



جامعة عمار التليجي بالأغواط



كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة

قسم علوم الإعلام والاتصال

الاتصال التنظيمي وأثره في التنسيق بين وحدات المؤسسة
- دراسة ميدانية بوحدّة الحماية المدنية بقصر الحيران -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص : اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتور :

- مداني حجاج

إعداد الطالب (ة)

• عبد الله أيوب حجاج

• هاجر حفص

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. عبد القادر نوعي	جامعة عمار التليجي الأغواط	رئيسا
د. مداني حجاج	جامعة عمار التليجي الأغواط	مشرفا
د. محمد بن عزوزي	جامعة عمار التليجي الأغواط	مناقشا

السنة الدراسية : 2022/2021



تشكر

الحمد لله الذي يتم بنعمته الصالحات وبكرمه أقصى الغايات وتنال بفضلته أرفع الدرجات والصلاة والسلام على من لا نبي بعده الشافع المشفع وحده ورحمة الله المهداة إلى العالمين وأكمل الخلق وأشرف المرسلين سيدنا مُحَمَّد ﷺ على آله وصحبه أجمعين ونسألك اللهم علما نافعا ورزقا طيبا وعملا متقبلا

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا المشروع وبالمناسبة نتقدم بالشكر والعرفان وأسمى عبارات الاحترام والتقدير والامتنان إلى الأستاذ المشرف حجاج مداني وإلى رئيس قسم الإعلام والاتصال وإلى كل الأساتذة في قسم الإعلام والاتصال بأسمى معاني التبجيل والتكريم في تقديمهم يد العون والمساعدة إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في مساعدتنا لإنجاز هذا العمل

لقد اجتهدنا في هذا العمل لتجنب مواضيع الزلل فيها ، كتبنا وتوخينا الموضوعية والصدق والدقة فيما جاء في مشروعنا فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما وألحقنا بالصالحين

والحمد لله على كل حال وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

حجاج أيوب عبد الله - حفص هاجر

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا إلى الذي بلغ الرسالة وحفظ الأمانة وأخرجنا من
الظلمات إلى النور مُحَمَّدٌ ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين.

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي
وتعب الأيام خلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت
سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدي العزيزة وإلى من سعى وشقا لأنعم بالراحة والهناء الذي لم ييخل بشيء
من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز إلى من حبههم
يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي و إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع
إلى صديقة الدراسة حفص هاجر إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى
العبارات في العالم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا
الكرام إلى جميع أصدقائنا وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين مهدوا لنا
طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.

حجاج أيوب عبد الله



إهداء

أشكر الله عز وجل الذي وفقني على إتمام هذا العمل والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات وتبلغ بمنه وكرمه أقصى الغايات وتنال بفضلته أرفع الدرجات و الصلاة والسلام على من لا نبي بعده ورحمة الله المهداة إلى العالمين وأكمل الخلق وأشرف المرسلين سيدنا مُحَمَّد صلى الله عليه و على آله وصحبه أجمعين.

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين إلى نور حياتي وضياء دربي أمي الحبيبة إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أطل الله عمركما وإلى إخوتي جميعا وإلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى صديقي في الدراسة حجاج أيوب عبد الله وإلى كل الأصدقاء الذين أعرفهم وإلى كل طلبة الإعلام والاتصال إلى جميع أساتذتنا الذين كانوا معنا في مشوارنا الدراسي ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من بعيد أو من قريب لم يكن يخرج بهذه الصورة دون معاوتتهم الجادة والمخلصة لي فلجميع أدين بالشكر لكل ما قدموه لي من معونة صادقة لهم مني كل التقدير والاحترام.

حفص هاجر



❖ الملخص :

يعتبر الاتصال التنظيمي عملية ضرورية ومطلوبة تحدث بين طرفين أو أكثر، وذلك بتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات وتنظيم عمل كل منتسبي العمل مما يتيح انسياب قدر كاف من المعلومات والبيانات بين مختلف الوحدات الإدارية، تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المهمة وتوصيلها إلى العاملين ومعرفة آرائهم ووجهات نظرهم ومشاكلهم ، فالإتصال الداخلي يعمل على ظهور التعاون والعمل وتجميع وجهات النظر، قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم ، إذن فالإتصال التنظيمي مهم لمصلحة المؤسسة وله أهمية بالغة لتحقيق أهدافها، في الإسقاط النظري للإتصال التنظيمي حاولنا انجاز دراسة تطبيقية في مؤسسة الحماية المدنية الوحدة الثانوية لبلدية قصر الحيران بمختلف مصالحها، والتي تستعمل كل أشكال الإتصالات النازلة والصاعدة والأفقية، والتي تعمل على تعزيز التكامل بين العمل الإداري والعمل الميداني .

Résume :

Organizational communication is a necessary and required process that occurs between two or more parties, by exchanging information and opinions, influencing attitudes and trends, and organizing the work of all employees, allowing the flow of a sufficient amount of information and data between the various administrative units. and their views and problems, as the internal communication works on the emergence of cooperation, work and the collection of points of view, in order to convince workers and influence their behavior, Therefore, organizational communication is important for the interest of the institution and is of great importance to achieve its goals. In the theoretical projection of organizational communication, we tried to complete an applied study in the Civil Protection Foundation, the secondary unit of the municipality of Ksar El Hiran with its various interests, which uses all forms of descending, ascending and horizontal communication, which works to enhance integration between administrative work and field work

الفهرس

العنوان
الإهداء
مقدمة
الفصل الأول : المحددات المنهجية للدراسة
إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
الفرضيات
مفاهيم الدراسة
أسباب اختيار الموضوع
أهمية الموضوع وأهداف الدراسة
الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي
تمهيد
1- تعريف الاتصال
2- تعريف الاتصال التنظيمي
3- أنواع الاتصال التنظيمي
4- أهمية الاتصال التنظيمي
5- وظائف الاتصال التنظيمي
6- أهداف الاتصال التنظيمي
7- أساليب الاتصال التنظيمي
8- معيقات الاتصال التنظيمي
خلاصة الفصل
الفصل الثالث : المؤسسة
تمهيد
1- تعريف المؤسسة
2- تصنيف المؤسسات
3- أجزاء المؤسسة ومستوياتها
4- وظائف المؤسسة
5- أهداف المؤسسة
6- أنواع المؤسسات

7- خصائص المؤسسة
8- بطاقة فنية حول مؤسسة الحماية المدنية
الفصل الرابع : الإطار الميداني للدراسة
1- الإطار الزمني والمكاني للدراسة
2- صعوبات الدراسة
3- نوع ومنهج الدراسة
4- أداة جمع بيانات الدراسة
5- مجتمع بحث وعينة الدراسة
6- تحليل نتائج الاستبيان
7- النتائج العامة للدراسة
8- توصيات الدراسة
خاتمة
قائمة المصادر والمراجع
قائمة الملاحق

- فهرسة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول
الجدول رقم 01	الإطار العام للدراسة الميدانية
الجدول رقم 02	متغير الجنس
الجدول رقم 03	متغير السن
الجدول رقم 04	متغير المستوى التعليمي
الجدول رقم 05	متغير الوظيفة
الجدول رقم 06	متغير الأقدمية بالوظيفة
الجدول رقم 07	اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل الوحدات
الجدول رقم 08	مشاركة العمال بالمؤسسة في اتخاذ القرارات
الجدول رقم 09	صعوبة مقابلة رئيس الوحدة بالنسبة للعمال
الجدول رقم 10	رضا العمال اتجاه عملية الاتصال بين الوحدات بالمؤسسة
الجدول رقم 11	أساس المشاركة في اتخاذ القرارات
الجدول رقم 12	كيفية قيام الإدارة بإيصال تعليماتها
الجدول رقم 13	مساهمة الاتصال في التنسيق بين وحدات المؤسسة
الجدول رقم 14	احترام العمال لمواقيت العمل (الدخول / الخروج)
الجدول رقم 15	ملائمة توقيت العمل بالنسبة لعمال المؤسسة
الجدول رقم 16	احترام العمال للقوانين والضوابط المحددة بالمؤسسة
الجدول رقم 17	وجود اتصال بين وحدات المؤسسة
الجدول رقم 18	الشيء الذي يجعل العمال بالمؤسسة يبذلون جهد أكبر
الجدول رقم 19	رأي العمال بالنسبة للنظام الاتصال الداخلي للمؤسسة
الجدول رقم 20	مساعدة الاتصال الداخلي للعمال في أداء مهامهم بصفة جيدة

توفير المؤسسة للوسائل الاتصالية اللازمة للعمال لأداء مهامهم	الجدول رقم 21
اتمام الاتصال والتنسيق بين أفراد الوحدة من أجل الخروج في مهمة	الجدول رقم 22
التواصل والتنسيق بين وحدات المؤسسة	الجدول رقم 23
المعيقات الاتصالية للعمال أثناء القيام بالعمل	الجدول رقم 24
تأثير نقص وسائل الاتصال على عملية الاتصال بالمؤسسة	الجدول رقم 25
تأثير الاختلافات بين العمال على نظام الاتصال بالمؤسسة	الجدول رقم 26
تأثير نقص المعلومات على العمل	الجدول رقم 27

- فهرسة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الأشكال
الشكل رقم 01	الاتصال النازل
الشكل رقم 02	الاتصال الصاعد
الشكل رقم 03	الاتصال الأفقي

مقدمة

❖ مقدمة :

لم يعد الاتصال نشاطا ثانويا مكملا لجوانب الحياة الاجتماعية للشعوب و فقط ، بل أصبح نشاطا حضاريا مهما للغاية يسعى لتحقيق التوازن الفعال في المجتمع العصري والمتطور ، فمنذ أواخر القرن الماضي ارتبطت الحياة البشرية أكثر فأكثر بوسائل وتكنولوجيا الاتصال والإعلام بعد أن أصبحت تقدم أهمية كبيرة في تسهيل حياة الأفراد والمجتمعات والمؤسسات ، فالإتصال إذن ضرورة حتمية لاستمرار حياة الإنسان وتسهيلها وتفاعله مع كل من حوله من البشر والطبيعة ، ومع التطور الكبير لوسائل الإتصال في أواخر القرن العشرين ظهرت مميزات عديدة غير مسبوقه حيث تضاءلت الحدود والحواجز ، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة متماسكة الأجزاء بسبب سهولة انسياب المادة الاتصالية والمعرفية ، كما أدى التطور والتنوع المتواصل لوسائل الإتصال الحديثة إلى المزيد من دقة الاتصالات بشتى أنواعها ، مما وفر واختصر الوقت والجهد والمال وحسن من فعالية الرسالة الاتصالية أكثر وأعطى الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة ، والاتصالات داخل المؤسسات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسات ، وهذا مما أدى إلى الفرض على أصحاب المؤسسات أن يكون الإتصال التنظيمي وسيطا بين الجمهور الداخلي الذي نقصد به عمال المؤسسة وكذا جمهورها الخارجي ، الحديث اليوم عن الإتصال الفعال والناجح هو الحديث عن سمعة المؤسسة أو بالأحرى ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسات والذي يقوم على مجموعة من العمليات الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة اتجاها جمهورها الداخلي والخارجي ، إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على التنسيق بين الوحدات الإدارية للمؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمتية ، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها حالة الموقف والغرض أو الهدف من الإتصال ، لتحقيق أكبر نسبة استفادة من مميزات الإتصال الفعال في رفع مستوى العمل داخل المؤسسة وزيادة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية ، وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المؤسسات بصيغتها الاقتصادية أو الخدمتية لتحقيق وتوفير حاجيات كل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة ، حيث يساعد الإتصال التنظيمي الفعال على إحاطة وتبليغ الإدارة بالمشكلات التي تواجه

العاملين ونظر في مقترحاتهم و شكوايهم للحد منها وإيجاد حلول لذلك ، ويساهم في زيادة والتقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على أداء الإدارة بصفة عامة .

🚩 والموضوع العام للمذكرة جاء تحت عنوان " الاتصال التنظيمي وأثره في التنسيق بين وحدات المؤسسة " وسنتناول في هذه الدراسة تأثير الاتصال التنظيمي على التنسيق بين الوحدات الإدارية في إحدى مؤسساتنا وهي مؤسسة " وحدة الحماية المدنية " بقصر الحيران وهذا للتعرف على تأثير الاتصال التنظيمي في الربط بين وحدات المؤسسة من وجهة نظر الموظفين ، وتحديد معوقات الاتصال التي تحد أو تخفض من التنسيق الجيد داخل هذه المؤسسة ، وضمن هذا الإطار قسمنا دراستنا إلى :

■ **الفصل الأول :** و تناولنا فيه الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته أهدافه ، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة ، وكذا ضبط أهم المفاهيم المتداولة في دراسة القسم النظري .

■ **الفصل الثاني :** وقد جاء عنوانه الاتصال التنظيمي تطرقنا فيه الى مفهوم الاتصال التنظيمي ، وحاولنا أن نقف على أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي ، وكذلك تحديد أساليب الاتصال التنظيمي وأبرز معيقاته ، لنصل في الأخير الى خلاصة الفصل .

- **الفصل الثالث :** وقد جاء عنوانه المؤسسة وجاءت عناصره على النحو التالي : مفهوم المؤسسة ، و تصنيفات وأجزاء المؤسسة ، ووظائف المؤسسة ، وتنظيم المؤسسة مع التركيز على مؤسسة الحماية المدنية .
 - **الفصل الرابع** وقد خصص لتناول حدود الدراسة المكانية والزمني والبشري (العينة ، نوعها ، قوامها ..) ، كما تناول المنهج المستخدم وأداة جمع البيانات بالإضافة الى تحليل الجداول و استخلاص أهم النتائج ثم الخاتمة .
- وفي الأخير تم التطرق وعرض أهم المراجع المستخدمة والملاحق المقدمة .

المحددات

المنهجية للدراسة

❖ الإشكالية :

يعد الاتصال أمر حتمي يقوم به الإنسان يوميا ومنذ الأزل من اجل تلبية حاجياته والتي يعجز هو عن تلبيةها لنفسه لسبب أو لآخر فيطلبها من غيره عن طريق الاتصال أو التواصل وهو في مفهومه الأساسي تبادل للإشارات أو لكلمات ذات معنى ومتفق عليها من اجل التعبير عما يريد التعبير عنه (طلب ، تعجب ، أمر ، مشاعر ..) ثم تطور الاتصال وتطورت أشكاله وأهدافه بتطور الإنسان عبر حقب التاريخ وبقع الأرض المختلفة وهذا هو حجر الأساس الذي ساعد في تكوين وتطور الحضارات اما في وقتنا المعاصر فقد أصبح اكثر سهولة ويسر وتنوع حسب المواقف المختلفة فهناك الاتصال الاجتماعي و الاتصال الجماهيري و كذا الاتصال التنظيمي هذا الأخير و الذي هو متغير أساسي في موضوع دراستنا ، ويلعب دور هام داخل المنظمات من خلال التنسيق بين مختلف الوحدات ، فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته وهنا يمكن تشبيه دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات باختلاف أشكالها ونوعية نشاطها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم ، وترتفع كفاءة العمل والتنسيق كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال التنظيمي ، ويشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي يحددها التنظيم الرسمي ، إن الاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني و لكن يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل وتنسق العلاقات التنظيمية والإدارية ، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها ، وتكمن أهمية الاتصال التنظيمي على أنه وسيلة اتصال تمثل همزة الوصل والربط التي تجمع كافة أجزاء التنظيم وذلك من خلال أهمية إيصال الرسائل إلى العاملين بالمؤسسة ، ومجموع التعليمات التي تحدث بين القاعدة والقمة وتكوين من الاحتكاك والتقارب فيما بين الموظفين بهدف تعزيز العمل الجماعي وتوجيه كل الطاقات لخدمة المؤسسة ، والاتصال الفعال يزيد من ارتباط عمال مختلف الوحدات الإدارية بعضهم ببعض ، ويولد لديهم الإرادة والطموح للنهوض بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الخدمائية ، وهذا ما يسعى العامل بانتمائه للمؤسسة ويعطيه دفعا لبذل أكبر الجهود الممكنة للحفاظ على منصبه الوظيفي ، وخلق رغبة في مناخ استمرار المؤسسة

وتعزيز العمل الجماعي وتوجيه كل الطاقات لخدمتها و لا يقوم ذلك كله إلا بالتنسيق بين المهام والوحدات والإدارية المختلفة والذي يحقق الاتصال الأسمى ، إذن فمحاولة معرفة العلاقات القائمة بين الاتصال التنظيمي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة " وحدة الحماية المدنية بقصر الحيران " ومعرفة إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات التي تواجه العمال و الوقوف على معوقات الاتصال والحد من تنسيقه بين الوحدات على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر و مستقبل المؤسسة من خلال تحقيق الأهداف و التقدم و المهام المنوط بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على نجاح عملها .

○ ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

🇫🇷 ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في التنسيق بين وحدات المؤسسة؟؟

- ولمعالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة " وحدة الحماية المدنية بقصر الحيران " ؟ ..
- فيما يكمن أثر الاتصال التنظيمي في الربط بين وحدات المؤسسة ؟ ..
- ما هي الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال التنظيمي في مؤسسة " وحدة الحماية المدنية بقصر الحيران " ؟ ..

❖ فرضيات الدراسة :

● الفرضية العامة :

يساهم الاتصال التنظيمي بشكل كبير في التنسيق بين وحدات المؤسسة مما يسهل عملية التواصل وفهم نظام العمل لدى الموظفين .

● الفرضيات الفرعية :

- يحتل الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة داخل مؤسسة " وحدة الحماية المدنية بقصر الحيران " .

- يعتبر الاتصال التنظيمي الرابط الأساسي الذي تتم من خلاله عملية التنسيق بين وحدات المؤسسة .

- تواجه مؤسسة " وحدة الحماية المدنية بقصر الحيران " بعض الصعوبات والعراقيل المتعلقة بالإدارة و التي تحد من فاعلية عملية الاتصال والتنسيق .

❖ تحديد مفاهيم الدراسة :

لا يخلو أي بحث من المفاهيم والمصطلحات العلمية التي تحدد من قبل الباحث استنادا للمتغيرات والفروض الموضوعية لعنوان البحث ، والتي يريد اختبارها وتجربتها بغية صياغتها على شكل قوانين ونظريات مما يحتم عليه إنجاز حقل مستقل في بداية بحثه ليكون القارئ على دراية ، ونخص بالمفاهيم مجموعة الآراء والأفكار والمعتقدات حول أشياء محددة، كما تعرف " بأنها أسماء تطلق على الأشياء التي هي من صنف واحد وهي ليست ثابتة وقابلة للتحول ، وإنما هي أفكار جزئية ، ديناميكية تتغير طبقا لتغير العصور وكذا تغير الظروف الموضوعية والحياتية " ¹

ونظرا لأهمية تحديد المفاهيم التي تعد من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأي دراسة ، فقد قمنا بتحديد المفاهيم المتعلقة بموضوع بحثنا : الاتصال التنظيمي وأثره في التنسيق بين وحدات المؤسسة

(1) الاتصال :

📌 **التعريف النظري :** يعرف الاتصال بأنه العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر

معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك . ²

وهو أيضا : نقل الرموز المواتية بين أطراف مؤثرة ومتأثرة ، بقصد إحداث تغيير في السلوك أو المواقف . ³

✓ عرفه مايكل ويسترون M. Wesstroun الاتصال بأنه : نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم . ⁴

¹ إحصان محمد الحسن : الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، (بيروت: دار الطباعة للنشر والتوزيع، 1982)، ص ص: 21، 22

² محمد جمال الفار: معجم المصطلحات الإعلامية، (عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014)، ص : 8

³ خيضر شعبان: اللسان العربي مصطلحات في الإعلام والاتصال، (الجزائر: دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر، 1422)، ص : 1

⁴ بشير العلاق: نظريات الاتصال، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، ص: 14

✓ أما الباحثة جيهان أحمد رشتى فترى أن الاتصال : هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها مستقبل ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى محدد أو واقعا معيناً .⁵

✚ **التعريف الإجرائي :** الاتصال في جوهره هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر من أجل التنسيق وتقريب وجهات النظر .

(2) التنظيم :

✚ **التعريف النظري :** تعريف ميلر " يعرف التنظيم بأنه مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك ، بحيث يفهم بعضهم بعض عن طريق إشراكهم جميعاً في انتقاء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة ، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم " .⁶

تعريف أمثاي اتزيوني " عرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين " .⁷

✚ **التعريف الإجرائي :** هو مجموعة من الأنشطة الإدارية التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف المسطرة من خلال التنسيق بين مختلف الموظفين والوحدات الإدارية .

(3) الاتصال التنظيمي :

✚ **التعريف النظري :** يقصد به العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة ، صاعدة ، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين .⁸

⁵ أحمد عيساوي: مدخل إلى العلوم والاتصال، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2014)، ص: 18

⁶ عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص. 139.

⁷ طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 2007، ص 26

⁸ فضيل دليو ، الاتصال : مفاهيمه – نظرياته – وسائله ، ط 2003 ، 1 دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 16

✓ وهو أيضا ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة .⁹

✓ ومن جهته يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن " الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين " ¹⁰

✚ **التعريف الإجرائي :** هو الاتصال التنسيقي بين مختلف وحدات الهيكل الإداري من أجل تجسيد التناسق والانسجام بينها .

(4) التنسيق :

✚ **التعريف النظري :** هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي يساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعي ايجابي بالبيئة الخارجية والانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة ، بحيث يسود التفاهم والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية .¹¹

✚ **التعريف الإجرائي :** التنسيق هو وظيفة من وظائف الإدارة ، وهو عملية تسعى لتنظيم والحفاظ على الانسجام وخلق روح التعاون بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة

⁹ عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان ، 1999 ، ص 221

¹⁰ Alex muchelle (a), les science de l'information et de la communication, édition hachette paris, 2001 p67

¹¹ محمد أبو الجابر، محاضرات من كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الأقصى ، 14 / سبتمبر / 2013

(5) المؤسسة :

✚ **التعريف النظري :** هي بناء اجتماعي يتكون من فرد أو مجموعة أفراد ، يعمل بطريقة

منظمة من أجل توفير سلعة أو خدمة للزبائن .

- يعرفها كارل ماركس : المؤسسة مجموعة من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس المال ، وفي نفس المكان ، من أجل نفس نوع السلع والخدمات .¹²

- يعرفها ريتشارد هال : " هي تجمع له حدود واضحة نسبياً ونظام وقيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات ، وأنظمة تنسيق عضوي ، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف " .¹³

- تعريف علي محمد عبد الوهاب : " المؤسسة وحدة اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ الأهداف " .¹⁴

✚ **التعريف الإجرائي :** المؤسسة هي وحدة تتكون من مجموعة من الأفراد تجمع فيها وتنسق الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مشتركة .

¹² فريد زاعف ومحمد النجار : السياسات الإدارية وإستراتيجية الأعمال ، مؤسسة دار الكتب الكويت ، 1976 ، ص 145 .

¹³ ريتشارد هال : المنظمات ، هيكلها عملياتها ، مجرياتها ، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2001 ، ص ، ص : 83/82 .

¹⁴ علي محمد عبد الوهاب : إستراتيجيات التحفيز الفعال ، نحو أداء بشري متميز ، دار النشر والتوزيع الإسلامية ، مصر ، 2000 ، ص 18 .

❖ أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار موضوع الدراسة يعد من بين الخطوات التي تبدأ بها أي دراسة أو أي بحث علمي إذ لا يمكن الشروع في أي بحث، قبل تحديد وحصر إطاره العام عن طريق اختيار الموضوع .

واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جاء نتيجة مجموعة من الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية .

- الأسباب الموضوعية :

- تزايد الاهتمام بموضوع الاتصال التنظيمي والذي يعتبر ضرورة لا غنى عنه .
- معرفة معنى الاتصال التنظيمي والدور الذي يؤديه في التنسيق بين وحدات المؤسسة
- المكانة التي يلعبها الاتصال التنظيمي كونه يعد من أهم الركائز الأساسية في التنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة وديمومة استقرار أي مؤسسة .
- التعرف إذ ما كان من الضروري وجود اتصال تنظيمي في المؤسسة أو بإمكان هذه الأخيرة الاستغناء عنه .
- إضافة إلى ذلك قابلية هذا الموضوع للدراسة والبحث الميداني .
- قلة الدراسات التي تهتم بالاتصال التنظيمي- في حدود علم الباحثين و قدراتهم- داخل المؤسسات وأثره الكبير في التنسيق بين وحدات المؤسسة .

- الأسباب الذاتية :

- الرغبة الشخصية في إثراء معارفنا وزيادة الاطلاع على الموضوع الذي يشكل محور من محاور اهتماماتنا الشخصية .
- السعي إلى التخرج و نيل شهادة الماستر .
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا .

- تجاهل أثر الاتصال التنظيمي في المؤسسات وعدم الاهتمام به .
- بالإضافة الى اختيار الدراسة الميدانية " بوحدة الحماية المدنية بقصر الحيران " ، وكما هو معلوم بأنّ العلاقة بين الحماية المدنية والمحيط الاجتماعي هي علاقة قوية ، فلنا الشرف بأن نكون نحن الطلبة الجامعيين جزء من هذه العلاقة وأن نساهم فيها ، إلى جانب إعجابنا وتقديرنا للدور الفعال للحماية المدنية التي تسهر على خدمة الوطن و المواطن .

❖ أهمية الدراسة :

تستقي دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع نفسه فموضوع الاتصال التنظيمي وأثره في التنسيق بين وحدات المؤسسة يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في علوم الإعلام والاتصال والعلاقات العامة وغيرها من التخصصات ، إذ نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن الاتصال التنظيمي ونذكر بعض النقاط المهمة لدراستنا فيما يلي :

- توضيح أثر الاتصال التنظيمي في التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية فا هو بمثابة الصلة الواصلة بين مختلف الوحدات والهيكل الإدارية وهو ما يثبت فشل المؤسسات التي لا تنزل دور الاتصال التنظيمي منزلته المناسبة داخل هيكلها
- نجاح أي مؤسسة يتوقف على جدوى وفاعلية العملية الاتصالية بين مختلف وحداتها الإدارية .
- الاطلاع على واقع عملية الاتصال وما تعترضها من عقبات وعراقيل تحد من عملية التنسيق بين الهياكل الإدارية وبالتالي التأثير على الأداء العام للمؤسسة .
- إيجاد حلول لمشاكل التنسيق بين الاتصال التنظيمي وتنسيق بين وحدات المؤسسة ، داخل المؤسسة الخدمائية (وحدة الحماية المدنية) وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية ، وذلك لتحقيق اتصال تنظيمي جيد وفعال يساهم في تحسين أداء العاملين .

❖ أهداف الدراسة :

إنّ لكل دراسة أو بحث علمي أهداف يسعى للوصول إليها وتحقيقها ، ومنه وجب على كل باحث في أي مجال كان أن يسطر الخطوط العريضة لبحثه يضعها نصب عينيه في تحقيقها ، ومن هذا المنطلق حصرت أهداف دراستنا في النقاط التالية :

- 1) التعرف على مكانة الاتصال التنظيمي ضمن الهيكل التنظيمي لوحدات المؤسسة موضوع الدراسة وكيفية التنسيق بين الهياكل التنظيمية للإدارة .
- 2) محاولة تشخيص المعوقات التي تعرقل النشاط الاتصال التنظيمي والتي تحد من فاعليته في التنسيق ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- 3) إزالة الغموض وتوضيح الصورة وذلك بإبراز الأثر أو الدور الحقيقي للاتصال التنظيمي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- 4) التعرف على نقاط القوة والضعف لإستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة .
- 5) إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع .
- 6) تحليل وتقييم واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة .

❖ الدراسات السابقة :

● الدراسات المحلية :

- العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية الدراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف CPC عين السمارة قسنطينة، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2008، تدور إشكالية هذه الدراسة حول أهمية و فعالية الاتصال التنظيمي في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة وكيفية تحقيق الفعالية الاتصالية بين الإدارة و العمال، و على ضوء ما ذكر صاغ الباحث اشكاليته في التساؤل الرئيسي الآتي :

ما مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي ؟ و ما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها ؟

و لتحليل هذه الإشكالية صاغ الباحث فرضية عامة و ثلاث فرضيات فرعية كالاتي :

✓ الفرضية العامة :

تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق فعالية اتصالية

- الفرضية الفرعية الأولى :

فعالية الاتصال النازل تعمل علي نقل القرارات و التعليمات و الأوامر للعمال

- الفرضية الفرعية الثانية :

كلما كان أسلوب الاتصال فعالا كلما كانت الإدارة علي علم بآراء و اقتراحات و توجيهات العمال

- الفرضية الفرعية الثالثة :

الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلي تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي .

✓ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي علي طريقة المسح بالعينة و تمثلت عينة الدراسة في العينة العشوائية الطبقية لعدم تجانس مجتمع البحث و هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة ، و بما أن الأقسام و الدوائر التي أجريت بها الدراسة تحتوي علي 06 أقسام ارتأى الباحث إلي أخذ نسبة 10 % من كل قسم أي حوالي 100 مفردة .

و للإجابة علي تساؤلات الدراسة و لتحقيق صدق فرضيتها اعتمد الباحث على أدوات جمع البيانات الآتية :

1/ الملاحظة : وقد اعتمد الباحث علي الملاحظة البسيطة المباشرة و تجلي ذلك من خلال ملاحظة العمال و تحركاتهم داخل المؤسسة، وكذلك ملاحظة سلوك المبحوثين أثناء ملئ الاستمارات .

2/ المقابلة : و انقسمت إلي مرحلتين، المقابلة الأولى للالتقاء بالمسؤولين أما الثانية مقابلة العمال و رؤساء الأقسام

3/ الوثائق و السجلات : استعان الباحث بهذه الأداة للحصول علي البيانات و المعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال و مرتبهم الإدارية و توزيعهم علي المديریات و المصالح و الأقسام و الورشات و غيرها .

• وقد توصلت هذه الدراسة إلي النتائج الآتية:

- إن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية

- ضعف قنوات الاتصال النازل

- عدم سرعة وصول المعلومات و القرارات للعمال

- اكتشفت الدراسة علي أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة .

• الدراسات العربية :

- دراسة محمد علي محمد 1978 انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي ولقد اعتمد الباحث على ثلاثة أدوات لجمع البيانات وهي :

1/ الملاحظة المباشرة : وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم

2/ المقابلة الحرة : وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم .

3/ الاستمارة : استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال .

ولقد شملت دراسته خمس جوانب للاتصال وهي :

1 - بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور

2 - بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية

3 - مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال

4 - بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد

- بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط. ففي ما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد وضحت الدراسة أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وآخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة

داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر

- ولقد استخلص (محمد علي محمد) في دراسته، إلى أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال ، وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

• الدراسات الأجنبية :

- دراسة كاتز كوبي و " موريس " 1950 : بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت ، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر واقتناع .

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

تمهيد :

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في أي مؤسسة ، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع العملاء والاتصال مع الزملاء ، ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة وتنسيق بين مختلف وحداتها وتشكل المؤسسة حقلا جيدا لدراسة الاتصال ، فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما عند القيام ببحوث حول التنظيمات ، بحيث أن هذه الأخيرة تتحقق من خلال الوسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية ، بحيث يعتبر الاتصال التنظيمي في المؤسسة عملية أساسية وحيوية ومستمرة ، بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طول حياة المؤسسة ، وتبرز أهميتها في اتخاذ القرار ، فا الاتصال التنظيمي هو مجموعة من الإجراءات والمهام التي يتم إجراؤها لنقل أو تلقي المعلومات من خلال وسائل وأساليب وتقنيات مختلفة للتواصل الداخلي والخارجي من أجل تحقيق أهداف الشركة أو المؤسسة .

(1) تعريف الاتصال :

عرف مايكل ويسترون M.weestroun الاتصال بأنه : " الاتصال هو نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم " ، عرف انجل باركنسون (A . Parkinsson) " الاتصال هو عملية منظمة ومنطقية وعفوية أيضا تنطوي على إرسال و تحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى ، شريطة أن تكون البيانات و المعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من المستهدفين بها " ، كما عرف العلاق أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجموعة بغرض الإبلاغ ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف مسبق ، وكذلك " هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر أو آخرون " .¹⁵

"الاتصال عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية ، وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة " .¹⁶

تعريف د. القرني : سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بطريقة لغوية أو غير لغوية ، وله ثلاث عناصر (المرسل - الرسالة - المستقبل) .¹⁷

(2) تعريف الاتصال التنظيمي :

الاتصال في المجال الإداري أو الاتصال في المنظمات عموما ، يقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة ، صاعدة ، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين .¹⁸

¹⁵ بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة ، دار اليازوري ، ط11، الأردن - عمان ، 2009

¹⁶ شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية ، دار أسامة ، ط1، عمان ، 2009. ص 05

¹⁷ مرجع نفسه ، ص 07

¹⁸ فضيل دليو ، الاتصال : مفاهيمه - نظرياته - وسائله ، ط 2003 ، 1 دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 16 .

ومن جهته يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن " الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين " و هو إما اتصال رسميا (هابطا، صاعدا ، أفقيا) أو غير رسمي .

الاتصال التنظيمي : هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة ، وينحدر من السلطات وشارك في تسيير الأفراد ، وبمعنى على التأثير في دافعية الأفراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة ، تستعمل في الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية واللوائح الإعلانية.¹⁹

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المؤسسة .²⁰

✓ تعريف محمد فهمي العطروري " هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم" .

