

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمارة ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



العنوان:

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص : علم اجتماع الاتصال

إشراف الدكتور:

النوعي عطاءالله

إعداد الطلبة:

* قوال عبد الجبار

* عياط وسيلة

السنة الجامعية: 2020 . 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله وشكر الله

شكرا للوالدين الكريمين شكرا لك من علمنا ودرستنا

شكرا لكل أساتذة قسم علم اجتماع الاتصال

على توجيههم لنا

شكرا للدكتور **النوعي عطاء الله** على اشرافه على

عملنا المتواضع

شكرا لك من ساهم في هذا العمل ولو بنصيحة

اهداء

بتوفيق من الله عز وجل تم انجاز هذا العمل الذي يشرفني ان أهديه
الى من انجبتني وسهرت على تربيتي الى من كانت رفيقة وصديقة ونصوحة لي

الى امي العزيزة والغالية

الى من كافح الحياة من اجلي ابي الغالي

الى اخوتي واخواتي

الى من اشرف على هذا العمل

الى كل الاصحاب والاحباب والأصدقاء

الى كل من هم في قلبي وحولي

نهدي ثمرة جهدي ودراستي

وسيلة

اهداء

بسم الله والحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي
اهديه

إلى كل من ساهم في نجاحي ورافقني في مشواري
الى أبي الغالي

إلى من علمتني الصبر ورافقتني بدعائها في مشواري الدراسي أُمي
الغالية

إلى أعز الناس على قلبي

إلى اخواتي واخواتي حفظهم الله ورعاهم

إلى الدكتور المشرف والمحترم

عبد الجبار

ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا الى مجموعة من الأهداف لتحقيقها، وهي التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها الاقتصادية، والتعرف على اهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ، معرفة الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة الاقتصادية ، محاولة معرفة المعوقات وتشخيص العراقيل التي يوجهها الاتصال الداخلي في المؤسسة وإيجاد الحلول المناسبة.

انطلقت دراستنا من إشكالية ما واقع الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية بالجزائر؟ التي

تمحورت عليها العديد من الأسئلة:

1- ما هو شكل الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

2- ما هو دور الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

3- ما واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

وللإجابة على عن هذه الأسئلة اعتمدنا على المنهج الوصفي مدعما بأسلوب الحصر

الشامل ولجمع البيانات اعتمدنا على أداة الاستبيان وبعد تحليلها توصلنا الى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط على كل اشكال الاتصال النازل او الصاعد او الافقي وهذا يدل على حرص المؤسسة على عملية الاتصال الجزائر وتبادل المعلومات بين اطراف العمل
- يعتمد افراد عيئه او عمال المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر على الاتصالات المكتوبة نظرا لأهميتها و حرصها على حمايه الموظف من الغش والتحايل.
- وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط كافييه وتفي بمتطلبات الاتصال الداخلي للمؤسسة.
- معظم عمال المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط يفضلون الاتصالات الكتابية بينهم وبين الإدارة لضمان الشفافية وحمايه حقوقهم وانفسهم من الغش والتحايل
- ان المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط دائما ما تسمح لعمالها بإبداء آرائهم وطرح اقتراحاتهم من اجل الاستفادة منها عبر وسائل مختلفة واكثرها الاجتماعات بأنواعها
- سوء التنظيم داخل المؤسسة يؤثر على عمليه الاتصال الداخلي ويعيقه على تحقيق اهداف المؤسسة

Study summary :

Our study aims at a set of goals to achieve, which is to identify the reality of internal communication in the institution and its role in achieving its economic goals, and to identify the importance of internal communication in the economic institution, to know the communication strategies adopted by the economic institution, to try to know the obstacles and to diagnose the obstacles that are directed by internal communication in enterprise and find appropriate solutions.

Our study started from the problem of what is the reality of communication within the economic institution in Algeria? Which focused on many questions:

- 1-What is the form of communication within Algeria Telecom in Laghouat?
- 2-What is the role of the internal communication in Algeria Telecom in Laghouat?
- 3-What is the reality of the internal communication in Algeria Telecom in Laghouat?

To answer these questions, we relied on the descriptive approach supported by a comprehensive inventory method. To collect data, we relied on the questionnaire tool, and after analyzing it, we reached the following results:

- The economic institution of Algeria Telecom in Laghouat depends on all forms of descending, ascending or horizontal communication, and this indicates the institution's keenness on the Algerian communication process and the exchange of information between the business parties
- Individuals of his own or the workers of the economic institution, Algeria Telecom, depend on written communications due to their importance and keenness to protect the employee from fraud and deception.
- The means of communication approved by the economic institution, Algeria Telecom, in Laghouat are sufficient and meet the requirements of the internal communication of the institution.
- Most of the workers of the Economic Corporation of Algeria Telecom in Laghouat prefer written communications between them and the administration to ensure transparency and protect their rights and themselves from fraud and deception.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

.....البسمة:

.....شكر وعرفان.

.....الاهداءات.

..... ملخص الدراس

..... الفهارس

الصفحة	المحتوى
أ	مقدمة
	الاطار المنهجي للدراسة
	أولاً- البناء المنهجي للدراسة
04	1. أسباب اختيار الموضوع
04	2. أهمية الدراسة
04	3. أهداف الدراسة
05	4. إشكالية الدراسة
06	5. فرضيات الدراسة
06	6. تحديد مفاهيم الدراسة
08	7. الدراسات السابقة
12	8. التعقيب عن الدراسات السابقة:
	الاطار النظري للدراسة
	الفصل الثاني: الاتصال الداخلي
14	تمهيد
15	المبحث الأول: مفهوم الاتصال و أنواعه
15	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
17	المطلب الثاني: أنواع الاتصال

19	المطلب الثالث: عناصر العملية الاتصالية.
22	المبحث الثاني : ماهية الاتصال الداخلي
22	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي:
22	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي
23	المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي
25	المبحث الثالث: أساليب وأنواع الاتصال الداخلي ومعوقاته
25	المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي
28	المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي
32	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه
الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية	
40	تمهيد
41	المبحث الاول: مفاهيم المؤسسة الاقتصادية
41	المطلب الاول :نشأة المؤسسة الاقتصادية
41	المطلب الثاني: مرحلة ظهور المؤسسات الاقتصادية
46	المطلب الثالث: تعريف المؤسسة الاقتصادية
48	المبحث الثاني : أهداف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها
48	المطلب الاول : أهداف المؤسسة الاقتصادية
49	المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية
53	المبحث الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
56	المطلب الاول: استراتيجيات وخصائص المؤسسة الاقتصادية
57	المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية وهيكلها التنظيمي
64	خلاصة الفصل:
الفصل الرابع الاطار الميداني للدراسة	
66	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
66	المطلب الأول: حدود الدراسة

70	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة واسلوبها واداتها
72	المبحث الثاني : تحليل وتفسير بيانات الدراسة "
72	المطلب الأول: تحليل الاستبيان
81	المطلب الثاني: الاستنتاج العام للدراسة
84	خاتمة
86	قائمة المراجع

فهرس الجداول

والاشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	يمثل متغير الجنس	01
72	يمثل متغير السن	02
73	يمثل متغير المستوى الجامعي	03
73	يمثل متغير الخبرة	04
74	يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة	05
74	يوضح توزيع افراد العينة عن وجدو شكل من اشكال الاتصال في المؤسسة	06
75	الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة	07
75	يوضح العلاقة بين النظام السائد في المؤسسة و أهمية الاتصال الداخلي في تحسين عمل المؤسسة	08
76	يوضح كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين عمل المؤسسة	09
76	يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر من الاغواط	10
77	يوضح درجة كفاية الوسيلة الاتصالية في المؤسسة لتحقيق أهدافها الاتصالية	11
77	يوضح الوسائل الاتصالية المفضلة لأفراد العينة حسب متغير الجنس	12
78	يوضح سماح المؤسسة لأفراد العينة بأداء رأيهم واقتراحاتهم من عدمها والوسائل المعتمد في ذلك.	13
79	يوضح طبيعة المعوقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية	14
80	يوضح نقص الوسائل الاتصال واثرها على الاتصال	15

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	يوضح الاتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والأفقية.	01
61	الهيكل التنظيمي العمودي للمؤسسة الاقتصادي بصفة عامة	02
62	الهيكل التنظيمي الأفقي للمؤسسة الاقتصادي بصفة عامة	03
69	الهيكل التنظيمي المصفوفاتي للمؤسسة الاقتصادي بصفة عامة	04
70	الخريطة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط	05

مقدمة

مقدمة

إن التطور التكنولوجي والوفر الهائلة للمعلومات أطلق اسما جديدا على المجتمع الا وهو بمجتمع المعلومة، الذي يقوم على جملة من البنى التحتية الأساسية التي تميزه عن المجتمعات التقليدية الغابرة، فتختلف هذه البنى والركائز باختلاف نشاطات الإنسان وحاجياته التي تفرض تجسيدها على أرض الواقع، وتعتبر المؤسسة الاقتصادية إحدى أهم مكونات هذا المجتمعات التي تطورت بدورها وتغيرت بالتوازي مع الأحداث والتطورات الراهنة التي شهدها هذا العصر.

كما فتح ذلك التطور التكنولوجي افاقا جديدة لموضوع الاتصال الذي هو مهم في كافة المجتمعات ومن بينها المؤسسات الاقتصادية الذي يعتبر وجود الاتصال بها أكثر من ضرورة، ففوة أي نظام مهما اختلف نشاطه أصبح يقاس بمدى تحكمها في أكبر قدر من المعطيات والبيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق سيطرتها على فضائها الداخلي، إذ أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الغير ناجحة، لا يقاس بحجمها وبمواردها وإمكانياتها المادية، بل أصبح يقاس بمدى وضوح معالم الاتصال الداخلي فيها وكذا فعاليته في توظيف آليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع وحل أمثل للمشاكل. وهذا لا يتحقق إلا من خلال تطبيق استراتيجية اتصالية فعالة، تجند لها قوى بشرية مادية تعمل على توحيد المؤسسة الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها المسطرة.

والمؤسسات الاقتصادية بالجزائر وخاصتا مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعمل على تحسين الاتصال الداخلي بها من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة ومواصلة العمل في منهاج واضح وامن من اجل الوصول الى اعلى الدرجات من بين المؤسسات المنافسة و سنحاول في هذه الدراسة، معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر ، حيث قسمنا دراستنا هذه إلى إطار منهجي وإطار نظري وآخر تطبيقي:

تناولنا في الإطار المنهجي أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة مشكلة الدراسة وفرضياتها، أهمية الدراسة وأهدافها، وتحديد مفاهيم الدراسة كما عالجنا ضمن هذا الجانب مجموعة من الدراسات السابقة.

أهم أما الإطار النظري للدراسة فقد ضم فصلين حيث جاء الأول بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية والذي احتوى بدوره على ماهية الاتصال الداخلي، أهمية الاتصال الداخلي، أنواعه و وظائفه ، المضامين الاتصال الداخلي، شبكات الاتصال الداخلي، تقنياته ومهاراته العملية الاتصالية داخل

المؤسسة، أهداف الاتصال في المؤسسة، استراتيجيات الاتصال في المؤسسة وأخيرا معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه.

وجاء الفصل الثاني من الإطار النظري بعنوان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وضم مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، معايير تصنيفها، خصائص المؤسسة الاقتصادية، أهدافها ووظائفها. أما الإطار التطبيقي لهذه الدراسة فقد احتوى على ثلاثة فصول واحد، بمجالات الدراسة بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط والذي ضم بدوره، التعريف بالمؤسسة ونشأتها ومراحل تطورها كذلك نشاطات هذه المؤسسة وفروعها إضافة إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأخيرا هيكلها التنظيمي، وأدرجنا به منهج الدراسة ومجتمع البحث وعينة الدراسة إضافة إلى أدوات جمع لبيانات التي اعتمدها في دراستنا مع عرض نتائج محاور الاستبيان و الاستنتاج العام للدراسة وصولا لخاتمته.

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

أولاً- البناء المنهجي للدراسة

2- أسباب اختيار الموضوع

1/1- الأسباب الذاتية:

- إثراء رصيدنا حول موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.
- رغبتنا في إجراء هذا النوع من الدراسات المتعلقة بالاتصالات وإجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال نوعية الاتصال السائد في ذلك.

1/2- الأسباب الموضوعية:

- إثراء البحث العلمي بدراسة تتناول الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية .
- إبراز دور الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- معرفة أهمية الاتصال الداخلي في إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تنوير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة الاتصال الداخلي لنجاحها.

1- أهمية الدراسة:

لقد تطورت عملية الاتصال في المؤسسة وأصبح ينظر إليها كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطاتها من الإعداد للخطط والاستراتيجيات إلى التنفيذ والمراقبة الجيدة، كما صارت من بين مميزات ومكونات المؤسسة الاقتصادية الحديثة، إذ تعتبر هذه العملية وسيلة فعالة لخلق الانسجام والتنسيق بين أقسامها المختلفة، ولهذا فموضوع دراستنا واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هذا يكتسي أهمية بالغة، في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، لما يقدمه من حلول لمشاكل العملية الاتصالية وبالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق الفعالية الاتصالية، وعليه يمكن القول أنه وسيلة أساسية تستخدمها المؤسسة أو المنظمة.

2- أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا الى مجموعة من الأهداف لتحقيقها، لدى فالباحث مطالب برسم الخطوط العريضة لدراسته بغية تحقيق أهداف بحثه، ونهدف من خلال دراستنا الى:

- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها الاقتصادية.
- التعرف على أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية .
- معرفة الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة الاقتصادية.

- محاولة معرفة المعوقات وتشخيص العراقيل التي يوجهها الاتصال الداخلي في المؤسسة وإيجاد الحلول المناسبة.

3- إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد، و ان الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم و تنسيق الأعمال والنشاطات فيم بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكوّن أولاً وأخيراً مضمون الاتصال .

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمي في شكل قانوني وضمن شروط بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف للظهور بصورة جيد لجمهورها الخارجي ولتحقيق ذلك لابد من توفير محيطاً داخلياً مبني على الاتصال

والاتصال يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبيّنة بصفة إيجابية في حسن سيرورة و انسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، ويقدر ما كانت الاتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية وهذا ما يسمى الاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار و الآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر استراتيجية التسيير الحسن لها .

والمؤسسة الاقتصادية من بين تلك المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق رضى جمهورها الخارجي وهذا ما لا يتوفر الا بوجود اتصالاً داخلي ناجح لدى نجد المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى توفير كل الظروف من أجل صورتها الداخلية وهي التي تنعكس بالإيجاب عن صورتها الخارجية.

كما أن دخول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في منافسة مع المؤسسات الأجنبية التي يتميز تسييرها وأدائها بالكفاءة والفعالية، وبتجربة كافية في ميدان الاتصال واستفادت من النظريات والأعمال، والمنافسة اليوم تتجه إلى وسائل وطرق حديثة ومشاركتها في تحديد الأهداف والمساهمة في تدقيقها بواسطة

الاتصال والتحفيز وغيرها. فاعتمادا على هذه النقاط ورغبة في التوسع أكثر في مجال الاتصال الداخلي في المؤسسة لابد من طرح سؤال وهذا ما يسمى السؤال العام للدراسة فكان سؤالنا كالتالي:

ما واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "اتصالات الجزائر الأغواط"؟

وللإجابة عن السؤال العام للدراسة لابد من طرح عدة تساؤلات:

4- ما هو شكل الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

5- ماهو دور الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

6- ما واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

4- فرضيات الدراسة

أ- الفرضية العامة: نرى ان الاتصال الداخلي يستخدم بكل انواعه واساليبه في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر.

ب - الفرضيات الفرعية

1- مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم الاتصال الداخلي بصفة دائمة .

2- للاتصال الداخلي دورا هاما في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط .

3- يواجه الاتصال الداخلي العديد من الضغوطات والمعوقات في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط .

5- تحديد مفاهيم الدراسة

تعتبر عملية تحديد المفاهيم بمثابة الخلفية التي ينطلق منها الباحث لتحديد مسار بحثه وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم التي ينطوي عليها موضوع البحث وفي دراستنا اهم المفاهيم هي الواقع، الاتصال الداخلي، المؤسسة الاقتصادية .

1- الواقع

أ- لغة: كلمة الواقع مشتقة من الفعل الثلاثي وقع، يقع، وقوعا.

ويقال واقع الأمر أو الحال، أي ما حصل منهما وفي الواقع أي في الحقيقة ومنه فالواقع هو الحاصل¹

ب- اصطلاحا: يعرف على أنه فهم أحوال الناس والوقائع المعاصرة والأحداث الجارية عامة أو خاصة بمعرفة حقيقتها وأسبابها وأثرها.¹

¹ علي بن هداية وآخرون. القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر. ط 7 ، 1991 ، ص303

كما يعرف أيضا بأنه درجة دوام المعاني التي يتم اكتشافها في أي تجربة أو التي تتصل بأي شيء أو شخص أو فكرة أو وثيقة.²

2- الاتصال الداخلي :

أ- مفهوم الاتصال الداخلي :

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي وشملت جوانب متعددة حيث: عرفه أحمد لدوب على أنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقته بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصيته ومهمته فيها والعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها³

وعرفته منال طلعت محمود على أنه: الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها.⁴

أما فضيل دليو فيرى أن الاتصال الداخلي هو: النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات.⁵

ب - التعريف الإجرائي:

الاتصال الداخلي هو عملية حيوية داخل المنظمة، يتم فيها تبادل الأوامر والتوجيهات، والمعلومات والتقارير، والأفكار والمقترحات على مستويات مختلفة في الإدارة، من أجل ضمان حسن سير أعمال المؤسسة، كما تأخذ الاتصالات الداخلية أشكالا متعددة تسمح لكل فرد في هذا التنظيم بالبروز.

3- المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت تعريفات المؤسسة نظرا لتنوع أهدافها وأنشطتها وكذا هيكلها حيث:

- عرفها جاك لبوستين بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل.⁶

- أما "فرانسوا بيروا" فيرى بأنها: منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقرارات من أجل إنتاج السلع.¹

¹ أمينة جعفر. واقع العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة يحي فارس، المدية. (2014/2015 م، ص 04

² أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت. ط 2 ، 1993 ، ص 347

³ مصطفى وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان ، ص.82

⁴ منال حلمت محمود، مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002 ، ص22 .

⁵ فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال بجمهورية، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر 1998 ، ص17.

⁶ يوسف سعدون، علم الاجتماع دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة. ص 07

كما تعرف أيضا بأنها: تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة لها، ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه.²

- التعريف الإجرائي:

وعليه فالمؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص من ذوي كفاءات متنوعة تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية من أجل إنتاج سلعة ما، طبقا لأهداف محددة من طرف الإدارة.

