



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر بعنوان

فعالية الاتصال التنظيم في المؤسسة

في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE .سيور. نموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

. تحت الإشراف الأستاذ:

.أمولاي حاج مراد

من إعداد الطالبتين :

. بن ودان فاطمة الزهراء

.رامول نسرين

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
مرضى مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
مولاي الحاج مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مشرف ومقررا
بن طرمول عبد العزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2019

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار دربا العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا
الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

نتوجه بأخلص العبارات الشكر والامتنان والعرفان لكل من قدم لنا
يد المساعدة لإنجاز هاته المذكرة منذ اختيار الموضوع وما واجهناه
من صعوبات إلى غاية إتمامه .

وبهذه المناسبة نخص بالذكر الأستاذ المشرف " مولاي الحاج المراد"
على مجهدياته القيمة، وتوجيهاته طوال المدة البحث.

أطال الله في عمره وأدامه تاجا على رؤوس الطلبة. ونورا يضيء
دريهم.

إلى كل أساتذة علم الاجتماع بصفة عامة وطلبة علم الاجتماع
العمل والتنظيم بصف خاصة.

إهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقال: وبالولدين إحسانا.

إلى من أعطتني الحب والحنان، وعلمتني العطاء والتسامح، إلى التي حملتني
وهنا على وهن، ورأتني أخطوا الخطوات الأولى في حياتي ورأتني أكبر أمام أعينها،
إلى أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، وتعب من أجلي، إلى من كان ولا زال
سندا لي في الحياة، إلى أبي العزيز أطال الله في عمره ومنحه الصحة والعافية.
إلى الذين وقف بجاني فكان بمثابة سند لي، فدعوا الله أن يوفقني في هذا العمل.
لا يسعني في هذا المقام إلا أن انسب الفضل لأصحابه، فأخص بالذكر أستاذي
الدكتور: مولاي الحاج مراد الذي لم يبخل على بتوجيهاته ونصائحه القيمة فله
جزيل الشكر والعرفان بالجميل.

وأقدم بالشكر والعرفان لأعضاء اللجنة المناقشة لكل شخص منهم

وشكرا لكلي من ساعدني ولو بالكلام الطيب.....

فاطمة الزهراء

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أغلى وأعز الناس

أمي التي غمرتني بحبها وعطفها بدون كلل وملل

وإلى أبي العزيز الذي خلق في حب العلم والدراسة

من أجل مستقبل زاهر

أدعو الله أن يحفظهما ويطيل في عمرهما

وكذا أهديه إلى إخوتي وخاصة أختي الصغيرة المدللة ملاك

وإلى صديقاتي الذين وقف بجانبني سواء في الفرح

أو حزن

وإلى كل من علمنا وكل من له مكانة خاصة في قلبي

ونسأل الله أن يوافقنا في حياتنا العملية.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
أ	مقدمة عامة
13	الإطار المنهجي للدراسة
22	الفصل الأول
24	مفهوم التنظيم
26	أهميته
28	المبادئ العامة في التنظيم
33	أهداف التنظيم
35	نظريات التنظيم
40	ماهية الاتصال ومفهومه
42	شروط الاتصال
45	وظائف الاتصال
47	معوقات العملية الاتصالية
51	خلاصة الفصل
52	الفصل الثاني

54	الأسس السيكولوجية والمضمون الاتصال
57	أهمية الاتصال
60	العناصر الرئيسة للاتصال
65	أهداف الاتصال
66	أنواع الاتصال المؤسسي وخصائصه
74	شبكات الاتصال
79	خلاصة الفصل
80	الفصل الثالث
82	أهمية الاتصال في المجالات والعمليات الإدارية
84	نظام المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية
85	دور الإيصال في إرساء العلاقات الإنسانية
87	فعالية عملية الإتصال وزيادة فعاليته
90	لمحة عن مؤسسة وتنظيمها الحالي (ADE) سيور
95	دراسات سابقة
105	الخاتمة
109	المصادر والمراجع والملاحق
	قائمة المصادر والمراجع

مقدمة عامة :

يعد علم اجتماع وبتنوع تخصصاته العلم الذي يدرس مختلف مكونات المجتمعات بإختلاف ثقافتها وعاداتها وقيمها المجسدة في مؤسسات أفراد المجتمع الواحد والتفاعل بين مختلف أشكال أنشطة ومكونات هذا المجتمع. سواء كانت ظواهر أو أفراد أو مؤسسات إنتاجية أو خدماتية . والتي تعد على أنها تجمع لمجموعة من الناس تربطهم علاقات عملية ويسعون إلى تحقيق أهداف المشتركة. لكنهم بحاجة إلى إدارة وتنظيم لتسيير هته المؤسسة التي تتولى مهمة وضع الخطط والإستراتيجيات العامة التي تحدد فيها طريقة العمل ووسائل وأهداف المراد الوصول إليها. شريطة تفيد كل أعضاء المؤسسة بخطواتها والتعليمات التي تم وضعها لتسيير ديناميكية المؤسسة.

والمؤسسة باعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة . وتحكمه منظم وقوانين مشتركة أيضا. فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسات بغية تحقيق الأهداف والغايات وإنشاء حاجتهم وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس ، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من داخلها الأفراد . وبناء على هذا يمكن القول أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل وبناء أنظمة اقتصادية واجتماعية .

وتظهر أهمية الاتصال بشكل حيوي في مجال الإداري وبالخصوص في المؤسسات خدماتي وصناعية بحكم طبيعتها ودورها في المجتمع ولولا أهميته لما تطورت شبكات الاتصال في

مختلف المؤسسات واتسعت واستناد إلى هذا فإن المؤسسة بناء صوري وورسي، وتنظيم هو العنصر الديناميكي والحي فيها يتوقف نجاح التنظيم إلى حد كبير على قدرة المدير ومساعديه على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة العمال على فهم السياسة التنظيم.

وليس من المبالغة في شيء إذا قلنا أن الاتصال هو وسيلة أو أحد ركائز الرئيسية والضرورية التي يركز عليها التنظيمي في المؤسسة . كما أنه يشكل أرضية هامة تتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، حيث يتحقق من خلاله التكامل والانسجام القائم على العلاقات الاجتماعية وإنسانية إيجابية بين الوحدات من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى فتنتقل المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكات وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف ، ومن هنا ينبغي على العامل أن ينظر للاتصال على أنه حق أساسي يمكنه من طرح مشاكله على مسؤوليه وتقديم المطالبة المشروعة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

كما أن الاتصال في المؤسسة يجنب الكثير من المشاكل التي تكون نتيجة سوء الفهم والنقص وعدم الإدراك بدوافع والاهتمامات الآخرين . فالدور التي تقوم به أو تلعبه الاتصالات لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات إلى الأفراد بحيث يتفهمها ويعملون بطريقة صحيحة على ضوءها ، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل مايجول في فكرهم حتى تكون الإدارة على علم بالآراء والاتجاهات وردود الأفعال.

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها فالتبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج والانضمام إلى الجماعات مهما اختلف نوعها. وتشكل عملية أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم.

إذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم ، فما بالك اليوم؟ حيث تطور السريع الذي يشمل جميع الميادين ، فلما كانت المؤسسات في الأطوارها الأولى بسيطة في إدارتها ، وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة . كانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة ويومية بين النظم والأفراد العاملين معه . وفق الطرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة فهذه الطرق البسيطة ما فتئت وما تطورت تعقدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية، وزيادة عدد الأفراد المشغولين بها وضخامة الموارد المستعملة ، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب يشترك في مجموعها الأداء ماتم لتخطيط له.

فجماعات الصغيرة توسعت ، وانتقل الاتصال ليلعب دوره على الصعيد التنظيم ما هو إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات ومصالح وأهداف وتحكم قواعد وقوانين ضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق قواعد وقوانين ضمن أهداف والغايات يسهر على تطبيقها إداري <مسئول > وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم ، فهم يتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات . فلا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات ومن هنا أدركت المؤسسات أهمية وفعالية الاتصال في تحقيق أهداف .

وبقديري سلامة الاتصالات ووضوح قنواته داخل التنظيم ، وقدرتها على انسياب المعلومات داخلها، فإن هذا التنظيم يصبح ذافاعلية فلا يمكن لأي المؤسسة أن تمنع عن بناء إستراتيجية اتصال بين جميع مستويات التنظيم قصد تسهيل الأفراد لأدوارهم ووظائفهم.

والملاحظة أنا الاتصال في التنظيم أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة مدى تقبل المؤسسة الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة.

وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي تسهيل عملية تبادل معلومات ، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة. مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف .

وإذا كان الاتصال ذا أهمية في مجتمعات الكبيرة فإنه بالغ في المؤسسات أو المنظمات سواء خاصة أو العمومية، خدماتية كانت أو صناعية . فعملية الاتصال هي الأداة التي ترتبط بين كافة أجزاء التنظيم. سواء من خلال علاقاته الداخلية التي تتم بين العاملين أو العلاقات الخارجية، وبالتالي ففعالية الاتصال لا تنحصر في الاتصال الصاعد والنازل فقط. وإنما تغطي جميع الاتجاهات وجميع المستويات. ففعالية المؤسسة أو التنظيم تعكس مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على تحقيق الرضا عن الوظيفة العاملين وزيادة انتماءهم للمؤسسة . وتكوين الاتجاهات إيجابية نحوى الأداء الوظيفي. وزيادة الثقة في المدير، ففاعلية يمكن الحكم عليها من خلال قدرته على إدارة الصراع، ومن خلال إشاعة مناخ العمل الذي يساعد العاملين على

تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة في العمل الجماعي وتحسين الأداء ولضمان تحقيق درجة عالية من فعالية التنظيم . فمن الضروري أن يعمل المدير علي تدعيم نظم الاتصالات بين الأفراد داخل المؤسسة .

فعالية التنظيم تتوقف على أنواع الاتصالات الإدارية والتنظيمية التي يمكن من تحقيق أهدافها ،ذلك أن الأساليب تساعد على توفير تدفق وفعالية أكبر للمعلومات، ومما لا شك فيه أن وجود نظام إتصال فعّال بين الإدارة والعمال الذي يسهل عملية تبادل المعلومات.

ولا شك في أن الاتصال الفعال – فعالية الاتصال – تعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية إذ يجب أن تتوفر المؤسسة القدرة على الاستخدام وسائل الاتصال الحديثة ضمانا لوصول البيانات والمعلومات والتوجيهات في سهولة ووضوح وبالسرعة المناسبة.

الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المنهجي للدراسة إن عملية اتصال تعد عصب الرئيسي للعملية الإدارية فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة. وكل هذه الوظائف لا تتم إلا من خلال عملية الاتصال، ويبدو أن العديد من المشاكل التي تظهر في المؤسسات هي نتيجة لفشل الإدارة في عملية التنظيم والاتصال، فهو يقود إلى تعارض ويؤدي إلى فشل الخطط الجيدة، وما يجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم وعدم امتلاك الإدارة لمهارات الاتصال الفعال الذي يمثل حياة المؤسسة بدونه يشعر الناس بأنهم وحيدون ومنعزلون. فالحالة المعنوية للعاملين تتوقف في مختلف المستويات الإدارية وكذلك في إنتاجاتهم على فعالية الاتصال وكفاءته في نجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة الأفراد فحسب وإنما على تعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي حيث يتمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة .

ففي كل مستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار بين الجماعات لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة بعضهم بعض .

وهنا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة ، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة ، وبين المؤسسات بعضها البعض ، فالعمليات الإدارية السلمية لا يمكن إنجازها وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل فعالية الاتصال التنظيمي ناجح.

ومخطط له وفق أساليب عملية سليمة وبذلك أصبح الاتصال التنظيمي من إحدى القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثرت فيها المشكلات في المنظمات مهما كان نوعها ونشاطها فلا بد أن يكون الاتصال مخطط له على أعلى المستويات ، ومبنيا على أساس إحداث التغيير في الاتجاهات والسلوكيات مجرد إعطاء المعلومات والأخبار والتعليمات والأوامر فقط. فالمؤسسة العمومية ليست معزولة عن المجتمع الكل بل هي جزء منه لذلك كانت الاتصالات فيها ليست داخلية فقط ، وإنما تضم أيضا اتصالات خارجية.

وفي هذا الصدد نجدان هناك العديد من النظريات والمدارس التي تناولت هذا الموضوع الإتصال > فعالية الاتصال داخل المؤسسة < كالنظريات الكلاسيكية والنظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية هذه النظرات اهتمت وارتكزت أساسا على الشكل الرسمي للاتصال، اعتمادا على التسلسل الوظيفي في بناء المنظمة وازدهارها أما نظريات الكلاسيكية في التنظيم والنظريات الحديثة في التنظيم. باعتبارها معدلة .

ومن هنا تتضح أهمية الاتصال التنظيمية في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية. فما يهمنا من خلال هذه الدراسة هو الوقوف على واقع الاتصال الفعال كل من الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي والنازل ، حيث يتضمن الاتصال الصاعد المعلومات والبيانات والاقتراحات والشكاوي وردود الأفعال الخاصة بالعاملين تجاه تلك الأوامر أو التعليمات والتوجيهات التي يتم استقبالها من الإدارة ، أما الاتصال النازل فيأخذ غالبا صورة قرارات وتعليمات والأوامر أو الإرشادات التي تقدمها الإدارة للعمال .

أما الاتصال الأفقي فهو يقوم على الأساس العلاقات القائمة بين العمال في نفس المستويات الإدارية والتنظيمية والذي من شأنه من تنمية العلاقات ويساعد على إشاعة روح التعاون .

بسبب جائحة (كرونا COVID19) التي مست العالم الكل و نظرا لصعوبة قيام بعمل ميداني لظروف صحية التي تمر بها الجزائر، ولتصدي هذا الفيروس ارتقينا قيام بالدراسة نظرية لموضوع (فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة).

وعليه فقط جاءت هذه الدراسة لتثير إشكالية محددة تدور حول تساؤل رئيسي هو:

- ما مدى فعالية الاتصال التنظيمي في تحقيقي أهداف وخطط المؤسسة؟

ومن هذه الإشكالية تنبثق جملة من التساؤلات.

- ما واقع الاتصال وأهميته في تحقيق التطور والتنمية داخل المؤسسة؟

- هل يعتبر الاتصال والتنظيم ثنائية ضرورية لتسير المنظمة ؟

- ما هي إستراتيجية الاتصال؟ وما هي مراحلها؟

وسعيا لتحليل الموضوع وتحديد الإطار الأساسي لهذا العمل ستكون دراستنا مبنية على

الفرضيات التالية:

- 1- الاتصال الفعال يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها .
- 2- بدونالاتصال الفعال بين الجميع أطراف بناء المؤسسات لن يكون هناك التنظيم داخل المؤسسة.

3 - يمكن تحقيق فعالية اتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال بتجاوز المعوقات الإنسانية والتنظيمية والفيزيقية.

4 - تطور وسائل الاتصال يساهم في تحسين الاتصال الداخلي وخارج المؤسسة.

أسباباختيارلهذا الموضوع:

مما لاشك فيه أن هناك أسباب كثيرة ومتعددة دفعتنا لاختيارموضوع . فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة - (مياه الجزائرية) سيور. لأسباب ذاتية والموضوعية.

1-المبررات الذاتية:

- يتمثل ميولنا إلى هذا النمط من الدراسات المتعلقة بالاتصالات والرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال نوعية الاتصال السائد في ذلك.

- الرغبة في المزج بين تخصص-علم اجتماع التنظيم والعمل - وتخصص علم اجتماعالاتصال.

- كانا نختارنا لهذا الموضوع كوننا طالبات في علم الاجتماع تخصص "علم الاجتماع عمل والتنظيم"

- كذلك ملاحظاتي الأوضاع السائدة في بعض المؤسسات العمومية باختلاف نشاطاتها، وأثار فضولنا لمحاولة معرفة لأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم بين عمالها والذي يرى بأن من بين هؤلاء الأسباب هو سوء الاتصال.

- رأينا فيه موضوعا يجب التعمق فيه أكثر خاصة لعدم إعطائه أهمية في مجتمعنا وأيضا لأهمية القصوى وكبيرة في مختلف مؤسسات المجتمع .

- كذلك القرب المكاني ووجود مساعدة داخل الميدان للحصول على معلومات اللازمة، وأيضا قلة الدراسات الميدانية في هذا الموضوع.

- أردنا إجراء بحث ميداني لاحتكاك الجانب العملي من أجل تكوين نظرة ولو بسيطة حول الجو العام داخل المؤسسات الجزائرية وأردنا أيضا معرفة حالة العمال والموظفين داخل المؤسسة.

- ومدى اشتراكهم في عملية التنظيم ومدى أهميتهم في شتى المجالات التي تخص المؤسسة.

- معرفة مامدى فعالة الاتصال داخل المؤسسة وأيضا لتقييم عملية الاتصال وكيفية التعامل مع العمال داخل المؤسسة ومدى مراعاة التنظيم لعملية الاتصال.

- المبررات الموضوعية:

- من الأسباب العلمية التي دفعتنا لهذه الدراسة .أو اختيار لهذا الموضوع هي اعتبارها من البحوث الاجتماعية ،

- وذلك لإمكانية النزول إلى الميدان لتحقيق أهدافه وتأكد من صحة فرضياتها كما أن هناك العديد من النظريات التي تناولت الاتصال داخل المؤسسة .

