسسة هي عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل مدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات تلبي حاجيات المحيط، والشكل رقم (1) يوضح ذلك.¹

الشكل رقم (1): المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات



¹ - د/ مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع- الجزائر 2013، ص17.18.

² - مسعداوي يوسف، نفس المرجع، ص19.

2- محيط المؤسسة الاقتصادية:

تعمل المؤسسة الاقتصادية في بيئة تمدها بالموارد وتضع عليها العديد من القيود، وتتصف بعدة خصائص يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، ومحاولة التأقلم ومسايرة كل تغيرات المحيط والتفاعل مع عناصره بشكل تبادلي.¹

1/المحيط الداخلي:

يتمثل المحيط الداخلي في كافة المتغيرات والعناصر التي تحدث داخل المؤسسة والتي يمكنها السيطرة عليها، ومن أهمها العلاقات بين الأفراد في المؤسسة وعلاقة المؤسسة بهم. كما تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم جميع العوامل الداخلية، ذلك من أجل معرفة نقاط الضعف ومحاولة القضاء عليها أو الحد من آثارها، ومعرفة نقاط القوة ومحاولة استغلالها.²

2/المحيط الخارجي:

يتمثل المحيط الخارجي في المتغيرات التي تنشأ تتغير خارج المؤسسة، وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، ولكن المؤسسة لا تستطيع التحكم فيها، حيث أن نجاح المؤسسات أو فشلها يعتمد على قدرتها على التكيف بين أنشطتها والمحيط الذي تعمل فيه.³

¹ - مسعداوي يوسف، المرجع نفسه، ص 29.

² - مسعداوي يوسف، المرجع نفسه، نفس الصفحة

³ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

3- حجم المؤسسة:

هو أحد العوامل المؤثرة على عملية الاتصال إذ كلما كبر حجم المؤسسة تعقدت عملية الاتصال، وتنافس نصيب كل فرد من الاتصال بالرؤساء وبالإدارة لكثرة عدد أعضائها والحجم هو عدد الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، أو نطاق الإشراف الذي يؤثر على طرق الاتصال وأساليبه، فكلما زاد عدد أفراد المؤسسة زادت حاجة إضافة أقسام ذلك نظاما خاصا للاتصال ووسائل تلائم هذا الحجم، والعدد الكبير للأفراد ينتج عنه اختلاف العوامل النفسية و الاجتماعية بينهم، ويؤدي ضعف الإدارة في التقريب منهم¹.

المبحث الثاني: تعريف الاتصال الداخلي في المؤسسة

- تعريف الاتصال الداخلي في المؤسسة

يعرف شوابينغ "Philippe Schweibing" الاتصال على أنه: " المؤسسة أو المنظمة التي تتحدث على نفسها بنفسها، أي أن المرسل والمستقبل في آن واحد، وهذا يعني ان المؤسسة فئة متكاملة ومتجانسة".

وعرفه كل من: " BrunoHenrit و FrancoisBonon " الاتصال على أنه: "مجموع

الأفعال والتطبيقات الموجهة إلى تشجيع سلوكيات الإصغاء، نقل المعلومات، تسهيل العمل المشترك والرفع من قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية".

الاتصال الداخلي هو " جملة الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على²

¹- مسعداوي يوسف، المرجع نفسه، نفس الصفحة.

²- ملال نصيرة، الحوار الثقافي، مجلة فصلية أكاديمية محكمة تهتم بالدراسات العملية في مجال العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر، مستغانم 2015، ص196.

العمل في المؤسسة عن طريق التواصل، فعندما يعمل عدد كبير من الأشخاص على قضاء حاجة مشتركة، خاصة إذا كان هناك تقسيم العمل (تخصيص الوظائف) تقتضي الحاجة أن يكون كل واحد لديه جملة من المعلومات على الأقل، حول ما يقوم به الآخرون، حتى يكون الهدف الذي يتبعونه منجزا على الصيغة الأكثر ملائمة.¹

ويرى " **Lozada Vazquer** " 1998 أن الاتصال هو: " مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة - بصفتها القائمة بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بجوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها وانتصاراتها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها.

لا يعد الاتصال وسيلة للتعريف بالمؤسسة فقط أو إظهارها بصورة حسنة أمام المنافسين، بل كاستراتيجية وعنصر مهم وفعال في تواصل وتفاعل المؤسسة داخليا.²

المبحث الثالث: أنواع الاتصال داخل المؤسسة

3-أنواع الاتصال داخل المؤسسة:

3-1 الاتصال الداخلي: هو الاتصال الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم. أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات³

¹ - ملال نصيرة، المرجع نفسه، ص 196.

² - دليلة بركان مرجع سبق ذكره ، ص 117.

³ - أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري و الاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، ص58.

من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات.¹

2-3 الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يمر عبر العناوين الرسمية، وهو نموذج اتصالي مبرمج ومبني داخل المنظمة، يمر من خلاله الرسائل وهي:

✓ **رسائل العمل:** وتشكل التشريع الداخلي للمؤسسة، وتهتم بالمشاكل العامة التي تعترض المؤسسة، وتهتم بالمشاكل العامة التي تعترض المؤسسة ذلك أنها تحتوي أقساما مختلفة، لهذا نجد النقاط المدرجة في رسائل العمل عامة وتهتم جميع الأقسام.