6- الدراسات السابقة

تعد عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي ذات أهمية بالغة، فهي تؤدي كثيرا من المهام للباحث أثناء تنفيذه لهذه العملية وللقارئ عند قراءتها، لما كتبه الباحث حول هذه الدراسات، وتتمثل أول هذه المهام بالنسبة للباحث في التأكد من أن هذه الدراسات السابقة لم يتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس المضمون والمنهج. فالقصور في المنهج قد يؤدي إلى نتائج غير صادقة والقصور في المضمون يعني وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث أو التعديل، ويؤدي هذا بالتالي إلى البرهنة على أهمية المقترح وجدوى تنفيذه.

1- الدراسة الأولى : دراسة قادري محمد بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر 2010/2009

تهدف الدراسة الى فعالية الاتصال الداخلي في أغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا تحت تساؤل رئيسي مفاده "هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها؟" وتفرعة عنه عدة تساؤلات فرعية وهي:

1- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تقسيم المؤسسة؟

2- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها استراتيجية اتصالية وما هي أهميتها؟

3- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟

¹ سلطان بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، فيفري، 2004، ص 29

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان. علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر. 2004، ص 106.

وللوصول الى نتائج الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب المتركزة على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد للحصول على نتائج موضوعية متحصلا على النتائج التالية:

- عدم وجود خلية للاتصال وهو ما يوسع الفجوة بين الأفراد والإدارة.
- وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التطورات الحاصلة.
- الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات.

2- الدراسة الثانية : للطلابين العرياوي عبد القادر مداحي حمزة، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2018/2017 .

تهدف الدراسة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك و مدى التزام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بأساسيات الاتصال الداخلي و المتمثلة في التعرف على مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة و دوره في تطوير اتجاهات العاملين و تحسين الأداء، محاولة معرفة المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية و إيجاد الحلول لها.

ولهذا طرح الباحث الاشكالية التالية: كيف هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "سوناطراك" ؟ وتطلبت الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية تمتل في ما يلي:

- ما هي طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية سوناطراك مركب GL1/Z بطبوة ؟
- ما هي أهمية الاتصال الداخلي وتأثيراته على تسيير المؤسسة الاقتصادية سوناطراك مركب GL1/Z بطبوة ؟
- ما هي الصعوبات و المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية سوناطراك مركب GL1/Z بطبوة ؟

لقد اقتضت طبيعة الدراسة في الشق النظري وأكثر من ذلك طبيعة المادة العلمية المتعامل معها بالاستعانة بالمنهج الوصفي الذي اعتبر أكثر ملائمة و خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم التي يتطلب مثل هذه المناهج بكل تأكيد إضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة حالة.

و بعد جمع المعلومات الميدانية و تحليلها توصلنا إلى النتائج التالية: أن للاتصال الداخلي أهمية واضحة داخل مؤسسة سوناطراك حيث انه يعتبر ركيزة أساسية في تبادل المعلومات بين مختلف الإطارات داخلها و هذا من خلال الدور الذي يلعبه و تشغيل المهام المتبادلة داخلها، لكن هذا الدور وجدنا انه قد يتخلله نوع من الصعوبات في تطبيقاته على ارض الواقع بشكل واضح.

3- الدراسة الثالث: للطالب الطاهر أجيم بعنوان واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتا منتوري و باجي مختار- أنموذجا- مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتورا في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري بقسنطينة، السنة الجامعية 2006/2005.

وانطلق الباحث من تساؤل رئيسي هو: هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية و بلغة مفهومة أدى ذلك الى نجاح التسيير و إدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية؟
و وضع الباحث لهذا التساؤل تساؤلات فرعية و هي:

- ما طبيعة و خصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟
 - هل لهذا الاتصال بأشكاله دور ايجابي في تحسين الأداء الإداري و التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟
 - هل لهذا الاتصال بأشكاله دور ايجابي في تحسين الأداء الإداري و التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟
 - هل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة الجامعية؟
- واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، أما أدوات جمع المعلومات فقد اعتمد على المقابلة واستمارة الاستبيان وزعت على 1500 مفردة من المجتمع الأصلي (أستاذة، موظفين، طلاب، عمال) من كلتا الجامعتين. و توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- ✓ إن دور اللغة في رفع فعالية الاتصال و تحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر حيوي و حاسم، بغض النظر عن اللغة المستعملة عربية أو فرنسية أو هما معا، تثبت الدراسة كذلك أن الاتصال الكتابي بجمع أنواعه و قنواته تبقى غير ملائمة .
- ✓ للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات و تخطيط و تنسيق و توجيه و رقابة.....

4- الدراسة الرابعة:

1- للطالبة خنيفر وفاء معنونه بدور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسويق الخدمات جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

وتهدف الباحثة من خلال دراستها الى مجموعة من الاهداف محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها معرفة خصائص وأساليب الاتصال وأهميته في تحقيق عملية اتصالية داخلية ناجحة وإبراز أهمية الاتصال الداخلي في التسيير الحسن المؤسسة كما تقوم تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه الاتصال الداخلي المؤسسة و معرفة الاستراتيجية الاتصالية الداخلية المعتمدة من طرف BNA بحيث طرحة الاشكالية التالية : كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ؟

تفرعه عنه عدة اسئلة :

- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري ؟
 - ما مدى مساهمة الإيصالي الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري؟
 - ماهي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري ؟
- وللإجابة علي التساؤلات المطروحة قامت الباحثة بصياغة الفرضيات والتي تعتبر إجابات مقترحة للتساؤلات السابقة

- بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق اتصال فعال .
- وسائل الإتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الإتصال بين أطراف العملية الاتصالية.

وللإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه استخدمه المنهج الوصفي التحليلي، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية، كما انتهجه الباحثة أسلوب دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) ومنه توصله الطالبة الى النتائج التالية :

الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه (التعامل مع أموال الزبائن) وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات، والاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الإتصال أحيانا في شكل شكاوى، أما فيما يخص الاتصال الغير الرسمي فهو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط الموظفين .

- تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت وتعاملهم

بالبريد الإلكتروني إلا انه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومة في الوقت المناسب

- كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال، اما الاستفادة من هذه الدراسة تكمن في فهم دور الاتصال الداخلي في تسير المؤسسة الخدمية ومنها استفدنا من دور الاتصال في المؤسسة .

8. التعقيب عن الدراسات السابقة:

اتفقت دراساتنا السابقة على هدف مشترك وهو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية باستثناء الدراسة الثانية والتي درست الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية بين النظرية والتطبيق، وفي ما يخص عينيات الدراسة كانت الدراسات كلها في مؤسسات اقتصادية التي طبقت على عمال المؤسسات الاقتصادية، كما ان الدراسات كلها استخدمت اداة جمع البيانات والمتمثلة في استمارة الاستبيان لذي نجد ان الدراسات كلها متشابهة في مع دراستنا في دراسة واقع الاتصال الداخلي الا الدراسة الثانية فركزة على دراسة الاتصال في المؤسسات بصفة عامة وتخلف في المؤسسة هناك العمومية وهناك الخاصة، وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في كل الدراسات في ما اختلفت الدراسات في الاستنتاج وهذا راجع لاختلاف المؤسسات وكانت اشكاليات الدراسات كلها متشابهة حيث تساءله الدراسات عن الاتصال الداخلي في المؤسسة واقعه اهميته اساليبه اهدافه وسائله.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الاتصال و أنواعه

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الثاني: أنواع الاتصال

المطلب الثالث: عناصر العملية الاتصالية.

المبحث الثاني : ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي:

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي

المبحث الثالث: أساليب وأنواع الاتصال الداخلي ومعوقاته

المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد كان الاتصال وسيظل هو النشاط الأهم في حياة الإنسان، من خلاله يتفاعل مع الآخرين ويعبر عن أفكاره وحاجاته ومشاعره وبه يعبر عن ثقافته، حريته، فكره، فلولا الاتصالات الشخصية لما تناقلت المعلومات بين الأفراد، لذي وجب الاهتمام بالاتصال وتطوير وسائله، في كل المجالات ومن هذا تعدد اساليبه فارتبط الاتصال بجميع المجالات منها الاتصال الخارجي والثقافي والاسري والداخلي وهذا الأخير يعتبر من اهم أنواع الاتصال اذا يكون داخل المؤسسة او المنظمة او الاسرة او داخل أي منظومة لذي سنتعرف من خلال هذا الفصل على الاتصال الداخلي مفهومه وانواعه أهميته ووظائفه.

المبحث الأول: العملية الاتصالية أنواعه وعناصرها

المطلب الأول: مفهوم الاتصال:

أ- مفهوم الاتصال

الاتصال عملية حيوية وديناميكية في حياة الإنسان، فهو ضروري كالماء والهواء، لا نستطيع الاستغناء عنه، بفضلله وجد عالم اليوم بالشكل الذي نراه متقدم ومتطور يحمل في طياته حضارات وثقافات وعلوم تنمو بدون توقف فليس له بداية ولا نهاية، فهو ضروري في تسيير أمور أي منظمة، فبساطة الاتصال ينقل التجارب والمعارف والرسائل بين الأجيال بالصوت والرمز والشارة والحركات وغيرها، فهو كل شيء في الحياة.

ولقد تعددت التعريفات لهذا المفهوم عند أصحاب التخصص في علوم الإعلام والاتصال مبرزين على ضوئها أهميته في التفاعل الاجتماعي ومن هذه التعريفات على سبيل المثال:

- الاتصال هو المجال الواسع لتبادل الحقائق و الآراء بين الناس.¹
- الاتصال هو شكل من التفاعل interaction الذي يحدث من خلال الرموز symboles وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورة شفوية أو حرفية أو منطوقة أي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك stimuli لاستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه في ظروف خاصة للشخص المتلقي.
- عملية تتم بين طرفين يتخاطبان، يستطيعان عن طريق الاتصال بينهما أن يشاركا في فكرة أو رأي أو شعور أو عمل ما.
- عملية يقصد بواسطتها إثارة استجابة نوعية لدى نوعي.
- العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قصة أو معنى أو واقع معين، فالالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية وللآراء .
- العملية أو الطريق التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي

¹ محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 17.

مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل.

ب - مفهوم الاتصال اصطلاحاً:

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهميته، ودوره في الحياة الإنسانية والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال و من هذه التعريفات:¹

- هو العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أكثر بهدف السلوك.
 - هو بث وثنائق واقعية كالمعلومات والأخبار.
 - هو استعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على السلوك.²
- وكلمة الاتصال كمصطلح أساسي يقصد بها العملية الرئيسية التي يمكن أن تتطوي عنها كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والتوعوي، بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة والمعلومات والتي تتفق جميعها فيما بينها في أنها عمليات اتصال بالجمهور وإن كانت تختلف من حيث أهدافها ووظائفها، ووسائلها وجمهورها، وجوانب التأثير الناتجة عنها.

كما توجد تعريفات أخرى للاتصال نذكر منها:

• تعريف تشارلز كولي: CHARKS COLLY

عالم الاجتماع الشهير حيث يقول بأن الاتصال ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم وتتطور، وأمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني وبين الجمهور الداخلي والخارجي وذلك من أجل تحقيق الترابط والتعاون، وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحققه الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين.

- ويعرفه أيضا جورج ليندرج GEORGS LINRERGS الاتصال بأنه التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معيناً عند المتلقي.
- كما يعرفه كارل هوفلاند HAFFLAND على أنه عملية يقوم بمقتضاها المرسل لإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره.

¹ أمير علي محمد، الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006، ص 25.

² محمد جمال الفار، المعجم الاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 08.

- وتعرف الدكتورة جيهان رشتى الاتصال: "بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة، كائنات حية أو بشرا، أو آلات في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة، أو معنى مجرد".
- ويعرفه علماء الإدارة: "بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمشروع".
- وهناك من القواميس العربية الانجليزية ما يستخدم فعل COMMUNICATE وكلمة COMMUNICATION كأحد مرادفات الفعل العربي "وصل" و "شارك" و "تفاعل".¹
- ويعرف قاموس أكسفورد OXFORD الاتصال بأنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتاب أو بالإشارات، ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين، فعندما نتكلم نريد من يسمعنا، وعندما نكتب نريد من يقرأ لنا، وعندما نستخدم الإيماءات والابتسامات نريد من يستقبلها ويفهمها ويستجيب لها بإيماءات أو بابتسامات مماثلة".²

المطلب الثاني: أنواع الاتصال:

- 2.1. الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي للمنشأة، ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة، والعلاقات العامة بصورة خاصة، حيث يسير العمل وفق الهيكل التنظيمي مباشرة بين مرسل الرسالة والمستقبل والذي يتضمن عادة:
- البيانات والحقائق الخاصة بالوضع الجاري والمشكلات والأهداف.
 - المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث.
 - الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب.³
- يحدث هذا النوع من الاتصال في إطار يتخذ عدة أشكال:

أ. اللغوي: يكون الاتصال لغويا يتم بين الطرفين إما شفويا أو كتابيا، وتعتبر المحادثات أهم أشكال هذا النوع. أما الاتصال الكتابي فيأتي في المرتبة الثانية المذكرات، التقارير... ويستعمل الاتصال الكتابي في

¹ محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 33.

² محمد منير حجاب، نفس المرجع، ص 34.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، 1990، ص 537-540.

المواقف التي تكون فيها المعلومات المكتوبة تتعلق بإجراء أو تصرف مستقبلي، أو إذا كانت المعلومات لها صفة العمومية، أما الاتصال الشفوي فهو أسلوب أكثر فاعلية في حالة لفت النظر أو التأييد، أو عزم الأمور بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العمل.

ب. الاتصال غير اللغوي: يأخذ مركز الوسط بين الكتابي والشفهي وهو أنواع:

- السكوت والإتصات "silence" وتتمثل في التغييرات والحركات مثل: إيماءة الرأس، هز الكتفين، غمز العينين، التعبير العاطفي كالدموع أو الغضب التي تسمى بلغة الجسد أو البدن والتي تستعمل كدليل لنقل الرسائل.
- التدريب العملي: هو وسيلة من وسائل الاتصال، فالمدير أو المدرب هو موجه ومرشد يراقب ما يقوم به وأنت تتعلم في نفس الوقت كيفية أداء العمل.
- المعلومات المرتدة: وتكون إجابات على الاتصال في شكل رجع الصدى، رد فعل أو معلومات مرتدة وقد تأخذ الشكل الرسمي كالتقارير الكتابية أو الشفوية.

2.2. الاتصال غير الرسمي: يتم الاتصال غير رسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات. وتتواجد هذه الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، رغم أنها تتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي. ويتم الاتصال غير رسمي بوسائل غير رسمية لا يطلبها التنظيم يتجسد نتيجة للعلاقات الشخصية بين أفراد التنظيم.

وهذه الاتصالات غير الرسمية تكمل الاتصالات الرسمية، وتسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، حيث يمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملنا وسائل الاتصال الرسمية كما أنها تؤدي للقضاء على الروتين، ووجودها داخل التنظيم يعتبر ظاهرة صعبة، لأنه يدل على أن العاملين بالمنظمة لا يهتمون بها اهتمام سطحي فقط، وإنما يهتمون بأمورها اهتمام شخصي، وهذا ما يدفع بالمدير إلى أن لا يغفل على وجود هذا النوع من الاتصال، ويعمل على التعايش معه واستخدامه لصالح التنظيم.¹

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 540-541.

المطلب الثالث: عناصر العملية الاتصالية.

ترتكز العملية الاتصالية على خمس عناصر وهي: المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة والتغذية العكسية.

1. المرسل أو المصدر: هو الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين، ليشاركوه في أفكاره أو اتجاهات معينة.

وهو المسؤول عن القيام بوظيفتين أساسيتين: أولهما في تحديد الفكرة وذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد اختيار الأسلوب أو الشكل أو الوسيلة أو اللغة المناسبة. وثانيهما هي قيامه بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لهما في حاجة إليه عن طريق اللغة والوسيلة التي اختارها في وقت معين.

ولكي تتحقق هاتين الوظيفتين على المرسل مراعاة مجموعة من الاعتبارات وهي:

- يجب أن يعرف المرسل ما يريد توصيله.
- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد إيصاله للأخر.
- ينبغي عليه تحديد الطريقة السليمة لتوصيل الرسالة بجميع أشكالها (منطوقة، مرسومة ومكتوبة).
- يجب اختيار الكلمات أو أي وسيلة تعبير بصورة مناسبة بحيث يستطيع الشخص الأخر أن يفهمها.
- يجب على المرسل أن تكون لديه فكرة عن المستقبل لكي يكون الاتصال فعال.
- ينبغي على المرسل تشجيع رجع الصدى.
- مراعاة عوائق الاتصال عند القيام بالرسالة الاتصالية.¹

2. المستقبل: هو الفرد أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته، فيقوم بحل رموزها للوصول إلى تفسير محتوياتها وفهم معانيها. وهو بذلك يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المرسل. وللمستقبل نوعان من الخصائص التي تؤثر في عملية الاستجابة وهي: خصائص متعلقة بالجوانب الديمغرافية (المستوى التعليمي، الدخل، الجنس... الخ).

وخصائص متعلقة بالجانب البيولوجي والاجتماعي (الاتحاد نحو أفكار مستحدثة، الكفاءة، الشعور بالسيادة).

¹ ابراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 1993، ص 383 .

3. الرسالة: يشير "جون ادير" إلى أن الرسالة هي الموضوعات أو الأفكار أو الحقائق ذات الأهداف المحددة والموجهة التي تجعل المعاني التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل.

فهي بذلك الموضوع المراد توصيله إلى المستقبل بغرض التأثير في سلوكه سواء كان هذا المستقبل فردا أو جماعة أو مجتمع، فالرسالة تمثل محتوى الاتصال وعلى أساس الاختلاف سوف نميز بين أربع أنواع من الرسائل وهي:

أ. الرسالة الوظيفية: وهي التي تنقل معلومات عقلانية فنية أو عملية أو قانونية أو اجتماعية أو اقتصادية، أي الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي الخارجي من المعلومات، وترتكز حول العمل أساسا.

ب. الرسائل الواقعية: ونعني بها مجموعة الأخبار والمعلومات والتعليمات التي تدور حول الأحداث وتنتشرها الصحف، وتذيعها الإذاعات المسموعة والمرئية.

ج. الرسائل العاطفية: وهي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات وتتوجه إلى العلاقات أساسا.

د. الرسائل الخيالية: ويقصد بها القصص والمسرحيات والتمثيلات والأغاني والأساليب الفنية التي تعتمد على الواقع، والملاحظ أن الرسائل الوظيفية والواقعية غالبا ما تكون وظيفتها إنتاجية، بينما الرسائل العاطفية والخيالية غالبا ما تكون وظيفتها استهلاكية.¹

4. وسيلة أو قناة الاتصال: الاتصال عملية تفاعل بين الطرفين، يتم خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل عن طريق قناة اتصالية، إذ تقوم بدور أساسي ومحوري في عملية الاتصال والمتمثل في توصيل الرسالة بين المرسل والمستقبل، سواء كان كل منهما شخصا أو المرسل شخص، والمستقبل جماعة أو جماعتين أو مؤسسة ومؤسسات أخرى وذلك في إطار سلوك ينظم العملية الاتصالية وما يترتب عليها من ردود فعل واستخدام لهذه الرسالة كما قد تعني مختلف الطرق التي تنقل بها الرموز أو الرموز أو الأفكار بين الناس.²

5. رجع الصدى أو التغذية العكسية: هو عملية إرجاع الأثر الذي يقوم به المستقبل عندما تستجيب لرسالة جوانبه حيث يتحول إلى مرسل وهذه العملية تضبط سلوك المرسل وتوجهه في المرحلة اللاحقة

¹ محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1996، ص 26-28.