- التعرف على ميكانيزمات الاتصال والوقوف على بعض المعوقات ومشاكل التي تواجه الاتصال التنظيمي في الإدارة (مؤسسة المحلية الجزائرية)

أهمية الموضوع:

يعتبر هذا الموضوع من أهمية المواضيع التي تتقاطع فيه العديد من الدراسات المتخصصة سواء في المجال العمل والتنظيم ، أو في مجال علوم الإعلام والاتصال، أو في علم الاجتماع والاتصال وما إلى ذلك <<...>>لأنه يدور حول العملية الاتصالية بشكلها العام والتي تعد عصب العملية الإدارية والتنظيمية بأبعادها المختلفة من تنظيم ، تخطيط ، رقابة ، توجيه اتخاذ القرارات وبما أن ظاهرة الاتصال تمثل بؤرة هذه الأبعاد المختلفة فسنحاول إبراز أهميته وفعاليته من خلال الدراسة المؤسسة (الجزائرية للمياه) سيور.

أهداف الدراسة :

يعتبر موضوع فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية مسألة ذات أهمية بالغة . حيث

نلاحظ أن الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام الإدارة فما يتعلق بقراراتها وتعليماتها

للعاملين ، كما أنه يثير اهتمام العاملين في رفع شكواهم وتقبلهم لأوامر الإداريين ، وهذه

العملية تساهم في إيجاد أو خلق نوع من صلة بين العمال ولإدارة .

والغرض من الدراسة هو التحقق بعض أهداف كالتعرف على نظام الاتصال داخل المؤسسة

(الجزائرية للمياه) وكذلك واقع الاتصال الداخلي والخارجي ومعرفة قنوات الموجودة بها وأيضا

معرفة مامدى فعالية وأهمية الاتصال في التسيير والتنظيم ونقل المعلومات الصحيحة .

التعرف على أنماط الاتصال السائدة في المؤسسة وتوضيح أساليب الاتصال خاصة في

المؤسسات، ومدى تأثير الاتصال في التسيير الموارد البشرية ، التعرف على الوسائل

الاتصالية المتاحة داخل المؤسسة الذي يكون بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى تحسين هذه

الوسائل ولأدائها لوظائفهم ومهامهم داخل المؤسسة ، وإبراز المشاكل التي تحول دون

التحقيق فعالية اتصالية.

فقد احتوت هذه الفرضيات على بعض المتغيرات والمفاهيم منها: "الفعالية الاتصال"

الذي يعرفه الكتاب بأنه عملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات

الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو

الجماعة من إحاطة الغير بأمور نقل معلومات جديدة ، وهذه العملية تتم عادة في صورة متبادلة من جانبيين لا من جانب واحد.

وهناك أيضا التنظيم الذي يعرفه "ريتشارد هال " هو تجمع له حدود واضحة نسبيا . ونظام قيم .ومستويات من سلطة وأنظمة اتصالات أنظمة لتنسيق العضوية ، يوجد هذا تجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم، وعلى التنظيم نفسه وعلى المجتمع .

ويعرف التنظيم بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم هدف بل وسيلة لتحقيق هدف معين.

مشروع ميدان قبل حجر الصحي

ونعتمد في هذه الدراسة على تقنية الملاحظة والتي تمكننا من تواصل المباشر مع عينتنا ، إذ تعتبر الملاحظة أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث اختيار فروضه، فهي تعني الانتباه إلى المقصود والموجه نحوى سلوك الفرد والجماعة بقصد المتابعة ورصد التغيرات ليتمكن الباحث بذلك من الوصف السلوك أو وصف وتحليله أو وصفه وتقييمه.

وقد نستعمل بتقنية الاستمارة والتي تحتوي على أسئلة مغلقة و أخرى مفتوحة ويتم استخدام الاستمارة و الاستبيان كوسيلة من وسائل جمع البيانات من خلال قيام الباحث بتوجيه أسئلة معينة للمستجوبين تتعلق بموضوع البحث لمراد الحصول من خلال ذلك على البيانات يستخدمها الباحث في إنجاز مهمة البحث.

فالمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الكمي الذي يسهل عملية جمع وتحليل المعطيات والذي يمكننا من تقديم أرقام يمكن الاستعانة بها.

أما عينة البحث التي تمثل أسلوبا مهما في عملية البحث الميداني ، وتعني طريقة جمع المعلومات والبيانات من عناصر حالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جمع عناصر ومفردات مجتمع الدراسة وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة .
ف عينة دراستنا الميدانية من مؤسسة الجزائرية للمياه " ADE سيور " نموذج (العينة ؟)
مدة الدراسة ميدانية شهرين.

الفصل الأول

التنظيم والاتصال

تمهيد

1. تعريف التنظيم وخطواته

2. أهمية التنظيم

3. مبادئ التنظيم

4. نظريات التنظيم

5. ماهية الاتصال

6. مفهوم الاتصال وشروطه

7. دور الاتصال وأهدافه

8. معوقات الاتصال

9 - خلاصة الفصل

تمهيد

تسعى الدول لتحقيق التنمية ومواكبة التطور واكتساب مكانة في العالم الاقتصادي والخدماتي، ويكون ذلك من خلال المؤسسة باعتبارها وحدة أساسية لممارسة الأنشطة، فهي كالمجتمع لها بيئة خاصة بها لأنها تحتوي على عنصر بشري، وهذه المؤسسة بحاجة إلى تنظيم. ولا ننسى أيضا الدور الكبير الذي يلعبه الإتصال داخل المؤسسة، إذ أنه يساعد في ممارسة مختلف العمليات الإدارية، ومساهمة في حلّ المشاكل والنزاعات، التي يمكن حدوثها، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم التنظيم، ومبادئه، وأهم نظرياته وكذا إلى مفهوم الإتصال، ودوره، ووظائفه، وأهم معوقات عملية الإتصال داخل المؤسسة... الخ.

أولا

التنظيم :

مفهوم التنظيم :

تؤخذ كلمة التنظيم لغة : من المصدر نَظَم، فتنظيم العمل يعني ترتيبه وتدييره بطريقة معينة¹.

وكما من الممكن تعريف التنظيم : بمعنى المنظمة. حيث من الممكن أن تكون المنظمة صناعية، أو تعليمية، أو تجارية، أو رياضية أو سياسية، وبالتالي كان تعريف التنظيم هو جماعة تربطهم في بعضهم البعض علاقة رسمية من أجل تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها تلك المنظمة.

عرف - لينال أبرويك - التنظيم بأنه العمل على تجديد وجوه النشاط من أجل تحقيق الأهداف وترتيبها على شكل مجموعات من أجل إسنادها إلى عدّة أشخاص.

ومصطلح "تنظيم يعني بصفة عامّة" وضع كلّ شيء أو كلّ شخص في مكانه، وربط كلّ شخص من أجل وحدة كاملة في النهاية للمنظمة كلّها.

ويعرف أيضا بأنه عملية تنسيق جهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكّن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة وهو وسيلة لتحقيق هدف معيّن.

1-تعريف ومعنى التنظيم الوظيفي في معجم المعاني، الجامع معجم عربي www.almaany.com

ويحدّد -"لويس ألن" - التنظيم الإداري بأنّه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف¹.

ويعرفه - مارشال ديوك - بأنه "التجميع المنطقي لإجراءات المترابطة التكوين كلّ موحد، تمارس من خلالها السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة.

خطوات التنظيم :

بعد ذكرنا لمفهوم التنظيم لابدّ من الإشارة إلى الخطوات التي تتضمنها عملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنظمة، وعادة يتمّ وضع هذه الخطوات لتكون بمثابة خطة العمل الإدارية في المنظمات وفيما يأتي خطوات للتنظيم :

1- احترام الخطط والأهداف :

الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما من الممكن إلغاء بعض الإدارات، أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ قرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات وبقيد العلاقات المعمول بها.

2- تحديد الأنشطة: تحديد الأنشطة والأعمال والتي سيتم في ضوءها تقسيم

الأعمال الواجب القيام بها وهذه العملية تسمى "تقسيم أوجه النشاط"، ويشمل هذا قيام الإدارة العليا بتقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام.

1 محمد عبد الفتاح : إدارة الجورة الشاملة بمنظمة الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2008، ص 208-209.

3- تقسيم العمل :

بحيث يتم تقسيم النشاطات كلّ على حدي إلى أجزاء حسب أهميتها وتتابعها على أن توضع قائمة تفصيلية حتى تسهل فيما بعد إسنادها إلى الأفراد الذين سيتولّون تنفيذها، ممّا يساعد على سرعة الأداء وزيادة التخصص¹.

4- تفويض العمل والسلطات :

إنّ مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي، في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام وأداء الإدارة يجب أن يحدّد أولاً كأساس للسلطة. هذه خطوة مهمّة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

5- تصميم مستويات العلاقات :

هذه الخطوة تحدّد العلاقات الرئيسية والعرضية (الأفقية) في منظمة ككلّ. الهيكل الأفقي يبيّن من هو المسؤول عن كلّ مهمّة.

أهمية التنظيم :

التنظيم هو عملية توجيه مستمرة للعناصر البشرية، للوصول إلى أهداف مرسومة بأقلّ وقت وجهد وتكلفة ممكنة وغالبا يتّخذ شكلا هرميا ويستخدم التنظيم لأغراض كثيرة في المؤسسات ليعلم العاملون مهامهم وإلا أصبح فوضى في المؤسسة.

- التنظيم له دور في أحداث الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في حيطة الوظيفة، والفرد الذي يعمل بها.

1- ضرار العتيبي، العملية الإدارية (المبادئ والأصول والعلم والفن)، دار النشر اليازوري، الطبيعة العربية، 2007، ص 123-125.

- التوزيع العلمي الصحيح للوظائف المتاحة لكلّ موظّف، دون أن يكون هناك تأثير شخصي على أحدهم.

- كما أنّ التنظيم الإداري الصحيح يمنع الازدواجية، والتكرار في الأعمال الموكولة إلى الموظفين.
- يعطي الأعمال الوظيفية لكلّ شخص حسب خبرته، واختصاص دراسته، والمؤهل العلمي الذي حصل عليه.

- يقوم بتحديد العلاقة بين الموظفين، حيث أنّ كلّ موظف يعرف واجباته، وصلاحياته.
- يتيح لجميع الموظفين فرصة اكتساب الخبرة، وتبادل المعرفة والمعلومات بين الموظفين أصحاب الاختصاصات المتعددة.

- تسهيل عملية الإتصال بحيث يبيّن التنظيم مجرى ومنافذ الإتصال من القمة إلى القاعدة¹
- يهتئ التنظيم الجد الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم بحاجة إليه من أسباب بما يحفزهم ويضاعف إخلاصهم وولائهم ويشكّل تصرفاتهم وما يتخذونه من قرارات وفقاً للإطار الذي يرسمه لذلك غرض².

- تحسين ورفع نوعية وجودة العمل المنظم لأنّ التنظيم يجعل جماعات الأفراد تعمل معا بشكل منسّق ومتكامل وبالتالي تحقيق أفضل الأداءات من خلال تضافر الجهود والتعاون بين الجماعات والأفراد.

1 - حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت 1981، ص 50.
2 - عبد الغفار حنفي عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.

❖ المبادئ العامة في التنظيم :

من دراستنا السابقة لكافة العملية التنظيمية يمكننا أن نخرج المبادئ في التنظيم الإداري،
وقولنا أنّها مبادئ عامّة أي لها طابع العموم في التطبيق الإداري راجع إلى أنّ التنظيم ليس إلا
نتيجة محاولات التوفيق المتصلة بموقف معيّن بذاته. وعلى ذلك فالإرشادات الأساسية في
التنظيم أو ما يطلق عليه المبادئ العامة ليست لها صفة القوانين الطبيعية الثابتة أو
المعادلات الرياضية وإنّما يمكن توقيفها بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة.
وبمعنى آخر فإنّ الظروف والعوامل المحيطة بموقف إداري معيّن ليس بالضرورة هي نفس
الظروف والعوامل المحيطة بموقف آخر وعلى ذلك فلا بد أن يشكّل التنظيم الإداري بحيث
يواجه متطلّبات الموقف الراهن، وهنا يدعوننا إلى القول بأنّه لا يوجد ما يسمى بالتنظيم الأمثل
الذي يجب أن يسود تطبيقه في كافة الظروف والمواقف الإدارية. ونستعرض فيما يلي أهم
مبادئ التنظيم الإداري :

❖ مبدأ وحدة الهدف: Unity of objective

في هذا المبدأ توجيه جهود كافة التقسيمات التنظيمية الأساسية والفرعية نحو تحقيق
هدف مشترك مع توافر عامل التنسيق بين هذه الجهود. ويجب أن تشتق كافة الأهداف
الفرعية للتقسيمات التنظيمية من الهدف العام المشروع¹.

1— زكي محمود هاشم، الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات الكويت، 1980 – 1981، ط 3، ص 205.

❖ مبدأ الكفاءة أو الفاعلية :

❖ **Efficiencie** ويعني ضرورة تحقيق التنظيم لأهدافه بأقلّ قدر ممكن من

التكاليف أو المخاطر، وهنا تتوقّف كفاءة وفاعلية التنظيم على مدى إمداده أفراد

القوى العاملة بالمشروع - كمجموعة - بالوسائل التنظيمية لتحقيق أهداف المشروع

بكفاءة وسرعة واقتصاد.

❖ مبدأ نطاق الإشراف: Span of control

ويعني أن يكون عدد الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيس مباشر في حدود القدر الذي

يمكن للرئيس قيادته والإشراف عليه وتوجيهه بكفاءة وفاعلية.

وبديهي أنّ نطاق الإشراف يختلف باختلاف مدى تعقد العلاقات المترتبة على الإشراف

وعلى قدرة المديرين والمرؤوسين وعلى مدى ما يتاح لهم من تدريب وتنمية لمهاراتهم.

❖ مبدأ تدرّج السلطة: Scalar principale

ويعني ضرورة مراعاة التسلسل والتدرّج الوظيفي كما يوضّحه خط السلطة وذلك عند

إصرار التعليمات والأوامر. ومؤدى ذلك عدم تخطي الرئيس الأعلى للرؤساء المباشرين عند

إصرار تعليماته وقراراته إلى المنفذين. فعلى سبيل المثال يجب أن يصدر المدير العام للمشروع

تعليماته وتوجيهاته بشأن العملية الإنتاجية إلى مدير الإنتاج الذي يبلغها إلى رئيس المصنع

الذي يبلغها بدوره إلى ملاحظ العمل الذي يبلغها بدوره إلى العمّال.

وهكذا يكون خط سير الأوامر والتعليمات والأوامر الصادرة إلى المنفذين. كذلك يسهل

تنفيذ القرارات والتعليمات نظرا لوضوحها وعدم شيع أو تمييع المسؤولية. فضلا عن ذلك

فإنّ احترام مبدأ تدرّج السلطة يؤدّي إلى رفع الروح المعنوية وبث روح الفريق بين أفراد القوى العاملة بالمشروع.

❖ مبدأ تفويض السلطة: Délégation principale

ويعني ضرورة تفويض السلطة بقدر الإمكان إلى الرؤساء المباشرين المشرفين على الأداء الفعلي للعمل حيث هم أدري بظروف وإمكانيات التنفيذ ومشكّلاته وأقدر على تكييف الظروف والمواقف من الرئيس المركزي البعيد عن مقر التنفيذ.

على أنّ لامركزية التنفيذ يجب أيضا أن يصاحبها مركزية في التوجيه Direction ونعني بها مركزية سلطة القيادة والتوجيه في هيئة الإدارة العليا التي هي بمثابة الرأس المفكّر. وتتولّى الإدارة العليا توجيه كافة أعمال المشروع عن طريق وضع الخطط العامّة ورسم السياسات العامّة.

❖ مبدأ المسؤولية: Responsabilité

ويعني هذا المبدأ أنّ المسؤولية لا تفوّض، ويظل الرئيس المفوّض للسلطة مسؤولا أمام رؤسائه عن سلامة وصحة أعمال مرؤوسه الذين فوّضتهم السلطة لإنجاز مهام معيّنة¹.

❖ مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية: Party of authority and responsabilité

ويعني أنّ هناك تعادلا وتوازنا بين السلطات والمسؤوليات الوظيفية، وبمعنى آخر يجب إدراك كلّ من حدود السلطة والمسؤولية وما قد يكون هناك من فقدان للتوازن بينهما، فحيث

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

أنّ السلطة المخوّلة للمدير تعطيه حق إصدار القرارات المتعلّقة بواجبات وظيفية، ومسؤولية عن طريق الالتزام هي أن يؤدّي هذه الواجبات باستعمال السلطة، فإنّه يترتب على ذلك ضرورة تعادل السلطة والمسؤولية.

❖ مبدأ وحدة القيادة: Unity of command

بمعنى أن يكون للمرؤوسين رئيس واحد يرجع إليه وهذا اعتبار خاص بالمسؤولية الإدارية المباشرة، فالكفاءة الإنتاجية للموظف تهبط إذا ما قرّر التنظيم الإداري رجوعه إلى أكثر من رئيس يوجهوهم في أداء عمله ويصدرون إليه الأوامر والتعليمات، إنّ النتيجة الحتمية هي تضارب هذه الأوامر والتعليمات وارتكاب العمل.