✓ **جلسات العمل:** اتصالات مكتوبة، رسائل إعلامية، جرائد المؤسسات، ملصقات، كتب استقبال، تقارير.²

✓ **الاتصالات الشفهية والسمعية البصرية:** المكالمات الهاتفية، الاجتماعات، اللقاءات الشخصية، جماعات لحل المشاكل لدوائر النوعية، جماعات التغيير.

3-3 الاتصال غير الرسمي: هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة وقد يعتبر الاتصال الرسمي التزاما ثقيلًا على العاملين نظرا لأنه يقوم على المتابعة والرقابة والمحاسبة وشتى أنواع الضغوط.³

¹ - أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ص 58.

² - ملال نصيرة، الحوار الثقافي، مجلة فصلية

³ - قاسيمي ناصر، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2016، ص 11.12.

4-3 **الاتصال الصاعد:** هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ، وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.

5-3 **الاتصال النازل:** هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة، ونظم وقوانين، وأساليب تطوي الأداء وقواعد الجراء والعقاب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.¹

6-3 **الاتصال الأفقي:** هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع على المستويات العليا.

7-3 **الاتصال اللفظي:** هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي.²

8-3 **الاتصال غير اللفظي:** هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه، أو متضمنة ردة فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل التغيب، والتأخر، والجمود، ومقاومة التغيير.³

¹ - قاسيمي ناصر ، نفس الصفحة

² - قاسيمي ناصر نفس الصفحة.

³ - قاسيمي ناصر، المرجع نفسه، ص 11.

3- وسائل الاتصال داخل المؤسسة:

هي الوسائل الشفوية والكتابية والسمعية والبصرية والتكنولوجية والإشارات المختلفة.

3-1 الوسيلة اللفظية: وهي حالة الاتصال المباشر وجها لوجه، مثل الاجتماعات

والاستقبال في المكتب والزيارات الميدانية.

3-2 الوسيلة الكتابية: وذلك من خلال نقل المعلومات كتابيا.

3-3 الوسيلة التقنية: كالهاتف، والفاكس، والانترنت، والانترانات.

3-4 الوسائل التصويرية: مثل الملصقات والجداريات ولوحات الإعلان.

وفي غالب الأحيان تلجأ الإدارة إلى الاتصالات المكتوبة نظرا لحرصها على تبليغ الرسالة

بنفس المضمون إلى أعضاء المؤسسة، ونظرا لرغبتها في الاحتفاظ بها في أرشيف المؤسسة

ليتم استخراجها في حالة الحاجة إليها مثل المتابعة والمراجعة والمراقبة.

3-5 الوسائل الشفوية: لو تصورنا أن كل ما يريد قوله الرؤساء إلى مرؤوسهم، وكل ما

يريد أن يلقيه المرؤوسين إلى رؤسائهم بشرط أن يكون كتابيا لكان ذلك أداة جمود المؤسسة

وشل نشاطها، لذا فمهما حرصت المؤسسة على ترسيم الاتصالات من خلال تدوينها فإنها لا

تحقق الفعالية إلا باستكمال الاتصال الكتابي بالاتصال الشفوي الذي يحمل المئات وآلاف

الرسائل في اليوم الواحد في مختلف الاتجاهات، وهذه الطريقة تحقق السرعة والمرونة

والفعالية الممكنة في تبليغ الرسائل وتنفيذها في الوقت المناسب، ويتم اختيار الوسيلة

المناسبة لنقل الرسالة الشفوية حسب الأهداف التي ترمي إليها.¹

¹ - قاسيمي ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 18.19.

3-6 الوسائل السمعية البصرية: تستعمل المؤسسة الأفلام والأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات أو بهدف الإشهار والتعريف بالمؤسسة ومن وسائلها البريد الإلكتروني والانترنت.

3-7 الوسائل اللفظية: هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق الإشارات والإيماءات، مثل تعابير الوجه، وحركة اليدين والعينين، وطريقة الكلام والجلوس، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم، وتستعمل بعض المؤسسات الإشارات في تبليغ الرسائل مثل ما نلاحظه في توجيه الطيارين سواء باليدين أو إشارات إلكترونية، وهي إشارات مدروسة ومتفق عليها عالميا، أو إشارات اليد التي يستعملها العسكريون والمدربون في مختلف المجالات، وهناك إشارات مصدرها الثقافات الاجتماعية لأعضاء المؤسسة التي نلاحظها أثناء التفاعل داخلها.¹

3-8 الوسائل التكنولوجية: هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي، وظهرت تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال، فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات وإدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية ومن هذه الوسائل:

- **الإنترنت:** هي شبكة الحواسيب الداخلية، تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة، و بالتالي تزيد في فاعلية التسيير وريح الوقت والجهد.²

¹ - قاسمي ناصر، المرجع نفسه، ص 19، 20.

² - عيسات راضية، واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الخدمية، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم . 2019، ص38).

