

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل
مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

الاتصال المؤسسي بالمؤسسة الاقتصادية
الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز
مديرية التوزيع تيميمون

تحت إشراف الأستاذة :
بداش وردة

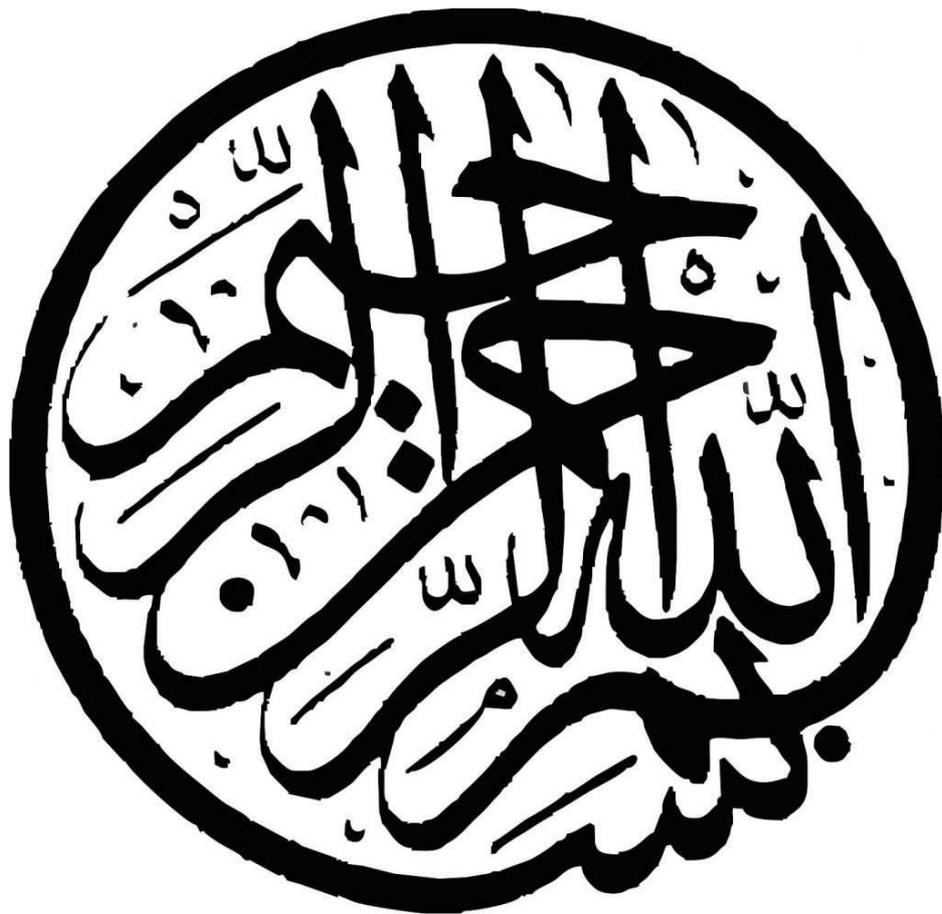
من إعداد الطالبين :
فرج الله عبد الله
بلالي بوفلجة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيس لجنة	أ.محاضر أ	د.بن شارف حسين
مناقش	أ.محاضر ب	د.العراجي عبد الكريم
مشرف	أ.محاضرة ب	د.بداش وردة

السنة الجامعية

2024-2023



شكر و عرفان:

الحمد لله ربي العالمين و الصلاة و السلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا
محمد و على آله و صحبه أجمعين

حمدي وثنائي اولا و أخيرا لله عز وجل نشكره على نعمه التي لا تعد ولا

تحصى و منه توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل

و يشرفنا ان نتقدم بجزيل

الشكر و الإمتنان و خالص العرفان و التقدير الى الدكتورة " بداش وردة" من

خلال دعمها و توجيهاتها و نصائحها القيمة

التي كانت حافز لإتمام هذا العمل.

كما نتوجه بكلمه شكر الى كل الذين ساهموا عن قريب او من بعيد في انجاز

هذا العمل و انص بالذكر جميع زملائي طلبة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

فرج الله عبد الله

بلالي بوقلجة

إهداء :

إلى التي طالما اعتبرتها نور أيامي وبهجة عمري إلى أعلى ما في الوجود

إلى "والدي الحنون".

إلى من عانى مشاق الحياة الى من علمني العطاء بدون انتظار ،

إلى من منحني الثقة في النفس والقوة

وكان دعما لي إليك "والدي الغالي". الى من كان خير سند في هذا العمل

إلى أبي الغالي

إلى من قاسموني حب الوالدين وكانوا اسندا لي وخير معين

إلى من قاسمتهم الجهد والجهد

إلى الإخوة والأخوات "حفظهم الله"

الى الأساتذة الأعزاء من ابتدائي الى الجامعي إلى كل من أحبني ودعا لي بالخير

إلى كل من نساه قلبي... ولم ينسأه قلبي...أهديكم جهد السنين.

فرج الله عبد الله

إهداء :

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه اللهم صل وسلم وبارك على خاتم الأنبياء
والمرسلين المصطفى الأمين.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الغاليين الحبيبين الذين ترعرعت على يديهما،
الذين غمراني بدعواتهما الصادقة وتشجيعهما الدائم، حتى يسر الله لي
إتمام هذه الرسالة... والدي الحبيبين أطل الله في عمرهما على طاعته
ورزقتي برهما.

إلى إخوتي الكرام وأخواتي الغاليات،
إلى كل من آنس وحشتي ورافقتي في الفرح والقرحمن الأصدقاء
إلى من تسعهم ذاكرتي ولا تسعهم كلماتي.

بلالي بوفلجة

فهرس المحتويات :

الصفحة	الموضوع
	شكر و تقدير
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الأشكال و الجداول
أب	مقدمة
مقدمة عامة	
1	أولا- إشكالية الدراسة
2	ثانيا- الفرضيات
3	ثالثا - أهمية الدراسة
3	رابعا - سبب إختيار الموضوع
3	أ- الأسباب الموضوعية
3	ب- الأسباب الذاتية
4	خامسا - أهداف الدراسة
4	سادسا - المفاهيم الأساسية
4	سابعا - الدراسات السابقة
14	ثامنا - الإجراءات المنهجية للدراسة
14	أ- منهج الدراسة
14	ب- عينة الدراسة
15	تاسعا - أدوات جمع البيانات
16	عاشرا - تحديد مجالات الدراسة
16	المجال المكاني
16	المجال الزمني
17	خلاصة الفصل
الإتصال المؤسساتي	
18	تعريف الإتصال المؤسساتي

فهرس المحتويات :

18	أولا لغة
18	ثانيا إصطلاحا
19	ثالثا مفهوم الإتصال المؤسساتي
19	أنواع الإتصال
20	أولا أنواع الإتصال حسب عدد المشاركين
20	ثانيا أنواع الإتصال من حيث اللغة المستعملة
22	أنواع الإتصال المؤسساتي
26	آليات الإتصال المؤسساتي
27	أهمية و أهداف الإتصال المؤسساتي
المؤسسة الإقتصادية	
30	تعريف المؤسسة الاقتصادية
31	خصائص المؤسسة الاقتصادية
31	وظائف المؤسسة الاقتصادية
31	أ- الوظيفة المالية
32	ب- وظيفة الموارد البشرية
32	ج- وظيفة التمويل
32	د- وظيفة الإنتاج
32	هـ- الوظيفة التجارية
32	أهداف المؤسسة الاقتصادية
33	تصنيف المؤسسات الإقتصادية تبعا للمعيار القانوني
33	أ - المؤسسات العمومية
34	ب- المؤسسات المختلطة
34	ج- المؤسسة الخاصة
34	تقديم نبذة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز

إستراتيجية الإتصال	
37	مفهوم الإستراتيجية الإتصالية
38	خصائص الإستراتيجية الإتصالية
38	مبادئ الإستراتيجية الإتصالية
39	أهمية الإستراتيجية الإتصالية
40	أهداف الإستراتيجية الإتصالية
41	أنواع الإستراتيجية الإتصالية
41	أ- إستراتيجية أنشر و تأمل
41	ب- إستراتيجية أخطر ورغب
41	ج- إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الإستطلاع
41	د- إستراتيجية التقديم ثم التعزيز
42	هـ- إستراتيجية الإعلام
42	و- إستراتيجية الإقناع
42	م- إستراتيجية بناء الإجماع
43	ن- إستراتيجية الحوار
الاتصال المؤسسي بالمؤسسة الاقتصادية سولغاز	
44	عرض البيانات وتحليلها
63	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة
63	نتائج الدراسة في ضوء المقاربة البنائية الوظيفية
64	اقتراحات وتوصيات الدراسة
65	خلاصة الفصل:65
66	الخاتمة 66
67	المصادر 67
70	الملاحق 70
	ملخص

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال :

الشكل 1 : الإتصال النازل

الشكل 2: الإتصال الصاعد

الشكل 3: الإتصال الإقفي

الشكل 4 : توزيع المبحوثي حسب الجنس

الشكل 5: توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي

الشكل 6: توزيع المبحوثين حسب الاقدمية

الشكل 7 : نوع الإتصال المعتمد

الشكل 8: تلبية الإتصال للإحتياج

الشكل 9 :أنواع الإتصال الرسمي المستعملة

الشكل 10 : إهتمام الإدارة العليا بوصول المعلومات

الشكل 11: تقديم الإقتراحات من طرف العمال

الشكل 12 : أخذ الإدارة بإقتراحات العمال

الشكل 13:الأهداف من الإتصال

الشكل 14: تأثير نوع الإتصا في نوعية الأداء

الشكل 15 : صعوبة الإتصال

الشكل 16: طبيعة صعوبة الإتصال

الشكل 17 : نوع الإتصال الأنسب

الشكل 18 : جهة الإتصال

الشكل 19 :كيفية تحقيق الأداء الوظيفي عبر الإتصال

الشكل 20:إمكانية تحقيق فعالية إتصالية في المؤسسة قائمة الجداول

الشكل 21 : تقييم لعملية الإتصال

قائمة الجداول:

الجدول 1 :وسائل الإتصال المستعملة

الجدول 2 : نوع الإتصال المعتمد من طرف الإدارة

الجدول 3 : تلبية الإتصال للرغبات

الجدول 4 : متامشيات وسائل الإتصال

الجدول 5 : أهداف الإدارة من الإتصال

الجدول 6: الوسيط المعتمد لتقييم العمال

الجدول 7:البرامج التكوينية

الجدول 8 : الخلل المسبب لصعوبة الإتصال

الجدول 9 : الصعوبات المؤثرة تقنيا

الجدول 10 : تأثير الخبرة

الجدول 11 : ترتيب المشاكل حسب الصعوبات

الجدول 12:دور الإتصال في تحقيق التعاون

الجدول 13:العوامل التي تساعد على العمل الوظيفي

من أهم وسائل تحقيق التفاهم و التواصل بين الأفراد في المجتمعات ، في المنظمات و حتى في المؤسسات الإتصال . و يعتبر ركيزة من الركائز التي تساعد على ضمان المردود الوظيفي و إستقرار المؤسسة . ، حيث يتم مم خلاله نقل المعلومات و البيانات و الآراء و الأفكار لتحقيق أهداف المؤسسة.

فالإتصال داخل المؤسسة عامل ضروري لنجاحها و غيابه يؤدي إلى تدهور الحركة الدائرية لأي مؤسسة و هذا ما يسبب توقف لجميع أنشطة المؤسسة ، كما يلعب الإتصال في المؤسسة دورا هاما في تفعيل الأداء الجماعي و هذا ينتج عن القدرات و المهارات الإتصالية لعمال و موظفي و مسؤولي المؤسسة.

و من هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز مديرية التوزيع تميمون .

حيث إرتأينا إلى تقسيم دراستنا إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي :

مقدمة عامة: يحتوي على الإطار المنهجي للدراسة عبر طرح إشكالية للدراسة ووصياغة فرضيات للإجابة على هذه الإشكالية ، و تطرقنا عبر هذا الفصل إلى مجموعة من الدراسات ذات صلة بدراستنا عبر نقطة من نقاط الدراسة من أجل توجيهنا في طريقة البحث وجمع المادة العلمية و مساعدتنا في الجانب النظري للدراسة كما تم تحديد المنهج المتبع في الدراسة و مجتمع البحث و الهيئة و حتى أدوات الدراسة.

الاتصال المؤسسي: و تم تقسيمه إلى ثلاثة عناوين فرعية:

مفهوم الإتصال المؤسسي و تم التطرق فيه إلى تعريف الإتصال و تحديد أنواعه و الآليات المستعملة في الإتصال المؤسسي و كذلك أهمية و أهداف الإتصال المؤسسي.

المؤسسة الإقتصادية : تم التطرق في إلى مفهومها و خصائصها و وظائفها و مكونات محيط المؤسسة الإقتصادية.

الاستراتيجية الاتصالية: تم معالجة الإستراتيجيات الاتصالية (تعريفها؛ خصائصها؛ مبادئها؛ أهميتها و أنواعها

الاتصال المؤسسي بالمؤسسة الإقتصادية سونلغاز: و هو القسم الأخير الذي يحتوي على عرض و تحليل البيانات الخاصة بالإستثمار و نتائج الدراسة و مناقشة النتائج.

كما اختتمنا دراستنا بإقتراحات و توصيات و خاتمة كحوصلة نهائية لهذه الدراسة .
كأي عمل أو بحث أو دراسة علمية لم تخلوا دراستنا من العوائق و الصعوبات و نذكر منها :
صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة
نقص المادة العلمية المتعلقة بالموضوع
صعوبة التواصل و إقناع مسؤولي الشركة بالدراسة
صعوبة توضيح الأسئلة و طريقة الإجابة لمجتمع البحث نظرا لتنوع العينات من حيث السن و من حيث
المستوى التعليمي .

أولاً- إشكالية الدراسة :

عرف العصر الحالي نقلة غير طبيعية في المجال التكنولوجي ، و أصبح يسمى بعصر السرعة ، غير أن الملحوظ في الأمر أن هذا التطور التكنولوجي تم إستثمار جزء كبير منه في مجال الإتصال ، حيث ذهب هذا المجال إلى نقطة بعيدة من التطور و السرعة و حتى الوفرة بمقابل يسير ، فأصبح المواطن البسيط يستطيع الإتصال نحو نقاط مختلفة في العالم مقابل تكاليف جد بسيطة.

و الإتصال ضرورة إنسانية و اجتماعية لاتقل أهمية عن الحاجات الفيزيولوجية ، وذلك نظرا لتشعب إستعمالاته إنطلاقا من الإتصال داخل الأسرة بين الأفراد و الإتصال بين سكان نفس الحي و ما إلى ذلك من التوسعات ، و يلعب الإتصال دورا هاما في تسير المؤسسات بكل اشكالها العامة و الخاصة ، إقتصادية كانت او خدماتية.

وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ القدم، فما بالك اليوم حيث التطور السريع الذي يشمل جميع الميادين، فلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها، وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، كانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معهم وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، هذه الطرق البسيطة ما فتئت أن تطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية، وزيادة عدد الأفراد العاملين لها و ضخامة الموارد المادية المستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب يشترك في مجموعها لأداء ما تم التخطيط له .

وعليه نقول أن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة مرتبط بعدة عوامل منها ما هو مادي متعلق بالمحفزات ومنه ما هو معنوي مرتبط أساسا بالعلاقة الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة فالعاملون داخل المؤسسة بحاجة ماسة للمحفزات المعنوية مقابل المحفزات المالية وتعتبر ذات أهمية بالنسبة لكل عامل بالمؤسسة، هنا يبرز الاتصال من بين أهم العوامل والمحفزات المعنوية التي لها تأثير مباشر على لحالة النفسية للعمال في المؤسسة وبالتالي على أدائه الوظيفي من خلال خلق جو من الاستقرار والثقة بين الرؤساء والعاملين داخل المؤسسة.

إن الاتصال هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي مؤسسة فهو يعمل على نقل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة وبين المؤسسات بعضها ببعض، فلا بد أن يكون الاتصال مخطط له على أعلى المستويات ومبنيا على أساس إحداث التغيير في الاتجاهات والسلوك. ولقد جاءت دراستنا هذه لتسلط الضوء على فعالية الإتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و أثره على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة الجزائرية ، من خلال إجراء دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز مديرية التوزيع تيميمون .

التساؤل الرئيسي:

ما هو دور الإتصال في المؤسسة الاقتصادية في الأداء الوظيفي للموظفين ؟
أو بطريقة أخرى : عل لفاعلية الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية أثر على الأداء الوظيفي للموظفين؟

و لي للوصول إلى نقطة مدققة في الإشكالية نطرح التسؤلات الفرعية التالية :

هل يساعد الإتصال الأفراد العاملين على تحقيق التفاعل و التماسك فيما بينهم داخل المؤسسة ؟
هل نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة ؟

ماهي الصعوبات و العراقيل التي يواجهها الموظفون في غياب الإتصال الداخلي داخل المؤسسة ؟

ثانيا-الفرضيات :

- إنتقال المعلومات يؤدي إلى وجود نوع من التماسك و اللحمة بين الموظفين و من أهم ادوات إنتقال المعلومات الإتصال داخل المؤسسة.
- يلعب الإتصال داخل المؤسسة دور مهم في إصال قرارات المسؤولين و تطبيقها و بالتالي نجاح القرارات.
- الإنفعالات النفسية و النزعة الشخصية و التقدير الزائد للذات تؤثر سلبا على عملية الإتصال داخل المؤسسة و بالتالي على مردودية المؤسسة

ثالثا - أهمية الدراسة :

أهمية الدراسة تكمن في أهمية الموضوع بحد ذاته و حساسيته المفردة ، بحيث يلعب الإتصال دورا مهما للوصول إلى غاية الرضا الوظيفي في الإتجاهين من المنظور الموظف و من منظور المسؤول ، و هذا ما أثار إهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مجال الإتصال المؤسستي و علوم الإعلام و الإتصال و الإجتماع ، كما أن قيام هيكل المؤسسة و تسييره يعتمد بالدرجة الأولى على الإتصال داخل المؤسسة و هذا ما يجعلنا نقول أن الإتصال المؤسستي أهم محور من محاور شروط سير المؤسسة و تحصيلها.

رابعا - سبب إختيار الموضوع :

من أهم خطوات أي دراسة أو أي بحث علمي هو إختيار الموضوع ، حيث يعتبر هذا الأخير أداة تساعد على تحديد و حصر إطار عام لهذه الدراسة و لعديد من الأسباب الموضوعية و الأسباب الذاتية إرتئينا إلى إختيار هذا الموضوع و نذكر منها:

أ- الأسباب الموضوعية :

- الإهتمام الكبير و التطور البالغ الذي حضي به موضوع الإتصال و تحوله إلى ضرورة لا غنى عنها .
- الإطلاع على الإتصال داخل المؤسسة و تأثيره على مردودية الموظفين .
- التعرف على أثار التطبيق الغير الملائم للإتصال داخل المؤسسة أو عدم تطبيقه على إستقرار المؤسسة .
- المكانة التي يلعبها الإتصال الداخلي في المؤسسة بإعتباره من أهم ركائز في تحسين الأداء الوظيفي
- إضافة إلى ذلك قابلية هذا الموضوع للدراسة و البحث الميداني

ب- الأسباب الذاتية :

- الرغبة الشخصية في إثراء معارفنا و زيادة الإطلاع على الموضوع الذي يشكل محور من محاور إهتماماتنا الشخصية.
- ملائمة طبيعة الموضوع مع مجال دراستنا و طبيعة تخصصنا .

- ملاحظة تجاهل دور الإتصال داخل المؤسسة و الدور الذي يلعبه في تحسين الأداء الوظيفي على أرض الواقع.
- الوصول إلى تجسيد دور الإتصال الداخلي في تسهيل التواصل بين المسؤولين و الموظفين فضول التقرب من المؤسسة ذات الوزن الثقيل (الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز).