✓ تعريف محمد علي " إن الاتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة ، فالفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات،الوقائع،والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية " .²¹

✓ ويليام سكوت يعرف الاتصال التنظيمي " عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة " .²²

✓ عامر يس " هو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم " .²³

¹⁹ Alex muchelle (a), les science de l'information et de la communication, édition hachette paris, 2001 p67

²⁰ عيد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهوان ، عمان ، 1999 ، ص 221

²¹ الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12 ، دار هومه للنشر والتوزيع، ط 1 ، الجزائر، 2006، ص 54

²² خالد زعموم، الاتصال التنظيمي ، جامعة الشارقة ، 2009/2010.

✓ الاتصال التنظيمي هو عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات .²⁴

✓ يعرف كل من Redding و Sanborn الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة ، ويقرر Zelko و Dance أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية في المنظمات ، أما Le sikor يضيف للاتصال بعد ثالث هو : الاتصال الشخصي إضافة للبعدين الذين طرحهما كل من zelko و dance ، أما بالنسبة لـ Borman وزملاءه فيرون أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الشفهي بين الجماعات المترابطة والمتداخلة ، وعبر Green baum عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي باعتباره حقل يتضمن تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى .²⁵

(3) أنواع الاتصال التنظيمي :

أولاً : وفق اتجاه الرسالة :

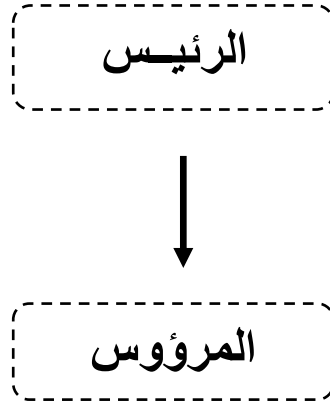
أ - الاتصال النازل :

و يتمثل هذا الشكل من الاتصال بأحد صورته باتجاهاته من أعلى إلى أسفل، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية ، و يعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصال مما يسوده من شلل رئاسي يتوجب على المدير عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح و الدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك و الحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من تعليمات .²⁶

²³ شريف الحموي ، مهارات الاتصال ، دار يافا العلمية ، ط 1 ، عمان ، 2007
²⁴ طيبش ميلود ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع، 2009/2010

²⁵ الخامسة رمضان ، الاتصال التنظيمي ، سنة ثالثة علاقات عامة ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013/2012

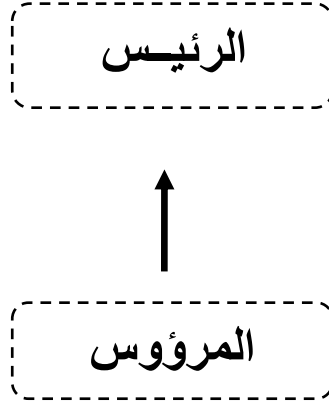
²⁶ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، ط 2008 ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ص 170 .



ب - الاتصال الصاعد :

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه ، والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن أن تكون معلومات عن العامل نفسه وأدائه و مشاكله و معلومات حول السياسات و الإجراءات التنظيمية و حول ما ينبغي القيام به و كيف يمكن أن يتم ذلك ، ولكن يمكن القول أن هناك عقبات جمة تواجه هذا النوع من الاتصال ، من هذه العقبات نذكر :

- بعد المسافة بين الإدارة و المستويات الدنيا في التنظيم .
- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى .
- اتجاهات و قيم الرئيس أو المشرف .
- المركز المتدني للمروءوسين .
- و يمكن التغلب على العقبات المذكورة :
- الأخذ بالعلم بوجود عقبات و حواجز أمام الاتصال الصاعد .
- إتباع الإدارة سياسة ثابتة و واضحة للاستماع للمروءوسين .
- اهتمام الإدارة بالعاملين و استعدادها لتسلم شكاويهم و حل مشكلاتهم .
- على المدير أن يتوخى العناية و الدقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات .



ج -الاتصال الأفقي :

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة ، و لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس و مروؤوس ، و ينطبق الاتصال الأفقي العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة بالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال و تسلسل الأوامر حسب نظرية أو نوع الاتصال الصاعد و الهابط إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المنشآت الحديثة المعقدة .

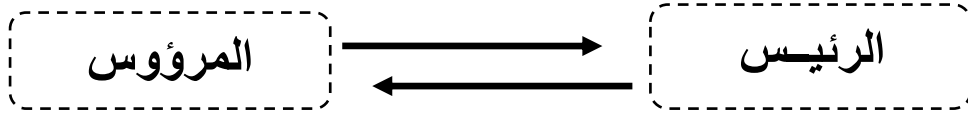
ولكن يمكن القول أن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه هذا النوع من الاتصال ، نذكر منها :

- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية من نفس المستوى داخل المنشأة .
- تحديد الأعضاء و زيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم و خارجه .
- يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات و الآراء .

ويمكن التخفيف من هذه العقبات من خلال :

- تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتها و التعامل معها كلجان دائمة .

- وضع بنیان تنظيمي واضح و تحديد واجبات و مسؤوليات كل فرد فيه .
- إقناع رئيس التنظيم لرؤساء الوحدات الإدارية للعمل بروح الفريق و محاولة فهم بعضهم بعض .²⁸



د - الاتصال المحوري :

يطلق عليه الاتصال القطري أو المائل ، و كلها تصب في معنى واحد و الذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق .²⁹

ثانيا : الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي :

أ - الاتصال الرسمي :

وهي عمليات و أساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر و رغبات و تعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى ، كما تنقل ردود فعل و مطالب و اقتراحات الكوادر الإدارية و الفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا .

ب - الاتصال غير الرسمي :

ويعتمد هذا النوع من الاتصال على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة و بين الأفراد في المؤسسة الواحدة ، و هي مكملة لدور الاتصالات الرسمية ، و لكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة و تستغل لأغراض شخصية ، لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي و غير الرسمي) .³⁰

²⁸ مرجع سابق ، ص 170 .

²⁹ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، 3 ، ص 244 .

³⁰ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص 169 .

4) أهمية الاتصال التنظيمي :

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال ، فالإتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها ، فهو محور كل العمليات رسمية كانت أم غير رسمية بحيث يترتب عليه :

- تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها و دراستها و اقتراح الحلول المناسبة لها .
- يؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الإتصال فعالا تتوافر فيه شروط الإتصال الناجح حيث التحديد و الوضوح في الأهداف و المعايير .
- يساعد في فهم أهداف و واجبات المؤسسة و تحقيق التعاون فيما بين العاملين .
- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء و المرؤوسين مع بعضهم البعض .³¹
- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات .
- بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة .
- حركية الجماعة والدافعية .
- التغيير التنظيمي .³²
- المساهمة في خلق و عي جماعي متوافق.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمؤسسي المؤسسة
- مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات .
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الإتصال التنظيمي عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار .
- توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم .
- المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة .³³

³¹ مرجع سابق ، ص 164 .

³² ناصر قاسمي ، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر ، 2011.ص15

³³ خالد زعموم، الإتصال التنظيمي ، جامعة الشارقة ، 2010/ 2009.

(5) وظائف الاتصال التنظيمي :

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما وأساسيا ، لابد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها وهي كما يلي :

- **أولا وظيفة الإنتاج :** مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها حيث يرى كيث ديفير " الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل " فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية .

- **ثانيا وظيفة الإبداع :** الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم ، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير ، ولهذه الوظيفة بعدين هما :

* تقديم الأفكار و الاقتراحات والمشاريع والمخططات .

* عملية تطبيق هذه الأفكار و المشاريع والمخططات ³⁴

- **ثالثا وظيفة الصيانة :**

- * حفظ الذات وما يتعلق بها
- * تغيير موقف الأفراد للفاعل الذي يحدث فيما بينهم
- * ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية و الإبداعية ³⁵

³⁴ الطاهر خرف الله.مرجع سبق ذكره.ص ص 57/54

³⁵ م. نفسه.ص ص 58/57

- رابعا وظيفة التبليغ : بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ، يمكن تبليغ : تقارير- تنفيذ - شرح خطوات عمل وقرارات الإدارة .

- خامسا وظيفة الإقناع : تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة ، إضافة إلى تبليغ الحقائق و المعلومات .

كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع ، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج ، فوظيفة الإقناع تحتاج إلى جو مناسب ومكان مناسب ، مما يجعل الإقناع والاقناع أوسع لترك انطباع أحسن .³⁶

• وظائف الاتصال التنظيمي حسب ترتيب سكوت و ميتشل :

1. الانفعالات (العواطف و المشاعر) : إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي ، حيث يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم و قناعاتهم للإدارة و لبعضهم بعض، كذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم و الصراع القائم بين الأفراد و الجماعات .

2. الدافعية : إن وظيفة الاتصال التنظيمي هي تحفيز و توجيه و رقابة و تقويم أداء أعضاء المنظمة ، كما أن جميع الأنشطة و الممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار أوامر و مكافأة السلوك و الأداء و التقويم و تحديد المهمات و تدريب المرؤوسين تتضمن جميعا القيام بعملية الاتصال .

3. المعلومات : يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، و على خلاف المشاعر و التأثير، يكون الاتصال هنا توجه تقني و يكون التركيز على

³⁶ طيبش ميلود. مرجع سبق ذكره.

كيفية معالجة المعلومات ، و طرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد و الجماعات و القرارات التنظيمية .

4. الرقابة : إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي (الهيكل التنظيمي) .

إن طبيعة الأعمال الروتينية و إجراءات العمل المقننة لها تتم عن طريق الاتصال الرسمي ، إذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات .³⁷

(6) أهداف الاتصال التنظيمي :

يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها :

- 1- تحقيق التنسيق بين أفعال تصرفات أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين .
- 2- المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.
- 3- اتخاذ القرارات : حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات .
- 4- التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الفاعلين على التعبير عن سعادتهم و أحزانهم و مخاوفهم و إبداء آرائهم في موقف ما .

³⁷ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص 164/165

- موجز لبعض الأهداف الأخرى للاتصال التنظيمي :
- يهدف الاتصال التنظيمي إلى التنسيق بين الأفعال والتصرفات .
- المشاركة في المعلومات .
- اتخاذ القرارات .
- البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة .
- تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل المشكلات .
- إشراك العاملين بكل ما يجري داخل المؤسسة .
- متابعة ومراقبة سير العمل .³⁸
- زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع وتخفيف التوتر .
- كذلك ربط المديریات والدوائر والأقسام مع بعضها البعض والتنسيق ووصول وتدفق المعلومات .³⁹

7) أساليب الاتصال التنظيمي :

تتم عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل ، و بالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار، و إحداث المشاركة في الفكر، و إحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال وهي كالتالي :

1 - الاتصال الكتابي : حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل و التقارير... الخ و حتى ينجح الاتصال الكتابي و يحقق أهدافه يجب أن يتصف بالبساطة و الوضوح و الدقة ، و يحقق أسلوب الاتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها :

- يمكن الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة .
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر .

³⁸ ناصر قاسمي.مرجع سبق ذكره.ص ص 17/16
³⁹ ثروت مشهور ، استراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة ، ط1، عمان ، 2010 ص ص 41/42

- يعطي وقتا كافيا للمتصل به للتأمل و التمحيص و الدقة محاولة الفهم .

لكن لا يخلو هذا الأسلوب من عيوب و سلبيات منها :

- أنه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة .

- أن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير إلى ردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة .

ويتخذ الأسلوب الكتابي وسائل متباينة أهمها الشكاوي و الاقتراحات و التقارير و المذكرات و الدوريات و المجالات الإحصائية .

2 - الاتصال الشفوي : و يتم هذا الأسلوب عن طريق نقل المعلومات بين المتصل و المستقبل شفويا ، أي عن طريق الكلام المنطوق و المسموع :

و هذا الأسلوب هو أكثر سهولة و أكثر إقناعا للمرسل إليه، و يستخدم في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح و تفسير و الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح و بطريقة فورية و مباشرة .

ويعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف أو سوء فهم، ويتحقق هذا الأسلوب في الاتصال بوسائل مختلفة أهمها ، المقابلات الشخصية بين المرسل و المرسل إليه ، و المكالمات الهاتفية و الندوات و المؤتمرات و اللقاءات و الاجتماعات الدورية أو الطارئة .

3 - الاتصال التصوري : ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، و يتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها : التلفزيون والفضائيات و الانترنت و السينما و الصور التي تنشر في الصحف و المجالات و الإعلانات و الملصقات .⁴⁰

⁴⁰ محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 2009 ، 1 ، ص 74/73

(8) معوقات الاتصال التنظيمي :

تواجه عملية الاتصال داخل التنظيم مجموعة من المعوقات التي تحد من فعاليتها ، لذا يجب الوقوف عليها لأجل التقليل منها وتداركها و هناك معوقات نفسية ، معوقات اجتماعية و ثقافية ، معوقات تنظيمية .

1 - المعوقات النفسية : وهي التي تتعلق بالعناصر الإنسانية المتمثلة في المرسل و المستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء ومن هذه المعوقات : تباين الإدراك ، الإدراك الانتقائي ، الانطواء ، اللغة ، الانفعالات ، الاختلافات الوراثية .

2 - معوقات اجتماعية وثقافية : ويرجع هذا النوع إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد و البيئة التي يعيش فيها الشخص سواء داخل التنظيم أو خارجه ، و يتضمن القيم والمعايير و المعتقدات ، و نذكر منها (التباعد الاجتماعي ، الاختلافات الثقافية) .

3 - المعوقات التنظيمية : يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة و انسياب السلطة و المسؤولية ، و خطوط الاتصال بين العاملين فيها وتبين مراكز اتخاذ القرارات و التخصصات المتوفرة وطبيعة العمل .

و نذكر من بين هذه المعوقات : صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي ، صعوبات انطلاقا من التخصص في العمل ، مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية .⁴¹

⁴¹ محمد يسري ، كامل مجد الغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، الأردن ، ط 3 ، 2004 ، ص

خلاصة الفصل

لقد ساعد تطور مفهوم الاتصال في المؤسسة إلى إعطاء دفعة قوية للمؤسسات الخدمائية ، حيث أصبح ينظر إلى عملية الاتصال بالمؤسسة على أنه أكثر من مجرد إيصال الأوامر وتلقي البيانات الخاصة بمتابعة ومراجعة تنفيذ الأعمال ، على أنه وسيلة هامة للتنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة ، من خلال هذا تبرز أهمية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات ، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السهل لكل عمليات التفاعل بين العاملين في المؤسسة بما يساعد على التنسيق بين كل الوحدات الإدارية .

الفصل الثالث

حول المؤسسة

تمهيد :

تحتل المؤسسات أهمية كبيرة في المجتمع ، ونظرا للتطورات التي تواجها المؤسسات في مختلف المجالات التعليمية ، والاقتصادية ، والاجتماعية وغيرها يتوجب علينا فهم طبيعة وآلية العمل في المؤسسات ومعرفة أجزائها والعلاقات الرابطة بين أركانها المختلفة ، وقدرتها على مواكبة تغيرات المجتمع والتأقلم مع الحالات الجديدة ، وفي ما يلي سنوضح مفهوم المؤسسة وتصنيفاتها وأجزائها المختلفة وكل ما يرتبط بها .

(1) تعريف المؤسسة :

من غير الممكن أن نضبط تعريفا جامعاً لمفهوم المؤسسة نظراً لتعدد التوجهات و المدارس الفكرية في هذا المنحى حيث أن مفهومها يتميز بالشمولية و تعدد الزوايا النظر و التوقف عند أي جانب من الجوانب يكون حسب الأهمية و الغرض من استعمالها .

لهذا نحاول أن نسرّد بعض منها سواء ما تعلق بالغاية أو بالشكل أو حتى بالموضوع ، فالمؤسسة تهدف من زاوية بتحقيق الأرباح حيث يعتبرها البعض مكسب للرزق ، و قد تراها بعض الأطراف مصدر لازدياد ثروة الأمم ، و من خلال هذا المنظور تتعدد التعاريف حول المؤسسة و نذكر منها ما يلي :

- المؤسسة هي جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر تكون مادية و معنوية تستثمر من طرف ، مجموعة من الأشخاص ، بغرض الوصول الى إشباع هدف اقتصادي و اجتماعي .⁴²

- تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعاً ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية ، المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني .⁴³

- **تعريف ريتشارد هال :** هي تجمع له حدود واضحة نسبياً ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة الاتصالات وأنظمة تنسيق عضوي ، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف ، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى مستوى المؤسسة نفسها وعلى المجتمع .⁴⁴

⁴² عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2000 ، - ص 2 .