- التبريد الإلكتروني: يتم عن طريق الكمبيوتر، وهو يحل محل الاتصال الشخصي، إذ يمكن لمسؤول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة.¹

المبحث الرابع: أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة

1- أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تأتي الأهداف الاتصالية من الأهداف العامة للمؤسسة ككل ونظرا لأهمية الاتصال داخل المؤسسة نقوم بتحديد أهداف اتصالية التي تسعى إلى تحقيقها وهي:

1-4 أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:

إن أي نظام داخل أي مؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين مما يجري داخلها من أمور تهتم وتستطيع هذه أن تقيم علاقات الموظفين على أساس التفاهم والثقة كما تستطيع هذه الإدارة أن تزيد من إنتاجهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة في تحسين سير العمل وتؤدي إحاطة العاملين لكل ما يجري داخل المؤسسة التي يعملون بها إلى شعورهم بالانتماء وشعورهم بقيمتهم وبذلك يؤدي رفع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم الإنتاجية ومن الملاحظ أن أكثر ما يؤثر في نفسه للعاملين أن يعرفوا أخبار مؤسستهم من أفراد لا يعملون فيها ولاشك أن تزويد العاملين بالمعلومات يؤدي إلى تقليل الشائعات وتضييع الوقت في الأحاديث التي لا تقوم على أساس كاف من الحقيقة.

¹ - عيسات راضية، المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2-4 أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

تأتي الأهداف الاتصالية من الأهداف العامة للمؤسسة ككل ونظرا لأهمية الاتصال داخل المؤسسة نقوم بتحديد أهداف اتصالية التي تسعى إلى تحقيقها وهي:¹

أ- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:

إن أي نظام داخل أي مؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين مما يجري داخلها من أمور تهتم وتستطيع هذه أن تقيم علاقات مع الموظفين على أسس التفاهم والثقة كما تستطيع هذه الإدارة أنتزید من إنتاجها عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل و تؤدي إلى إحاطة العاملين لكل ما يجري داخل المؤسسة التي يعملون بها إلى شعورهم بالانتماء وشعورهم بقيمتهم و بذلك يؤدي رفع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم الإنتاجية ومن الملاحظ أن أكثر ما يؤثر في نفسه للعاملين أن يعرفوا أخبار مؤسساتهم من الأفراد لا يعملون بها ولاشك أن تزويدا العاملين بالمعلومات يؤدي إلى تقليل شائعات وتضييع الوقت في أحاديث التي لا تقوم على أساس كاف من الحقيقة.²

ب- أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة:

يمثل الاتصال أهمية كبيرة في المؤسسات، حيث لديه العديد من الأهداف يسعى إلى تحقيقها تتمثل في:

¹ - بلقاسم كنزة، بوقلوذة صبرينة، فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال) أم البواقي، 2015، ص34.

² - بلقاسم كنزة، بوقلوذة صبرينة، المرجع نفسه، ص34.

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات: ينسق الاتصال بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبدون الاتصال لا يمكن التنسيق.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

3- اتخاذ القرارات: للاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات ولاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقسيم البدائل وتنفيذ القرارات وتقسيم النتائج.¹

المبحث الخامس: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

1- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يتمثل الهدف العام للاتصال في تسيير الثنائية عرض وطلب المعلومات داخل المؤسسة، بحيث يتميز الطلب بأنه متطور مع الزمن متغير من حيث المحتوى ويختلف بين التنظيم، أما العرض فيجب أن يكون منتظما ويتجنب القطيعة والصمت. وهذا ينعكس ايجابيا على الفرد من جهة وداخل المؤسسة من جهة أخرى.²

¹ - بلقاسم كنزة، بوقلوذة صبرينة، المرجع نفسه، ص 35.

² - أ/الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية/ جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، العدد الثاني، ديسمبر

2014، ص68.

1-1 أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد:

لا تتوقف أهمية الاتصال عند هذا الحد، بل تمس كذلك أفراد التنظيم وفي السياق يقول "Souami Cherif": إن الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة بذلك خلق ثقافة المؤسسة. بالإضافة إلى خلق روح الجماعة وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة، اكتسابه هوية في محيط عمله. يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد فهذه الأخيرة تتوقف بدرجة كبيرة كفاءة وفعالية الاتصال لأنه من المهم للفرد.

معرفة ما يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه وهذا ما يحفز الفرد ويزيد من دافعيته للعمل ويحقق له الرضا الوظيفي.

كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين وتبادل الخبرات يزيد التفاهم والثقة والتعاون بين الأفراد المؤسسة وهذا ما تسعى المؤسسة الوصول إليه عن طريق الاستثمار في المورد البشري الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة.¹

¹ أ. الأمين بلقاضي، المرجع نفسه، ص69.

1-2 أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة فكما يرى " Sainseu Lieu " : " إن المؤسسة منبع التعلم الثقافي"، ومن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكات جديدة ويعتبر الكثير من الباحثين ومن بينهم "عمر أكتوف" إن الهدف من الاتصال الداخلي هو: جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها، تقاليدها، أهدافها، وسياستها، من أجل خلق الشعور بالانتماء وهذا لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة، بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتباره المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي.¹

1-3 أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

فبالنسبة للمؤسسة تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الاتصال مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه، والتنسيق إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أقل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد. بالإضافة إلى ذلك يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين بحيث يستطيع المسير استخدام سبل الاتصال أن يحدد العاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع منهم الإدارة أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.²

¹- الأمين بلقاضي، المرجع نفسه، ص 69.

²- الأمين بلقاضي، المرجع نفسه، نفس الصفحة.