خامسا - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- الفهم المتعمق والصحيح لمختلف جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة.
- التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.
- التعرف على دور الاتصال الداخلي في زيادة الدافعية للعمل لدى العاملين بالمؤسسة.
- التعرف على دور الاتصال الداخلي في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة.

سادسا - الدراسات السابقة :

لا يمكن لأي دراسة علمية أن تتطلق من العدم ، فكل دراسة تعتبر نقطة إنطلاق لدراسة علمية جديدة ، حيث تعتمد دراسة على تلك المساهمات التي لها علاقة بالموضوع المراد البحث فيه و هذا يسمى بالدراسات السابقة . و بطبيعة الحال إعتدنا في دراستنا هذه على دراسات سابقة تتقاطع أو تتشارك مع موضوع بحثنا في إحدى النقاط و المتغيرات ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان «: الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي - » دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، من إعداد الطالب جلال الدين بوعطيط، بجامعة منتوري محمود مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، قسنطينة 2008/2009.

حيث تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟
و عليه فإن دراسة البحث تندرج في التساؤلات الفرعية التالية

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث و الأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، تأثير على الأداء الوظيفي لداالعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات أهمها

- الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين

و تندرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

-توجد علاقة إرتباطية قوية بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي :

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي .
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية

و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و يعتبر من المناهج الأكثر كفاءة في الكشف عن الحقيقة الظاهرة و إبراز خصائصها . فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفا دقيقا، و التعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

وقد اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، أما فيما يخص مجتمع البحث وعينته فقد خلص الباحث من خلال مجتمع الدراسة إلى أخذ نسبة 25% كعينة من المجتمع الأصلي واعتبرنا ذلك الحجم ممثلاً لضمان التمثيلية أكثر ، وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عاملاً منفذاً تماختيارهم بطريقة عشوائية.

و قد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

-الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات و الإعلانات.

- وجود اتصال صاعد يعتمد فيه العمال على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل إنشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة.

- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي عينة الدراسة، إذ و بعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطيه متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

- كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

التعقيب على الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المساعدة لنا في وضع خطة منهجية لدراستنا وهي متشابهة نوعاً ما مع دراستنا من حيث الإجراءات المنهجية و المتغير التابع الأداء الوظيفي، وكذلك من حيث المكان أي نفس المؤسسة بفرع مختلف . وتختلف مع هذه الدراسة من حيث الزمان . وهذا ما جعلنا نقوم بهذه الدراسة من أجل التطوير و التوسع أكثر في الدراسة.

الدراسة الثانية :

دراسة بعنوان: « دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية». دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة، إعداد الطالب بشير كاوجة، بجامعة قاصدي مرياح، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بورقلة، سنة 2012/2013.

و جاءت إشكالية البحث تحت عنوان رئيسي هو:

- هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال أن تساهم و تؤدي دورا مهما في تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي خرج الباحث بأسئلة فرعية تتمثل في:

- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال؟ وما هي أهم أبعادها و مرتكزاتها؟

- هل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال دور في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية؟

- ما هو واقع و آفاق الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية في ظل استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

و فرضيات الدراسة تتمثل في الآتي:

- تساهم وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتطورة في تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات الجزائرية.

- تعزز وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدور الكبير للاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية مما يساعد في تحقيق التنسيق وأهداف المستشفيات، رغم الصعوبات والتعقيدات الراجعة لطبيعة العمل والخدمة المقدمة من طرف المستشفيات، حيث ترتبط بمصير و حياة الأفراد والمجتمع.

أما فيما يخص المنهج المعتمد في الدراسة فقد وظف الباحث المنهج الوصفي لاعتباره المنهج الأنسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات صلة بالموضوع.

أما الجانب التطبيقي فاعتمد على منهج دراسة الحالة بغية تحليل واقع استخدام وسائل الاتصال المتطورة في الاتصال الداخلي.

وفيما يتعلق بأدوات جمع بيانات الدراسة فقد اعتمد الباحث على الإستبانة والمقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق.

و قد توصل الباحث إلى نتائج وهي:

1-من خصوصيات الاتصال الداخلي، تحسين صورة المؤسسة و المساهمة في الاتصال التسويقي الداخلي لزيادة فعالية أفراد المؤسسة.

2-من خصوصيات الاتصال الداخلي هو التأثير ينوع و مدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3-تحسين جودة ونوع الخدمات المقدمة من خلال تنوع المعلومات في الرسالة مما يساهم في تحسين قطاع الصحة في بلادنا.

4- يساعد تحسين الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة

التعليق عن الدراسة :

لقد تناولت هذه الدراسة الاتصال داخل المؤسسة الإستشفائية وهي دراسة تشاركت مع دراستنا الحالية في متغير الاتصال الداخلي، وقد أفادتنا بشكل كبير في تحديد جوانب وأبعاد الاتصال الداخلي، زيادة على ذلك إثرائنا بأهم المراجع، مما يسهل على الباحث عملية جمع المادة العلمية بالشكل الذي يثري الجانب النظري للبحث.

ليبقى التباين ملموسا من حيث طريقة المعالجة وكذا ميدان الدراسة والطابع الاقتصادي حيث أن دراستنا الحالية تناولت القطاع الاقتصادي و هذا ما يوحى إلى درجة الاختلاف في كلتا الدراستين، وكذلك النتائج المتوصل إليها.

الدراسة الثالثة :

دراسة بعنوان « مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين » . دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية لبويرة ، من إعداد الطالبة ذهبية سبتي، بجامعة أكلي محند أولجاج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بالبويرة، سنة 2014 / 2015.

وجاءت إشكالية البحث بعنوان:

- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين؟
- و اندرج تحت التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تمثلت في:
- ما المقصود بالاتصال الداخلي، وما هي أهميته؟
- ما المقصود بالتحفيز، وما هي وسائله؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة، وما طبيعة هذه العلاقة؟

أما فرضيات الدراسة جاءت كما يلي:

- يعتبر الاتصال الداخلي عملية ضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
 - يعد تحفيز الأفراد وسيلة ناجحة لزيادة أدائهم، ويعتبر الاتصال الداخلي وسيلة مهمة لتحفيز العاملين.
 - هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة.
- أما المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع، كما اعتمدت كذلك على المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه ولتحليل الجداول والأشكال الواردة في البحث خاصة المتعلقة ومنها بيانات الاستبيان . أما مجتمع الدراسة هم جميع الأفراد العاملين بالمقر الاجتماعي لديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة والبالغ عددهم 236 فرد، وقد أجريت عليهم الدراسة.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- الاتصال الداخلي ضروري في المنظمة لتحقيق أهدافها حيث يعمل على تسهيل سير المعلومات وتبادلها، فهو يزود العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ولإيجاد فهم مشترك بينهم، فعن طريق المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي تتخذ مختلف القرارات.

- يمكن التأثير في معوقات الاتصال بدرجات متفاوتة تحولها من عوائق إلى عوامل مؤدية لتحقيق فعالية الاتصال، وللتغلب عليها يجب أن تتخذ المنظمة مجموعة من الإجراءات تتمثل في رفع معدلات الثقة في محيط العمل بالإضافة إلى التحديد الجيد للهدف من الاتصال، واختيار القناة المناسبة، مشاركة المعلومات والإصغاء الجيد .
- تنقل الرسائل في المنظمة عبر مسارات وقنوات متعددة قد تكون القناة الرسمية (صاعدة، نازلة وأفقية) كما قد تأخذ عدة وسائل منها المكتوبة، الشفوية، والإلكترونية، كما قد تكون غير رسمية منها ما ينبغي تشجيعه إذا كان يتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية ومنها ما هو معرقل للاتصالات الرسمية ينبغي تجنبه.
- الاتصال غير الرسمي أمر طبيعي ومحتوم يحدث داخل كل منظمة نظرا لارتباطه بطبيعة الإنسان الذي يسعى دائما إلى إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والاتصالات غير رسمية إذا ما أحسن استخدامها واتفقت أهدافها مع أهداف الاتصال الرسمي فإنها تصبح أداة فعالة هامة في توضيح كافة الأفكار والمعلومات التي تقوم بها الاتصالات الرسمية.

التعقيب عن الدراسة :

سلطت هذه الدراسة الضوء على مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق التغيير التنظيمي و مكانته في تحقيق أهداف المؤسسة ومحددات الاتصال الداخلي والعوامل التي تتحكم فيه ولكن هذه الدراسة لم تتناول بعض الأجوبة التي سنتطرق إليها في دراستنا كمساهمة الاتصال في خلق جو عمل مناسب وبشكل تفاعلي والتركيز على الأداء الوظيفي الذي من خلاله تتم المساهمة في زيادة أرباح الشركة

الدراسة الرابعة :

دراسة بعنوان: « الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق ». دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية ، من إعداد: الطالب محمد قادري، بجامعة أبي بكر بلقايد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بتلمسان، سنة 2009/2010.

وجاءت إشكالية البحث بعنوان:

هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة و حسن تسييرها؟ مراعيًا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية.

و اندرج تحت التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تمثلت في:

- 1 - ما أهمية الاتصال داخل المؤسسة و تأثيره على تسيير المؤسسة؟
- 2 - لماذا تصنع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية؟ كيف تبنى وما أهميتها؟
- 3 - ماهي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ وما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟
- 4 - ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة، وعلى انتقال و تداول المعلومات؟
- 5 - ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية ومعلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية (مؤسسة الخزف المنزلي التافنة)؟

أما فرضيات هذه الدراسة جاءت كما يلي:

1 يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة، و الداخلي منه على وجه الخصوص و بمختلف أشكاله له أهمية بالغة وضرورية، و له تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة سواء كان سلبًا أو إيجابًا، لدى يجب أن تعطى له أهمية كبيرة، و التحسين من طرق توظيفه والاهتمام بمختلف جوانبه من خلال بحوث تبرر دوره الفعال بأكثر دقة ووضوح.

2 إن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة وخاصة المتطورة منها من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها تأثير كبير على نشاط و فعالية المؤسسة، وهذا بإيصال المعلومات في أقرب و أسرع وقت حتى تكون فعالة إلى مختلف المصالح، تؤثر على المردودية والفعالية من خلال تحسينها

أما المنهج المعتمد في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبره الباحث الأكثر ملائمة في بحثه وأضاف أيضا منهج دراسة الحالة ليساعده في دراسته الميدانية. كما استعان بالإستبانة والملاحظة لجمع المعلومات. أما مجتمع الدراسة فتكون من 435 عامل تم اختيار منهم 27 عامل بواسطة العينة الطبقية.

وقد توصل إلى النتائج التالية:

- 1 أن أفراد عينة الدراسة يجدون أن الاتصال بينهم وبين رؤسائهم في المؤسسة متوسط.
- 2 أن معظم المعلومات التي يستقبلها الأفراد من رؤسائهم عبارة عن أوامر و تعليمات تخص العملو طريقته و الحرص على تأديته على أحسن ما يرام ومراقبة ذلك.
- 3 أن نوع الوسائل التي تستعمل في تقديم المعلومات تكون حسب درجة أهميتها فإن كانت ذات أهمية كبيرة فتكون كتابيا لطبيعتها الرسمية ومصادقتها.
- 4 الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة غير فعال ولا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة و أن المسؤولين غير مبالين بذلك

تعقيب على الدراسة:

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل فتناولت الدراستين الاتصال داخل المؤسسة، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإشكالية و كذلك وضع الفرضيات الملائمة للدراسة كونها أيضا بمثابة منهل علمي يثري دراستنا.

الدراسة الخامسة :

دراسة بعنوان: « إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة » حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، من إعداد الطالبة حياة قبايلي، بجامعة أحمد بوقرة، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بجامعة بومرداس، سنة 2006/2007.

تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال رئيسي متمثل في:

ما مدى أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ؟

وإندرج تحت هذا السؤال ثلاث أسئلة فرعية وهي :

ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟ وماهي المكانة التي يحتلها في المنظمة؟

ما المقصود بإستراتيجية الاتصال الداخلي ؟وكيف تؤثر على الإستراتيجية العامة للمنظمة؟

ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات؟

ونجد أن الباحثة قد قامت بصياغة فرضيات تتمثل في:

لا يرتبط الاتصال الداخلي بتحقيق الأهداف فقط و إنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد وتدعيم قيم وثقافة المنظمة.

تعتبر إستراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.

التنظيم المركزي أحد العوامل المساهمة في الحد من كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية.

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التحليلي الوصفي الذي يشرح عملية الاتصال الداخلي و كيفية الوصول إلى نقطة اتصال متكاملة قابلة للتنفيذ، واعتمدت أيضا في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة.

و فيما يخص أدوات جمع بيانات الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المقابلات الشخصية والملاحظة والإستبانة. أما مجتمع الدراسة هم العاملون و مجتمع العينة تمثل في جميع العاملين في المقر الاجتماعي للشركة الوطنية لإنجاز القنوات والذي يبلغ عددهم 172 عامل.

وقد توصلت الباحثة إلى نتائج أهمها:

- 1 يعتبر الاتصال الداخلي إستراتيجية في تحقيق غايات و أهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة لذلك لا بد من التعريف الواضح والمسبق للتوجهات الإستراتيجية للمنظمة قبل البدء في تحديد أهداف الاتصال الداخلي
- 2 يستند الاتصال في المنظمة على الوسائل التي تزودها المديرية وكل العاملين وتمثل هيكل لخطابات المنظمة حيث أن كل خطاب للمنظمة لا بد أن تكون الرسالة مرجعا له.

3 يعتبر الجمهور عنصر أساسي لتخطيط عملية الاتصال، فهو يمثل مجموعة الأفراد والجماعات المتجانسة التي توجه لها رسائل الاتصال ولكن يجب على المنظمة أن تحسن اختيار الجمهور وفق الرسائل التي تريد إيصالها.

4 لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا وحدود، و كلما توفرت تلك الوسائل كما و نوعا أتاح ذلك الفرصة للمرسل لأن يختار من بينها الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود و تتناسب مع الرسالة ومع طبيعة الجمهور المستهدف وخصائصه

تعقيب على الدراسة:

استفدنا من هذه الدراسة من ناحية التعمق في مشكلة الدراسة وأيضاً صياغة الأسئلة و صياغة التساؤلات والفرضيات ، و كذلك ساعدتنا في الإطار النظري و إثراءنا بالمراجع التي ساعدتنا في عملية البحث.

سابعا - الإجراءات المنهجية للدراسة :

أ- منهج الدراسة:

يعد المنهج من الخطوات الأساسية لأي بحث، ويعرف المنهج أنه الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث للوصول إلى النتائج العلمية، أو هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث في دراسته لمشكلة بحثه وللإجابة على إشكالية البحث المطروحة، ونظراً لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة، وهو شائع الاستخدام في الدراسات الإنسانية والاجتماعية.

وهو المنهج الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، وهو يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل في الكثير من الأحيان على عمليات تتباً لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها. ويرتكز المنهج الوصفي على وصف دقيق وتفصيل الظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة.

ب- عينة الدراسة :

أن عملية اختيار العينة تعد عملية جوهرية وأساسية في البحث العلمي فهي تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث، فإذا استحلت تعميم النتائج المتوصل إليها خارج نطاقها ولو بشكل بسيط فإن البحث لا يمكن أن يضيف للمعرفة شيئاً جديداً أو حتى تسميته عملاً علمياً، فالباحث غالباً ما تصادفه صعوبات وعراقيل متعلقة باختيار العينة ومدى تمثيلها للمجتمع الدراسة، مثل كبر حجم المجتمع أو عدم تجانسه... الخ.

وعلى اعتبار أن العينة أنواع فإن عينة بحثنا من نوع العينة الطبقية، وفيها تنتمي كل وحدة من وحدات المجتمع إلى فئات نظراً لعدم تجانس وظائف أفراد العينة

وتعرف العينة الطبقية بأنها: "هي التي يتم فيها تقسيم المجتمع أو الإطار إلى أقسام أو طبقات متجانسة في داخلها ومختلفة فيما بينها، ويتم فيها سحب وحدات المعاينة بالنسبة لكل طبقة على حدى إما بطريقة عشوائية أو منتظمة، ثم تستخدم هذه التقديرات المتعددة في حساب تقدير متوسط المجتمع بأكمله.

مجتمع البحث بالنسبة لدراستنا يتمثل في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز وحدة التوزيع تيميمون أين يقدر عدد العمال ب 126 عامل. وقد تم انتقاؤهم من مختلف وحدات وهياكل المؤسسة (إطارات مسيرة، إطارات، مهرة، تنفيذيون، متعاقدون) ، وقد تم مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الاستجابات التي أجريتها معبرة عن حال الاتصال الداخلي في المؤسسة والدور الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين فيها. وقد قمنا باختيار عينة تمثل في 50% من مجتمع الدراسات ليكون العدد مقدر ب63 حيث تم اعتماد أسلوب العينة الطبقية بغية الحصول على دراسة شاملة لجميع الطبقات من مسؤولين ' موظفين مهنيين أعلى غير ذلك.

ثامنا -أدوات جمع البيانات:

إن تحديد أدوات الدراسة و جمع البيانات يحدد مسبقاً و وفقاً لطبيعة دراستنا و البيانات المطلوبة لمعالجة المشكلة ، كما أنها تحدد بطريقة متوافقة مع منهج الدراسة المتبع و ارتئينا إلى تحديد و الإستعانة وسائل الدراسة التالية :

الاستمارة: وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كأداة رئيسية، ويقصد بها مجموعة من الأسئلة تطرح على أفراد عينة البحث والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث.

كما تعرف الاستمارة على أنها: "ذلك الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بالإجابات والآراء المحتملة أو بفرغ للإجابة، ويطلب من المجيب عليها مثلاً: الإشارة إلى ما يراه مهماً أو ما ينطبق عليه منها أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة".

الملاحظة: هي عملية أساسية في البحث العلمي والعلوم الاجتماعية تستخدم لجمع البيانات والمعلومات عن ظواهر وسلوكيات معينة من خلال مراقبتها وتسجيلها بدقة وتتضمن استخدام الحواس والأدوات العلمية لجمع البيانات.

المقابلة: هي عملية تواصلية تجرى بين شخصين أو أكثر بهدف جمع المعلومات أو تقييم الشخص أو اتخاذ قرارات معينة .

الوثائق والسجلات: تعتبر من الأدوات الهامة والتي من خلالها يحصل الباحث على معلومات ويقتصر دوره هنا على تحليل البيانات واستخلاص النتائج اللازمة للبحث، وليس جمعها مثل الأدوات السابقة، وقد تحصلنا على وثائق وسجلات من المؤسسة ساعدتنا في:

- التعرف على التطور التاريخي للمؤسسة.

- التعرف على المجال البشري والجغرافي للمؤسسة.

- الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الموظفين على مختلف المصالح

تاسعا- تحديد مجالات الدراسة :

المجال المكاني:

وهو المكان الذي تمت فيه الدراسة و المتمثل في مديرية التوزيع للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز تيميمون، وهي أحد مديريات التوزيع التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بوهران تأسست سنة 2005 بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع بشار ، وذلك لانتساع حجم زبائنهما، و زيادة احتياجاتهم. وفي

إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز طبقا للأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة مساهمة).

المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني المدة التي استغرقت لتحقيق هذه الدراسة العلمية ، و التي تقدر بحوالي ستة اشهر ، حيث تم إختيار الموضوع في شهر ديسمبر من عام 2023 قبل أن يتم الشروع في البحث جمع المادة العلمية المتمثلة في الكتب و المذكرات و حتى المقالات العلمية لإثراء الجانب النظري من الدراسة ، و يمكن تلخيص سيرورة الدراسة وفق مراحل محددة كالآتي.

المرحلة الأولى :

وهي مرحلة القراءة و الإطلاع حول موضوع الدراسة و جوانبه و الإستعانة بأصحاب الخبرة في موضوع الدراسة من زملاء سابقين و أساتذة ، و من ثم التردد على المكتبة الجامعية و المكتبة الخارجية للبحث و جمع المادة العلمية و تم هذا في مدة حوالي شهرين

المرحلة الثانية:

بعد أن جمعنا كل المعلومات الخاصة بالجانب النظري انطلقنا في الجانب الميداني، حيث قمنا بزيارة استطلاعية فيفي نهاية شهر جانفي من السنة الحالية لمديرية التوزيع للشركة الوطنية للغاز و الكهرباء بتيميمون والتي تم فيها الحصول على الموافقة لإجراء البحث الميداني بالمؤسسة وذلك بمساعدة موظف من مصلحة المستخدمين، حيث قمنا بتسجيل بعض الملاحظات عن طريق سير العمل.

المرحلة الثالثة :

في هذه المرحلة قمنا بزيارة ثانية إلى المؤسسة وذلك بمنتصف شهر فيفري حيث حددنا مجتمع الدراسة وتم تزويدنا بالمعلومات عن المؤسسة، حيث تعرفنا من خلالها على الهيكل التنظيمي والوظائف المختلفة للعمال وتوزيعهم، وفي بداية شهر مارس قمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية والتي كان عددها أربع استمارات وزعت بطريقة عشوائية على العمال ثم استرجاعها في منتصف شهر مارس

وبعد الحصول على الاستمارة التجريبية والتأكد من فهم أفراد العينة لأسئلتها، وبعد عرضها أيضا على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها قمنا بإجراء بعض التعديلات عليها ومن تم صياغة الاستمارة بشكلها النهائي وبعد ذلك قمنا بتوزيعها ، وقمنا باسترجاعها في نهاية شهر مارس ، بعدها قمنا بتفريغ وتحليل المعطيات .

خلاصة الفصل:

تعد مرحلة صياغة الإطار المفاهيمي والمنهجي لموضوع الدراسة من أهم وأعدت خطوات انجاز بحث علمي، فلقد حاولنا من خلال هذا الفصل وضع إطار للدراسة مثل في صياغة الإشكالية وتساؤلاتها وفرضياتها، وتبسيط الضوء على مختلف الأسباب الذاتية والموضوعية الكامنة من وراء اختيارنا لموضوع الدراسة على غرار المواضيع العلمية الأخرى، وإبراز القيمة العلمية للموضوع كما تعرفنا على مجتمع الدراسة وحجمه والمنهج الوصفي المستخدم لمثل هذه الدراسات.

الاتصال المؤسسي

1- تعريف الإتصال المؤسسي

اولا - لغة :

ذكر في معجم لسان العرب لابن المنصور أن الإتصال هو الوصلة ، و الوصلة هي الرابطة التي تكون بين كل متصلين . كما يقول العرب وصلت الشيء وصلا وصلته فالوصل عكس الهجران و الوصل مخالف للفصل ، كما جاء في كتاب الله عز و جل في الآية 51 من سورة القصص : ﴿وَلَقَدْ وَصَلْنَا لَهُمُ الْقَوْلَ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ﴾ أي: تابعناه وواصلناه، وأنزلناه شيئا فشيئا. كما ورد في الصحاح : وصلت الشيء وصلا و صلة ، و وصل إليه وصولا و هذا يعني بلوغ الشيء، كما جاء على لسان العرب ووصل بمعنى اتصل أي دعى دعوة الجاهلية . و جاء في كتابه تعالى : ﴿إِلَّا الَّذِينَ يَصِلُونَ إِلَى قَوْمٍ﴾ أي يتصلون و بينهم وصلة أي إتصال¹

ثانيا - اصطلاحا :

جاء في لغة المصطلحات العلمية أن الإتصال عبارة عن عملية نقل معلومة أو فكرة أو الإتجاهات أو العواطف من شخص إلى آخر أو بين الجماعات بواسطة رموز . كما أن الإتصال هو أساس كل تفاعل إجتماعي يتم بواسطته نقل المعارف بين الأفراد ، كما ذهب الأستاذ الجامعي كارل هوفلاند إلى تعريف الإتصال على أنه عملية يقوم عبرها المرسل بإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره

كما ذهب كل من " شانون " و " ويفر " إلى تعريف الإتصال بأنه كافة الأساليب التي تستعمل من أجل تأثير عقل على عقل عن طريق إستعمال مجموعة من الرموز ، غير أن الجمعية القومية لدراسة الإتصال وصفته بأنه تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الأراء .مما يتطلب عرضا و استقبالا يؤدي إلى التفاهم و التواصل بين كافة العناصر بغض النظر على الإنسجام الضمني²

فنستنتج أن الإتصال هو العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق إجتماعي معين بمختلف الحجوم و العلاقات المتضمنة فيه .

¹ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية 2011، ص87

²رحيمة الطيب عيساني ، مدخل إلى الإعلام و الإتصال ، عمان ، جدار للكتاب العالمي، 2008، ص 15

ثالثا - مفهوم الإتصال المؤسسي:

التوسع المجالي في إستعمال مصطلح الإتصال أعطى له تنوع في التعريفات ، حيث يذهب كل تعريف حسب الإستعمال ، فعلماء الانترنتوبولوجيا يصفون الإتصال بأنه شبكة معقدة من المفاهيم أو الرموز بين أعضاء و وحدات حيث تكون هذي المفاهيم ذات درجات مختلفة من التعقد . فيمكن لهذه الوحدات ان تكون أسرة صغيرة أو شخصين و ما إلى غير ذلك من الإختلافات حيث ان هذه الشبكة المعقدة تبدو ظاهريا في شكل مؤسسات إجتماعية في صفتها الثابتة لكنها في الواقع ذات طبيعة إتصالية ، وكل نموذج ثقافي و كل حركة و سلوك إجتماعي يتضمن إتصالا ضمنيا أو صريحا¹.

اما في النطاق المؤسسي يتم تعريف الإتصال على انه نقل للمعلومات و الآراء و الاتجاهات و الصور التي كونها لأنفسنا من المصدر و هو الأساس في الرسالة إلى المستقبل وذلك بفرض التأثير عليه لهدف ما و يمكن التمييز بين الإعلام و الإتصال من حيث أن الإعلام هو عملية نقل المعلومة إلى طرف المرسل إليه و في هذه الحالة تنتفي عملية التفاعل بين المرسل و المرسل إليه و حالة التفاعل الوحيدة التي يمكن ان تتشكل هي تفاعل المرسل إليه مع الرسالة. فيعمل الإتصال على دعم و تأكيد قضية المؤسسة و نسخ العلاقات الإيجابية مع شركاء المؤسسة، كما يهدف الى إدارة صورة المؤسسة².

من خلال الملاحظة الدقيقة وتحليل كلام المبحوثين، توصلنا إلى أن الاتصال المؤسسي هو عملية جوهرية تشمل نقل المعلومات، الآراء، الاتجاهات، الانشغالات، والأوامر بين مختلف أقسام المؤسسة. يظهر أن الاتصال المؤسسي يلعب دوراً محورياً في ضمان توصيل الرسائل بفعالية إلى المستقبل، وهو ما يضمن سيورة العمل بسلاسة. إذ يظهر أن الاتصال المؤسسي لا يقتصر فقط على نقل المعلومات، بل يشمل أيضاً التأثير على المستقبل لتحقيق أهداف محددة. هذا النوع من الاتصال يُعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، مما يساعد في دعم وتأكيد قضايا المؤسسة وإدارة صورتها بفعالية.

من خلال تحليلنا لتصريحاتهم وملاحظنا من افعال وتصرفات ، يمكننا أن نرى بوضوح أن الاتصال المؤسسي ليس مجرد وسيلة للتواصل، بل هو عنصر استراتيجي يساهم في توجيه الأنشطة داخل المؤسسة وتحقيق التوافق بين أقسامها المختلفة، مما يعزز من كفاءة العمل ويساعد في تحقيق اهداف المؤسسة.

¹ بسام عبد الرحمن المشاقية، معجم مصطلحات العلاقة العامة، دار للنشر و التوزيع ، الأردن، 2014، ص10

² فضيل دليو، اتصال المؤسسة اشهار ، علاقات عامة مع الصحافة ، دار الفخر للنشر و التوزيع ، 2003، ص28

2-أنواع الإتصال :

يمكن تصنيف للإتصال إلى أنواع مختلف غير أن هذا التصنيف يمكن أني يختلف ب ذاته وفق معايير التصنيف ، و تتمثل هذه المعايير في عدد المشاركين في الإتصال و كذلك في اللغة المستعملة في التصنيف.

أولا أنواع الإتصال حسب عدد المشاركين¹

إتصال ذاتي: يحدث هذا النوع داخل الفرد حيث يتحدث مع نفسه ويتضمن أفكاره وتجاربه كما يعتبر علماء الإتصال أن فهم هذه العملية التي تحدث داخل الفرد هو أساس فهم الإتصال ونجاحه.
إتصال شخصي: هو تلك العملية التي تحدث بين شخصين أو أكثر وتستهمل فيها الحواس الخمس ويتيح هذا النوع من الإتصال التفاعل بين المرسل والمستقبل.

إتصال جماعي: هو إتصال فرد مع مجموعة مثل المحاضرات أو حديث عام أو الخطبة أو كلمة العامة الجماهيرية السياسية وكلمات الترحيب وتبادل الحديث في الأماكن العامة إلى عدد قليل أو كثير من الناس.

اتصال جماهيري: ما يميزه هو اختلاف وكثرة عدد المستقبلين من نواحي متعددة اقتصادية إجتماعية، سياسية، ثقافية بالإضافة إلى للاختلاف الديمغرافي وانتشارهم في بقع جغرافية متباعدة وتستهمل لهذا الإتصال وسائل الإعلام الجماهيرية.

ثانيا أنواع الإتصال من حيث اللغة المستعملة²

النوع الأول الإتصال اللفظي : إن إستخدام اللفظ يعتبر كوسيلة لنقل الرسالة على أن يكون اللفظ منطوقا مما يؤدي إلى فهم المستقبل له ، فهذا النوع من الإتصال يركز على اللغة ، و التي ترمز إلى معاني و كلمات يفهما الأفراد ، و يعتمدون على دلالات بغوية و رموز في تنظيم علاقتهم . بحيث تكون هذه الرموز اللغوية مناسبة لنوعية الرسالة الموجهة التي قد تحدث تأثير على المستقبل و لكي يكون الإتصال اللفظي فعالا لا بد

¹مازن سليمان الحوش: الإتصال وتأثيره على المؤسسة الإعلامية، دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الأوراس-باتنة،- دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2005/2006 ص 32.

²خليل خيري الجليل: الإتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، مصر، 1985 ص 32

الاتصال المؤسسي :

من إمتلاك أطراف الإتصال لمهارات الإتصال اللفظي و من هذا المنطلق يمكن تصنيف الإتصال اللفظي إلى مايلي:

1 الإتصال الشفهي : يتم إيصال المعلومة عبر هذا النوع من الإتصال عن طريق النطق و يستقبل عبر حاسة السمع ، فهو عبارة عن نقل رسالة صوتية من مرسل إلى مستقبل بغرض الحصول على إستجابة . فيمكن ذكر على سبيل المثال لا الحصر المحاضرات و الندوات

2 الإتصال الكتابي: يعد الإتصال كتابي من أهمل طرق الإتصال يعمل على نقل المعلومة إلى عدد كبير من الأشخاص و يمكن الإستعانة به مستقبلا ، و هي وسيلة خاصة تستعمل في المراسلات مما يسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها سواء كانت تعليمية أو بيانات أن احصاءات من أجل تقديمها بصورة واضحة وفعالة إلى الجمهور المقصود ، ومن شروط فعالية الإتصال الكتابي ان تكون العبارات واضحة و خالية من التعقيد كما يجب ان يكون موجزا و أن نركز على الأشياء المهمة ووالعبارات القصيرة ذات المعنى الواضح.

النوع الثاني الإتصال الغير اللفضي : و عي احدى وسائل الإتصال الفعال حيث تعتمد هذه الطريقة على تشغيل الحواس الخمس و هو نوع من الإتصال الذي يحدث بين البشر بطرق أخرى غير اللغة المنطوقة .و تتمثل في الإشارات و الإيماءات و الحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل تعبيرات الوجه، و يقسم هذا الإتصال إلى ثلاثة لغات وهي :

1 اللغة الإشارة : وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الانسان في الاتصال مع الآخرين

2 لغة الحركة و الأفعال : تتضمن جميع الحركات التي يقوم بها الإنسان لينقل بها الأفكار أو التصورات أو المعاني أو المشاعر للآخرين.

3 لغة الأشياء : يقصد بها ما يستخدمه مصدر الإتصال غير الاشارات و الأدوات و الحركة للتعبير عن معان و أحاسيس يريد نقلها للمتلقي ، فالملابس و الأدوات الخاصة بفئة من الناس أو المجتمع عند استعمالها توحي للآخرين بالإنتماء لذلك المجتمع .

3-أنواع الإتصال المؤسساتي

يمكن تصنيف الإتصال المؤسساتي إلى نوعين، أولهما الإتصال الداخلي و الآخر الإتصال الخارج

1الإتصال الداخلي :

و هو الإتصال الذي يكون أطرافه داخليين في المؤسسة و يمكن أن يكون الإتصال الداخلي بشكل إتصال هابط مثل القرارات و التعليمات و الأوامر أي من الأعلى إلى الأسفل و قد يكون إتصال نازل مثل شكاي و الإقتراحات ، كما يمكن للإتصال أن يكون أفقيا بين أعضاء من نفس المستوى من أجل التنسيق و التشاور فيعتبر الإتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة و بين السلطة المركزية و عملية نقل المعلومة و تبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي بالإتجاهين الأعلى و الأدنى للمؤسسة كما يمكن أن تكون أفقية بيت رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى و هذا مايمكن أن نعبر عنه بالإتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة . و يقسم الإتصال الداخلي إلى قسمين¹

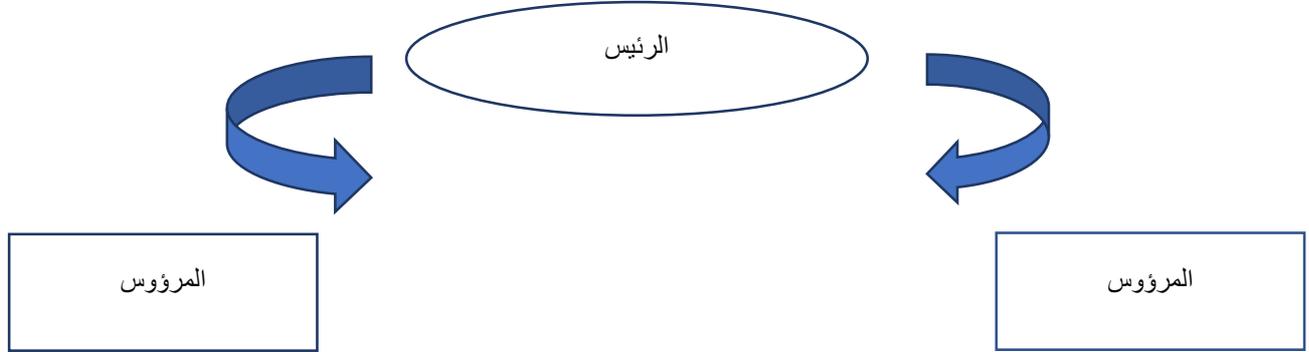
1-1الإتصال الرسمي : هو إتصال قائم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة و يتم بطرق رسمية منظمة منفق عليه و يشمل الخطابات و المذاكرات و التقارير التي ترسل أو تعد من هيئات إدارية داخل مؤسسة معينة ، و يسير هذا الإتصال وفق الأساليب و الإجراءات و القواعد المحددة و منظمة و المغروفة عند الأفراد و الهيئات الإدارية و يقسم الإتصال الرسمي بدوره إلى² :

أ الإتصال النازل : و تصنف هذه الإتصالات ضمن الإتصالات الرسمية أو العمومية و تعد أكثر شيوعا حيث تتناسب المعاني و الرسائل مثل الأوامر (التعليمات و التوجيهات ..) من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا و هذا النوع يحمل في طياته إستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال إدارية لتطوير و توضيح الأهداف و غيرها و يستطيع المدراء الإتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني و غيرها³

¹ خليل خيربي الجليل :الإتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، مصر ، 1985 ص 32

² حميد الطائي ، بشير العلق ، أساسيات الإتصال(نماذج و مهارات) ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، 2009، ص58

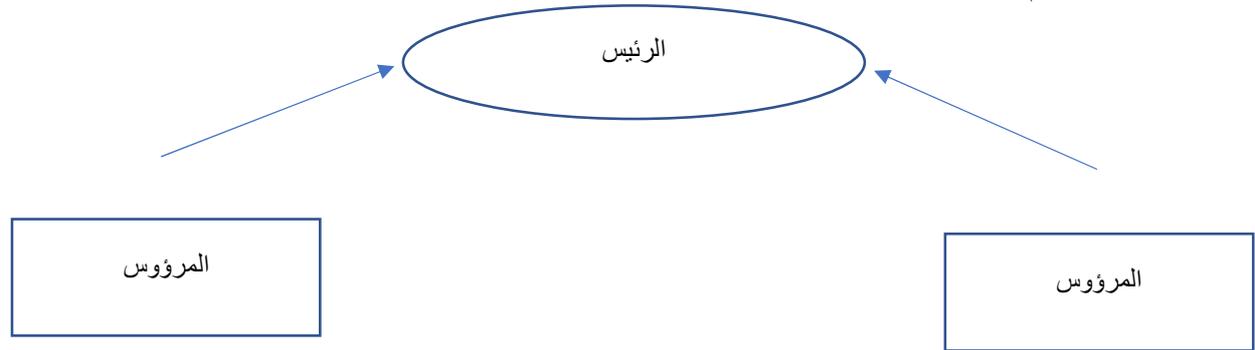
³ حميد الطائي ، بشير العلق ، مرجع سابق ص61



الشكل 1 : الإتصال النازل

ب الإتصال الصاعد : يرى جيفلي أن الإتصال الصاعد ينكوي على نقل الرسائل و المعاني و بأشكالها و أنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن ، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الإتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي

كما أن الإتصال من الأسفل إلى الأعلى مهم جدا للإدارة العليا لمعرفة ما يدور في الميدان فالإدارة بحاجة لمعلومات عن الأداء و السلوكيات ، كما أنها بحاجة لإقتراحات وأفكار جديدة ولهذا لابد من وضع سياسة و إجراءات لنقل كل الانشغالات إلى الإدارة المركزية و ذلك من خلال تقارير و شكاوي لتوضيح عن العمل والعمالو انشغلاتهم.¹



¹حميد الطائي ، بشير العلق ، مرجع سابق ، ص61

الشكل 2: الإتصال الصاعد

ج الإتصال الأفقي : يتم بين العاملين في مستوى إداري واحد أو مستويات إدارية مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة رئاسية في نفس المنظمة الإدارية أو بينهم و بين العاملين في منظمة إدارية أخرى و يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات و الأقسام داخل المنشأة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل هذا النوع من الإتصال يكون بين المدراء في مستوى إشرافي واحد ،بين العاملين الذين لا يكونون في نفس المستوى الإشرافي و لكن لا تربطهم ببعض علاقات سلطة تنفيذية لهذا لا يساعد الإتصال الأفقي على تنسيق فعاليات التقسيمات المختلفة من خلال انتشار المعلومات و الاشتراك فيها ، معالجة المشكلات و الصراعات بين التقسيمات بسبب تأمين وسائل الإتصال المباشر توفير الإسناد العاطفي و الاجتماعي للمرؤسين من خلال التفاعل المنصب على المهام المشتركة¹



الشكل 3: الإتصال الإقليمي

1-2 الإتصال الغير الرسمي

الإتصال الغير الرسمي لا يخض لقواعد و إجراءات و قوانين إدارية مثبتة و مكتوبة و رسمية و متفق عليها كما هو الحال في الإتصال الرسمي ، و يتم غالبا عبر قنوات خارجة عن القنوات الرسمية داخل التنظيم . كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية و لا يتم الإتصال غير الرسمي داخل

¹حميد الطائي ، بشير العلق ، مرجع سابق ، ص63

الاتصال المؤسسي :

التنظيم فقط ، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الإتصال الغير رسمي إيجابيا ، و عدم السماح له بالتأثير سلبا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الماذبة و غيرها.¹

2 الإتصال الخارجي :

و هو مجموعة من المعلومات و النشاطات التي ترسلها المؤسسة إلى المحيط الخارجي بهدف إمداده بالمعلومات المتنوعة تبعا لتنوع الجمهور الذي يخاطبه . و بالتالي تنوع الوسائل الموجهة من طرف المؤسسة إلى الجمهور المقصود و هو ثلاثة أنواع

الإتصال الإجتماعي : و هو الوسيلة لتحقيق الأهداف و الغايات المجتمعية عبر التأثير في سلوك الفرد

الإتصال الخارجي المؤسسي : و هو عرض دور المؤسسة و تثبيت صورتها و هويتها

الإتصال التجاري : هو ما تثبته المؤسسة من معلومات و وسائل التي تتعلق بالمنتج و خدمته

4-آليات الإتصال المؤسسي

تنقسم وسائل الإتصال المؤسسي إلى قسمين

1 وسائل الإتصال داخل المؤسسة: و التي تنقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع و هي الإتصال الكتابي و الشفهي و السمعي البصري

1_1 الإتصال الشفهي : يعتبر هذا النوع من الإتصالات من أقدم الأدوات التي يستخدمها المدراء أو الرؤساء للقيام بالأعمال و هذا يوفر الوقت و يخلق جو من الصداقة و التعاون داخل المؤسسة ، يتم دون إستخدام أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين و يمكن أن يحدث الشفهي عبر الهاتف ، المقابلات الشخصية، الإجتماعات و المؤتمرات³

¹محمد صاحب سلطان ، مبادئ الإتصال الأسس و المفاهيم ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط1 ، 2014 ، ص164

²محمد صاحب سلطان ، نفس المرجع، ص166

³فضيل دليو ، نفس المرجع .ص103.