ويرتبط هذا المبدأ ضرورة وضوح خط السلطة وضوحاً تاماً حتى يعرف كلّ فرد في المشروع من هو رئيسه ومن هو مرؤوسه وبذلك نتفادى حدوث تقارب في التعليمات أو خلط في توزيع المسؤوليات أو في تفويض السلطات وغيرها من المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

❖ مبدأ تقسيم العمل: Division of work

ويعني ضرورة الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل عند تحديد الإطار التنظيمي، إنّ تقسيم العمل يساهم في أداء العمل بكفاءة وسرعة واقتصاد. وفي 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 يؤدّي إلى ارتباك العمل وتعطيل انجازه.

ويرتبط بهذا المبدأ ضرورة مراعاة عدم المغالاة في تقسيم أوجه النشاط وتوزيعها على وحدات تنظيمية متعدّدة بهدف زيادة عدد المستويات الوظيفية الإشرافية إن هذه الوحدات التنظيمية المتعدّدة ستصب وحدات صغيرة الحجم، العمل بها الغير المناسب لا يسمح بانجاز اقتصادي، ولهذا يجب اختزال ما قد يكون هناك من تعدّد زائد في مستويات الإشراف التي لا تبرّرها حاجة العمل أو طبيعة الرقابة والإشراف.

❖ مبدأ تحديد الاختصاصات: Functionsdefinition:

يجب تحديد اختصاصات الوظائف تحديدا واضحا يمنع أي لبس أو تداخل أو ازدواج في الأعمال وكذلك يمنع تشتيت المسؤولية وتميعها، ويتمّ تحديد هذه الاختصاصات في ضوء أوجه النشاط والسلطة المفوّضة وعلاقات السلطة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف¹.

❖ مبدأ المرونة في التنظيم: Flexibilité:

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

❖ مبدأ البساطة: Simplicity:

ويعني بساطة التنظيم، فالتنظيم المعقد يعوّق انجاز العمل بكفاءة وفاعلية

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

❖ مبدأ التسهيلات القيادية: Leadership facilitation

ويعني أن يوفّر الهيكل التنظيمي الوضع الذي يستطيع فيه المدير أن يقود بكفاءة وفاعلية لتحقيق الهدف، وبمعنى آخر فإنّ الهيكل التنظيمي ومراكز وعلاقات السلطة وإجراءات العمل يجب أن تصمّم بحيث تسهّل الوظيفة القيادية للمدير، مثال ذلك إذا كان المدير غارقاً في التفاصيل détails أو أنّ السلطة الحقيقية للتخطيط والتوجيه والرقابة داخل القسم الذي يشرف عليه غير مخوّلة له أي ليست في متناول يده، أو كانت هناك نماذج معقدة من علاقات السلطة بين الوحدات التنظيمية فإنّ التنظيم الإداري يتسبب في تعطيل القدرات الإدارية وحجمها ويعوّق انطلاق العمل نحو تحقيق الأهداف¹.

❖ مبدأ الدورية في مراجعة التنظيم: Periodical check of organisations

ويعني ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي للمشروع بصفة دورية periodically للتأكد من صلاحيته الدائمة لتحقيق الهدف المنشود فالمبادئ هي كلّ ما يراعي تحقيقه عن طريق التنظيم كتوجيه الهدف وتحديده، ومبدأ تدرّج السلطة وتفويضها وتعيين المسؤولين لخدمة المؤسسة وجعلها تلبّي حاجياتها وحاجيات أعضائها.

❖ أهداف التنظيم: Les objectifs de l'organisation

للتنظيم الإداري أهدافه المنبثقة من كلّ من أهداف العملية الإدارية عامّة والترجمة الواقعية لها خاصّة، إذا هناك هدف عام للتنظيم تتوحّد وتنسّق كافة الجهود في المؤسسة

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

لتحقيقه، ويتفرّع عن ذلك الهدف العديد من الأهداف الجزئية (الفرعية) تتوزّع مسؤولية إنجازها على كافّة الوظائف والوحدات التي يتكوّن منها التنظيم بشكل يتناسب والسلطات كلّ منها وما تستلزمه من إمكانيات المادية والبشرية¹.

1- المواصفات العامّة لأهداف التنظيم : Les Caractères Généraux

أ – الواقعية وعدم المبالاة :

بمعنى أن لا تتجاوز الأهداف التنظيمية، في طبيعتها ومناهجها، حدود الطاقات والإمكانيات المتاحة للمنظمة لتحقيق تلك الأهداف.

ب- الوضوح والدقة :

أي تحديد هذه الأهداف جملة وتفصيلا بصورة تمكن كافة الوحدات والأقسام التنظيمية من أداء دورها الموزع عليها بشكل صحيح ومنضبط بعيدا عن التضارب والتعارض في ما بين في سعيها إلى تنفيذ الجزء الخاص بكلّ منها لتحقيق الأهداف.

ت- المصداقية :

يجب أن تكون أهداف التنظيم تعبيراً صادقا عن فكرة المصلحة العامّة التي لا يمنع تحقيقها أيّة مصالح ذاتية أو شخصية لمسؤولي التنظيم وأعضائه، بل تشملها وتتداخل معها

1- موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف - الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، ط 1، 2007، ص 92-93.

نظريات التنظيم :

❖ النظريات الكلاسيكية :

تعتبر هذه المرحلة وليدة الفترة التي ظهرت فيها (الثورة الصناعية الكبرى / المذهب الاقتصادي الرأسمالي) وبدأ اهتمام بالإدارة كعلم وتضم هذه المدرسة العديد من النظريات التي تشترك في الافتراضات الأساسية مع اختلافها في المنهجية المتبعة ومستوى التحليل، وفي خلفية الباحثين الذين اتفقوا على مبادئ إدارية متماثلة يجب مراعاتها في المنظمات.

أولاً :

❖ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور :

ألّف كتاب مبادئ الإدارة العلمية في عام 1911 بعد تقاعده، تميزت هذه الفترة التي عاصرها - تايلور- بالفساد السياسي والإداري وعدم الكفاية والفعالية. لذا جاءت أفكاره مناسبة لتلك الفترة حيث ركّز على الحصول على أقصى حد من الإنتاج، يعتقد تايلور- أنّ العمل الصناعي في المنظمات المعقدة يعني الانشغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على المكافأة¹.

1 - خنيفر وفاء دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة تخرج ماستر، 2014، ص 81-83.

نشر- تايلور- كتاب مبادئ الإدارة العلمية ووضع فيه مبادئ أساسية للمديرين في العمل:

أولاً:

- 1- استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين والحدس لتحديد معدّل الإنتاجية بطرق تعتمد على الدراسة العلمية لكلّ خطوات العمل.
- 2 - تتحمّل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة للعمل.
- 3 - ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 4 - توزّع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والتي تقوم بالتخطيط والإشراف والعاملين الذين يقتصر دورهم على التنفيذ.

ثانياً :

هنري فايول والمبادئ التنظيمية :

قد تميّز - فايول - عن - تايلور- بأنّه قد حاول تطوير النظرية عامّة للإدارة، لقد قدّم - هنري فايول - تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم، يعتمد على مبادئ تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية، وذلك من خلال مبادئ العملية الإدارية وكما يرى أنّ هذه المبادئ التي مرّ عليها قرن من الزمان ما زالت باقية ومستخدمة في المنظمات المختلفة ولقد استطاع أن يضع 14 مبدأً يمكن للمنظمة أن تدير عملياتها الإدارية والتنظيمية بكفاءة، وهذه المبادئ هي¹

أ- تقييم العمل والتخصّص؛

ب- السلطة والمسؤولية؛

1- خنيفر وفاء، مرجع سابق، ص 84.

ج- الضبط والربط.

❖ النظريات الحديثة في دراسة التنظيم :

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية :

تغيّرت النظرة للمنظمات من كونها كيانا ميكانيكيا (آلات جامدة والبشر، قطع الغيار)

تجارب هاوتن في شركة وسترن إلكترىك في مرحلتين :

أولا :

التجارب في المرحلة الأولى 1924-1927 :

ركّزت على العوامل المادية والطبيعية (الإجهاد، الظروف المحيطة بمكان العمل،

الأجور) وأثرها على الإنتاج.

تجربة الإضاءة :

جماعات العمل قسّمت إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية. جرّبت عدّة مستويات

من الإضاءة (غير جيدة / عادية / جيدة).

النتيجة :

لم تكن الفروق ذات معنى في مستوى الإنتاجية، وكذا تجربة الأجور.

ثانيا :

التجارب في مرحلة 1927-1932 :

تجربة المقابلات أي أنّهم قاموا بإجراء مقابلات مع العمال.

وقد خَلَّصُوا لنتائج عديدة أهمها :

- (1) أهمية الحوافز المعنوية بشكل يوازي الحوافز المادية.
- (2) أثر الجماعات الغير الرسمية على الإنتاجية، حيث تؤثر سلبا أو إيجابيا على الإنتاجية.
- أ. وحدة الأمر؛
- ب. وحدة الهدف؛
- ت. أولوية مصلحة المنظمة على مصلحة الأفراد؛
- ث. عوائد العاملين؛
- ج. المركزية؛
- ح. التسلسل الرئاسي؛
- خ. النظام؛
- د. العدالة؛
- ذ. استقرار العمالة؛
- ر. المبادرة؛

وبالرغم من تعدد المبادئ التي جاء بها إلا أنّها لم تكن شاملة لكلّ أجزاء الرشيد كإهمال للجوانب الإنسانية ودوافع العاملين، النفسية والاقتصادية والاجتماعية وكذا تأثير جماعات

العمل على اتجاهاتهم بالإضافة إلى الصراعات القائمة داخل التنظيمات، حيث أنّ هذه النظرية أيضا اهتمت بجانب تنظيبي معيّن، وأغلقت جوانب أخرى¹.

❖ الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم "بارسونز":

يعتبر هذا الاتجاه مكملّ لنظرية سابقة التون مايو وهو تصوّر لظاهرة التنظيم على أنّها نسقا اجتماعيا يضمّ مجموعة من الأنساق الفرعية المختلفة كالجماعات والأقسام...، وإنّ التنظيم في حدّ ذاته ما هو إلا نسقا فرعيا لنسق أكبر وأشمل منه وهو المجتمع، إضافة إلى هذا فقد حلّل بارسونز التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكّدا على التوجهات القيمة السائدة للتنظيمات المختلفة لأنّه وحسب رأيه فالقيم السائدة هذه هي التي تمنح أهداف التنظيمات طابعا شرعيا وما التنظيم إلا منفذا للمتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها وبذلك فلا تعارض عنده بين القيم السائدة في التنظيمات وتلك سائدة داخل المجتمع الكلّي.

ويفسّر- بارسونز- العلاقة بين النسق الاجتماعي والشخصية والأنساق الثقافية ويؤكد بأنّ التنظيم موصل بالمجتمع، وذلك راجع إلى النسق القيمي العام.

1- خنيفر وفاء، مرجع سابق، ص 85.

ثانيا :

ماهية الاتصال :

إنّ الاتصال يعتبر العلم الذي يهتم بعملية تبادل المعاني بين الأشخاص أو الأفراد عن طريق نظام معيّن مشترك من الرموز، كان هذا بمثابة تعريف أولي له وهذا التعريف يؤكّد على وجود جانبين أساسيين في الاتصال :

الأول : يتعلق في نظام الرموز المشترك ويقصد بها أنّ الرموز التي تستعمل في الاتصال، يتفق الأفراد على المعاني التي تحملها لكي تصبح ذات معنى.

الثاني : يتعلّق في تبادل المعاني أي أنّ عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين أفراد المجتمع، هي في حقيقة الأمر عملية تبادل للمعاني المتعارف عليها اجتماعي، وذلك بهدف تحقيق التفاهم بينهم. ومن هنا نقول أنّ الرموز هي عبارة عن الذرات مكوّنة للاتصال، وهذه الذرات من الممكن جمعها وترتيبها بطريقة قابلة للتفسير وتؤدي إلى اتصال المرسل بالمستقبل. والاتصال ينمو مع نمو الإنسان ومع زيادة الخبرات لديه مع بقاء جذورها عميقة في النفس والمجتمع¹.

مفهوم الاتصال :

عرف - مايكل ويسترون M. Westroun - الاتصال بأنّه " هو نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرّفون وفقه بشكل سليم وأيضا عرف - أنجل باركنسون «A. Parkinson» هو عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتوئيل

1- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، ص 27 إلى ص 28.

معلومات وبيانات من جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف مسبقوالإتصال أيضا هو "عملية نقل معلومات من شخص إلى آخر أو آخرون¹.

هو"عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية والغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة².

ويعرفه - فيبلوا- : "بأنه العملية التي شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعنها المتكلم أو الكاتب.

ويعرفه B. F. Skinnerالاتصال هو سلوك شفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل.

كما يعرفه - أحمد أبو زيد- الإتصال هو تلك العملية التي تتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع بصرف النظر عن حجم المجتمع طبيعته وتكوينية، وتبادل المعلومات، الآراء، الأفكار والتجارب فيما بينهم.

ويعدّ الإتصال المؤسسي موضوع من مواضيع علم الاجتماع عمل والتنظيم الذي يهتم بطبيعة تبادل المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة، فيقصد الإتصال في العمل بنقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس³.

1- بشير العلق الإتصال في المنظمات العامة- دار اليازوري، ط 11، الأردن، عمان، 2009، ص 3.
2 - شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، دار أسامة، ط 1، عمان، 2009، ص 5.
3- محمود عبد المولى، علم الاجتماع في الميدان الصناعي، دار العربية للكتب، 1984، ص 158-159.

ويعرفه - إبراهيم أبو عرقوب - بأنه عبارة عن (الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين).

❖ شروط الاتصال :

- يعتبر الاتصال عملية تفاعلية يتم فيها نقل الأفكار والمعلومات، وحتى تعتبر هذه العملية ناجحة يجب توافر شروط معنية في الاتصال وهكالاتي¹:
- الوضوح : أي أن يكون محتوى الاتصال واضحاً.
 - البساطة : وذلك بأن يتم الاتصال بشكل بسيط يخلو من التعقيد، حيث تصل المعلومات المراد توضيحها بشكل ميسر.
 - سلامة الوسيلة : أي أن تكون الوسيلة المستخدمة في الاتصال سليمة تحقق الهدف المطلوب، وتكون موافقة لمستوى المستقبل، كي لا تفسر تفسيراً خاطئاً، أو خلافاً ما هو مقصود.
 - عدم التعارض : وذلك عند تعدد وسائل الاتصال، حيث يجب أن يكون هناك توافق بين الوسائل المختلفة ليؤدي الاتصال الغرض المطلوب.
 - الإيجاز: لأنّ التطويل والإسهاب قد يعمل على الإخلال بالمعنى، وقد يصيب المستقبل بالفتور والملل.
 - الملائمة : بحيث يكون الاتصال ملائماً للهدف من هذه العملية، وملائماً للوقت وعملية التنفيذ، وكذلك ملائماً للمستقبل ليتم استقبال المعلومات.

1- محمد مصطفى محمود، فن مهارات الاتصال الفعّال، طبعة أولى، 2009، ص 55.

- البرهان : عند التحدث التواصل بين شخصين عليك أن تكون واقعي وحديث ليس بلا وعي أو دليل، فإن بدأت بالحديث لأبد من الاستخدام الأدلة والبراهين لإثبات وذلك لكي يقنع الطرف الآخر بوجهة نظره، كما عليه اختيار كلمات معبرة عن وجهة نظره.

دور الإتصال :

- يعتبر الإتصال أداة للتنبؤ وتزويد القائمين على المؤسسة بالمعلومات باستمرار لتقييم الأداء ولذا فمن خلال هذا سوف نترق إلى دوره :

1- التخطي والتوجيه :

تظهر أهمية الإتصال قبل وأثناء تنفيذ الخطة لجمع المعلومات، والانطباعات فلا بد أن يكون الإتصال من المستويات العليا إلى التنفيذية لتشجيع عملية التخطيط، كذلك توجيه الأوامر والتعليمات يحتاج إلى إتصال بكلّ وسائله وغالبا ما يكون المرسل هو المدير فعليه أن يكون متصلا جيدا¹.

2- التنظيم والرقابة :

إنّ مهام التنظيم تؤدي بتوفير إتصال جيد، فمعرفة الأهداف وتحديد لأفراد المؤسسة يمنحهم الأمان ويرفع لروحهم المعنوية وهذا لا يكون إلا بالإتصال سواء الرسمي، أو الغير الرسمي، فالمؤسسة كائن حي متحرك يقوم بنشاطات من أجل تحقيق أهداف، وفي إطار محيط

1 - دكتور جميل أحمد توفيق : إدارة أعمال ، مدخل وظيفي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 63.

معين يتميز بالحركة، والتغيير، ويفرض عليها متابعتها والتكيف معه وهي نظام مفتوح على هذا المحيط¹

3- اتخاذ القرارات :

إنّ القرار عمل بشري وللمعلومات دور في اتخاذه من حيث تدفقها في الوقت المناسب، والصورة الصحيحة، وهذا يعكس دور الاتصال.

4- تنمية الموارد البشرية :

عندما يتم تدريب الفرد ما عن طريق الاتصال فذلك يعود بفائدة على الفرد والمنظمة في أن واحد.

أهداف الاتصال :

يعتبر الاتصال عملية اجتماعية التي تلعب دورا هاما وفعالا في الحياة الإنسانية.

- إنّ عملية الاتصال بشكل عام تسعى إلى تحقيق الهدف العام، وهو التأثير

في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل.