⁴³ ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى ، دار العجبية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص 11 .

⁴⁴ ريتشارد هال : المنظمات ، هياكلها عملياتها ومجرباتها ، ترجمة : سعيد بن حامد الهاجري ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2001 ، الصفحة ، 82 / 83 .

- **تعريف حسن الحكاك** : المؤسسة هي وحدة اجتماعية أو اقتصادية تقام بطريقة مقصودة في مكان محدد يضم مجموعة من الأفراد والموارد والطاقات والآلات وأسلوب أو أكثر من تنظيم يجدها بطريقة بيروقراطية من أجل تحقيق أهداف مرحلية وعامة وتتخذ طابعا بنائيا يلاءم تحقيق تلك الأهداف .⁴⁵

- **تعريف شين** : " هي عبارة عن تنسيق عقلاني للنشاط يقوم به عدد من أشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام تقسيم العمل وهيكل السلطة " .⁴⁶

- المؤسسة في النصوص الأمريكية هي تعاقد أو اتفاق شخصين أو أكثر على هدف مشترك .⁴⁷

- **تعريف أكرم العدلوني** : هي نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيق عقلاني بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية .⁴⁸

- **تعريف الطاهر اجعيم** : هي نسق اجتماعي يتكون من مجموعة كبيرة نسبيا من الأشخاص يتفاعل مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام عمل متخصص يخضع لنظام من السلطة الإدارية والقانونية أنشئ بطريقه مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة وفي إطار شروط معينة تقتضيها طبيعة نشاط المؤسسة ومحيطها الخارجي والتي تقدم خدمات أو تنتج سلعا أو قيما اجتماعية وثقافية تؤثر بها على الأفراد والجماعات ضمن المحيط العام والداخلي لهذه المؤسسة .⁴⁹

⁴⁵ حسن الحكاك : نظرية المنظمة ، دار النهضة للطباعة والنشر ، ط 2 ، بيروت ، 1975 ، ص 20 .
⁴⁶ صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص

55 .

⁴⁷ علي عبد الحميد عبده : الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، مطبعة سامي أمين ، مصر ، 1974 ، ص 143 .

⁴⁸ محمد أكرم العدلوني : العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، شركة الإبداع الخليجي ، لبنان 2002 ، ص 14 .

⁴⁹ الطاهر اجعيم : واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية ، جامعة منتوري وياجي مختار نموذجا ، رسالة دكتوراه ، إشراف فضيل دليو ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005 / 2006 ، غير منشوره ، ص 20

الملاحظ لهذه التعاريف العديدة لمفهوم المؤسسة نجد أنها في بعض الأحيان تحمل تباين في ما بينها وفي أحيان أخرى تحمل قواسم مشتركة وانطلاقاً من هذه التعاريف فإن المؤسسة هي وحدة اجتماعية مستقلة أنشئت بطريقة مقصودة تتكون من مجموعة من الأفراد يعملون في إطار نسق تنظيمي تعاوني وتحت رعاية ورقابة إدارة وصية بغية تحقيق أهداف مسطرة .

(2) تصنيف المؤسسات :

تأخذ المؤسسات أشكالاً مختلفة ومتعددة ، وفقاً لمعايير محددة، نحاول اختصارها في ما يلي:

1 تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني :

1.1 المؤسسات الفردية : وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة ويمكن لهذا الشخص الذي يؤسس هذه المؤسسة أن يورثها أو يشتريها من الغير ويقوم بنفس الوقت بتقديم رأس المال من جهة أخرى ، وهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال الشركة ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالاً تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية ، تجارية ، أو فنادق الخ وغالباً لا يكون عدد العاملين فيها مرتفعاً .⁵⁰

2.1 المؤسسات الجماعية (الشركات) : وتعرف الشركة بأنها عبءة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر ، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من العمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة ، وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما :

⁵⁰ ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص 55 .

- شركات الأشخاص : كـشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة وهي شركات سهلة التكوين تحتاج إلى عقد شركائه ويتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك ، وهدف هذه المؤسسة وكيفية توزيع الأرباح ، بحيث يكون للشركاء في هذه المساهمة مسؤولية لكل مشترك وقد تكون مسؤولية غير تضامنية كالشركات ذات المسؤولية المحدودة SARL

- شركات الأموال : هي على شكل مؤسسات مالية ومصرفية تسمح للعديد من الأفراد أن يستثمروا أموالهم فيها كـشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة ؛ وقد تكون شركة متكونة من مساهمات مجموعة من الأشخاص يطلق عليها شركة المساهمة SPA .⁵¹

2 تصنيف المؤسسة حسب معيار طبيعة الملكية :

وينقسم هذا التصنيف إلى نوعين :

1.2 المؤسسات الخاصة : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات أشخاص ، شركة أموال) ...

2.2 المؤسسات المختلطة : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص .

3.2 المؤسسات العمومية : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما يشاؤون ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العمومية مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة ، وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح (فربما تربح وربما تخسر أيضا) وإنما تعمل من أجل تحقيق نصيبها المحدد في الخطة

⁵¹ عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ط 6 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 ، ص 27 .

الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح ، فالربح في المؤسسات العامة لا يكون دائما هدفا بحد ذاته .⁵²

3 تصنيف المؤسسة حسب معيار طبيعة النشاط الاقتصادي :

يمكن تصنيف هذه المؤسسات تبعا لمعايير إقتصادية معينة ، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وهي عموما مؤسسات متخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية ووسائل الإنتاج وتتميز بالضخامة والتفرع وتعرف بالمؤسسات الإستراتيجية منها :

1.3 المؤسسات الصناعية : وتنقسم بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى :

أ/ مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستخراجية : كمؤسسات الحديد الصلب ، مؤسسات الهيدروكربونات ... الخ .

ب/ مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة : كمؤسسات الغزل والنسيج ، مؤسسات الجلود .. الخ

2.3 المؤسسات الفلاحية : وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج وهم : الإنتاج النباتي ، الإنتاج الحيواني ، والإنتاج السمكي .

3.3 المؤسسات التجارية : وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسة التجزئة .

4.3 المؤسسات المالية : وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعية ... الخ .

5.3 مؤسسات الخدمات : وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل ، مؤسسات البريد والمواصلات ، المؤسسات الجامعية ، مؤسسات الأبحاث العلمية ... الخ⁵³

⁵² المرجع نفسه : ص 29 .

⁵³ المرجع نفسه : ص 31/30 .

3) أجزاء المؤسسة و مستوياتها :**1- أجزاء المؤسسة :**

إن مكونات نظام معين هي عناصر متفاعلة فيما بينها ، و هي بدورها يمكن أن تعتبر كأنظمة فرعية متأثرة فيما بينها ، و تقسيم النظام الكلي إلى أنظمة متفرعة عنه قد تصل إلى أجزاء ابتدائية بالنسبة له أو وحدات أساسية له حسب الأعمال الملحقة بكل جزء و لهذا يمكن أن نعتبر أن الوسائل المستعملة و الأعمال و الوظائف و الأشخاص كأنظمة فرعية في المؤسسة إلا أن التقسيم يجب أن يكون حسب طبيعة التحليل و طبقاً للحاجة إلى ذلك مع مراعاة أن الأنظمة الفرعية يجب أن تتعامل فيما بينها و يشترك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق هدفه و بالتالي أهداف النظام العام في المؤسسة .

و الأنظمة الفرعية تضم ضمن حقل من العلاقات بواسطة الأهداف الأفقية و العمودية التي تحدد حسب ضرورة الانسجام و تتمثل الأهداف الأفقية في كل من الأهداف الإنتاجية ، و المالية و أهداف البيع و الأهداف الخاصة بالموارد البشرية و قد تسمى بأهداف التأطير .

أما الأهداف العمودية فتتمثل في أهداف البرامج أو عند توزيع أحد منها بتوزيع إلى أهداف خاصة بالأنظمة الفرعية لمستويات مختلفة ضمن علاقة هرمية ، و هذان النوعان من الأهداف (أفقية و عمودية)، هما اللذان يحددان مجموعة من العلاقات بين الأنظمة الفرعية و الأجزاء المكونة للنظام الكلي .⁵⁴

2- مستويات المؤسسة :

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع إليها و حسب الأهداف ويمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية كالآتي :

⁵⁴ ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص 49/48

• المستوى الأول : مستوى الاستغلال

دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير و في إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق و يصح الانحرافات المؤقتة و يعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية و التجارية التي يقوم بمراقبتها .

• المستوى الثاني : مستوى التسيير

دوره يتمثل في التسيير و تحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال و التي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ و عند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط الاستغلال و أن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها بتدخل نظام التسيير .

• المستوى الثالث : مستوى الإدارة

في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل ، تغيير الهياكل ، اتخاذ القرارات ، الاستثمار ، و من جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك .

• المستوى الرابع : مستوى التحول

و هو أعلى مستوى و يعمل على الربط بين المؤسسة و محيطها و يستقر فيه حتى وجود المؤسسة و تحولاتها الأساسية (اندماج ، احتواء ، تطور ، توسع) وهذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذرياً عند الحاجة .⁵⁵

⁵⁵ ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص 57/54

4) وظائف المؤسسة :**1- وظيفة التخطيط :**

التخطيط يعتبر الخطوة الأولى والأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية والتي تسبق عملية التنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة ... ، حيث تحدد إدارة المؤسسة المهام التي تريد القيام بها وكيف ومتى وأين ، وما هي الموارد اللازمة لإنجاز العمل ، فعملية التخطيط تقوم على وضع السياسات العامة وتضع الأهداف التي ترغب المؤسسة بإنجازها خلال مدة محددة من الزمن ، وذلك مع مراعاة العوامل المستقبلية المحتمل حدوثها ، كما أن الإدارة العليا تظل حريصة على تطبيق هذه الخطة وذلك من خلال توجيه العاملين لتنفيذ الخطة الموضوعية .

إن أي إدارة ناجحة تسعى للنمو وتجاهد للنجاح لا بد لها أن تولي جل اهتمامها لعملية التخطيط ، وعلى النظير من ذلك إن الإدارة الفاشلة لا تستطيع تحديد أهدافها ولا حتى الوصول لها ، فإذ لا يمكن الاستغناء عن التخطيط سواء على مستوى المؤسسات وعلى مستوى الأفراد ، يعرف التخطيط على أنه مرحلة التفكير الذهني المنظم في الأهداف المتوقع تنفيذها وذلك بمراعاة الموارد المتاحة من أجل تحقيق أكبر منفعة بأقل تكلفة متوقعة مع ربط كل هدف بمدة زمنية لتنفيذه ..

لقد وردت تعريفات كثيرة من العلماء حول تعريف التخطيط وجميع هذه التعريفات أجمعت على أنه هو الذي يحدد الأهداف المراد تحقيقها في المستقبل وهنا نسرد بعض التعريفات ومنها :

- يعرفه Warn : أنه عملية صنع القرارات بشأن المستقبل .
- يعرفه Himman scoot : أنه عملية جمع المعلومات وتحديد الأهداف والسياسات التي يجب أن يتبعها المشروع .
- يعرفه كونتز : هو التقرير المقدم لما يجب عمله : وكيف يجب عمله ؟ ومتى ومن ؟ ويغطي الفجوة بينما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه .

والتخطيط وتلك العملية التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وكيفية الوصول الى هذه الأهداف ومتى وأين يتم تحقيق هذه الأهداف .⁵⁶

- يعرف دروين التخطيط بأنه وسيلة لإدارة الاقتصاد القومي عن طريق سلطة اقتصادية مركزية تكون مهمتها وتوجيه مشروعات والأفراد في مجال الإنتاج والأسعار وتصبح إدارة المشروع مسؤولة أمام هذه السلطة بدلا من أقلية صغيرة من حملة الأسهم .

وهو الاستثمار الأمثل والتوجيه السليم للموارد البشرية والمادية لتحقيق أقصى حد من الأهداف المرسومة سواء كان اقتصادية أو اجتماعية من خلال استخدام الوسائل والأساليب العلمية لضمان تحقيق هذا الهدف ونجاح الخطة ولا يقتصر التخطيط

على مستوى الدولة فقط فا الفرد يخطط والمؤسسة تخطط والمشروع يخطط فان التخطيط يمتاز بالاستمرار والتجديد والشمولية لمختلف النشاطات مما يتطلب أن تكون أهداف الخطة متناسقة وأكثر فاعلية في تحقيق اكبر نتيجة .⁵⁷

وللتخطيط أهمية كبيرة تتجلى في :

- توفير الوقت والجهد .
- زيادة مكاسب وأرباح المؤسسات .
- يحدد ويوضح أهداف المؤسسة لكل العاملين فيها .
- يجنب المؤسسة من الوقوع في عنصر المفاجأة أو الأمور الغير متوقعة .
- يساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية .
- يقلل من اتخاذ القرارات العشوائية والشخصية (الذاتية) .⁵⁸

⁵⁶ عقيل جاسم عبد الله ، التخطيط الاقتصادي ، دار مجدلاوي للنشر ، الأردن 1999 ، ص 26 .

⁵⁷ إبراهيم طلعت ، إستراتيجيات التخطيط ، دار الكتاب الحديث ، 2009 ، ص 69 .

⁵⁸ موسى يوسف حميس ، مدخل الى التخطيط ، دار الشروق ، الأردن ، 1999 ، ص 23 .

2- وظيفة التنظيم :

يمثل التنظيم الوظيفة التسييرية الثانية التي تأتي بعد التخطيط لكون أن وظيفة التخطيط ينتج عنها القرار الأمثل أو ما يعرف بخطة المؤسسة المتمثلة في تقرير أو بيان بأنواع الوسائل ومختلف التصرفات المتبعة من طرف المسيرين للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها ، فبعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة القيام بتنفيذها ولتسهيل هذه العملية تقوم المؤسسة بتصميم مجموعات عمل ، أقسام وإدارات تعمل بشكل متناسق فيما بينها وذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المسيرين ، وتحديد السلطة اللازمة والضرورية لهم ، بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه .

يرجع أصل كلمة (Organization) إلى اللغة التنظيم اللاتينية والتي تعني الأداة التي يتم بواسطتها انجاز الأعمال ، أما في الأدب الإداري فيستعمل للدلالة على ثلاثة معاني وهي : نظم ، منظمة ، عملية .⁵⁹

- **نظم (Organizing) :** هي مهارة وعلم يمتلكها المدير تمكنه من تنفيذ جزء من العملية الإدارية .

- **منظمة (Organization) :** هو إطار أو بناء مؤسسي يضم كافة الموارد والطاقات البشرية والمادية في شكل هياكل واختصاصات تنظيمية ووظيفية محددة وفقا لأنظمة وقواعد معلومة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف .

- **عملية أو وظيفة :** فالتنظيم وظيفة في العملية الإدارية ، يشتمل على مجموعة أنشطة وعمليات تمارس من طرف المدير، تعمل على جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الهدف العام .

وللتنظيم أهمية كبيرة مجال المؤسسات والتي أهمها :

⁵⁹ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (الإسكندرية ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 73 .

- تحقيق التعاون والانسجام بين مجموعة الأفراد العاملين من خلال تجميع وتنسيق الجهود الفردية ، وتعظيم الاستفادة من نتائج التفاعل بين أفراد مجموعة العمل .
- تحديد العلاقات بين الموظفين في المؤسسة مما يساعد كل فرد على معرفة موقعه الإداري وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل .
- تمكين المؤسسة من التعامل مع التنوع في الموارد البشرية والاستفادة من كل فرد في المؤسسة على اختلاف سلوكه وشخصيته ودوافعه .
- تصنيف العمل وتوزيعه بحسب أهمية نشاطاته وأهدافه .
- تقدير احتياجات الوحدات الإدارية دون مبالغة ، وبحسب أهمية الأدوار الإنتاجية الملقاة على عاتق كل منها .
- القضاء على الازدواجية والتضارب في العمل من خلال تجزئة الأهداف وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام حسب التخصصات .⁶⁰

3- وظيفة التوجيه :

التوجيه هو مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية ، فيجدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبيئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل ، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولاً عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه ، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته .⁶¹

⁶⁰ عبد الله عزة بركات، علي عباس، مدخل إلى علم الإدارة ، عمان: دار النظم للنشر ، 2000 ، ص 126/127 .
⁶¹ سعد جلال ، التوجيه النفسي والتربوي والمهني مع مقدمة عن التربية للاستثمار ، القاهرة : دار الفكر العربي، 1992 ، ط2 ، ص 85 .

- تعريف حامد عبد السلام زهران : " هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي شخصيته ،جسيميا،عقليا اجتماعيا،انفعاليا ويفهم خبراته ويحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة .⁶²

وللتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المؤسسة وهذه الأدوات هي :

- إصدار القرارات .

- وجود القيادة الكفاءة .

- الاتصال .

- الدافعية .

- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة .

4- وظيفة الرقابة :

الرقابة هي إحدى وظائف الإدارة ومن خلالها يتم جمع المعلومات اللازمة لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب أو المخطط له ، فإن كان هناك اختلاف بينها يتم عمل التغذية العكسية بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير الأداء أو تحسينه ومحاولة إيصاله للمستوى المطلوب وهناك فرق بين المراقبة التي تعتبر جزء من عملية الرقابة وبين الرقابة نفسها ، فالرقابة تبدأ بعملية المراقبة التي تختص بالتجميع المنتظم

للبينات المحسوبة و إعداد التقارير عن الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة للمشروع ، ثم تأتي بعد ذلك عملية الرقابة التي تقوم بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقا ثم القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء ، تعد الرقابة في المفهوم الحديث للإدارة هي الوسيلة التي تمكن المخطط من التأكد من تحقيق أهدافه ، وكذلك فإن التخطيط هو الذي

⁶² حامد عبد السلام زهران ، التوجيه والإرشاد ، عالم الكتب ، ط 3 ، ص 386

يحدد الأهداف والمعايير التي تعد الخطوة الأولى في عملية الرقابة ، وعلى ذلك فإن التخطيط والرقابة متكاملان ولا يمكن وضع حدود فاصلة وواضحة بينهما ...⁶³

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة انجازها عن طريق التقويم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم ويرى تمسون أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط ، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوءها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا ، أم شكلا بدون أساس .

5) أهداف المؤسسة :

1/ الأهداف الاقتصادية :

- تحقيق الربح : لا يمكن أن تنشأ مؤسسة بدون تحقيق ولو الحد الأدنى من الربح التي يعطيها إمكانية رفع رأسمالها أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي للحفاظ على مستوى معين من نشاطها واستعمال الربح المحقق لتسديد الديون أو مؤونات لتغطية خسائرها أو أعباء مفاجئة لذا فيعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لضمان سير المؤسسة الاقتصادية .

- تحقيق متطلبات المجتمع : إن تحقيق المؤسسة لنتائجها تمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها وتغطية تكاليفها ، وعند القيام بعملية البيع وهي تغطي الطلبات المجتمع الموجودة بها على جميع المستويات فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع وتحقيق الربح حيث يعتبر في الأول وسيلة استمرار نشاطها وتوسيعها من أجل تلبية حاجات متجددة .

⁶³ خير الدين ، موسى أحمد ، إدارة المشاريع المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2012 م ، ص 255 .

12 الأهداف الاجتماعية :

- الأجور : إن الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل أداءه يعتبر حقا مضمونا قانونا وشرعا إلا أن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وغالبا ما تحدد القوانين من طرف الدولة تضمن للعمال مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه وهذا ما يسمى " بالأجر الأدنى المضمون "
- تحسين مستوى معيشة العمال : إن التطور الثقافي والتكنولوجي السريع يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعمال من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى .
- التأثير على العادات الاستهلاكية : تقوم مؤسسات بتقديم منتجات جديدة واستعمال الإشهار والدعاية للتأثير على أذواق المستهلكين سواء المنتجات قديمة أو منتجات غير موجودة في السابق وهذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات استهلاكية غير صالحة أحيانا إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسة مثلا " التبغ "
- تجهيز العمال وتأمينهم : تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وتوفير مساكن وتعاونيات استهلاكية ومطامح لتوجيه جهودهم " العمال " نحو هدف المؤسسة .

13 الأهداف الثقافية والرياضية :

- توفير وسائل الترفيه : وذلك بتوفيرها كالكتب والقيام بالرحلات والأنشطة إلى غير ذلك من النشاطات لصالح العمال وأبنائهم وهو ما يؤثر على الجانب الفكري للعمال
- تكوين العمال : إن التطور السريع الذي شهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها يستدعي المؤسسة تدريب عمالها الجدد للتعود والتمكن من استيعاب هذه التكنولوجيا بالإضافة إلى استمرار تكوين العمال القدامى الذين يجدون أنفسهم أمام الآلات لا يستطيعون تشغيلها، وكذا تكوينهم على أساليب الإنتاج والتوزيع الحديثة وهو ما ينعكس على الاستعمال العقلاني للموارد داخل المؤسسة وينسجم مع السياسة الاقتصادية والاجتماعية للبلد.

وهناك الكثير من المؤسسات التي تهتم بالجانب الرياضي لتخصيص وقت معين ومحدد لهذا النشاط مثل ما نجد في المؤسسات اليابانية وهذا له دور تحفيز وتجديد النشاط لدى العمال حتى يخرج من الروتين والملل الذي يسببه أحيانا المال .

4/ أهداف التكنولوجيا :

- البحث والتنمية : هناك مؤسسة كثيرة تخصص نسبة هامة من الأرباح لتطوير وسائل وطرق الإنتاج بطريقة علمية نظرا للمنافسة الالكترونية السائدة بين المؤسسات بغرض رفع المردودية وتحسين العمل .

6) أنواع المؤسسات :

تنقسم المؤسسات العمومية إلى الأنواع التالية :

1- المؤسسات الإدارية : تلك المرافق العامة التي تمارس نشاطا إداريا ، تتمتع بالشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري و تخضع لقواعد القانون العام مثل : الجامعات والمعاهد

3- المؤسسات الاقتصادية : (الصناعية والتجارية) هي من أشخاص القانون العام وتدبر مرفقا عموميا صناعيا أو تجاريا يهدف تحقيق المصلحة العامة ، لكنها تخضع للقانون الخاص أكثر من قواعد القانون العام وذلك لحاجتها لأساليب الإدارة الخاصة كما أن نشاطها يدار بنفس شروط المقاوله الخاصة .

4- المؤسسات العمومية الاجتماعية : تلك المرافق العامة التي تتولى تقديم الخدمات الاجتماعية للمنتفعين بها وتتمتع بالشخصية المعنوية وتستخدم في ممارسة نشاطها وسائل القانونين العام والخاص معا كل في حدود معينة مثل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ، الصندوق الوطني للتقاعد .

5- المؤسسات العمومية المهنية : هي تلك المرافق العامة المتمتعة بالشخصية المعنوية والتي يكون موضوع نشاطها توجيه ورقابة النشاط المهني من طرف هيئات مهنية ومنتمية للمهنة وتتمتع هذه المؤسسات بامتيازات السلطة العامة مثل : التجارة والصناعة ، غرف الصناعة التقليدية .⁶⁴

(7) خصائص المؤسسة :

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعا مادية ، هذا ما جعل كل المؤسسة حسب مجالها تتميز بمجموعة من الخصائص عن الأخرى .

1- خصائص المؤسسة الخدمية :

- تقوم المؤسسات الخدمية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية و غير المادية إلى مخرجات غير ملموسة، ولكنها محسوسة في صورة خبرات و تجارب يمر بها زبائن المؤسسة ، و قد ترتبط هذه المخرجات بكيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة ، إلا أن هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية فخدمة التعليم مثلا تستلزم وجود مباني تعليمية ، كتب و أوراق إلا أنها في حد ذاتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا و خبرات تعليم لا يمكن تحديد أبعادها ماديا .

- كما تتميز المؤسسة الخدمية بان زبائنها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها حيث يتعذر على هذه المؤسسات تنميط مخرجاتها فهي دائما متغيرة حسب ما يطلبه كل زبون أو كل مجموعة زبائن .

⁶⁴ ملكة الصروح : " نظرية المرافق العامة الكبرى دراسة مقارنة " ، الطبعة الثانية، 1992، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء .

- بعض المؤسسات الخدمية تعارض فكرة التسويق لأنها تعتبر أن بعض التطبيقات التسويقية للسلع لا تتوافق مع طبيعة مهنتها كالمهن القانونية والطبية والتعليمية كما أن هؤلاء يعتبرون أنفسهم منتجين ومقدمين خدمات ليسوا مسوقين لها .
- تتميز المؤسسات الخدمية بحاجتها المستمرة الى معلومات صحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حيث تستطيع التخطيط لأنشطتها بسبب الطبيعة الغير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات ولا تحتاج الى عملية إقناع الزبون بسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد .⁶⁵

2- خصائص المؤسسات العمومية الخدمية :

- ✓ **كبر الحجم :** وذلك لتحقيق أرباح ح و وفرة في حجم الإنتاج الخدمي ، و لا يتحقق هذا إذا كانت المؤسسة ضخمة .⁶⁶
- ✓ **تقديم الخدمات :** تتولى غالبية المؤسسات العمومية الخدمية تقديم الخدمات مثل النقل ، الصحة والتعليم .⁶⁷
- ✓ **بيئة المؤسسات العمومية الخدمية :** لا يمكن للمؤسسات العمومية الخدمية من المنظور النظامي أن تعيش منعزلة عن محيطها و يشمل هذا المحيط :
 - المحيط السياسي : و هذا يتماشى مع طبيعة الدولة و نظام الحكم السائد .
 - البيئة الاجتماعية : و هذا من مهام الدولة حيث أنها تأخذ على عاتقها إشباع الحاجات الاجتماعية ، فهي تستعمل المؤسسات العمومية الخدمية باستغلال مواردها المالية و البشرية من أجل تحقيق تنمية ايجابية لرفع المستوى المعيشي و الصحي و الثقافي .
 - البيئة الاقتصادية : فتسيير المؤسسة الخدمية يختلف باختلاف النظام الاقتصادي السائد في البلد .⁶⁸

⁶⁵ سعيد محمد المصري : إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002 ، ص 29/28 .

⁶⁶ عمر صخري : مرجع سابق ذكره ، ص 29 .

⁶⁷ عثمان احادان : مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد و المواصلات، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر ، 1994 ، ص 31

⁶⁸ مرجع سابق ، ص 44 .

❖ بطاقة فنية حول المديرية العامة للحماية المدنية :

تمهيد :

الحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات ، تحت وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية وان طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية والنمو الديموغرافي في الوطن ، وتتمتع بتنظيم إداري (تقني وعملي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة بها .

نشأة الحماية المدنية بالجزائر :

تحولت الحماية المدنية إلى مديرية بمقتضى المرسوم التنفيذي 54/92 المؤرخ في 12 فيفري 1992 ، المتعلق بتنظيم وسير المصالح الخارجية للحماية المدنية والإسعاف للولايات إلى مديريات الحماية المدنية على المستوى الوطني، حيث نصت المادة الثانية منه على تنظيم المديرية إلى ثلاث مصالح رئيسية على النحو التالي :

1 - مصلحة الوقاية .

2 - مصلحة الحماية والإمداد.

3 - مصلحة الحماية العامة.

▪ ومن بين مهامها الأساسية :

- الوقاية والتدخلات أثناء الكوارث الطبيعية والتكنولوجية .

- حراسة الشواطئ والمصطافين .

- نقل الجرحى والمرضى .

- تقديم الإسعافات في الحوادث المنزلية .

- البحث عن التائهيين في الصحراء .
- الإنقاذ والإسعافات في مختلف المخاطر
- إخماد الحرائق بمختلف أنواعها.
- إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الأخطار .
- القيام بحملات التحسيس والتوعية من مختلف الأخطار .
- التغطية الأمنية في نقل المواد الخطيرة .
- ولقد عرفت الحماية المدنية مراحل تطور مختلفة منذ الاستقلال وهذا لمسيرة التطورات الاقتصادية والاجتماعية في الوطن .
- ✓ 1994/1962 : تم إنشاء المصلحة الوطنية للحماية المدنية على مستوى وزارة الداخلية .
- ✓ 1962 : تم تطاير مصالح الحماية المدنية .
- وفي سنة 1976 ، تحولت من مصلحة وطنية إلى مديرية عامة للحماية المدنية ، وفي سنة 1991 تم إعادة هيكلتها بحيث عرفت تنظيم جديد عن طريق تحديد صلاحيتها وتدعيم مصالحها وتأطير مهمة الوقاية والتكوين والتخطيط العملي وتدعيم عملية التفتيش والمراقبة و إعداد دراسات تتماشى مع التطور العصري .

(1) أهم خدمات الحماية المدنية :

يتأسس المديرية العامة مدير عامّ ويساعده ثلاثة مديرين للدراسات وتتمتع المديرية العامة بالاستقلال المالي وتشكل الإدارة المركزية للحماية المدنية من :

1/ مديرية الوقاية : تتشكل من ثلاثة مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للدراسات والتنظيم .

- المديرية الفرعية للأخطار الكبرى .

- المديرية الفرعية للإحصاء والإعلام .

2/ مديرية تنظيم وتنسيق الإسعافات : تتشكل من أربعة مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للتخطيط العملي .

- المديرية الفرعية للعمليات .

- المديرية الفرعية للإسعاف الطبي .

- المديرية الفرعية للاتصالات والربط العملي .

3/ مديرية الإمداد والمنشآت : تتشكل من ثلاثة مديريات فرعية هي :

- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة .

- المديرية الفرعية للمنشآت .

- المديرية الفرعية للتجهيز والإمداد .

4/ مديرية الموظفين والتكوين : تتشكل من ثلاثة مديريات فرعية هي :

- المديرية الفرعية للموظفين .

- المديرية الفرعية للنشاط الاجتماعي .

- المديرية الفرعية للتكوين .

✓ وتتشكل كل مديرية فرعية من مكتبين إلى أربعة مكاتب على الأكثر .

تنظم المديرية العامة مفتشية عامة للمصالح بها مهمة التفتيش والرقابة لمختلف مصالح

الحماية المدنية ويساعد المفتش العام لأداء مهامه ثلاثة مفتشين .

- وحتى تقوم الحماية المدنية بالمهام المنوطة بها على المستوى المحلي ، تم إنشاء على مستوى كل ولاية مديرية ولائية للحماية المدنية ، ويعد جهاز الحماية المدنية على المستوى المحلي من بين الأجهزة التنفيذية للولاية .

✓ وتتكون كل مديرية للحماية المدنية على مستوى الولاية من ثلاثة مصالح إدارية

هي :

- مصلحة الوقاية .

- مصلحة الحماية العامة .

- مصلحة الإدارة والإمداد .

✓ وتنظم عمل للمصالح المحلية يسمح بالتكفل الفعلي والنوعي للمهام المنوطة بالحماية المدنية .

وللقيام بمهامها من الجانب العملي تحتوي مديرية الحماية المدنية للولاية على وحدات عملية للحماية المدنية هي :

- الوحدة الرئيسية للحماية المدنية .

- الوحدة الثانوية للحماية المدنية .

- وحدة القطاع للحماية المدنية .

- المركز المتقدم للحماية المدنية .

✓ هذه الوحدات مجهزة بمختلف عتاد التدخل الجماعي والفردى ومزودة بالوسائل البشرية اللازمة للقيام بمهامها .

و للتنسيق العملي ومتابعة العمليات عبر التراب الوطني ، تتوفر المديرية للحماية المدنية على مركز تنسيق وطني لمتابعة مختلف العمليات وتسيير الكوارث ، واستغلال ومعالجة جميع المعلومات الواردة من مختلف ولايات القطر الوطني وتنسيق العمليات .

وفي إطار تسيير الكوارث الكبرى فان وزير الداخلية له سلطة اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير اللازمة لمواجهة الحالات الاستعجالية .

وتتوفر المديرية العامة على وحدة وطنية للتدريب والتدخل تضمن عملية الدعم العملي والمدني في حالة الكوارث الكبرى .

■ مجال التكوين :

ولتلبية احتياجاتها من التكوين، تتوفر المديرية العامة للحماية المدنية على مدرسة وطنية للحماية المدنية وسبعة ملحقات جهوية تتولى تكوين الضباط وصف الضباط والأعوان والرسكلة والتكوين لفائدة البلدان الصديقة والشقيقة كالبلدان الإفريقية والعربية المختلفة .

■ التعاون الدولي :

في مجال التعاون الدولي تعتبر الحماية المدنية عضو نشيط داخل المنظمة الدولية للحماية المدنية وكذا ضمن المكتب العربي للحماية المدنية والإسعاف .

كما تسهر على تطوير وتدعيم علاقات التعاون مع مختلف الهيئات الدولية للحماية المدنية وبالأخص ميدان التكوين وتبادل الخبرات والتجارب .

■ المساعدات الإنسانية والدولية للحماية المدنية الجزائرية :

لقد ساهمت الحماية المدنية في عدة عمليات تدخل في إطار المساعدات الإنسانية لمختلف بلدان العالم التي مستها كوارث طبيعية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

- زلزال المكسيك سبتمبر 1985 .

- زلزال السلفادور أكتوبر 1986 .

- زلزال السودان سبتمبر 1987 .
 - زلزال أرمينيا ديسمبر 1988 .
 - زلزال مصر نوفمبر 1992 .
 - زلزال تركيا أوت 1999 .
 - زلزال تركيا نوفمبر 1999 .
 - زلزال الهند جانفي 2001 .
 - ومساعدات أخرى تدخل في إطار التضامن الدولي كنيجيريا في شهر جانفي 2002 .
- ولمسايرة التطور العملي والتكنولوجي ، فإنّ الحماية المدنية تعمل باستمرار على تطوير الأنظمة الكفيلة بالوقاية من مختلف الأخطار الطبيعية وتكنولوجية ، وعصرنة أجهزتها العملية والتقنية لمواجهة أي كارثة محتملة .