1-2 الاتصال الكتابي : يسمح هذا النوع من الإتصال بنقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل بحيث يكون هناك شرح و تفصيل لكل بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم أو مكانتهم في العمل.

ومن بين طرق الإتصال الكتابي : التقرير ، المذكرات ، الخطابات ، النشرات الدورية ، ملصقات الحائط ، النشرات الخاصة ، الجرائد الداخلية ، المجلة ، الخرائط و ما إلى غير ذلك¹

1-3 الاتصال التصويري : السمعي البصري و يعتمد على الوسائل السمعية البصرية و يحدث هذا النوع تأثيرا كبيرا على نفوس المستقبلين لهذه الرسالة نظرا للاعتماد على الصور و الوسائل المرئية ، الأفلام على أنواعها و التلفاز و غيرها من الملصقات

2 وسائل الإتصال خارج المؤسسة : تنقسم بدورها إلى أربعة أنواع

2-1 وسائل الإتصال المكتوبة : هي التي تتم عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه و هذا النوع يعتمد عليه في المؤسسات الكبرى و معقدة التنظيم ، و يتحقق هذا الإتصال الكتابي باتباع وسائل أهمها التقارير المراسلات و الصحافة²

2-2 وسائل الإتصال الشفوية : وهي الوسائل التي تستخدم اللغة المنطوقة أو الشفوية لتوصيل الرسالة إلى المستقبل و غالبا ما يتم ذلك وجها لوجه و يسمى ذلك بالإتصال اللفظي و تشمل الوسائل التالية : المناقشات المحاضرات ، الندوات الإجتماعات³.

2-3 وسائل الإتصال السمعية البصرية : تعد الوسائل المستعملة في هذا النوع من الإتصال ، اكثر الأنواع فعالية و تأثيرا على المستقبلين حيث يلعب دورا فعالا في توصيل الرسالة و استيعابها و قد ظهر هذا الإتصال مع المواد السمعية البصرية⁴

¹ناصر قاسمي . نفس المرج ، ص 19 .

²محمد منير حجاب ، الإتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، 2007، ص28 .

³محمد منير حجاب ، نفس المرجع ، ص 30 .

⁴محمد منير حجاب ، نفس المرجع ، ص 31

2-4 وسائل الإتصال التكنولوجية : لعبت التطورات الجديدة في التكنولوجيا الإتصال دورا واضحا في جعل الحياة أكثر سهولة و أكثر إقناعا و من بين هذه الوسائل التكنولوجية الحديثة : الفاكس الهاتف الانترنت ،الاكسترنات¹

من خلال التصريحات التي حصلنا عليها من المبحوثين في مختلف مصالح المؤسسة، يتضح أن الاتصال داخل المؤسسة يختلف حسب طبيعة الرسالة والمصلحة. تستخدم أغلبية المصالح، إن لم يكن جميعها، ما يسمى بالتنسيق، وهو نوع من وسائل الاتصال الخاصة بالمؤسسة شبيه بالبريد الإلكتروني، إلى جانب الوسائل الأخرى مثل التقارير الكتابية. هذه الوسائل تُستخدم لتسهيل وتيسير التواصل الداخلي بشكل فعال يعتمد الاتصال في المؤسسة بشكل كبير على الاتصال الرسمي، رغم وجود الاتصال غير الرسمي أيضاً. الاتصال الرسمي يُعد الأداة الرئيسية لتلبية حاجيات العاملين وحاجيات المؤسسة، حيث يشتمل على استراتيجيات لتنفيذ الأعمال الإدارية، تحقيق التطور، وضوح الأهداف، وتحديد دور الرئيس على المرؤوسين وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة. الاتصال الرسمي يوفر هيكلية واضحة ويعزز النظام داخل المؤسسة. فيما يتعلق بالاتصال الصاعد، فإنه يُعنى بنقل متطلبات وحاجيات العمال إلى الهيئة العليا للمؤسسة. هذا النوع من الاتصال يُعتبر ضرورياً لسيرورة العمل بشكل أفضل وتحسين الأداء الوظيفي، حيث يسمح للإدارة العليا بفهم احتياجات الموظفين والمشاكل التي قد تواجههم، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها. أما الاتصال النازل، فهو يتضمن القرارات التنفيذية الصادرة عن الجهات العليا في المؤسسة، والتي تُرسل إلى رؤساء المصالح لتنفيذها. هذا النوع من الاتصال يضمن أن التوجيهات والسياسات العامة تُطبق بشكل صحيح وعلى النحو المطلوب، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. أخيراً، هناك الاتصال الأفقي الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري أو في مستويات إدارية مختلفة دون وجود علاقة سلطة بينهم. هذا النوع من الاتصال يساهم في تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين، مما يعزز التعاون ويُحسن بيئة العمل الجماعية. الاتصال الأفقي يساعد أيضاً في حل المشكلات بسرعة وكفاءة من خلال الاستفادة من المعرفة الجماعية للعاملين.

5-أهمية و أهداف الإتصال المؤسسي

إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى إلى تحقيقه ، فيمكن الإتصال من أجل التنسيق و من أجل جمع المعلومات أو من أجل الرقابة و التحسين و المتابعة أو وضع استراتيجيات تنفيذها ، و يمكن أن يكون الإتصال داخل أو خارج المؤسسة حسب متطلبات الموقف² ويمكن توضيح هذه الأهداف فيما يلي :

¹ محمد منير حجاب ، نفس المرجع ، ص 32 .

² حضرة عمر المفلح ، الإتصال المهارات النظرية و أسس عامة ، دارحامد للنشر و التوزيع، الأردن ، ط1 ، 2015 ، ص 32 .

الاتصال المؤسسي :

أ- أهداف بالنسبة للعامل¹ :

يهدف الإتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل مؤسستهم الأثر الذي يؤدي إلى التقليل من الشائعات بين تضييع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة، حيث يوجد اربع مجالات لتقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة :

معلومات عن المؤسسة

إنتاجها

مستقبلها

القرارات الهامة

ب أهداف الإتصال بالنسبة للجمهور:

الجمهور له أهمية بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث أنها وغالبا مؤسسة خدماتية و هذا ما يجعل المؤسسة مهتمة بإقامة إتصال بالجمهور و يمكنها بأن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة².

ج أهداف إدارية :

و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين أو الهيئة³.

أما فما يخص أهمية الإتصال للمؤسسة فيمكن تلخيصه في النقاط التالية⁴ :

يمكن للإتصال فتح مجال للإحتكاك البشري ، و فتح الفرصة للتفكير و الاطلاع و الحوار و تبادل المعلومات في شتى المجالات و الميادين

¹حضرة عمر المفلح ، نفس المرجع ، ص36.

²الدسوقي عبده ابراهيم ، وسائل و أساليب الإتصال الجماهيرية و الإتجاهات الإجتماعية ، دار الوفاء لدنيا و الطباعة مصر ، 2004، ص37

³الدسوقي عبده ابراهيم ، نفس المرجع، ص39

⁴الدسوقي عبده ابراهيم ، نفس المرجع، ص42

الاتصال المؤسسي :

يساعد الاتصال الأفراد و المجتمعات على نقل الثقافات و العادات و التقاليد و اللغات من و إلى المجتمعات الأخرى

تعلن الأفراد عن كريق تزويدهم بالمعلومات و المهارات بوظيفة معينة وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية

الترفيه والترويح عن النفس و التسلية

الإقناع : أي إحداث تحولات في وجهات النظر

المؤسسة الاقتصادية :

تعتبر المؤسسات الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة الي بلوغ وتحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية متعددة وتعتبر المؤسسة المصغرة والعمومية والخاصة احد المؤسسات الاقتصادية،التي شهدت في الاونة الاخيرة اهتماما بالغا من العديد من الدول متقدمة منها او نامية وهذا ما تتميز به هذا النوع من المؤسسات من خصائص ومميزات،ادت بها للوصول الي نتائج ملموسة حيث اثبتت قدرتها في معالجة المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة وبدرجة اكبر من المؤسسات الكبيرة¹.

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية :

توصف المؤسسة بأنها كل وحدة تتجمع فيها موارد بشرية و مادية للقيام بوظيفة محددة ، غير أن أهل التخصص اختلفوا في إعطاء مفهوم محدد لما يسمى بالمؤسسة الاقتصادية و يعود هذا الاختلاف إلى التطور المستمر الذي تشهده المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها و في أشكالها القانونية منذ ظهورها . و خاصة في القرن الحاضر، و تشعب و اتساع المؤسسة الاقتصادية كانت خدماتية أو صناعية و ظهور بعض المؤسسات التي تقوم بعدة أنواع من الأنشطة في نفس الوقت و في أمكنة مختلفة .

فتعرف المؤسسات الاقتصادية بأنها المؤسسات التي تتخذ موضوعا لها نشاطا تجاريا أو صناعيا مماثلا للأفراد ، فهي عبارة عن مرافق تجارية و صناعية تتخذها الدولة أو الجماعات المحلية كوسيلة لتسيير المرفق العام ، و بالتالي تخضع لنظام قانوني مختلط و مركب من قواعد القانون الإداري و القانون الخاص وذلك حتى تتوفر لها عوامل و شروط المرونة و حرية العمل أكثر لضمان الفاعلية و الرشادة الاقتصادية لتحقيق أهدافها في أقل وقت و بأقل التكاليف و الجهود و بكفاية و جودة.

كما عرفت أيضا على أنها شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الإجتماعي مباشرة أو غير مباشرة و هي تخضع للقانون العام و من أمثلة ذلك مؤسسة ميناء الجزائر و الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز.²

¹ناصر دادي عدوان، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة الجزائر، الطبعة الثانية، 1998 ص8.

²غول فرحات،الوجيز في اقتصاد مؤسسة،دار الخلدونية ، الجزائر، الطبعة الأولى 2008م،ص 8.

كما عرفت أيضا بأنها منظمة إقتصادية و إجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني و هي تعتبر مركز للإبداع و الإنتاج.¹

2- خصائص المؤسسة الاقتصادية :

تتمتع المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي المؤسسات:
تمتلك المؤسسة الاقتصادية الشخصية القانونية حيث تتمتع بحقوق و صلاحيات و عليها مسؤوليات و واجبات
المؤسسة القانونية ملك للدولة و تكون تحت سلطة الدولة و رقابتها.
يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تكون قادرة على إنتاج أو أداء الوظيفة التي أنشئت من أجلها.
يجب على المؤسسة الاقتصادية تحديد برامج و أهداف و أساليب عمل تسير وفقها
تتخصص لتحقيق أهداف عامة محددة ، تتمثل عادة في إنتاج سلع إنتاجية أو استهلاكية و في تقديم خدمات عامة لإشباع الحاجة العامة.
تساهم في عملية التنمية الاقتصادية باعتبارها نواة منتجة للثروة
أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كافي و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية ، و قدرة على تكيف نفسها في ظروف متغيرة.

3- وظائف المؤسسة الاقتصادية :

1- الوظيفة المالية:

هي مجموعة من المهام و العمليات التي تسعى في مجموعها على البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برنامج و مخططات إستثمارية و من ثم تأتي مرحلة القرار بإختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها و نشاطها بشكل عادي و الوصول إلى الأهداف المسطرة²

¹ غول فرجات، نفس المرجع ،ص 10.

² عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، جملة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09 مارس، 2006 ص 4 .

ب- وظيفة الموارد البشرية :

تعتبر من الوظائف السائدة في المؤسسة تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة دون تطبيق ذلك بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين في المؤسسة على حساب مستوى القرارات المناسبة للمستوى الذي يتخذ فيه¹.

ج- وظيفة التموين :

و هي من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات و أنشطة المؤسسة الأخرى عند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة و تحتل أهمية كبيرة².

د- وظيفة الإنتاج :

الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب مختلف عوامل الإنتاج أو المدخلات العملية الإنتاجية و تحويلها إلى مخرجات في محيط معقد و يجمع عدة أنشطة متنافسة و موجهة إلى نفس الهدف³.

هـ- الوظيفة التجارية :

و هي مجموعة من المهام و العمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو مسؤولين تعينهم المؤسسة لضمان حركة الموارد أو السلع أو مختلف احتياجاتها سواء كانت مدخلات أو مخرجات⁴.

4- أهداف المؤسسة الاقتصادية⁵

تحقيق الربح :

لا يمكن أن يستمر وجود المؤسسة الاقتصادية مالم تستطع تحقيق مستوى أدنى من الربح ، والذي يمكنها من رفع رأسمالها و توسيع نشاطها و الصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة لها

¹ جميل احمد توفيق ، الإدارة المالية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1982 ، ص290.

² جميل احمد توفيق ، نفس المرجع ، 1982 ، ص294.

³ عزيز بن سميثة ، اقتصاد المؤسسة ، دار الأمان للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 2017 ، ص18

⁴ جميل احمد توفيق ، نفس المرجع ، 1982 ، ص296.

⁵ عزيز بن سميثة ، نفس المرجع ، عمان ، ط 2017 ، ص28.

عقلنة الإنتاج :

من خلال إستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاج المؤسسة بواسطة التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج والتوزيع ، ثم مراقبة تنفيذ هذه الخطط و البرنامج بهدف تقادي الوقوع في المشاكل الإقتصادية و المالية في آخر المطاف نتيجة لسوء إستعمال عوامل الإنتاج.

الأهداف الإقتصادية :

تحقيق الإستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية و التكامل الإقتصادي على المستوى الوطني و التقليل من الواردات من الموارد الأولية و تشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات النهائية للمؤسسة الاقتصادية.

الأهداف الإجتماعية :

تحسين مستوى معيشة العمال و المستوى الفكري لديهم
إقامة أنماط استهلاكية معينة عن كريق التأثير في الأذواق عبر تقديم منتجات جديدة
تحقيق تماسك الجمهور الداخلي للمؤسسة و تحقيق الرضى الوظيفي.

الأهداف التكنولوجية :

البحث العلمي من اطل تطوير الإنتاج و مسايرة التطور التكنولوجي لضمان وجود في السوق و الحفاظ على القدرة التنافسية .

5- تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للمعيار القانوني¹

أ - المؤسسات العمومية :

و المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام ، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم ، و يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية و يوجد منها نوعان ، النوع الأول هو المؤسسات التابعة للوزارات و تسمى بالمؤسسات الوطنية حيث تخضع للمركز مباشرة أي لاحدى الوزارات ، أما النوع الثاني فيتمثل في مؤسسات تابعة للجماعات المحلية و تتمثل هذه المؤسسات في الولاية و البلدية

¹ المداح يوسف ، فئات المؤسسات العمومية في الجزائر ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2016, ص41.

أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا ، و تكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة و يشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها.

ب- المؤسسات المختلطة :

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

ج- المؤسسة الخاصة :

و هي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص ، كالمؤسسة الفردية و مؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق و إجراءات تسييرها.

من خلال تصريحات بعض العمال في مصلحة توزيع الكهرباء التابعة لشركة سونلغاز، تم التعرف على المؤسسة بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي. تشمل منشآت الشركة محطات توليد الكهرباء، شبكات التوزيع، محطات تحويل الكهرباء، وشبكات الغاز، وكلها خاضعة لتقييم دوري. يقوم هذا التقييم على معايير تشمل نوعية و الجودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمستهلكين. هذا يتم عبر زيارات ميدانية دورية للمنشآت لضمان تحقيق مستويات عالية من الخدمة التي ترضي الزبائن. تعتبر هذه الزيارات الميدانية جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة لضمان الجودة والكفاءة. نوعية الاتصال والتواصل داخل مصالح المديرية تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء المؤسسة. يساهم الاتصال الجيد بين الأقسام المختلفة في تسريع حل المشكلات، تحسين التنسيق، وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة.

رضا العمال أيضاً يعد عنصراً مهماً في سيرورة المؤسسة. من خلال توفير بيئة عمل جيدة وداعمة، يمكن للعاملين في سونلغاز تقديم أفضل ما لديهم، كل ما كان العامل مرتاح وراضي عن عمله كمل زادة وتيرة العمل وتحسين نوعية الخدمات والجودة وكذلك منح العمال حرية التعبير عن ارائهم يتيح لهم الرضا عن عملهم ومكانة عملهم ودافع لتقديم خدمة أفضل مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين. باختصار، تعتمد سونلغاز في تحقيق أهدافها على بنية تحتية قوية، كفاءة عملياتها، جودة الاتصالات الداخلية، ورضا العمال، مما يضمن تقديم خدمات عالية الجودة للمستهلكين ويعزز من مكانة المؤسسة في السوق.

6- تقديم نبذة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز¹

¹ متحصل عليه من موقع . DZ.SONELGAZ.WWW

انشئت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إبان الفترة الاستعمارية وتحديدا سنة 1947تسمية كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي اضطلعت بانتاج،نقل وتوزيع الكهرباء والغاز .

وعداة الاستقلال عادت ملكيتها للدولة الجزائرية التي بذلت جهودا كبيرة في تدريب وتأهيل اليد العاملة الوطنية التي تولت مسؤولية إدارة هذه المؤسسة الحساسة.

وفي سنة 1969 تحول اسم المؤسسة (كهرباء وغاز الجزائر) EGA الي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ،وذلك بهدف التحكم افضل بالقدرات التنظيمية التسييرية من اجل مواكبة النمو الاقتصادي وخاصة الصناعي الذي عاشته الجزائر اثناء هذه المرحلة.