- والاتصال في معظم الحالات يستهدف أكثر من غرض مثلا من الممكن أن يسعى

إلى توصيل معلومات أو خبرات من شخص لآخر.

- توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة وتغيير اتجاهاتهم

وآرائه نحو العمل.

- تحقيق التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة وانجاز الأعمال والمهام.

1- ناصر دادبي الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 32-31.

- كما أنه يسعى إلى تهيئة المناخ المناسب من أجل تحقيق بما يسمى بالرضا الوظيفي في العمل ويرفع روح المعنوية للفاعلين داخل المؤسسة¹.
- وكما أنه يهدف إلى تعريف المشكلات التي يواجهها الفاعلين ومحاولة إيجاد الحلول لها.
- تحسين العلاقات الاجتماعية بين العمّال بتعزيز الاتصالات بينهم.
- تحسين العلاقات بين عمال الإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة.
- محاولة تغيير الاتجاهات التي تتعارض ولا تتفق مع أغراضه وأهدافه وميوله، وهي موجودة لديه وتكون عائق في بعض الأحيان وتحقيق بعض الرغبات التي تشعر أنه بحاجة إليها².
- تدعيم الاتجاهات الموجودة عند المستقبل، والتي لم يكن متأكد من صحتها وأهميتها.
- معرفة المعلومات الجديدة والحصول عليها نتيجة لعملية الاتصال التي قام بها المرسل وتساعد الفرد في عملية اتخاذ القرارات اليومية.

❖ وظائف الاتصال :

اعتمدت المؤسسة على الاتصال كدعامة رئيسية في الإدارة من منطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاولة عملية الاتصال، فالإتصال أربع وظائف رئيسية، إعلامية، انضباط، اقناعية وتكاملية.

1 - فريد كورتل : الاتصال واتخاذ القرارات - دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 57.

2 - عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، ص 121-124.

❖ الوظيفة الإعلامية للاتصال :

وتظهر من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة والتي تعتمد على كمية هائلة من المعلومات السلمية في الوقت المناسب، ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الإيصال وعلى المستوى التنفيذي نجد أنّ العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة، وبالتغيرات المشهورة وقد توجد معلومات أخرى ليس لها علاقة بالمؤسسة أو الآراء الوظيفي إلا أنّ العاملين يحرصون على استخبار والعلم بما يجري حولهم.

❖ الوظيفة الانضباطية للاتصالات :

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة وتنسيق بين أنشطة المختلفة، وبالتالي يستلزم وجود سياسات وإستراتيجية ومجموعة من التعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المؤسسة وما يجب إتباعه أو تجنبه وتستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين، فأول يرتب بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة يأتي المنطلق الثاني من كون اقتصار المعلومات والرسائل من الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه¹.

❖ الوظيفة الإقناعية للاتصالات :

لا يكتفي الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل، بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة النظر، وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء وتظهر

1 – عمر عبد الرحيم نصر الله ، مرجع سابق، ص14.

أبعاد المهام الإقناعية في إعطاء الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معيّن ومما لا شك فيه أنّ العمل القائم على تنفيذ الأوامر يصرف النظر عمّا يجول بخاطر العامل، وقد أكد تطوّر الفكر الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

❖ الوظيفة التكميلية للاتصالات :

تساعد المهمة التكاملية في سيادة الوحدة بالنسبة للمؤسسة، ممّا يمكن توفير وسيلة يستطيع العامل بها بتعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمؤسسة ومن الطبيعي أنّه لا يمكن تحقيق الوظائف التكاملية بالمؤسسة دون مزاولة لعملية الاتصال حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صورة مختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وخلق جو من التكامل البنّاء لتقليل احتمالات النزاعات المختلفة، وإضافة إلى الوظائف السابقة للاتصال نجد وظائف أخرى كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة ويشترك في إنجاز هذه الوظائف عناصر متعددة تسير وتعمل وفق نماذج معيّنة¹.

❖ معوّقات العملية الاتصالية :

هي التأثيرات التي تقوم بالتأثير والتشويش على عناصر الاتصال، من أجل عدم قيامها بدورها في توصيل الرسالة أو نقلها بصورة مشوشة، أو تتسبّب في تأخير وصولها ممّا يمنعها من تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله ومن معيقات الاتصال ما يلي :

1- فريد كورنثل، مرجع السابق 57-58.

1- المعوّقات النفسية والاجتماعية :

وهي معوّقات تتعلّق بأفكار وتقاليد الفرد ومعتقد أنّه، فهي تؤثر على طريقة فهم المرسل والمستقبل للرسالة، فقد يفهم المستقبل رسالة من المرسل بشكل خاطئ لاعتقاده أنّ ما قام بفهمه هو ما يعنيه المرسل، ممّا يؤدي إلى سوء فهم بين الطرفين قد تنتج عنه ردة فعل غير متوقّعة.

2- معوّقات البيئة :

يتعلق هذا النوع من معيقات بيئة الإتصال وتؤدي إلى خلل في عملية الإتصال فعّال، وتؤدي إلى عدم تحقيق الغاية المرجوة منه، مثل نقص العناصر التكنولوجية في المؤسسة، كذلك حجم المؤسسة الكبير أو وجود تفرّعات لها، فهذا أيضا يؤخّر عملية الإتصال، كذلك التغيرات الإدارية المستمرة التي تحدث للنظام الإداري في المؤسسة وعدم التجانس والانسجام بين أفرادها وتميّز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب وهذا في مختلف المستويات مثل : عدم تعاونهم وضعف رغبتهم في الإتصال....الخ¹.

3- معوّقات التنظيمية :

يتأثر الإتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار، وعدم تحديد الصلاحيات او لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات.

1- ناصر داداي، نفس المرجع السابق، ص 30، ص 82-83-84.

ويؤثر تعدّد المستويات الإدارية واتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة حيث أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة من فقدان المعلومات في عملية الإتصال، وقد وجد أنها اختزلت بنسبة 30 عند انتقالها من مكتب الرئيس العمل إلى العاملين وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة¹.

4- معوّقات شخصية :

وهي المعوّقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الإتصالات، وتحدث فيها أثرا عكسيا وذلك نظرا للفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم، وعواطفهم وفي مدى فهمهم للإتصال والاستجابة له ومن، معوّقات الشخصية ما يلي :

1- صعوبة اللغة :

قد تصبح اللغة عندما تكون مفهومة، لدى المستقبل عائقا للإتصال أو عند استخدام المرسل لأساليب إنشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة، كلّ ذلك يعيق الإتصال عن تحقيقه للعرض منه.

1 – بشير العلاق نفس المرجع السابق، 2009، ص 155.

2- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل

- يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة، وذات فروع والأقاليم.

- مبالغة في عملية الإتصال أو تقليل منها : تعد كثرة الإتصالات في المنظمة من الإجتماعات

واللقاءات وفي مقابل تعد قلّة الإتصالات إلا للضرورة القصوى، من الأسباب مؤدية إلى

الغموض وعدم الوضوح ممّا يؤدي إلى عدم فعالية الإتصال وإلى فشله¹.

1- محمد أبو سمرة نفس، المرجع السابق، ص 79.

الخلاصة

ومن خلال الفصل الأول يتبين لنا أنّ هناك ارتباط وثيق بين التنظيم والاتصال فهما يرتبطان بعدة جوانب في الإدارة المؤسسة وتسييرها، ولا يمكن الاستغناء على أي واحد منهما. ولقد تم التنويه في السطور السابقة أنّ عملية الاتصال أصبحت غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات، بمعنى لا يمكن لأي منظمة تتجاهل عملية الاتصال. الذي يمثل الأساس الذي يحكم نجاح المنظمة وازدهارها فالاتصال أصبح وسيلة التي من خلالها يعبر الأفراد والعمال عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم والهدف من ذلك إيجاد فهم مشترك في التفكير بين الأفراد وتحقيق التعاون من خلال تبادل المعلومات والبيانات في جميع الاتجاهات بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع.

الفصل الثاني

أهمية الاتصال في المؤسسة

تمهيد

1 - الأسس السيكولوجية والمضمونالاتصال

2 - أهمية الاتصال

3 - العناصر الرئيسة للاتصال

4 - أهدافالاتصال

5 - أنواع الاتصال

6 - خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر عملية الاتصال ركنا رئيسيا في مساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة، وبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال فعملية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته، فهي عملية ضرورية، وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالإتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج.

فبدون اتصال يحدث هناك خلل التعامل بين المشرف أو المسؤول مع مرؤوسيه، والمرؤوسين مع رؤسائهم ، وهذا بدوره يؤدي إلى نقص في الكفاية الإنتاجية، ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة فإننا سوف نستعرض في هذا الفصل إلى أسس السيكولوجية ومضمون الاجتماعي للإيصال، استراتيجيه الاتصال داخل المؤسسة، شبكات الاتصالية، خصائص وفعالية الاتصال وزيادة فعاليته، عناصر العملية الاتصالية، وشبكات الاتصال، ومعوقات ومشاكل الاتصال.

وفعالية الاتصال في المؤسسة لها أهمية كبيرة في توجيه نشاطهم وذلك من خلال أهميته في العمليات الإدارية من تخطيط، و توجيه، و اتخاذ القرارات و غيرها من العمليات و سأستعرض هذا من خلال الفعالية الاتصالية في المؤسسة، و التي تتضمن المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال و مميزاته في المؤسسة الجزائرية، خصائص و فعالية الاتصال الجيد.....الخ.

الأسس السيكولوجية والمضمون الاتصالي

يتعرض الاتصالي مع الآخرين لمؤثرات سلوكية عديدة وهي تشير إلى تأثير الاتصالي بالعديد من العناصر النفسية والاجتماعية. فطريقة فهم وتفسير وتصور وحكم أطراف الاتصالي على الأشياء والناس (أي إدراكهم) تحكم كفاءة الاتصالي. كما أن دوافعهم، ونزعاتهم وأهدافهم تتدخل أيضا. كما أن حالتهم المزاجية والانفعالية تصبغ ذلك الاتصالي بالسرعة أو الهدوء أو التوتر أو الاسترخاء كما أن المناورات وحيل التي يستخدمها الناس في اتصاليهم بالآخرين تعكس مؤشرا عما على الاتصالي. ويقدم - أريك بيرن Eric Berne - أسلوبا فريدا لتحليل العلاقات بين طرفي عملية الاتصالي، وهذا الأسلوب يعتبر من أساليب التحليل النفسي الخاص بالتعرف على الجوانب السلوكية الموجودة في عمليات الاتصالي¹

والغرض من التحليل هو أن يتبصر القائم به بتلك العلاقات والتفاعلات الموجودة في عملية الاتصالي، وتعتمد تحليل علاقات الاتصالي على الدور أو الحالة الذاتية الأطراف الاتصالي وقت القيام بهذا الاتصالي، كما يعتمد أيضا على نوع التفاعل أو العلاقة التي تصف الاتصالي، وهناك ثلاثة أنواع من التفاعلات وهي تفاعلات مكملة أو معاكسة أو خفية، عندما يقوم شخص معين بإرسال المعلومات فهو إنما يفعل ذلك لكي يجعل لأفكاره صدى لدى هؤلاء الذين يفترض أنهم في حاجة إلى مثل هذه المعلومات، ويتقبل الفرد هذه المعلومات، وهو يتوقع أنها تشبع رغباته أو الحاجة المطلوبة في الوقت المعين.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة، ط8، 2002، ص374، ص375.

ويتكون مضمون الاتصال من الهيكل لتلقي الاتصال، أو قاعدة محددة برموز تصميم بغرض استمالة الحواس العضوية لتلقي الاتصال، ويتوفر هذا المضمون أيضا في هيكل الاتصال الذي يتصف بخصائص مادية واجتماعية وسيكولوجية وهذه الخصائص توجه وتحدد سلوك مصدر المعلومات ومتلقي هذه المعلومات، والمشكلة الأساسية التي تواجهنا هو أن تصميم الاتصال غالبا ما يتصف بالغموض، ويسبب هذا الغموض حالات التوتر بين مصدر المعلومات ومتلقيها وهذا التوتر يخلق حاجة اتصالية، ويمكن تتبع هذه العملية كالآتي¹:

1- تقوم الجماعة في الموقف الاتصالي بإظهار النقص في الوضوح والغموض فيه والإحساس بهذا التفاوت بسبب حالات التوتر التي يمكن أن تستبعد فقط خلال الاتصال توضيح وتعريف الموقف .

2- يقوم المرسل بالعمل لتخفيف حالة التوتر بخلق مضمون الإتصال، ويعتبر المضمون مجال مكون من رموز يفترض أن يكون لها معنى للمرسل إليه.

3- ويحول المضمون إلى المرسل إليه خلال بعض المسالك المناسبة، ومن ناحية الإدارية تكون المسالك المختارة من تلك التي تتيح تطبيق رموز اللغة كتابية أو شفاهة.

4- إن التصرف الفعال يتوقع أن يكون قرب المنال .

5- وإذا تحقق هذا التصرف الفعال، فإن التوتر يكون قد أستبعد، وبهذا تقام قاعدة للاتصال واضحة لوجود وظيفة تحقق التعادل للتنظيم

1- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1997، ص206، ص207.

2-1-المضمون الاجتماعي :

يتبين الاتصال من خلال الأسس السيكولوجية بأنه أيضا ظاهرة اجتماعية،فهو يشكل القواعد الأساسية للتدخل الاجتماعي،فالعلاقة بين المرسل والمرسل إليه معقدة يتأثر كل واحد بالآخر ويؤثر فيه،

فنشير إلى الوصف الذي قام به كل من "بستون Bateson " " ورويش Ruesch " لبعض أبعاد الاتصال في المجال الاجتماعي،حيث تعتبر مستويات ملائمة إلى حد كبير للمدخل الإداري في المدرسة الإجتماعية للاتصال ، وهناك أربعة مستويات تعتبر مناسبة للاتصال الإداري من الناحية الإجتماعية .

المستوى الأول: الاتصال الذاتي: وتشير هذه العملية إلى الاتصال الذي يجريه الفرد مع نفسه،وبالرغم من أن هذا المستوى لا يتناسب مع الاتصال الإداري،إلا أنه يمثل البداية لعرض مستويات الاتصال.

المستوى الثاني: الاتصال بين الأشخاص : ويعتبر من أكثر أنواع الاتصال ذيوعا، ويمثل أو يشير إلى الواجبات والمناقشة التي يجريها المدير مع مرؤوسيه.

المستوى الثالث: الاتصال بين الشخص والجماعة .

المستوى الرابع: الاتصال بين مجموعة ومجموعة. ويتحدد الشكل الأول بين المجموعة والمجموعة بالرسائل المقيدة بالمكان، وهذا النوع من الإتصال يتصف بتدفق الرسائل بين

القطاعات التنظيمية، وتتناول المعلومات عادة الظروف الجارية وغالبا ما تكون تنسيقيه في طبيعتها من خلال المستويات المذكورة يلاحظ أن التداخل الاجتماعي ينشأ في جميع المستويات ما عدا الأول أما المستوى الثاني يتناول توثيق الاتصالات بين شخصين.¹

3- أهمية الاتصال

إن أي منظمة عن عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يضم أفراد وجماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، وتبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات وغيرها بين أجزاء المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشر، فالإتصال الفعال هو مفتاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها إلى أن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة. فهناك علاقة طردية بين الإتصال من ناحية وبين الرضا الوظيفي والأداء والإبداع والالتزام الوظيفي.

وللإتصال أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة خاصة بعد ظهور المنظمات الكبيرة الحجم، وبعد المسافة بين الإدارة والعمال من خلال تعدد المستويات الإدارية والتنظيمية، وتكمن أهمية الإتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياسات الإدارة، وهو أيضا ينير الطريق للعاملين، ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم، والتزاماتهم نحو العمل، ومعرفتهم برأي الإدارة على مستوى أرائهم الوظيفي

1- عبد الغفور يونس، المرجع السابق، ص205.

وما يؤكد أهمية الاتصال في المنظمة مؤسس- مدرسة العلاقات الإنسانية - إلتون مايو- حيث أن الدراسة الإجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الاتصال ، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم¹

يشير- إلتون مايو - إلى أهمية الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسة لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة فسوء التفاهم بين الإدارة والعمال واقعة حاصلة شائعة فإذا بهؤلاء يتخذون من الإدارة موقفا عدائيا دون أن تظن إلى هذا العداء أو إلى أسبابه، ولكن تكون العلاقات الإنسانية في الصناعة مثلا علاقات منسجمة يجب أن تعمل الإدارة والعمال على أن يفهم كل فريق وجهة نظر الفريق الآخر ولتحقيق هذا التفاهم يجب أن تعمل الإدارة والعمال على أن يفهم كل فريق وجهة نظر الفريق الآخر ولتحقيق هذا التفاهم يجب أن تعمل الإدارة والعمال على أن يفهم كل فريق وجهة نظر الفريق الآخر ولتحقيق هذا التفاهم يجب أن يقوم نظام الاتصال بين أولئك وهؤلاء - الإدارة والعمال- وبهذا يصبح الاتصال موضوعا ذا أهمية تهتم به الإدارات سواء في المؤسسة الصناعية أو خدماتية أو في مؤسسات أخرى²

فإذا كنا بصدد تنظيم صناعي مثلا يجب وجود نظام للاتصال بين الإدارة وبين الموظفين وبين كل فرق منها ، وبين العمال، وتدور سلسلة بين الفرق الاتصال الثلاثة كانت في صور

2 - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار عكاظ للطباعة والنشر، السعودية ، ط1، 1982، ص26، 25.