² محمد العمري أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 38 - 43.

لاستكمال رسالته. (يعدل من المحتوى أو اللهجة أو يغير من الرسائل المستخدمة تبعاً لردة الفعل التي تلقاها).

المبحث الثاني : ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي:

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع صيرورة العمل والإنتاج، وبالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأقران الناشطين في المؤسسة.

ومن الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي، فنجد هناك تعريفات مختلفة له، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر، وعموما هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار، ويعرف إبراهيم عبد العزيز شيخا "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري".¹

أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبطة بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات. كما تعرفه منال طلعت محمود الاتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها.²

ويعرفه عبد الحميد درويش " بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة، أو الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار .

ويعرفه أحمد البدوي" بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها.³

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية :

- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.

¹ رضوان بلخيرى: مدخل للاشتغال والعلاقات العامة ، الجسور للنشر والتوزيع الجزائر 2013

² منال طلعت محمود: مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002، ص 22

³ ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ص 82

- **التوجيه:** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- **التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.¹

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي

• أهداف خاصة بالعاملين :

- خلق الرضا والارتياح بين العاملين
- زيادة التفاهم والثقة.
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.
- **أهداف خاصة بالقيادة:** وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة، بصورة صادقة المساعدة على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة²
- **أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:**

تتلخص في إقامة نظام اتصال به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.³

فداخل المؤسسة، الاتصالات تشجع التبادل بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها، عملية الترخيص مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشورة داخل التنظيم، هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى فالثقافة حسب "Gilbert" وآخرون تشكل الإطار المرجعي في داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن يحدد مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات والتي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية وللعمل الفردي.⁴

¹ محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص 269

² خيرى خليل الجميل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979، ص 35

³ Gilbert. J et coll, Générer le changement organisationnel, Paris, les éditions d'organisation, 1995, P43

⁴ محمد فهمي العطروزي، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996، ص 469

ومما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في محلها في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخي الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة. الاتصال الداخلي يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهمية ودوره في المؤسسة ما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها كذلك زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم.¹

كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات غير الرسمية.² يرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها:

- تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي تقوم به المؤسسة ومساهماتهم في الاقتصاد القومي وكذلك تعريفهم بأثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد
- تحقيق معدل دوران العمل فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل
- اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإن هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.
- رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأمورهم وخلق روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة وبينهم وبين بعضهم البعض، وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية للمؤسسة.

¹ صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004، ص 117.

² نفس مرجع السابق، ص: 130.

المبحث الثالث: أساليب وأنواع الاتصال الداخلي ومعوقاته

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي:

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

أولاً: الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينية لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي¹:

- قانوني

- مكتوب

- متعلق بالعمل مباشرة

- يتم داخل التنظيم

- متعلق به

- ملزم للأطراف

أما أهداف الاتصال الرسمي فتتمثل في نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات، وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.

وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندها تكون مبادرتها مقبولة لديهم.²

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية.³

¹ عبد الوهاب علي محمد السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي، ص:93

² الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية والجزائر، 1988، ص 8

³ محمد بهجت جاد كشك، مرجع سابق، ص2

وتتلخص هذه الوسائل في وسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية اتجاهات ثلاث مختلفة تتمثل فيما يلي:

أ- **الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):** هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، وقد تكون كتابية كالنشرات، الكتيبات، الخطابات، المذكرات هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا، التي تقع على عاتقها واقع التنفيذ، ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب.

ب- **الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):** ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير وشكاوي، واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا.

وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه يواجه مشاكل، حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء للمؤسسة أو تسبب له الانزعاج، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا، وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء.

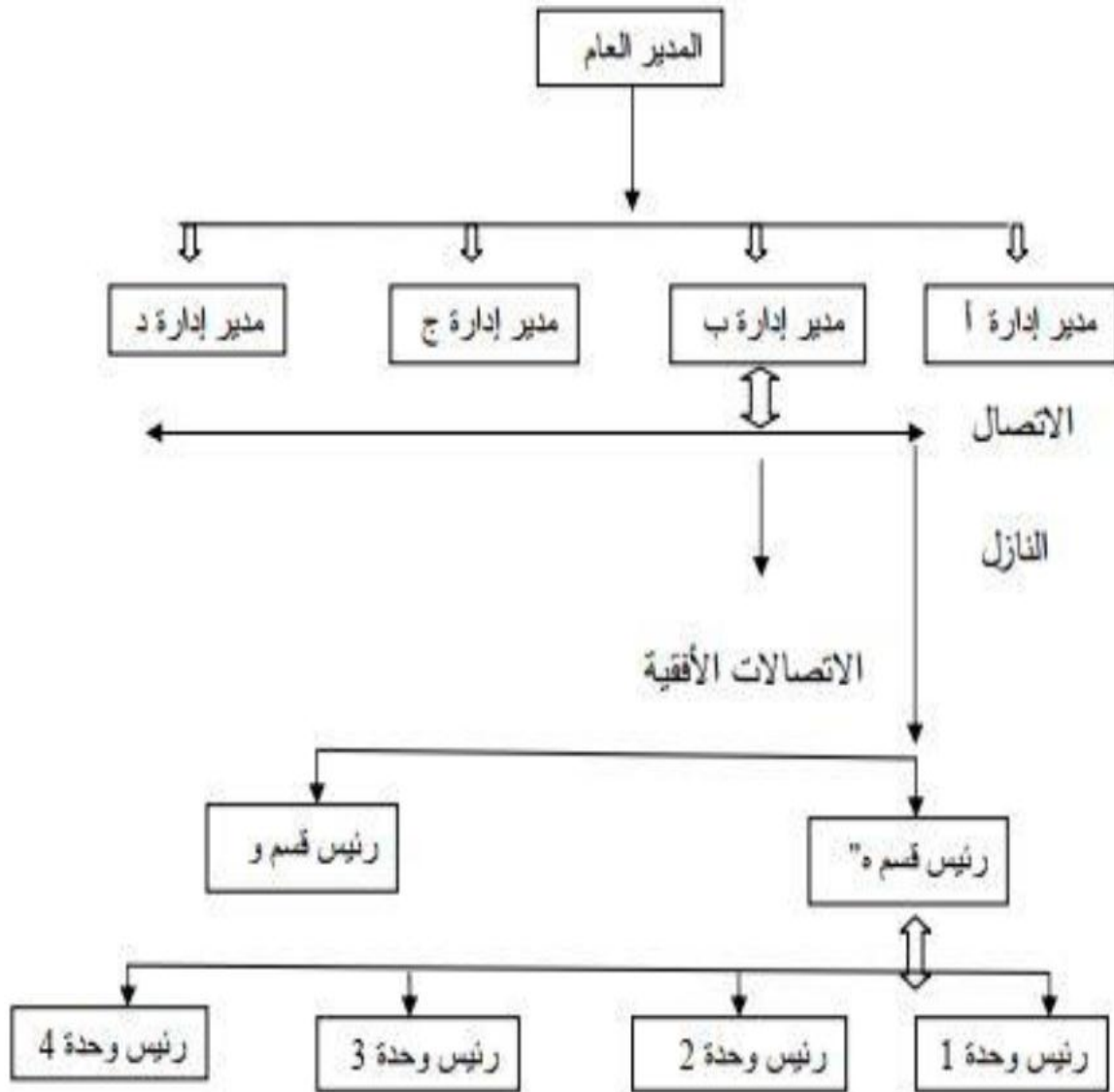
ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.¹

ج- **الاتصال الأفقي:** وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين، أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين، بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفويا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان، والسلوكات المختلفة أثناء العمل.

ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:¹

¹ ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 3، 32

- تكامل الجهود لصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون .
 - الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.
 - يسمح بالاتصال المباشر².
- والشكل رقم 1 يوضح ذلك :



الشكل 01 : يوضح الاتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والأفقية.

المصدر : محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد

الإدارة العامة، الرياض 1995.

¹ محمد منير حجاب و الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ص3

² عتوي مصطفى وأهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص194

ثانياً: الاتصال غير الرسمي: هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالباً خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطياً خطوط السلطة الرسمية.¹ لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابياً، وعدم السماح له بالتأثير سلباً على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.²

المطلب الثاني: أساليب الاتصال الداخلي ووسائله: لإتمام عملية الاتصال بين المرسل والمتصل والمرسل إليه أو المتصل به لا بد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات، أي مضمون الاتصال وأساليب الاتصال في ثلاث هي:

أسلوب الاتصال الكتابي، أسلوب الاتصال الشفهي، أسلوب الاتصال التصويري.

1- أسلوب الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم معقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ويحقق الأسلوب الكتابي في الاتصال في المزايا التالي :

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر كذلك. - يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.

وهذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم وأماكنهم في العمل، أو في الإدارة كما يحدث بين الأفراد والأشخاص بصورة فردية وشخصية في الحياة اليومية والعلاقات العامة والإنسانية، التي تجمع بين مختلف أفراد من الأماكن المحلية الداخلية أو الخارجية للبلاد، أو المنطقة التي يعيش فيها كل فرد والاتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتاب وتوثيق إثبات المعلومات والمطالب والتعليمات، بهدف نقلها وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية، هذا الشيء لا يتوفر في عملية الاتصال الشفوي والذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة كبيرة

¹ مصطفى حجازي : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص119.

² عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص24.

ومنتشرة في عدة أماكن، وعملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى العاملين خصوصا إذا كان يعتبر الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين والمسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة¹ واعتمادا تاما وذلك لكي يستطيعوا معرفة كيفية ومدى إنجاز أعمالهم، ولأنه يمكن لهذا النوع من وسائل الاتصال أن يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل بالتفكير في نقل نفس المعلومات كما هي إلى أكبر عدد من الأفراد.

وهذا النوع من وسائل الاتصال يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل للتفكير في موضوع الرسالة وهل صاغها بصورة مناسبة ومقبولة، وضعت جميع الجوانب التي يريد نقلها إلى المستقبل.

كما أن النوع من وسائل الاتصال يكثر في حالات الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، ويقل استعماله في الحالات العكسية أي الاتصال من أعلى إلى أسفل من العاملين إلى المدير والإدارة، وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تسبب الإزعاج للمدير وحتى تغضبه .

ومن جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية هو عدم معرفة المستقبل للدوافع والأساليب التي أدت إلى إرسالها، أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة، عن القصد منها لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم والقدرة على التفكير ومستوياته بين الطرفين الأمر الذي يؤدي إلى دعم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة وغير مطابقة للمقصود.

ولكي تتغلب على هذا الجانب الضعيف، يجب أن نقوم بعملية تعزيز الاتصال الكتابي عن طريق الشرح والمناقشة الموضوع الرسالة، والهدف منها إذا كانت رسالة عامة، ويتم تحقيق ذلك بأن يقوم المسؤولين بمقابلة العاملين بصورة جماعية أو فردية، والتأكد من أنهم استطاعوا معرفة أسباب إرسال الرسالة لهم وكيف يمكن القيام بتنفيذ وتحقيق المطلوب منها. حيث طرق الاتصال الكتابي كثيرة ومختلفة منها:

1.1 التقارير : وهذه التقارير تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفته بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد، وهذه التقارير التي نتحدث عنها من الممكن أن تكون بصورة محددة في أنها ترسل في أوقات محددة ومعينة من قبل أو أنها ترسل حسب الوضع القائم والحاجة إليها.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيخا: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، ص 39

والتقارير التي تعالج مواضيع معينة مثل التفنيس عن العمل، أو متابعتها يجب أن تكون موضوعية، وتظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها ويقدمها يصوره واضحة وصريحة وذلك لتوفير وقت المسئول عندما يتفحص الأمور .

وعند كتابة التقارير يجب أن تأخذ في عين الاعتبار أن معظم المسئولين ليس لديهم الوقت الكافي القراءة ما هو مطول أو يدخل في تعقيدات مملّة، لذا يجب كتابة التقارير بصورة ملخصة بدل التقرير المطول، ويجب أن نراعي الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة الاتصال فعالة ومجدية.

2.1 المذكرات والمقترحات: وهي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان،

التي يقوم بإعدادها وكتابتها العاملين أو المرؤوسين إلى المسئولين عنهم وعن إدارة المؤسسة، بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمل والتطبيق، أو لكي نثبت حدوث أمر معين داخل المؤسسة أو القيام بتقديم اقتراحات، التي تخص العمل والمؤسسة، وفي نفس الوقت من الممكن أن يقوم بتقديم المذكرات للمسئولين إلى العاملين، بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب أو لمجرد تذكر ببعض الواجبات التي يجب أن يقوم بها كل فرد.

وهذا النوع من الاتصال الكتابي له أهميته الخاصة في نقل المعلومات والإقتراحات التي تفيد العمل، والقيام بحل المشاكل التي توجد فيه، لذلك يجب العناية والاهتمام به، على المسئول أن يقبله ويقوم بدراسته ويثني على من قام بهذه الاقتراحات ويشجع استعماله من قبل العاملين وهذا النوع من الاتصال يعطي الفرصة لمن يقوم به أن يحفظ لنفسه نسخة من هذه المذكرات أو الاقتراحات التي يستطيع أن يرجع إليها، إذا لزم الأمر، أو للمتابعة أو التنفيذ.¹

3.1 الأوامر والتعليمات: تكون في معظم الحالات بصورة إصدار القرارات، أو إعطاء

الأوامر، أو الإرشاد والتوجيه للعاملين، وجميعها تصدر مكتوبة، أعلى إلى أسفل لكي تنفذ من طرف المستويات الأدنى، وفي هذا النوع من الاتصال يشترط أن يكون واضحاً مفهوماً منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى العاملين،

وأن لا يكون فيه التباساً في المعاني أو يفهم على عدة جوانب بالإضافة لكونها تهم جوانب بالإضافة لكونها تهم جوانب مشوقة لمن يقوم بتنفيذها، ومهم جداً الأسلوب الذي تكتب فيه، بحيث يتفق مع استعدادات العاملين الذين يرسل إليهم. ويفضل أن تجمع كل الأوامر والتعليمات والقرارات في كتاب يعرض على العاملين والموجودين في المؤسسة، وخصوصاً الجدد، في حين دخولهم إلى العمل والمؤسسة

¹ عمر عبد الرحيم نصر الله، مرجع سابق، ص 235-234-232

كي تساعد في معرفة الأمور السابقة والموجودة، وما يطلب منهم، والأمور التي تسر مناقشتها والتحدث عنها حينما حدثت، مثل هذا الكتاب من الممكن أن يحدد أو تقرر كل مؤسسة الزمنية التي يصدر فيها شهر أو نصف سنة أو سنة، أو أقل حسب وضع المؤسسة وسرعة الأحداث التي تحدث فيها.

2. الشكاوى:

وتحدث في معظم الأحيان عندما تكون الأسباب قاهرة لها، وهي في العادة تحدث في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها أعدادا كبيرة من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة، هذا لا يعني عدم حدوث شكاوى في المؤسسات الصغيرة، لكن حدوثها يكون أقل بصورة ملحوظة ومن أسباب حدوثها عدم القيام بتوزيع العمل بين العاملين أو القائمين على التنفيذ بصورة جيدة وواضحة، أو بسبب عدم القيام بالصورة والشكل المطلوب في هذا الوضع من الممكن والمحمّل أن يكون أحد العاملين مظلوماً أو من الممكن أن الأوامر لم تفهم. والشكاوي في معظم الأحوال تقدم من المستوى الاتصالي الأدنى إلى الأعلى، أي من العاملين إلى المسؤولين الذين يتوجب عليهم العمل على الاهتمام بها، والقيام بفحصها ومعرفة أسبابها والقضاء عليها، لأن من الممكن أن تؤثر على سير العمل بصورة والشكل الصحيح، ومن المؤكد أن الاهتمام بهذه الشكاوي التي ترسل من العاملين يكون لها التأثير النفسي عليهم، بحيث يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بالأهمية والمكانة عند الإدارة، والإحساس بإزالة الظلم عنهم، والمظلوم لا يمكن أن يكون أداء عمله كما هو مطلوب، أو أن ينفذ الأمر بصورة صحيحة إذا كان غير مقتنع به.¹

بالإضافة إلى ما ذكر فإن الشكاوي في الكثير من الحالات إذا كانت جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات والجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، والجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة، ومن جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي في الكثير من الأحيان إذا كانت جيدة جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات والجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، والجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة، ومن جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي كاذبة غير صحيحة، والقصد منها ضرر بعض الأشخاص المسؤولين أو حتى العاملين، أو من الممكن ضرر المؤسسة أو تشويه سمعتها وسمعة العاملين فيها، بذلك يجب أن تتوسع في الاعتماد عليها وأن تقوم بمعاينة من يقدم الشكاوي الكاذبة وغير الصحيحة، أو أن تحمل الشكاوي غير الموقعة.²

¹ عمر عبد الرحيم: نصر الله: مرجع سابق، ص 236

² إبراهيم عبد العزيز شيخا: مرجع سابق، ص 412

2. أسلوب الاتصال الشفهي: هو نوع من الاتصال يتم ويحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال، وهذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفين، أو دون أن يرى المتصل به، كما يحدث في المحادثات الهاتفية، وهو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعا وفائدة لما فيه صالح العمل، وعن طريقه يمكنه القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق وأبسطها وأقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى، ويسمح هذا النوع بالاتصال الشخصي ويؤدي إلى خلق روح الصداقة والتعاون، وتشجيع الأسئلة والإجابات أو من الممكن والمحمّل أن يكون العكس هو الصحيح لأنه يعتبر سهل وغير مجبر.

1.2 المحادثة الشفوية: هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرة، أي وجه لوجه أو من الممكن أن يحدث بصورة سريعة ودون احتمال التأجيل لأهميتها، وتحدث عن بعد وذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل: الهاتف، الأجهزة اللاسلكية.

بالإضافة إلى ما ذكر نقول أن هذا النوع من الاتصال يحدث بصورة بصورة رسمية ومنظمة، أو من الممكن أن يتم بطريقة رسمية، والاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر وقريب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج من عملية الاتصال أكثر في حالة الاتصال الرسمية. وفي حالة الاتصال من هذا النوع إذا تضمنت الوسيلة أوامر وتعليمات أو معلومات هامة، الاتصال الشفوي وحده لا يكفي، بل يجب أن يكون معزز كتابيا، وإذا كان موضوع الاتصال طرح الشكاوى أو التظلمات يجب معالجتها، واتخاذ الإجراءات المناسبة المطلوبة والسريعة لكي يرتاح ويطمئن الطرف الذي قام بطرحها.¹

ومن الصفات الخاصة التي تميز هذا النوع من الاتصال الشفوي أن تأثيره كبير. لأن المحادثة تظهر فيه بصورة واضحة التعبيرات على وجه المتحدث، أو القيام بالتأكيد على بعض الألفاظ والعبارات أو الجمل الأمر الذي يشعر الفرد المستمع بأهمية الموضوع، أو جوانب منه، أيضا هذا النوع يعطي المتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم وذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر منهم أو على وجوههم.²

¹ محمد ناجي جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، 2001، ص93

² المرجع نفسه، ص94

إن القيام بالاتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة والعاملين، وهذا بطبيعة الحال يشعرهم بمدى أهمية وقربهم من عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ومضاعفة الجهود في إنجاز المهام والعمل المطلوب.