وشهدت سنة 1983 اعادة هيكلة المؤسسة،حيث انبثقت عنها خمسة فروع ومتخصصة هي:

KAHRIF •الأشغال المتعلقة بالكهرباء

KAHRAAKIB •الأشغال القاعدية والتوصيلات الكهربائية

KANAGAZ •انجاز قنوات وشبكات نقل وتوزيع الغاز

INERGA •الهندسة المدنية

ETTERKIB •التركيب الصناعي

وفي ظل تحول الجزائر عن النهج الاشتراكي واستعداد لدخول اقتصاد السوق،اصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز منذ 1991 مؤسسة عمومية ذات خاصية صناعية وتجارية (EPIC) ويعكس هذا التحول التركيز على طابع الخدمة العمومية مع الاخذ بعين الاعتبار الطابع الاقتصادي والتجاري للمؤسسة بما يجعله نقطة تحول في تاريخ المؤسسة،كما اصبحت الفروع المتخصصة السابقة مؤسسات مستقلة بذاتها.

وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ ب 01 جوان 2002 تم تحويلها الي مؤسسة ذات اسهم براس مال اجتماعي قدره 150 مليار دينار جزائري.

وفي الفترة مابين 2004 و 2006 تم تنظيم المؤسسة على اساس مجمع او هولدينغ حيث قسمت الي مجموعة من الفروع تختص كل منها في مجال نشاطاتها الاساسية،هذه الفروع هي:

- سونلغاز لانتاج الكهرباء SPF
- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE
- مسير شبكة نقل الغاز GRTG
- صيانة التجهيزات الصناعية MEI
- نقل وتوزيع التجهيزات الصناعية TRANSMEX
- صيانة واصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للوسط CENTRE TRANSFO
- صيانة واصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للغرب OUST TRANSFO
- صيانة واصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للشرق EST TRANSFO
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجزائر MPVA
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الغرب MPVO
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجنوب MPVS
- التقنيات المعلومات INFO SAT
- الوقاية والتنمية الامنية SPAS
- توزيع العتاد الكهربائي والغازي CAMEG

كما تم سنة 2006 هيكله وظيفة التوزيع ضمن اربعة فروع هي:

- الجزائر العاصمة
- منطقة الوسط
- منطقة الشرق
- منطقة الغرب

1- مفهوم الإستراتيجية الإتصالية:¹

عرفها "ألفرد تشندلر": على أنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، و اختيار خطط عمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات من أجل الوصول إلى القرارات الأساسية لإختيار هياكل التنظيم، و الأخذ بعين الإعتبار جزءا منها.

الإستراتيجية هي مجموعة القرارات التي حددت المسار العام للمؤسسة و هذا من أجل تحقيق الأهداف الكبرى لها وفق سياسات و خطط تكون مكيفة مع بيئة المؤسسة و غاياتها.

كما عرفت الإستراتيجية بأنها القدرة على حشد و امتلاك و الاستغلال الأمثل للقوة الشاملة و تهيئة الأوضاع لتحقيق المصالح و الغايات العليا، و الإستراتيجية فن و علم تشكيل المستقبل وفق الإرادة المناسبة و الإمكانيات المتاحة، و هي الخطة بعيدة المدى التي تنفذ بعد أعوام طويلة متى ما توفرت الظروف المناسبة لتنفيذها

و عرفها كلاوزفيتز على أنها استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى غايات الحرب، أو إلى الأهداف التي شنت الحرب من أجلها

2- خصائص الإستراتيجية الإتصالية:²

الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية، لأن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات و من ثم خفض التكاليف و زيادة الإنتاجية، إنما أدى إلى خطأ استراتيجي متمثل في:

• تجاهل مفهوم الوضع الإستراتيجي النسبي.

• عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية و الإستراتيجية.

• عدم إدراك المفهوم الحديث للإستراتيجية.

¹ سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، دار الراهية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2012، ص 15-20.

² محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن 2014،

تقوم الإستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة، و هناك ثلاث طرق للتمييز:

• إما تقديم منتج ذي قيمة أعلى للمستهلك.

• أو خلق قيمة نسبية للمنتج بتكلفة أقل من المنافسين

يجب أن تكون الأهداف الاتصالية محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق ، ذات صلة ، ومحددة بزمن معين. هذه الخصائص تساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بشكل منهجي ومنظم، وتقييم النجاح بدقة. تكون الأهداف الواضحة والمقنعة دافعاً قوياً للفرق لتحقيقها.

تتطلب استراتيجية الاتصال توزيعاً دقيقاً للمهام والأنشطة، وتنسيقاً فعالاً بين مختلف الفرق لضمان تنفيذ الخطط والأهداف بكفاءة. يجب أن يتم تحديد دورات زمنية محددة للرصد والتقييم، مما يتيح إمكانية إجراء تعديلات فورية لتحقيق نتائج أفضل.

تشمل الاستراتيجية الاتصالية الفعالة إدارة الأزمات من خلال تحديد سيناريوهات محتملة وتطوير استجابة سريعة وفعالة للتعامل مع هذه المواقف. تكون القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والاستجابة السريعة للأزمات من العوامل الأساسية في تحقيق النجاح.

3- مبادئ الإستراتيجية الإتصالية:

من الصعوبة أن توضع مبادئ إرشادية جامدة و لا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء إستراتيجية منظمة، و مع ذلك حاول بعض الباحثين أن يصيغوا مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية و هي:

- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة و المستخدمة في بلوغ هذه الغايات، كما أن، عدم ملائمة و إنسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات و في كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تتطور.

- إن تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة و التي لم يتم إستيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الإتجاه الإستراتيجي

المرسوم، إن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية، في حين أن الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل الذي يبقى في عقول المديرين.

- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، إن هذا يجنب المؤسسة المفاجآت الغير المريحة و المربكة .
- من الضروري إستثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة و ضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الإتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها و الموقع الذي تريد تحقيقه.
- يبدو مهما أخذ إتجاهات العمل التكنيكية و التي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة.
- التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، و هذه تقع في إطار موقف يماشي الحالات المستجدة و التي تتطلب تنظيم و نشر الموارد بطرق عديدة ليسهل تكييفها للوضع الراهن.
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية موقع فريد لها، و هي في حالة عمل متعدد الإتجاهات³.

4-أهمية الإستراتيجية الإتصالية:

تكمن أهمية وجود الإستراتيجية الإتصالية في سياسة المنظمة في :⁴

الإتصال الداخلي: لنجاح العملية الإتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع إستراتيجية أوخطة إتصالية مناسبة فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الرهانات من خلال وضع إستراتيجية للإتصال الداخلي مثل تحفيز المستخدمين حيث إتضح لمعظم مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز للمستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم، لأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص، لابد للمؤسسة أن توجد الظروف المواتية لظهوره و تطويره، و ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات المتعلقة بأهداف المؤسسة و رؤيته المستقبلية و رهاناتها .

³عماد الدين شعبان، دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للشركة الجزائرية توزيع الكهرباء والغاز SDC بسكرة، اطروحة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الانسانية، العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شئمة 2006/2005 . ص36.

⁴زواقة عواطف-حرنان سماح، الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، اطروحة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الانسانية، العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2019-2018 ص.49.

- **تنسيق الأفعال:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها و مبادراتها، و قد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس أو ظهور إنقسامات بين مجموع أطراف العملية الإتصالية داخل المؤسسة، ولتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين أن يوفرُوا الشروط التالية:

- على المسير ان يكون على علم بالأهداف الإستراتيجية وخطط العمل.

- لابد أن يكون المسير قادر على بث المعلومات الضرورية لمساعدته.

- تغيير التصرفات و العقليات: تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء، و من هذه المتغيرات تغير جمال النشاط أو ظهور المنافسة الحادة بالإضافة لتطور التكنولوجيا والإستثمارات، قد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور و مواجهة مجمل هذه المتغيرات، لكن رغم ذلك قد تشهد الكثير من المؤسسات فشلا كبيرا، يرجع السبب الرئيسي لذلك رفض التغيير بسبب تحجر الذهنيات.

- تحسين الإنتاجية: الرهان الرابع الذي تعمد المؤسسة عل كسبه هو تحسن الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، و قد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة الذكر، و يساعد الإتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات و التعريف بمجمل الخطوات والإجراءات و القواعد والمعارف.

من خلال ملاحظتنا واستنتاجاتنا من كلام الموظفين، توصلنا إلى أن الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة تُدار من خلال لوحة قيادة تختلف من مصلحة إلى مصلحة. هذه اللوحة تشمل خطأً وأهدافاً مستقبلية تهدف إلى ضمان سيرورة المؤسسة وتحقيق أهدافها بفعالية.

تُعتبر استراتيجية الاتصال أداة حيوية لضمان وصول الرسائل بوضوح وفعالية إلى الجمهور المستهدف. من خلال استراتيجية الاتصال المنظمة، يتم تحقيق الأهداف التنظيمية والاتصالية بشكل منسق ومنظم، مما يعزز فعالية العمل الجماعي ويساهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

5- أهداف الإستراتيجية الإتصالية:

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لإيجاد إستراتيجية نجد:⁵

- أ- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها أي إلى ماذا تريد أن تتوصل إليه من خلالها
- ب- تحديد و ترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل.
- ج- الوسائل التي تستعملها المؤسسة
- د- التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة .

6- أنواع الإستراتيجية الإتصالية

بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الإتصال في حياتنا , اختلف الباحثون في تحديد أنواع الإستراتيجية الإتصالية و نذكر منها:⁶

- أ- إستراتيجية أنشر و تأمل: لا تعد هذه الإستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الإتصال , حيث يعتقد المدير في ظلها بأن الكم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق إتصالا ناجحا، غير أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة فكثرة المعلومات قد تفسد موضوع الإتصال و تجعل من مضمونه مضمونا يتصف بالعمومية و ليس محددًا، و سبب ذلك يعود لإنشغال المرؤوسين بهذه المعلومات الغير مجدية التي تعيد الفهم الدقيق و الصحي لمضمون و معاني الإتصال الفعال، ففي هذه الإستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات و الفعالية.

- ب- - إستراتيجية أخبر ورغب: يقوم المدير ضمن حدود هذه الإستراتيجية بتقديم كم من المعلومات، يكون أقل بكثير مما هو عليه في الإستراتيجية السابقة مستهدفاً بذلك تحقيق إتصال ناجح من خلالها، كما أن

⁵زواقة عواطف-حرنان سماح, نفي المرجع , ص48 .

⁶محمد هاني محمد , مرجع سابق , ص51.

محتوى الرسالة في هذه الإستراتيجية يكون غنيا و واضحا، و تكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الإنتباه، فرغم ذلك فإن هذه الإستراتيجية يمكن إعتبارها بمثابة وسط من ناحية الكفاءة، لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الإتصال.

ج- استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الإستطلاع: تعد هذه الإستراتيجية مهمة من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق و ملائمة بين كمية المعلومات و المنقولة و المستوى العالي لفعالية الإتصال ، كما يمكن إعتبارها استراتيجية بمسارين حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين إيجابيا و انسجام المجال الكافي من خلال استطلاع ارائهم من المعلومات المنقولة أثناء عملية الإتصال ، و الواقع أن وجود التغذية العكسية يعزز كفاءة الإتصال و المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر إنسجاما مع ما تستهدفه من غايات.

د- إستراتيجية التقديم ثم التعزيز : في هذه الإستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه ، لكنه يبلغهم عندما يعتقد بان الوقت ملائم لذلك ، حيث تعد السرية و الرقابة على المعلومات من أهم الأمور بإعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة و الأساس الذي يفترض أي يعطي للعاملين دون الحاجة إليه ، و بسبب قلة المعلومات و أساليب التحكم فيها و عن الإشاعات غالبا ماترافق هذه الإستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الإتصال في المؤسسة ، و بذلك نقل فعالية الاتصال بشكل جيد .

هـ- إستراتيجية الإعلام: يكون الإتصال وفقا لهذه الإستراتيجية في إتجاه واحد، و في الوقت نفسه يعبر المضمون الإتصالي عن رؤى المنظمة ، يخمل معاني و دلالات ذات معنى واحد يتم في هذه الإستراتيجية تقدم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين رأي و إتخاذ القرارات و من أمثلة ذلك البيانات الصحفية و مطبوعات المنظمة.

و- إستراتيجية الإقناع : تجمع هذه الإستراتيجية بين الإتصال في إتجاه واحد و المضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة و الجماهير ، فيحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين و تعد هذه الإستراتيجية الإتصالية هي الأساسية في كل من الإعلان و الدعاية ، تستخدم في الإتصالات المنظمة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات مع جمهورها الداخلي و الخارجي حيث تسعى إلى التغيير المقصود في المعارف و الإتجاهات و سلوكيات جمهور معين .

م- إستراتيجية بناء الإجماع: تجمع هذه الإستراتيجية بين الإتصال في إتجاهين ، و المضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة و العاملين فيها ، أو بينها وبين بيئتها الخارجية و عادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل منها في وجوده على الطرق الأخرى ، فعلى سبيل المثال تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية في بيئتها الخارجية و عادة ما تكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب و مصالح تلك الجماهير من جانب آخر .

ن- إستراتيجية الحوار : تجمع إستراتيجية الحوار بين الإتصال في إتجاهين ، وهي المضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة و الجماهير ، فيحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، تتضمن هذه الإستراتيجية إستشارة الإعتبار ، فيتم إشراك الجمهور في سياسات المؤسسة و أخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الإعتبار و يتم إشراكه في صنع القرار ، لذلك يسمى إستراتيجية التسيير حيث تعمل المنظمة على تسهيل إشراك الجمهور و تفاعله في صنع سياستها و تحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية .

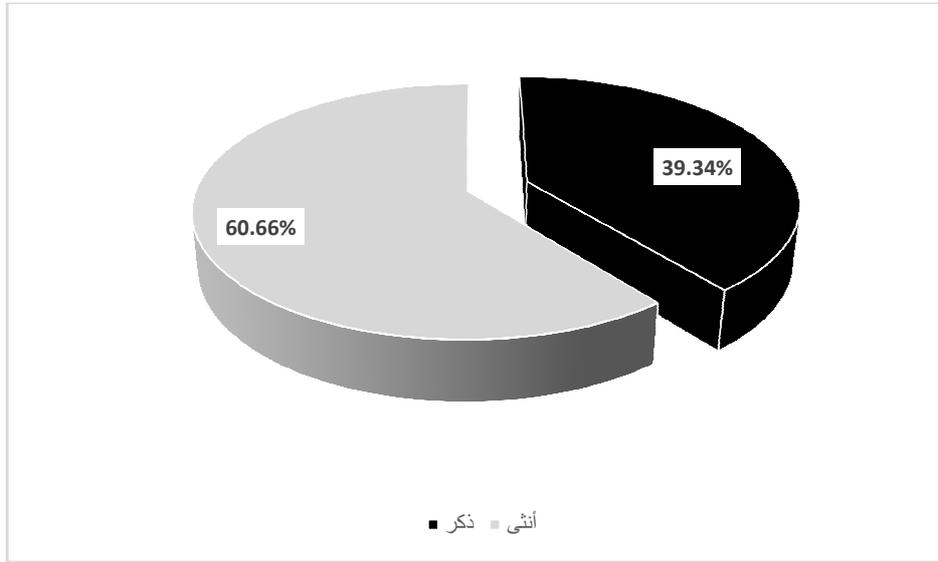
إستراتيجية الاتصال هي عنصر أساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، توزيع المهام بفعالية، وإدارة الأزمات بحكمة، يمكن للمؤسسة ضمان سيرورتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة في الفصول السابقة، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة، ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة. غير أنه يجي التنويه على أن من مجموع مجتمع الدراسة المتمثل في 63 عامل تم إسترجاع الإستمارة من طرف 61 عامل و قد برر العاملين المتبقين رفض إعادة الإستمارة بضياعها و عند محاولات تسليمهم نسخ إضافية تم الرفض تماما بتحججهم بذيق الوقت .

1- عرض البيانات وتحليلها :

أولا البيانات الشخصية الخاصة بالدراسة :

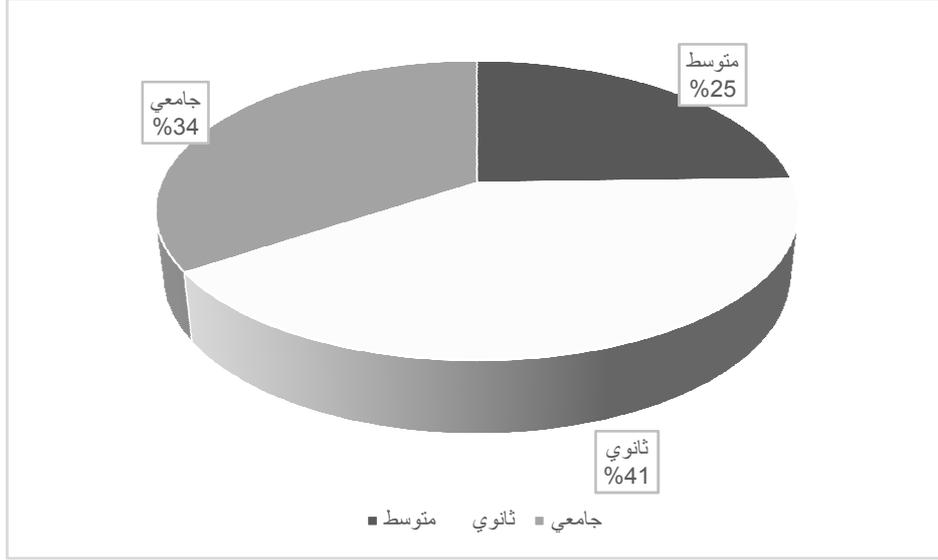
أ-توزيع المبحوثين حسب الجنس :



الشكل 4 : توزيع المبحوثي حسب الجنس

من خلال الشكل تبين البيانات الإحصائية ان نسبة الإناث العاملين في المؤسسة هو 60.66 %بحاولي 37 عاملة , بينما عدد الذكور فحدد ب24 عامل بنسبة مئوية بلغت 39.34 , فنجد أن عدد العاملين في المؤسسة من الإناث حيث يشغلون المواقع الإدارية و الشباك و بعض عاملات النظافة , أما الذكور يشغلون بع الوظائف الإدارية و المهنية و الحرفية و مهمة الأمن .

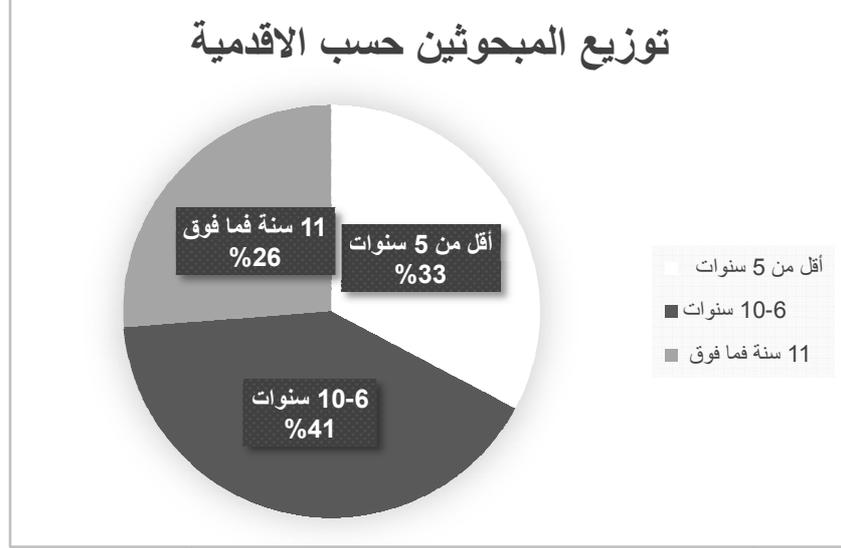
ب- توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



الشكل 5: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

من خلال الدراسة نجد أن أغلبية عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز مديريةية التوزيع لتميمون يمتلكون مستوى دراسي ثانوي و هذه الفئة يشغلون مناصب مساعد إدارة أو عون إدارة و يقدر عددهم من خلال مجتمع الدراسة ب 25 عامل بنسبة مئوية قدرت ب 41%, أما عدد العمال المتحصلون على تكوين جامعي يقدر ب 21 عامل بنسبة مئوية قدرت ب 34 بالمئة و يشغلون مراكز إدارية و تقنية و مسؤولين, و بالنسبة للعمال ذوي مستوى تعليم متوسط فيبلغ عدده 15 عامل بنسبة 25 % ويتم إستغلالهم في الاعمال الحرفية و الأمن و النظافة .