1 - غريب محمد سيد أحمد ، علم الاجتماع والاتصال والإعلام ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 1996، ص24.

منشورات، أو معلومات تنزل من الإدارة إلى العمال مرة بموظفيها ، أو كانت في صورة نظام أو شكاوي تصعد من العمال إلى الإدارة.¹

وأشارت العديد من البحوث والدراسات بأن الاتصال يستغرق ما بين 5% - 90% من ساعات العمل اليومية، لذلك يعتبر الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة إذا لولا الاتصال لا تستطيع المنظمة (المؤسسة) أن تحقق سبل الاستمرار والبقاء في أسواق العمل، بل تتعرض للمضمار أو الاضمحلال وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة

فالدراسة الراهنة تشير إلى أهمية ودور الاتصال -فعالية الاتصال - في المؤسسة في قيام العلاقة إيجابية وسلبية بين العمال والإدارة ، خاصة إذا وجدت الإدارة طريقة مثلى أهدافها ، والمتمثلة في تدعيم الاتصالات الصاعدة ، وهذا التحقيق والتعاون والتبادل والمتربط بينهما ، وبين العمال مبني على أساس الثقة المتبادلة بينهما.

وتظهر أهمية الاتصال من خلال الوظائف الأساسية التي يحققها الاتصال وتتمثل بالآتي:

1- توفير المعلومات لإدارة بين مختلف المستويات الإدارية والضرورية لتقسيم النتائج في الوقت المناسب.

2- تزويد الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي بما ذلك المؤثرات الخارجية.

3 - إنها أداة مهمة لربط المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها البعض.

2- غريب محمد سيد أحمد ، المرجع السابق ، ص 24.

4 - أداة فعالة لمواجهة أية شائعة أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت

شائعات أو تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها.

5- الإتصال احد الوظائف والعمليات الأساسية في المنظمة إذ هو من الخدمات التي بدونها لا

يتهيأجو العمل المناسب.¹

4- العناصر الرئيسية لعملية الإتصال

لتحقيق الفهم المتبادل والعلاقات الطبيعية وحسن النوايا بين المنظمة وأعضائها لا بد من

عملية الإتصال والتي تتكون من عدة عناصر وهي :

4-1- المرسل :

ويعد العنصر الأول والأساسي في عملية الإتصال، ويسمى احيانا أو مصدر المعلومات وهو

الشخص الذي يقوم بعملية الإتصال من أجل عمل أو رغبة ما .

وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير، بل قد يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى

عملية بث هذه المعلومات، ولاشك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات وخصائص

الشخصية له، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها

أيضا تتأثر بتوقعاته وطموحاته وأهدافه، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار

التي تحملها وعملية التي تفسيره لها ،

1 — يحي لحسن سعدية . دور الإتصال في تسيير الموارد البشرية شهادة ماستر علم الإجتماع عمل والتنظيم

.2018.2017.

ويعد المرسل المسؤول عن القيام بالوظيفتين الأساسيتين التاليتين :

1- ويجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه فسيكون في الغالب عاجزا عن شرحها أو إيصالها لأي شخص.

2 - يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد للشخص الآخر يحصل

عليه من الرسالة، فالمعنى الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.

فالمعنى الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.

1 - أن يختار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.

2 - أن يختار وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها،

3 - أن يتمتع بثقة المستقبل.

4 - أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية تمكنه من صياغة مضمون الرسالة بصورة يسهل فهمها.

5 - أن يهتم بالمعلومات المرتدة وتقوم نتائج الاتصال لمعرفة أثره ومدى فعاليته .

6- أن يتمتع المرسل بمهارة لغوية تمكنه من صياغة مضمون الرسالة بصورة يسهل فهمها.

7- أن يهتم بالمعلومات المرتدة وتقوم نتائج الاتصال لمعرفة أثره ومدى فعاليته.

8- أن يراعي نوعيته وثقافة ميول واتجاه المستقبل.

4-2-الرسالة:

وهي الموضوع الأساسي لعملية الاتصال والتي تحمل المضمون والمعنى - أو المعاني المراد نقلها من جانب المرسل إلى المرسل إليه (المستقبل) ذلك من خلال كلمات المكتوبة أو مسموعة أو إشارات أو أشكال أو صور وتتوقف مساهمة الرسالة ومحتواها في إنجاح عملية الاتصال على الدقة في تحديد المعنى/المعاني التي تنطوي عليها الرسالة وكذلك الدقة في التعبير عن المعنى المقصودة. من خلال حسن انتقاء الكلمات والإشارات والرموز والصور والأشكال المناسبة للرسالة من ناحية وللمرسل إليه من ناحية أخرى.

ولكي تحقق الرسالة غايتها وهدفها كان لا بد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

1 - دقة بناء وإخراج الرسالة,

2- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة ، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو

المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي

تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزه عليها ببعض الجوانب المؤثرة.

3 - خلو الرسائل من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية

التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع ، وحتى المكتوب.

3 - دقة بناء وإخراج الرسالة

4- الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات .

5- يجب ألا تكون الرسالة طويلة ومملة.

6- توفير وسيلة المناسبة لنقل الرسالة.

7- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة.

4-القناة:

وتسمى أيضا الوسيلة ،وهي القناة أو الإدارة التي تستخدم في نقل المعلومات في نقل الرسالة أو المعلومة ،وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل : "الخطابات ،وإما كتابية "كالكتب والمذكرات" والتقارير"وحتى تصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية جمل من الرسائل كالتلفون ،الفاكس ،المقابلات الشخصية.كما يمكن أن تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية.

4 - 4 -المستقبل

المستقبل هو عبارة عن الجهة التي تتلقى الرسالة الاتصالية أو الإعلامية،وهو الهدف المقصود في عملية الاتصال حتى يتم إنجاز عملية الاتصال.

4-5- التغذية الراجعة:

تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها ،أي تغذية الراجعة تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل ،ويقصد بها التغذية الراجعة أنها جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل ، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال.

وبعبارة أخرى أنها تمكن المرسل من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال، ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل للأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلاً مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلًا تارة أخرى، ومن خلالها تتم أيضاً دورة عملية الاتصال.¹

4-6 التشويش

وهو كل ما من أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمستقبل كما قد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

والتشويش مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دوراً "حاسماً ومهماً في التأثير سلباً على عملية الاتصال ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثرها ومحاولة التغلب عليها.²

1 – العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، 2007، 2008،

2- محمد بهجت، جاء الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1999، ص 268.

5- أهداف الاتصال

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تعديل سلوكهم أي الأداء الجيد، ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة والتي تتلخص فيمايلي:

أ- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

ب - شرح الأهداف وخطط المؤسسة للعاملين.

ج - نقل المعلومات والمعارف من فرد إلى آخر من أجل تحقيق التعاون.

د - توجيه سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف في أداء مهامهم، وتعرفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

هـ - تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين الأعضاء الإدارة العليا وخلق الثقة والاحترام بينهم.

و- يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم و مخاوفهم وثقتهم بالآخرين.

ز - توكي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال لتشجيع الآراء البناءة.

ي - يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم و مخاوفهم وثقتهم بالآخرين،

س - مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان .

ع - كذلك إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة وكذا عملية الحل لهذه النزعات.

ط - بإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر، وضرورة توفير شبكة الاتصال تقوم باستقطاب المعلومات التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتكيف في التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة.....¹

أنواع الاتصال المؤسسي (الإداري) وخصائصه

سنتناول في هذا جانب أنواع الاتصال المؤسسي وخصائصه وذلك من خلال نوعين وقسمين رئيسيين، وكل قسم يتضمن أنواع اتصال داخلي واتصال خارجي.

1- الاتصال الداخلي :

وهو الاتصال الذي يتم داخل نطاق التنظيم سواء كان ذلك بين أقسامه وفروعه المختلفة، أو بين العاملين به، وفي جميع المستويات.

1- بن يدي غالم، الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية، شهادة ماستر في علم الاجتماع، 2017، 2018.

ويمكن تقسيمه إلى نوعين : الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي .

1- الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (المؤسسة)، والذي يتم في إطار الأسس والقوانين، وحسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، ويعتبر الاتصال اتصالاً رسمياً لأنه يتم في جميع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة (المؤسسة).

يتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة.¹

هذا نوع من الاتصال اهتمت به المدرسة التقليدية واعترف به، حيث اعتبر أصحاب هذا الاتجاه الاتصال الرسمي بأنه الوحيد الذي يمكن من خلاله المنظمة، أن تحقق أهدافها والاتصال الرسمي يحدث عن طريق الموثيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية، فهو يتخذ نمطاً منظماً تسير وتتوزع عليه حركة المعلومات واللوائح التي تتدفق وفقها المعلومات، فهي تتخذ خطوطاً مسطرة حسب الرئاسي والتوزيع الرسمي للوظائف والأدوار داخل المؤسسة²

وتستند الاتصالات الرسمية إلى المتطلبات العملية والوظيفية للمؤسسة، أي أن وجود هيكل للاتصال الرسمي باختلاف أنواعه يصبح أمر ضروري لتنفيذ الخطط وتجسيد الأهداف المؤسساتية، ويأخذ الاتصال في الحالة نفسها أنواع وأنماط رسمية، بحيث يتم راسياً أفقياً

1- محمد فتحي،، مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر 2003، ص 105.

2 - غايات بوفلجة، مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 39.

عكسيا ويرى-روجرز- أنه يمكن هذا فهم هذا الهيكل من خلال أبعاده المختلفة كالمركزية والسلطة وطريقة اتخاذ القرارات .

تستند فعالية الاتصال الرسمي إلى عدة العوامل أهمها ما يلي:

- 1- أن تكون قنوات الاتصال واضحة ومنظمة عند جميع العاملين.
- 2 - دقة المعلومات وصحتها والعمل على تلافي التطبيقات المشبوهة.
- 3 - وجوب التقيد سلم الهرم الإداري أو السلطوي باستثناء الحالات غير العادية.
- 4 - وجوب استمرارية تدفق المعلومات.

أما تأثيره على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية.

أ- الاتصال ذي الاتجاه الواحد One-Way

ويتشابه هذا الاتصال في المؤسسة مع ما يقوم به المدير عند إعطاء أوامره، وتعليماته دون أن يكون للمرؤوسين فرصة المناقشة والاستفسار مما يؤثر سلبا على هؤلاء المرؤوسين. وهذا النوع من الاتصال يؤثر على العمال ، حيث يشعرون بالإحباط وعدم الثقة في قدراتهم ، وهذا كله ينعكس على انجاز وأداء أعمالهم.

ب - الاتصال في اتجاهين: Two -Ways

ويتمثل في إعطاء الفرصة للمرؤوسين في الرد على الرئيس بالاستفسار والإيضاح ، أو الرفض أو الاعتذار ويتميز بدقة المعلومات المتبادلة لإتاحة الفرصة للعامل ليناقد ويفهم ويستوضح وإصدار أحكام صحيحة على الرسالة وبذلك ترتفع ثقته بنفسه.

أ-الاتصال الهابط:

وهو اتصال داخلي رسمي.

ويعد هذا نوع الاتصالي من ابرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشارا في المؤسسات ،حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات. وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات بغية توضيح

أهداف المؤسسة

وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي:

1- إصدار الأوامر والتعليقات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين.

2- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.

3- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوبة تنفيذها .

4- إبلاغ مرؤوسي بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

بمعنى أن أهميته تكمن في إصدار التوجيهات والتعليمات، أي أن مركز اتخاذ القرار هو الذي

يحسم السلطة القانونية أو الرسمية، ولا بد أن تعطي له الأهمية، لان القيادة هي التي تطلع

العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها، وتغيرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل.

ومن خلال هذا نوع من الاتصال نستطيع تحديد نوع من الإدارة السائدة إن كانت إدارة

ديمقراطية أو تعسفية، وهو ينقل لنا صورة المسؤول الأول إلي باقي وحدات التنظيم، فان كان

يتصرف بالعنف أو التعسف فان هذا يولد شعورا لدى العاملين أو محاولة عدم الاحتكاك به

وهذا ما يؤثر على الاتصال الصاعد، الأمر الذي يؤدي إلي القمة عن القاعدة ويترتب عن هذا

نتائج سيئة ، الدور الذي يلعبه الاتصال الهابط هو نقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها التي يمثلها الموظفون.

إلا في كثير من المؤسسات والمنظمات على اختلافه أعمالها، غالبا ما يكون الاتصال فيها إلى الأسفل قليلا وغير كاف ودقيق الأمر الذي يؤدي إلى غياب وفقدان إلي البيانات والمعلومات عن أعمالها، وفي النهاية يؤدي إلى فشل الاتصال وفي بعض الأحيان فشل العمل كله... الخ

ب - الاتصال الصاعد :

ويتضمن الاتصال الصاعد ما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

- يمكن العاملين من التعبير عن مشاعرهم مما يحقق لهم إشباع الحاجات الاجتماعية لهم.

- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.

- يمكن الإدارة من التعرف على مدى تقبل العاملين لأهداف المنظمة ودرجة الرضا عنها.

- طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما¹.

1- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 547 .

ج- الاتصال الأفقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين نفس الأفراد على نفس المستوى، وهو أمر ضروري لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية بين المنظمة، يتم تبادل المعلومات. والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينهما، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتسيير وتدبير لحل المشكلات التي تهم بين الأطراف المعنية.

وكما يري " هنري فايول" أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات (الاتصالات) الإنسانية السلمية، مع مراعاة شرط بهذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط الاتصالات التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى.

ب - وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية.¹

الاتصال غير الرسمي:

إن عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى اتصالات غير الرسمية، والتي غالبا ما تكون لها أهمية الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال غير الرسمي تميلها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماط معينة من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية

1- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 11، 2004.

والثقة المتبادلة بين بعض العاملين ،وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه،ولذلك ينمو إلي

جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات غير الرسمية.

والاتصالات غير الرسمية قد تتم داخل التنظيم، فتكون اتصالات داخلية،وقد تتم خارج

التنظيم فتسمى اتصالات خارجية.

وتأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية،فقد تأخذ شكل

الاتصالات النازلة،والاتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال،كما يخلق روح

التعاون والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بثمرة أيسر أكثر فعالية ،وقد تأخذ شكل

الاتصالات الصاعدة،كأن يريد مهندس فني تقديم اقتراح إلي رئيسه بصفة غير رسميةالخ.

فوائد الاتصال غير الرسمي:

- أن الاتصالات غير الرسمية تسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة .

- كما يعتبر الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي عفوي عن عدة مشاكل وقضايا،هذا التعبير

يؤدي إلى إشباع حاجات نفسية أحسن من الاتصال الرسمي.

- توفير معلومات كافية والمشبعة لحاجة العاملين.

- أن الاتصالات غير الرسمية تسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة¹.

1 - محمود فهمي العطورز،العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات،عالم الكتب،القاهرة .ط1 ،1996،ص

أ- الإتصال الهابط:

وهو إتصال داخلي رسمي

ويعد هذا نوع الإتصالي من أبرز الإتصالات، وأكثرها انتشارا في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياستها ويتضمن هذا الإتصال ما يلي:¹

1- إصدار لأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين.

2- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.

3- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوبة تنفيذها.

4- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

الإتصال الخارجي: ويتمثل في كافة الإتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملين فيها مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنها أو المتعاملين معها أو من العامة من الناس وخارج المنظمة (المؤسسة)، ويمكن أن تأخذ هذه الإتصالات صيغ وأشكال مختلفة نظرا لتعدد الأطراف الخارجية التي تتصل بها المؤسسة، حيث تمتد عمليات الإتصال من المستهلكين إلى الوسطاء الحكومة والنقابات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل المنظمة²

2- محمد فتحي، مرجع سابق، ص 110، 111.

3- ثامرا لبيكري، الإتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2006، ص47، ص48.

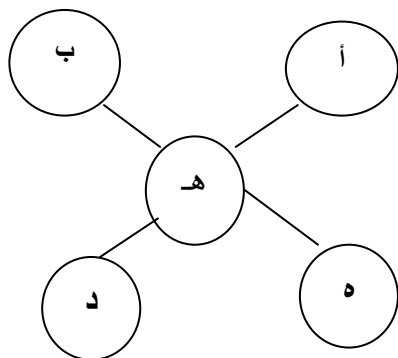
شبكات الاتصال

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكال مختلفة، يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال، والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا. وتمثل شبكة الاتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة.

ويتكون هذا النظام من شبكات الاتصال على مستوى الجماعات صغيرة الحجم، وشبكة اتصال أكبر على مستوى المنظمة، وتخدم شبكات الاتصال هذه في تدفق المعلومات وأيضا تخدم الهيكل التنظيمي، كما تخدم أيضا نماذج الاتصال على مستوى التقريب بين المعتقدات الثقافية، ونظام القيم مما يساعد المنظمة على العمل بفعالية خاصة في المنظمات المتعددة الجنسيات، حيث يشمل العديد من الثقافات المختلفة التي يقرب الاتصال فعال فيما بينهما.