كم يرى "Durker" أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة يجب أن يحدد أهداف كل مستوى بحيث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة. وهذا يتطلب درجة عابرة من التنسيق بين مختلف المستويات يتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة، فالإتصال بمثابة الغراء والسمع الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك.¹

¹ - الامين بلقاضي، المرجع نفسه، ص69

الفصل الثالث:

الفعالية الاتصالية في المؤسسة

- المبحث الاول: مفهوم الفعالية الاتصالية
- المبحث الثاني: شروط الاتصال الفعال
- المبحث الثالث: خصائص الاتصال الفعال
- المبحث الرابع: معوقات الاتصال الفعال.

المبحث الأول: مفهوم الفعالية الاتصالية

1- مفهوم الفعالية الاتصالية:

حسب " ألان جيد "Alain Gaid" فإن الأبحاث حول الفعالية الاتصالية بدأت منذ سبعينات القرن العشرين وفق محاور بحث مختلفة معظمها تدور حول تعريف فعالية الفرد أو المجموعة من أفراد داخل المؤسسة والفعالية تعني الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط.

وذلك كأن يتم تحقيق كمية أكبر من الأهداف، أو يتم اختصار الوقت المشغول للإنجاز بالاعتماد على وسائل اتصالية أكثر تقنية، أو تخفيض التكلفة المبذولة أو الجهد المبذول، مما يتطلب تحقيق الإبداع والتطوير المستمر، بما ينسجم مع شروط الحفاظ على استمرارية المؤسسة المعنية وبقيائها. بالإضافة إلى مطلب تحقيق نوع من التجانس بين أهداف المؤسسة وأهداف الجمهور، وذلك انسجاماً مع وظيفة المؤسسة المعاصرة التي يفترض أن تؤخذ بعين الاعتبار وذلك كضمان لنجاحها الذي يعتمد على حماس الأفراد العاملين فيها، وحرصهم على استمرارها، وضمان مساهمتها في تطوير المجتمع الذي هي جزء لا يتجزأ منه.¹

المبحث الثاني: شروط الاتصالات الفعالة

1- شروط الاتصالات الفعالة:

- للاتصال الفعال شروط أساسية والتي يجب توافرها وإلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة، ومن هذه الشروط :

1- الجانب الثقافي الاجتماعي:

حتى يكون الاتصال فعال يجب تحقيق ما يلي:

- مراعاة الأعراف والعادات السائدة بالمجتمع²

¹- محمد عساف عبد المعطي، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983، ص 16.

²- أ/د جكون عبد الحميد، مجلة العلوم الإنسانية، مديرية النشر والتنشيط العلمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2004، ص 126

- الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاوله الاتصال.
- مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان.
- مواكبة التغير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل.¹

2- الجانب الإنساني:

- من خصائص الاتصال الفعال في هذا الجانب، ضرورة الالتزام بما يلي :

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ومقل المعلومات دون نقص أو زيادة.
- تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين.
- ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى نشعرهم بأهميتهم داخل المنظمة ونرفع من معنوياتهم.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- تطابق العمل مع القول عندما يقارن العمل بالقول.
- الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاوله الاتصال، ونقصد بهذا الرئيس ومعاونيه.²

3- الجانب التنظيمي:

إذا أرادت الإدارة أن تتم عملية الاتصال التنظيمي بشكل سلس وبناء، فإن النقاط التالية يمكنها أن تساعد على ذلك:

- عدم إهماله لأهميته في السير الطبيعي للعمل، والحرص على الاستفادة من وجود أكثر من رأي.
- تجنب المركزية المفرطة إذا لوحظ أنها تعوق عملية الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات بشكل دوري.³

¹- جكون عبد الحميد، المرجع نفسه، 126.

²- جكون عبد الحميد، المرجع نفسه، 127.

³- جكون عبد الحميد، المرجع نفسه، ص 127.

- المعالجة الفورية و الحاسمة لأي تشويه أو تعريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.

4- الجانب التكنولوجي:

إن التكنولوجيا وما وصلت إليه في جميع المجالات ومنها على وجه الخصوص مجالات الاتصال، لا يمكنها إلا أن تكون أهم عنصر من عناصر نجاح المنظمات الحديثة، والاتصال الفعال لا يمكنه أن يتغاضى عنه الاستفادة منها، لذلك يجب:

- اقتناء آخر المبتكرات في هذا المجال وحسن الاستفادة منها قدر الإمكان.
- يجب مواكبة التغيرات الحديثة بتدريب العاملين أولاً بأول بوسائل وأساليب الاتصال.
- الحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أية وسائل جديدة.
- الاستخدام المكثف للوسائل السمعية والبصرية في الإيضاح وشرح المعلومات ونقلها كوسيلة للاتصالات.
- النظرية الموضوعية للجانب التكنولوجي من حيث رفع كفاءة المنظمة في جميع الحالات ومنها بطبيعة الحال المجال الاتصالي.

هكذا يمكن إيجاد جو اجتماعي سليم داخل المنظمات التي تلتزم بهذه الجوانب في عملية الاتصال.¹

المبحث الثالث : خصائص الاتصال الفعال

1/ التناسق و التكامل بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم واحتياجات المنظمة وطبيعة وظروف العمل بما يحقق تغطية نظام الاتصال لاحتياجات التنظيم الأساسية، ويكون مرناً يتغير ويتعدل مع كل تغيير في الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

2/ توفير الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة التي تساهم في وضع شبكة اتصالات متطورة تمكن من استخدام أساليب ووسائل اتصالات بخبرات متخصصة متطورة تحقق²

¹-جكون عبد الحميد، المرجع نفسه، ص 127،128.

²- كافي مصطفى، كافي فنار، مدخل إلى الإدارة الرياضية، الوراق للنشر والتوزيع-الأردن، الدار الجزائرية/ الجزائر، 2019، ص114.

تدفق المعلومات بين مختلف أرجاء التنظيم.

3/ وجود نظام معلومات متكامل لمختلف مجالات العمل بالمنظمة، وتحقيق الارتباط والتكامل يبين هذا النظام ونظام الاتصالات.

4/ وضوح خطوط الاتصال في التنظيم الذي ينتج من تطبيق مبدأ تقسيم العمل في التنظيم والذي يسهل من تحديد مراكز الاتصال في المنظمة وموقعها، وتحديد خطوط الاتصال بوضوح مع تعريف أعضاء التنظيم بها، ويتأتى هذا من قصر خطوط الاتصال وتمشيها مع خطوط الاتصال بوضوح تعريف أعضاء التنظيم بها، ويتأتى هذا من قصر خطوط الاتصال وتمشيها مع خطوط السلطة في التنظيم وأن تكون مباشرة، ويتأتى هذا مع توسيع نطاق الإشراف الذي يقلل عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسائل الاتصالية الرأسية: 5/ تنمية مهارات الاتصال لدى جميع العاملين بالمنظمة من رؤساء ومروؤسين و هذه تحتوي على مهارات الإنصات والاستماع والتحدث والقراءة والكتابة.

6/ الاختيار المناسب للوسيلة التي تتناسب مع الرسالة ومع المستقبل لها وطبيعته، كذلك الوقت للإرسال وللمستقبل أيضا وظروفه.

7/ توفير مناخ تنظيمي محبذ للاتصالات في مختلف الاتجاهات والذي من أهم خصائصه: تطبيق مبدأ المشاركة في الإدارة، وضوح سياسة المنظمة، فعالية نظم، بحث شكاوى العاملين، والفكر الابتكاري وخلافه...

8/ مراعاة مبادئ إنجاح الاتصال وهي: مبدأ الوضوح، مبدأ الاهتمام، مبدأ التركيز، مبدأ التكامل والوحدة أي تكامل المنظمة والحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق الأهداف، ثم مبدأ لا استراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي.

9/ وجود سياسات جيدة للأفراد بالمنشأة تساند نظام الاتصال.

10/ اهتمام الإدارة العليا ذاتها بنظام الاتصال والتأكد من عدم وجود اختناقات به تعرقل التنفيذ السليم لبرنامج الاتصال.

11/ ارتفاع ثقة العاملين في الإدارة، ثم التوافق الفكري بين أطراف الاتصال.¹

¹ - كافي مصطفى، المرجع نفسه، ص115

12/وجود لغة مشتركة بين طرفي الرسالة، مع الوعي للاستخدام السليم لكلماتها بدقة ووضوح وبساطة وسهولة وسلالة.

13/إدراك مصدر الرسالة لحقيقة ما يريد نقله للآخرين المستقبلين مع تخطيط عملية الاتصالات، وذلك بتحليل المشكلة أو الفكرة مراعين في ذلك اهتمامات وخصائص المستقبل، مع تحديد الهدف من الاتصالات بشكل واضح

14/الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال مع مواكبة التغيرات الحديثة التكنولوجية لأدوات الاتصال سواء سمعية أو بصرية في ظل المقارنة بين التكاليف والعائد المترتب عليها، مع تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أي وسائل جديدة أخدين في الاعتبار النظرة الموضوعية لتكنولوجيا الاتصالات والمعالجة المسبقة للمشكلات الناجمة عن تطبيقها.¹

المبحث الرابع: معوقات الاتصال الفعال

على الرغم من أن عملية الاتصال تبدو عادية وسهلة ، إلا أنها معرضة لأخطار وقيود وتهديد فعاليتها.

4-1 المعوقات النفسية: وتعتبر من أخطر المعوقات، وقد تكون هذه المعوقات، ذاتية أي نابغة من أطراف الاتصال أو قد تكون نابغة من طبيعة العلاقة أو التفاعل بين تلك الأطراف.

ومن أمثلة هذه المعوقات قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة، أو صعوبة التفاعل مع الآخرين أو التحيزات والأحكام المسبقة تجاه الطرف الآخر في عملية الاتصال أو قصور التخطيط للاتصال لدى المراسل، أو انخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر.

4-2 المعوقات التنظيمية: وتشمل غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمرة أو نطاق الإشراف أو جهود التنظيم أو عدم استقراره. كما قد تتعلق المعوقات التنظيمية باستخدام أنماط سلبية للاتصالات أو تفشي التنظيم غير الرسمي أو استخدام أدوات اتصال غير مناسبة.²

¹- كافي مصطفى، المرجع نفسه، ص 115.

²- كافي مصطفى، المرجع نفسه، ص 116.