الإطار

الميداني

❖ الإطار الزمني والمكاني :

أ- الإطار الزمني :

امتدت الدراسة والبحث حوالي شهرين وذلك من 1 ماي إلى أواخر شهر جوان حيث كانت دراستنا مقسمة على فترتين من الزمن ، الفترة الأولى كانت عبارة عن جمع المادة النظرية للبحث، أما الفترة الثانية كانت متمثلة في الدراسة الوصفية الميدانية من خلال الاعتماد على الاستمارة، ثم تسجيل وتحليل واستخلاص النتائج.

ب - الإطار المكاني :

كانت دراستنا كاملة في وحدة الحماية المدنية بقصر الحيران / الأغواط.

❖ صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات التي تجعل وصوله إلى نتائج علمية واضحة، ومثل أي بحث فإنه عند إنجازنا لهذا البحث الأكاديمي واجهتنا بعض من الصعوبات والمعوقات من أبرزها ما يلي :

- الصعوبات المالية
- صعوبات متعلقة بالمصادر والمراجع
- صعوبات متعلقة باختيار الوسائل الإحصائية المناسبة

❖ نوع ومنهج الدراسة :

• نوع الدراسة :

" إن بحوث الإعلام والاتصال كغيرها من البحوث لها أنواع وتقسيمات تختلف من نوع لآخر حسب طبيعة الموضوع ودراستنا هذه تنتمي إلى ما يعرف بالدراسة الميدانية لأننا نسعى من ورائها إلى وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق " .⁶⁹

حيث يتم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة كمرحلة أولى، وننتقل إلى المرحلة الثانية والتي يتم فيها التحليل وتفسير تلك البيانات وذلك باعتمادنا على طرق التحليل الكمي باستعمال الجداول ، وبعدها التحليل الكيفي الذي يتم بجمع وتفسير كافة المعلومات المتوفرة لدينا من خلال استمارة الاستبيان الموزعة على الموظفين ، إضافة إلى المعلومات التي تحتويها الدراسة .

⁶⁹ عثمان محمد عنيد، ربحي مصطفى عليان، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص40.

• منهج الدراسة :

المنهج هو الإطار الفكري الذي يوجه الباحث في دراسته ، ولهذا عند القيام بأي دراسة علمية لا بد من إتباع خطوات منظمة لبلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج معين يتناسب وطبيعة الدراسة ، فقد عرف المنهج على انه : " الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه ، أو دراسته لمشكلة موضوعه فالمنهج إذا هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث ، كما أن اختياره لا يأتي صدفة أو لميل أو لرغبة الباحث لمنهج دون آخر بل أن موضوع الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب ، وهذا الاختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها " .⁷⁰

وطبيعة دراستنا التي تهتم بالاتصال التنظيمي وأثره أو دوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة تفرض الاعتماد على المنهج الوصفي.

استخدمنا المنهج الوصفي لوصف الظاهرة في المؤسسة والكشف عن أبعادها والعلاقة بين متغيراتها وكذلك معرفة العوامل المؤثرة عليها.

وعليه فإن المنهج الوصفي : " هو الطريقة المؤدية للحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتساهم في تحليل الظواهر " .⁷¹

ويظهر توظيف هذا المنهج في البحث من خلال محاولة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الاتصال التنظيمي والتنسيق داخل مؤسسة الحماية المدنية بقصر الحيران وكذا الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في التنسيق والربط بين مختلف وحدات الإدارة بالمؤسسة

⁷⁰ أحمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص285.

⁷¹ حسين محمد جواد الجبوري، مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص12.

❖ أداة جمع البيانات

" تعتبر الأداة الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات وتصنيفها وجدولتها، ونجاح أي بحث علمي مرتبط بمدى فعالية الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات " .⁷²

- وبما أن دراستنا تتمحور حول أثر الاتصال التنظيمي في التنسيق بين الوحدات الإدارية استعنا بالاستبيان كأداة للوصول إلى النتائج المرجوة .

● استمارة الاستبيان :

"وتعرف على أنها عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عليها، وتعد هذا الأسئلة في شكل واضح لا يحتاج إلى شرح إضافي، وتجمع في شكل استمارة " ⁷³.

وتتميز أسئلة الاستبيان بأنها لا تخرج عن إطار إشكالية البحث التي وضعت من أجلها، ولما كانت دراستها تهدف إلى معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في التنسيق بين الوحدات الإدارية ، فقد حاولنا ربط الاستمارة بإشكالية البحث، واعتمدنا على طرح أسئلة في هذا الإطار وقد انتظمت هذه الأسئلة في أربعة محاور هي :

-المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية.

-المحور الثاني : بيانات خاصة بواقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة

-المحور الثالث : بيانات خاصة بأثر الاتصال في التنسيق بين وحدات المؤسسة

المحور الرابع : بيانات خاصة بمعيقات الاتصال داخل المؤسسة

⁷²لحسن عبد الله باشيرة وآخرون، البحث العلمي مفاهيم أساليب، تطبيقات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص388.

⁷³عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص147.

❖ مجتمع البحث :

يعرف مجتمع البحث على انه : " مجموعة من المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموعة الأكبر مجتمع مستهدف الذي يريد الباحث دراسته ويتم تعميم النتائج على كل المفردات"⁷⁴.

مجتمع البحث بالنسبة لدراستنا يتكون من كل موظفين " وحدة الحماية المدنية بقصر الحيران " ، فلما كان عددهم محدود فقد اخترنا أن نجري أسلوب المسح الشامل وهي طريقة جمع المعلومات من جميع عناصر ومفردات مجتمع البحث بأساليب مختلفة ويبلغ عدد هذه المفردات 32 فردا .

❖ عينة الدراسة :

لكي تكون الدراسة مقبولة وقابلة للإنجاز، لابد من تحديد مجتمع البحث الذي نريد معاينته والذي يتمثل في مجموعة من موظفي مؤسسة " وحدة الحماية المدنية بقصر الحيران " ، بقصد الحصول على أجوبة للأسئلة المطروحة للوصول إلى المعلومات والحقائق التي تفي بالغرض النهائي للدراسة.

تعريف العينة : " هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى انه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع الذي ستجرى عليه الدراسة "⁷⁵.

وموضوع بحثنا يتعلق بالاتصال التنظيمي وأثره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وهذا ما استلزم أن نقوم بتحديد العينة بدقة ، لهذا لجأنا الى أسلوب المسح الشامل نظرا لأن عدد الموظفين بهذه الوحدة موضوع الدراسة لا يتجاوز 32 موظف بمؤسسة " وحدة الحماية المدنية بقصر الحيران " .

⁷⁴ محمد عبد الحميد، البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، ط1، عالم الكتب، مصر، 2005، ص204.
⁷⁵ رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية، المرجع السابق، ص181.

• المسح الشامل **Complète Survey** :

وهو المسح الذي يشمل كافة مفردات مجتمع البحث ، ويقصد بالمجتمع مجموع وحدات البحث أو الدراسة التي يراد الحصول على معطيات عنها سواء كانت وحدة العد إنسانا أو نباتا أو جمادا ، إلا أن عملية العد الكامل (المسوحات الشاملة) باهضة التكاليف سواء من الناحية المالية أو الوقت ، وتتعرض لأخطاء كبيرة، كأخطاء الحذف والازدواجية ، وأخطاء التسجيل وأخطاء تجهيز المعطيات وغير ذلك التي من شأنها أن تؤثر على جودة العمل ، وتتبع هذه الأخطاء أساسا من صعوبة الإشراف السليم على مثل هذه العمليات الإحصائية الكبيرة لذا فكثيرا ما تسفر مسوحات عن نتائج أكثر دقة ..⁷⁶

⁷⁶ البلداوي عبد الحميد عبد المجيد ، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي ، دار الشروق ، عمان ، 2007 ، ص 49 .

❖ تحليل نتائج الاستبيان :

بعد عملية استرجاع الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة المدروسة المتمثلة في العاملين بمؤسسة وحدة الحماية المدنية بقصر الحيران نقوم بتفريغ الاستبيانات من خلال ترتيب البيانات المتحصل عليها في جداول قصد تحليلها ومعالجتها .

جدول رقم 01 يوضح الإطار العام للدراسة الميدانية :

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الملغاة	الصالحة لتحليل
العدد	32	32	05	27
النسبة المئوية	% 100	% 100	% 15.62	% 84.38

- ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات العاملين نستنتج ما يلي :

I / البيانات الشخصية :

جدول رقم 02 يوضح توزيع العينة حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	27	% 100
الإناث	00	% 00
المجموع	27	% 100

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل العمال من جنس الذكور بتكرار 27 مفردة بنسبة %100 مقارنة بعدد الإناث والذي لا يتواجد كليا بالمؤسسة بنسبة % 00 وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تعتمد على الجهد البدني والتنقل في أماكن وظروف قاسية ،

وكذلك لطبيعة المجتمع الجزائري الذي لا يوافق كثيرا على توجه المرأة نحو مثل هذه الأعمال .

جدول رقم 03 يوضح توزيع العينة حسب متغيرات السن :

النسبة المئوية	التكرار	السن
% 22.23	06	من 19 سنة إلى 30 سنة
% 40.74	11	من 31 سنة إلى 40 سنة
% 37.03	10	أكثر من 41 سنة
% 100	27	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثرية العمال ما بين سن 31 سنة إلى 40 سنة بتكرار 11 مفردة بنسبة 40.74 % ، ومنه يأتي سن أكثر من 41 سنة بتكرار 10 مفردات بنسبة 37.03 % ، وبعد ذلك فئة الشباب ما بين 19 سنة إلى 30 سنة الأقل تواجدا بتكرار 06 مفردات بنسبة 22.23 % ، وبطبيعة الحال أن الوحدة الثانوية يكون فيها الفئة العمرية الأكثر من 31 سنة وما فوق وهذا بسبب أن فئة الشباب أو العاملين الجدد يكون بداية عملهم بالوحدة الرئيسية بالولاية .

جدول رقم 04 يوضح توزيع العينة حسب متغيرات المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
% 74.07	20	ثانوي
% 25.93	07	جامعي
% 00	00	دراسات عليا
%100	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال بمستوى تعليمي في طور الثانوي بتكرار 20 مفردة بنسبة 74.07 % ، بعد ذلك يأتي المستوى الجامعي بتكرار 07 مفردات بنسبة 25.93 %، في حين الغياب الكلي للدراسات العليا بالمؤسسة بتكرار 00 مفردة بنسبة 00 % ، وهذا بسبب أن أغلبية العمال بالمؤسسة برتبة أعوان وهذا ما يوضحه الجدول رقم 05 والمستوى الأقل المسموح لهم بالدخول هو طور الثانوي ، إضافة الى طبيعة العمل والذي يجتذب الفئة التي لا تكمل مسارها العلمي الى حد الدراسات العليا حيث يصطدمون بحاجز البكالوريا فيختارون التوجه نحو الحياة العملية فتكون رتبة عون في الحماية المدنية خيار مناسب لهم ، ثم إن منهم من يلجأ إلى اجتياز البكالوريا والرفع من مستواه العلمي وبالتالي الترقية في المنصب.

جدول رقم 05 يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة بالمؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة بالمؤسسة
03.70 %	01	رئيس وحدة
07.40 %	02	ضابط
22.23 %	06	رقيب
66.67 %	18	عون حماية
00.00 %	00	عون إدارة
00.00 %	00	عامل صيانة
100 %	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثرية العمال برتبة أعوان حماية بتكرار 18 مفردة بنسبة 66.67 % ، ومنه رتبة رقيب بتكرار 06 مفردات بنسبة 22.23 % ، أما رتبة الضباط فقد بلغ تكرارهم 02 مفردة بنسبة 07.40 % ، أما رتبة أعوان الإدارة وعمال الصيانة لا يتواجدون كليا بتكرار 00 مفردة بنسبة 00 % ، وعليه نجد أن أكثرية العمال

برتبة أعوان حماية وذلك راجع إلى الدور المهم الذي يقدمونه في الميدان وهذا لا يقلل من مهام باقي رتب من خلال التوجيه والتسيير والتنسيق بين كل افراد المؤسسة .

جدول رقم 06 يوضح توزيع العينة حسب سنوات العمل المهنية بالمؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل المهنية بالمؤسسة
11.11 %	03	أقل من 5 سنوات
22.22 %	06	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
66.67 %	18	أكثر من 11 سنة
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثرية العمال تراوحت أقدمتهم أكثر من 11 سنة بتكرار 18 مفردة بنسبة 66.67 % ، أما من كانت سنوات خبرتهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات بتكرار 06 مفردات بنسبة 22.22 % ، أما من لم تبلغ مدة عملهم 5 سنوات بتكرار 03 مفردات بنسبة 11.11 % ، الملاحظ أن أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية طويلة ، وهذا راجع إلى أن معظم أفراد العينة يمثلون فئة عمرية كبيرة السن (جدول رقم 03 متغير السن الموظفين لديهم مدة طويلة نوعا ما من العمل) .

II / المحور الثاني : بيانات خاصة بواقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة

جدول رقم 07 يوضح مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل الوحدات :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب الإجابات المئوية
%66.68	18	دائما
% 25.92	7	أحيانا
% 07.40	2	أبدا
%100	27	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الذين يرون أن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل الوحدات بتكرار 18 مفردة بنسبة 66.68 % فيما بلغ عدد الذين يرون ان الادارة تهتم احيانا فقط بإيصال المعلومات فبلغ تكرارهم 07 مفردات بنسبة 25.92 % فيما ترى مفردتين ان اهتمام الادارة بالاتصال ينعدم تماما وبلغت نسبتهم 07.40 % وهذا ما يؤكد الاهتمام الكبير من جانب إدارة الوحدة الثانوية للحماية المدنية بقصر الحيران بإيصال كافة المعلومات والقرارات اللازمة لكل وحدات المؤسسة ، من أجل إحاطة كل منتسبي الحماية المدنية بكافة المعلومات لأن طبيعة عملهم تحتل الكثير من المخاطر والمجازفة أحيانا فالمعلومات الكافية قد تقلل من تلك المخاطر سواء على المنتسبين للحماية المدنية أو للمواطنين المتدخل من أجلهم .

جدول رقم 08 يوضح مشاركة العمال بالمؤسسة في اتخاذ القرارات :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية	الإجابات
18.51 %	5		دائما
59.25 %	16		أحيانا
22.24 %	6		أبدا
100 %	27		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان 16 مفردة يرون بأن العمال يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات بنسبة 59.25 % فيما ترى فئة اخرى انه لا يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات بتكرار 06 مفردات بنسبة 22.24 % والفئة الباقية يرون ان لهم مشاركة دائمة في اتخاذ القرارات بتكرار 5 مفردات بنسبة 18.51 % ، وهذا بسبب أن القرارات بالحماية المدنية أحيانا تكون مباشرة من رئيس الوحدة بدون مشاركة لباقي العمال لأنها تكون آنية فور الخروج بمهمة أو حادثة وتؤخذ القرارات بسرعة وفي بعض الاحيان تتم المشاركة في القرارات بين منتسبي الحماية المدنية عندما يكون هناك تخطيط قبلي لمهمات من المحتمل وقوعها لأنه من وظائف الحماية المدنية وظيفة التردد وحالة التأهب للحوادث قبل وقوعها.

جدول رقم 09 يوضح هل يجد العمال صعوبة في مقابلة رئيس الوحدة :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية	الإجابات
00.00 %	00		نعم
07.40 %	2		أحيانا
92.60 %	25		لا
100 %	27		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عمال الوحدة لا يجدون صعوبة في مقابلة رئيس الوحدة بتكرار 25 مفردة بنسبة 92.60 % وفيما تم تسجيل مفردتين تريان انه قد توجد بعض الصعوبات أحيانا لظرف ما بتكرار 02 مفردة بنسبة 07.40 % تم توضيح هذا الظرف من طرف العمال بأنه في حالة غياب رئيس الوحدة فقط، وبالمقابل لم نقم بتسجيل أي حالات ترى ان هناك صعوبات في مقابلة رئيس الوحدة بتكرار 00 مفردة بنسبة 00 % وهذا ما يوضح الانسجام والعلاقة الطيبة بين العمال ورئيس الوحدة .

جدول رقم 10 يوضح مدى رضا العمال اتجاه عملية الاتصال بين الوحدات بالمؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية	الإجابات
% 70.37	19	راض	
% 03.70	01	غير راض	
% 25.93	07	نوعا ما	
%100	27	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رضى أكثرية العمال اتجاه عملية الاتصال بين الوحدات بالمؤسسة بتكرار 19 مفردة بنسبة 70.37 % ، فيما يوجد من يرى ان عملية الاتصال مرضية نوعا ما بتكرار 07 مفردات بنسبة 25.93 % وأقل فئة غير راض تماما بتكرار 01 مفردة بنسبة 03.70 % وهذا ما يوضح رضى العمال اتجاه عملية الاتصال بين الوحدات بالمؤسسة وفعاليتها وهذا ما يؤكد الجدول رقم 07 من خلال الاهتمام الدائم للإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل الوحدات وتزويدهم بكافة المعلومات .

جدول رقم 11 يوضح على أي أساس يمكن لعمال الحماية المدنية المشاركة في اتخاذ القرارات :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية / الإجابات
33.34 %	09	الأقدمية
29.63 %	08	الكفاءة
37.03 %	10	الرتبة
100 %	27	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يتم المشاركة في القرارات بالنسبة للعمال على أساس الرتبة بتكرار 10 مفردات بنسبة 37.03 % وتليه المشاركة في اتخاذ القرارات على أساس الأقدمية بتكرار 09 مفردات بنسبة 33.34 % ، وأما أساس المشاركة في اتخاذ القرارات على حسب الكفاءة كان بتكرار 08 مفردات بنسبة 29.63 % ، وهنا نلاحظ تقارب في الاجابات على أي أساس تكون المشاركة في القرارات بالنسبة لعمال الحماية المدنية ، وهنا يكون الأساس على حسب نوع المهمة أو القرار مثلا عندما يكون القرار إداري بحت مثل تصريح الخروج في إجازة لأحد العمال فهنا يكون القرار مباشرة لرئيس الوحدة وبالتالي هنا الأساس على حسب الرتبة ، ومثال آخر عندما يكون هناك تدخل بمهمة خطيرة في الميدان يكون هنا القرار لصاحب القدرة والمجهود البدني بتدخل وهنا الأساس على حسب الكفاءة ...

جدول رقم 12 يوضح كيفية قيام الإدارة بإيصال تعليماتها :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية الإجابات
37.04 %	10	شفهيا
44.45 %	12	كتابيا
18.51 %	05	إلكترونيا
100%	27	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأسلوب الكتابي والشفهي الأكثر استعمالا في إيصال الإدارة لتعليماتها حيث أن الاسلوب الكتابي كان بتكرار 12 مفردة بنسبة 44.45 % ، ومنه الأسلوب الشفهي بتكرار 10 مفردات بنسبة 37.03 % وأقل أسلوب كان الالكتروني بتكرار 05 مفردة بنسبة 18.51 % ، وهذا ما يوضح اعتماد الإدارة على الأسلوب الكتابي والشفهي في إيصال تعليماتها داخليا من خلال لوائح العمل والتعليمات والجداريات كتابيا ، وشفهيا من خلال الهاتف والراديو ، أما إلكترونيا يستعمل غالبا في التعليمات الخارجية مثلا نشر حملات التحسيس والتوعية بالمخاطر وكذلك التواصل والتنسيق مع وحدات ومؤسسات عمل أخرى .

III / المحور الثالث : بيانات خاصة بأثر الاتصال في التنسيق بين وحدات المؤسسة

جدول رقم 13 يوضح مدى مساهمة الاتصال في التنسيق بين وحدات المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية	الإجابات
% 92.60	25		دائما
% 07.40	02		أحيانا
% 00	00		أبدا
%100	27		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مدى المساهمة الدائمة للاتصال في التنسيق بين وحدات المؤسسة بتكرار 25 مفردة بنسبة 92.60 % وفي بعض الأحيان تقل هذه المساهمة بتكرار 02 مفردات بنسبة 07.40 % وبالمقابل انعدام المساهمة للاتصال في التنسيق بين وحدات المؤسسة بتكرار 00 مفردة بنسبة 00 % وهذا ما يوضح مدى المساهمة الكبيرة للاتصال في التنسيق بين وحدات المؤسسة باعتباره الرابط المباشر والوسيلة الأقرب لتبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة .

جدول رقم 14 يوضح مدى احترام العمال لمواقيت العمل (الدخول / الخروج) :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية	الإجابات
%100	27		نعم
% 00	00		لا
%100	27		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول مدى احترام كل عمال المؤسسة لمواقيت العمل (الدخول / الخروج) بتكرار 27 مفردة بنسبة 100% وفي المقابل لا يوجد من لا يحترم مواقيت

العمل بتكرار 00 مفردات بنسبة 00 % ، وهذا بسبب القانون الصارم الداخلي للمؤسسة الذي يفرض عقوبات على مخالفي القوانين ولأنه لمنتسبين الحماية المدنية تكوين شبه عسكري وما يميز هذه الفئة هو الانضباط والالتزام بالوقت ، بالإضافة إلى أن طبيعة التدخلات عموماً لا تحتل التأخر ولو مدة بسيطة ويتحتم الاسراع والالتزام بمواقيت التدخل والعمل عموماً .

جدول رقم 15 يوضح مدى ملائمة توقيت العمل بالنسبة لعمال المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية	الإجابات
100%	27	نعم	
00 %	00	لا	
100%	27	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول مدى الملائمة الكلية لتوقيت العمل بالنسبة لعمال المؤسسة بتكرار 27 مفردة بنسبة 100% وفي المقابل لا يوجد من لا تلائمه مواقيت العمل بتكرار 00 مفردة بنسبة 00 % ، وهذا بسبب أن وقت الراحة ضعف وقت العمل بحيث يكون العمل 24 ساعة (يوم) تقابله 48 ساعة (يومين) راحة ، وهذا يوضح على أن التوقيت ملائم لمنتسبين الحماية المدنية وأنه منظم ومدروس بشكل جيد مما يجعل العمال أكثر رضى على التوقيت، فيما تتاح لمن يقطنون بعيداً عن مركز الوحدة الزيادة في ساعات العمل مع بقاء قاعدة وقت الراحة ضعف وقت العمل.

جدول رقم 16 يوضح مدى احترام العمال للقوانين والضوابط المحددة بالمؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية	الإجابات
14.82 %	04		أحترمها
85.18 %	23		أحترمها في حدود واجباتي
00 %	00		لا أحترمها
100 %	27		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مدى احترام العمال للقوانين والضوابط المحددة بالمؤسسة حيث أن أغلبية العمال تحترم القوانين والضوابط بالمؤسسة في حدود واجباتها بتكرار 23 مفردة بنسبة 85.18 % وكذلك يوجد من يحترم القوانين عامة بتكرار 04 مفردات بنسبة 14.82 % ، وبالمقابل غياب كلي لمن لا يحترم القوانين بتكرار 00 مفردة بنسبة 00 % ، وهذا يوضح مدى احترام كل العمال لعملهم والوعي وتطبيقهم لكل القوانين مع معرفة واجباتهم اتجاه المهنة ومثلما أشرنا سابقا تكوينهم الشبه العسكري يساعد على ذلك .

جدول رقم 17 يوضح وجود اتصال بين وحدات المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية	الإجابات
81.48 %	22		دائما
18.52 %	05		أحيانا
00 %	00		نادرا
100 %	27		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود اتصال دائم بين وحدات المؤسسة بتكرار 22 مفردة بنسبة 81.48 % وفي بعض الأحيان يغيب الاتصال بين الوحدات لظروف ما بتكرار 05

مفردات بنسبة 18.52 % ، وبالمقابل انعدام كلي لندرة أو عدم وجود اتصال بين وحدات المؤسسة بتكرار 00 مفردة بنسبة 00 % ، وهذا يوضح مدى الاهتمام الكبير للمؤسسة في وجود اتصال دائم بين كل وحداتها، فيما يغيب الاتصال بين الوحدات احيانا لعدم وجود ضرورة لذلك.

جدول رقم 18 يوضح ما الذي يجعل العمال بالمؤسسة يبذلون جهد أكبر :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب الإجابات المئوية
100%	27	ضميرك اتجاه المهنة
00 %	00	تحفيزات المؤسسة
00 %	00	من أجل الترقية بالمنصب
100%	27	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل العمال بالمؤسسة يرون ان الشيء الذي يجعلهم يبذلون جهد أكبر هو ضميرهم اتجاه المهنة بتكرار 27 مفردة بنسبة 100% وفي المقابل انعدام كلي للأشياء الأخرى التي تجعل العمال يبذلون جهد أكبر بالعمل مثل تحفيزات المؤسسة وترقيات بالمناصب بتكرار 00 مفردة بنسبة 00 % ، وهذا يوضح مدى الاهتمام الكبير للضمير المهني بالنسبة للعمال وهذا ما يعرف به رجال الحماية المدنية لدى كافة الشعب الجزائري بحبهم للوطن وتفانيهم في العمل .

جدول رقم 19 يوضح رأي العمال بالنسبة للنظام الاتصال الداخلي للمؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب الإجابات المئوية
92.60 %	25	ملائم
07.40 %	02	غير ملائم
100%	27	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال بالمؤسسة يرون أن النظام الاتصالي الداخلي للمؤسسة ملائم بتكرار 25 مفردة بنسبة 92.60 % وفي المقابل يوجد القليل لا يرون أن النظام الاتصالي الداخلي للمؤسسة غير ملائم بتكرار 02 مفردات بنسبة % 07.40 ، وهذا يدل على أن النظام الإتصالي الداخلي للمؤسسة فعال ويساهم بشكل كبير في مساعدة العمال على أداء عملهم مما ينتج عنه فعالية اكبر .

جدول رقم 20 يوضح مدى مساعدة الاتصال الداخلي للعمال في أداء مهامهم بصفة جيدة

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية	الإجابات
% 88.90	24		دائما
% 11.10	03		أحيانا
% 00	00		نادرا
%100	27		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال بالمؤسسة يساعدهم النظام الاتصالي الداخلي للمؤسسة في أداء مهامهم بصفة جيدة بتكرار 24 مفردة بنسبة 88.90 % ، وفي بعض الأحيان لا يكون يساهم هذا الاتصال بصفة جيدة في مساعدة العمال على أداءهم بتكرار 03 مفردات بنسبة 11.10 % ، وفي المقابل انعدام كلي لمن لا يساعدهم النظام الاتصالي الداخلي للمؤسسة في أداء مهامهم بصفة جيدة بتكرار 00 مفردة بنسبة 00 % ، وهذا يوضح أن للنظام الاتصالي الداخلي للمؤسسة دور كبير في مساعدة العمال على أداء عملهم بصفة جيدة .

جدول رقم 21 يوضح توفير المؤسسة للوسائل الاتصالية اللازمة للعمال لأداء مهامهم :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المنوية	الإجابات
% 77.78	21		دائما
% 22.22	06		أحيانا
% 00	00		نادرا
%100	27		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة في أغلبية الوقت والمهام توفر الوسائل الاتصالية اللازمة للعمال بتكرار 21 مفردة بنسبة 77.78 % ، وفي بعض الأحيان لا تتوفر هذه الوسائل بتكرار 06 مفردات بنسبة 22.22 % ، وفي المقابل انعدام كلي لعدم توفير المؤسسة للوسائل الاتصالية اللازمة للعمال لأداء مهامهم بتكرار 00 مفردة بنسبة 00 % ، عندما لا تكون هناك الحاجة للوسائل الاتصالية داخل المؤسسة فإنها تغيب كليا ولا تستعمل الا عند الحاجة اليها، وهذا يوضح الحرص والسعي الكبير للمؤسسة في توفير والمحافظة على كل الوسائل اللازمة للعمال لأداء مهامهم في ظروف جيدة .

جدول رقم 22 يوضح كيف يتم الاتصال والتنسيق بين أفراد الوحدة من أجل الخروج في مهمة :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المنوية	الإجابات
% 37.03	10		كتابيا
% 37.03	10		شفهيا
% 25.94	7		هاتفيا
%100	27		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه كيف يتم الاتصال والتنسيق بين أفراد الوحدة من أجل الخروج في مهمة حيث كانت الأكثرية كتابيا بتكرار 10 مفردات بنسبة 37.03 % ، ومثل ذلك الاتصال والتنسيق بين أفراد الوحدة من أجل الخروج في مهمة شفويا بتكرار 10 مفردات بنسبة 37.03 % ، وفي بعض الأحيان يكون الاتصال بينهم هاتفيا بتكرار 07 مفردات بنسبة 25.94 % ، وهذا يوضح مختلف التعاملات والاتصالات بين أفراد الوحدة من أجل الخروج في مهمة تكون هاتفيا لسهولة الاتصال حيث انه كل عامل له هاتف خاص وكذلك كل المركبات بالمؤسسة مزودة بـ أجهزة اتصال ، وشفهيا بسبب التواجد المستمر لأفراد الوحدة داخل المؤسسة ، هذا الاختلاف في توجيه الاوامر لا يتبعه اختلاف في المعاملات الإدارية حيث أن الخروج في مهمة شفويا أو هاتفيا يتبعه أمر كتابي بمهمة (محضر تبليغ بمهمة / أمر بمهمة).

IIII / المحور الرابع : بيانات خاصة بمعوقات الاتصال داخل المؤسسة

جدول رقم 23 يوضح كيف يتم التواصل والتنسيق بين وحدات المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية	الإجابات
59.25 %	16		الرسائل الكتابية
07.40 %	02		الرسائل الالكترونية
33.35 %	09		الرسائل الشفوية / هاتفيا
100 %	27		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه كيف يتم التواصل والتنسيق بين وحدات المؤسسة حيث كانت الأكثرية عن طريق الرسائل الكتابية بتكرار 16 مفردة بنسبة 59.25 % ، وفي مرات أخرى يكون التواصل والتنسيق بين وحدات المؤسسة عبر الرسائل الشفوية / هاتفيا بتكرار 09 مفردات بنسبة 33.35 % ، وفي بعض الأحيان يكون التواصل بينهم عبر الرسائل الالكترونية بتكرار 02 مفردات بنسبة 07.40 % ، وهذا يوضح أن أكثرية المعاملات

الإدارية تكون كتابيا عبر لوائح العمل أو اعلانات وغيرهم وايضا تتم عبر الرسائل الشفوية / هاتفيا لسهولة الامر في ذلك أما بالنسبة للرسائل الالكترونية فتكون غالبا للتواصل والتنسيق خارجيا مثل نشر حملات تحسيس وتوعية مثلما أشرنا سابقا .

جدول رقم 24 يوضح طبيعة المعوقات الاتصالية للعمال أثناء قيامهم بعملهم :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية	الإجابات
18.52 %	05		تنظيمية
74.08 %	20		مادية
07.40 %	02		إدارية
100 %	27		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رأي أكثرية العمال بالنسبة المعوقات الاتصالية أثناء قيامهم بعملهم تكون مادية بتكرار 20 مفردة بنسبة 74.08 % ، ثم تليها معوقات تنظيمية بتكرار 05 مفردة بنسبة 18.52 % ، وبعد ذلك المعوقات الإدارية بتكرار 02 مفردة بنسبة 07.40 % ، وهذا يوضح أن أكثرية المعوقات الاتصالية أثناء قيام العمال بعملهم هي مادية وغالبا تكون بسبب أعطال في الاجهزة الاتصالية خصوصا أن طبيعة ميدان عملهم يكون غالبا في تضاريس ومناطق صعبة وهذا ما يجعل الكثير من الاجهزة الاتصالية معرضة للأعطال .

جدول رقم 25 يوضح مدى تأثير نقص وسائل الاتصال على عملية الاتصال بالمؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية	الإجابات
100 %	27		نعم
00 %	00		لا
100 %	27		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مدى تأثير نقص وسائل الاتصال على عملية الاتصال بالمؤسسة حيث انه نقص الوسائل يؤثر بشكل جذري على العملية الاتصالية بالمؤسسة بتكرار 27 مفردة بنسبة 100 % ، وبالمقابل انعدام كلي لمن يرون أن غياب وسائل الاتصال لا تؤثر على عملية الاتصال بالمؤسسة بتكرار 00 مفردة بنسبة 00 % ، وهذا يوضح أن وسائل الاتصال ضرورية لعمال الحماية المدنية حيث أشرنا سابقا أن الاتصال عموما والوسائل الاتصالية ضرورية لعمال الحماية في سير عملهم وتحركاتهم .

جدول رقم 26 يوضح مدى تأثير الاختلافات بين العمال على نظام الاتصال بالمؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية	الإجابات
37.03 %	10		دائما
29.63 %	8		أحيانا
33.34 %	9		نادرا
100 %	27		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رأي العمال لمدى تأثير الدائم للاختلافات بين العمال على نظام الاتصال بالمؤسسة بتكرار 10 مفردة بنسبة 37.03 %، وتليه اجابة نادرا أن يكون للاختلافات تأثير على نظام الاتصال بالمؤسسة بتكرار 09 مفردات بنسبة 33.34 % ، وتليه اجابة أحيانا أن يكون للخلاف تأثير على نظام الاتصال بالمؤسسة بتكرار 08 مفردات بنسبة 29.63 % ، هناك من يرى أن الاختلافات عموما بين العمال تؤثر على كل الأنشطة والعمليات ومنها نظام الاتصال وغيره من الأنظمة وفي كل المؤسسات ، بينما آخرون يرون أن غياب تأثير الخلافات على نظام الاتصال بسبب الضمير المهني بمعنى لا يجب خلط الخلافات والأمور الشخصية أثناء العمل .

جدول رقم 27 يوضح تأثير نقص المعلومات من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / النسب المئوية	الإجابات
100%	27		نعم
00%	00		لا
100%	27		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مدى تأثير الكبير لنقص المعلومات الذي من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال 27 مفردة بنسبة 100 % ، وبالمقابل انعدام كلي لمن يرون أن نقص المعلومات من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال بتكرار 00 مفردة بنسبة % 00 ، من الطبيعي أن يؤدي نقص المعلومات إلى عرقلة عملية الاتصال لأن عمل الحماية المدنية عند الخروج في المهمات مبني على تلقي المعلومات والإحداثيات الخاصة بالحادث وعند نقص هذه المعلومات تتعطل المهمة .

❖ النتائج العامة للدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى إثراء البحوث العلمية في ميدان الاتصال وأثره في التنسيق بين وحدات المؤسسة العمومية ، لذلك فهي تحاول الوصول إلى نتائج تكون مبنية على حقائق علمية ، وتكون مستقاة من معطيات الواقع الميداني.

وعليه نستنتج أن الاتصال التنظيمي في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بقصر الحيران يظهر كجهاز مختص يتجسد في مجموعة من القوى البشرية والأجهزة الالكترونية حيث يكلف عامل الهاتف بتلقي مكالمات النجدة وتبليغ باقي الأطراف وظيفته التنسيق والربط بين وحدات المؤسسة ، هذا ما ينعكس بدوره على نوعية ودقة قرارات عمل المؤسسة.

✓ ومن خلال عرضنا للبيانات الخاصة بواقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة في المحور الثاني نستنتج :

- 1- أن الوحدة الثانوية للحماية المدنية تحرص على تزويد عمالها بكافة المعلومات والقرارات لتسهيل عملهم.
- 2- هنالك تشاركية في اتخاذ القرارات بين الموظفين ويسمح لهم بتقديم الاقتراحات مناصفة مع المسؤول الأول بالوحدة ، كما أنها تلتقى اهتماما من طرفه.
- 3- تواجد الانسجام والعلاقة الطيبة بين العمال ورئيس الوحدة.
- 4- عملية الاتصال بين الوحدات بالمؤسسة تحظى برضى كبير من طرف العمال.
- 5- اتخاذ القرارات ليس حكرا على المسؤول أو الأعلى الرتبة فقط بل توجد معايير اخرى مثل الكفاءة والخبرة اللذان يلعبان دورا هاما في اتخاذ القرارات.
- 6- توجد مرونة وتعدد في أساليب الإدارة في إيصال تعليماتها منها الاسلوب الشفهي والكتابي الذي يطبق على المستوى الداخلي بالمؤسسة والاسلوب الإلكتروني على المستوى الخارجي.
- 7- الاتصال التنظيمي هو الرابط المباشر والوسيلة الأقرب لتبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة وله مساهمة كبيرة في ذلك .

✓ ومن خلال عرضنا للبيانات الخاصة بأثر الاتصال في التنسيق بين وحدات المؤسسة في المحور الثالث نستنتج أن :

1- تواجد نظام واستراتيجية اتصالية جيدة وواضحة أمر ضروري لتسهيل التنسيق بين وحدات المؤسسة .

2- التكوين الجيد لمنتسبي الحماية المدنية أدى إلى تنمية حس احترام المواقيت والقوانين الداخلية للمؤسسة وكذا تعزيز الضمير المهني.

3- توفير المؤسسة لأجهزة الاتصال يسهل على العمال تأدية مهامهم كما أن نظام سير الاتصال التنظيمي متوافق مع طبيعة عملهم

✓ ومن خلال عرضنا للبيانات الخاصة بمعيقات الاتصال داخل المؤسسة في المحور الرابع نستنتج أن:

1- نقص الوسائل الاتصالية يؤثر بشكل مباشر على سيرورة عمل منتسبي الحماية المدنية.

2- الخلافات بين العمال لا تؤثر غالبا على عمليات الاتصال .

❖ توصيات الدراسة :

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم التوصيات التالية:

1- معالجة وجود نقص نوعا ما في توظيف وسائل الاتصال العصرية بين منتسبين الحماية المدنية ، ومن هذه الوسائل على سبيل المثال نجد : نقص استخدام الانترنت التي تفرض نفسها حاليا من أهم طرق التواصل والتنسيق

2- المحافظة على الاهتمام بترقية الوسائل الفعالة في تزويد منتسبي الحماية المدنية بالمعلومات.

3- التطوير المستمر لوسائل الاتصال التي توظفها المؤسسة ، على أن تكون متنوعة ومتسمة بالمرونة مع تطورات العصر والسرعة والحدثة .

4- التقليل من المعاملات والأسلوب الكتابي في الأمور الإدارية لمواكبة عصر الرقمنة
مثلما أشرنا سابقا .

5- فتح مزيد من تخصصات داخل الوحدة لأنها تفتقر إلى أعوان إدارة الذين يسهلون
من عملية الاتصال الداخلي وكذلك بعض التخصصات الأخرى مثل الغطاسين
وعمال صيانة...

خاتمة

❖ خاتمة :

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوعنا " الاتصال التنظيمي وأثره في التنسيق بين وحدات المؤسسة " تبين لنا بوضوح أن الاتصال التنظيمي عبارة عن وسيلة علمية وعملية يجب أن تستخدمها جل المؤسسات الإدارية من أجل التنسيق بين وحداتها ، والذي بإمكانه إحداث أثر فعال في المؤسسة ، فهذه الدراسة عبارة عن محاولة الربط بين متغيرين أساسيين هما الاتصال التنظيمي والتنسيق بين وحدات المؤسسة ، فالاتصال التنظيمي يعد القاعدة الأساسية والعمود الفقري لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها.

فبعد محاولتنا دراسة جميع جوانب الاتصال التنظيمي وأثره في التنسيق بين وحدات المؤسسة بوحدة الحماية المدنية والتي هي عبارة عن جهاز يسهر على حماية وأمن المواطن وممتلكاته من شتى أنواع الكوارث حاولنا إبراز أهمية الاتصال التنظيمي في التنسيق بين كل وحدات المؤسسة وإدارتها والتعريف بضرورة وجود الاتصال التنظيمي ومدى مساهمته في عملية الربط والتنسيق .

وفي الأخير، نرجو أن تكون هذه الدراسة لبنة إضافية من لبنات البحث العلمي في ميدان الاتصال ، كما نرجو أن تكون قد استطاعت إعطاء صورة دقيقة وموضوعية عن أثر الاتصال التنظيمي في وحدة الحماية المدنية التي هي محل الدراسة لرفع مستوى التنسيق بين كل وحداتها ، وموضوع الاتصال التنظيمي وأثره في التنسيق بين وحدات المؤسسة موضوعا متشعب المجالات والتخصصات يتطلب وقتا وجهدا للإلمام بجميع جوانبه ، وتبقى هذه الدراسة محدودة بمجالين المكاني والزمني الذي أجريت فيهما .

قائمة المصادر والمراجع

❖ قائمة المراجع :

▪ الكتب :

- 1- إحسان محمد الحسن : الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، (بيروت: دار الطباعة للنشر والتوزيع، 1982) .
- 2- محمد جمال الفار : معجم المصطلحات الإعلامية (عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014) .
- 3- بشير العلاق : نظريات الاتصال، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010) .
- 4- خيضر شعبان: اللسان العربي مصطلحات في الإعلام والاتصال، (الجزائر: دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر، 1422) .
- 5- أحمد عيساوي: مدخل إلى العلوم والاتصال، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2014 (
- 6- عبد الله محمد عبد الرحمان : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
- 8- فضيل دليو ، الاتصال : مفاهيمه – نظرياته – وسائله ، ط 2003 ، 1 دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 9- عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهوان ، عمان ، 1999 .
- 10- فريد زاعف ومحمد النجار : السياسات الإدارية واستراتيجية الأعمال ، مؤسسة دار الكتب الكويت ، 1976 .

- 11- ريتشارد هال : المنظمات ، هياكلها عملياتها ، مجرياتها ، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2001 .
- 12- علي محمد عبد الوهاب : إستراتيجيات التحفيز الفعال ، نحو أداء بشري متميز ، دار النشر والتوزيع الإسلامية ، مصر ، 2000 .
- 13- شعبان فرج : الاتصالات الإدارية ، ط 1 ، دار أسامة ، عمان ، 2009 .
- 14- الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12 ، دار هومه للنشر والتوزيع، ط 1 ، الجزائر، 2006 .
- 15- شريف الحموي : مهارات الاتصال ، دار يافا العلمية ، ط 1 ، عمان ، 2007 .
- 16- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 2008 ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان .
- 17- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط 3 ، عمان ، 2005 .
- 18- ناصر قاسيمي : الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر ، 2011 .
- 19- ثروت مشهور ، استراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة ، ط1، عمان ، 2010 .
- 20- محمد أبو سمرة : الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2009 .
- 21- محمد يسري ، كامل محمد الغربي : السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، الأردن ، ط 3 ، 2004 .

- 22- عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2000 .
- 23- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 .
- 24- ريشارد هال : المنظمات ، هياكلها عملياتها ومجرباتها ، ترجمة : سعيد بن حامد الهاجري ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2001 .
- 25- حسن الحكاك : نظرية المنظمة ، دار النهضة للطباعة والنشر ، ط 2 ، بيروت ، 1975 ، ص 20 .
- 26- صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 27- علي عبد الحميد عبده : الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، مطبعة سامي أمين ، مصر ، 1974 ، ص 143 .
- 28- محمد أكرم العدلوني : العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، شركة الإبداع الخليجي ، لبنان 2002 .
- 29- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ط 6 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 .
- 30- عقيل جاسم عبد الله : التخطيط الاقتصادي ، دار مجدلاوي للنشر ، الأردن 1999 .
- 31- موسى يوسف حميس : مدخل الى التخطيط ، دار الشروق ، الأردن ، 1999 .
- 32- إبراهيم طلعت : استراتيجيات التخطيط ، دار الكتاب الحديث ، 2009 .
- 33- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير

- التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (الإسكندرية ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، 2000 .
- 34- عبد الله عزة بركات، علي عباس : مدخل الى علم الإدارة ، عمان: دار النظم للنشر ، 2000 .
- 35- سعد جلال : التوجيه النفسي والتربوي والمهني مع مقدمة عن التربية للاستثمار ، القاهرة ، ط 2 ، دار الفكر العربي، 1992 .
- 36- خير الدين ، موسى أحمد ، إدارة المشاريع المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2012 .
- 37- مليكة الصروح : " نظرية المرافق العامة الكبرى دراسة مقارنة " ، الطبعة الثانية، 1992، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء .
- 38- سعيد محمد المصري : إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002 .
- 39- عثمان محمد عنيد، ربحي مصطفى عليان : مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
- 40- أحمد بن مرسلي : مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 .
- 41- حسين محمد جواد الجبوري : مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 .
- 42- عامر مصباح : منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008 .
- 43- لحسن عبد الله باشيوة وآخرون : البحث العلمي مفاهيم وأساليب، تطبيقات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .

- 44- محمد عبد الحميد : البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، ط1، عالم الكتب، مصر، 2005 .
- 45- البلداوي عبد الحميد عبد المجيد ، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي ، دار الشروق ، عمان ، 2007 .

■ الرسائل الجامعية :

- 1 - طبيش ميلود ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع
- 2 - الطاهر اجنيم : واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية ، جامعة منتوري وباجي مختار نموذجا ، رسالة دكتوراه ، إشراف فضيل دليو ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005 / 2006 .
- 3 - عثمان احدا دن : مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد و المواصلات، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر ، 1994 .
- 4 - حورية بولعويدات : استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، قسنطينة 2008

▪ المراجع باللغة الأجنبية :

- 1 Alex muchelle (a), les science de l'information et de la communication, édition hachette paris, 2001.
- 2 Dictionnaire comercial , academie des sciences comerciale ,hachette ,Paris ,1987.
- 3 Richard hodgets donald kurat ,managment, (orlando , florida

قائمة الملاحق



جامعة عمار التليجي بالأغواط
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة
قسم علوم الإعلام والاتصال



استمارة استبيان

الاتصال التنظيمي وأثره في التنسيق بين وحدات المؤسسة
- دراسة ميدانية بوحدة الحماية المدنية بقصر الحيران -

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام
والاتصال والعلاقات العامة

- يسرنا أن نتقدم لكم بهذه الاستمارة راجين منكم أن تفضلوا بالإجابة
عن الأسئلة المتضمنة بداخلها وهذا لخدمة موضوعنا

الرجاء منكم الإجابة عن هذه الأسئلة بدقة وتركيز ، مع وضع علامة (+) في

الخانة المناسبة

- نحيطكم علما أن معلوماتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي

شكرا على حسن تعاونكم .

❖ المحور الأول :

■ البيانات الشخصية :

(1) الجنس : ذكر أنثى

(2) السن :

- من 19 سنة إلى 30 سنة

- من 31 سنة إلى 40 سنة

- أكثر من 41 سنة

(3) المستوى التعليمي : ثانوي جامعي دراسات عليا

(4) الوظيفة بالمؤسسة :

- رئيس وحدة - ضابط - رقيب

- عون حماية - عون إدارة - عامل صيانة

(5) سنوات العمل المهنية بالمؤسسة :

- أقل من 5 سنوات

- من 5 سنوات إلى 10 سنوات

- أكثر من 11 سنة

❖ المحور الثاني :

▪ بيانات خاصة بواقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة .

(6) هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل الوحدات ؟ ..

دائما - أحيانا - أبدا

(7) هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ؟ ..

دائما - أحيانا - أبدا

(8) هل تجد صعوبة في مقابلة رئيس الوحدة ؟ ..

دائما - أحيانا - أبدا

(9) ما هو شعورك اتجاه عملية الاتصال بين وحدات المؤسسة ؟ ..

راض - غير راض - نوعا ما

(10) على أي أساس يمكن لعمال الحماية المدنية المشاركة في اتخاذ القرارات ؟ ..

الأقدمية - الكفاءة - الرتبة

(11) كيف تقوم الإدارة بإيصال تعليماتها ؟ ..

شفويا - كتابيا - إلكترونيا

(12) هل يساهم الاتصال داخل المؤسسة في التنسيق بين وحداتها ؟ ..

دائما - أحيانا - أبدا

❖ المحور الثالث :

▪ بيانات خاصة بدور الاتصال في التسيق بين وحدات المؤسسة .

(13) هل تحترم موافقت العمل (الدخول / الخروج) ؟ ..

نعم - لا -

(14) هل ترى توقيت العمل ملائم ؟ ..

نعم - لا -

(15) هل تحترم القوانين والضوابط المحددة في المؤسسة ؟ ..

أحترمها - - أحترمها في حدود واجباتي لا -

(16) هل هناك اتصال بين وحدات المؤسسة ؟ ..

دائما - أحيانا - نادرا -

(17) ما الذي يجعلك مستعدا لبذل جهد أكبر في العمل ؟ ..

ضميرك اتجاه العمل - تحفيزات المؤسسة

- من أجل الترقية في المنصب

(18) كيف ترى النظام الاتصالي الداخلي للمؤسسة ؟ ..

ملائم - غير ملائم

(19) هل الاتصال داخل المؤسسة يساعدك على أداء مهامك بصفة جيدة ؟ ..

دائما - أحيانا - نادرا -

(20) هل توفر لك المؤسسة الوسائل الاتصالية اللازمة لأداء مهامك ؟ ..

دائما - أحيانا - نادرا -

21) كيف يتم الاتصال والتنسيق بين أفراد الوحدة من أجل الخروج في مهمة ؟ ..

كتابيا - شفويا - هاتفيا

22) كيف يتم التواصل والتنسيق بين وحدات المؤسسة ؟ عن طريق ..

الرسائل الكتابية - الرسائل الالكترونية - الرسائل الشفهية هاتفيا

❖ المحور الرابع :

▪ بيانات خاصة بمعوقات الاتصال داخل المؤسسة

23) ما طبيعة المعوقات الاتصالية أثناء قيامك بعملك ؟ ..

تنظيمية - مادية - إدارية

24) هل نقص الوسائل الاتصال من شأنه أن يؤثر على عملية الاتصال بالمؤسسة ؟ ..

نعم - لا

25) هل الاختلافات بين العمال تؤثر على نظام الاتصال بالمؤسسة ؟ ..

دائما - أحيانا - نادرا

26) هل نقص المعلومات يؤدي إلى عرقلة عمليات الاتصال ؟ ..

نعم - لا