أ- تتمحور الاتصالات وتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، القائد أو المدير، يصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وساء، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد، والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالا مباشرا، ولكن اتصالهم يكون من خلال

الفرد الموجود



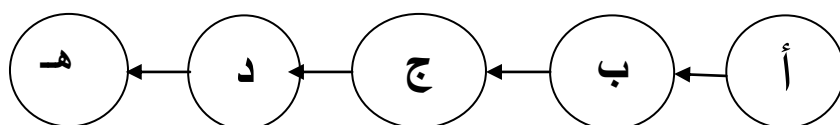
شكل رقم (1): شبكة اتصال العجلة

المصدر: خضير كاظم حمودة، مرجع سابق، ص 128

ب- اتصال السلسلة:

ويمثل هذا النمط من الاتصال، إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين- مساعديه- حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، يستطيع الرئيس-المدير- بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محددًا عادة.

الشكل رقم (12)

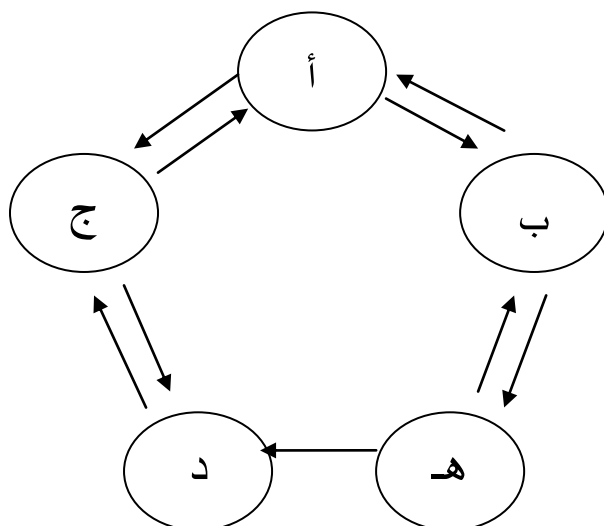


المصدر، خضير كاظم حمودة، السلوك لتنظيمي، مرجع سابق ص 128

ج- شبكة الاتصال الدائري :

ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال، بالاتصال شبه التام –الكامل- إذا يستطيع الرئيس (المدير) أن يتصل بمساعدين اثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا وشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (13) :



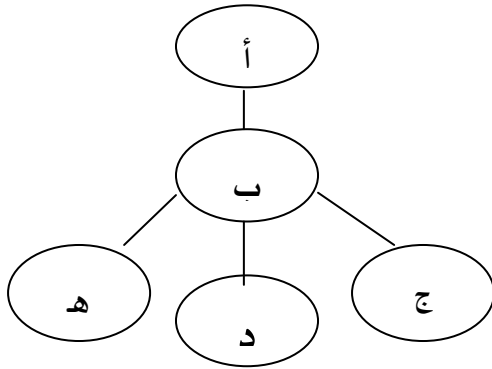
شبكة الاتصال الدائري.

المصدر: صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان

الأردن، ط2، 2004، ص59.

د- شبكة الاتصال العنقودي:

ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس - المدير- الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذا أن المدير- الرئيس- يتصل بمساعده، والمدير نفسه لا يستطيع بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعديه الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال، وشكل يوضح ذلك:



شكل رقم (4):

شبكة الاتصال العنقودي.

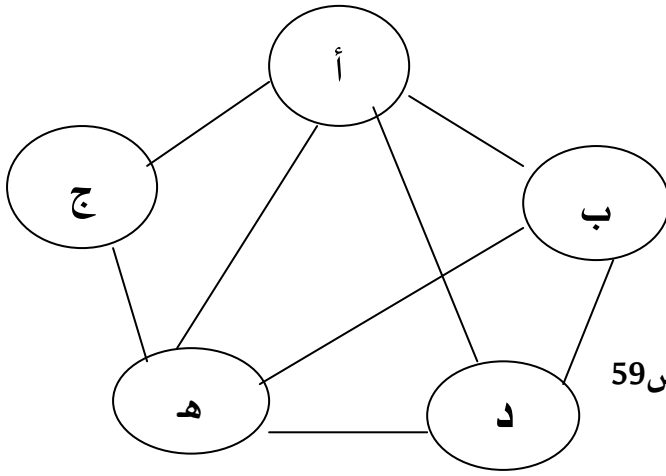
المصدر: خضير كاضم حمودة: المرجع سابق، ص 129

هـ - شبكة الاتصال النجمي (على شكل نجمة)

يمثل هذا نوع من الاتصال أكثر لأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن النمط من الاتصال يفترض أن العاملين في تحقيق سبل بين متساوية في الاتصال مع الباقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياسا بالأنماط الاتصالات الأخرى.

كما ذكرنا ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، ج، د، هـ، والرئيس الأعلى المباشر - أ - أو بشكل غير مباشر، عن طريق الرؤساء المباشرين (ب) (ج) للمرؤوسين (د)، (هـ) ، أو فيما بين الجماعة، بصرف النظر عن مراكزهم، فتكون بذلك شبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد

المجموعة كما يوضحه الشكل :



شكل رقم (15):

شبكة الاتصال النجمي.

المصدر، صالح خليل أبو أصبع، مرجع سابق، ص 59

خلاصة

الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات (المؤسسات) سواء كان مكتوباً أو شفويًا رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أوليات عمل المؤسسة وضمان نجاحها .

ولا يحدث الاتصال - عادة - من خلال قنوات الاتصال في المنظمة لمجرد نقل المعلومات والمعنى تفهمها، وإنما يحدث في عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على إحداث تغييرات مادية أو غير مادية بالمنظمة، فعملية الاتصال ليست لها قيمة إذا لم يتم تحقيق أي شيء من ورائها، وأن ن نظام الفعال هو ذلك النظام الذي يساعد على تغييرات إيجابية، ويساهم في عمل الأشياء، وفي تحقيق الأهداف على الوجه المرغوب، وخلق شعور بزيادة الإنتاج لدى العاملين لأن هذا النظام يجعل العاملين يشعرون أنهم جزء متكامل من النظام الاتصالي الكلي بالمنظمة،

الفصل الثالث

تمهيد

1. أهمية الاتصال في المجالات والعمليات الإدارية
2. نظام المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية
3. دور الاتصال في إرساء العلاقات الإنسانية
4. فعالية عملية الاتصال وزيادة فعاليته
5. لمحة عن مؤسسة ADE (سيور)
6. تحليل دراسات ميدانية سابقة

الخاتمة

ملاحق ومراجع

تمهيد

بعد تطرقنا إلى الفصل الثاني لأهمية الاتصال وغيرها، سنتناول في الفصل الثالث أهمية الاتصال في المجالات والعمليات الإدارية، نظام المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائري، دور الاتصال في إرساء العلاقات الإنسانية، فعالية عملية الاتصال وزيادة فعاليته، نظام المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية، دور الاتصال في إرساء العلاقات الإنسانية، وعليه سنتناول في هذا الفصل، لمحة عن مؤسسة (ADE سيور) دراسات سابقة عن هذا الموضوع.

❖ أهمية الاتصال في المجالات والعمليات الإدارية

تعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوي البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة، كما أن هذه الموارد - البشرية والمادية - تطبق أو تدير بأكثر من أسلوب، ولهذا نجد أنها تختار أو تفضل أحسن السبل للإدارة تنطوي على عملية الاتصال وباستمرار وفعالية لتحقيق الأهداف المرغوبة ويمكن أن نوضح أهمية الاتصالات في المجالات من خلال العمليات والوظائف.

فالتنسيق الجيد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفعاليتها، ذلك أن عملية الاتصال تمثل مسار الربط الذي يجمع بين كافة المستويات التنظيمية، وتعتبر عملية الاتصال من الأمور التي تعني بها الإدارة، فضلا عن كونها تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، فإنها تمثل الجهاز العصبي للمنظمة، والتي تعبت فيها الحياة وتدفعها اقترابا نحو الهدف.

وتبدي أهميته في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية أخرى، فمن الناحية الأولى نجد أن الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة، ومعرفة المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط، فضلا عن أن وجود الاتصال الجيد والفعال يساعد القائمين على تنفيذ الخطة من أهدافها بشكل واضح لا لبس فيه.

ومن ناحية ثانية ، فإن فعالية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته، فالإداري يستطيع أن يؤدي وظيفة في الرقابة بطريقة صحيحة ومثمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة وفعالة للاتصال يجمع عن طريقها أو من خلالها بين أرجاء التنظيم، ولا شك أن الاتصال تزداد أهميته باتساع وكبر حجم التنظيم وتعدد فروع.

وفي الأخير نقول بان للاتصال دور هام في التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة وغيرها، و يمكن أن نوضع أهميته في المجالات الإدارية من خلال العمليات و الوظائف التالية :

أ- الاتصال يعمل على رفع الكفاية الإنتاجية و دعم العلاقات الإنسانية.

ب - الاتصال أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.

ج - إنها أداة فعالة لمواجهة أية شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها.

د - تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعي بإزالة العوائق التي تعترض العملية الاتصال.

ح - إصدار الأوامر والتعليمات وتحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

❖ نظام المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية:

هذه الوضعية بكل ثقلها يمكن أن يتصورها الشخص في المؤسسات الصناعية الجزائرية لكل ما يمكن أن تتولد عنها من صراعات وإختلالات بين الجماعات، نظرا لغياب الاتصال الحقيقي الموجه إلى التنسيق بين القوي وجمعها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، أو من أجل توفير معلومات تعتبر كمدخلات أساسية في إعداد مختلف القرارات والخطط الإستراتيجية و غير الإستراتيجية في المؤسسة .

ومن مختلف الدراسات التي تمت على وضعيات المؤسسات الوطنية يمكن أن نلاحظ الاتفاق شبه التام حول هذا المشكل فيما يتعلق بالمعلومات والاتصال، وهو ناتج عن البيروقراطية وضعف الهياكل الإطارات التي تكونها، فنظام المعلومات الحالي في المؤسسة يتميز بالعديد من النقائص

- عدم وجود المعلومات.

- عدم كفاءة أو نقص مهام مراجعة ومراقبة المعلومات.

- الاتجاه نحو الاحتفاظ بالمعلومات من طرف بعض الهياكل التي لا تقبل إيصالها إلا إذا فرضت عليها إجبارية ذلك من السلطات الأعلى منها.

- سوء حركة المعلومات سواء عموديا أو أفقيا.

عدم عودة المعلومات (feedback) يؤدي بالهيئات التي تصدرها إلى عدم اعتبارها أهمية مجال المعلومات.....الخ. إلا أن هذا النظام في أغلب المؤسسات الاقتصادية الوطنية، الذي يتميز

بالثقل والطول ونقص الفعالية، أصبحت المعلومات في كثير من الأحيان مصدرا للسلطة، وممثلة المعلومات التي يوصلها إلى غيره، حتى ولو كان ذلك في صالح المؤسسة وصالحه الخاص والمجتمع.¹

دور الاتصال في إرساء العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية توجد حيثما يوجد الأفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة، كما تعتبر العلاقات أهم مشكلات الإدارية الحديثة، فقد كانت نتائج الأبحاث والتي قام بها إلتون مايو وزملائه - نقطة تحول كبيرة ورئيسية في فتح الطريق للعلاقات الإنسانية التي تعتبر الهدف الأساسي لمعاملات الناس أثناء العمل لا بوصفهم أفراد، بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، ولن يتحقق الأداء الفعال إذا توافر لأعضاء الجماعة جو إنساني يسمح لهم بالتعاون الحيوي.

كذلك لبد على الإدارة أن تهت بالوقوف على ما يدفع الأفراد إلى العمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من الجهود التلقائية فيه بروح عالية من الرضي، وفي ظل من التعاون والتوافق، واعتراف الإدارة بمشاعرهم كأدميين قبل أن يكونوا عاملين. فالفرد يأتي حاملا بين طيات نفسه تاريخا طويلا من الثقافة العادات والتقاليد والأمانى والمشكلات، والمتاعب والتجارب والخبرات وغير ذلك من أمور الحياة، فهو ليس مجرد الهيكل الآلي الذي أتى إلى عمله ليؤدي مسؤولياته المكلف بأدائها، بل هو الوحدة الإنسانية المركبة من هذه العناصر كلها والتي لا يمكن فصلها عن الجو العمل.

1 - ناصر دادى عدون، المرجع السابق، ص 155، 156.

ويرى . William Scott أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، وزيادة الفعالية التنظيمية، وإلى وجود أفراد سعداء يشعرون بالرضا في أعمالهم .

وعليه فإذا أرادت الإدارة ممارسة العلاقات الإنسانية بنجاح فإنها تحتاج إلى برنامج لكيفية أداء الوظيفة لتنمية وتثبيت واستخدام القوى العاملة بغرض المساهمة في إيجاد علاقات إنسانية أفضل تساعد في بناء قوة عاملة راضية ومنتجة.

ويؤكد كل من - Parker و Kle mai - ، على استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في إشراف والإدارة، وعلى أن وسيلة الإدارة لتحقيق مرتفعة وريح أعلى يتحقق من خلال تحسينها، ورفعها لمعنوية العاملين. كذلك فإن ارتفاع الروح المعنوية تعود إلى شعورهم بانتمائهم إلى جماعة من الأفراد يجمعهم مكان واحد يزاولون فيه نشاطاتهم ، كما يشعرون بالنجاح في تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية بينهم.

هذه العلاقات التي تجعل الجو التنظيمي- جو العمل - أمامهم محبوبا ومقبولا، حيث تدخل السرور والرضا في نفوسهم فيقبلون على العمل بروح عالية وبحيوية كبيرة، كما تلعب الإدارة دور كبير في خلق هذا الجو عن طريق حل الخلافات والنزاعات وتصفيتها بين العمال، وتعمل على نشر الروح الاجتماعية بينهم بواسطة الاجتماعات والحفلات، والرحلات وكل ما يوطد العلاقات بين أفرادها، ويزيد من التآلف فيما بينهم، وهكذا تكون الإدارة قد أدت دورها وأعطت لنفسها الصفة الديمقراطية. وكذلك على المديرين عدم إهمال الوظيفة الإنسانية وانتشارها بين الأفراد وكذلك على المديرين عدم إهمال الوظيفة الإنسانية وانتشارها بين الأفراد .

وتحاول العلاقات الإنسانية من خلال عملية الاتصالات التي تتم بين العمال والإدارة أو بين العمال أنفسهم، وهي تدرس ديناميكية الجماعة أي أن تجعل ميول واتجاهات المجموعة موجهة نحو تحقيق الأهداف فالإتصال الفعال هو أساس النظم الاجتماعية، وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات،¹

❖ فعالية عملية الإتصال وزيادة فعاليته.

إن أي نشاط داخل المنظمة يقوم أساساً على مدى توفير المعلومات، ، بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإتصال، وبالإضافة إلى ذلك فإن لعملية الإتصال دور هام في التأثير على بيئة العمل من خلال تزويدهم بالمعلومات الكفيلة بتعريفهم بواجباتهم وسلوكياتهم، كذلك فالإتصال إلى جانب ضرورته في عملية اتخاذ القرار فإنه ضروري أيضاً لتحسين العلاقات الإنسانية. وجو العمل داخل المنظمة، كذلك ضرورة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، وتحقيق التكامل والانسجام بين جهود عدد كبير من الأفراد يعملون لتحقيق هدف مشترك، يتطلب تبادل مستمر للمعلومات فيما بينهم، كذلك يسمح الإتصال في إحكام الرقابة حول سير العمل داخل المنظمة، فالمعلومات والتقارير تصل تبعاً إلى الإدارة العامة حول سير العمل، ومستويات الأداء المحققة، تسمح بالوقوف على مواطن الداء والضعف داخل المنظمة، ومنه إمكانية علاجها وتقويمها.

1 - صلاح الشناوي ، مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص، 217.

وتعتمد فعالية الاتصالات على العوامل التالية¹:

- تكييف المعلومات وفقا لمستقبلها وليس كما يراها المرسل
- إرسال المعلومات بكميات تسمح للمرسل إليه من فهمها واستيعابها.
- إذا كان الاتصال بهدف تغيير اتجاهات المتصل به، فيجب أن متذكر أن الاتجاهات يصعب تغييرها وتغييرها واعتماد الطرق غير المباشرة.
- يجب أن يكون محتوى الرسالة ثري من حيث المعلومات الجديدة بالنسبة للمرسل إليه، والإ كانت مجرد ضوضاء لا فائدة منها.
- يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي.
- يجب أن تكون الرسالة من حيث المحتوى واضحة لا تقبل تأويلات أو احتمالات تفسير

خاطئة

- ويطلق عليه أيضا في أدبيات الإدارة بالوصايا العشر للاتصال الجيد، والتي وضعتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية، والتي ذكرها كل من روبرت أدنر Adner Robert، وزميله موريس ولف Morris Wolf. - في خطط جيدة قبل إتصالك.

1- سهيل فهد السلامة، نظم الاتصالات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد، 140، 1985، 46.

- حلل الفكرة التي تنوي نقلها، وأعرف أهدافها واتجاهات من سيتأثرون في الإتصال.
- إسأل نفسك ما لذي تريد تحقيقه من وراء ذلك الإتصال.
- تأكد دائما من ظروف الجماعات المستهدفة في الإتصال، ومدى سرية الإتصال أو علانيته.
- استشير الآخرين في عملية الإتصال، استشر المعنيين في الأمر لكي تلزمهم أدبيا في تحقيق أهداف الإتصال.
- حافظ على لهجتك متجنباً الصوت المرتفع أو الضعيف.
- خاطب الأفراد بحاجتهم.
- قارن أقوالك بأفعالك، إذ ما يقنع العاملين هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله.
- كن مستمعا جيدا.¹

1 - سنان الموسى، الإدارة المعاصرة، مرجع السابق، ص207.