4-3 معوقات تتعلق بفتوات الاتصال: وتتعلق هذه المعوقات إما من قصور أو عدم كفاية أدوات الاتصال، أو تخلفها التكنولوجي، أو أن تكون القناة المستخدمة غير ملائمة لنوعية المعوقات أو خصائص الجمهور المستهدف بالاتصال.

4-4 المعوقات الثقافية والاجتماعية: وتتعلق هذه المعوقات بالعادات والتقاليد والقيم والعرف السائد في مجتمع ما، ونوعية الحضارة من حيث كونها بدائية أو حضارية. حيث يؤثر ذلك في نظرة الأفراد إلى بعضهم البعض ودرجة التمييز في المعاملة، ومدى إدراك قيمة الوقت. وتعتبر جميعها محددات هامة في مزاولة الاتصال ونجاحه.¹

¹ - كافي مصطفى، المرجع نفسه، ص 116.

الفصل الرابع:

تحليل دراسة السابقة

- تحليل الدراسة السابقة:

- مقدمة:

انطلاقاً من انعكاسات فيروس كورونا لم نتم الميدان فاضطررنا إلى تحليل الجانب التطبيقي دراسة سابقة (الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق) مشابهة لدراستنا الحالية فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الوطنية الاقتصادية يجمع بينهم نفس الهدف هو الاتصال الداخلي دوره و أهميته في المؤسسة و مدى فعاليته.

وفي هذا السياق فالإتصال أحد مقومات وعنصر من عناصر قيام المؤسسة، والاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات، وتزداد أهمية الإتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو أي نشاط آخر في المؤسسة، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ومعاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيداً وهذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الإتصال.

وهكذا نجد أن أنظمة الإتصال أصبحت في الوقت الحاضر تتشابه مع الجهاز العصبي، فكلما تتوقف الحياة إذاً توقف الجهاز العصبي، فإن النشاط يتوقف في المؤسسة إذا توقف نظام الإتصال.

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية إحدى أهم المكونات ففي نسق هذا المجتمع والتي شهدت بدورها تغييرات مختلفة مع الأحداث والتطورات التي شهدتها البشرية على الصعيد العملي (التقني التكنولوجي والاجتماعي الإنساني، فقد شهدت هذه المؤسسات العديد من المشاكل أعاققت تطورها والتي انطلقت من المحيط الداخلي كما هو الحال بالنسبة للإتصال الذي لم يكن مبنياً على قواعد علمية مدروسة، وحتى تقوم المؤسسة والإدارة بالمهام المنوطة بها، فمن واجبها الاهتمام بالإتصال وجوانبه.

اعتماداً على هذه النقاط ورغبة في التوسع في مجال الإتصال ارتأينا تناول هذا الموضوع "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق" محاولة للإلمام بالكم المعلوماتي حول الموضوع.

- النتائج المتوصل إليها:

أجريت الدراسة في مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد مقره الاجتماعي بمغنية ندرومة ص ب 495 تقوم هذه المؤسسة بتحضير طلاء الخزفي ، صناعة القوالب.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة التطبيقية على الاستبيان والمقابلة المباشرة لتحصي معلومات أكثر موضوعية، والقيام بتحليل آراء موظفي مؤسسة الدراسة الميدانية من خلال عينة مختارة وزعت عليهم الاستمارات، ويتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة الخزف المنزلي تافنة المقدر عددهم ب 435 عامل. وزعت عليهم الاستمارات بفترة ممتدة من 2009/09/28 لغاية 2009/10/20 في أوقات مختلة وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة لتحليل 62 استمارة فقد شملت الدراسة.

5% من الإطارات السامية.

6% من الإطارات.

20% من الأعوان الإداريين.

60% من العمال المنفذين.

- بعد تحليل الباحث لدراسة الجانب التطبيقي داخل المؤسسة، من خلال نتائج الاستمارة التي طرحت على عينة من الأفراد، وبعد الإطلاع على مختلف المصالح الإدارية والتنفيذية طيلة مدة البحث وملاحظة مختلف الجوانب إضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد من إطارات وعمال المؤسسة في إطار موضوع البحث دائما تم تحديد مجموعة من نقاط الضعف.

أول شيء المستوى التعليمي لنسبة كبيرة من أفراد المؤسسة محدود فبينت النتائج المحصل عليها أن نسبة 18% منهم فقط جامعيون والبقية ذات مستوى يتراوح بين الابتدائي والثانوي وهي نسبة كبيرة جدا، تؤثر تأثيرا كبيرا على السير الحسن للمؤسسة وعلى عملية الاتصال الداخلي، وهو ما تفسره بعض النتائج مثلا نسب كثيرة من أفراد عينة البحث لا يحسنون استخدام الإعلام الآلي والانترنت، وأهم شيء جهل معظم أفراد عينة البحث بوجود خلية اتصال من عدمه بحيث 77% يرون أنه توجد بمؤسستهم وفي الحقيقة غير موجودة تماما، وهو ما يكرس نقص وقصر المعلومات بالمؤسسة، وبالتالي التأثير على حسن انتقالها

وعلى فعالية الاتصال وهو ما يعتبر عائقا كبيرا يؤثر على حسن تسيير المؤسسة وسير المعلومات فيها.

ويتضح أن أغلبية الأفراد ليست لهم القدرة على اتخاذ القرار في المؤسسة وبالتالي استقلاليتهم ضعيفة فيها، هذا ما تفسره النسب المحصل عليها 45% من أفراد العينة المدروسة ترى أن استقلاليتها ضعيفة في العمل وفي اتخاذ القرار، وأن لا توجد لهم استقلالية مطلقاً في العمل.

من خلال النتائج تبين أيضا أن نسبة 71% من أفراد عينة الدراسة يجدون أن الاتصال بين رؤساءهم متوسط، هذا ما يبرز على أن عملية الاتصال تسيير ببطء وكذا سيرورة المعلومات ووصولها متأخرة وبالتالي لها تأثير سلبي، ونجد نسب 13% تراها ضعيفة، و3% غير موجودة تماما، وهذه النسب الثلاث في مجموعها تؤثر على عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

- تحليل النتائج:

لقد تبين لنا من خلال تحليل هذه الدراسة أن الاتصال عنصر هام يتم إهماله في المؤسسات الجزائرية، والجهل بدوره بسبب قلة الإطارات المختصة والمؤهلة لذلك.

أن القرارات تأتي معظمها من أعلى الهرم التسلسلي أي من أعلى إلى أسفل في المؤسسة أي ان العامل البسيط لا يمكنه المشاركة في اتخاذ القرار، هذا يؤكد أن فعالية الاتصال ضعيفة.

عدم وجود إستراتيجية اتصالية للمؤسسة وأن المسؤولين غير مبالين بذلك، وهذا له تأثير سلبي على مردودية العمل في المؤسسة.

أيضا المستوى التعليمي للعمال وفوارق السن، الدخل، الثقافة هذا أيضا ما يشكل عائقا أمام الاتصال. وقد يصل هذا إلى حد الصراع فقد يحاول البعض احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا للسلطة وهذا ما أطلق عليه " ميشال كروزيه : استراتيجية الفاعلين في المؤسسة " وقد يرفض من هم في أعلى الهرم (أي المدراء) الحوار وتبادل الأفكار مع من هم في أسفل الهرم (العمال البسطاء) وهذا ما يؤدي إلى تهميش العامل وعدم اندماجه في المؤسسة.

فالاتصال في هذه المؤسسة غير فعال ولا توجد إستراتيجية اتصالية فالنتائج كانت غير مرضية ولا تخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال.
ولا يمكن أن ننسى عنصر اللغة والمصطلحات المستخدمة. فهم الرسالة واستيعابها. واستخدام وسائل اتصالية غير مناسبة.
وهنا توصلنا إلى أن هذه الدراسة هي دراسة فاشلة لأنها أجريت سنة 2009، لكن في سنة 2020 تغيرت الدراسات ويمكن أن تكون ناجحة نتيجة تغير الأوضاع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في البلاد وتطور التكنولوجيات الاتصالية والمعرفة العلمية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

الاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه فلا يمكن القيام باتصال خارجي أو علاقات عامة دون وجود اتصال داخلي، وهو فرض على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا النوع من الاتصال، والعمل على تحسينه ووضع إستراتيجية اتصال داخلية، و كل هذا من أجل نجاح العملية الاتصالية.

ولا يمكن تصور سير نشاط و نجاحه دون نقل و تبادل معلومات أي دون وجود اتصال وهذا يظهر من خلال ما يقدمه للمؤسسة من دعم في مختلف مراحل العملية الإدارية، فهو يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة أي يتم داخل حدودها ويستخدم قنواتها التنظيمية بأبعادها الثلاثة في إتمام الاتصال وهي الاتصالات النازلة، والاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية. وبما أن الاتصال واحد من الأدوات التي كانت و ما زالت من أسباب نجاح أو فشل المؤسسة ففعالية الاتصال تمكن العاملين من بذل جهد أكبر و توفير إنتاجية أكثر و التي تعود بالإيجاب على المؤسسة بالمنفعة في تحقيق أهدافها، و خلق بيئة مشجعة و محفزة للعمل و تبعث في أفراد المؤسسة روح التعاون و تقوي فيهم الانتماء في العمل فتغير سلوك العاملين إلى الأفضل مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة أدائهم في المؤسسة الاقتصادية بهدف كسب تأييد الجماهير الداخلية من خلال التغلب على مختلف العراقيل و الصعوبات التي تواجهها مع ضمان السيولة المستمرة لمختلف الرسائل ووصولها في الوقت المناسب.

فكلما كانت العملية الاتصالية فعالة، فهي تستطيع أن ترسم معالم الصورة الجيدة للمؤسسة، و ذلك لما لها من أهمية بالغة في تحديد مستقبل النشاط التنافسي للمؤسسة.

خاتمة عامة:

الاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه فلا يمكن القيام باتصال خارجي أو علاقات عامة دون وجود اتصال داخلي، وهو فرض على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا النوع من الاتصال، والعمل على تحسينه ووضع إستراتيجية اتصال داخلية، و كل هذا من أجل نجاح العملية الاتصالية.

ولا يمكن تصور سير نشاط و نجاحه دون نقل و تبادل معلومات أي دون وجود اتصال وهذا يظهر من خلال ما يقدمه للمؤسسة من دعم في مختلف مراحل العملية الإدارية، فهو يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة أي يتم داخل حدودها ويستخدم قنواتها التنظيمية بأبعادها الثلاثة في إتمام الاتصال وهي الاتصالات النازلة، والاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية. وبما أن الاتصال واحد من الأدوات التي كانت و ما زالت من أسباب نجاح أو فشل المؤسسة ففعالية الاتصال تمكن العاملين من بذل جهد أكبر و توفير إنتاجية أكثر و التي تعود بالإيجاب على المؤسسة بالمنفعة في تحقيق أهدافها، و خلق بيئة مشجعة و محفزة للعمل و تبعث في أفراد المؤسسة روح التعاون و تقوي فيهم الانتماء في العمل فتغير سلوك العاملين إلى الأفضل مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة أدائهم في المؤسسة الاقتصادية بهدف كسب تأييد الجماهير الداخلية من خلال التغلب على مختلف العراقيل و الصعوبات التي تواجهها مع ضمان السيولة المستمرة لمختلف الرسائل ووصولها في الوقت المناسب.

فكلما كانت العملية الاتصالية فعالة، فهي تستطيع أن ترسم معالم الصورة الجيدة للمؤسسة، و ذلك لما لها من أهمية بالغة في تحديد مستقبل النشاط التنافسي للمؤسسة.

قائمة

المصادر والمراجع

- قائمة المصادر و المراجع:

- الكتب:

- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، "الأردن"- عمان.
- أحمد العبد أبو السعيد، عابد زهير، مهارات الاتصال و فن التعامل مع الآخرين، دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع، "عمان" وسط البلد- شارع الملك حسين ط1، 2014.
- بركان دليلة، الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، "الأردن"- عمان.
- بن نوار صالح غلام، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، علم اجتماع الاتصال للبحث و ترجمة، "الجزائر" قسنطينة 2006.
- حسين عبد الرزاق، اقتصاد و تسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون "الجزائر"، 2000.
- عزوز أحمد، الاتصال و مهاراته، (مدخل إلى تقنيات فن التبليغ) منشورات مختبر اللغة العربية و الاتصال، 2016.
- قاسيمي ناصر، الاتصال في المؤسسة، (دراسة نظرية و تطبيقية) ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، 2016.
- كافي مصطفى، كافي فنار، مدخل إلى الإدارة الرياضية، الوراق للنشر و التوزيع، "الأردن"- الدار الجزائرية، "الجزائر" 2019.
- مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار الهومة للطباعة والنشر و التوزيع، "الجزائر" 2013.
- عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، "الرياض" 1983.

- معاجم و قواميس:

- بلقاسم كنزة، بوقلوذة صبرين، فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية (مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال) جامعة العربي بن مهيدي، "أم البواقي". 2015.

- بن خرف الله الطاهر، الوسيط في الدراسات الجامعية، دار المعرفة للنشر و التوزيع، "الجزائر"، 2003.

- جابر السيد إبراهيم، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، "عمان" وسط البلد، ط1، 2013.

- رسائل و مذكرات:

- صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية (رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع) جامعة منتوري "قسنطينة" 2008.

- عيسات راضية، حمزة أمينة، واقع الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الخدمائية (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال) جامعة عبد الحميد بن باديس- "مستغانم" 2018.

- الجرائد و المجلات:

- بلقاضي الأمين، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، "أم البواقي"، العدد 2 ديسمبر 2014.

- جكون عبد الحميد، مجلة العلوم الانسانية، مديرية النشر والتنشيط العلمي، جامعة منتوري، قسنطينة، "الجزائر"

- ملال نصيرة، الحوار الثقافي، مجلة فصلية أكاديمية محكمة تهتم بالدراسات العلمية في مجال العلوم الانسانية و الاجتماعية، "الجزائر"- مستغانم 2015.

- المجلات الالكترونية:

- <https://mawdou3.com>

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

مقدمة عامة..... أ - ب

الإطار المنهجي

6..... - الاشكالية

7..... - الفرضيات

7..... - أسباب اختيار الموضوع

8..... - أهداف الدراسة

8..... - أهمية الدراسة

8..... - صعوبات الدراسة

9..... - تحديد الموضوع

7..... - الدراسات السابقة

19..... - تحديد المفاهيم

الاطار النظري

الفصل الاول: ماهية الاتصال

- تمهيد:

- 25.....-المبحث الأول: تعريف الاتصال
- 28.....- المبحث الثاني: عناصر العملية الاتصالية
- 30.....- المبحث الثالث: خصائص الاتصال
- 32.....- المبحث الرابع: نظريات الاتصال

الفصل الثاني: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

- 43.....- المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
- 45.....- المبحث الثاني: تعريف الاتصال الداخلي
- 46.....- المبحث الثالث: أنواع الاتصال داخل المؤسسة
- 51.....- المبحث الرابع: أهداف الاتصال داخل المؤسسة
- 53.....- المبحث الخامس: أهمية الاتصال داخل المؤسسة

الفصل الثالث: الفعالية الاتصالية في المؤسسة

- 58.....- المبحث الاول: مفهوم الفعالية الاتصالية
- 58.....- المبحث الثاني: شروط الاتصال الفعال
- 60.....- المبحث الثالث: خصائص الاتصال الفعال
- 62.....- المبحث الرابع: معوقات الاتصال الفعال

الفصل الرابع: تحليل دراسة سابقة

- 65.....تحليل دراسة سابقة
- 70.....خاتمة عامة

71..... قائمة المصادر و المراجع

74..... الفهرس