المقابلات الجماعية (المؤتمرات والاجتماعات): وهذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية والتي تتمثل في شكل اجتماعات أو ندوات، وهو يعتبر أوضح الأنواع وأكثرها فائدة، وعن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة وطرق حلها أو التخلص منها، أيضا يعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء والأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين والمتواجدين في نفس المكان، وبما أن هذا النوع يؤدي إلى تجميع الكثيرين من العاملين مع بعض في نفس الوقت والمكان، فإن هذه الطريقة تقابل بالاهتمام لأنها تفسح المجال أمام الآراء والأفكار الجديدة التي تأتي من المسؤولين. وحتى تحقق الفائدة المطلوبة من هذا النوع من الاتصال الشفوي يجب مراعاة الأمور والجوانب الآتية:

- القيام بالتخطيط للاجتماع الذي نريد الاتصال بالآخرين عن طريقه.
 - يجب أن يحدد الموضوع الرئيسي للاجتماع بالإضافة إلى إعداد جدول أعمال مختصر له - على رئيس الاجتماع أن يكون ملما بجميع جوانب الموضوع يدرسه دراسة كاملة وشاملة، وأن يقوم بإعداد المعلومات والبيانات الأساسية.
 - يجب أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين يهمهم الأمر ويعنيهم ولديهم معلومات أو خبرات وإمكانات تساعد على النجاح المرتقب والمطلوب من الاجتماع.
 - يجب أن يحدد موعد عقد اجتماع أو المؤتمر في وقت ومكان مناسب.
 - يجب أن يتصف رئيس الاجتماع بالسلوك الديمقراطي، ولديه المقدرة والرغبة الجادة والصادقة للاستماع إلى ما يقوله العاملون، واقتراحاتهم ومناقشاتهم، وفي نفس الوقت على الرئيس أو المدير الابتعاد عن إعطاء الأوامر أو فرض الرأي.
 - يجب القيام بتسجيل المناقشات التي تدور في المؤتمر أو الاجتماع والنتائج التي يصل إليها المشتركين وتوزيعها على جميع المشتركين ومن يهمهم الأمر.¹
- المقابلة (المحادثة):** وهي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة، أي وجها لوجه بين الشخص الذي يقوم بالمقابلة وبين الشخص الثاني أو الأشخاص الآخرين، وهي عبارة أيضا عن لقاء

¹ عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان، 1979، ص.140

مباشر يحدث بين شخصين وجها لوجه، وتعتبر المقابلة أداة هامة جدا من أدوات الاتصال الداخلي المؤسسات التي تستعمل عندما تريد معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين، تماما كما يحدث في المعرفة التي توجد بين الرئيس والمرؤوس وحتى تكون المقابلة ذات فائدة يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- وفي الوقت المخصص الذي تجري فيه المقابلة يجب على الطرفين التفرغ التام لها، وعدم الانشغال بأعمال أو مشاغل أخرى وخصوصا للمسؤول.

- بداية الحديث يجب أن يكون فيها شيء من القبول والود، والبساطة والثناء.

- شرط أساسي لنجاح المقابلة هو القدرة على الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر، والانتباه التام له، ولما يقوله حتى يشعر بالأهمية والمكانة وحتى يكون رد فعله موضوعي.

- أثناء المقابلة يجب ألا نسمح لأي شخص بالدخول إلى مكان المقابلة، وذلك لضمان عدم المقاطعة والتشويش من أي نوع كان، كما وعلى الطرفين عدم مقاطعة بعضهم البعض.

- خلال حدوث المقابلة على الطرف المسؤول الحذر من الغضب أو التعصب أو التذمر من أي شيء، أو أن يكون واضح فيما يقوله.

- على المسؤول الذي يجري المقابلة أن يعطي الطرف الآخر الشعور بأنه استمع بصورة حسنة لما قاله وهنا يأتي عن طريق الرجوع إلى النقاط والحقائق الأساسية الهامة التي قالها، ثم البدء الفعلي في اتخاذ الإجراءات للتنفيذ الموضوعات المتعلقة في المقابلة

لذا نعرف ونستخلص في الأخير إلى أن هذا الأسلوب يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات والمرسل إليه شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وأكثر إقناعا للمرسل إليه.¹

ثالثا: أسلوب الاتصال التصوري:

هذا الاتصال يعتمد على الصور والوسائل المرئية في العملية الاتصالية، ويحدث نتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية وما تحمل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرة على المشاهد ويحدث منها رد فعل عليها والصور أو الوسائل المرئية عديدة جدا ومتنوعة منها الصور الشخصية الأفلام على أنواعها والشرائح والتلفاز وغيرها وهي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان والحركة وجوانب الحياة المختلفة وهذا بطبيعة الحال يكون له التأثير المباشر والكبير على النفوس المستقبلين لهذه الرسالة بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يكون ناطقا وصامتا ومن الطبيعي أن يكون

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 142، 143

تأثير الناطق أكبر أثرا من الصامت، وفي نهاية الأمر يجب أن لا ننسى أن لكل وسيلة من الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال لها ايجابيات وسلبيات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند استعمالها.¹

هذا النوع من أنواع الاتصال أو وسائله يختلف عن الأنواع السابقة في انه لا يعتمد على اللغة كمكون أساسي لعملية الاتصال، بل يعتمد على عامل آخر الذي يرجع إلى حاسة البصر، حيث يشاهد أو يرى أو يلاحظ القائم بالاتصال الحركات والأعمال أو الظواهر المختلفة، التي تصدر عن الطرف الآخر الذي هو المستقبل، والتي تهدف إلى معاني معينة ومحددة التي تخلق نوع من الإحساس أثناء الملاحظة، وهذا الإحساس يعني أن الاتصال قد تم أو حدث، وهذا الأسلوب يستعمل عندما تكون الفعالية لا تعتمد على الكلام أو إذا اختلفت اللغات بين المرسل والمستقبل، أو إذا أراد المرسل أن يعرف مدى رد الفعل أو التغذية العكسية للعملية الاتصالية التي قام بها من قبل حيث يلاحظ ما يظهر على وجه المستقبل من تعبيرات وتغييرات ومما يجدر ذكره أن هذا النوع من الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب المعوقات الكثيرة التي من الممكن أن تقف أمامه، مثل استعماله اللغة وأهميتها، أو عدم معرفتها بين الطرفين، لذلك فهو لا يستعمل لوحده بل في الحالات الكثيرة يستعمل مع نوع آخر من أنواع الاتصال التي ذكرت.²

وهناك وسائل الاتصال بالمستخدمين والعمال تستخدمها كثير من المؤسسات وأهم هذه الوسائل:

1.3 اللوحات الخشبية: وهي من وسائل الاتصال المنتشرة، وتعتمد في نجاحها على المكان

الذي توضع فيه، وتعتبر الطرقات وصلات الأكل من الأماكن المفضلة، ويتوقف حجم هذه اللوحات على مقدار المعلومات التي ترغب الإدارة في تعريفها للعمال، ويلاحظ في الرسائل الإخبارية الواردة بما أن تكون مختصرة ومتعلقة بالأحداث الجارية كاجتماعات الموظفين مما تنشره الصحف الخاصة بشؤون العمال، وما يعاب على استخدام اللوائح والتعليمات والتحذيرات الخاصة بشؤون العمال، ومما يعاب على استخدام اللوحات انه قد تترك البيانات عن موضوع معين على اللوحة مدة لطويلة والواجب وضع البيانات لمدة قصيرة .

مجلة المؤسسة: تصدرها المؤسسة بقصد توزيعها على موظفيها أو عملائها أو موزعيها أو غيرهم، لتحسين العلاقة بينهم ومباشرتها وتدعيمها مما يعود بالخير عليها. تمتاز مجلة المؤسسة بأنه من الممكن أن تظهر شخصية الهيئة للجمهور الذي توزع عليه، فتحكم المنشأة في تحرير المجلة وإخراجها يجعلها

¹ كمال بربر : عملية نظام الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 1996، ص 323

² إبراهيم عبد العزيز شيخا: مرجع سابق، ص، 247

قادرة على أن ننقل صورة صادقة إلى الجمهور، بحيث يشعر أنه يعرف المؤسسة، ومن المعروف أن المطبوعات الخاصة بالعمل والموظفين من أهم الطرق للاتصال بهم.¹

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

أولاً: معوقات الاتصال: تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تتجح العملية الاتصالية، ومن هذه العوائق نذكر ما يلي:²

- عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.
- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين .
- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.
- استخدام لغة غير مناسبة مكانا وزمانا .
- عدم تلائم الجو للاتصال وكذلك بالنسبة للهيكل.
- عدم وضوح الأهداف غير محددة وغير قابلة للقياس.
- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية .

وهناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف إلى: عقبات مادية، عقبات شخصية، عقبات لفظية.

أ- **العقبات المادية:** كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط وبالتالي يؤدي هذا إلى تحقيق الاتصال لأغراضه، وكذلك تعتبر كثرة الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلا على العاملين في المؤسسة وتعتبر كذلك ضياع للوقت وسببا للملل والضجر وهذا يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهداف المسطرة .

ب- **العقبات الشخصية:** وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزعتة وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية وهذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، وهذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الاتصال، كما إن اختلاف المستويات يعرقل العملية الاتصالية.

¹ فؤاده البكري : العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة، ص 240، 241

² راوية حسن: السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 73

ج- **العقبات اللفظية (التعبيرية):** تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال تساهم في عملية الاتصال وتسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا وغير مفهوم ومنه لا يصل إلى المستقبل ولا يتحقق الاتصال وهدفه وهو نقل المعلومات ورفض الغموض. كما أن اختلاف المستوى التعليمي والثقافي وتخصصات العملية والمهنية وهو ما يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات والمعاني كذا اختلاف البيئة والتقاليد والعادات والقيم وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور وفهم الاتصال.¹

ثانيا: طرق تحسين الاتصال : يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات المناصب التي يحتلوها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثيرة للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة .
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.
- استخدام اللغة المناسبة زمانا ومكانا.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.
- يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة.

كما توجد ثلاث أنماط من الاتصالات التي تحسن الاتصال الداخلي في المؤسسة وهي كالتالي:

- نمط الاتصال الرأسي الهابط.
 - نمط الاتصال الرأسي الصاعد
 - نمط الاتصال الأفقي
- نمط الاتصال الرأسي الهابط:** في هذا النمط يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة .
- خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.
 - يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء.
 - يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.

¹ راوية حسن: مرجع نفسه، ص 77

- يجب استخدام أحسن التقنيات واتخاذها كوسيلة تقييم العملية الاتصال
- **نمط الاتصال الرأسي الصاعد:**
- يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.
- يجب أيضا ألا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد الهابط.
- **نمط الاتصال الأفقي:**
- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكلة.
- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية .
- يجب حسن استخدام المباشر بين المدربين المشاركين في عملية اتصال مع إقامة دور الاتصال لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق هذا على نفس المستوى التنظيمي.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 77

الفصل الثالث : المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الاول: مفاهيم المؤسسة الاقتصادية

المطلب الاول :نشأة المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: مرحلة ظهور المؤسسات الاقتصادية

المطلب الثالث: تعريف المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني : أهداف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

المطلب الاول : أهداف المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

المطلب الاول: استراتيجية وخصائص المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية وهيكلها التنظيمي

خلاصة الفصل:

تمهيد

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية.

ونظرا للتدخلات والتعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية فإن التطرق إلى إدارتها يتطلب الدقة وتجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع، خاصة بعد التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي (المؤسسة). تبعا لذلك فالمؤسسة اتخذت أشكالاً وأنماطاً أخرى، كما أن دورها يشمل مجالا واسعا نذكر منه تطور دورها إلى الناحية السياسية شركات (متعددة الجنسيات) ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية .

المبحث الاول: مفاهيم المؤسسة الاقتصادية**المطلب الاول: نشأة المؤسسة الاقتصادية****1- نشأة المؤسسة الاقتصادية**

عرفت المؤسسة تطورات وتغيرات مرتبطة بالتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور، قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية، وأوقعت كذلك خلطا في بعض المبادئ العامة، وهذا نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي الوطني أو على المستوى الجزئي المتمثل في المؤسسة، والمؤسسة تبعا لذلك اتخذت أشكالا وأنماطا لم يكن يتصورها البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا.

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا، فبالإضافة إلى دورها الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (المشروعات متعددة الجنسيات)، ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية لما توفره من أبحاث علمية متطورة.

إن المؤسسات الاقتصادية في وضعها الحالي لم تظهر فجأة وإنما كانت وليدة لمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، وبدأ في تحضير ما يحتاجه باستعمال طاقاته الجسمية والفكرية.¹

المطلب الثاني: مرحلة ظهور المؤسسات الاقتصادية**أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية**

انقسم المرحلة الأولى الى ثلاث مراحل

1 - مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:

سادت الحياة البسيطة منذ وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية من القرن الثامن عشر، ولقد تميزت هذه الفترة بالركود والاكتفاء بالفلاحة، حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي، من أهم النشاطات لأنها كانت مورداً لحياته، ولقد استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة، التي كانت تنتجها كبار الأسر، الذين أهلتهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة.

¹ حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة 1980، ص 168.

وعادة ما تتم مبادلة هذه المنتجات بالمقايضة، لأنه لم تكن تعرف التجارة آنذاك، حيث كانت المتوجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة. ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرت الإقطاعية، واستغلالها للأسر في الفلاحة، حيث كان كبير الأسرة هو صاحب السلطة، ومن أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة بحد: النجارة، الحدادة والدباغة، ومع ازدياد عدد السكان وتجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية. والتي كان لها انعكاسات في تحرير العمال من الحقول واستقلالهم في ممارسة بعض الحرف¹.

2- مرحلة الوحدات الحرفية: بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة، في تكوين التجمعات الحضرية، وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج وظهور عمال بدون عمل وبأعمال مستقلة، أدى كل هذا إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج، تحت إشراف قدمائهم، وهكذا نشأت عدة ورشات حرفية للنجارة، الحدادة والنسيج...

فكان أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرفة، كما أنها كانت تسعى لتوفير العمل وتخفيض البطالة، رغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار، وذلك من أجل حماية المستهلك إلا أن هيمنتها بدأت تتلاشي مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية والصناعية، مما أدى إلى ظهور اتجاه عام نحو التطور الدنيوي، ساعد على إضعاف نظام الوحدات الحرفية، إلا أنه لم يختفي نهائيا إلا بعد الثورة الصناعية ومن أسباب تدهور هذا النظام بحد:

- وجود حرفيين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية.

- خروج الصناع من الانضباط الجماعي للمعلمين.

ومع اتساع الأسواق وارتفاع الطلب تحولت بعض التجمعات الحرفية إلى تجمعات تجارية مما أدى إلى ظهور طبقة غنية من التجار، جاءت ممهدة للنظام الرأسمالي.

3 - مرحلة النظام المنزلي للحرف: لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين، كحلقة وسط بين المنتجين والمستهلكين، إلى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل، حيث وفروا للأسر المواد الأولية وأدوات العمل، ورؤوس الأموال، وبالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار، حيث قاموا بجمع الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها، بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية، وتحسن ظروف المعيشة. ولقد

¹ حسن الساعاتي، المرجع السابق، ص 169.

كانت بداية نظام الإنتاج الحربي المنزلي ببريطانيا، في مجال صناعة الصوف منذ القرن الثالث عشر لينتشر بقوة ويشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن 15، ومنتصف القرن 18.

اثانيا: مرحلة ما بعد الحرب العالمية

انقسم المرحلة الثانية الى مرحلتين

1- مرحلة ظهور المانيفاكتورة:

ويعود ظهور المانيفاكتورة إلى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة، أي الإنتاج الحرفي المنزلي، وكذلك الآثار التي كانت للتجارة، وارتفاع الطلب من جهة وتطور المستوي الحضاري وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، إضافة إلى الاستكشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية، مما أدى إلى ثراء طبقة التجار الذين امتلكوا أدوات الإنتاج، وقاموا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد، حتى يتمكنوا من مراقبتهم ويضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أي "المانيفاكتورة"، وتتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلى تنظم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج والتمويل والتوزيع. وكان للمانيفاكتورة شكلان :

الشكل الأول: يضم عددا من العمال لهم نفس الحرفة، يقومون بتنظيم مرحلة معينة من مراحل الإنتاج .

الشكل الثاني: يجمع بين عمال لهم حرف مختلفة، مكلمة لبعضها البعض، بحيث يشارك جميعهم في تنفيذ مراحل الإنتاج كل في تخصصه.

ومن بعض الأمثلة عن المانيفاكتورة في أوروبا نجد: المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي التي أسسها ملك فرنسا " هنري الرابع" مع بداية القرن 17، ومانيفاكتورة " ميسون " لصناعة السيراميك بألمانيا، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات منعدجا حاسما في حياة المجتمع الرأسمالي، وتاريخ المؤسسة الاقتصادية. ولكن تفاقم الوضع داخل المانيفاكتورة مع نهاية القرن 17، لعدم انضباط العمال بسبب الاستغلال الكبير لهم، وارتفاع الطلب على المنتجات، بالإضافة إلى الاستكشافات العلمية التي أدت إلى إدخال وسائل إنتاج أكثر تطورا مما أدى إلى زوال المانيفاكتورة، وظهور مؤسسات صناعية آلية¹

¹ - فتح الله و لعلو، الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية ، دار الحداثة للطباعة والنشر لبنان، 1981، ص 220.

2 - مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية الآلية (الحديثة):

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن 18 إلى: ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج، واتساع الأسواق بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي.

وظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية، أما المصانع الأكثر تطورا فقد ظهرت في إنجلترا على يد " ريشارد أركوريغ " في مجال صناعة النسيج .

وامتاز هذا النوع من المؤسسات باعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية، بدلا من وسائل العمل اليدوية التي اعتمدت عليها المانيفاكتورة.

ويرجع الاقتصاديون نشوء وتطور هذه المؤسسات إلى: ارتفاع مردوديتها وانخفاض التكاليف وبالتالي تطبيقها الأسعار تنافسية. ومن جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي و انفصال الكنيسة عن الحياة الاقتصادية، بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى وهي:

- ظهور الشركات التجارية الملاحية ابتداء من القرن 16، مثل الشركة الانجليزية للهند الشرقية والشركة الفرنسية " سان قوبان " لصناعة الزجاج.

- نشوء المؤسسات المالية الحديثة، مثل بنك أمستردام سنة 1608، وبنك إنجلترا سنة 1694، حيث لعبا دورا هاما في تنظيم الحياة الاقتصادية.

- الثورة الفكرية، وانفصال الكنيسة عن الحياة الاجتماعية والاقتصادية.

- ظهور الاختراعات التقنية بشكل واسع مع بداية القرن 19 واستعمالها في مجال الصناعة حيث ساهمت في دفع عجلة النشاط الاقتصادي.

- النمو الديمغرافي الذي شهدته أوروبا مع بداية القرن 18.

وكانت الحربين العالميتين الأولى والثانية، دورا هاما فيما يتعلق بتطور الصناعات الحربية وتنظيم المؤسسات الاقتصادية، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 1929.¹

¹ - المرجع السابق، ص221

ثالث: مرحلة التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات

مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، كان ضروري للمؤسسات الاقتصادية إتباع عدة استراتيجيات تكفل فيما بينها، للتغلب على المنافسة، وكذا للدخول إلى الأسواق الخارجية¹

1 - التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارات: مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى التركيز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة، باستعمال قوة وجودها، أو بالتحكم في أسعار المنتجات وأسواقها، ومن بين هذه التكتلات يمكن ذكر ثلاث حالات وهي:

أ- الكارتل: هو تركيز لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها، على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل وإشهار وعرض للمنتجات بشكل مشترك فيما بينها. ويبقى الاستقلال المالي والقانوني لهذه المؤسسات، حيث تختفي المنافسة الحقيقية وتحقق هذه المؤسسات أرباح احتكارية. ومن أمثلة هذا التجمع بجد نقابة الفحم 1893، وكارتل الصلب 1904.

ب- التروست: هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات، تفقد فيه المؤسسات الاستقلالية المالية، وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ التروست بعدة طرق، مثل اندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء مؤسسة الأخرى أو أكثر، ومن أمثلة هذا التجمع بحد شركة جنرال موتورز (و.م.أ)، تجمع نستلي، والتركز من خلال التروست يسمح للمؤسسة من تحقيق عدد من المزايا، منا تحسين مردوديتها، وأحيانا انخفاض أسعار منتجاتها.

ج- شركة التملك أو Le Holding: مع توسع السوق المالية وكبر المؤسسات الاقتصادية، وظهر ميكانيزمات معقدة للمعاملات بين البنوك والمؤسسات من خلال البورصة، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك الأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية، متشابهة أو مختلفة، صناعية أو تجارية ومالية، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت استراتيجية وتوجيه الممتلكين الماليين بواسطة المديرين، حيث لا تفقد هذه المؤسسات الاستقلال القانوني، ويدعى هذا التركيز بالرأسمال المالي (الهولدينغ)، كما يمكن أن تكون هناك أنواع من الهولدينغ تابعة للقطاع العام توطر المؤسسات العمومية

¹ - أ.م. ميرنونوف (ترجمة على محمد تقي عبد الحسين)، الاطروحات الخاصة بتطور الشركات المتعددة الجنسيات، د.م. الجامعية، الجزائر، 1986، ص.ص. 35-79، وكذلك فتح الله و لعلو، ذكر سابقا، ص ص 195-197.

حسب القطاعات أو الفروع، مثل ما في إيطاليا، وحاليا في الجزائر في إطار الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني.

2 - الشركات متعددة الجنسيات:

بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات، اتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية، وانتشرت في العديد من البلدان عبر العالم. ويعرفها الأستاذ ناصر دادي عدون على أنها عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنها موحدة من خلال استراتيجية عامة للإدارة، ووفق تعريفه هذا يضع "فورد"، "تسلي"، "فيليبس" و "I. B M." كشركات متعددة جنسيات.

يمكن القول أن ظهور وتطور المؤسسات الاقتصادية، جاء نتيجة لما عرفته البشرية من تطورات وانعكاساتها على الاقتصاد، حيث أنه مع تزايد الوعي وحاجات الإنسان، قام هذا الأخير بإنتاج هذه الحاجات، فظهرت أولا المؤسسات الحرفية الصغيرة لتلبيتها، ومع ازدياد الطلب والمبادلات التجارية ظهرت طبقة رأس مالية ممهدة لظهور الثورة الصناعية ومحددة للتطور نحو منهج اقتصادي موجه عن طريق التبادل الحر. وأدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي صاحبها إلى تغير جذري في كيفية الإنتاج والتوزيع فنشأت أولا المؤسسات الحديثة على شكل مؤسسات آلية، لتصبح على الشكل الذي نراها فيه اليوم.

المطلب الثالث: تعريف المؤسسة الاقتصادية

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة ولكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة¹.

وعرفة أيضا انها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات)

¹ -درحمن هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نفود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005، ص13.

وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة¹.

كما عرفة انها هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته².

ويوجد تعريف اخر للمؤسسة الاقتصادية: هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناجحة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج³ ويمكن هنا أن نحتفظ بالتعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية: " المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".

¹ - ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص10
² - محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 هـ / 2002 م ، ص 14.
³ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993 ص26، 25،

المبحث الثاني : أهداف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

المطلب الاول : أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية¹ :

أهداف اقتصادية: وتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج :

أهداف اجتماعية: تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة .

أهداف ثقافية ورياضية: كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، رسكلة القدامى وتخصيص أوقات للرياضة.

أهداف تكنولوجية: كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة. : كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم²:

الملاك: لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط وخدمة الصالح العام وتحسين الظروف المعيشية للعمال.

الزبائن: من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، والخدمات ما بعد البيع.

السلطات العمومية: ويتعلق الأمر هنا بعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيميائية أو مواد سامة.

¹ - ناصر داداي علون ، نفس المرجع ، ص:10.

² - LASARY, comptabilité analytique , Imprimerie Es-Salem , Alger , 2001 , PP 14-15.

العمال: إن مستقبل المؤسسة وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأسمال

- إنتاج حسب الطلبية إذا كان بين الخاصيتين الطلب يسبق العرض.

- إنتاج ممزوج الأوليتين

ويهدف تسيير الإنتاج إلى إيجاد توازن مقبول بين عدة أوامر متناقضة وهي:

- **النوعية:** ويقصد بها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع احتياجات المستعملين ملائمة المنتوجات المصنوعة مع حاجيات المستهلكين ومطابقة للمواصفات مكتب الدراسات، احترام آجال الإنتاج التي تفرضها التزامات المؤسسة مع الزبائن يجب أن تسمح تكلفة الإنتاج بتحقيق هامش على سعر البيع، و بالتالي يجب تحديدها بصفة تقديرية.

- **المرونة:** بحيث يجب على المؤسسة أن تتكيف مع نمو السوق، سواء من الناحية الكمية أو النوعية. ولا يمكن أن تتحقق هذه الأوامر إلا بمساهمة منسقة لجميع مصالح وهيئات المؤسسة بغرض الوصول إلى تنمية الثلاثية: تكلفة - آجال - نوعية¹.

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

1. وظائف المؤسسة الاقتصادية

أولاً: وظيفة التمويل:

في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التمويل المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج والتسويق ويقصد بالتمويل مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع والخدمات الضرورية (مواد أولية...) المتلقاة من طرف الموردين، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان - تكلفة - نوعية. هذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسيير المخزونات.

1- المشتريات: يمكن اعتبار المشتريات كوظيفة مستقلة داخل المؤسسة تنظم على شكل أو موزعة بين عدة وظائف أخرى، مديرية أو مصلحة، حسب حجم المؤسسة كان توزع بين وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية والمالية، أو أن تقوم بها المديرية العامة مباشرة.

¹-1 C. BUSSENTAULT et M. PRETE , ECONOMIE et gestion de l'entreprise , Vuibert , 1955 p57.

وتعتمد مصالح المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها وهي:

- سياسة المنتج: التوثيق، الاستكشاف والتطور التكنولوجي .
- سياسة المصدر: ويتعلق الأمر هنا بسياسة الموردين وكذا بدراسة شعب التموين.
- سياسة الأسعار: تمر سياسة الأسعار بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد و حتى بتحليل القيمة،¹
- سياسة الاتصال: يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات صالونات مثلا، أو باستعمال وسائل ترقويه (تقليدية كدليل المنتجات كتيبات...) وتمر دراسة طلبات الشراء عبر عدة مراحل هي:

- الاستشارة: وهي طلبات أسعار موجهة للموردين، اختيار المورد ويتم ذلك بإعداد جدول مقارنة بين مختلف عروض. الموردين ويقع الاختيار على من يوفر أحسن الشروط الأساسية الآتية: تكلفة الشراء، النوعية التقنية وآجال التموين.

- التفاوض: ويتم على أساس مناقشة بين المورد والمشتري حول الشروط التقنية، التجارية القانونية والضمانات.

- عقد الصفقة: وهي عبارة عن إمضاء الطرفين على الصفقة ويعني ذلك، اتفاقهما على كل بنود العقد والشروع في تنفيذه.²

- تسيير المخزونات³: إذا كان الاهتمام بالمشتريات يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة، عن طريق التفاوض الجيد في أسعار المواد و السلع واختيار أحسن نوعية لتفادي البقايا والنفايات في الإنتاج، فإن المخزونات لا تقل أهمية بما يمكن أن تقتصده المؤسسة من أموال سائلة يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح. ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة فكرة صفر مخزون في الشركات اليابانية بهدف تفادي الأموال المحمدة على شكل سلع أو مواد تناقص قيمتها عبر الزمن إما لعدم صلاحيتها أو لندرة الطلب عليها ... وللمخزونات مزايا وعيوب تتمثل أساسا في:

- تأمين الاستهلاك المنظم لمنتجات المؤسسة.
- الاستفادة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بوسع المؤسسة تخزينها.

¹- ناصر داداي عدون ، مرجع سابق ، ص :25

²- R.BRENNEMANN et S.SEPARI, Economie d'entreprise; Edition Dinod , Paris ; 2001 , 327.

³- درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره، ص30

- تقادي انقطاع الإنتاج بسبب الوصول المتأخر للمواد وانعدامها لفترة معينة.
 - إمكانية رفع الأسعار في حالة ندرة المنتجات في السوق.
 - تقادي مصاريف النقل عند شراء كميات هائلة وتخزينها على مستوى المؤسسة.
 - هذا بالنسبة لبعض المزايا، ولكن بالمقابل هناك عيوب تتعلق بالمخزونات تتمثل في:
 - عدم إمكانية تخزين بعض المواد أو السلع لأكثر من الآجال المحددة لها للاستعمال.
 - مخاطر عدم تمكن بيع بعض المنتجات مما يؤثر سلباً على خزينة المؤسسة.
 - كل انقطاع في المخزونات أو نقصها مقارنة بطلبات الموردين يؤدي حتماً إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان بعض الزبائن أو حتى فرصة ضائعة نتيجة عدم الاستجابة لبعض الطلبات.
- ثانياً: وظيفة الموارد البشرية :** لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين، حيث أصبح بحالها يشمل: التشغيل، التأجير التكويني، الإعلام، الأمن والعلاقات الاجتماعية. ويمكن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال والوظائف كمياً ونوعياً في المؤسسة، ولا يتم إلا على أساس معرفة:
- الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة : من ناحية هرم الأعمال، الأقدمية، هيكل التأهيلات
 - التوزيع حسب الجنس والجنسية.
 - تطور عدد العمال (التشغيل و التسريح)
 - التعريف الدقيق للمناصب.¹
- ولتقادي الدخول في الصراعات بين العمال والإدارة، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل، الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب والنتائج المرجوة من الأجير وتعتمد المؤسسات في التوصل إلى هذا المطالب على طرق حديثة تمكن من تقييم المناصب وإعداد سلم للأجور مناسب لذلك.
- أما في ما يتعلق بالتطور البشري والاجتماعي، فقد رأينا أن كل النظريات حول التنظيمات تدعو إلى احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط وإنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة وهذا بإعطائه كامل الحقوق المنصوص عليها في التشريعات، بالإضافة إلى الأجر العادل، التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسياسة اتصال تسمح بإشراك العمال والسماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة وإبداء آرائهم حولها.

¹ - درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره ، ص31.

ولا يكفي الأجر والتكوين إذا لم يرفقا بضمان العمل و تهيئة الظروف اللازمة لذلك وقد. يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هاذين الشرطين الأخيرين.

ثالثا: وظيفة المحاسبة والمالية¹:

لا تخلو مؤسسة من هذه الوظيفة لما لها من أهمية تزويد المسؤولين بمعلومات تتعلق بالوضع المالية للمؤسسة، كما تسمح بتوحيد القرارات المستقبلية على أساس النتائج التي توصلت إليها هذه المهمة. ومن المؤسسات من يصنف المحاسبة ضمن المهام الإدارية والكثير منها من يعتبرها من مسؤولية الرجل المالي لما له من مؤهلات علمية ومهنية تسمح له بقراءة المعلومات والمعطيات بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها المسؤول الإداري. وإذا نظرنا إلى الواقع، فإننا نجد ارتباط وثيق بين وظيفتي المحاسبة والمالية ولا يكون من الخطأ اعتبارهما متكاملتان من خلال الوظائف التي تقوم بها كل منهما وهي تكمن المهمة الأساسية لوظيفة المحاسبة في:

- الاستجابة لمطلب قانوني: حيث أن المحاسبة في كل الدول ومنها الجزائر تعتبر قانونية وإلزامية فيما يتعلق بإمسك الدفاتر المحاسبية وإعداد الميزانية.

- المهمة الاقتصادية: أداة تسيير داخلية ونظام معلومات خارجية. وقد تطور مفهوم هذه الوظيفة لينتقل من إعطاء الصورة الوافية لذمة المؤسسة إلى إنشاء أدوات تسمح بتسييرها وفي هذا الإطار تقوم معظم المؤسسات بتجزئتها إلى مصلحتين:

المحاسبة العامة التي تعالج العمليات حسب الطرق القانونية، والمحاسبة التحليلية (أو محاسبة التسيير) ذات الاستعمال الداخلي، والتي تعطي معلومات تسمح بتوجيه قرارات التسيير.

أما الوظيفة المالية فدورها يكمن في ضمان التوازن المالي للمؤسسة، وذلك باختيار أحسن مصادر التمويل وبأحسن الشروط، وهذا باحترام أهداف الملاءة والمردودية.

¹ -R.BRENNEMANN et S.SEPARI. opcite , p369.

المبحث الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

المطلب الاول: استراتيجية وخصائص المؤسسة الاقتصادية

أ- استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

أولاً : تعريف الاستراتيجية

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بالاستراتيجية نظراً لتعدد تصورات واتجاهات المهتمين بهذا المجال نظراً لشموليته، حيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه لذا فإنه من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للاستراتيجية .

أ- من الناحية اللغوية : إن لفظة استراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية « Stratégos » التي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين « Stratos et Agein » الأولى تعني الجيش والثانية تعني القيادة وبنفس المعنى تم تقديمه في القواميس العسكرية: " على أنه فن توفيق عمل القوة العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار الحرب أو الدفاع عن الدولة".

ب- اصطلاحاً: وجدت عدة تعاريف للاستراتيجية حيث يحاول كل واحد أن يعرفها من وجهة نظر خاصة به وسوف نوضح ذلك بمثال أعطاه Minzberg على أن الاستراتيجية هي فيل والمفكرين اللذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين فالذي يمسك الفيل من رجله يقول أنه جذر شجرة، ومن يلمسه من خرطومه يقول أنه ثعبان، ومن يلمسه من ذيله يقول أنه حبل، ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح، ومن يلمسه من جسمه يقول أنه جدار فكل واحد يصور الفيل من الجهة التي لامسه فيها، وعلى هذا فإن رواد الفكر الاستراتيجي كل واحد يحاول تعريف الاستراتيجية من الزاوية التي رآها منها ولا أحد يمكنه رؤيتها كاملة من جميع جوانبها

التعريف الأول: يعتبر هذا التعريف الأول الذي عرفته الاستراتيجية مع انتقالها إلى الميدان التسيير وأساس نموذج SWOT الذي اشتهر خلال مرحلة الستينات وفي إطاره عرف Druker الاستراتيجية على أنها : " هي الأفق التصوري أو الكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب على التساؤلات التالية : ما هي مؤسستنا ؟ ما هي مهمة المؤسسة؟ ما الذي يجب أن يكون أهداف للمؤسسة مقارنة بالسوق الموارد القدرات الإبداعية، الأرباح، تكوين الأفراد والمسؤولية الاجتماعية؟ .

-التعريف الثاني: مع تطور التخطيط وطول أمده سرعان ما تحولت الاستراتيجية من التصور إلى الخطة أو مجموعة القرارات أي أنها: " خطة متجانسة مديحة أهداف وسياسات المؤسسة، وأيضاً على أنها الكل

أو هي المجموع المكون من تصورات، قرارات، تصرفات بهدف تحديد الغايات العامة والأهداف، الوسائل التي تسمح بتحقيق هذه الغايات وبتقييمها ومراقبة الأداء الناتج عن هذا التنفيذ".

-التعريف الثالث: الاستراتيجية تموقع حيث عرفها) " . Porter 1980 (إن الاستراتيجية هي المحرك الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية الذي يعتمد على موقع المؤسسة في الصناعة والمعرفة الجيدة لسلسلة القيم . " أي أن الاستراتيجية وفق هذا الطرح هي الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها. التعريف العام: "إن الاستراتيجية هي اختيار يلزم المؤسسة لمدى طويل يأخذ بعين الاعتبار معطيات السوق والمؤسسة".

ثانيا: خصائص الاستراتيجية

* الشمولية : إن الاستراتيجية تمكن من الإلمام بجميع جوانب المؤسسة والمحيط باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية الإدراك لجميع الجوانب .

*موجهة لنظام مفتوح: باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتأثر وبالتالي تأتي الاستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء ووحدات نظام المؤسسة .

*مجموعة قرارات: إن الاستراتيجية تتم ترجمتها إلى مجموعة من القرارات وهي خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها .

*إلزامية الوقت : إن احترام الوقت مهم جدا في الجانب الاستراتيجي أي أن تكون الاستراتيجية في الوقت المناسب أي ارتباط الاستراتيجية بالوقت وإلا أصبحت لا جدوى منها. * الوضوح والإقناع: يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف وغير متعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها.

أسلوب المشاركة: من أجل نجاح الاستراتيجية يجب إشراك جميع الكفاءات وفي مختلف المستويات من تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبأنهم ينتمون للمؤسسة.

*محددة من حيث المراحل: إن الاستراتيجية تمر بالمراحل التالية (الصياغة، التنفيذ الرقابة) .

*المرونة: الاستراتيجية تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار المرتقبة .

*تخصيص الموارد: الاستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

ثالثا: هدف الاستراتيجية

المؤسسة تحتاج للاستراتيجية نظرا لأهميتها ونتائجها فالمؤسسة تمارس نشاطها في محيط يتغير باستمرار فالمؤسسة معرضة في أي لحظة لخطر الخروج من السوق، إذن فإن أرادت البقاء يجب أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لذلك تجعل إبعادها من السوق صعب ولكي تصل إلى ذلك يجب أن تتوفر المؤسسة على شيء إضافي يميزها عن المؤسسات الأخرى وهي الأفضلية التنافسية يمكن أن تخص الإنتاج، التسويق التموين، بالنسبة للمنافسين هذا الشيء هو الأفضلية التنافسية فهي: "عبارة عن مستوى تطور أو تنظيم معين أو تقنيات إنتاجية تجعل من الصعب إخراج المؤسسة من السوق أي يحميها ويبقيها، إذن فههدف الاستراتيجية هو الحصول على الأفضلية التنافسية لمدى طويل" وهذه الأفضلية قد توجد قبل وجود الاستراتيجية ويمكن أن تكون موجودة فإذا كانت موجودة فالاستراتيجية يجب أن تعتمد عليها وتتطلب منها للبقاء في السوق.

أولا- خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:¹

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993 ص 25، 26

- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الناتج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعفت كفاءتها.

المطلب الثاني: نظرية النظام الاشتراكي والنظام الرأسمالي للمؤسسة الاقتصادية

أولاً : نظرية النظام الاشتراكي

باعتبار أن النظام الاشتراكي يعتمد على الملكية العامة لوسائل الإنتاج والتخطيط المركزي بهدف تحقيق الإنتاج والرقابة على المؤسسات، فإن المؤسسة الاقتصادية يختلف مفهومها في الفكر الاشتراكي عن مفهومها في الفكر الرأسمالي، وفي هذا الإطار احتفظ بنفس عناصر مفهوم المؤسسة في الاقتصاد الرأسمالي، غير أنما عوضاً مصطلح تحقيق الربح بمصطلح إشباع رغبات وحاجيات الأفراد في المجتمع، ووفقاً هما تعرف المؤسسة على أنها الوحدة الاقتصادية التي تجمع بين عوامل الإنتاج لإنتاج سلع وخدمات تفي بحاجيات ورغبات الأفراد والمتعاملين الاقتصاديين داخل السوق، وتختلف المؤسسة الاقتصادية في الفكر الاشتراكي عن الإدارات العمومية، حتى وإن كانت تقدم سلع وخدمات وتسعى إلى تحقيق الإشباع والرضا، لأن إنتاجها غير مباع، ولا تتنافس فيما بينها لتحقيق الأفضل للسوق. أما، فقد ركز في استدلاله لإبراز الفرق بين المؤسسة في الاقتصاد الرأسمالي والمؤسسة في الاقتصاد الاشتراكي على طبيعة الاستقلالية في اتخاذ القرارات ونجاحتها، وبين أن المؤسسة في الاقتصاد الاشتراكي غير مستقلة في تسيير مواردها المالية والمادية وحتى النتائج المحققة من طرفها (ظلت السلطات العمومية الجزائرية على طيلة فترة الاقتصاد المخطط تمنع المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري من استخدام أرباحها في التمويل الذاتي عن طريق فرض الاكتتاب الإجباري في سندات التجهيز)، ونتج عن تلك الإجراءات عدم الربط بين الإنتاجية والأجر لأن كلا المتغيرين يتم تحديدهما مركزياً من طرف الخطة، وعلى هذا الأساس تظهر المؤسسة الاقتصادية في الاقتصاد الاشتراكي غير محفزة على تحقيق الربح لأنه يعتبر كهدف ثانوي يأتي بعد أهداف اقتصادية واجتماعية وحتى سياسية. وإذا ما تم التسليم بأن الربح هو

أساس وجود أي نشاط اقتصادي (أساس للبقاء)، فإن المؤسسة في الاقتصاديات الاشتراكية وفقا ل تتميز بعدم القدرة على إتمام مهامها، فتتدخل الدولة بتوفير المدخلات اللازمة للإنتاج لكي تضمن استمراريتها . مما سبق نستنتج أن تعريف المؤسسة يختلف تبعا لاختلاف الزاوية التي ينظر إلى المؤسسة من خلالها، كما نلاحظ أنه لا يمكن في أغلب الأحيان الانتقال من تعريف إلى آخر نظرا لاختلاف المداخل المعتمدة في دراسة مفهوم المؤسسة أيضا.

ثانيا: نظرية النظام الرأسمالي

يرتبط مفهوم المؤسسة الاقتصادية في الفكر الرأسمالي بتحقيق الربح كمبدأ أساسي يسيطر على باقي المبادئ الأخرى، كمبدأ الملكية الفردية لوسائل الإنتاج، لأنه مهما كانت درجة التحرير الاقتصادي، فإننا نجد مؤسسات مملوكة للدولة كالإدارات العمومية التي تهدف إلى تنظيم الحياة الاقتصادية ولا تسعى إلى تحقيق الربح، ومن هنا يظهر الطابع الإيديولوجي في الفكر الرأسمالي.

تعبر المؤسسة عن الوحدة الاقتصادية التي تتمتع بالاستقلالية والشخصية المعنوية، وتتولى الجمع بين عوامل الإنتاج لتحقيق سلع وخدمات توجهها للبيع، بهدف تحقيق الربح، فالربح هو أساس البقاء للمؤسسة الفردية في النظام الاقتصادي الرأسمالي، أما الدولة وإداراتها العمومية فهي تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة، ومن هنا ميز اقتصاديو النظام الرأسمالي بين المؤسسة الاقتصادية الذي يعتبر الربح أساس وجودها وبين الإدارات العمومية على الخصوص (لأن الإدارات الخاصة تسعى إلى تحقيق الربح)، والتي تتولى بدورها الجمع بين عوامل الإنتاج لكن إنتاجها غير مباع، ومن هنا أكدت الرأسمالية على أن ملكية الوحدة الاقتصادية تكون فردية لكي يتم التمييز بين أهدافها وأهداف الدولة، ويرى BENSaid أن المؤسسة الرأسمالية تتميز بسلطة التسيير من طرف رب العمل، وهو نفس ما أكده أين بين أن الملكية الفردية لوسائل الإنتاج هي نتيجة للرغبة في الانفراد في اتخاذ القرارات، وينتج عنها مجموعة من العقود بين عدة أطراف تهدف إلى تحقيق الربح .

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية وهيكلها التنظيمي

أولا- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالا متعددة ونظرا للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة.

نذكر أهمها:

1- حسب طبيعة الملكية : هناك ثلاثة أنواع من الملكيات

- الملكية الخاصة 1: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.
- الملكية العامة (العمومية) 2: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بما كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة .
- الملكية المختلطة¹: وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص.

2- حسب الحجم

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها. فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف. وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع موردها بدأت تأخذ منحاً آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار وانتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقاً لمبدأ المنافسة، أما حالياً فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقاتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، وخير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات وهي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا وإيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات وعلى الاقتصاد الوطني ككل. الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات وهناك أيضاً من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة.

ونظراً لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعاري العمال ورقم الأعمال). ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال " معيار العمال كأساس للتصنيف. وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

¹ - عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ، ص18

2/1 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME:

- ❖ وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل و فيها تتوزع إلى¹:
- ❖ المؤسسات الصغيرة جدا T . P. E : تشغل ما بين 1-9 عمال.
- ❖ المؤسسات الصغيرة P . E : تشغل ما بين 10-199 عامل.
- ❖ المؤسسات المتوسطة M. E : تشغل ما بين 200 و 499 عامل.

2/2 - المؤسسات كبيرة الحجم: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل فتعتبر. وبلغت الأرقام فإن النوع الأول يفوق 99 % من مجموع المؤسسات في الدول المقدمة رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا يقارب 50% من مجموع اليد العاملة الإجمالية، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.

3- تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي.

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية:

- القطاع الأولي، القطاع الثانوي، القطاع الثالث. وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي:²
- 3/1- لقطاع الأولي:** ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية، المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.
- 3/2- القطاع الثانوي:** ويشمل المؤسسات التي تنتج في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.
- 3/3- القطاع الثالث:** ويشمل آل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

4- تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:

Dunod,1991,p.27,Reussir nos PME,¹-Jaque Roger- Machart

²- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص :25

4/1- المؤسسات الخاصة: وبدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

- **المؤسسات الفردية:** وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأسمال شخصي وتشمل عادة، الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق... الخ.

- **مؤسسات الشركات:** وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص وتخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، ومساهمة كل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة شركات المساهمة ... الخ.

4/2- المؤسسات العمومية: هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

ثانيا - الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

لا يمكن وضع نظام محاسبي فعال بدون تنظيم محكم داخل المؤسسة، ويقصد بالتنظيم هنا تقسيم المؤسسة إلى هيئات تسمح بتحديد المسؤوليات وإظهار نقاط القوة ونقاط الضعف وبالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة. وبالرجوع إلى تاريخ التنظيمات وبالتحديد إلى المدرسة الكلاسيكية نجد أن "فايول" هو أول من حدد التقسيمات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية ومازال نفس التقسيم ساري المفعول، مع إضافة بعض الهياكل التي فرضها التطور التكنولوجي والنظرة الجديدة للمؤسسة، تركز هذه الهياكل على نماذج تختلف باختلاف الأهداف المسطرة من طرف المسيرين، وفي هذا الإطار يمكن ذكر بعض النماذج المعمول بها في كثير من المؤسسات.

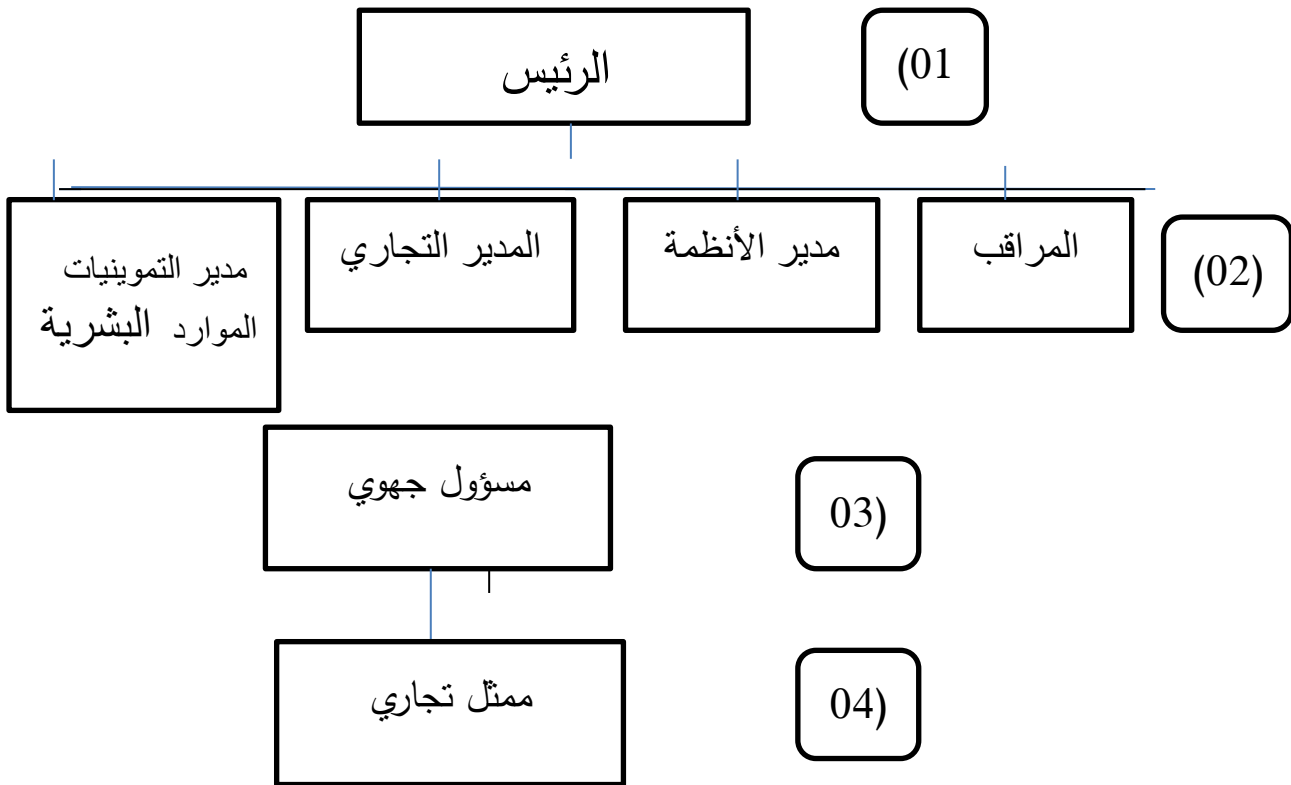
أولاً: نماذج هيكلية المؤسسات الاقتصادية

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لا بد من إسناد المسؤوليات للعاملين فيها، كما يجب توضيح العلاقات بين مختلف عناصر هذه المؤسسة، تجميع الموارد وتوزيع المهام، كما يجب إنشاء تكامل بين مختلف وحدات التنظيم والتوفيق بينها و تنسيق كل النشاطات، وفي هذا الصدد يمكن تصور كل أنواع الهياكل التنظيمية من وجهة نظر أفقية أو عمودية.

1. الهيكل التنظيمي العمودي: يحدد هذا النوع من الهياكل العلاقات الموجودة بين كل رئيس (مسؤول) ومروؤسيه وكذا العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية على جميع المستويات. يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الجديدة حيث لا يتلقى الموظف تعليمات إلا من طرف مسؤول واحد

وهذا حسب مبدأ وحدة القيادة Unité de commandement، وتحدد السلطة عموديا أي من المديرية إلى أبسط عامل مرورا بجميع المستويات، وهذا ما يسمى أيضا بمبدأ تفويض السلطة¹ يمكن تصور هذا النوع من التنظيم في الشكل الآتي:

الشكل(2): الهيكل التنظيمي العمودي



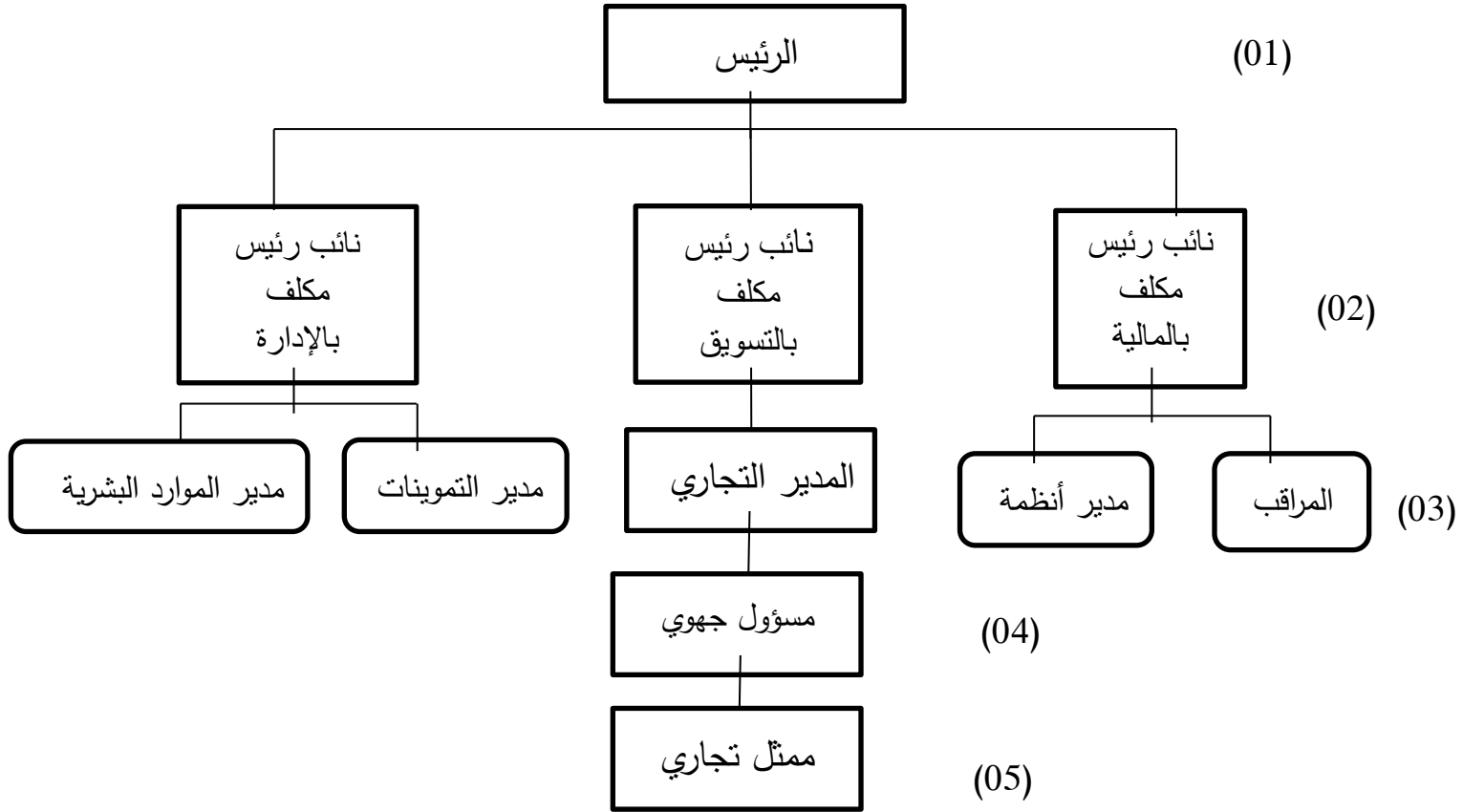
Source :P.D. GAGNON ; OPCIT, P155.

ثانيا- * الهيكل التنظيمي الأفقي : عندما يتسع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب على المسؤولين الإلمام بكل جوانب المهام المسندة إليهم، وبالتالي يكونون بحاجة إلى مساعدات ونصائح تقنية، وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية الأفقية بخلق وهذا ما يسمى 'Postes d'

¹ D. SCOOHMANCH et M. ROGER, Modèles d'organisation – Accompagner les mutations de l'entreprise, -
Edition village mondial / Pearson Edition, France, 2002, P.19

(état – major) مناصب جديدة تسمى مناصب مجلس القيادة بالتنسيق أو الهيكل التنظيمي الأفقي¹ حسب ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل (3): الهيكل التنظيمي الأفقي



Source :P.D. GAGNON ; OPCIT, P166.

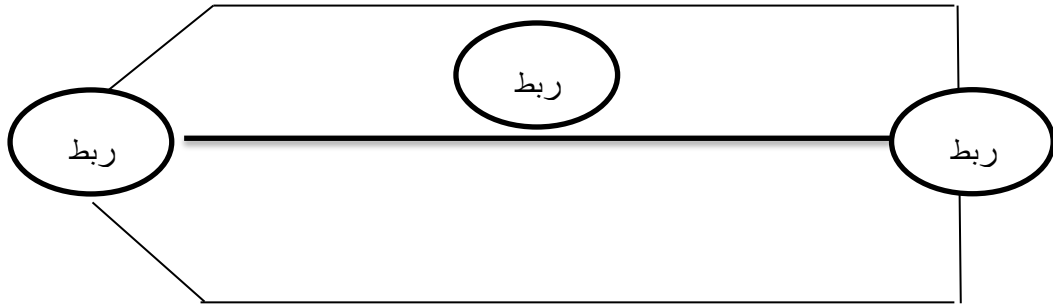
ثالثاً- * الهيكلة المصفوفاتية: من بين الهياكل التي ظهرت مؤخراً تلك التي تعتمد على تنظيم المؤسسة في شكل التي هي عبارة عن تجميع لعدة نشاطات مرتبطة ببعضها ومستعملة بشكل (Processus) مسارات موجهة إلى زبون موجود إما داخل المؤسسة أو خارج (Output) يسمح بتحقيق مخرجات المؤسسة. أما أن النشاطات في حد ذاتها هي عبارة عن مهام تابعة لمختلف الوظائف (تسويق، إنتاج، مالية، موارد بشرية،.... الخ)، والتي لها علاقة بالسلعة أو الخدمة المراد إنتاجها أو أدائها كما أن هذا

D . SCHMANCH et M . ROGER⁻¹

النوع من الهيكله يهدف إلى تحقيق تنسيق أكبر ومرونة مقارنة بالهيكل التنظيمية السالفة الذكر، وذلك بخلق إراديا علاقات وصائية متعددة و لكن متكاملة .

يمكن تصور هذا النوع من الهيكل التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل (3) : الهيكل التنظيمي المصفوفاتي



خلاصة الفصل:

يتضح لنا من خلال هذه الفصل أن المؤسسة الاقتصادية تختلف في تعريفها حيث تعرف بأنها هيكل تنظيمي مستقل ماليه، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان آخرين، أو القيام بكليهما معا. حيث تتصف المؤسسة الاقتصادية بعدة أنواع نذكر من خلالها المؤسسة الشخصية والمؤسسة العامة، كما للمؤسسة دور هام في الاقتصاد الوطني، أو حتى العالمي خصوصا مع التطورات الأخيرة، مثل دخول اقتصاد السوق وظاهرة العولمة، ... الخ.

فقد زادت أهميتها كما أصبحت بواسطتها تتطلب اهتماما ودقة كبيرين، كما أنه على المسيرين التصرف بعقلانية مع الأوضاع الجديدة الاهتمام بجميع وظائف المؤسسة فلكل منها دورها وأهميتها، فنجاح المؤسسة يتوقف على جميع الوظائف والنشاطات.

الفصل الرابع

الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة**المطلب الأول: حدود الدراسة**

1- الحدود الزمنية يقصد به المدة المستغرقة في اعداد هذه الدراسة منذ بدايتها الى نهايتها، وقد مرة بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى : في اواخر شهر فيفري 2021 تمت في هذه المرحلة قراءات حول موضوع الدراسة، وذلك بالتركيز على الجانب المنهجي للدراسة (الإشكالية، الفرضيات، الأهداف، الأهمية)، بالإضافة إلى جمع المادة العلمية الأكاديمية من الفضاءات المكتبية، والاطلاع على مختلف الدراسات المشابهة بالموضوع الدراسة، وهذا ما ساعدنا في الإحاطة والإلمام نوعا ما بموضوع الدراسة.

المرحلة 2: في شهر مارس 2021 قمنا باختيار مجتمع البحث والقيام بدراسة استطلاعية.

المرحلة 3: في بداية شهر افريل 2021 وهو الانطلاق في انجاز الدراسة بدايتا من الجانب المنهجي وصياغة استمارة استبيان وتم توزيعا على مجتمع الدراسة.

المجال المكاني :

دراستنا اجرية في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر وكالة الاغواط والتي نعرفها فيما يلي

1- نشأة مؤسسة " اتصالات الجزائر":

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.
وتحت شعار : مردودية - rentabilité - فعالية - efficacité - جودة الخدمة qualité de service بدأت نشاطها الفعلي.

2- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط:

أولاً: التعريف بالمؤسسة:

هي أحد المصالح ذات اختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث 03 ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني والولايات هي الأغواط، الجلفة و البيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا :

- المركز الجهوي لصيانة أجهزة المراسلات،

- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي،

- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

ثانياً: المهام الأساسية للمؤسسة :

- السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة،

- التنسيق بين مختلف المديرية العملية،

- مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين،

- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية،

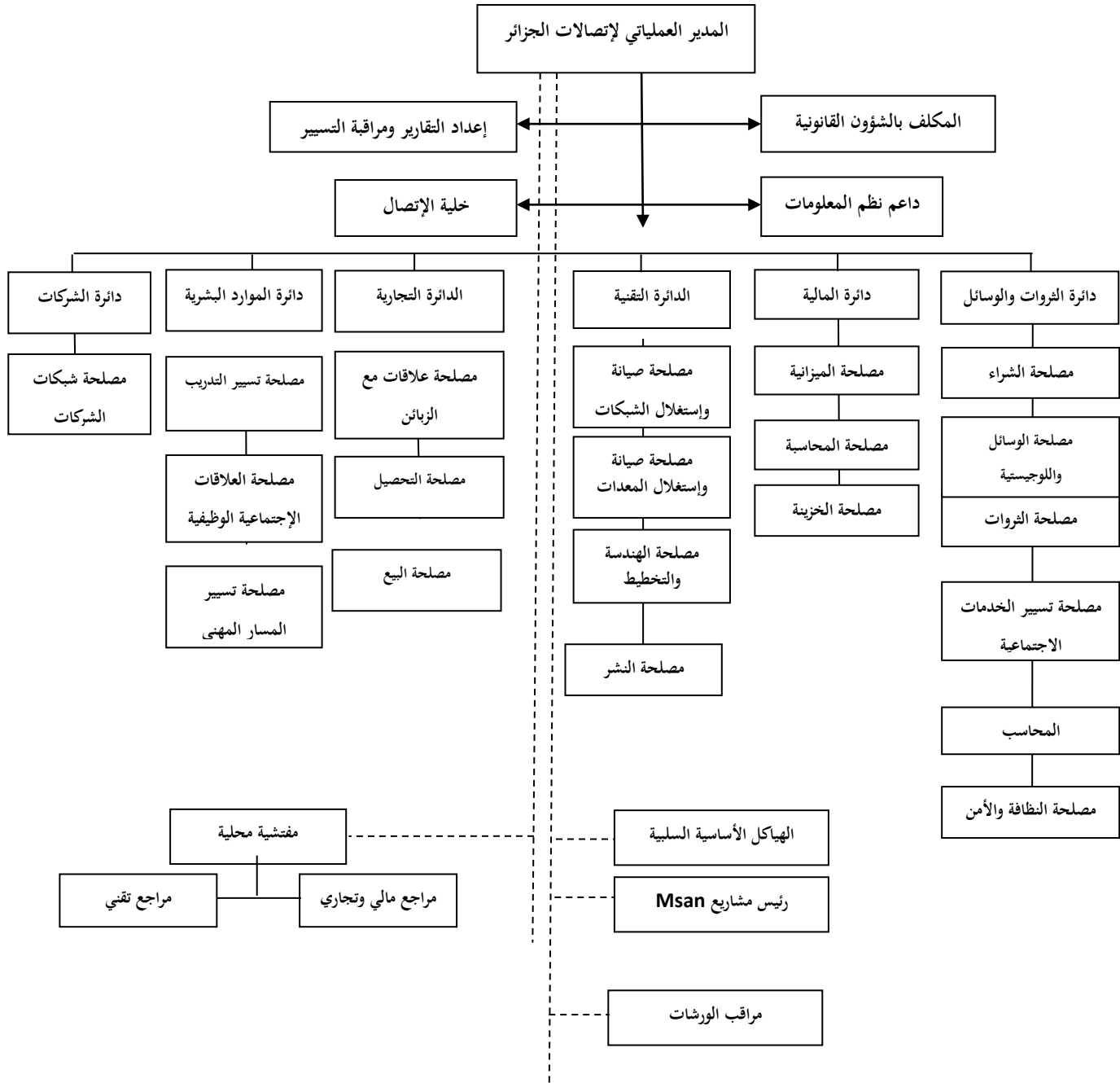
¹ -www.algérietelecom.dz,15/04/2018, 14:30.

- الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة،
- تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف،
- الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة،
- دعم وتمويل مختلف المديرية العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح،
- السهر على تدريب الموظفين و تأطيرهم في مختلف المصالح،
- العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن،
- الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

ثانيا - الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرحه :

يتم تنظيم مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (4) الخريطة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط



المصدر : الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالأغواط

3- المجال البشري: يقصد بالمجال البشري افراد العينة التي اجرية عليهم الدراسة ويتمثل المجال البشري

لدراستنا في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط والبالغ عددهم 30 فردا.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة واسلوبها والاداة المستعملة :

1- مجتمع الدراسة

يستعمل مجتمع البحث في الحياة عموماً، لدلالة على تجمع سياسي، أو جغرافي أو طبيعي، من الأفراد و النباتات أو الحيوانات أو الأشياء، ويستخدم في البحث العلمي للدلالة على مجموعة من الفئات التي تشترك في خصائص محددة.¹

كذلك المجتمع هو المجموعة الكلية أو المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء منه²، وعند تحديد أفراد المجتمع الأصلي للبحث، ينبغي على الباحث أن يحدد المجتمع الأصلي تحديداً دقيقاً وان تقتصر دلالة نتائج البحث على المجتمع الذي منه اختيرت عينة البحث وتعريف المجتمع الأصلي وتحديده يقتضي معرفة العناصر الداخلة فيه، ويتم ذلك عن طريق إعداد قائمة كاملة وصحيحة تشمل جميع وحدات المجتمع الأصلي فقد يستغرق هذا العمل وقتاً طويلاً، وقد لا يمكن تحقيقه إما إذا كان الاعتماد على السجلات والقوائم القديمة فان النتائج قد لا تكون دقيقة لان هذه القوائم و التسجيلات جزئية لا تحدد المجتمع الأصلي موضوع البحث لذا تأتي خطوة إعداد قائمة للمجتمع الأصلي بعد ان يحدد المجتمع الأصلي بدقة³

ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة .⁴

وهو أيضاً: مجموع مفردات أو وحدات المعاينة التي ستجمع عنها البيانات، قد يكون من سكان محافظة معينة أو مدينة معينة.⁵

فمن خلال دراستنا التي تعتمد في البحث على واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية ترتب علينا اختيار جميع عمال المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط فرع حي المعمورة والمقدرة عددهم 30 كمجتمع لدراستنا .

2- أسلوب الدراسة :

بما ان مجتمع الدراسة مجتمع صغير ارتأينا ان نتعمد على اسلوب الحصر الشامل الذي هو اسلوب من اساليب البحث العلمي يعتمد عليه في البحوث الشاملة و يستخدم " اذا مكان المجتمع المبحوث محدودا او

¹ - محمد بكر نوفل محمد ابو عواد، التفكير و البحث العلمي، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 2.

² - فايز جمعة النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 104 .

³ - إبراهيم الدعيلج، مناهج و طرق البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر، 2009، ص 92.

⁴ - محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان، دائرة وائل للنشر، الاردن، 1999، ص 74.

⁵ - محمد صلاح مصطفى وآخرون :خطوات البحث العلمي ومناهجه، دط، المشروع العربي لصحة الأسرة، دم، 2010، ص 82.

قليل العدد كطلاب بعض الكليات، او عمال مصنع يختلف عن باقي المصانع او مجتمع القائمين بالاتصال في احدى وسائل الاعلام¹ وهذا ما ينطبق على مجتمع دراستنا الذي يكون من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط والبالغ عددهم 30 فردا أي لا توجد عينة بل دراستنا تكون على المجتمع كامل والنتائج المتحصل عليها هي نتائج كافة مجتمع الدراسة.

3- أدوات الدراسة

ان الشائع حول ادوات البحث العلمي هو "أنها تلك الوسائل المختلفة، التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر، وأما الباحث موريس انجر، فحدد ادوات البحث العلمي كما يلي (الملاحظة والمقابلة الاستبيان والتجربة وتحليل المضمون، والتحليل الإحصائي).²

وانطلاقا من طبيعة دراستنا الميدانية اعتمدنا فيها على صحيفة الاستبيان وهذا من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ويعرف الاستبيان أنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة ما أو موقف معين ويعرف ايضا " هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة، لتوضيح الظاهرة المدروسة " ³

ومن خلال دراستنا، قمنا ببناء استمارة بحث مكونة من ثلاث محاور اساسية حيث تناول المحور الاول: البيانات الشخصية للمبحوثين به 6 أسئلة نوع الجنس، السن، المستوى، الاقدمية في العمل، الوظيفة، اما المحور الثاني تناول الاتصال الداخلي بالمؤسسة وتمحور على 6 أسئلة، اما المحور الثالث تناول وسائل الاتصال داخل المؤسسة، أما المحور معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة وتركز على 05 أسئلة .

¹عاطف عدلي العبد : بحوث الاعلام والرأي العام، مص، ط4، دار الفكر العربي، ص 8

²- احمد بن مرسل : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عنون، الجزائر، 2007، ص 202.

³- احمد بن مرسل، المرجع نفسه، ص 220

المبحث الثاني : تحليل وتفسير بيانات الدراسة "

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

أولا - تحليل نتائج البيانات الشخصية

الجدول رقم 01 : يمثل متغير الجنس

النسبة %	التكرار	
66.7	20	ذكر
33.3	10	أنثى
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث تمثل عدد الأفراد من الذكور 20 فردا من العينة ونسبة 66.7 % بينما الإناث تمثل 10 أفراد من العينة ونسبة 33.3 % وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الذي يعتمد على الشباب من فئة الذكور لقدرتهم البدنية والمناوبة الليلية.

الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن

النسبة %	التكرار	
10	3	اقل من 28
66.7	20	من 29 سنة الى 45 سنة
23.3	7	أكبر من 46 سنة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية ما بين 29-45 سنة هي النسبة أكثر حيث تمثل عدد الأفراد من 20 فردا من العينة ونسبة 66.7 % بينما الفئة العمرية أكبر من 46 سنة تمثل 7 أفراد من العينة ونسبة 23.3 % واخر نسبة لفئة اقل من 28 سنة بـ 03 افراد ونسبة 10 % وهذا راجع لطبيعة الخبرة التي تهتم بها المؤسسة و سن الشباب الجامعي المتفوق لذا فالمؤسسة تعتمد على الطاقات الشبانية ولكن بامتلاكهم الخبرة.

الجدول رقم 03 : يمثل متغير المستوى الجامعي

النسبة %	التكرار	
3.3	1	متوسط
23.3	7	ثانوي
66.7	20	جامعي
6.7	2	التكوين المهني
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة معظمهم من الجامعيين بنسبة % 66.7 ونسبة المستوى الثانوي كانت % 23.3 وبالنسبة للمتوسط فكانت النتائج % 3.3 ونسبة التكوين هي % 6.7 وهذا يدل على مؤسسة اتصالات الجزائر من الاغواط تعتمد على الطاقات الشبانية خريجي الجامعات لمواكبة التطورات وحادثة الإدارة .

الجدول رقم 04 : يمثل متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	
20	6	أقل من 4 سنوات
50	15	من 4 - 7 سنوات
30	9	7 سنوات فأكثر
100	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة معظمهم ذوي خبرة مهنية ما بين 4 - 7 سنوات داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر من الاغواط بنسبة % 50 ونسبة الخبرة بـ: 7 سنوات فأكثر كانت % 30 اما نسبة الافراد الذين تقل خبرتهم عن 04 سنوات بلغة % 20 و هذا يدل على المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر من الاغواط تعتمد على الخبرة المطلوبة في العمل من خلال الاهتمام بتطوير الكفاءات ذوي الخبرة والعمل على دمج الشباب ذوي الخبرة الجديدة لإكسابهم المعرفة والمهارة المطلوبة في العمل

الجدول رقم 05 : يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	
6.7	02	عون إدارة
20	06	متصرف رئيسي
13.3	04	رئيس المصلحة
60	18	عامل
100	30	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان السنة الأكبر من افراد العينة هم عمال بسطاء بنسبة 60% وتليها نسبة متصرف رئيسي بنسبة 20 % وتليها نسبة رئيس مصلحة بنسبة 13.3% ونسب 6.7 % أعوان إدارة وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على العمال من الدرجة الأولى لمواكبة الطلبات وتقتصر الإدارة في فئة قليلة جدا لتسيير الأمور .

ثانيا - تحليل نتائج المحور الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر من الاغواط

الجدول رقم 06 : يوضح توزيع افراد العينة عن وجدو شكل من اشكال الاتصال في المؤسسة

النسبة %	التكرار	سؤال 06
86.7	26	دائما
10	03	أحيانا
3.3	01	نادرا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابوا بدائما بنسبة 86.7 % والذين يرون انه أحيانا مايكون هناك شكل من اشكال الاتصال في المؤسسة فكانت النسبة 10% والذين يرون انه نادرا ما يكون هناك شكل من اشكال الاتصال في المؤسسة هم 3 افراد وبنسبة 3.3% وهذا يدل على استعاب افراد العينة لأشكال الاتصال وانه دائما ما يكون هناك اشكال من اشكال الاتصال في المؤسسة .

الجدول رقم 07 : الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة

النسبة %	التكرار	
00	00	الافقي
00	00	الصاعد
00	00	النازل
100	30	كل الاتصالات معا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة الذين كلهم وبنسبة 100% يرون ان المؤسسة تعتمد على كل الاتصالات معا النازل والصاعد والافقي وهذا يدل على حرص المؤسسة على العملية الاتصالية الداخلية في المؤسسة وتبادل المعلومات بين اطراف العمل.

الجدول رقم 08 : يوضح العلاقة بين النظام السائد في المؤسسة و أهمية الاتصال الداخلي في تحسين عمل المؤسسة

المجموع		لا		احيانا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
53.3	16	63.6	07	50	03	46.1	06	مهمة
46.7	14	36.4	04	50	03	53.9	07	غير مهمة
100	30	100	11	100	06	100	13	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يربط بين السؤال 09 و 11 العلاقة بين النظام السائد في المؤسسة واهمية الاتصال الداخلي في تحسين عمل المؤسسة نلاحظ ان نسبة 53.3% من المبحوثين يرون ان عملية الاتصال الداخلي مهمة في تحسين عمل المؤسسة و 46.7% من افراد العينة يرون انها غير مهمة.

الجدول رقم 09: يوضح كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين عمل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
3.3	01	من خلال تحقيق اهداف المؤسسة
10	03	من خلال تحسين وتنظيم طبيعة العمل
66.7	20	من خلال التنسيق بين الوحدات والأقسام
20	06	من خلال تحقيق تفاهم بين الرؤساء
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 20 فردا من أفراد العينة وبنسبة 66.7% يرون ان الاتصال الداخلي للمؤسسة ساهم في تحسين عملها من خلال التنسيق بين الوحدات والاقسام في ما يرى 6 افراد بنسبة 20% ان الاتصال الداخلي للمؤسسة ساهم في تحسين عملها من خلال من خلال تحقيق تفاهم بين الرؤساء، ويرى 3 افراد بنسبة 10% ان الاتصال الداخلي للمؤسسة ساهم في تحسين عملها من خلال تحسين وتنظيم طبيعة العمل في حين يرى فردا وبنسبة 3.3% الاتصال الداخلي للمؤسسة ساهم في تحسين عملها من خلال تحقيق اهداف المؤسسة وهذا يفسر ان مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط تعتمد على العملية الاتصالية في تقسيم المهام والتفاهم بين الوحدات والاقسام والتفاهم بين رؤسائها.

ثالثا- تحليل نتائج المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط

الجدول رقم 10: يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر من الاغواط

النسبة %	التكرار	
53	16	المكتوبة
26.7	08	الشفهية
6.7	2	الإلكترونية
13.3	4	السمعية البصرية
100	30	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن وسائل الاتصال المكتوبة هي الأكثر استخداما في الاتصالات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر من الاغواط وذلك بنسبة قدرت ب: 53.33% تليها الوسائل الشفهية بنسبة 26.7% تم السمعية البصرية بنسبة 13.3% في حين يستعمل فردين من افراد بنسبة 6.67% من أطراف العينة ان الوسائل الإلكترونية الأكثر استخداما في اتصالاتهم الداخلية، ومنه يمكن أن نقول بأن المؤسسة لا تعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة بشكل كبير في اتصالاتها الداخلية إلا في بعض الأحيان التي يلجأ إليه بعض المبحثن كرؤساء الأقسام الاتصال بالفروع التابعة للمؤسسة .

وهذا ما رجح كفة الوسائل المكتوبة للاعتماد عليها ويعود ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتخذ نوعا من الرسمية وكذلك حتى يكون ذا مصداقية أكثر وبيتعد عن الإشاعة التي تقلل من أدائه، ويمكن أن نستنتج أن وسائل الاتصال المكتوبة هي الأكثر استخداما بالمؤسسة الاقتصادية من أجل ضمان وصول وتدفق المعلومات بكل مصداقية وشفافية وضمان حقوق عمالها وحمايتهم من الغش والتغليب.

الجدول رقم 11 : يوضح درجة كفاية الوسيلة الاتصالية في المؤسسة لتحقيق أهدافها الاتصالية

النسبة %	التكرار	
66.7	20	كافية
10	3	غير كافية
23.3	7	نوعا ما
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 66.7% من أفراد العينة يرون ان الوسيلة لاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط كافية في حين ترى نسبة 23.3% ان الوسيلة لاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط نوعا ما كافية، ويرى نسبة 10% ان الوسيلة لاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط غير كافية.

ومنه يمكننا القول ان الوسيلة الاتصالية كافية وتفي بمتطلبات الاتصال الداخلي للمؤسسة

الجدول رقم 12 : يوضح الوسائل الاتصالية المفضلة لأفراد العينة حسب متغير الجنس

المجموع		انثى		ذكر		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
13.3	04	10	01	15	03	المقابلة الشخصية
26.7	08	30	03	25	05	الاتصال هاتفيا
53	16	60	06	50	10	الاتصال كتابيا
6.7	02	00	00	10	02	الاتصال الكترونيا
100	30	100	10	100	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 53 % من افراد العينة منهم 10 افراد ذكور و 06 اناث يفضلون الاتصالات الكتابية لاتصالهم مع إدارة المؤسسة وهذا ان دل على شئى انما يدل على حرصهم على ضمان حقوقهم وحماية انفسهم والمؤسسة من الغش والخداع، في حين يفضل 08 من افراد العينة بنسبة 26.7 % منهم 5 ذكور و 3 اناث يفضلون الاتصال بإدارة المؤسسة هاتفية ويمكن تفسير ذلك بحرصهم على الاتصال بسرعة وحصولهم على الرد مباشرة، ويفضل 04 من افراد العينة بنسبة 13.3 % منهم 3 ذكور وانثى واحدة المقابلة الشخصية مع إدارة المؤسسة ويفسر ذلك برغبتهم في التقرب من الإدارة اكثر والاتصال شخصيا لعدم تسريبه ويبقى بينهم وبين الإدارة، في حين تفضل نسبة 6.7 % من افراد العينة وهم 02 فرد ذكور يفضلون الاتصال الالكتروني مع إدارة المؤسسة لمواكبة التطور وسرعة الاتصال.

ومن ما مضى نستنتج ان افراد معظم افراد العينة يفضلون الاتصالات الكتابية بينهم وبين الإدارة لضمان الشفافية وحماية حقوقهم وانفسهم من الغش والتحايل.

الجدول رقم 13 : يوضح سماح المؤسسة لأفراد العينة بأداء رأيهم واقتراحاتهم من عدمها والوسائل المعتمد في ذلك.

المجموع		نادرا		احيانا		دائما		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50	15	00	00	71.4	05	50	10	الاجتماعات
33.3	10	33.3	01	14.3	01	40	08	الرسائل
16.7	05	66.7	02	14.3	01	10	02	صندوق الاقتراحات
100	30	100	03	100	07	100	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 20 فردا من العينة بنسبة 66.7% دائما ما يسمح لهم بإبداء آرائهم عبر وسائل مختلفة حيث أوضح 10 افراد منهم بنسبة 50% انهم دائما ما يبدون آرائهم واقتراحاتهم عبر الاجتماعات، في حين ان 08 افراد بنسبة 40% أوضحوا انه دائما ما يسمح لهم بإبداء آرائهم واقتراحاتهم عبر الرسائل، وفردين دائما ما يسمح لهم بإبداء آرائهم واقتراحاتهم عبر صندوق الاقتراحات .

وواضح 07 افراد من العينة بنسبة 23.4% انه أحيانا ما يسمح لهم بإبداء آرائهم منهم 5 افراد بنسبة 71.4% انهم احيانا ما يبدون آرائهم واقتراحاتهم واذا سمح لهم بذلك يكون عبر الاجتماعات، في حين ان فردا واحدا بنسبة 14.3% أوضح انه أحيانا ما يسمح له بإبداء رأيه واقتراحاته واذا سمح له بذلك يكون عبر الرسائل، واخر أوضح انه احيانا ما يسمح له بإبداء رأيه واقتراحاته وحين يبدي رايه يكون عبر صندوق الاقتراحات .

وواضح 3 افراد من العينة بنسبة 30 انه نادرا ما يسمح لهم بإبداء آرائهم منهم فردا واحدا بنسبة 33.3% أوضح انه نادرا ما يسمح له بإبداء رأيه واقتراحاته واذا سمح له بذلك يكون عبر الرسائل، في حين 2 من افراد العينة أوضح انه نادرا ما يسمح لهما بإبداء رأييهما واقتراحاتهم وحين يبديا رايهما يكون عبر صندوق الاقتراحات .

ومنه يمكننا القول ان مؤسسة اتصالات الجزائر دائما ما تسمح لعمالهم بإبداء اراءهم وطرح اقتراحاتهم من اجل الاستفادة منها عبر وسائل مختلفة وأكثرها الاجتماعات بأنواعها.

رابعا- تحليل نتائج المحور الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط

الجدول رقم 14 : يوضح طبيعة المعوقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية

النسبة %	التكرار	
76.7	23	تنظيمية
00	00	شخصية
00	00	مادية
23.3	07	إدارية
100	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان 23 فردا بنسبة 76.7% اوضحوا معوقات الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط تنظيمية وتليها نسبة 07 افراد من عينة الدراسة بنسبة 23.3 يرون ان معوقات الاتصال المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط إدارية، ويمكن تفسير ذلك بان سوء التنظيم الداخلي للمؤسسة يؤثر على اتصالها الداخلي.

الجدول رقم 15 : يوضح نقص الوسائل الاتصال واثرها على الاتصال

النسبة %	التكرار	
33.3	10	نعم
66.7	20	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 20 فرد أفراد العينة وبنسبة 66.7 % لا يرون أن نقص الوسائل الاتصالية الحديثة من شأنها ان تعيق الاتصال الداخلي ويرى 33.3% من افراد العينة العكس . ومنه نرى ان افراد العينة لا يميلون كثيرا للوسائل الحديثة ويعتمدون عن التقليدية .

الجدول 16: يمثل الأثر الصراع بين العمال على الاتصال الداخلي للمؤسسة حسب متغير الجنس

المجموع	انثى		ذكر			
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
83.33	25	70	07	90	18	نعم
16.67	05	30	03	10	02	لا
100	30	100	10	100	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 83.33% منهم 18 ذكرا بنسبة 90% و 7 إناث بنسبة 10% اجابوا بنعم على ان الصراع بين عمال المؤسسة يؤثر على الاتصال الداخلي و 16.67% منهم 2 ذكرا بنسبة 10% و 3 إناث بنسبة 30% اجابوا بلا على ان الصراع بين عمال المؤسسة يؤثر على الاتصال الداخلي.

ومنه يمكننا ان نقول ان الصراع بين المؤسسة يؤثر على الاتصال الداخلي.

المطلب الثاني: الاستنتاج العام للدراسة

من خلال نتائج الجدول نذكر النتائج التالية :

- مؤسسه اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد على فئة الذكور في عملها بنسبه 66.7%
- مؤسسه اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد على الشباب الاقل من 45 سنه 76.7%
- مؤسسه اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد على الشباب ذو المستوى الجامعي
- المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد على الكفاءات ذوي الخبرة حيث التراويح عدد العمال الذين يملكون خبره ما بين اربع سنوات واكثر من سبع سنوات ب 80 %
- المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد على العمال من الدرجة الاولى لمواكبه المتطلبات وتقتصر الإدارة في فئه قليله جدا لتسيير الامور
- تعتمد المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط على كل اشكال الاتصال النازل او الصاعد او الاقفي وهذا يدل على حرص المؤسسة على عملية الاتصال الجزائر وتبادل المعلومات بين اطراف العمل
- النظام السائد في المؤسسة الاقتصادية يهتم بعملية الاتصال الداخلي.
- يعتمد افراد عينه او عمال المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر على الاتصالات المكتوبة نظرا لأهميتها و حرصها على حمايه الموظف من الغش والتحايل.

- وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط كافيته وتقي بمتطلبات الاتصال الداخلي للمؤسسة.
- معظم عمال المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط يفضلون الاتصالات الكتابية بينهم وبين الإدارة لضمان الشفافية وحمايه حقوقهم وانفسهم من الغش والتحايل
- ان المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط دائما ما تسمح لعمالها بإبداء آرائهم وطرح اقتراحاتهم من اجل الاستفادة منها عبر وسائل مختلفة واكثرها الاجتماعات بأنواعها
- سوء التنظيم داخل المؤسسة يؤثر على عملية الاتصال الداخلي ويعيقه على تحقيق اهداف المؤسسة
- الصراع بين العمال داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر يؤثر على عملية الاتصال الداخلي ويعيقه على اداء مهامه.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر الاتصال ضرورة حتمية في المؤسسات الاقتصادية نظرا لتعاملاتها اليومية داخل وخارج المؤسسة وجاءت دراستنا بعنوان واقع الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، حيث انطلقت من إشكالية ما واقع الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر من الاغواط ؟ وتوصلنا الى النتائج التالية

تعتمد المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط على كل اشكال الاتصال النازل او الصاعد او الافقي وهذا يدل على حرص المؤسسة على عملية الاتصال الجزائر وتبادل المعلومات بين اطراف العمل كما يعتمد افراد عينه او عمال المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر على الاتصالات المكتوبة نظرا لأهميتها و حرصها على حمايه الموظف من الغش والتحايل.

اما عن اهم وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط كافيته ونقي بمتطلبات الاتصال الداخلي للمؤسسة حيث ان معظم عمال المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط يفضلون الاتصالات الكتابية بينهم وبين الإدارة لضمان الشفافية وحمايه حقوقهم وانفسهم من الغش والتحايل.

وان المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط دائما ما تسمح لعمالها بإبداء آرائهم وطرح اقتراحاتهم من اجل الاستفادة منها عبر وسائل مختلفة واكثرها الاجتماعات بأنواعها وكما ان سوء التنظيم داخل المؤسسة يؤثر على عملية الاتصال الداخلي ويعيقه على تحقيق اهداف المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. إبراهيم الدعليج، مناهج و طرق البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر، 2009.
2. ابراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الادارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 1993.
3. إبراهيم عبد العزيز شيخا: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
4. احمد بن مرسللي : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007.
5. أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت. ط 2 ، 1993
6. أمير علي محمد، الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006، ص 25.
7. أمينة جعفر. واقع العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة يحي فارس، المدية. (2014/2015 م، ص 04
8. الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية , ديوان المطبوعات الجامعية والجزائر , 1988.
9. حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة 1980، ص 168.
10. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر. 2004 .
11. خيرى خليل الجميل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979.
12. درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005.
13. راوية حسن: السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001.
14. ربحي مصطفى عليان ،الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

15. ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
16. رضوان بلخيري: مدخل للاشتغال والعلاقات العامة، الجسور للنشر والتوزيع الجزائر 2013.
17. سلطان بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، فيفري، 2004.
18. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004.
19. عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان، 1979.
20. عاطف عدلي العبد : بحوث الاعلام والرأي العام، مص، ط4، دار الفكر العربي.
21. عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
22. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، 1990.
23. عبد الوهاب علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي. 2006
24. عتوي مصطفى ، أهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
25. علي بن هداية وآخرون. القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر. ط 7 ، 1991
26. عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ،
27. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993 .
28. فايز جمعة النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2010.
29. فتح الله و لعلو، الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية ، دار الحداثة للطباعة والنشر لبنان، 1981.

30. فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر 1998 .
31. فؤاده البكري : العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة.
32. كمال بربر : عملية نظام الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996.
33. محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 هـ / 2002 م .
34. محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1996
35. محمد بكر نوفل محمد ابو عواد، التفكير و البحث العلمي، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2010.
36. محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
37. محمد جمال الفار، المعجم الاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
38. محمد صلاح مصطفى وآخرون :خطوات البحث العلمي ومناهجه، د ط، المشروع العربي لصحة الأسرة، دم، 2010.
39. محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الابداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
40. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان، دائرة وائل للنشر، الاردن، 1999.
41. محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996.
42. محمد منير حجاب و الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 .

43. محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
44. محمد ناجي جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، ، 2001.
45. مصطفى حجازي : الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992،
46. مصطفى وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان.
47. منال حلمت محمود، مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002.
48. منال طلعت محمود: مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002.
49. ميرونوف (ترجمة على محمد تقي عبد الحسين)، الاطروحات الخاصة بتطور الشركات المتعددة الجنسيات، د. م. الجامعية، الجزائر، 1986.
50. ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ،
51. يوسف سعدون، علم الاجتماع دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.

المراجع الأجنبية

52. BUSSENTAULT et M. PRETE, ECONOMIE et gestion de l'entreprise , Vuibert .
53. SCHMANCH et M . ROGER www.algérietelecom.dz,15/04/2018, 14:30.
54. SCOOHMANCH et M. ROGER, Modèles d'organisation – Accompagner les mutations de l'entreprise, Edition village mondial / Pearson Edition, France, 2002.

55. Gilbert. J et coll, Générer le changement organisationnel, Paris, les éditions d'organisation, 1995.
56. Jaque Roger- Machart, Reussir nos PME, Dunod, 1991, p.27
57. LASARY, comptabilité analytique , Imprimerie Es-Salem , Alger , 2001 .
58. R.BRENNEMANN et S.SEPARI, Economie d'entreprise; Edition Dinod , Paris ; 2001 .

الملاحق

جامعة عمارة ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



استمارة استبيان

الموضوع

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع اتصال

- ان استمارة الاستبيان هذه موجهة للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط وعليه نرجو مساهمتكم في انجاز هذا البحث، من خلال ملئ هذه استمارة الاستبيان .
- ملاحظة : أن المعلومات التي ستسترجع من الاستمارة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

تحت اشراف:

د/ النوعي عطاءالله

من اعداد الطالبة:

- عياط وسيلة
- قوال عبد الجبار

السنة الجامـة 2021/2020

محور الأول: البيانات الشخصية:

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2 -السن: أقل من 28 سنة من 29 الى 45 سنة أكثر من 46 سنة
- 3 -الحالة العائلية: أعزب (ة) متزوج(ة) مطلق (ة) أرمل(ة)
- 4-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي تكوين
- 5 -الأقدمية في العمل :أقل من 08سنوات 09 - 18 سنة أكثر من 18 سنة
- 6 -الوظيفة : عون إداري متصرف رئيسي رئيس مصلحة عامل
- أخرى أذكرها

المحور الثاني: الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

- 7- هل يوجد شكل من أشكال الاتصال داخل المؤسسة؟
- دائما أحيانا نادرا
- 8- ما هو الاتصال الأكثر استخداما بالمؤسسة ؟
- الأفقي الصاعد النازل أخرى ، أذكرها.....
- 09 -النظام الاتصال السائد في مؤسسة عملك يساعدك في تحسين أداء عملك؟؟
- نعم لا
- 10 -هل ترى أن بعد المسافة بين الموظفين والإدارة بشكل حاجزا في عملية الاتصال ؟
- نعم لا
- 11- هل ساهم الإتصال الداخلي في تحسين عمل مؤسستكم ؟
- نعم لا

إذا كانت اجابتك نعم: كيف ساهم الاتصال الداخلي في تحسين عمل مؤسستكم؟

- من خلال تحقيق أهداف المؤسس : - من خلال تحسين وتنظيم طبيعة العمل :
- من خلال التناسق الكبير بين الوحدات والأقسام:
- من خلال تحقيق تفاهم كبير بين الرؤساء:

المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

12- ماهي الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة

- المكتوبة الشفهية الإلكترونية

13 - من بين وسائل الاتصال من طرف رئيسكم المباشر، ماهي الوسيلة الأكثر مساهمة في تحسين فعالية أدائكم؟

- الزيارات الميدانية المطويات التقارير البريد الإلكتروني الهاتف

أخرى.....

14 - هل تعتقد أن الوسائل المعتمدة كافية لتحقيق الهدف الاتصالي في المؤسسة لها ؟

- كافية غير كافية نوعا ما

15- ما هي الوسائل المفضلة إليك للاتصال بالإدارة ؟

- المقابلة الشخصية الإتصال بالهاتف كتابة طلب خطي البريد الإلكتروني

أخرى تذكر.....

16 - هل يسمح لك بإبداء رأيك أو طرح الاقتراحات في مؤسسة عملك ؟

- دائما أحيانا نادرا

17 - ما هي الوسائل التي تعتمد عليها في إبداء آرائك واقتراحاتك ؟

- الاجتماعات الرسائل صندوق الاقتراحات

أخرى تذكر.....

المحور الثالث: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط

18- ما طبيعة معوقات اتصالية اثناء قيامك بعملك؟ نعم لا

تنظيمية شخصية مادية ادارية

19- هل نقص وسائل الاتصال الحديثة من شأنه أن تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

نعم لا

20- هل الصراع بين العمال داخل المؤسسة يؤثر على الاتصال الداخلي؟

دائما احيانا نادرا

21- هل نقص المعلومات عن الحد المطلوب يؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال؟

دائما احيانا نادرا

22- هل عدم العدل في التجاوب مع العمال يؤثر على المنظومة العامة للاتصال الداخلي؟

نعم لا