لمحة تاريخية عن المؤسسة وتنظيمها الحالي:

إن الحديث عن الجزائر للمياه يؤدي بنا لمراعاة عدة نقاط أساسية نذكر منها لمحة تاريخية عن المؤسسة كيفية تشكيلها ، تطورها مهامها، تنظيمها الداخلي وكيفية هيكلتها وتقسيماتها الداخلية ، وهذا بإتباع التقسيم التالي:

الفرع الأول: اللوحة التاريخية: لقد تم إنشاء الشركة العمومية الاقتصادية لوهان EPEOR في إطار المرسوم الرئاسي رقم 80-240 المؤرخ في 14-10-1980 والمتعلق بإعادة هيكلية الشركات الوطنية بالمخطط الخماسي الأول (1980-1984) الذي هدف لإعادة هيكلية الشركات العمومية الاقتصادية، أي جعلها أكثر تخصصا لمواجهة الصعوبات التي كانت تواجهها كالمديونية الكبيرة التي كانت تعاني منها نتيجة التحديد المسبق للأسعار من قبل الدولة تعزيزا للاشتراكية، فارتبط اسمها بكل ما هو ضروري لإيصال مياه الشرب للمواطنين هدفها في ذلك تحقيق المصلحة العامة. وبصدور المرسوم الرئاسي رقم 83-340 المؤرخ في 14-05-1983 تم إنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية لوهان EPEOR كإعادة هيكلية لشركة SO.NA.DE ودخلت EPEOR في حيز العمل في 01-01-1981 فجمع نشاط الشركة الوطنية لتوزيع المياه الصالحة للشرب والصناعة SO.NA.DE والبلديات التي كانت تتميز بالتسيير الذاتي لمواردها المائية .

قام المشروع الجزائري بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 01-101- المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق ل 21 - 04-2001 الجريدة الرسمية رقم 23 لسنة 2001 أنشئ بموجب مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع ذات استقلال المالي تدعي الجزائرية للمياه A.D.E . كإعادة هيكلية للشركة العمومية الاقتصادية لوهان EPEOR. وتوضع هذه المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية.

أما عن مهام الرئيسية للمياه فبموجب قرار حكومي مؤرخ في نوفمبر 2001 تم حل المؤسسات الوطنية للمياه وإنشاء الجزائرية للمياه ، 21 مؤسسة للمياه الموجهة للبيوت والصناعة ، 935 وكالة بلدية إلى جانب وكالة المياه صالحة للشرب،

الفرع الثاني: تنظيم وهيكل المؤسسة

أما عن التنظيم والهيكل ، فتعتبر المؤسسة العمومية ذات طابع تجاري وصناعي الجزائرية للمياه إحدى الوكالات الجهوية لوزارة الموارد المائية وفق التقسيم التالي:

وزارة الموارد المائية	
الوكالات الجهوية	الوكالات الوطنية
DHW: المديريات الولائية للري	ANRH: الوكالة الوطنية للموارد المائية
ABH: وكالة الأحواض الهيدرو جغرافية	ATNB : الوكالة الوطنية للسدود والتحويلات
	ADE: الجزائرية للمياه
	ONA: الديوان الوطني للتطهير
	ONID: الديوان الوطني للسقي وصرف المياه
	OPI: دواوين مساحات الري

أما عن تنظيم الداخلي للمديرية الجهوية لمنطقة وهران فلها تقسيم خاص بها تبعا لخصوصية الدور مخصص لها، وهو المتابعة والإشراف والمراقبة على كل منطقة وهران، فقسمت المديرية ل 06 دوائر يشرف عليها المدير العام لمنطقة وهران يساعده في ذلك (4) أشخاص وهم مساعد أمن دمة المالية الذي يتابع الأموال تدخل في ذمة المؤسسة وما تم صرفه منها.

خلية مراقبة الجهوية لمختلف الحسابات التي تقوم بها المؤسسة، المراقبة التسيير المركزي ومندوب المديرية الجهوية لمنطقة وهران المكلف بالاتصال (Communication) .

أما عن تقسيم الداخلي للدوائر (Départements). فهو كالتالي:

1) دائرة الإدارة والوسائل Département Administration et Moyens وهي مكلفة بأربعة مهام:

أولاً: القانون والمنازعات والتي يشرف عليها إطار مختص مع مساعدين.

ثانياً: مندوب الإدارة الجهوية مكلف بالوسائل العامة التي يحتاجها العمال لأداء العمل من حيث الدراسة والتخطيط.

ثالثاً: مندوب الإدارة الجهوية مكلف بتسيير الذمة المالية.

رابعاً: مندوب الإدارة الجهوية مكلف بالمشتريات.

2) دائرة المالية والمحاسبة Département Finances et Comptabilités تضم هذه الدائرة كل من مساعد المديرية مكلف بالمالية والميزانية، ومساعد المديرية مكلف بالمحاسبة العامة ومساعد المديرية المكلف بالمالية.

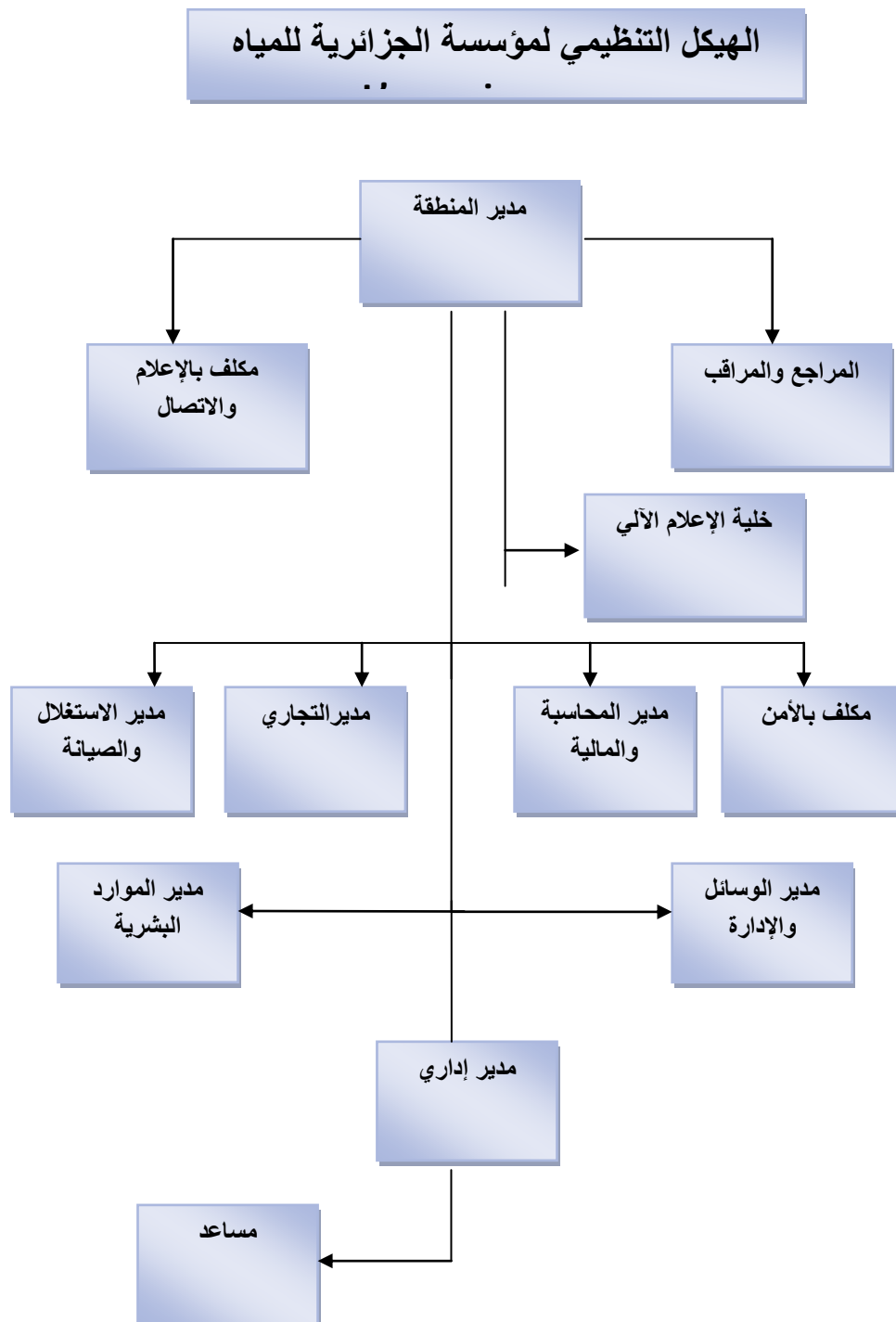
3) Départements Ressources Humaines دائرة الموارد البشرية والتكوين **et Formation** تتظم هذه الدائرة كل من مساعد المديرية للموارد البشرية والتكوين، مندوب المديرية مكلف بالتكوين ومندوب المديرية مكلف بتسيير المستخدمين والأجر.

4) Département Exploitation et Maintenance دائرة الاستغلال والصيانة يسير هذه الدائرة إطار وهو مكلف بمتابعة جميع عمليات المراقبة الدورية لمختلف المعدات الخاصة بالمؤسسة

5) Département Commerciale et informatique : دائرة التجارة والإعلام الآلي تقوم بدفع الفواتير من جهة أخرى تجمع هذه الدائرة مساعد المديرية مكلف بالإعلام الآلي ومساعد المديرية مكلف بالتجارة.

6) Département d'études et réalisation مديرية الدراسات والتنفيذ والتي تتابع إعادة وتنفيذ مختلف المشاريع الخاصة بالمؤسسة والتي تكون طرف فيها

الهيكل التنظيمي (l'organigramme) لمؤسسة الجزائرية للمياه:



❖ تحليل دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية " مجبر تامي نموذجاً:

دراسة الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بعين الترك، انطلاقاً من الفرضيات وبعد توزيع الاستمارة في المستشفى وبعد تحليل الاستبيان ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية " مجبر تامي" في تحسن وتطور مستمر. فالمؤسسة تتوفر على نظام اتصالي فعال الذي يلعب دور حاسماً في التأثير على الكفاءة و فعالية الاتصالات وتبادل الآراء والأفكار. هذا ما ساعد على الانسجام والتجانس بين العمال وخلق نوع من الاحترام والثقة والتعاون وتشكيل علاقة ودية بينها وجعل سبل استقبال الرسالة واستيعاب معانيها بدقة ووضوح.

وتم الملاحظة أن داخل هذه المؤسسة وجود بعض المعوقات التي تعيق السير الحسن للاتصال تتمثل في فارق الرتبة في المهنة ونقص الإمكانيات الحديثة وعوائق إدارية، إذ أن الإتصال الموجود فيها قائم على اتجاهين الاتجاه الصاعد وهذا لأخذ بعين الاعتبار آراء العمال واقتراحاتهم تجاه النازل (لتلقي التعليمات والأوامر) وهذا ما يدل أن هناك علاقة قوية ما بين المدير والعمال . ولا تعتمد هذه المؤسسة على الاتصال الرسمي فقط بل يوجد نوعين من الاتصالات: الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية فقط. وهذا راجع لطبيعة المكان الخاص بالعمل .

فالاتصال يعتبر احد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها .

ففعلية الاتصالات بشكل عام تعتبر الوسيلة أو السبل لانتقال المعلومات وتوصيل الأفكار بأسلوب محددة وبوسائل مختلفة والغرض منها تعزيز العلاقات والمنفعة المادية وغير المادية لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا كاستنتاج للفرضية الأولى "الاتصال الفعال يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها".

وكنتيجة للفرضية الثانية القائلة أن "تطور وسائل الاتصال يساهم في تحسن الاتصال الداخلي للمؤسسة" يمكن القول أن هذه المؤسسة الإستشفائية تعتمد على الوسائل البسيطة المعتادة عليها لا تعتمد على الوسائل التقنية الحديثة، فلماذا يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة لتوفير جميع الوسائل والتقنيات الحديثة والمتطورة للاتصال. لمساعدة العمال على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وريح الوقت اللازم لإنجاز الأعمال الموجهة داخل المستشفى.

فوسائل الاتصال الحديثة التي يتم بواسطتها إرسال المعلومات ونشرها وتدفعها في المنظمة تلعب دورا هاما وحيويا في نجاح المؤسسة¹.

1 – مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم، الإتصال الداخلي دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية، دراسة الميدانية "مجبر تامي نموذجاً"، 2018.2017.

❖ تحليل دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز- غليزان-

من خلال تحليل المقابلات وانطلاقاً من إشكالية البحث وفرضياته فقد كانت النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: " تعدد أنواع الإتصال يساهم بشكل كبير في تنظيم العمل بين موظفين المؤسسة".

أن أنواع الإتصال يؤدي إلى تنظيم العمل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة وذلك من خلال إبلاغ العاملين بالقرارات وتقديم اللإقتراحات حول التنظيم العمل وعقد الإجتماعات الرسمية وقد أكدوا بعض المبحوثين أن أساليب الاتصال مع الرؤساء وهو الاتصال المباشر من الوسائل الهامة لتواصل معهم وهذا لسرعتها على الحصول على ردة فعل الرؤساء حول المواضيع المقترحة إضافة إلى وسيلة LOTOS NOT وهي وسيلة إلكترونية لتسيير تبادل المعلومات وتسهيل العمل الجماعي. أن الفرضية الأولى تحققت وهذا نتيجة لتنظيم العمل وأحدها بعين الاعتبار إضافة إلى الاعتماد على التقارير والحوارات المباشرة والاجتماعات كأفضل وسائل الإتصال بين العاملين والرؤساء داخل المؤسسة.

أما نتيجة الدراسة المتعلقة بالفرضية الثانية: "ضرورة تدريب العاملين للاستفادة الجيدة من الإتصال لتحقيق أهداف المؤسسة". والتي مفادها أن الإتصال له الدور في التسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال تدريب العاملين وهذا يساعد على تنمية خبرات مختلفة لدى العاملين وزيادة تحسين الأداء مما يزيد من ولاء المؤسسة، ويتمثل دور الإتصال في تحسين أداء العاملين من خلال معرفة رغباتهم وحاجياتهم ومعرفة الأسباب ضعف الأداء وأن العامل له دور أساسي في الاتصالات من خلال الحوارات المنتظمة والدورات التكوينية في الإتصال

ومما سبق فإن فرضية الثانية تحققت وهذا الاهتمام المؤسسة بتدريب عاملها ودوره في زيادة أدائهم من خلال التحفيز المقدمة له.¹

1- يحي لحسن سعدية، دور الإتصال في تسيير الموارد البشرية، شهادة ماستر، علم الإجتماع عمل وتنظيم، 2017-2018 .

تحليل دراسة ميدانية بالمؤسسة Trafilor Filiale De TPL بولاية

وهران.

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة الحديد والصلب Trafilor Filiale De TPL بولاية وهران وانطلاقا من الفرضيات أن كلما كان هناك تنظيم ناجح داخل المؤسسة، كان هناك اعتماد على الاتصال. وعليه كانت نتائج دراسته وبالاعتماد على تقنية الملاحظة والاستمارة وتحليلها وعليه يمكن القول أن في المؤسسة - تروفيلور- هنا كالاهتمام نوعا ما بالعملية الإتصال داخل المؤسسة لأنه يساعد في الأداء العمل بطريقة منظمة وحسب ما لوحظا أن الإتصال داخل هذه المنظمة هو الإتصال الغير الرسمي أما الإتصال الرسمي فهي تعتمد عليه فقط عند الحاجة.

وأن داخل هذه المؤسسة هناك الإتصال صاعد - لجوء العمال إلي الرؤساء هم - أما فيما يخص الإتصال النازل فهو تعتمد عليه الإدارة لإعطاء الأوامر والتعليمات. حيث يرى العمال الإتصال عامل لرفع مستوى وقدراتهم ، ويجعل منهم أعضاء فعالين داخل المؤسسة وأن الإتصال مكمل لعملية التنظيم وذلك من خلال متابعة مختلف المهام الموكلة لكل الفرد أو العمل داخل هذه المؤسسة وكما يعتبر الإتصال هو ضامن لسير العمل بطريقة محددة وفي وقت مخصص له.

وأن الإتصال هو عامل لرفع مستوى العمال ويجعل هناك تبادل أفكار والأراء بين العمال، فلماذا من ضروري على المؤسسة الاعتماد عليه من أجل خلق جو من العمل وكذا

الانسجام بين العمال وشعورهم بالانتماء داخل المؤسسة ويكون هناك نوع من التكامل والتناسق والإنفاق حول الأهداف المسطرة لتحقيقها .