ج- توزيع البحوث حسب الأقدمية :



الشكل 6: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

من خلال الدراسة الإحصائية نجد أن عدد العاملين ذوي الخبرة الكبيرة تفوق 11 سنة يقدر عددهم بـ 16 عامل ، أما العمال أصحاب الخبر المتوسطة التي تتراوح بين 6 و 10 سنوات فيمثلون أغلب العمال بنسبة مئوية تقدر بـ 41 % وعدده في مجتمع الدراسة 25 ، أما العمال أصحاب الخبرة الصغيرة و التي تكون أقل من خمسة سنوات فيقدر عددهم بـ 20 عامل .

فمن خلال المعطيات السابقة نجد أن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء _مديرية التوزيع فرع تيميون تتكون من تركيبة عمال متنوعة من حيث الجنس و متكاملة من حيث التكوين أو المستوى التعليمي و متجانسة من حيث الخبرات .

ثانيا نوع الإتصال السائد:

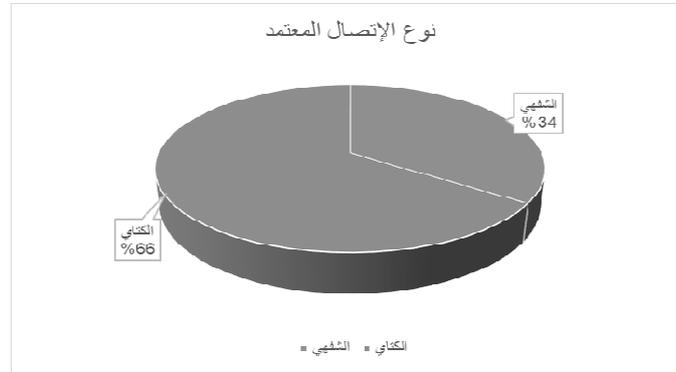
أ - وسائل الإتصال المستعملة :

النسبة	التكرار	وسائل الإتصال
32.78%	20	المقابلة
8.19%	5	الهاتف
16.39%	10	الإجتماعات
81.96%	50	البريد الإلكتروني
8.19%	5	التقارير
0%	0	الانترنت
1.63%	1	صندوق الأفكار
65.57%	40	طلب خطي

الجدول 1: وسائل الإتصال المستعملة

من خلال الدراسة الإحصائية عن طريق الإستمارات نجد أن كل عمال المؤسسة ذهبوا إلى إختيار أكثر من وسيلة للإتصال في إستعمالاتهم المهنية و كما نجد أن بعض العمال أشارو إلى إستعمالهم لجميع الوساب غير الأنترنت , كما نلاحظ أن الوسيلة الأكثر إستعمالا هي البريد الإلكتروني و الطلب الخطي كما نلاحظ غياب تام لإستعمال النترنت و صندوق الأفكار .

ب-نوع الإتصال المعتمد:



الشكل 7 : نوع الإتصال المعتمد

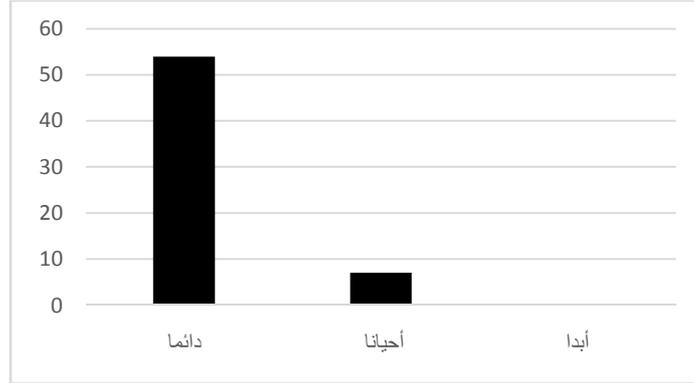
فمن خلال الشكل البياني للدراسة نجد أن نوع الإتصال الأكثر إستعمالا في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز _مديرية التوزيع تيميمون _ هو الإتصال الكتابي بنسبة 66% بالمقارنة مع الإتصال الشفوي بنسبة 34% .

ج-نوع الإتصال المعتمد من طرف الإدارة

الإتصال الرسمي	الإتصال الغير الرسمي
51%-84	10 - 16%

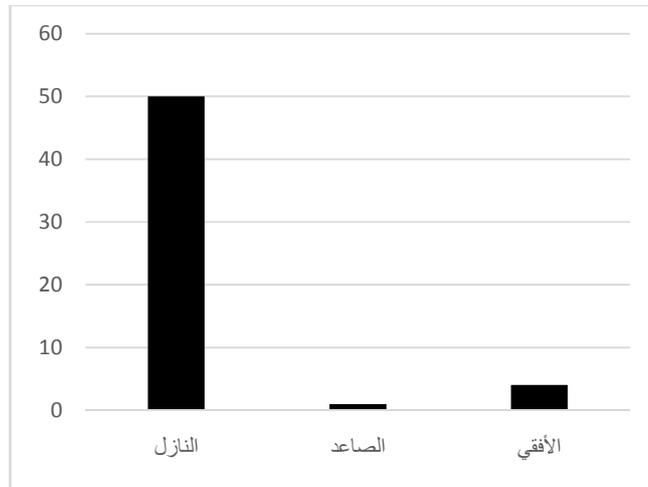
الجدول 2 : نوع الإتصال المعتمد من طرف الإدارة

من خلال نتائج الإستبيان نجد أن الإدارة في مديريةية التوزيع للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز تيميمون تعتمد بطريق كبيرة على الإتصال الرسمي في الإتصال بنسبة 84 % , و بالمقابل تعتمد على الإتصال الغير الرسمي بنسبة قليلة و ذلا من أجل معالجة التفاصيل البسيطة و نقل المعلومات و التعليمات البسيطة.



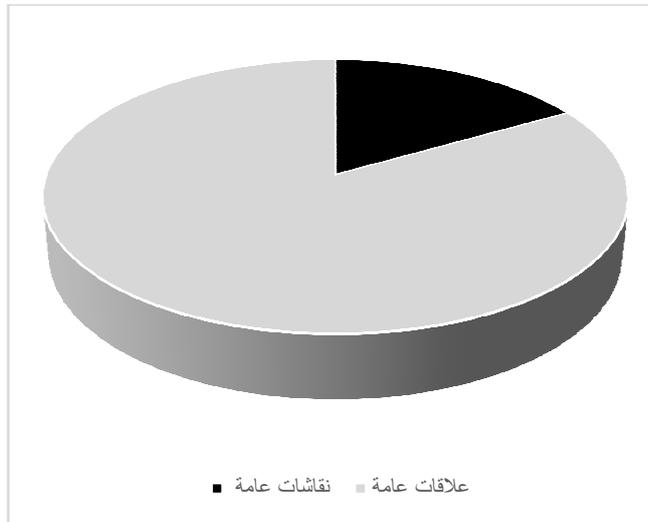
الشكل 8: تلبية الإتصال للإحتياج

من خلال الشكل 8 و من خلال أرقام الدراسة في الإستبيان نجد أن معظم العاملين في المؤسسة يجيدون الإتصال الرسمي و الإتصال الغير رسمي مفيد و يمكن من تلبية حاجات المؤسسة و الموظفين .



الشكل 9: أنواع الاتصال الرسمي المستعملة

و من خلال الدراسة الإحصائية للاستمارة نجد أن الاتصال الرسمي الأثر استعمال هو الاتصال النازل مقارنة بالاتصال الصاعد و الأفقي الأقل استعمالا .



الشكل 10 : أنواع الاتصال الغير الرسمي

فمن خلال الشكل نجد أن الإتصال الغير الرسمي في المديرية يكون عبر العلاقات العامة أكثر من النقاشات العامة .

د - تلبية نوع الإتصال للطلبات:

النسبة المئوية	التكرار	الترتبة
65.57%	40	يسهل عملية الإدارة للقيام بمهامها
83.60%	51	عنصر الإدارة على أداء العاملين
63.96%	39	ينمي الروابط الحسنة بين العمال
81.96	50	يزيد من تقارب وتفاهم الرئيس والمسؤولين

الجدول 3 : تلبية الإتصال للطلبات

من خلال الجدول و الدراسة الإحصائية عبر الإستمارة نجد أن العمال يرون أن الإتصال المستخدم في المؤسسة التي يعملون فيها يلبي معظم الرغبات المرجوة خاصة تحسين أداء العمال و تحقيق التقارب و التفاهم بين الرئيس و العمال .

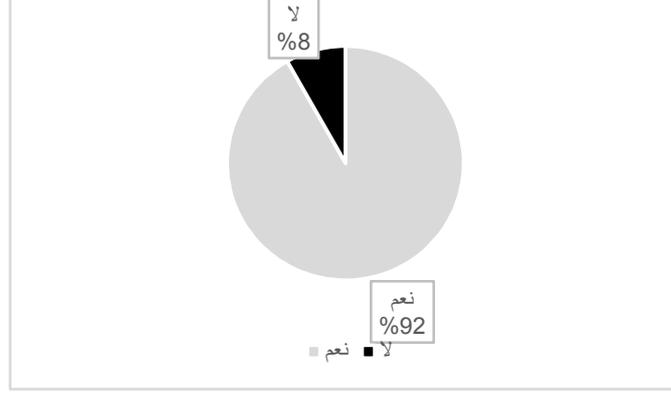
اهداف المؤسسة	- اهتمامك وطموحات العمال	- استراتيجية وتوجيهات المؤسسة
45	40	51

الجدول 4 : متامشيات وسائل الإتصال

من خلال الجول 4 نجد أن أغلبية العمال يرون أن وسائل الإتصال المستعملة في المؤسسة تتماشى و بنسبة كبيرة مع أهداف المؤسسة و استراتيجية و توجيهات المؤسسة كما أن تساهم في تحقيق إهتمام و طموح العمال .

ثالثا: علاقة نمط الاتصال السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي للعمال

أ - إهتمام الإدارة العليا بوصول المعلومات



الشكل 10 : إهتمام الإدارة العليا بوصول المعلومات

من خلال الدراسة الإحصائية عبر الإستمارة نجد أن معظم العمال يرون أن الإدارة العليا تهتم بوصول المعلومة إلى الإدارة العليا بنسبة 92 % , أما العاملين الذين يرون عكس ذلك يبررون ذلك بأن الإدارة لا تعمل على متابعة وصول المعلومة إلى العمال بعد إصدارها .

ب- أهداف إتصال الإدارة

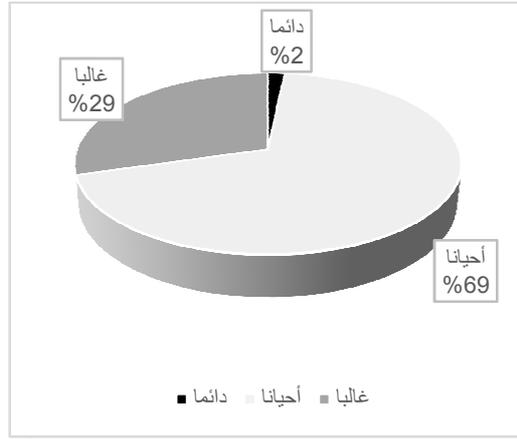
الأهداف	التكرار
- رفع مستوى ادائك	30
- تنفيذ القرارات والتعليمات	34
- المشاركة في اتخاذ القرارات	5

الجدول 5 : أهداف الإدارة من الإتصال

و من خلال جدول رقم 5 نجد أن معظم عمال المؤسسة يرون أن الهدف من إتصال الغدارة يكون للعبي من رفع الأداء الوظيفي و تنفيذ القرارات و التعليمات و قليل من العمال يرون أن الهدف من الإتصال في بعض الأحيان يكون لمشاركة العمال في إتخاذ بعض القرارات.

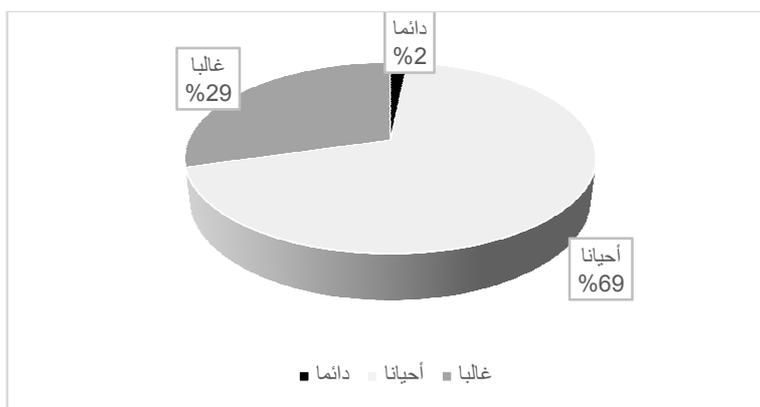
و تسعى الإدارة لرفع مستوى الأداء حسب رأي بعض من عمال مجتمع الدراسة عن طريق الإعلان عن زيارات مرتقبة لبعض المسؤولين الكبار أو عن طريق التحسيس حول وجوب التحلي بالمسؤولية إتجاه الوظيفية و في بعض الأحيان عن طريق التحفيز .

ج - إقتراحات العمال و الموظفين:



الشكل 11: تقديم الإقتراحات من طرف العمال

من خلال الدراسة الإحصائية نجد أن معظم العمال في المؤسسة يسعون لتقديم إقتراحات من أجل تحسين أداء المؤسسة و المردود الوظيفي لهم .



الشكل 12 : أخذ الإدارة بإقتراحات العمال

من خلال الشكل 11 نجد أن معظم العمال يرون أن الإدارة تأخذ أحيانا بمقترحاتهم أو غالبا ماتأخذ بمقترحاتهم غير أن 2 بالمئة من مجتمع الدراسة يرون أن الإدارة تأخذ بمقترحاتهم و هذا غالبا ما يعود لخبرتهم الكبيرة . كما أجمع جميع العمال مجتمع الإدارة عللا أن الأخذ بالإقاراح الخاص بهم يعتبر حافز مهم لزيادة المردود الوظيفي . كما يرى جميع العمال مجتمع البحث أن الإتصال داخل المؤسسة التي ينتمون إليها له أثر إيجابي على أدائهم الوظيفي .

د- تقييم أداء العمال من طرف الإدارة:

وسيط التقييم	التكرار
- عن طريق زملاء العمل	15
- عن طريق المشرفين	49
- عن طريق الرئيس	61

الجدول 6: الوسيط المعتمد لتقييم العمال

من خلال الإستبيان و الدراسة الإحصائية و الجدول رقم 6 نجد إجماع جميع العمال وجود طرق تعتمدھا الإدارة لتقييم أداء عمالها كما أن الرئيس هو المسؤول عن عملية التقييم , غير أن 49 عامل يرون أت التقييم يكون أيضا بالإستعانة بالمشرفين و 15 عامل يرون أن تقييم العمال يتم أيضا عن الطريق الزملاء.

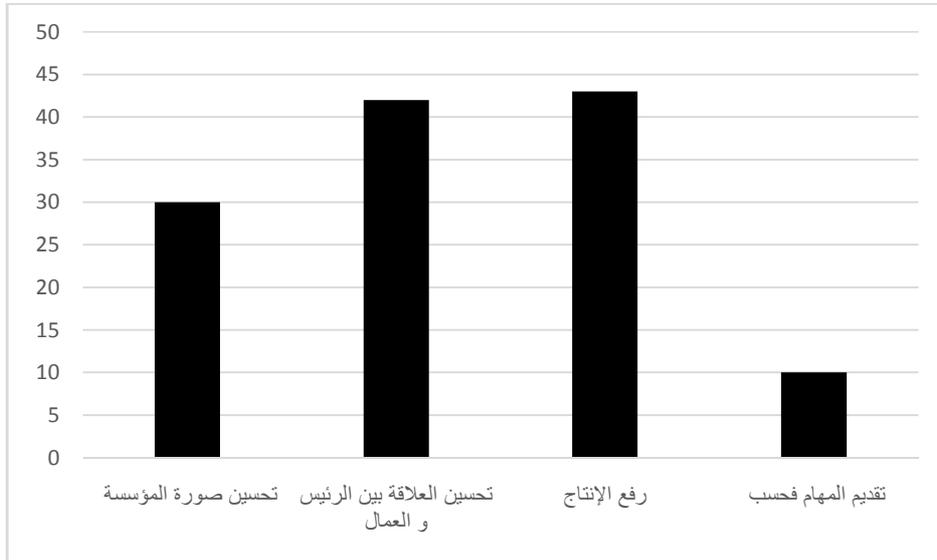
هـ - البرامج التكوينية :

الحالة	التكرار
دائما	23
أحيانا	38
أبدا	0

الجدول 7: البرامج التكوينية

من خلال الجدول 7 جد أن جميع عمال المؤسسة يؤكدون على وجود برامج تكوينية للتحسين من الأداء الوظيفي , غير أن 23 من العمال يفيدون بوجود برامج بصفة دائمة و هذا يعود إلى أهمية مصالحهم كما أن 38 عامل يفيدون أن البرامج التكوينية تكون مبرمجة من حين إلى آخر كما أكد جميع العمال مجتمع الدراسة على أن البرامج التكوينية جد مفيدة في تحسين الأداء الوظيفي .

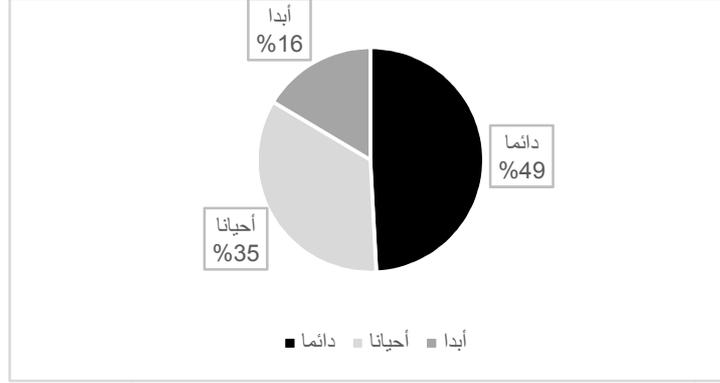
و- أهداف الإتصال :



الشكل 13: الأهداف من الإتصال

من خلال الإستبيان و الدراسة الإحصائية و الشكل 13 , نجد أن كل العمال في مجتمع الدراسة اتفقوا على أن الإتصال يلعب عدة أدوار مهمة خاصة في رفع الإنتاج و تحسين العلاقة بين الرئيس و العمال و تحسين

صورة المؤسسة غير أن 10 عمال من المؤسسة يفيدون أن دور الإتصال في المؤسسة يقتصر على تقديم المهام فحسب .

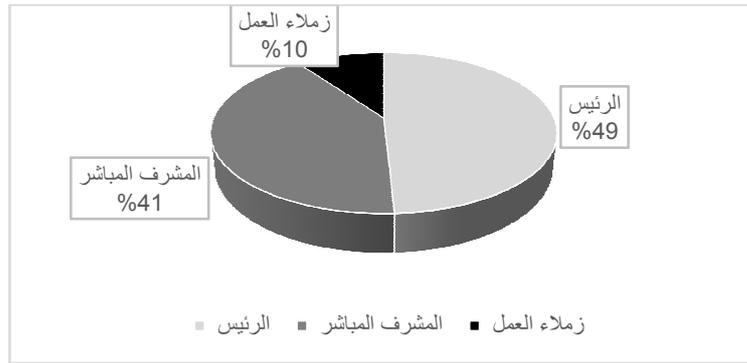


الشكل 14: تأثير نوع الإتصال في نوعية الأداء

كما أشار حوالي نصف عدد عمال مجتمع الدراسة أن نوعية الإتصال دائما ما تؤثر على نوعية العمل و الأداء الوظيفي ، كما أشار 35 بالمئة من العمال أن هذا التأثير لا يكون دائما و إنما أحيانا ، غير أن باقي العمال و المقدر عددهم ب 10 عمال يرون أن نوع الإتصال لا يؤثر أبدا على نوعية الأداء الوظيفي

رابعا : معوقات الاتصال التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة:

أ- صعوبة الإتصال :



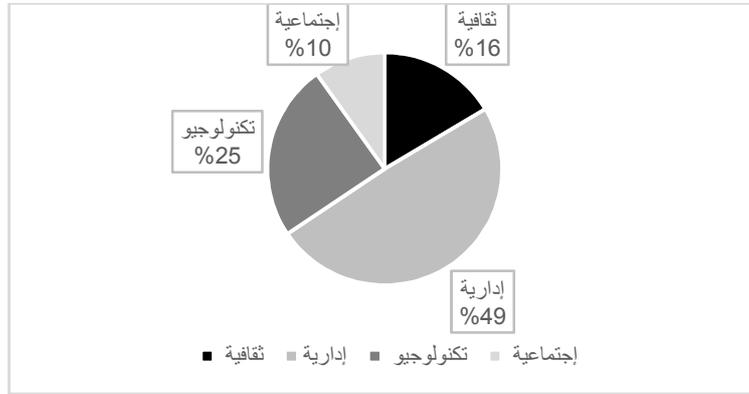
الشكل 15 : صعوبة الإتصال

أشارت الدراسة إحصائية إلى وجود عدد صغير من العمال لا يجدون صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة و قدرو بحاولي 10 عمال , أما العمال الذين صرحو بوجود صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة أشارو بنسبة 49 بالمئة أن صعوبة الإتصال تكون مع الرئيس و أشار 41 بالمئة أن الصعوبة تكون مع المشرف المباشر و بالمقابل 10 بالمئة من العمال يجدون صعوبة في الإتصال مع زملاء العمل . و من الملاحظ وجود عدد لا بأس به من العمال يجدون صعوبة التواصل مع كل من الرئيس و المشرف المباشر و الزملاء.

الخلل	عدم القدرة عن التعبير	نوع الإتصال السائد	الخلل فيك انت	الخلل في الرئيس
التكرار	13	27	16	5

الجدول 8 : الخلل المسبب لصعوبة الإتصال

فمن خلال الجدول 8 نجد أن العمال الذين يجدون صعوبة في الإتصال يختلفون في تحديد الخلل , فنجد 27 عامل يرجع الخلل في نوع الإتصال بينما 16 عامل يرون أن الخلل يمكن فيه شخصيا و 13 شخص يرون أن الخلل يكمل في عدم القدرة عن التعبير , كما أن 5 من العمال يرجعون الخلل في الرئيس.



الشكل 16 : طبيعة صعوبة الإتصال

كما تشير الإتصالات الإحصائية لنتائج الإستبيان أن الصعوبات التي تعيق الإتصال تختلف طبيعتها , فنجد أن الصعوبات الإدارية هي الأثر إختيارا من طرف العمال بنسبة 16 بالمئة , تليها الصعوبات التكنولوجية و الثقافية بنسبة 25 بالمئة و 16 بالمئة على التوالي , أما الصعوبات الإجتماعية فقدا بحوالي 10 %

الصعوبات	التناقض في التصريحات الرسمية والواقع الفعلي للعمل	غياب التشاور مع المسؤولين	انعدام الاستقلالية في العمل
التكرار	28	17	16

الجدول 9 : الصعوبات المؤثرة تقنيا

يشير الجدول 9 إلى نتائج الدراسة الإحصائية للإستبيان فما يخص الصعوبات التي تؤثر تقنيا و تقلل من الأداء الوظيفي للعامل ,حيث نجد ان 28 عامل من مجتمع الدراسة يرون أن التناقض في التصريحات الرسمية و الواقع الفعلي للعمل يؤثر الأداء الوظيفي , كما يرى باقي العمال أن غياب التشاور مع المسؤولين و إنعدام الإستقلالية تشكل صعوبة في الأداء الوظيفي .

تأثير الخبرة	إيجابيا	سلبيا
التكرار	52	9

الجدول 10 : تأثير الخبرة

50 من عمال مجتمع الدراسة يرون أن خبرتهم الميدانية تلعب دور مهم في أدائهم الوظيفي و تؤثر إيجابا على مردودهم الوظيفي , بينما يشير 9 من العمال أن خبرتهم الوظيفية غير كافية و تؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي .

الصعوبات	الترتيب
صعوبة تسيير الموارد البشرية	1
نقص الكفاءات المهنية	2
صعوبة تسيير الموارد المالية	3
ضعف الاتصال الداخلي	4
العلاقات الشخصية	5

الجدول 11 : ترتيب المشاكل حسب الصعوبات

الاتصال المؤسسي بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز

الجدول رقم 11 يوضح ترتيب المشاكل حسب خطورتها على المؤسسة في نظر العمال مجتمع الدراسة من الأكثر خطورة إلى الأقل خطورة .

خامسا - مدى اسهام الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة :

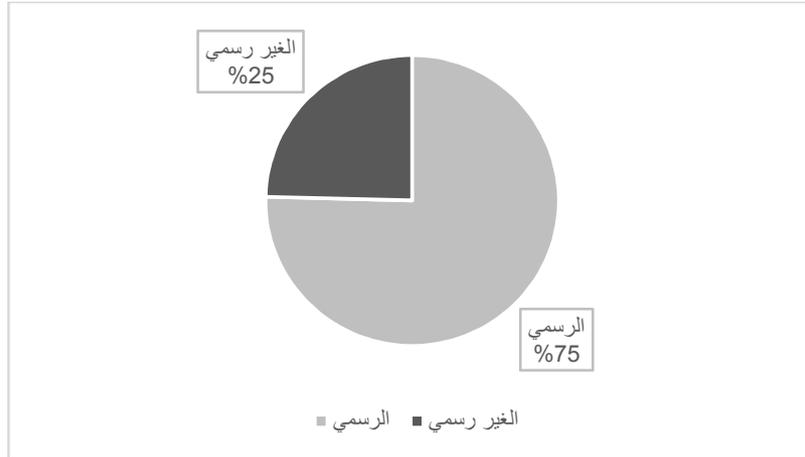
أ- دور الإتصال في تحقيق التعاون :

التكرار	دور الإتصال في إشاعة روح الفريق و التعاون
28	دائما
33	أحيانا
0	أبدا

الجدول 12: دور الإتصال في تحقيق التعاون

من خلال الدراسة الإحصائية للإستبيان نجد أن عمال المؤسسة يتفقون بشكل كبير حول دور الإتصال في إشاعة روح الفريق و تحقيق التعاون حيث يرى 28 عامل أن للغتصال دور دئم في ذلك بينما 33 عامل يرى أن أحيانا يلعب دور في ذلك.

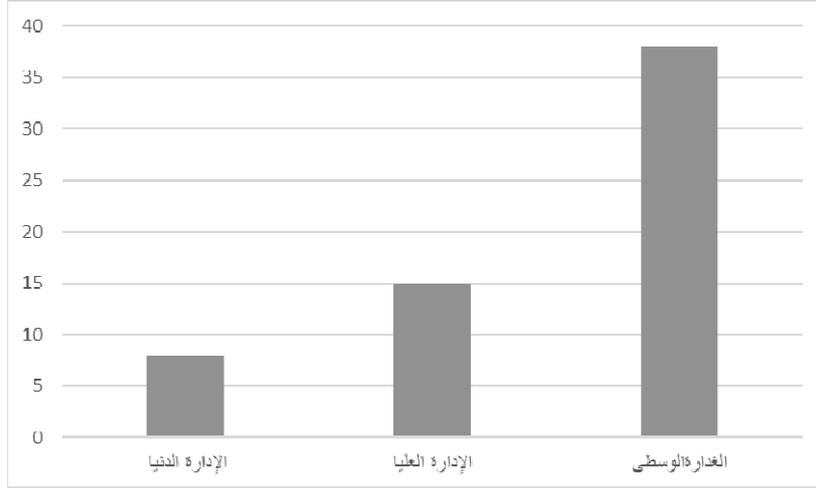
ب- نوع الإتصال :



الشكل 17 : نوع الإتصال الأنسب

الاتصال المؤسسي بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز

من خلال الشكل 17 نجد أن عمال المؤسسة قيد الدراسة يرون نجاعة الإتصال الرسمي في تحقيق الأداء الوظيفي و الإستقرار داخل المؤسسة بنسبة مئوية تقدر ب 75 % مقارنة بالإتصال الغير الرسمي الذي حددت نسبته ب 25 % .



الشكل 18 : جهة الإتصال

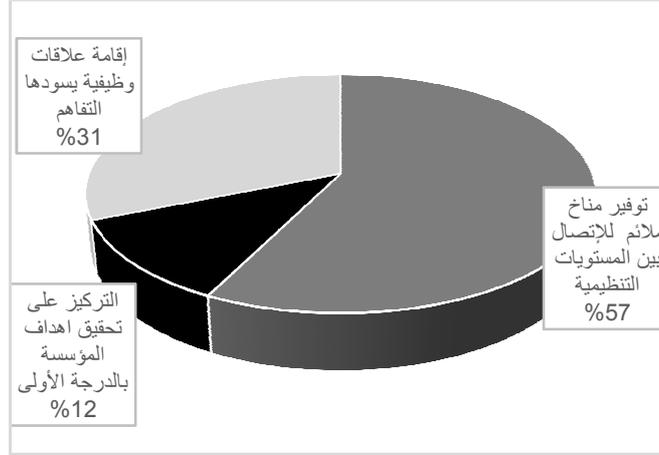
من خلال الدراسة نجد أن معظم العمال 38 عامل يفضلون الإتصال بالإدارة الوسطى و بعض العمال 15 عامل يفضلون الإتصال بالإدارة الدنيا في حين أن 5 عمال من مجتمع الدراسة يذهبون إلى الإدارة العليا.

ج- العوامل التي تساعد على العمل الوظيفي :

العوامل	التكرار
العمل الجماعي	61
التحفيز الإيجابي من طرف الرئيس	58
المشاركة في إتخاذ القرارات	15
الإلتزام بقواع و مواعيد العمل	57

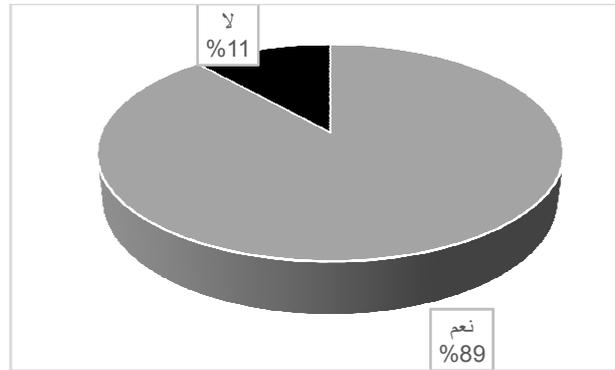
الجدول 13:العوامل التي تساعد على العمل الوظيفي

يشير الجدول إلى العوامل التي اتفق العمال على أنها تساعد على رفع الأداء الوظيفي مما سؤدي إلى إستقرار المؤسسة .



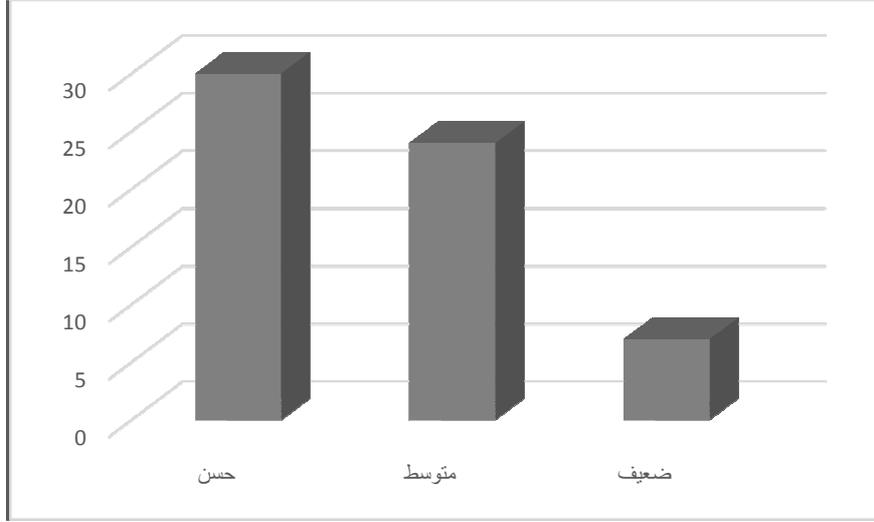
الشكل 19: كيفية تحقيق الأداء الوظيفي عبر الإتصال

يلعب الإتصال دورا مهما في تحقيق أداء وظيفي ممتاز , حيث أشارت الدراسة عبر الشكل 19 أن عمال المؤسسة عينة الدراسة يرون أن الغتصال يلعب دور في توفير المناخ الملائم للإتصال بين المستويات التنظيمية بنسبة 57 % , بينما يرى 31 % من عمال مجتمع الدراسة أن الإتصال يلعب دورا في إقامة العلاقات الوظيفية التي يسودها التفاهم . في حيا أن 12 % من العما يرون أن الغتصال يلعب دورا في تحقيق أهداف المؤسسة .



الشكل 20: إمكانية تحقيق فعالية إتصالية في المؤسسة

بينت الدراسة الإحصائية لمجتمع العينة عبر الشكل 20 أن أغلبية العمال يرون أنه يمكن لمؤسسة تحقيق فعالية اتصالية بين العمال والإدار بنسبة 89 % و بينما باقي العمال يرون عكس ذلك . كما بينت نفس الدراسة أن كل العمال أن المؤسسة ترتبط مباشرة بالأداء الوظيفي للعمال .



الشكل 21 : تقييم لعملية الإتصال

يظهر الشكل 21 نتائج تقييم العمال لإدائهم الإتصالي و دوره في نشاطه الوظيفي فنجد أن أغلبية العمال 30 عامل يرون أن أدائهم الوظيفي حسن فيحين يرى 24 عمال أن أدائهم الإتصالي متوسط و يرى الباقي أن أدائهم ضعيف.

2- عرض النتائج :

- أغلبية عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز مديرية التوزيع تيميمون إناث
- أغلبية العمال في المؤسسة يمتلكون مستوى دراسي ثانوي و الأغلبية الثانية للمستوى الجامعي في حين أن اقلية العمال ذوي تحصيل متوسط
- اغلبية عمال المؤسسة تتراوح أقدميتهم من 6 إلى 11 سنة
- أغلبية العمال يفضلون البريد الإلكتروني و الطلب الخطي كوسيلة إتصال و يعتمدون الإتصال الكتابي أكثر من الإتصال الشفهي.
- يعتمد أغلبية عمال مديرية التوزيع تيميمون على الإتصال الرسمي كما يرون أن الإدارة تعتمد الرسمي بشكل كبير حيث يرون أن هذا الإتصال مفيد
- عدد كبير من العمال يرون أن الإتصال النازل هو الأكثر إستعمالا حيث تعتمد عليه الإدارة في توصيل المهمات و التعليمات.

- أما العمال الذين أشاروا إلى استعمال الإتصال الغير الرسمي ذهبوا بأغلبيتهم إلى إختيار العلاقات العامة كوسيلة لأداء الإتصال الغير الرسمي
- أغلبية العمال يجدون أن الإتصال المستعمل في المؤسسة يلبي معظم الرغبات المرجوة خاصة تحسين الأداء الوظيفي و تحقيق التقارب بين الرئيس و العمال.
- اثبتت الدراسة وجود تماشي بين الإتصال داخل المؤسسة و أهداف المؤسسة.
- أكد أغلبية عمال الشركة على الإهتمام البالغ لإدارة المؤسسة في متابعة وصول المعلومة بعد إصدارها
- و قد أشارت الدراسة أنه من أهداف الإتصال رفع مستوى أداء الموظف وتنفيذ القرارات والتعليمات
- معظم العمال يقدمون إقتراحات لتحسين مردود المؤسسة غير أن المؤسسة أحيانا ما تأخذ بهذه الإقتراحات.
- من بين إهتمامات المؤسسة تقييم أداء العمال و برمجة برامج تكوينية لتطوير من إنتاجهم.
- من أهم صعوبات تحقيق الإتصال داخل المؤسسة عدم القدرة عن التعبير كما أن هذه الصعوبات تكون في أغلب الأحيان ذات طابع إداري أو تكنولوجي.
- تلعب الخبرة دورا كبيرا في مردود الوظيفي للعامل
- يلعب الإتصال دورا كبيرا في اشاعة روح الفريق و التعاون الوظيفي داخل المؤسسة.
- يرى أغلبية العمال أن الإتصال الرسمي هو الأنسب في التحسين من أداء العامل .

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة:

بعد تحليل البيانات وتفسيرها والتي تم جمعها من خلال الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة في ضوء ما توصلنا إليه من خلال التحليل والتفصيل للبيانات في الجداول السابقة. تحاول الدراسة مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات بغية إثباتها أو نفيها وقد تضمنت هذه الدراسة:

هذه الدراسات أثبتت الدور المهم الذي يلعبه الإتصال إلى بناء نوع من التماسك و اللحمة بين الموظفين مما يؤدي إلى ظهور لروح التعاون و هذا سبيل لتطوير مردود المؤسسة و الإنتاج الوظيفي للعمال و بالتالي إستقرار المؤسسة

التعليمات و القرارات الصادرة من الجهة الإدارية لا يمكن تطبيقها بالطريق الصحيحة في حالة عدم إستلامها من كرف العمال في وقتها المناسب و مكانها المناسب و بطابعها الكامل وأي نقص في إيصال التعليمات يؤدي إلى الإضرار بتطبيقها و هذا الإيصال لا يكون إلا عبر الإتصال.

تكون قنوات الإتصال بين جميع شرائح المؤسسة و بكل أنواعها رسمية و غير رسمية ، صاعدة كانت أو نازلة سلسلة إذا كان جميع أفراد المؤسسة يتحلون بصدر رحب و يتجردون من جميع النزعات الشخصية و التقدير الزائد للذات .

4- نتائج الدراسة في ضوء المقاربة البنائية الوظيفية :

لقد اعتمدت الدراسة الحالية على مقاربة البنائية الوظيفية على مسلمات يتبناها الباحثون الاجتماعيون والتربويون في أبحاثهم لتوجيه تصوراتهم النظرية أثناء التعامل مع المشكلات الاجتماعية والتربوية لذلك سوف نقارب الدراسة الحالية: فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين، بمؤسسة الخزف الصحي بناء على مسلمات وتصورات المقاربة البنائية

تعتبر المقاربة البنائية الوظيفية: أية وحدة اجتماعية نسقا أو نظاما مكونا من مجموعة من الأجزاء المتميزة والمتكاملة من حيث أدائها

الوظيفي، وهذا ما أثبتته دراستنا الحالية بحيث تتكون مديرية التوزيع للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز تيميمون من 126 عامل معظمهم إناثا و تعدد الرتب في الإدارة من إطارات مسيرة، وكذا إطارات، ومهرة وتنفيذيون وأخيرا المتعاقدون، ولكل هذه الرتب وظيفة في منصبه يؤديها وفقا للتعليمات والأوامر، مقابل أجر محدد قانونيا، بحيث تأدية كل موظف لدوره يؤدي إلى تكامل الأدوار، وبالتالي تحقيق الاستقرار لمؤسسة الخزف الصحي، وكنتيجة لتكامل المهام وتحقيق التوازن والاستمرارية .

يعتمد النسق الاجتماعي كوحدة على حالة التوازن كشرط أساسي لبقائه تبين ذلك من خلال تكامل نشاط مؤسسة عينة الدراسة كبناء أساسي يساعد في تنمية وتطوير المجتمع مع باقي مؤسسات المجتمع الأخرى، كما أنه تتحقق حاجات وأهداف النسق بعدة أهداف ممكنة حيث تبين أن الاتصال الداخلي وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال كما أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة تزيد من فعالية الاتصال

5- اقتراحات وتوصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة يتوجب علينا تقديم جملة من التوصيات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في عملية تسيير المؤسسات ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

- إعطاء أهمية قصوى للإتصال و الدور الذي يلعبه في تحسين إنتاكية المؤسسة و إستقرارها.
- تحسيس المسؤولين و المديرين على توسيع دائرة الإتصال و التقرب مع موظفيهم من أجل تحصيل وظيفي ممتاز.
- العمل على توفير وسائل مساعدة لتسهيل الإتصال بين الأقسام.
- تكوين و تطوير قدرات موظفي المؤسسات الإقتصادية على تحسين قدراتهم التواصلية و إستعمال الأدوات المساعدة على ذلك.
- محاولة بناء قناة للتواصل الشخصي بين الموظفين و بين الموظفين المسؤولين لإضفاء جو من الألفة و التقارب مما يساعد على تطوير الإنتاج و إستقرار المؤسسة.
- ضرورة الإعتماد على جميع أنواع الإتصال الصاعد و النازل و الأفقي
- تحقيق توازن بين إستعمال الإتصال الرسمي و الغير رسمي .

خلاصة الفصل:

لقد قمنا خلال هذا الفصل بعرض نتائج الإستبيان عبر جداول و أعمدة بيانية و مدرجات تكرارية حتى نسهل عملية التحليل و المناقشة و هذا مايمكننا فعلا من جمع الحقائق و المتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة .

الخاتمة

يعتبر الإتصال داخل المؤسسة الإقتصادية ذو أهمية بالغة لضمان سير هذه المؤسسة فيعتبر أحد أسس و متطلبات الضرورية لأي سياسة تتبناها هذه المؤسسة من أجل تحسين مستوى عمالها و تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و تعديل سلوكياتهم و تحفيزهم و إستخراج أقصى مآلديهم من طاقات.

من أهم شروط نجاح الإتصال داخل المؤسسة وجود توازن بين أنواع الإتصال المطبقة داخل المؤسسة عبر الإتصال الشفوي و الكتابي ، و الإتصال الرسمي المتمثل في الإتصال النازل و الصاعد و الأفقي و عبر الإتصال الغير الرسمي المتمثل في العلاقات العامة و النقاشات العامة. كما أن نجاح الإتصال يشترط توفر لجميع وسائل الإتصال من هاتف و انترنت و فاكس و تكوين للموظفين في إستعمال جميع وسائل الإتصال مثل صياغة الطلب الخطي و كتابة الإيميلات

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة العلمية الوقوف على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء مرتبط ببعض الأعمال والوظائف، وكانت الانطلاقة في هذا البحث بتفحص الرصيد المعرفي والنظري، والاطلاع على بعض الدراسات التي تمت في هذا الإطار

قائمة المصادر و المراجع

الكتب :

- عزيز بن سمينة ، اقتصاد المؤسسة ، دار الأيان للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 2017 .
- جميل احمد توفيق ، الإدارة المالية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1982.
- محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة ، المعتر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن
2014.
- سالم عرفة ،الاتصالات التسويقية ، دار الياية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2012.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21،مجموعة النيل العربية ،
ط1، القاهرة، 1999.
- عبد الرزاق بن احبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية ،2000.
- علي شريف وآخرون، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية بيروت، 1988.
- ناصر دادي عدوان، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة الجزائر، الطبعة الثانية، 1998 .
- غول فرحات،الوجيز في اقتصاد مؤسسة ،دار الخلدونية ، الجزائر ،الطبعة الأولى 2008م.
- رضوان بلخيري ، مدخل إلى الإتصال المؤسساتي ،دار قرطبة للنشر و التوزيع ،ط1، 2015.
- الدسوقي عبده ابراهيم ، وسائل و أساليب الإتصال الجماهيرية و الإتجاهات الإجتماعية ، دار الوفاء لدنيا و
الطباعة مصر ، 2004.
- حضرة عمر المفلح ، الإتصال المهارات النظريات و أسس عامة ،دارحامد للنشر و التوزيع، الأردن ، ط1 ،
2015 .
- محمد منير حجاب ، الإتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ،ط1، 2007.
- محمد صاحب سلطان ، مبادئ الإتصال الأسس و المفاهيم ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط1
2014.

قائمة المصادر و المراجع

حميد الطائي ، بشير العلق ، أساسيات الإتصال (نماذج و مهارات) ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، 2009.

محمد ابو سمرة ، اتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1، 2011.
خليل خيرى الجليل :الإتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، مصر، 1985.

بسام عبد الرحمن المشاقية، معجم مصطلحات العلاقة العامة، دار للنشر و التوزيع ، الأردن، 2014.
ناصر قاسمي ،الإتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية 2011.
رحيمة الطيب عيساني ، مدخل إلى الإعلام و الإتصال ، عمان ، جدار للكتاب العالمي ، 2008.

المقالات :

عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، جملة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09 مارس ، 2006 ص 4 .

فضيل دليو، اتصال المؤسسة اشهار ، علاقات عامة مع الصحافة ،دار الفخر للنشر و التوزيع ، 2003، ص 28

الاطروحات و المدكرات :

المдах يوسف ، فئات المؤسسات العمومية في الجزائر ، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2016.

مازن سليمان الحوش: الإتصال وتأثيره على المؤسسة الإعلامية، دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الأوراس - باتنة، - دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2005/2006 .

قائمة المصادر و المراجع

عماد الدين شعبان، دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للشركة الجزائرية توزيع الكهرباء 2 والغاز SDC بسكرة، اطروحة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الانسانية، العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة 2006/2005 .

زواقة عواطف-حرنان سماح، الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، اطروحة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الانسانية، العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ، 2018-2019 .

المواقع :

DZ.SONELGAZ.WWW .

الملاحق:

1- استمارة الاستبيان:

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر انثى

- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

- الاقدمية بالعمل:

- اقل من 5 سنوات - من 6 الى 10 سنوات - من 11 سنة فما فوق

المحور الأول: يتعلق بنوع الاتصال السائد في المؤسسة

1 - ماهي وسائل الاتصال التي تستعملها في اتصالك داخل المؤسسة؟

- المقابلة - التقارير

- الهاتف - الانترنت

- الاجتماعات - صندوق الأفكار

- البريد الالكتروني - الطلب خطي

أخرى

نذكر.....

.....

2 - عند تأديتك بمهامك هل تعتمد على الاتصال؟

- الشفهي - الكتابي

3 - كيف تتصل بك الإدارة العليا (داخل المؤسسة) هل عن طريق:

- الاتصال الرسمي - الاتصال غير الرسمي

4 - في كلتا الحالتين هل الاتصال الرسمي وغير الرسمي يلبي هذا النوع من الاتصال احتياجاتك:

- دائما - أحيانا - ابدًا

5 - إذا كانت اجابتك هي الاتصال الرسمي فما هي أكثر أنواع ذلك الاتصال استخداما؟

- الاتصال النازل - الاتصال الصاعد - الاتصال الأفقي

(من المسؤول الى العمال) (من العمال الى المسؤول) (في نفس المستوى) 6 - إذا

كانت اجابتك هي الاتصال غير الرسمي فما هي أكثر انواعه استخدامه:

- نقاشات عامة - علاقات عامة

7 - هل يلبي نوع الاتصال المستخدم رغباتك:

- يسهل عملية الإدارة للقيام بمهامها

- عنصر الإدارة على أداء العاملين

- ينمي الروابط الحسنة بين العمال

- يزيد من تقارب وتفاهم الرئيس والمسؤولين

أخرى

نذكر.....

.....

- هل تتماشى محتويات وسائل الاتصال مع:

- اهداف المؤسسة

- اهتمامك وطموحات العمال

- استراتيجية وتوجيهات المؤسسة

8 - كيف هو تقييمك لنوع الاتصال المستخدم في المؤسسة:

- حسن - متوسط - ضعيف

المحور الثاني يتعلق بعلاقة نمط الاتصال السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي للعمال

9 - هل تهتم الإدارة العليا بوصول المعلومات اليك في وقتها المناسب؟

- نعم - لا

إذا كانت اجابتك لا لماذا

.....

10 - عند اتصال الإدارة العليا بك هل يكون ذلك بهدف:

- رفع مستوى ادائك

- تنفيذ القرارات والتعليمات

- المشاركة في اتخاذ القرارات

11 - إذا كانت اجابتك برفع مستوى ادائك فكيف يكون ذلك؟

.....

.....

.....

12 - هل تقدم اقتراحات للإدارة العليا لتحسين مستوى الأداء؟

- دائما - أحيانا - غالبا

13 - هل تأخذ الإدارة اقتراحاتك بعين الاعتبار؟

- دائما - أحيانا - غالبا

14 - هل يعتبر اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأدائك عامل يزيد من تحفيزك للعمل؟

- نعم - لا

15 - كيف تقيم إثر الاتصال داخل مؤسستكم على ادائك الوظيفي؟

- إيجابي - سلبي

16 - هل توجد داخل مؤسستكم طرف تقيم بها الإدارة أداء عمالها؟

- نعم - لا

17 - إذا كانت اجابتك بنعم فما هي تلك الطرق؟

- عن طريق زملاء العمل

- عن طريق المشرفين
- عن طريق الرئيس
- 18 - هل تعتمد مؤسستكم على برامج تكوينية لتحسين ادائكم؟
- دائما - أحيانا - ابداء
- 19 - هل تساهم هذه البرامج فعلا في رفع ادائك الوظيفي؟
- نعم - لا
- 20 - حسب رأيك هل الاتصال داخل مؤسستكم يهدف الى:
- تحسين صورة المؤسسة
- تحسين العلاقة بين الرئيس وباقي العمال
- رفع الإنتاج
- تقيد المهام فحسب
- 21 - حسب رأيك هل نوع الاتصال هو الذي يؤثر في نوعية الأداء؟
- دائما - أحيانا - ابداء
- المحور الثالث: يتعلق بمعوقات الاتصال التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة:
- 22 - هل تجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة التي تعمل بها؟
- نعم - لا
- 23 - هل تجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة؟
- الرئيس (المدير) - المشرف المباشر - زملاء العمل
- 24 - هل الخلل الذي يصعب عملية الاتصال يكمن في:
- عدم الدقة في التعبير - الخلل فيك انت
- نوع الاتصال السائد - الخلل في الرئيس
- الجهد الذي تأخذه الرسالة في اعدادها
- 25 - ما هي الصعوبات التي ترى بانها تعيق عملية الاتصال داخل مؤسستكم؟
- ثقافية - إدارية - تكنولوجية - اجتماعية
- 26 - ما هي الصعوبات التي تؤثر عليك تقنيا وتقلل منادائك الوظيفي زيادة المهام ونقص المتعاونين؟
- التناقض في التصريحات الرسمية والواقع الفعلي للعمل
- غياب التشاور مع المسؤولين

- انعدام الاستقلالية في العمل

- أخرى نذكر

27- هل خبرتك الحالية تؤثر على ادائك الوظيفي؟

- إيجابيا - سلبيا

28- هل سريان المعلومات الإدارية بين المستويات الإدارية له دور في تحريف مضمونها؟

نعم لا

29- رتب المشاكل التالية حسب خطورتها على مؤسستكم (بوضع الأرقام من 1 الى 6 في الخانات المناسبة)؟

-صعوبة تسيير الموارد البشرية

-صعوبة تسيير الموارد المالية

-نقص الكفاءات المهنية

-العلاقات الشخصية

-ضعف الاتصال الداخلي

- أخرى نذكر

30- هل انت طموح في عملك؟

- نعم - لا

- لماذا

المحور الرابع: يتعلق بمدى اسهام الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة؟

31- هل ترى بان الاتصال له دور في إشاعة روح الفريق والتعاون عند أداء المهام الإدارية؟

- دائما - أحيانا - ابدًا

32- هل تدرك أهمية التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية؟

- نعم - لا

-

لماذا.....

.....

33- أي نوع من الاتصالات تعتقد بأنه الانجح لتحسين ادائك الوظيفي؟

- الاتصال الرسمي - الاتصال غير الرسمي

34- في كلا النوعين من الاتصال (الرسمي وغير الرسمي) أي مستوى تنظيمي تفضل الاتصال معه؟

- الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الدنيا

35- حسب رأيك ماهي العوامل التي تساعد على رفع ادائك الوظيفي؟

- العمل الجماعي

- التحفيز الإيجابي من قبل الرئيس

- المشاركة في اتخاذ القرارات

- الالتزام بمواعيد وقواعد العمل

- أخرى

نذكر.....

.....

36- حسب رأيك كيف يمكن للاتصال ان يستخدم في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للعمال؟

من خلال:

- توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية

- إقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك

- التركيز على تحقيق اهداف المؤسسة بالدرجة الأولى

- أخرى نذكر

.....

37- حسب رأيك هل يمكن لمؤسستكم تحقيق فعالية اتصالية بين العمال والإدارة؟

- نعم - لا

- إذا كان الجواب بنعم فكيف

.....

38- هل تعتقد ان المؤسسة ترتبط بالأداء الوظيفي للعمال؟

لا

نعم

39- كيف هو تقييمك لعمليات الاتصال التي تقوم بها اثناء تأديتك لعملك

- حسن - متوسط - ضعيف

40 معلومات تريد اضافتها حول الموضوع :

.....

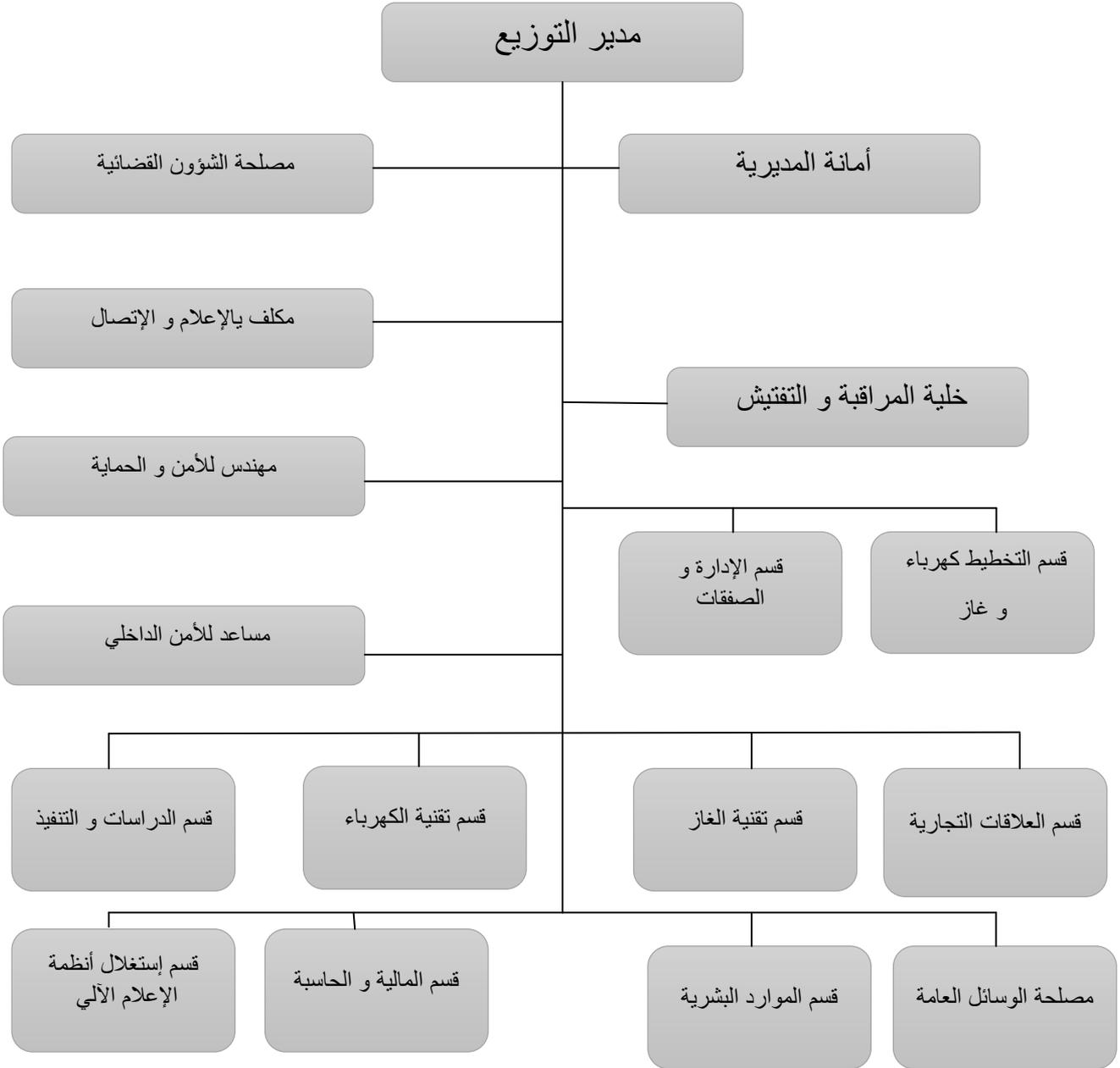
.....

.....

.....

.....

2- الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تميمون :



ملخص الدراسة :

يعد الإتصال من أهم عوامل نجاح و إستقرار كل المؤسسات الإقتصادية لما يعطيه من سهولة في تنقل المعلومات و التعليمات , و هذا ما يجعل تلقي المعلومات و التعليمات من طرف العمال يكون بطريق إحترافية تضمن حسن تلقي المعلومات و حسن تطبيق التعليمات , كما أن الإتصال يلعب دورا هاما في إنشاء علاقات إجتماعية و روح التعاون بين الموظفين مما يؤدي إلى رفع الإنتاج و المردود الوظيفي .

غير أنه يجب على المؤسسة الإقتصادية أن تحافظ على التوازن فما يخص نوع الإتصال المستعمل , حيث يجب الدمج بين الإتصال الشفوي و الكتابي , و بين الإتصال الرسمي بكل أنواعه الصاعد و النازل و الأفقي و بين الإتصال الغير الرسمي عبر العلاقات العامة و التشاورات العامة .

و من خلال الدراسة الميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز مديرية التوزيع تيميمون نجد أن المؤسسة مجتمع الدراسة تعطي إهتماما لتقييم الأداء الوظيفي و لبرامج التكوين , كما أنها تعطي نفس الإهتمام للإتصال داخلها غير أنها تعطي أهمية كبيرة للإتصال الرسمي خاصة في الإتجاه النازل مما يجعل العمال يواجهون حالة التلقي فقط و هذا ما يمنع العمال من الإبداع و إبداء رأيهم و نقل إنشغلاتهم غير أن العمال ذوي الخبرات الكبيرة أشادو بتقبل مقترحاتهم من طرف الإدارة مما يمكن أن يجعلهم حلقة وصل بين العمال و المسؤولين عبر الإتصال الغير الرسمي .