وأنة لا يمكن في تجسيد أهداف التنظيم إلا وبرجوع إلى أو حامل لهذا التنظيم ألا وهو الإتصال. إلا أن داخل المؤسسة - تروفيلور- وحسب آراء العمال أن هذه المؤسسة تفتقد لوسائل الاتصال الحديثة وهذا ناتج لبنية تحتية القديمة.¹

1- حمزة محمد الأمين التنظيم وعملية الإتصال داخل المؤسسة ،شهادة ماستر المؤسسة حديد وصلب TRAFILOR . 2017.2016 FILIALE DE TLP

❖ تحليل ومناقشة دراسة ميدانية بلدية أميه ونسة- ولاية الوادي

1 - أنماط الإتصال التنظيمي في الإدارة المحلية ببلدية- أميه ونسة - ولاية الوادي-

فمن خلاله تحاول هذه الدراسة تشخيص الإتصال بين الإدارة والموظفة ويظهر ذلك من خلال جملة من المؤشرات التي مثلتها أسئلة الاستمارة وهذه المؤشرات وهي اهتمام الإدارة بوصول المعلومات والقرارات وفعالية الإتصال بين الرئيس والمرؤوس وكيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية وهذه المؤشرات معبرة عنها في الأسئلة من رقم (7.6.5) وأساليب الإتصال بالمسؤول، وكيفية الإتصال بين الموظفين ووصف العلاقة بين الموظفين، ومدى مساهمة الإتصال غير الرسمي في توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين معبرة عنها في الأسئلة من رقم (11.10.9.8).

بعد تفريغ البيانات اتضح أن أغلبية المبحوثين بنسبة (75%) حسب الجدول رقم (5) أقروا بأن غالبا الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كافة المستويات. فهي تهتم بالإطارات والإداريين وغيرها فهي تعطي أهمية المستويات الدنيا أيضا .

أنماط الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية لبلدية أمية ونسه - الوادي .

جدول رقم (5) يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات .

النسبة %	التكرار	البيان
15%	6	دائما
75%	30	غالبا
7%	3	أحيانا
2.5	1	أبدا
100%	40	المجموع

وهذا من عوامل التي تؤدي الموظفين إلى الإستقرار في العمل وأداء عملهم بطريقة جيدة.

مناقشة فرضية الثانية.

2 - الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية - بلدية أمية

ونسه - الوادي -

كشفت نتائج تساؤلات الفرضية الثانية على ما يلي: ومن خلال الجدول رقم (12) أجاب

أفراد العينة.

وجود صعوبات تعيق الاتصال بين الأفراد والإدارة وقد قدرت بنسبة 28.5% وهذا راجع إلى

صعوبات تمثلت في الصعوبات التنظيمية بنسبة 57.5% ويوضح الجدول رقم (13) .

يوضح التعداد في المستويات الإدارية يؤثر على مصداقية الرسالة.

النسبة %		التكرار		البيان	
2/5 %	82.5 %	1	33	سوء طباعة الرسالة	نعم
77.5 %		31		طول مدة وصول الرسالة	
2.5 %		1		مضمون الرسالة غموض	
17.5 %		7		لا	
100 %		40		المجموع	

أن تعدد المستويات الإدارية يشير على مصداقية الرسالة بنسبة 82.5%

وهذا راجع إلى سبب في ذلك إلى طول مدة وصول الرسالة وأن هناك معوقات تعيق اتصال

الموظفين داخل البلدية وتبين أن أفراد العينة الذين أجابوا بنعم تقدر نسبتهم 72.5% وقد

تمثلت المعوقات في خلق تكتلات داخل البلدية بنسبة 37.5%.

❖ تحليل نتائج دراسة الميدانية التي تدور حول واقع الإتصال الداخلي في

المؤسسة - الإستشفائية - محمد بوضياف البويرة النتائج الجزئية التي

أجيببت عن تساؤلات الدراسة.

- من خلال نتائج التي أجريت على أفراد العينة تبين أن الإتصال الداخلي ضروري وهام في المؤسسة وذلك حسب متغير الأقدية في العمل 50% حيث يعمل على زيادة التنسيق بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية.

- أن المؤسسة لا تقوم بعملية المراجعة حول فكرة تعميم أهمية الإتصال الداخلي وهذا ما بين لنا حسب متغير الأقدمية.

- أن العمال في المؤسسة يستعملون الهاتف، ولأنها الوسيلة الأكثر انتشارا في المؤسسة استعمالا وذلك حسب متغير المستوى الوظيفي بنسبة 50%.

- تتواجد في المؤسسة خلية الإتصال تقوم بتنظيم الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين

والعكس وذلك حسب متغير المستوى الوظيفي بنسبة 70%.....¹

1- صونيه بانوح، لطيفة بومكاز شهادة ماستر في الإعلام والاتصال. واقع الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية، 2017، 2018 .

خاتمة

تدور الدراسة الراهنة حول موضوع تناوله الكثير من العلماء والباحثين في الاختصاصات مختلفة من علم الاجتماع عمل وتنظيم، الإتصال، إدارة... فالإتصال يعتبر عصب العملية الإدارية بأبعادها المختلفة، فهو ضروري في جميع المنظمات مهما اختلف نوعها ونشاطها، هذه التنظيمات ليست منعزلة عن المجتمع الكلي بل هي جزء منه.

ففعاليته تعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يجب أن تتوافر للمؤسسة القدرة على استخدام وسائل الإتصال الحديثة ضمانا لوصول البيانات والمعلومات بوضوح وبالسرية المناسبة. كما أنه يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لمشاكلهم وشكاويهم. وهذه عملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة وبالتالي إشاعة جو تعاوني الذي إلى اتخاذ قرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف.

ومن هنا تتضح أهمية وفعالية الإتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة بأنواعها، فما يهمنا هنا هو إمكانية تحقيق فعالية اتصالية بين العمال والإدارة، ونقصد هنا بفاعلية الإتصال أن يكون فعال في جميع الاتجاهات ويحقق الاستمرارية العلاقة بينهم، ومن هنا تتضح أهمية وفعالية الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة .

ومن خلال هذه الدراسة نستخلص ن المؤسسة مهما كانت طبيعتها تحتاج وبقوة إلى وجود الإتصال والذي هو جملة من الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة (المنظمة) .

إن الإتصال يؤدي مهمة حيوية في تحقيق التكامل والتوازن بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، ونقل المعلومات بين جميع المستويات من قمة السلم المهني وصولاً لقاعدته.

والإتصال يعيد الاعتبار للعنصر البشري في المؤسسة كونه يلعب دوراً فعالاً في الرفع من مستوى الأداء لدى العمال ومنه تحقيق أهداف المؤسسة، إن بقاء المؤسسة مرهون بفاعلية الإتصال ، هذه الفعالية التي تمكن كل عامل داخل المؤسسة من الانصهار في منصب عمله وسط العمل واستيعاب محتوى المهام المخولة إليه وتدعيم اتصالاته المستمرة بباقي العمال، حيث الكل بأسرة تجمعها الثقة المتبادلة بين الأفراد، والهدف المشترك بينهم على هذا النحو يطور الإتصال والمهارات يقوي معنويات، وأداء العمال، ويحفزهم على العمل ويبعث فيهم الوحدة والانسجام.

وتعد فعالية الإتصال التنظيمي شريان ،حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها .بل إنه من الصعب أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنقل معلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء ومرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها ،فالاتصال للمنظمة مثل دم للإنسان، وهو عبارة عن عملية تفاعلا اجتماعي تهدف الى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى تماسك و ترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الإجتماعية، ولا شك الإتصال

الواحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتمام كبير من المبحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم إجتماع الإتصال و في مجال الإدارة والتنظيم، أو مجال العلوم الإعلام والاتصال وما إلى ذلك...

تعتبر فعالية الإتصال ميزة من مميزات المجتمعات الحديثة، ورمز من الرموز التطور والتقدم الحضاري، ومعيار مهما لقياس تحضر الشعوب أو تخلفها ، ووسيلة للتعرف على آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا والمعرفة العلمية .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران

احمد بن احمد2

استمارة بحث

فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة

دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية للمياه "ADE" . "سيور"

تهدف هذه الاستمارة إلى دراسة ميدانية لمعرفة فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة
"ADE" "سيور"

ولذا نرجو منكم التعاون معنا وبكل موضوعية، مع العلم أن هذه المعلومات سرية لا تستخدم
إلى أغراض البحث العلمي لذا نرجو منكم الإجابة على كل الأسئلة . ونكون جد شاكرين إذا
وافقتم على ملئ هذه الاستمارة.

تحت إشراف :

أ.مولاي الحاج مراد

من إعداد طالبتين:

بن ودان فاطمة الزهراء

رمول نسرين

السنة الدراسية :

2020/2019



Bulletin ADE

L'algérienne des eaux

Janvier - Avril 2007

Direction Régionale d'Oran

Du foot à l'occasion de la journée mondiale de l'eau 2007



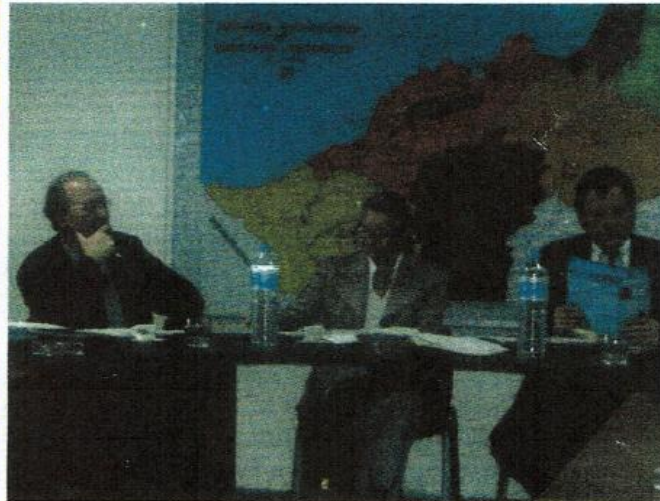
Journée mondiale de l'eau

A Oran
Un programme très riche

L'unité Saida...
Exposition et sortie

L'unité de Tlemcen à
l'université

Les scouts à la station de
dessalement de Bouzedjar



Un appui institutionnel à l'ADE

FORMATION

- La gestion du contentieux social
- Séminaire international sur la gestion de l'eau
- Les nouveaux directeurs en formation

**La convention collective...
du nouveau pour les travailleurs**



الجزائرية للمياه

EP. L'ALGÉRIENNE DES EAUX

Direction Générale

03 rue du Caire, Kouba, Alger
BP 548 Kouba
Tél. : 213 (0) 21.28.28.07 / 021.28.10.07
Fax : 213 (0) 21.28.10.06 / 021.68.90.97
E-mail : dg@algerienne-des-eaux.com.dz

Agences Régionales

- Agence Régionale d'Alger**
97 Parc Ben Omar 16050 Kouba, BP 249 Kouba, Alger
Tél. : 213 (0) 21.28.70.37
Fax : 213 (0) 21.29.71.71
- Agence Régionale d'Oran**
5, rue des frères Bouchakour - Oran
Tél. : 213 (0) 41.34.23.21 / 041.34.06.89
Fax : 213 (0) 41.34.06.86
- Agence Régionale de Chlef**
Cité des 57 logts. OPGI Chlef
Tél. : 213 (0) 27.79.02.68 / 027.77.15.38
Fax : 213 (0) 27.79.00.03
- Agence Régionale de Constantine**
Cité administrative Nouvelle-ville Ali Mendjeli - BP
147 Constantine
Tél. : 213 (0) 31.95.72.42 / 031.95.72.44
Fax : 213 (0) 31.95.72.43 / 031.95.78.28
- Agence Régionale de Ouargla**
Rue Rouabah Abderrahmane - Ouargla
Tél. : 213 (0) 29.76.00.78 / 029.76.46.26
Fax : 213 (0) 29.76.99.35

Structures Centrales

- Direction de la Communication**
Tél. : 021.68.90.96 - Fax : 021.28.10.06
E-mail : communication@algerienne-des-eaux.com.dz
- Directeur Général Adjoint Chargé du Développement**
Tél. : 021.28.30.38 - Fax : 021.28.30.33
E-mail : dg@algerienne-des-eaux.com.dz
- Assistant de Direction Générale**
Tél. : 021.68.90.82 - Fax : 021.28.10.06
E-mail : jrd@algerienne-des-eaux.com.dz
- Direction des Ressources Humaines**
Tél. : 021.28.02.43 - Fax : 021.28.18.49
E-mail : orh@algerienne-des-eaux.com.dz
- Cellule Audit**
Tél. : 021.28.12.53 - Fax : 021.28.10.06
E-mail : audit@algerienne-des-eaux.com.dz
- Direction des Finances et Comptabilité**
Tél. : 021.28.02.49 - Fax : 021.68.90.81
E-mail : dfc@algerienne-des-eaux.com.dz
- Direction de l'Administration Générale**
Tél. : 021.68.90.85 - Fax : 021.28.19.84
E-mail : dg@algerienne-des-eaux.com.dz
- Direction Commerciale**
Tél/Fax : 021.28.02.50
E-mail : dcommerciale@algerienne-des-eaux.com.dz
- Direction de l'Exploitation**
Tél/Fax : 021.22.02.44
E-mail : des@algerienne-des-eaux.com.dz
- Direction de la Maintenance**
Tél/Fax : 021.28.02.35
E-mail : dmaintenance@algerienne-des-eaux.com.dz
- Direction Etudes et Projets**
Tél. : 021.28.28.05 - Fax : 021.28.12.53
E-mail : dep@algerienne-des-eaux.com.dz
- Direction du Patrimoine et de la Gestion Déléguée**
Tél. : 021.28.24.10 - Fax : 021.28.10.06
E-mail : dpg@algerienne-des-eaux.com.dz



Pour mettre en œuvre
LA POLITIQUE NATIONALE
DE L'EAU



صورة توضح ترشيد المياه من جديد لمؤسسة " سيور "





قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع بالعربية:

1- تعريف ومعني التنظيم الوظيفي في المعجم المعاني عربي، الجامع معجم

العربي، www.almaany.com

2 - محمد عبد الفتاح إدارة الجورة الشاملة بمنظمة الرعاية الاجتماعية، المكتب

الجامعي الحديث الإسكندرية، ص208ص209.

3 - ضرار العتيبي، العملية الإدارية ، المبادئ والأصول والعلم والفن ، دار النشر

اليازوري، الطبعة العربية 2007، ص125ص312.

4 - حمدي فؤاد علي ، التنظيم والإدارة الحديثة ، دار النهضة العربية ، بيروت

1981، ص50.

5 - عبد الغفار حنفي عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية

الإسكندرية ، 1996.

6 - زكي محمد هاشم ، الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات، الكويت، ط1981، 198، 3.

ص205.

- 7 - موسى خليل، الإدارة المعاصرة ،المبادئ ا لوظائف الممارسة،مجد المؤسسة
الجامعية للنشر والتوزيع،لبنان، ط2007،1،ص93،92.
- 8 - خنفيير وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية،مذكرة تخرج
ماستر،2014،ص81،ص83.
- 9 - عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني،ص28،27.
- 10 - بشير العلاق ،الاتصال في المنظمات العامة،دار اليازوري ، الأردن عمان
،ط2009،11.ص3
- 11 - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة،عمان ، ط1، 2006.ص5.
- 12 - محمود عبد المولى ،علمالاجتماع في الميدان الصناعي ،دار العربية للكتب،
ص1984، ص59،58.
- 13 . محمد مصطفى محمود، فن المهارات الاتصال الفعال،ط2009،1.ص55.
- 14 . دكتور جميل أحمد توفيق،إدارة أعمال ،مدخل وظيفي دار الجامعية
الإسكندرية،2008،ص63.
- 15 . ناصر داداي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،دارالمحمدية العامة
الجزائر،2004،ص31ص32.

16. فريد كورتل،الاتصال القرارات ،دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن
ط،2011،1،ص57.

17 . عمر عبد الرحيم نصر الله،مبادئ الاتصال التربوي الإنساني،ص124،121.

18 . أحمد ماهر،السلوك التنظيمي،مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية،الإسكندرية،
القاهرة، ط8،،2002

19 . عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة،المكتبالحدي،الإسكندرية،1997،

2 . طلعت إبراهيم لطفي،علم الاجتماع لصناعي،دار عكاظ للطباعة
والنشر،السعودية

21 . غريب محمد سيد أحمد،علم الاجتماع،الاتصال والإعلام،دار المعرفة
،الجامعية،الإسكندرية،1996.ص24.

22 . بهجت جاء الله كشك،المنظمات وأسس إدارتها.المكتب الجامعي الحديث
،القاهرة،1999،ص268.

23 . محمد فتحي،مصطلح إداري،دار التوزيع والنشر الإسلامية
،مصر،105،2003،ص105،

24 . غايات بوفلجة ،مقدمة في علم النفس،ديوان للمطبوعات الجامعية،الجزائر،1992،ص39.

- 25 . منير حجاب المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2004، 11.
- 26 . محمد فهمي العطور، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب القاهرة، 1969، ص122.
- 27 . ثامر البكري الاتصال التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ، ط2006، 1، ص47، 48.
- 27 . صلاح الشناوي ، مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة ، دار الجامعات، المصرية. الإسكندرية، ص217.
- 28 . سهيل فهد السلامة نظم الاتصالات في المنظمات محلية الإدارة العامة، الرياض، العدد 1985، 140، ص46.

المذكرات

1. العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، 2008، 2007.

2 - بن يدي غالم: الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية ،شهادة ماستر في علم الاجتماع،2017،2018.

دراسات سابقة

1. يحي لحسن سعديّة : دور الاتصال في تسيير الموارد البشرية ،شهادة ماستر علم الاجتماع عمل والتنظيم،2017،2018.

2 . حمزة محمد الأمين :التنظيم وعملية الاتصال داخل المؤسسة ،شهادة ماستر 2017/2016: