



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات

بغنوان :

أهمية الاتصال ودوره في توجيه الأفراد داخل المؤسسة

دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ :

* بن تريح بن تريح

من إعداد :

* بن بوعبد الله لطيفة

السنة الجامعية

2022/2021



إهداء

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك الذي وفقني
على هذا العمل المتواضع ، إلى النبي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها
أولى الناس بصحبتني نبع الحنان الصافي والدتي العزيزة حفظها الله وأطال في
عمرها ، إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق وأغدق علي بالدعوات
الصالحات والدي العزيز أطال الله في عمره وحفظه من كل شر ، إلى الذي كان لي
السند المعين زوجي العزيز ، إلى إخوتي الأعزاء بشير ، فاطمة ، إبراهيم ، سيما .
إلى صديقتي وأختي وابن خالتي زهرة النبي لم تبخل علي في انجاز هذا العمل وإلى
عائلي الصغيرة والكبيرة و إلى كل الأصدقاء والأحباب ومن كانوا برفقتي
أثناء دراستي في الجامعة .

شكرو وتقدير

الشكر والحمد لله تعالى على نعمة التي لاتعد و
لا تحصى ، ومن نعمه نعمة العلم والمعرفة والاقتداء
لسنة نبينا محمد صل الله عليه وسلم خاتم الانبياء
والمرسلين نتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ المحترم
بن تربح على قبوله الاشراف على مذكرتي ومجهوداته
وتوجيهاته القيمة التي أفادني بها، كما اشكر أعضاء
لجنة المناقشة الموقرة على تكرمهم وتفضلهم
لمناقشة المذكرة واخص بالشكر لابنتي خالتي
زهرة لمساعدتها في انجاز مذكرتي ، والشكر
الموصول لكل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية كل باسمه والى كل من ساهم في
انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الاهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
06	الفصل الاول : ماهية الاتصال
07	تمهيد
08	المبحث الاول : مفهوم الاتصال
08	المطلب الأول : تعاريف عامة للاتصال
09	المطلب الثاني : عناصر ومراحل الاتصال
11	المطلب الثالث : خصائص وظيفة الاتصال
13	المطلب الرابع : نماذج عملية الاتصال
16	المبحث الثاني : الاتصال ودوره في المؤسسة
16	المطلب الاول : مهام الاتصال
18	المطلب الثاني : أهداف ومسؤوليات الاتصال
22	المطلب الثالث : أنواع الاتصال وقنواته
24	المطلب الرابع : طرق تحسين اساليب الاتصال
26	خلاصة الفصل الاول
27	الفصل الثاني : الاتصال ودوره في توجيه الافراد
28	تمهيد
29	المبحث الأول : مفهوم التوجيه
29	المطلب الاول : تعريف التوجيه
30	المطلب الثاني : متطلبات عملية التوجيه
31	المطلب الثالث : أسس وأدوات التوجيه
33	المطلب الرابع : مبادئ و أهمية التوجيه
35	المبحث الثاني : توجيه الأفراد
35	المطلب الأول : تعريف القيادة
35	المطلب الثاني : القيادة والتوجيه
36	المطلب الثالث : نظريات القيادة
40	المطلب الرابع : معايير فعالية القيادة
42	خلاصة الفصل
43	الفصل الثالث : الاطار التطبيقي

44	المبحث الأول : لمحة عن مؤسسة محل الدراسة "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"
45	المطلب الأول : تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
45	المطلب الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية للكلية
47	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
49	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
49	المطلب الأول : منهج الدراسة
50	المطلب الثاني : عينة ومجتمع الدراسة
50	المطلب الثالث : الأدوات المستخدمة للدراسة
52	المبحث الثالث : دراسة وتحليل محاور الدراسة
52	المطلب الأول : اختبار الثبات واتساق الأدوات
60	المطلب الثاني : الدراسة الوصفية لعينة الدراسة
62	المطلب الثالث : تفسير نتائج الفرضيات
62	خاتمة
64	قائمة المراجع
66	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الدرجة العلمية للأساتذة وعددهم	46
02	عدد الأساتذة في كل قسم	47
03	توزيع العينة حسب متغير الجنس	52
04	توزيع العينة حسب متغير السن	53
05	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	54
06	توزيع العينة حسب متغير الاقدمية	55
07	توزيع العينة حسب متغير اللغة	56
08	دور الاتصال	57
09	علاقة الاتصال بتوجيه الافراد	59

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر الاتصال	10
02	نموذج ارسطو للاتصال	14
03	نموذج شالون وويفر للاتصالات	15
04	نموذج بيرلو للاتصالات	16
05	أهداف الاتصال	21
06	أنماط الشخصية القيادية في نظرية الشبكة القيادية	38
07	أنماط القيادة حسب ليكرت	39
08	يوضح خصائص أفراد العينة حسب الجنس	52
09	يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير السن	53
10	يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	54
11	يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	55
12	يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير اللغة الأكثر استعمالاً	56

مقدمة

مقدمة :

تهدف جل المؤسسات في العام إلى تحقيق نقلة نوعية وكمية تمكنها من مواكبة التحولات والتطورات الخاصة في مختلف المجالات بغية تطور وتحسين أدائها وتنظيمها الإداري ، بغض النظر عن كونها خدماتية أو إنتاجية ، وهذا بالاستغلال الجيد والأمثل لمواردها البشرية والمادية المتوفرة لديها . باعتبار أن المؤسسة مجتمع مصغر يلتقي فيه العمال لرفع الإنتاج ، مستعملين في ذلك وسائل العمل المختلفة ، وكذلك احتكاكهم فيما بينهم وبين مشرفيهم ، ونظرا لتعدد المؤسسات وازدهارها استوجبت عمليات تنظيمية عديدة منها : ، القيادة ،التسيير،التوجيه، ولا سيما الاتصال .

لقد فرض هذا التعدد المؤسسي والشركات الاقتصادية ، عملية الاتصال كضرورة تنظيمية هامة في التطور الاقتصادي ، الشيء الذي جعل المؤسسات الأكثر تقدما تهتم بتنظيم عملية الاتصال الخاصة بها ، وموضوع الاتصال داخل المؤسسات من أهم المواضيع المطروحة حاليا على المستوى العالمي لأنه يعمل على السير الحسن للعمل والذي ينتج عنه تحسن في الأداء وبالتالي رفع الإنتاج والخدمات .

لقد أصبحت الاتصالات في عصرنا الحاضر مصدرا رئيسيا وهاما لاستمرار المؤسسة وديمومتها فهي بمثابة العصب المحرك للهيكل التنظيمي ، ونتيجة للتطور المتسارع في الحياة الاقتصادية بشكل عام وفي المؤسسة بشكل خاص أثمر ذلك عن اهتمام متزايد بالعملية الاتصالية من أجل الخدمة ودعم أهداف وفي المؤسسة إذ أن فعالية الاتصال تكمن في العلاقات القائمة بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي إضافة إلى ذلك فانه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد العاملين وتوجيه جهودهم .

1- إشكالية الدراسة :

إن عملية الاتصال ، تعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية ، فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة ، وكل هذه الوظائف لا تتم إلا من خلال عملية الاتصال ، ويبدو أن العديد من المشاكل التي تظهر في المؤسسات هي نتيجة مباشرة لفشل الإدارة في عملية الاتصال ، فهو يقود إلى التعارض ويؤدي إلى فشل الخطط الجيدة ، وما يجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم هو عدم امتلاك الإدارة لمهارات الاتصال الفعال الذي يمثل حياة المؤسسة وبدونه يشعر الناس بأنهم وحيدون ومنعزلون ، فالحالة المعنوية للعاملين تتوقف في مختلف المستويات الإدارية ، وكذلك في إنتاجيتهم على فعالية الاتصال وكفاءته في المنظمة حيث يحقق هذا بصفة أساسية إيضاح الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد ، وكذلك الطريقة الملائمة لإنجازها ، فنجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب ، وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ، حيث يتمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة¹.

فالالاتصال يعمل على تسهيل التسيير ، ذلك بأنه يسمح بإيجاد علاقات بين الأفراد والهيكل التنظيمي وأيضاً له دور بارز في تنظيم مختلف العمليات التي تشكل حياة المؤسسة كما يقوم بجمع ، إنتاج ، نقل ، ونشر المعلومات وإذاعته بشكل يمكن العاملين من لإحاطة بما يجري حولهم داخل المؤسسة².

ومن خلال هذا يمكننا طرح الإشكال الآتي :

* ماهو دور الاتصال في توجيه الأفراد داخل المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية :

لمحاولة الإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية الآتية :

* فيما يتجلى دور الاتصال ؟

* على ما تتوقف علاقة الاتصال بتوجيه الأفراد ؟

فرضيات الدراسة :

- يتجلى دور الاتصال في ترسيخ عملية التحفيز وتحسين العلاقة بين الفرد والإدارة .

- تتوقف علاقة الاتصال بتوجيه الأفراد على استخدام الاتصال الفعال داخل المؤسسة .

أهمية الدراسة :

إن موضوع الاتصال يعد مسألة بالغة الأهمية لمل يشهده من اهتمام الباحثين والمفكرين ، حيث يعد هذا الأخير من الأسس الهامة التي يركز عليه الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة .

¹ العربي بن داود ، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية ، جامعة منتوري ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، قسنطينة ، الجزائر ، 2008، ص20

² حسن مكاوي ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط2، ص34.

فأهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال أهمية الاتصال الذي يقوم بدوره على نقل المعلومات والأوامر والتعليمات ، كما يساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية وتحسين العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قاما المؤسسة من أجلها .

أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي :
- الكشف على ماهية الاتصال ودوره في تفعيل العلاقات بين أفراد داخل المؤسسة .
- التعرف على أهمية الاتصال وأنماطه وخصائصه وكذا الوسائل المتبعة في العملية الاتصالية داخل المؤسسة .
- التعرف على أهم العراقيل التي تواجه المؤسسة من ناحية الاتصال .
- محاولة إثراء البحوث العلمية في هذا الميدان .

أسباب اختيار الموضوع :

أسباب موضوعية :

- التعرف على ميكانيزمات الاتصال داخل المؤسسة
- محاولة إبراز الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه الاتصال في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسات ومدى اهتمام المؤسسات بتحقيق العملية الاتصالية .
- محاولة التعرف على العوائق والمشاكل التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة .

أسباب ذاتية :

- رغبتني في البحث والاطلاع حول موضوع الاتصال وكيفية تحقيق أهداف المؤسسة
- معرفة كيفية وطريقة استعمال وسائل الاتصال من طرف المؤسسة.
- محاولة معرفتي الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم بين عمالها والذي يرى بعضها أن من بين هذه الأسباب سوء الاتصال .

هيكل الدراسة :

من خلال محاولتنا لبلوغ الهدف المنشود ، ومعالجة هذا الموضوع قمنا بصياغة الخطة إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول : تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الاتصال وخطواته ومراحلها ، وكذا خصائصه مع ذكر نماذج من عملية الاتصال وفي المبحث الثاني تناولنا على الاتصال ودوره في المؤسسة بما الذي يحتوي على مهام الاتصال وأنواعه بالإضافة إلى طرق تحسين أساليب الاتصال .

الفصل الثاني : يتضمن هذا الفصل في المبحث الأول الاتصال ودوره في توجيه الأفراد حيث تم التطرق إلى مفهوم التوجيه ومتطلباته وأساسه ومبادئه ، أما المبحث الثاني فقد احتوى على توجيه الأفراد داخل المؤسسة الذي يتضمن القيادة ونظرياتها ومعايير فعاليتها ومحدداتها .

الفصل الثالث :

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى وهي بعنوان "استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية GRTG الجزائرية " دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع التسيير شبكة نقل الغاز بالشرق

لبوعويدات حورية من جامعة قسنطينة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال وذلك سنة 2008/2007. وتطور إشكالية هذه الدراسة حول تكنولوجيا الاتصال الحديثة والوقوف على دورها الفعال في ظهور أنظمة اتصالية حديثة ، تعمل على توفير الظروف الملائمة لنقل الرسائل وتناولها في أسرع وقت ، وبأقل تكلفة والمساهمة الفعلية لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في نقل المؤسسة التقليدية في مؤسسة مفتوحة في أي وقت وفي أي مكان ، وكذا إستراتيجية الجزائر في تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة .حيث صاغت الباحثة إشكالياتها في التساؤل الآتية :

*ماهو واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة ؟

وقد تفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية جاءت كما يلي :

1- ماهو ترتيب الوسائل الحديثة التكنولوجية الاتصالية الحديثة الأربعة (جهاز الحاسوب ، شبكة الانترنت،شبكة الانترنت ، شبكة الاكسترا نت) من ناحية الاستخدام في المؤسسة ؟

2- هل تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدامهم التكنولوجيا للاتصال الحديثة ؟

3- ماهو أثر هذا الاستخدام على مستوى أداء المؤسسة ؟

وتهدف هذه الدراسة إلى :

*الكشف عم مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟

*الكشف عن مدى استخدام تكنولوجيا كل الأربع (جهاز الحاسوب ، شبكة الانترنت،شبكة الانترنت ، شبكة الاكسترا نت)

*الوقوف على العوامل التي تحكم هذا الاستخدام وآثاره على مستوى أداء المؤسسة المدروسة .

*الكشف عن مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في تفعيل العلاقات بين أفراد المؤسسات ودورها في القضاء على مختلف العوائق التي تعرقل سيرورة المعلومات بالدقة المطلوبة والوقت المحدود.

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية الشائعة في علوم الإعلام والاتصال مما استلزم على الباحثة استخدام المنهج الوصفي والذي استخدمت ضمنه "المنهج التحليلي " للوصول إلى تفسيرات كيفية تضاف إلى النتائج الكمية ومن أجل جمع البيانات ، استعانت الباحثة باستمارة استبيان .

الدراسة الثانية:

هي دراسة الطالبة وفاء خنيفر بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية " ، وهي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه BNA دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

في علوم التسيير وعلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات بجامعة ورقلة 2014/2013.حيث طرحت الطالبة الإشكالية الآتية " كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ؟

ومن خلال هذا التساؤل صاغت الطالبة الأسئلة الفرعية الآتية :

- 1- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري ؟
- 2- ما مدى مساهمة الاتصالي الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري؟
- 3- ماهي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري ؟

تهدف هذه الدراسة إلى :

- 1- محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها.
- 2- معرفة خصائص وأساليب الاتصال وأهميته في تحقيق عملية اتصالية داخلية ناجحة
- 3- إبراز أهمية الاتصال الداخلي في التسيير الحسن المؤسسة
- 4- تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه الاتصال الداخلي المؤسسة .
- 5- معرفة الإستراتيجية الاتصالية الداخلية المعتمدة من طرف BNA.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية ، كما انتهجت الباحثة أسلوب دراسة حالة (الدراسة الميدانية) كما اعتمدت الباحثة على الملاحظة والمقابلة .

الدراسة الثالثة :

دراسة الطالب فؤاد بوجنانة ، بعنوان "تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية" دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة ، وهي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق ، بجامعة ورقلة ، 2008/2009 . حيث طرح الطالب الإشكالية التالية "ما هو واقع الاتصال التسويقي وما هو دوره في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الخدمية؟" الهدف من هذه الدراسة هو تقييم واقع إدارة وتسيير نشاط الاتصال التسويقي وكذا واقع المزيج التسويقي الاتصالي في المؤسسة محل الدراسة .

مميزات الدراسة عن دراسات السابقة :

تختلف هذه الدراسات عن دراستنا من حيث الإشكالية فكل منها ركز على مدى مساهمة الاتصال في المؤسسات محل الدراسة ، وأفادتنا هذه الدراسات سواء في المجال النظري أو الميداني في طرح المشكلة وصياغة الفروض كما تعرفنا على المنتهج المستخدم وأدوات البحث وكيفية توظيفها ويمكننا تسجيل بعض الملاحظات بخصوص الدراسات السابقة التي تتمثل في :

-اعتماد الدراسات لجمع المعلومات عن طريق المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق إضافة إلى دراسة الحالة والاستبيان .

الفصل الأول : ماهية الاتصال

- المبحث الأول : مفهوم الاتصال
- المطلب الأول : تعاريف عامة للاتصال
- المطلب الثاني : عناصر ومراحل الاتصال
- المطلب الثالث : خصائص ووظيفة الاتصال
- المطلب الرابع : نماذج عملية الاتصال
- المبحث الثاني : الاتصال ودوره في المؤسسة
- المطلب الأول : مهام الاتصال
- المطلب الثاني : مسؤوليات وأهداف الاتصال
- المطلب الثالث : أنواع الاتصال وقنواته
- المطلب الرابع : طرق تحسين أساليب الاتصال
- خلاصة الفصل الأول

تمهيد :

يعتبر الاتصال واحد من أهم الأجنحة الأساسية لوظيفة التوجيه ولا يستطيع المدير أن يوجه مرؤوسيه لأداء العمل ما لم يتصل بهم بل يمكن القول انه ليس هناك عملية إدارية يمكن أن تتم ما لم يكمن ذلك من خلال الاتصال بإصدار الأوامر والتعليمات والتحدث إلى مرؤوسين والاستماع إلى الرؤساء والمقابلات الشخصية والاجتماعية والتعبير الشفوي وكتابة الخطابات والتقارير والمذكرات هي من أنواع الاتصال وتصور حياة أو عمل دون حديث أو كلام أو كتابة، إن الاتصال بمثابة عنصر من عناصر التشحيم لكل العمليات الإدارية والإنسانية ، لا يمكن لها الحركة بسهولة وبيسر ما لم يكن هناك اتصال .

المبحث الأول : مفهوم الاتصال

المطلب الأول : تعاريف عامة للاتصال:

اختلف الباحثون في والعلماء في تعريف مفهوم الاتصال ، فكل عرفه حسب تخصصه ودراسته

والتي Communies إلى اللغة اللاتينية communication لغة : يرجع أصل كلمة

بمعنى عام أو شائع أو مألوف في نفس الوقت كما Common ترادف باللغة الانجليزية

بين الأفراد و Communes تعكس كلمة الاتصال أيضا خلق جو من الألفة والاتفاق

الجماعات والمجتمعات وذلك بهدف مشاركتهم في تبادل المعلومات والأفكار والآراء

والاتجاهات والتعاون .

اصطلاحا : هو إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية واستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة .

تعريف بيرلو: الذي يوضح بأن الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات و الأفكار والاتجاهات من شخص إلى آخر .

تعريف سكينر: الاتصال بأنه سلوك شفوي أو رمزي للمرسل وذلك للتأثير على المستقبل .

تعريف لندربرج : أنه عملية استخدام للإشارة و التفاعل بواسطة العلاقات والرموز وقد يكون الرمز حركات أو صور أو لغة أي شيء آخر كمنبه للسلوك وعموما أن الاتصال نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرمز والعلاقات .

يعرفه ماكويل بأنه: أن الاتصال تلك العملية التي يتم عن طريقها التفاعل الاجتماعي كما أن أي عملية اجتماعية ما هي الاتصال وتتمثل أساليب الاتصال في الاتجاه والإشارات أو اللغة أو الرمز أو الممارسات الاجتماعية والعادات المظاهر الثقافية للمجتمع¹.

¹ عبد الحميد عطية ، محمد محمود مهدي ، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 14 .

عرفه شلبي بأنه ماهو إلا عملية إرسال واستقبال المعلومات بهدف تغيير إيجابي ، وهي عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية التي بدونها لا يمكن لتنظيم ما أن تقوم له قائمة¹ .

وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه : أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعني .

ومن هنا يمكننا تعريف الاتصال كونه عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة كما ينظر إليه عملية منهجية أي انه يحدث عبر فترة زمنية محددة فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث في المستقبل² .

المطلب الثاني : عناصر ومراحل الاتصال

من خلال التعريف والاطلاع على مفهوم الاتصال فانه يتكون من جملة عناصر متمثلة :

1/المرسل : وهو الشخص الذي يحاول الاتصال وقد تكون لديه فكرة أو عمل يرغب القيام أو معنى ما³. هو شخص لديه مجموعة من الأفكار ومعلومات يود أن ينقلها إلى شخص آخر ويتأخر أثناء محاولة نقل معلومات بطريقة إدراكية ودوافعه وشخصيته وقدراته في التقييم و الحكم والتذكر والربط ومهاراته في اللغة والتعبير الشفوي⁴.

2/الرسالة : وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز والكلمات والحركات والحكم والأصوات والحروف والأرقام والصور والتعبيرات .

3/الوسيلة : وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً على من يستقبلها وهناك وسائل كثيرة للاتصال منها الشفوي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان والمحادثات الشخصية والهاتف الندوات ومنها المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير.

4/المستقبل : هو الطرف الآخر في الاتصال والذي يتلقى بحواسه المختلفة الرسالة وينظمها ويفسرها وفقاً لإدراكه ودوافعه وتعليمه وشخصيته وصفاته .

¹ محمد صالح الحناوي ، السلوك التنظيمي ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر ، ص 182 .

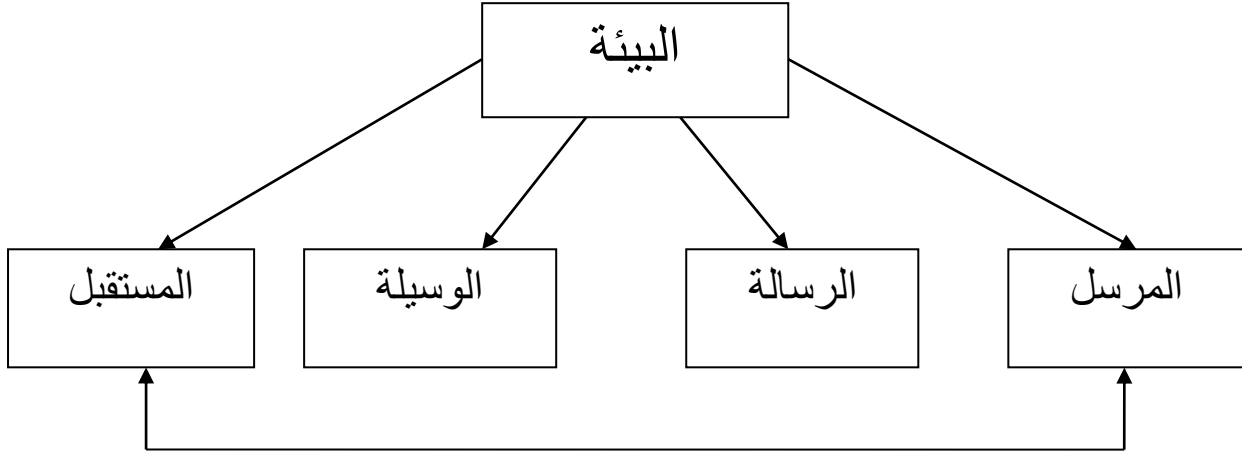
² صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون ، الاتصالات الإدارية أسس وممارسات، دار الحامد، ط1، الأردن، 2007، ص173.

³ فيصل فخري مراد ، الإدارة والأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص123 .

⁴ عبد الحميد عطية ، محمد محمود مهدي ، مرجع سبق ذكره، ص 14 .

5/الرد(المعلومات المرتدة): هنا ينقلب الاتصال من أشخاص آخرين وعمل وأصوات ورموز وأماكن وعلاقات ووقائع يمكنها أن تسهل أو تعيق أو تعيق أو تسير أو تشوش على عملية الاتصال¹.

الشكل رقم 01 : عناصر الاتصال



رد فعل معلومات مرتدة

المصدر : احمد ماهر ، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 492 .

ثانيا : مراحل الاتصال

يمثل الاتصال جوهر المؤسسة فيه تتم عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار بين الأفراد داخل المؤسسة فهو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف المنشودة للمنظمة وتتم عملية الاتصال داخل المؤسسة وفق خطوات يمكن تحديدها فيما يلي :

- 1- إن مراحل عملية الاتصال تبدأ عندما يكون هناك مصدر للإرسال يرغب في الاتصال مع جهة أخرى (المستلم) معلومات محددة لإظهار سلوك محدد.
- 2- المرسل عادة يمتلك فكرة معينة عم موضوع محدد والذي يشعر بضرورة الحاجة لتحويله إلى جهة أخرى أو شخص آخر .
- 3- المرسل يحول الفكرة المخزونة في الدماغ أي ترجمتها إلى رسالة والتي تعكس بدورها الفكرة باستخدام لغة الكلام أو الرموز...الخ .
- 4- إن نتيجة الترجمة للرسالة هي محاولة لنقل الفكرة إلى المستلم .

¹ عبد الحميد عطية ، محمد محمود مهدي ، مرجع سبق ذكره، ص 14 .

- 5- المرسل يقوم باختيار قناة الاتصال لنقل أو إيصال الرسالة التي قد تكون متمثلة برسالة مكتوبة أو ملاحظة أو مناقشة وجه لوجه أو اتصال هاتفي...الخ.
- المستلم يستلم الرسالة .
- المستلم يترجم الرسالة ليجعل منها ذا معنى أي تحويل الرسالة إلى فكرة .
- المستلم قد يقبل أو يرفض الرسالة .
- المستلم يقوم باتخاذ إجراء تبعا لما يظهر في الفقرة السابقة .
- المستلم يقوم بإرسال رسالة راجعة والتي تمثل ردة فعل المستلم إلى المرسل وهذا الرد يكون في ضوء الخطوة السابقة ، المستلم في هذه المرحلة سيكون هو المرسل والمرسل الأصلي يصبح مستلم .
- أما التغذية ربما تكون مكتوبة أو غير مكتوبة وهذا يعني أن التغذية العكسية يمكن إن تستخدم لأغراض التقييم لفاعلية الاتصالات¹ .

المطلب الثالث : خصائص وطبيعة الاتصال

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي :

- 1- الاتصال عملية ديناميكية : حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا للتأثير في الناس بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة .
- 2- الاتصال عملية مستمرة : حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية الاتصال دائمة ومستمرة مع أنفسنا ومع مجتمعنا وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية .
- 3- الاتصال عملية دائرية : ويعنى ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل انه يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال واخذ وعطاء وتأثير وتأثر.
- 4- الاتصال عملية الاتحاد : ونحن نقصد بذلك بأنه من غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأرض المختلفة لان الكلمات في تغيير وكذلك المعاني بل الحياة كلها.

¹ صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون ، مرجع سيق ذكره، ص، ص 32.33 .

5- لا يمكن إلغاء الاتصال : ونحن نقصد انه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد نتأسف للمستقبل أو نعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها¹.

ثانيا : طبيعة الاتصال

نجد أن عملية الاتصال أو دراسة وسائل الاتصال لا ينفرد بها تخصص علمي أو فني معين بقدر ما يهتم بدراسة الاتصال على الطبيعة والأحياء والطب والهندسة والرياضيات كما نجد أيضا أن علماء العلوم الاجتماعية بدون استثناء يهتمون بدراسة الاتصال ومن ثم تتعدد المفاهيم والتعريفات حسب هذه الاهتمامات والتخصصات كما نجد أن طبيعة كل من المواقف الاتصالية من أهم المتغيرات التي تدخل في تشكيل عملية الاتصال . عموما إن عملية الاتصال تعتبر من العمليات الديناميكية التي تحدث بصورة مستمرة ومتغيرة لطبيعة الاتصال الإنساني . وهناك عناصر تحدد طبيعة الاتصال :

1- الموقف الاتصالي العام .

2- الهدف الذي تسعى لتحقيقه عملية الاتصال .

3- رجوع الصدى من قبل المستقبل إلى المرسل .

4- الخبرة المشتركة وطبيعة اللغة بين المرسل والمستقبل .

وطبيعة الاتصال تتسم بالآتي :

1- الاتصال مسبب : لا بد من أسباب لمزاويلته .

2- الاتصال مدفوع : حيث يرتبط بالدوافع .

3- الاتصال موجه : نظرا لتوجيهه تجاه هدف معين .

4- الاتصال الحركي : نظرا لاستمرارية في مزاويلته .

5- الاتصال اجتماعي : نظرا لارتباطه بمكونات السلوك الإنساني .

6- الاتصال تفاعلي : نظرا لعلاقات التدخل والتأثير و التأثير.

7- الاتصال نوعي : نظرا لاختلاف أنواعه وصوره.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، أصول الإدارة والتنظيم ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، ص115 .

8- الاتصال ضروري : فهو ضرورة من ضروريات الحياة في الأسرة والمدرسة والعمل¹.

المطلب الرابع : نماذج عملية الاتصال

تعتبر عملية الاتصال عملية مستمرة متصلة الحلقات من منطلق أن الموقف الاتصالي هو موقف مركب لا يمكن السيطرة عليه على ضوء العناصر المعروفة في عملية الاتصال فحسب بل يجب الأخذ بالاعتبار الخلفية الثقافية والفكرية والنفسية ، أي أن هناك تباينا في نوعية العناصر التي يتشكل منها الاتصال فضلا عن المتغيرات المرتبطة بالموقف الاتصالي العام ، ومن هنا فان الاستجابة التي تحدث نتيجة مثير معين أو عنصر معين في موقف اتصالي معين لا تتم بصورة منتظمة آلية كتلك التي تجري عند حدوث تفاعل العناصر الكيميائية بعضها مع بعض ، ومن هنا فقد قسم علماء الاتصال نماذج الاتصال إلى قسمين نماذج كلاسيكية ونماذج حديثة ، ومن أبرز النماذج الكلاسيكية وهو الوحيد هو نموذج أرسطو.

*النماذج الكلاسيكية للاتصال :

1- نموذج أرسطو : وهو من أقدم نماذج عملية الاتصال بل إن أول من وضع نماذج للاتصال هو أرسطو وتكون نموذجه من ثلاثة مراحل أساسية :

*المرسل أو المتحدث أو المصدر .

*المضمون أو النص أو الرسالة .

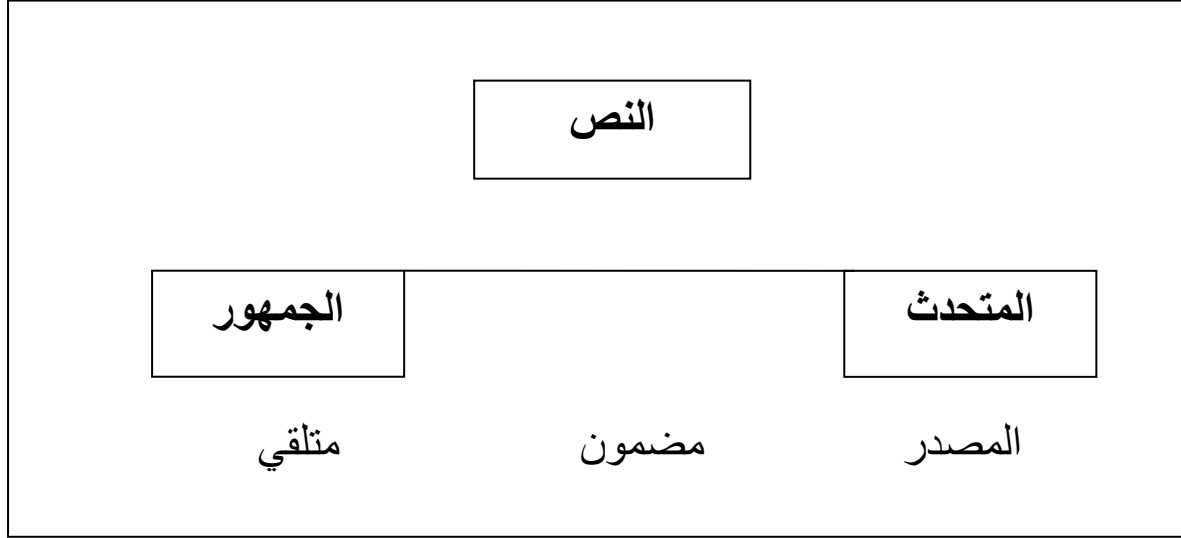
*المتلقي أو المستقبل .

وهذا وقد اعتبر العلماء أن العلماء أن نموذج أرسطو قدم توصيفا وتوضيحا للحدث الاتصالي بلغة عصره ، بالرغم من أن نموذجه بدائي لكنه لامس مفهوم العملية الاتصالية ، كما واعتبر العلماء نموذج أرسطو وبكل المقاييس الاتصالية حجر الزاوية في فهم العملية الاتصالية برمتها ، ومن خلال النظر إلى العناصر التي أكد عليها أرسطو أن المصدر الاتصالي هنا هو المتكلم أو المتحدث الذي يسعى إلى توصيل فكرة محددة عبر وسيلة التخاطب المباشر (الخطاب كنص) ، والذي يحتوي على مضمون الرسالة ، أما المتلقي في هذه الحالة فقد يكون فردا أو جماعة أو جمهورا عاما ، وحسب تصورات أرسطو فان الحدث الاتصالي بالنسبة له يتمحور حول الأثر الإقناعي بالرغم من إمكانية وجود آثار أخرى².

¹ عبد الحميد عطية ، محمد محمود مهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص 55.56 .

² بسام عبد الرحمن المشاقبة ، نظريات الاتصال ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2015 ، ص، ص 52.53 ،

الشكل رقم 02: نموذج أرسطو للاتصال



المصدر : بسام عبد الرحمن المشاقبة ، نظريات الاتصال ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2015 ، ص 52.

*النماذج الحديثة للاتصال :

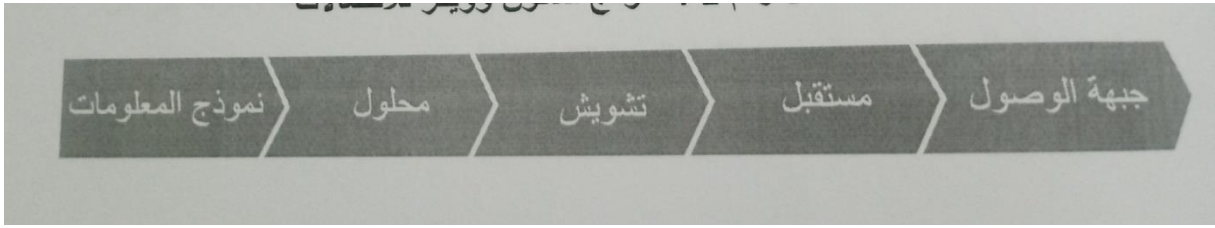
1- نموذج لاسويل : قدم هارولد لاسويل نموذجية في الاتصال مؤكدا على عنصر التأثير في العملية الاتصالية ولخص النموذج في عبارته الشهيرة من يقول ؟ ولمن يقول ؟ وبأي وسيلة ؟ وبأي تأثير؟ ويشير لاسويل إلى أن دراسة الاتصال تحاول الإجابة على الأسئلة السابقة فالسؤال الأول من يقول يشير إلى من القائم بالاتصال.

والسؤال الثاني ماذا يقول ؟ أي على الرسالة ذاتها والسؤال الثالث لمن يقول ؟ يركز على الجمهور ونوعه وطبيعته والسؤال الرابع بأية وسيلة ؟ إذ أن هناك العديد من الوسائل والسؤال الخامس بأي تأثير؟ يركز على التأثير الذي تحدثه العملية الاتصالية ولقد انصب اهتمام لاسويل على العنصر الأخير وهو التأثير على تأثير الدعاية على الرأي العام وينظر لاسويل إلى جميع عمليات الاتصال على أنها تسير في اتجاه واحد أو في خط واحد ولقد ادخل ريموند بيكسون في عبارة لاسويل وأضاف شيئا جديدا يتصل بالموقف العام للاتصال وأصبحت العبارة على هذا النحو " من يقول؟ وما يقول؟ وفي أي ظروف؟ ولأي هدف؟"¹ .

¹ بسام عبد الرحمن المشاقبة ، مرجع سبق ذكره، ص 54 .

2- نموذج شالون وويفر : يعتبر هذا النموذج من النماذج الأولية في عملية الاتصال والتي أسهمت في إبراز وظهور الاتصال ويشير هذا النموذج إلى إن عملية الاتصال عملية خطية يتم في إطارها نقل الرسالة من المصدر إلى المتلقي ولقد تركز اهتمام الباحثين في محاولة السعي بتطوير فاعلية قنوات الاتصال وأثار في ذلك بعض التساؤلات مثل كيف يمكن نقل أقصى كمية ممكنة من المعلومات عبر القناة أو الوسيلة الاتصالية وكيف يمكن قياس قدوة الوسيلة في حمل المعلومات ونقلها بين المصدر والمتلقي ووفقا للتصور " شالون وويفر " لعملية الاتصال نجد أن عناصرها تتكون من (المصدر – أداة – الرسالة المتلقي الضوضاء " التشويش ") أن مفهوم الرجوع أو الصدى على درجة عالية من الأهمية لأنه يعتبر اختيار لسلامة الدائرة أو الدائرة ما يصيبها من أعطال وبنفس الطريقة نجد أن رجوع الصدى في الاتصال الإنساني يعطي للمرسل فكرة عن استجابة المستقبل للرسالة أو رفضه والشكل التالي يوضح العملية الاتصالية :

الشكل رقم 03 : نموذج شالون وويفر للاتصالات



المصدر : احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، 1998، ص 35 .

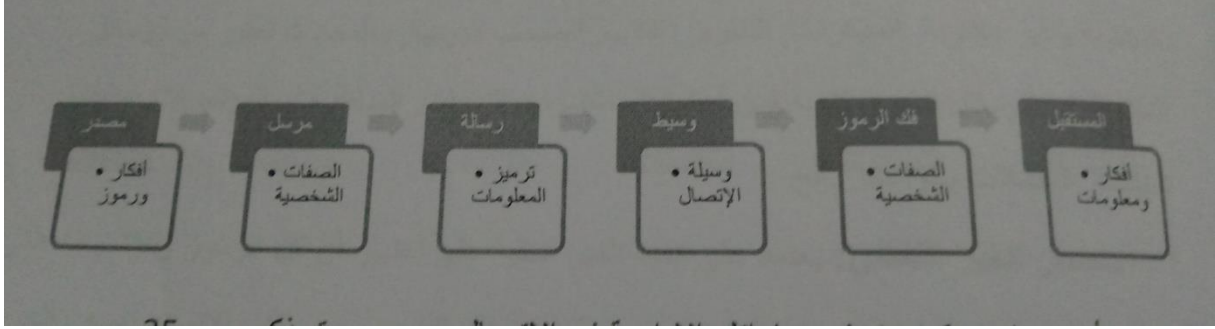
3- نموذج بيرلو : يتكون نموذج بيرلو من أربع حلقات أساسية هي المرسل ، الرسالة ، الوسيلة ، المستقبل وهذا النموذج ما هو إلا شبيهها أو تصويرا جامدا من اجل تحليل والدراسة والتعبير بالكلمات ويرى بيرلو أن نتصل كي نؤثر ، وان عملية الاتصال لا بد وان يكون لها هدف تسعى لتحقيقه ، فالناس يسعون دوما للتأثير في بعضهم ، وفي البيئة التي يعيشون فيها إذا أصبح الاتصال مجرد عادة أو سلوك رتيب متكرر قد يفقد القائم بالاتصال الإحساس بالهدف أما وقد أدرك القائم بالاتصال هدفه فان ذلك يجعله يبحث ويتكيف إلى وسائل أفضل وأساليب أنجع لبلوغ هدف أو غاية وقد تكون هذه الأهداف قصيرة المدى أو بعيدة¹.

وخلاصة نموذج بيرلو انه ينظر إلى الموقف الاتصالي نظرة شاملة عامة فالرسالة وحدها وفقا له لا تأخذ وحدها مقياسا لموقف الاتصالي بل على الأساس ما ترمي إليه تحقيقه وما تسعى إلى الوصول إليه

¹ عبد الحميد عطية ، محمد محمود مهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص 83 - 82 .

وفي ضوء القائم بالاتصال وما ينبغي أن يتوفر فيه من مهارات وإدراك للأهداف والغايات التي يسعى لتحقيقها .

الشكل رقم 04 : نموذج بيرلو للاتصالات



المصدر: احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، مرجع سابق الذكر، ص35 .

4- نموذج شرام : قدم ولبر شرام نموذجا للاتصال في أواخر الأربعينيات من القرن العشرين يصور فيه المصدر أو صاحب الفكرة التي قد تكون واضحة بصورة كافية بحيث تعتبر صالحة للتوصيل إلى المستقبل وقد لا تكون والعنصر الثاني وهو التعبير عن الفكرة وصياغتها في رموز لتكوين الرسالة أو الإشارة والعنصر الثالث هو المستقبل الذي يفك رموز الرسالة والعنصر الرابع هو الاستجابة ورجع الصدى الذي قد لاتصل إلى انتباه مرسل الرسالة الأصلية إذا كانت الرسالة غير مصاغة بطريقة الفعالة فإنها تؤثر أيضا على نجاح الاتصال ، كما أن تكون من القوة والمرونة بحيث تصل الإشارة إلى المستقبل في الوقت المناسب والمكان مهما حدث من تداخل كم يعد المستقبل نفسه وقدرته على حل الرموز المطلوبة من أهم العناصر لإتمام الدورة الاتصالية¹ .

المبحث الثاني : الاتصال ودوره في المؤسسة

المطلب الأول : مهام الاتصال

تتميز عملية الاتصال كما سبق الذكر كونه غرضي أو مهامي بمعنى أن الأفراد يزاولون عملية الاتصال للوصول إلى هدف معين أو إشباع حاجة ما ، حيث ما نجد المؤسسة تعتمد على عملية الاتصال كدعامة رئيسية في الإدارة ، وذلك من خلال مزاوله هذه العملية وعلى حد قول بيتر إن الاتصال ينفرد بأربعة مهام رئيسية وهي :

¹ عبد الحميد عطية ، محمد محمود مهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 84 .

أولاً*المهمة الإعلامية للاتصال :

وتظهر هذه المهمة من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية ، فالمدبر الناجح هو الذي يتخذ القرارات الناجحة ونجاح هذه القرارات يعتمد على كميات هائلة من المعلومات السليمة التي تصل في الوقت المناسب ، ويعتمد تدفق هذه المعلومات على مدى فعالية الاتصال حيث نجد على المستوى التنفيذي أن العاملين بحاجة من الكثير من المعلومات التي لا صلة أو علاقة بالأداء الوظيفي .

ثانياً*المهمة الإدارية والفنية :

يعتمد سير العمل بالمنظمة على ممارسة من العمليات الإدارية من تنظيم ورقابة و تنسيق بين مختلف الأنشطة والاستراتيجيات ومجموعة من التعليمات و القرارات والإرشادات و المذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المنظمة ما يجب إتباعه ، ولا يتم كل هذا إلا بمزاولة عملية الاتصال ، وتستمد المهمة الإدارية للاتصال أبعادها من مبدئين هما :

المبدأ الأول : كون الإدارة مركز السلطة والمسؤولة على نقل المعلومات وإيصالها في الوقت المناسب .

المبدأ الثاني : كون اقتصار المعلومات الصادرة عن الإدارة يتوقف على ما يتعلق بالعمل وظروفه ¹.

ثالثاً*المهمة الإقناعية للاتصالية :

في بعض الأحيان لا يكفي تتمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية بل يجب أن تتيح الإدارة للعاملين حرية التعبير وجهات نظرهم وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء ويترتب ذلك بالمهمة الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال ممارسة عملية الاتصال وتظهر أبعاد المهام الإقناعية في الاتصال ذو الاتجاهين أي بين مرسل ومستقبل حيث تعطي الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الاقتناع بشيء معين ومما لا شك فيه أن العمل القائم على الاقتناع يختلف في الجودة والنوعية والأثر الرجعي عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر وقد أكد تطور الفكر الإداري على أهمية الاقتناع في الأداء الوظيفي .

رابعاً*المهمة التكاملية للاتصالات :

تتدرج أبعاد المهمة التكاملية للاتصال في إطار الممارسات المختلفة بحيث يتفاعل الأفراد من أجل التكامل الذاتي والجماعي حيث تساعد المهمة التكاملية في سيادة روح الوحدة بالنسبة للمنظمة مما يستلزم توفير وسيلة يستطيع من خلالها الانتماء إلى مجموعة ما بالمنظمة ، ومن الطبيعي أنه لا يمكن تحقيق

¹ ياسين عامر ، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي ، دار المريخ ، 1986 ، ص48 .

المهام التكاملية بالمنظمة دون ممارسة عملية الاتصال حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في أشكاله المختلفة لغرض الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد وخلق جو من التكامل لتقليل احتمالات النزاع المختلفة¹.

المطلب الثاني : مسؤوليات و أهداف الاتصال

أولاً : مسؤوليات الاتصال

من المتفق عليه بموجب عام أن اتجاه الاتصالات في أية مؤسسة يعكس اتجاه الإدارة العليا نحو هذه الاتصالات إذ لو قام كبار المديرية في المؤسسة بإنشاء نظام سليم لتبادل المعلومات مع زملائهم وطلبوا من هؤلاء الزملاء إنشاء مثل هذه الاتصالات مع من هم أدنى منهم في التسلسل الرئيسي فانه بعد ذلك تعم المؤسسة كلها بروح المشاركة في تبادل المعلومات والآراء إذا كانت المسؤوليات النهائية للاتصالات تقوم على عاتق الإدارة العليا إلا أن ذلك لا يعني أي عضو من أعضاء الإدارة من التزامات الاتصال باعتباره جزء من أجزاء الإدارة قد يمكن للمديرين تفويض جزء صغير من نشاطهم في ميدان الاتصالات .

الإطار الفني للاتصال : إذا المعنى المراد نقله من خلال الاتصال أمر ذاتي إلى حد كبير وهو يتأثر باختلافات الفردية والاتجاهات والتجارب والظروف القائمة انه جوهر مشاكل الاتصالات .

الإشارة والرموز : هي عناصر أساسية في الاتصالات فنحن نستجيب لهذه الرموز والإشارات لأنها تحل مكان مؤثر آخر وتصبح ذات معنى عن طريق ما يطلق عليه علماء النفس اسم الاستجابة الشرطية .

اللغة : يعيش الأفراد العاملون في ما يعرف باسم البيئة اللفظية فهم يتصلون بالآخرين غالباً في طريق الكلمات كما يتصل الغير بهم من نفس الطريقة وان استخدام الكلمات بشكل فعال لا يقتضي بالضرورة استخدام النمو الصحيح ولكن المهم هو المقدرة على نقل المعنى الذي يقصده إلى الآخرين واللغة تكون إما منطوقة أو مكتوبة².

¹ ياسين عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 .

² أحمد الشناوي ، القيادة الإدارية الحديثة ، دار المعرفة ، القاهرة ، ص 191 .

اللغة المنطوقة : يتم هذا النوع من الانتقال عادة وجها لوجه بين الأفراد فهي وسيلة فعالة للتعبير والإيضاح كونها تتسم بالطابع الشخصي الذي يستفيد من خبرات الصوت وطريقة التعبير والذي يقلل الخوف من النقد ويشجع المرؤوس على المبادرة والخلق¹.

اللغة المكتوبة : ضرورية وتلعب دورا هاما في الأعمال الإدارية فبعض الرسائل يجب أن تكون لها صفة الدوام حتى يمكن الرجوع إليها إذا اقتضى الأمر ذلك مثل التقارير وإجراءات العمل .

الصور: هي نوع آخر من الرموز وهي مستخدمة بكثرة في ميادين الأعمال وتشمل الرموز الهندسية والخرائط البيانية الخ وهناك قول مأثور وهو أن الصور قد تكون مساوية في القيمة لألف كلمة والمهمة عند استخدام هذه الصور أن تصاحبها ألفاظ مختصرة منتقاة وأفعال تنمي الموضوع بشكل فعال .

الفعل : العمل هو نوع الثالث من الرموز وكثيرا ما ينسى المديرون أن أفعالهم هي في حد ذاتها وسيلة من وسائل الاتصال مثال ذلك المصافحة باليد مع الابتسامة فان لها معنى خاص أو الذي يتغاضى عن الثناء على الموظف الذي قام بعمل ممتاز له معنى خاص² .

الإطار التنظيمي للاتصال: إن من أهم الأدوار الأساسية للتنظيم الإداري هي تلك الخاصة لتسهيل تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الإدارية الصحيحة والراشدة وتخدم عملية الاتصال الإدارة في توصيل الأوامر والتعليمات والأفكار للعاملين بالتنظيم وهذا فضلا عن دورها في تمكين الإدارة أو المدير بصفة خاصة لمعرفة اتجاهات ومشاعر الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة وبالتالي نستطيع القول بان البناء التنظيمي للمؤسسة بمثابة البيئة الأساسية التي تتم فيها الاتصالات .

كما أصبح واضحا في عصرنا هذا انه بمقدور المدير أو لأي فرد بان يقوم بإدارة شؤون المؤسسة الحديثة بل انه يحتاج إلى مساعدة شخص أو أكثر أي مجموعة من القوة البشرية واليد العاملة وبالتالي هو بحاجة إلى نوع من التنظيم من أجل توزيع العمل بينه وبين علاقة بعضهم لبعض وتحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم بشكل يساعد على أداء العمل بأعلى قدر من الكفاءة³ .

¹ سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي ، مطبعة العشري ، 2005 ، ص 346.

² احمد الشناوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 196 .

³ كامل المغربي وآخرون ، أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 1995 ، ص 121

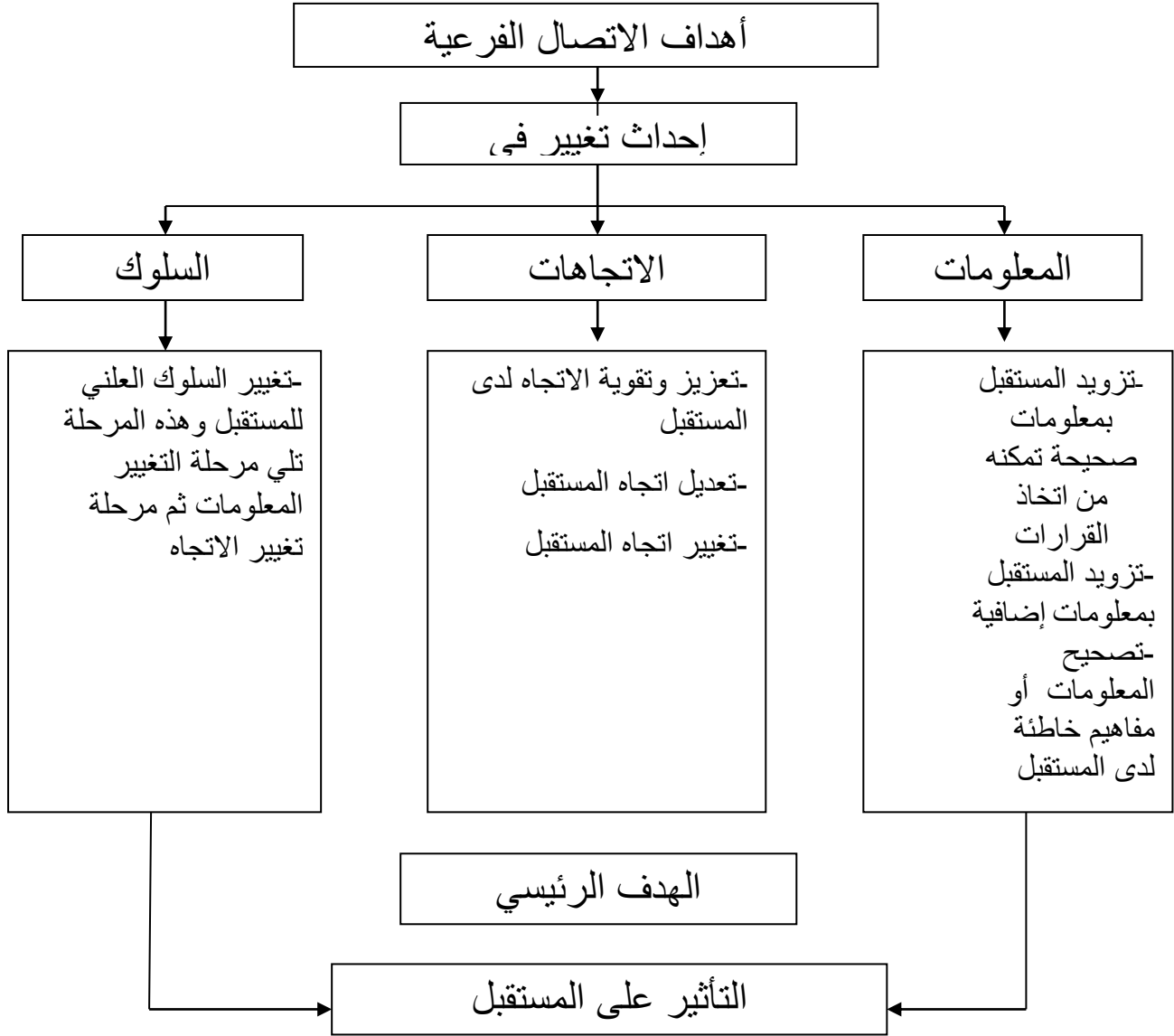
ثانياً :أهداف الاتصال

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الأحسن والجيد إما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتمثل فيما يلي :

- ❖ شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين
 - ❖ إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع
 - ❖ نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد
 - ❖ قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل
 - ❖ تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية
 - ❖ تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا¹.
- ويمكن التعبير عما سبق بمضمن آخر من خلال الشكل التالي :

¹ محمد الصيرفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، دار الوفاء ، ط1 ، 2007 ، ص109

الشكل رقم 05 : أهداف الاتصال



المصدر: محمد الصيرفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية ، 2007 ، ص110 .

المطلب الثالث : أنواع الاتصال وقنواته

يمكن تصنيف الاتصال الى عدة أنواع وفق أسس مختلفة :

- تصنيف الاتصال على أساس الوسائل المستخدمة

- تصنيف الاتصال على أساس درجة رسمية

- تصنيف الاتصال على أساس اتجاهه

- تصنيف الاتصال على أساس التأثير

1- تصنيف الاتصال على أساس الوسائل المستخدمة : وينقسم إلى لفظي وغير لفظي :

* الاتصال اللفظي : الاتصال هو الذي يعتمد على اللفظ أو الكلمات التي تشمل الكلام والكتابة المكتوبة وغي مكتوبة ، المذكرات ، التقارير ، الكتب ، الصحف اليومية ، والمجلات تعتبر من الوسائل المكتوبة ، أما الوسائل غير المكتوبة فمن أمثلها المحاضرات ، الندوات ، المناظرات ، حلقات المناقشة ، المقابلات بأنواعها ... الخ

* الاتصال غير اللفظي - يعتمد على اللغة الغير اللفظية على اعتبار أن كل الرموز والإشارات التي يستحدثها الإنسان لتدل على المعاني أو مفاهيم معينة كإشارات المرور ، وحركات الإنسان نفسه ... الخ

2- تصنيف الاتصال على أساس درجة رسمية : وينقسم إلى قسمين :

* الاتصال الرسمي : الاتصال الذي يحدث بالطرق الرسمية التقليدية المتفق عليها في محيط العمل في المؤسسات المختلفة ، إذ تحدد المؤسسات طبيعة العمل ونوع العلاقات التي تربط الأفراد ، ومن ثم طبيعة الاتصال الذي يحقق في النهاية ما تسعى إليه المؤسسات ويعتمد هذا النوع من الاتصال على مذكرات أو تقارير أو اجتماعات الرسمية أو الخطابات¹.

* الاتصال غير الرسمي : حدث هذا النوع من الاتصال حينما تدور الأحداث بين زملاء العمل وبين بعضهم عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم بعيد عن جو العمل وقيود ، ويتميز هذا النوع من الاتصال بعدم الاعتماد على الطرق التقليدية في تبادل الأفكار أو المعلومات إنما يعتمد على التفاعل بين الزملاء وكذلك العلاقات تتميز بالطابع الشخصي .

¹ محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط3 ، 2005 ، ص243 .

3- تصنيف على أساس اتجاهه : تتدفق الاتصالات في اتجاهين داخلي وخارجي ، فالالاتصال الخارجي يتم بين المنظمة والجهات الخارجية أو العكس كالاتصال بين المنظمة والمنظمات الأخرى والموردين والمستهلكين والنقابات بينما الاتصال الداخلي يتم بين المنظمة المعنية ويمكن أن يتدفق بطريقة عمودية أو أفقية أو قطرية كما يلي¹ :

الاتصال من الأعلى إلى الأسفل (اتصال هابط) : يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من أعلى إلى أسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بطريقة صحيحة وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

الاتصال من الأسفل إلى الأعلى (اتصال صاعد) : يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال المعلومات من المرؤوس إلى رؤسائهم وهو يأخذ عدة أشكال ، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء وهذا الاتصال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية .

الاتصالات الأفقية : وتعود إلى انسياب المعلومات على نفس المستوى الإداري من التنظيم وهذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين العاملين والأنظمة الفرعية في المنظمة .
الاتصالات القطرية : تناسب الاتصالات القطرية بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد الأقسام إدارة التسويق .

تصنيف الاتصال على أساس التأثير : وينقسم إلى قسمين جماهيري وشخصي مباشر الاتصال الجماهيري : العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات إلى عدد كبير نسبيا من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية ، وهذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مباشرة ، حيث يكون المستقبلين في مكان غير محدود ، وغالبا ما يكون هذا الاتصال في اتجاه واحد وفي حالة وجود استجابة لا تظهر مباشرة أثناء الاتصال ولكن يمكن أن تظهر بعد ذلك بفترة

الاتصال الشخصي المباشر : العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة وجها لوجه ، وفي اتجاهين دون عوامل أو قنوات وسطية ، أو وسائل نقل صناعة حيث يصبح المرسل والمستقبل على اتصال ببعضهما وجها لوجه ، وفي

¹ محمود سليمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص 244 .

مكان محدد، فبينما يرسل المرسل رسالة معينة إلى المستقبل سرعان ما يتلقى استجابة عليها ، وبذلك يصبح المرسل مستقبلاً والمستقبل مرسلًا وهكذا يصير التفاعل من الجانبين وليس من جانب واحد والاتصال الشخصي يحقق التفاعل التام بين المرسل والمستقبل أو بين المرسل إليهم بعضهم ببعض .

المطلب الرابع : طرق تحسين أساليب الاتصال:

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها :

أولا : طرق تحسين أنماط الاتصال :

1- نمط الاتصال الراسي الهابط : يجب على المديرين إمداد مرءوسيهـم بالمعلومات اللازمة عند الحاجة كما يجب وضع خطة للاتصال حتى نضمن سياسات وإجراءات تمكن العاملين من الحصول على الحاجة كما يجب خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل كي يسهل ذلك الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين ويجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء كما يجب أيضا الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات كما يجب استخدام احسن التقنيات وأدقها كوسيلة لتقييم عملية الاتصال.

2- نمط الاتصال الراسي الصاعد : يفضل استخدام بعض الأوضاع لتحسين الاتصال الراسي الصاعد منها :

❖ الأوضاع التي تستلزم المشرف المباشر أمام مستويات الإدارة العليا

❖ الأوضاع التي تسبب نزاعات بين وحدات العمل المختلفة

❖ الأوضاع التي تتطلب النصـح عن طريق المشرف المباشر أو تتضمن توصيات بصدد

إجراء تغيير ما ولزيادة فعالية الاتصال الراسي الصاعد، يجب على الإدارة معرفة

أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة ويجب

أيضا أن لا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجوب ارتباط

الاتصال الصاعد بالهابط¹.

3- نمط الاتصال الأفقي : وجب حسن استخدام الاتصال المباشر بين المديرين المشاركين في

عملية الاتصال مع إقامة دور اتصالي لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق وهذا على

نفس المستوى التنظيمي كما يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنظمة لتسهيل عملية الاتصال وهذا

عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكلة كما يستلزم الانتقال من الدور التفاعلي إلى

¹ ياسين عامر ، مرجع سبق ذكره، ص 50 .

التكاملي إلى الدور الإداري الترابطي عندما تواجه المؤسسة تفضلا بين اختلافات رئيسية مع وجوب تشكيل فريق عمل بصفة دائمة للتعرف على المشاكل الداخلية

4- سياسة الباب المفتوح : يجب الحرص على عدم تخطي المرؤوسين للرؤساء المباشرين عند مزاولتهم لعملية الاتصال وان تسبق تلك السياسة برنامج توعية عميق والحرص على اقتراب العاملين من الإدارة العليا عند وضع الهيكل التنظيمي كما يجب جدولة وحسن توزيع وقت الإدارة العليا في تغطية الاتصال من خلال هذه السياسة.¹

5- النمط التفاعلي : وهو حرص المؤسسة على إقامة علاقات للتفاعل مع المنظمات الأخرى والمناخ الخارجي .

- حرص المنظمة على التفاعل والتكامل مع مؤثرات البيئة الخارجية

- اضطلاع المنظمة بمسؤولياتها المختلفة تجاه المجتمع بطريقة فعالة

6- الاتصال في اتجاهين : ويكون ذلك في إبراز أهمية المعلومات المرتدة في اتخاذ القرارات السليمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار مع إتباع نظام الحوافز وتقديم جوائز تشجيعية لأفضل اقتراح قدم بالإضافة إلى تشجيع الابتكار والإبداع في مجالات العمل والتركيز على إبراز دور العمال في انسياب وتدفق المعلومات .

7- الاتصال في وجه واحد : وهو الحرص على تطبيق نطاق استخدام هذا النوع من الاتصال نظرا لافتقاره لأهم أركان عملية الاتصال كما يجب الحرص على وجود أنماط أخرى للاتصال إلى جانب هذا النوع من الاتصال بالإضافة للاعتماد على اكبر عدد ممكن من وسائل الاتصال عند مزاوله هذا النوع من الاتصال وفي حالة الاتصال الشفهي يجب عدم مقاطعة المتحدث والصبر وتقبل المناقشة والانتقادات أما بالنسبة للمقابلة فيجب تحديد الهدف منها أولا وأعلام الطرف الآخر به وبمضمون وموضوع هذه المقابلة وموعدها وأيضا وجوب تحديد نوع المعلومات المنقولة من حيث العدد ، الحجم ودرجة تفضيلها أما بالنسبة للقراءة وجب مراعاة المادة العلمية واستخلاص الأفكار والأسئلة التي يمكن أن تدار حولها مع تحديد أسلوب خاص ونابع من الأفكار وآراء المرسل².

¹ ياسين عامر ، ، مرجع سبق ذكره ، ص،ص380-،382.

² أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية 1998، ص50

خلاصة الفصل :

ومن خلال هذا الفصل حاولنا تقديم الاتصال ونماذج وأنواعه ، حيث يعتبر الاتصال جوهر العمل الإداري لكونه يهدف إلى الحصول على المعلومات وتبادلها بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة ، وبالتالي فإن الاتصال له دور مهم داخل التنظيم الإداري ولذلك يبقى الاتصال له الدور الكبير في نجاح المؤسسة باعتباره عنصر من عناصر التنظيم الإداري وبلوغ الأهداف مع الحفاظ على التماسك التنظيمي والرصيد البشري .

الفصل الثاني

الاتصال ودوره في توجيه الأفراد

المبحث الأول : مفهوم التوجيه

المطلب الأول : تعريف التوجيه

المطلب الثاني : متطلبات عملية التوجيه

المطلب الثالث : أسس وأدوات التوجيه

المطلب الرابع : مبادئ وأهمية التوجيه

المبحث الثاني : توجيه الأفراد في المؤسسة

المطلب الأول : تعريف القيادة

المطلب الثاني : القيادة والتوجيه

المطلب الثالث : نظريات القيادة

المطلب الرابع : معايير فعالية القيادة ومحدداتها

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد :

يمثل الاتصال جزء طبيعي وهام في حياتنا فنحن نتكلم ونستمع ونقرأ ونكتب وكل هذا من وسائل الاتصال ويزداد الأمر أهمية حينما نتكلم عن الاتصال داخل المؤسسات فهو جوهر المؤسسة إذا تصورنا أننا نستخدم الوسائل الخاصة بالاتصال فعلينا أن نتوقع أنه لن توجد أي أنشطة أي أعمال ، وذلك أن أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوماً إلى وجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات وتداولها بين الأفراد العاملين في المؤسسة حيث أنه دون تبادل المعلومات لا تستطيع المؤسسة إتمام نشاطاتها بصورة خاصة مع نمو هاته المؤسسات وتوسع أنشطتها لذا تعتبر أهمية إقامة نظام اتصال داخل المؤسسة أولوية ضرورية بالنسبة للجهاز الإداري القائم بها .

الفصل الثاني : الاتصال ودوره في توجيه الأفراد

المبحث الأول : مفهوم التوجيه

المطلب الأول : تعريف التوجيه

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير لان حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات¹.

كما أنه هو تنسيق جهود الأفراد ، وإرشادهم وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة ، بأعلى درجة الكفاءة والفعالية .

كما يمكن تعريف التوجيه " إرشاد المروسين وترغيبهم للعمل للوصول إلى الأهداف ، فالتوجيه ليس تنفيذا للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال .

ويعرف أيضا " ذلك النشاط الإداري الذي يستهدف توجيه جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها ، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محددة² .

أو هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في انجاز العمل المناط به .

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي :

- تحديد واجبات الأفراد .
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل .
- النصح والإرشاد المستمر .
- تشجيع الأفراد .
- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين .
- إصدار الأوامر والتعليمات .

¹ احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ،مصر ، 2001 ، ص87 .
² عبد العزيز النجار ، الإدارة الذكية ، الطبعة الأولى ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 210.

- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه) هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة .

نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة وتمثل :

Leadership- القيادة

Communication- الاتصال

Motivation- التحفيز

والأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .

وظيفة التوجيه يشار إليه أحيانا على أنها التحفيز ، أو القيادة ، أو الإرشاد ، أو العلاقات الإنسانية ، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي لأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المؤسسة وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا ، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته¹.

المطلب الثاني : متطلبات عملية التوجيه

1- عدم جعل التوجيه نزاع من جل السلطة ومحاولة تركيز اهتمام المدير واهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها ، الفكرة هي تخيل أن هذا هو الذي تقتضيه الأوامر ، فهو ليس مبنيا على هوى المدير .

2- عدم لجوء الأساليب الخشنة ، وذلك لاج لان يأخذ الموظفين التعليمات بجدية .

3- الانتباه للكلمات الصادرة ، الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه للأفكار ، كما يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت ، فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن العمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية علي الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر .

4-عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء ، وإعطاء الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف ، وإعطائهم الفرصة ليؤكدوا فهمهم بجعلهم يكررون ما تم قوله .

¹ احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص 87.88 .

- 5-التأكد من الحصول " التغذية الراجعة " بالطريقة الصحيحة وإعطاء الموظفين الذين يريدون الاعتراض عل المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تفويض المهام لهم ، أن معرفة وسيطرة عل المعارضة وسوء الفهم قبل البدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .
- 6-عدم إعطاء الكثير من الأوامر ، المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبر فيه مثبطة للعاملين .
وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة ، والانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل الطلب منهم لبدء في عمل ثاني¹ .
- 7-إعطاء التفاصيل المهمة فقط ، بالنسبة للمساعدين القداماء ، حيث لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .
- 8-الانتباه للتعليمات المتضاربة ، والتأكد من عدم القول للموظفين أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة ويقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .
- 9- عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط ، والتأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا .
- 10- محاولة عدم تميز أي شخص ، من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة ، ومحاولة التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .
- 11- الأهم من جميع ذلك ، عدم لعب " التسديدة الكبرى " المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم .

أما المشرفين الأكثر نضجا غالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم².

المطلب الثاني : أسس وأدوات التوجيه

أولا : الأسس العامة للتوجيه

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة و التنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي :

1 أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، إدارة العلاقات العامة ، مؤسسة الورد العامة للشؤون الجامعية ، 2006 ، ص 205

2 أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 207

- 1- ضرورة تحديد الهدف ، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها ، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها .
- 2- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو مجموعات .
- 3- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي ، فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح .
- 4- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التميز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أساس موضوعية .
- 5- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية ، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى .

ثانيا : أدوات التوجيه

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الوسائل والأدوات : القيادة ، الدافعية ، الاتصال ، إصدار الأوامر ، اتخاذ القرار ، التحفيز والتفويض السلطة وفي هذا الشأن يتناول هذا الجزء بشيء من التفصيل أهم الأدوات وذلك إلى النحو التالي :

- ❖ القيادة : لقد سبق الإشارة إلى أن القيادة تعتبر احد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضربا من ضروب المغالاة القول بان القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصية الرئيس وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال وتجمع في دفع وتحسيس الأفراد للعمل فانه يصبح الاتصال والدافعية (التحفيز) من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق نجاح القيادي من عدمه¹.
- ❖ الدافعية : وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة ، وللإجابة عم مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضا وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل ، كما عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها ، وهذا كله من اجل خلق السلوك السلبي للفرد ، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل .

¹ أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 209 .

❖ الاتصال : يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدراتهم على تفهم المسير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلى بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهم كان نوعه ، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر تعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل .

❖ اتخاذ القرار : تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم ، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار ، فلا يجوز فقط أن يكمن القرار مصمما لمساعدة المسير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وان يعاونهم في العمل لان القرار يؤثر على أعمال الأفراد¹.

المطلب الرابع : مبادئ وأهمية التوجيه

أولا : مبادئ التوجيه

إن نجاح وظيفة التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مجموعة من مبادئ الإدارة نعرضها بإيجاز كالتالي :

- مبدأ تجانس الأهداف : ينادي هذا المبدأ على ضرورة وجود تكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، ومحاولة تحقيقها معا .
- مبدأ وحدة الأمر : وهذا من مبادئ الإدارة العملية ، حيث أن هذا المبدأ ينص على انه ينبغي ألا يكون الفرد مرئوسا لأكثر من رئيس واحد يصدر له الأوامر ويوجهه .
- توفر المعلومات : أي أن تكون المعلومات واضحة ومتوفرة حتى يستطيع العامل انجاز أعماله بدقة .
- السلطة الرسمية : وهذا المبدأ يؤكد على أن السلطة يجب ان تكون رسمية حتى تسيير الأوامر بالاتجاه الصحيح².
- تفويض السلطة : بمعنى المدير العام يفوض سلطته الى من يليه في المستوى الإداري بالهيكل التنظيمي ويحتفظ دائما بسلطته الشاملة فيكون له حق مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة لهم .
- ومن خصائص وظيفة التوجيه أنها :

¹ أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، مرجع سابق ذكره ، ص،ص 209.210.
² ربحي مصطفى عليان وآخرون ، مبادئ الإدارة ، دار صنعاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2010، ص164.

- تتعلق فقط بإدارة العنصر البشري في المؤسسة
- وسيلة هامة لتحقيق التعاون والتنسيق بين العاملين في المؤسسة .
- يقبل بها المرؤوسون عندما تكون من مديرهم أو قائدهم .
- تتطلب فهما عاما في طبيعة السلوك الإنساني و أسلوب توجيهه وتحفيزه ¹.

ثانيا : أهمية التوجيه

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها ، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب لا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف وهذه وظيفة التوجيه ، وفيما يلي إبراز لأهمية هذه الوظيفة في المؤسسات :

- 1- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصورها المستقبلية .
 - 2- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة .
 - 3- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها .
 - 4- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم .
 - 5- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم مصلحة المؤسسة .
- وظيفة التوجيه وان كان أدائها يتعين على جميع مستويات الإدارة إلا أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا ، حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) ، حيث تتزايد هناك أهمية التعليم والإرشاد وتظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لانجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات ، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية².

¹ ربحي مصطفى عليان وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 164 .

² فادي محمد صلاح ، أساسيات الإدارة ، دار المستهل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2010 ، ص 105

المبحث الثاني : توجيه الأفراد في المؤسسة

المطلب الأول : تعريف القيادة

هناك عدة تعاريف للقيادة نذكر منها :

هي فن التأثير في المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص ، ومن جهة نظر النتائج فالقيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه ¹.

القيادة هي عبارة عن عملية بمقتضاها يستطيع القائد أن يرشد ، ويوجه ويؤثر في أعمال الآخرين لاختيار وبلوغ أهداف معينة ، فالقيادة هي فن العمل مع مجموعة من الناس تفرض عليهم نوع من السلطة كي ينجز العمل الموكلة إليهم ².

والقيادة حسب رنسيس ليكارت هي "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة ³.

أو كما عرفها كونتز وزملاؤه " القيادة هي عملية التأثير على الأفراد ، تشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة

ونلخص مما سبق للقيادة التي نقصد البحث فيها وهي : "فن تأثير في المرؤوسين وتوجيههم وإرشادهم وحفزهم لانجاز المهام المحددة بكل حماس وإخلاص من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ⁴.

المطلب الثاني : القيادة والتوجيه

يمكن تعريف التوجيه بأنه " عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في انجاز عمل المناط به .

إن ممارسة وظيفة التوجيه تتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل الاتصال والتحفيز والقيادة ، إصدار الأوامر.

وتعتبر القيادة أهم أدوات التوجيه وجوهره وليست هي التوجيه نفسه فنجدتها تتعلق بالجانب السلوكي ، وبالتالي فالتوجيه يترتب عليه انجاز الأعمال وليس هو في حد ذاته انجاز الأعمال وتنفيذها ويكون ذلك بإرشاد المرؤوسين عن طريق :

¹ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الوقت ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1993 ، ص 413

² عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة ، الدار الجامعية ، 1995 ، ص 193 .

³ فاطمة بدر ، معاذ الصباغ ، أساسيات الإدارة ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2020 ، ص 153 .

⁴ كامل مغربي وآخرون ، أساسيات الإدارة ، دار الفكر للنشر ، 1995 ، ص 163 .

- تحديد واجبات الأفراد.
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل .
- النصح والإرشاد المستمر.
- تشجيع الأفراد .
- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل المشكلة أو علاج انحراف معين .
- إصدار الأوامر والتعليمات .
- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو الجماعة¹.

المطلب الثالث : نظريات القيادة

لقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت بالتحليل ظاهرة القيادة وكيفية اكتسابها ، فمنها ما يرجع الى شخصية القائد وما يميزها من سمات وخصائص ، وهناك من يربطها بالناحية السلوكية للقائد ، وفريق آخر يعتبرها قائمة في الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه ، يخصص الجزء الموالي لتوضيح أهم النظريات في مجال القيادة .

1/ نظرية السمات أو الرجل العظيم :

تعتبر أولى النظريات التي تناولت القيادة ، حيث ترجعها إلى صفات أو سمات شخصية ، مواهب قدرات استثنائية تتوفر في القائد ولا تتوفر لدى غيره تتعلق مثلا بالقدرات الذهنية ، الذكاء ، القدرة على التعبير ، وحتى القدرات الفيزيائية التي تجعله شخص يتمتع بالنشاط ، الحيوية ، قوة التركيز ، وهو ما يصنع منه قائدا يحتل مكانة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها ، غير أن ما يعاب على هذه النظرية هو مستوى التغيير النسبي الذي يحدثه الشخص القائد في جماعة ومدى ارتباطه بخصوصية الموقف الذي يجد القائد فيه نفسه ، أو الظروف الخاصة بأعضاء الجماعة والتي تخلق لديهم القابلية للتغيير والالتزام بقرارات القائد ، أو تعرقل التزامهم وتنمي لديهم شعور بمقاومة هذا التغيير² .

2/ نظرية الموقفية :

¹ كامل مغربي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 153-154 .
² ليليا بن صويلح ، مدخل لعلم الاجتماع التنظيم وعمل ، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تنظيم وعمل ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، 2016 ، ص 120 .

تحاول تجاوز النظرة الأحادية الضيقة التي تربط القيادة في شخصية القائد وسماته إلى تبني نظرة أكثر شمولية تأخذ بعين الاعتبار أكبر عدد من المتغيرات البيئية المرتبطة مثلاً عمر المنظمة ، حجم الجماعة التي يقودها ، تقاليد هذه الجماعة ونظمها ، قوة الترابط بين أعضائها ، الظرف الزمني وغيرها من المحددات البنائية لطبيعة الموقف . وهو ما يوضح فلسفة هذه النظرية التي تستند أساساً إلى " منهج بيئي يبين أثر الجماعة وردود أفعالها في تكوين القيادة . ما يستدعي من القائد ضرورة تكييف أسلوبه ، وضبط إمكانيته ومهاراته القيادية بشكل يتوافق مع خصوصية الموقف ، ومميزات الجماعة باعتبارهما عناصر محددة لشكل القيادة .

وتعتبر " فيدلر " من النظريات الموقفية ، إذ عارض فيدلر إمكانية وجود أسلوب واحد نموذجي من القيادة ، واعتبر أن الموقف القيادي له الأثر الأكبر على قرار القائد ، ففعالية العملية القيادية في توجيه المجموعة نحو توجيه المجموعة نحو فعالية الإنجاز يعتمد الإنجاز يعتمد على درجة التوافق المنسجم بين شخصية القائد وثلاث متغيرات أساسية تتعلق :

أ- طبيعة العمل ومدى وضوح الواجبات الملقة على عاتق المرؤوسين .

ب- قوة مركز القائد ومدى الدعم والمساندة الموجهة له من قبل رؤسائه .

ج- علاقة القائد بمرؤوسيه ومدى قبولهم بنمط قيادته¹.

3/ نظرية سلوك القائد :

حاولت هذه النظرية تجاوز نقاط الضعف والقصور التي وقعت فيها نظرية السمات عندما أخفقت في تقديم إطار تحليلي واحد متفق عليه يتعلق بسمات القائد ، فبرزت نظريات حديثة لدراسة سلوك القائد في البيئة التنظيمية للعمل ، سيتم التركيز في هذه الإطار على مساهمتين أساسيتين ، وهما :

أ- نظرية الشبكة الإدارية :

يرجع الفضل في إنتاج هذه النظرية إلى الباحثين "روبرت بليك وجيمس موتون" في بداية الستينيات من القرن العشرين ، قام الباحثين بإجراء سلسلة أبحاث ودراسات حول القيادة في جامعتي متشجان و أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتوصلا إلى صياغة هذه النظرية التي تركز على فكرتين أساسيتين :

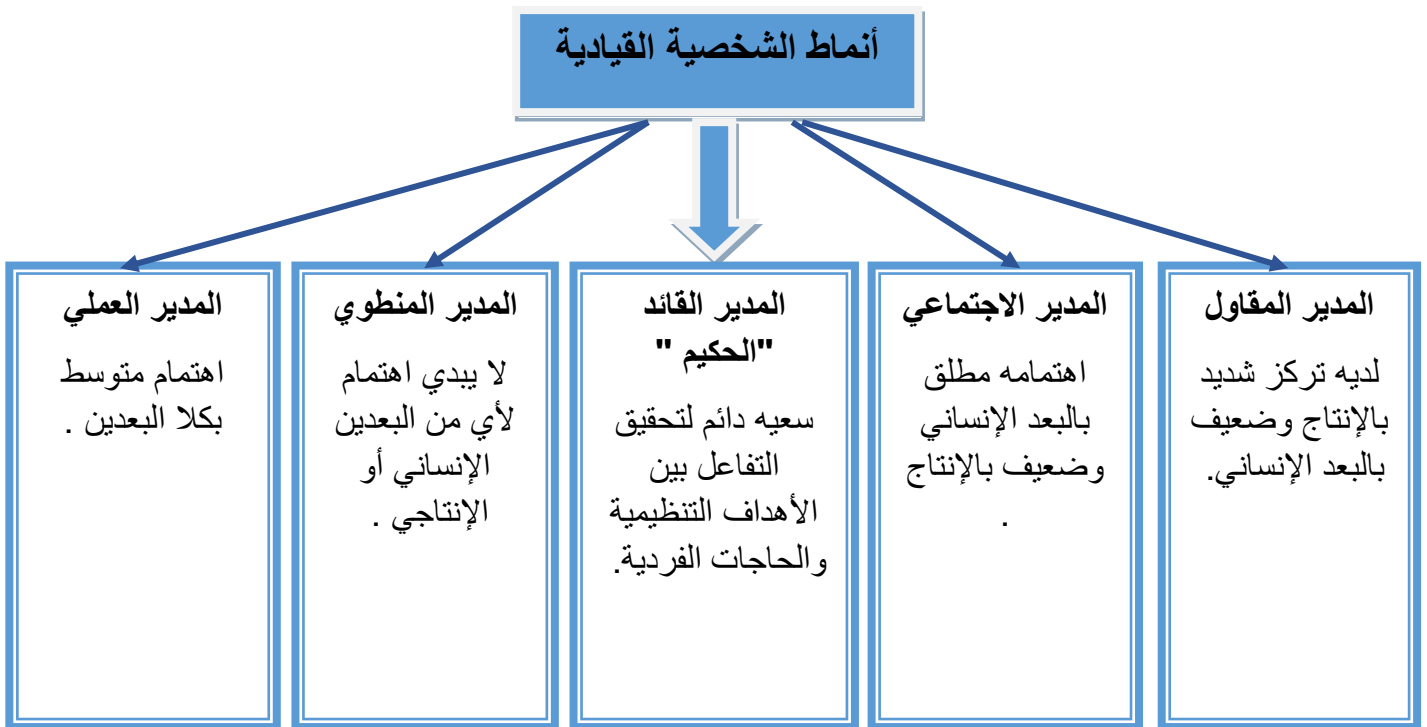
- التركيز على البعد الإنساني من خلال الاهتمام بالأفراد .

- الاهتمام بالبعد الاقتصادي ، التشغيلي من خلال مراقبة الإنتاج .

¹ ليليا بن صويلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 121 .

يستخدم هذه النظرية مفهوم الشبكة الإدارية التي تهدف إلى ضبط موقع المدير وتحديد على هذه الشبكة اعتمادا على درجة القرب أو البعد من هذين المحورين الإنساني والإنتاجي ، حيث يكون النجاح حليف القائد الذي يتمكن من الوصول إلى معدلات مرتفعة في تحقيق الكفاءة بالنسبة لإشباع حاجات الافراد ، او معدلات الإنتاج ، وتحدد الشبكة الإدارية خمسة أنماط مختلفة للشخصيات القيادية كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (06) : أنماط الشخصية القيادية في نظرية الشبكة القيادية



ب- نظرية ليكرت :

تقوم نظرية ليكرت في القيادة على فكرة استعداد القائد وقابليته لتقبل الرأي الآخر لمروسيه ومنحهم هامش من الحرية في إبداء آرائهم حول بعض القضايا التنظيمية التي تستدعي مشاركتهم . وقد توصل مع بعض زملائه من خلال دراسة سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العماليين إلى التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة¹.

¹ ليليا بن صويلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 .

الشكل رقم (07) : أنماط القيادة حسب ليكرت

النمط الاستشاري :	نمط جماعي مشارك :	النمط التسلطي الاستغلالي	النمط المركزي النفعي
- يتميز بمستويات ثقة مقبولة بين القائد ومرؤوسيه ، وهو يلجأ لاستشارتهم في جميع الأمور تقريباً .	- يتميز بمستويات ثقة مطلقة وجد عالية بين القائد ومرؤوسيه . - مشاركة مرؤوسين تتجاوز حدود الاستشارة .	- تنعدم ثقة الرئيس بالمروؤوس - يكون أسلوب الرئيس دكتاتوري . - التحفيز يكون بالقوة والإكراه .	- أقل شدة من النمط التسلطي . - يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار ، لكن بإشراف ورقابة صارمتين من قبل الرئيس .

4/ النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على أساس الجمع بين النظريات السابقة ، فهي تتبنى نزعة تكاملية ذات توجه تفاعلي تستند إلى منطق التأثير التبادلي ، التكاملي الذي يرفض أي محاولة تستهدف التقليل من حجم تأثير أي عنصر مشارك في هذه العملية القيادية ، والتي تتمحور أساساً حول ثلاث أطراف أساسية تتعلق بشخصية القائد ، سماته ، اتجاهاته ، حاجاته ، وخصائص الجماعة التي يتولى توجيهها وقيادتها بما في ذلك الحاجات الفردية لأفرادها وأنظمتهم الثقافية والفكرية ، ثم عناصر الموقف التفاعلي ومحدداته البنائية ثم تصنيف هذه النظرية عنصر الوعي بين جميع الأطراف بأهمية القيادة ، وما يمكن أن تحققه من انجاز فعال للأهداف من خلال عملية الإدراك المشترك بين جميع المستويات بمعنى إدراك القائد لذاته ، إدراكه لأفراد جماعته ، ثم إدراكهم لشخصه من خلال توظيف مختلف أنماط الاتصال والتفاعل الرمزي القائم بينهم ¹ .

¹ ليليا بن صويلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 123 .

المطلب الرابع : معايير فعالية القيادة ومحدداتها

تتميز القيادة عن غيرها من الوظائف الإدارية بأن العلاقات التي من خلالها علاقات مباشرة بين الإدارة متمثلة في القيادة وبين العمال ، عكس ما هو عليه التخطيط إذ هما وظيفتان قد لا تكون للعمال صلة قريبة بهما .

وفي كل الأحوال فإن هذه الوظائف وجدت لتساهم في تحقيق الأهداف ، وعليه فإنه لا بد من معرفة حظ كل واحد منهما من هذه المساهمة ، وإذا كان التخطيط والتنظيم والرقابة تعرف درجة فعاليتها بالنظر إلى مستوى الأداء العام للمنظمة ومدى تحقيق الأهداف النهائية المسطرة لها ، فإن القيادة تقاس درجة فعاليتها على نحو آخر وفي مستوى أضيق لكن على درجة بالغة الأهمية في المنظمة هو مستوى القاعدة العمالية ، وكما ذكرنا سابقاً أن القيادة ذات علاقة مباشرة بالعمال لذلك فإن فعاليتها تقيم بالنظر إلى متغيرين اثنين ، يعتبر كل منهما معياراً لقياس هذه الفعالية ، وهذا المعياران هما "متغير فعالية الأداء أو الإنتاجية ومتغير الروح المعنوية أو الرضا" .

* الأداء :

نعني بالأداء الوظيفي " هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين ، يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد ، القدرات ، إدراك الدور (المهام)

يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمية والعقلية ، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

أما القدرات : فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .

ويشير إدراك الدور أو المهمة : إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور¹ .

* الرضا عن العمل :

" الرضا عبارة عن حالة انفعالية نجدها لدى الأفراد اتجاه عملهم ككل أو جوانب من عملهم ، ويتمثل هذه الجوانب المختلفة التي هي موضع للرضا فيما يلي :

¹ محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1999 ، مصر ، ص 216 .

- الرضا عن الأجور .
- الرضا عن الإشراف .
- الرضا عن الترقية .
- الرضا عن الزملاء .
- الرضا عن نوع ومحتوى العمل .

فالرضا إذن يعكس الحالة النفسية التي تنتج عن مساهمة العمل في إشباع أو عدم إشباع بعض الحاجات الموجودة عند الأفراد .

إذا كان الرضا عن العمل يمثل هدفا هاما من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة ، فان قياسه يصبح ضرورة لتقييم فعالية هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف ، ولقد درجة الإدارة في كثير من رضاهم عن الجوانب المختلفة للعمل ، إذ يمكن أن تفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا أولهما يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له أي مقاييس موضوعية للرضا مثل : الغياب والتأخير وترك الخدمة الخ . أما النوع الثاني من المقاييس فهو يقيس الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للعمل أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم¹.

¹ محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 217 .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا تقديم عرض حول دور الاتصال في توجيه الأفراد ،وبالتالي فان الاتصال مهم داخل التنظيم الإداري ولذلك يبقى الاتصال له الدور الكبير في نجاح المؤسسة باعتباره عنصر من عناصر التنظيم الإداري وبلغ الأهداف مع الحفاظ على تماسك التنظيمي والرصيد البشري ، لان الوظيفة الاتصالية أصبحت وظيفة أساسية في سير العمليات الإدارية والتي تهتم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه و اتخاذ القرارات والتنسيق .

الفصل الثالث

دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تمهيد

المبحث الأول : لمحة عن مؤسسة محل الدراسة "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"

المطلب الأول : تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المطلب الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية للكلية

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول : منهج الدراسة

المطلب الثاني : عينة ومجتمع الدراسة

المطلب الثالث : الأدوات المستخدمة للدراسة

المبحث الثالث : دراسة وتحليل محاور الدراسة

المطلب الأول : اختبار الثبات واتساق الأدوات

المطلب الثاني : الدراسة الوصفية لعينة الدراسة

المطلب الثالث : تفسير نتائج الفرضيات

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد :

يعتبر الجانب النظري الأرضية التي ينطلق منها الباحث في دراسته ، إلا أن هذا الجانب وحده لا يكون له معنى إذا لم يدعم بالجانب التطبيقي ، ولذلك لتوظيف والتأكد في الفصول النظرية ، وإعطاء الدراسة جانبا كميا وإحصائيا أي تحول المعطيات الكيفية إلى معطيات كمية بواسطتها يستطيع الباحث أن ينفى أو يثبت متغيرات البحث وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى منهج الدراسة المتبع وعينة ومجتمع الدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة في دراستنا .

المبحث الأول : لمحة عن مؤسسة محل الدراسة "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"

المطلب الأول : تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1991-1992 بعدد يقدر بـ 166 طالب بالجزع المشترك العلوم الاقتصادية ، وفي إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1997-1998 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية ، وطبقا للمرسوم التنفيذي 01-207 المؤرخ بتاريخ 18 سبتمبر 2001 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط تحول المعهد إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي تحتوي على عدة أقسام :

- قسم علوم التسيير .

- قسم العلوم الاقتصادية .

- العلوم التجارية .

- قسم العلوم المالية والمحاسبة .

كما تضم الكلية مصالح إدارية وبيداغوجية متعددة بتعدد مهامها.

المطلب الثاني : الإمكانيات المادية والبشرية للكلية

*** الإمكانيات المادية :**

تتمثل هذه الإمكانيات في الأقسام ومخابر البحث العلمي ، وهي كما يلي :

1- الأقسام : تتكون الكلية من 4 أقسام ، وهي كالآتي :

- علوم التسيير : يحتوي على التخصصات التالية في طور ليسانس (إدارة أعمال ، إدارة مالية ، إدارة الميزانية) أما طور الماستر (إدارة أعمال ، إدارة الموارد البشرية ، المقاولاتية ، تسيير عمومي) .

-قسم علوم اقتصادية : يحتوي على التخصصات التالية في طور ليسانس (اقتصاد نقدي وبنكي) ، وطور الماستر يحتوي (اقتصاد وتسيير المؤسسات ، اقتصاد كمي ، اقتصاد نقدي و بنكي) .

- قسم العلوم التجارية : يحتوي على التخصصات التالية في طور ليسانس (تسويق الخدمات ، تسويق فندقي وسياحي ، مالية وتجارة دولية) .

- قسم علوم المالية والمحاسبة : يحتوي على التخصصات التالية في طور ليسانس (محاسبة وجباية ، مالية وبنوك و طور الماستر (محاسبة وتدقيق ، محاسبة وجباية معمقة ، مالية وبنوك)

2- محاور البحث العلمي : تتكون الكلية من مخبرين للبحث العلمي هي :

مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير : تم إنشاء هذا المخبر بتاريخ 25-07-2000 تبعا للقرار رقم 88 ويتكون من ست فرق :

- الفرقة الأولى : إصلاح سوق التمويل في الجزائر وتتكون من 7 أعضاء باحثين .
- الفرقة الثانية : العولمة الاقتصادية وتتكون من 4 أعضاء باحثين .
- الفرقة الثالثة : التمويل الإسلامي وتتكون من 6 أعضاء باحثين .
- الفرقة الرابعة : دور الموارد البشرية في بناء وتطوير المنظمة في ظل تحديات العولمة وتتكون من 6 أعضاء باحثين .
- الفرقة الخامسة : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتكون من 5 أعضاء باحثين .
- الفرقة السادسة : القانون الجزائري في نظام الوظيفة العمومية وتتكون من 6 أعضاء باحثين . مخبر الدراسات التنموية الاقتصادية تم إنشاء هذا المخبر بتاريخ 14-04-2012 تبعا للقرار رقم 145 ، ويتكون من 60 عضو باحث منهم 2 أستاذ و 10 أستاذ محاضر قسم أ ، و 07 أستاذ قسم ب ، 20 أستاذ مساعد و 06 أستاذ قسم ب ، و 12 طالب دكتوراه .

* الإمكانيات البشرية :

تتوفر الكلية على إمكانيات بشرية معتبرة :

1- الأساتذة : بلغ عدد الأساتذة خلال السنة الجامعية 2020-2021 (104) أستاذ والجدول

التالي يوضح توزيع الأساتذة حسب الدرجة العلمية :

الجدول رقم (07) : الدرجة العلمية للأساتذة وعددهم

الدرجة العلمية	عدد الأساتذة
الأستاذية	23
أستاذ محاضر قسم أ	38
أستاذ محاضر قسم ب	20
أستاذ مساعد قسم أ	20
أستاذ مساعد قسم ب	03
المجموع	104

2- الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان الخدمة :

عدد الموظفين الإداريين الدائمين : تحتوي الكلية على 116 موظف إداري ومهني موزعين كما يلي :

- الموظفين الإداريين : 53

- العمال المهنيين : 21

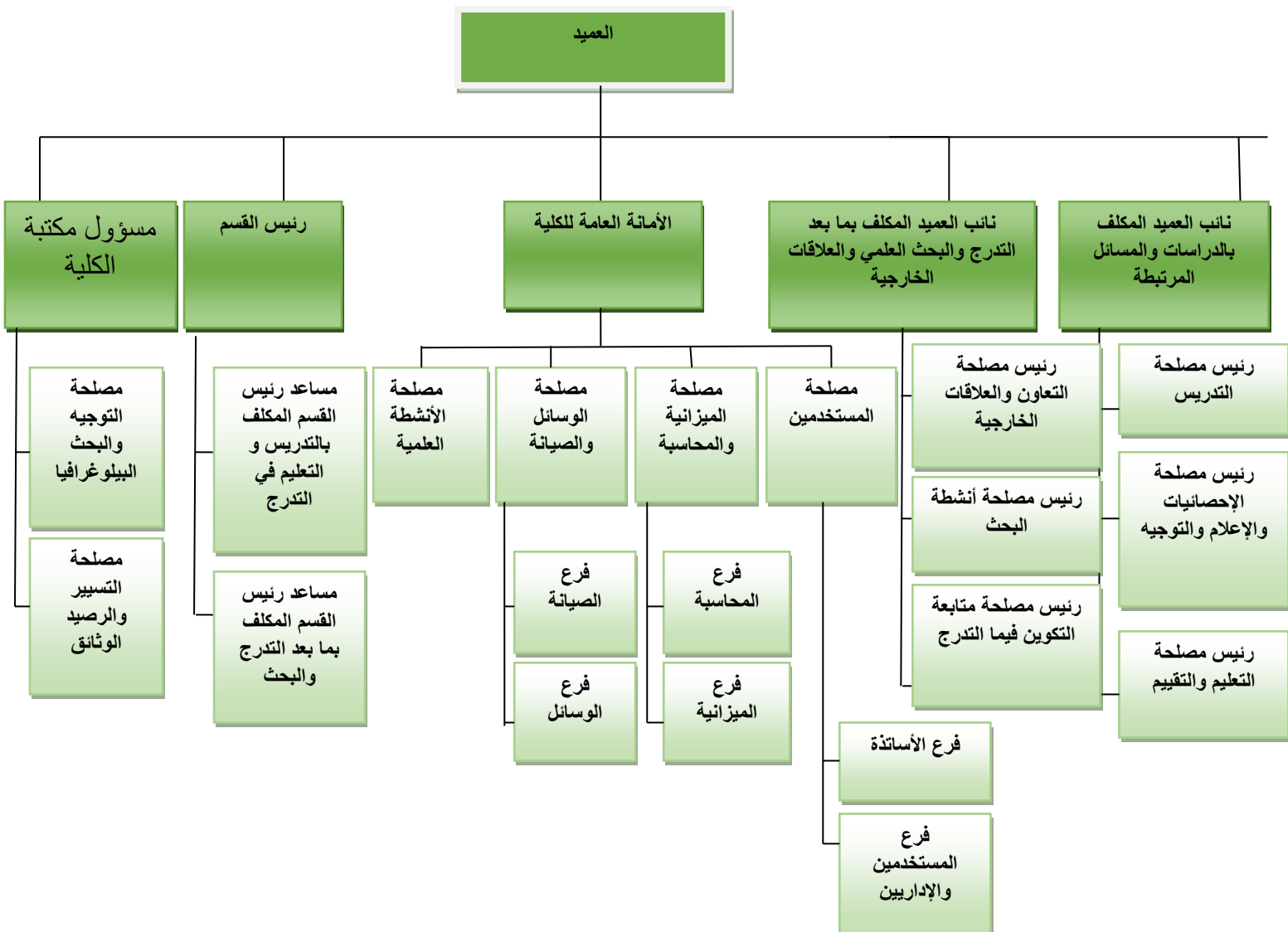
- العمال المتعاقدون : 42

3- عدد الاساتذة في كل قسم :

الجدول رقم () : عدد الأساتذة في كل قسم

القسم	عدد الأساتذة
قسم علوم التسيير	33
قسم العلوم التجارية	21
قسم العلوم الاقتصادية	28
قسم المالية والمحاسبة	22

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول : منهج الدراسة

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي وإنما أساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود ، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته ، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة ، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية¹.

وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة أهمية الاتصال ودوره في توجيه الأفراد داخل المؤسسة فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي بلانم طبيعة دراستنا حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك مناجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيره بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة².

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما :

المصدر الأول : لقد تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة وصممت الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة ، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي وذلك بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع Spss V.26 الدراسة وبهدف اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج والتقديم التوصيات والاقتراحات .

المصدر الثاني : تم الاعتماد في هذه الدراسة على الكتب والمقالات والرسائل الجامعية بالإضافة الى أطروحات الدكتوراه التي لها صلة بموضوع الدراسة .

¹ بو عطيظ جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل والتنظيم ، جامعة منتوري محمود ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسنطينة ، الجزائر ، 2009 ، ص 115.

² بن زيان مليكة ، عمل الزوجة وانعكاساته على العلاقات الأسرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي والاتصال ، جامعة منتوري ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسنطينة ، الجزائر ، 2004 ، ص 97 .

المطلب الثاني : عينة ومجتمع الدراسة

1/عينة الدراسة :

ويقصد بالعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلية منهجية البحث العلمي 98.

لقد تم توزيع الاستبيان على مجموعة من العمال الإدارة والأساتذة وبعض الطلبة بالمؤسسة محل الدراسة حيث تم توزيع 30 استبانة واسترجعناها كاملة أي 30 استبانة .

2/مجتمع الدراسة :

ويقصد به كامل أفراد أو أحداث ومشاهدات موضوع البحث أو الدراسة ، فمجتمع دراستنا يتمثل في مجموعة من الأفراد الذين تم توزيع الاستبانة عليهم والتي انصب عليهم الاهتمام في هذه الدراسة وهم من عمال الإدارة والأساتذة وبعض الطلبة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

المطلب الثالث : الأدوات المستخدمة للدراسة

قمنا ببناء الاستمارة اعتمادا على ما جاء في الإطار النظري والدراسات السابقة ، اعد خصيصا لقياس اتجاهات المبحوثين وفق المحاور الرئيسية للدراسة ، إذ قسم هذا الاستبيان إلى قسمين ، يتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد العينة ويشمل كل من الجنس السن المستوى التعليمي الاقدمية واللغة الأكثر استعمالا ، أما القسم الثاني فقد خصص للدراسة وهو مقسم إلى محورين المحور الأول يتعلق بدور الاتصال والمحور الثاني يتعلق بعلاقة الاتصال بتوجيه الافراد.

المحور الأول : يقيس هذا المحور دور الاتصال في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من 15 عبارة .

المحور الثاني : يقيس هذا المحور اتجاهات المبحوثين حول علاقة الاتصال بتوجيه الأفراد في المؤسسة ويتكون من 14 عبارة .

نسخة 26 الذي يعتبر spss ومن اجل تحليل هذه المعطيات استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية البرنامج المناسب لتحليل بيانات دراستنا ، وللحصول على نتائج أكثر دقة ، وذلك بتفريغ جميع البيانات فيه وترميز الإجابات وتحليلها إحصائيا من خلال الأساليب الإحصائية . وكخطوة أولى قمنا بإدخال البيانات وفق مقياس ليكرت الثلاثي والمقسم إلى 5 خيارات ، أعطيت الدرجات من (1) إلى (5) ، حيث أدنى درجة أي موافق ، و(5) هي أعلى درجة أي غير موافق بشدة .

المبحث الثالث : دراسة وتحليل محاور الدراسة

المطلب الأول : اختبار الثبات واتساق الأدوات

يقصد بصدق الاستبانة ان تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت وصممت لقياسه يعني التأكد من انها سوف تقيس ما عدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق هو "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها من خلالها :

- **صدق المحك** : لقد تم الاعتماد على الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ حيث أن صدق المحك يساوي إلى الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

- **ثبات أداة الدراسة** : ويقصد به مدى الحصول نفس النتائج لو كرر البحث في نفس الظروف أو في ظروف مشابهة ، وباستخدام نفس الأداة ، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل ألف كرونباخ وتم قبول العبارات التي يكون معامل ثباتها أكبر من أو يساوي 0.6 .

المطلب الثاني : الدراسة الوصفية لعينة الدراسة

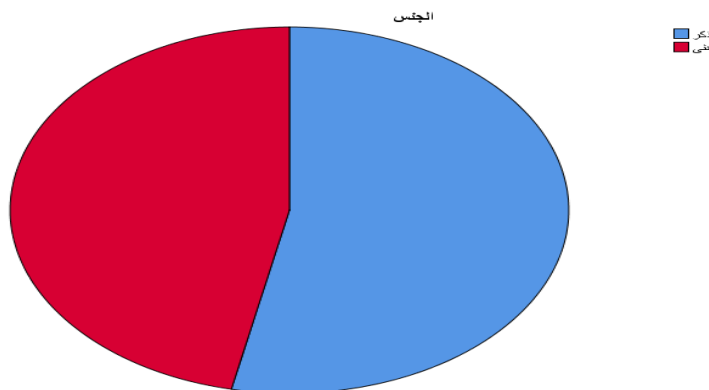
1- المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول رقم (03) : توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	53.3%
أنثى	14	46.7%
المجموع	30	100%

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .v26

الشكل رقم (08) : يوضح خصائص أفراد العينة حسب الجنس



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .v26

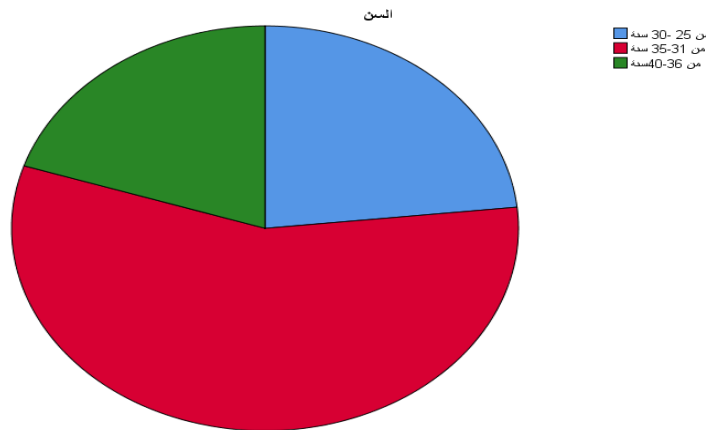
يتضح من خلال الجدول أن من بين 30 مبحوث يوجد 16 ذكر أي بنسبة 53.5% ، و 14 إناث تقدر نسبتهم بـ 46.7%، وبالتالي يمكن القول أن الدراسة شملت كلتا الجنسين وبنسب متقاربة إلى حد ما .

الجدول رقم (09) : توزيع العينة حسب متغير السن

الاحتمالات	التكرار	النسبة
من 30-25 سنة	7	23.3%
من 35-31 سنة	17	56.7%
من 40-36 سنة	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .v26

الشكل رقم (02) : يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .v26

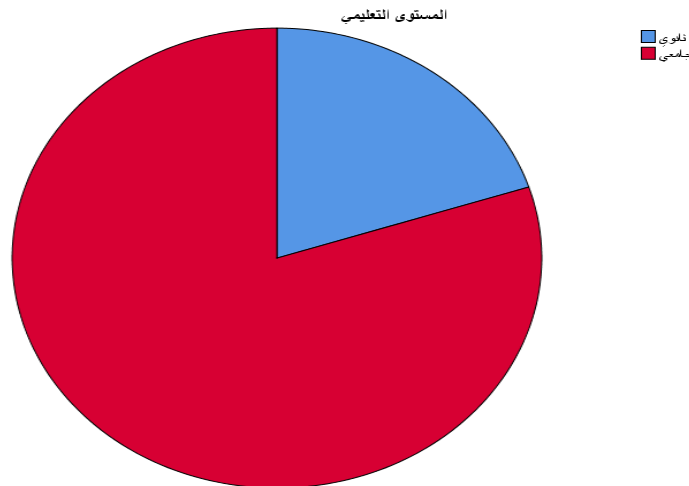
من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن أكبر نسبة لسن المبحوثين هي من 35-31 سنة حيث قدرت نسبتهم بـ 56.7%، في حين نجد نسبة سن المبحوثين التي تتراوح أعمارهم من 30- 25 سنة بلغت 23.5% ، لتليها الفئة الثالثة من 40-36 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 20% ، وبهذا نستنتج أن أغلبية المبحوثين من الشباب وهذت مؤشر جيد، لأنه يدل على أن المؤسسة تتمتع بطاقة نشيطة وجيدة للاستفادة من طاقاتها البشرية وتحفيزها على بذل المزيد من العطاء .

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	%0
متوسط	0	%0
ثانوي	6	%20
جامعي	24	%80
المجموع	30	%100

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .v26

الشكل رقم (10) : يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .v26

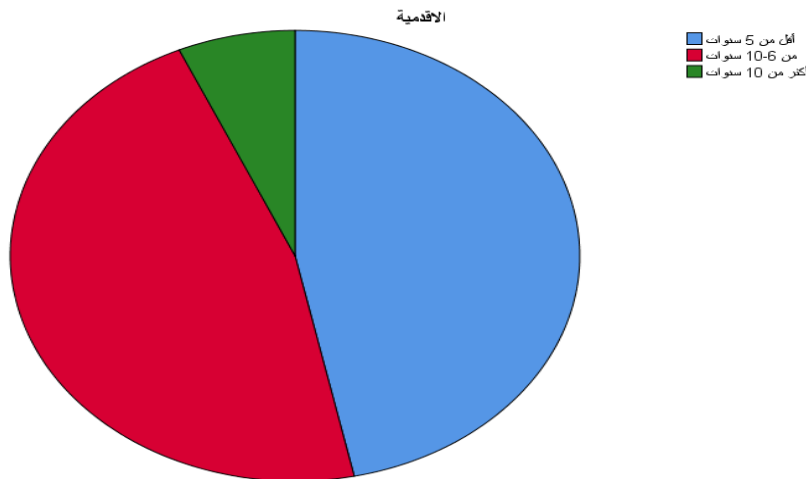
نلاحظ من الجدول رقم (03) أن أكبر نسبة تقدر ب 80% ، يمثلون المستوى الجامعي في حين نجد أن الفئة الثانية مستواها التعليمي ثانوي تقدر ب 20% ، وبذلك تكون أغلبية المبحوثين هم من المستوى الجامعي ، وهذا راجع إلى احتياجات المؤسسة لهذا النوع من الإطارات اللذين يساهمون بفضل مؤهلاتهم العالية على الإدارة والتسيير الحديث للمؤسسة في حين نجد أن باقي أفراد العينة من ذوي المستوى الثانوي ، وهي فئة ليست كبير لكونها تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل وانخرطوا في المؤسسة في أوقات شغور المناصب يشغلون في مناصب رئيسية .

الجدول رقم (06) : يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	14	46.7%
من 6-10 سنوات	14	46.7%
أكثر من 10 سنوات	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .v26

الشكل رقم (11) : يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .v26

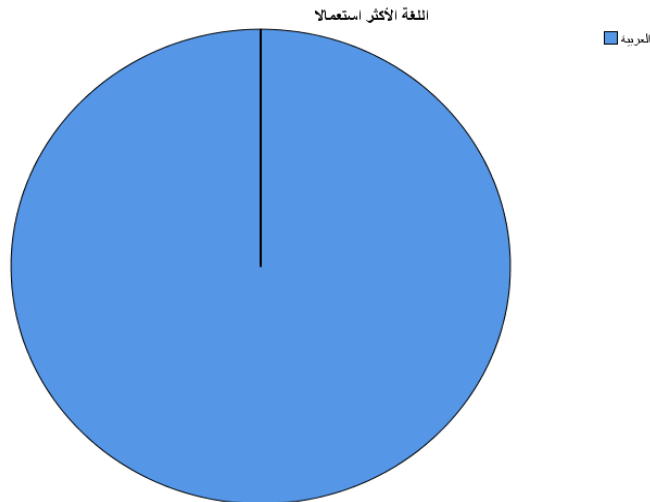
نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة 46.7% صرحوا بأن لديهم أقدمية من فئة أقل من 5 سنوات وفئة من 6-10 سنوات ، في حين نجد نسبة 6.7% صرحوا بأن لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات ، ومنه نلاحظ أن نسب الأقدمية متقاربة بين من لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات ومن 6-10 سنوات وهو ما يفسر وجود تنوع في أقدمية العاملين ، وهذا يدل على أن هناك مزج بين خبرة العاملين ومؤهلات العاملين الجدد وهذا يأتي في إطار تطوير المؤسسة وتقدمها .

الجدول رقم (07) يوضح توزيع العينة حسب متغير اللغة الأكثر استعمالاً

الاحتمالات	التكرار	النسبة
العربية	30	%100
الفرنسية	0	%0
اللاتين معاً	0	%0
المجموع	30	%100

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .v26

الشكل رقم (12) يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير اللغة الأكثر استعمالاً



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .v26

من خلال الجدول رقم (05) يوضح أن اللغة العربية هي اللغة الأكثر استعمالاً بنسبة قدرت بـ %100 وهذا يدل على أن المبحوثين يستعملون العربية نظراً لسهولة الاتصال بينهم .

2- المحور الثاني : دور الاتصال في المؤسسة

الجدول رقم (08): يوضح دور الاتصال في المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	الاتصال الرسمي الأكثر استخداما في المؤسسة	2.30	1.236	موافق
02	يساهم الاتصال بكل أنواعه في توضيح المعلومات الخاطئة أو الغامضة	2.13	937	موافق
03	اختيار الوسيلة الاتصالية مهم بالنسبة إليكم	1.97	964	موافق
04	من بين أدوار الاتصال أنه يساهم في عملية التنظيم داخل المؤسسة	1.074	1.074	موافق
05	يساهم الاتصال الأفقي في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة	2.10	1.094	موافق
06	يساهم الاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	2.00	983	موافق
07	يعتبر الاتصال الصاعد الاتصال السائد في المؤسسة	2.70	1.119	محايد
08	يعد الاتصال الفعال عامل من عوامل نجاح المؤسسة	2.47	1.074	موافق
09	الإعلام آلي ، الهاتف ، اجتماعات هي الوسائل الأكثر استخداما في المؤسسة	2.40	1.303	موافق
10	يساهم الاتصال في التنسيق والتنسيق الحسن في تأدية المهام	2.23	1.135	موافق
11	للاتصال دور في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة	1.97	1.129	موافق
12	مشاركتك في العملية الاتصالية يعمق الإحساس بأنك عنصر فعال داخل المؤسسة	2.17	874	موافق
13	هناك عوامل تؤثر في فعالية القيادة لنجاح العملية الاتصالية في المؤسسة	2.27	828	موافق
14	الأنواع الاتصالية الموجودة في المؤسسة مكتملة بين بعضها البعض	2.63	1.066	موافق
15	في رأيكم يساعد الاتصال غير رسمي في توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة	2.67	1.155	موافق

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .v26

من خلال الجدول نلاحظ أن دور الاتصال حسب عينة الدراسة يقع في مجال موافق ، بوسط حسابي قدره 2.67 ، وانحراف معياري 1.15 وهذا يدل على أن موافقة أفراد العينة عن دور الاتصال ، كما تجدر الإشارة على أفراد العينة محايدون على وجود الاتصال الصاعد في المؤسسة .

المحور الثالث : علاقة الاتصال بتوجيه الأفراد في المؤسسة

الجدول (09) : يوضح علاقة الاتصال في المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	يساعد الاتصال في عملية توجيه الأفراد داخل المؤسسة	2.17	1.117	موافق
17	الاتصال يساعد في نشر روح الفريق والتعاون	2.13	900	موافق
18	لعملية توجيه الأفراد دور في تسير وتنظيم المؤسسة	2.34	857	موافق
19	هناك عوائق تعرقل وظيفة التوجيه في المؤسسة	2.60	968	موافق
20	سبق لك المشاركة في اتخاذ قرار خاص بالمؤسسة	.257	1.331	محايد
21	فعالية الاتصال وعملية التوجيه بين العاملين جيدة	.260	1.276	موافق
22	تساهم وسائل الاتصال في عملية التوجيه بالمؤسسة	.253	.1106	موافق
23	للاتصال دور في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة	.237	850	محايد
24	لوظيفة التوجيه دور في القضاء على لعوائق التي تواجهها المؤسسة	.203	765	موافق
25	يساهم الاتصال على تشجيع المروسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم	.210	923	موافق
26	يساهم الاتصال على تحسين العلاقات داخل المؤسسة	2.14	833	موافق
27	التخطيط ، الرقابة ، التوجيه من أهم مقومات الاتصال بالنسبة للعمليات الإدارية المختلفة	.233	1.155	موافق
28	في رأيكم الاتصال في مؤسستكم فعال	.267	1.061	موافق
29	أنتم راضون عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة	3.07	.1172	موافق

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد مجتمع البحث الدراسة بشكل عام يفضلون درجة موافق على العبارات التي تقيس علاقة الاتصال بتوجيه الأفراد في المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.07) متوسط ، والتي تشير الى ان علاقة الاتصال بتوجيه الافراد في المؤسسة علاقة طردية ، كما أن بعض المبحوثين فضلوا التزام الحيادية في الإجابة على بعض الأسئلة مثل استجابة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة و دور الاتصال في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة .

المطلب الثالث :تفسير النتائج

من خلال ماسبق يمكن تفسير النتائج كالتالي :

- يتوقف تحقيق إدارة المؤسسة لأهدافها من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات على ما يساهم به الاتصال بالتزويد بالمعلومات والبيانات المتداولة بين العاملين ، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وظروف العمل على مستوى المؤسسة .

- تعتبر عملية الاتصال من أهم العمليات التي تحرص كل المنظمات على ضمان فعاليتها .

- لعملية الاتصال دور في توجيه الأفراد داخل مؤسسة محل الدراسة .

- ضمان الاتصال المستمر وفي كل الاتجاهات داخل المنظمة يسمح بتحسين أداء لمورد البشري بها وكذا تحفيزه على الإبداع وتنمية قدراته ومساهمته في اتخاذ القرارات بالمنظمة .

- تساهم عملية التوجيه في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال التواصل المستمر والفعال مع مختلف الأقسام والفروع بالمنظمة .

ومن هنا فالالاتصال كأداة وحلقة مهمة لتسيير السليم للمؤسسة وبدونه لا معنى للسياسات والإجراءات الإدارية ، وذلك لأنه يهدف إلى ضمان تنسيق الأعمال والنشاطات بشكل مستمر والتكفل بتمرير المعلومات من أجل وضع الخطط لمواكبة التطورات المتجددة ويمكن أيضا للاتصال الداخلي أن تنعكس فعاليته وطريقة تناوله على مستوى أداء عمليات اتخاذ القرار والقيام بدور احد مقاييس الرقابة في المؤسسة .

وعليه فان نجاح المؤسسة في تجسيد أهدافها وغاياتها مرتبط بمدى نجاح العملية الاتصالية القائمة بين أفرادها كأحد المعايير الأساسية والضرورية في أداء المؤسسات .

خاتمة

خاتمة :

من خلال الدراسة التي أجريتها حول هذا الموضوع توصلت إلى أن الاتصال يأخذ حيزاً مهماً في تفعيل التنظيم والتسيير في أي مؤسسة أو وحدة تطمح إلى السير الحسن وتوثيق العلاقات بين الجماعات أو الأفراد أو بين المنفذين أو المشرفين خارج وداخل المؤسسة للوصول إلى الهدف المنشود وهي الغاية من دراسة موضوعنا حيث تم تسليط الضوء على الموضوع من عدة جوانب مكنتنا من نظرة كاملة وشاملة وبالتالي وسائل الاتصال لها أهمية كبيرة في توجيه الأفراد بحيث نجده عنصر فعال في المؤسسة فهي تمثل همزة وصل بين جميع المتعاملين في المؤسسة سواء في الخارج أو الداخل وذلك من خلال التنسيق والربط بين مختلف الأقسام والمصالح مما يمكنها من توطيد وتطوير العلاقات في العمل وفق الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة .

إن خلق ثقافة ميزة الاتصال لدينا ستكون لها الأثر الإيجابي والفعال على تشجيع الجميع في المشاركة وتجنب القرارات الفردية فالاتصال يعتبر العملية التي تسمح للعامل أو المسير من تشكيل العلاقات بين الأفراد على كافة المستويات وبتبليغ المعلومات الإدارية من أجل معرفة كل ما يجري في المؤسسة والأجواء السائدة لتحسين الأوضاع ومسايرة التطور للحفاظ على التوازن الداخلي .

التوصيات :

بعدما تناولنا موضوع "أهمية الاتصال ودوره في توجيه الأفراد واستخلاص النتائج وإثبات صحة الفرضيات يمكننا اقتراح جملة من التوصيات تتمثل في الآتي :

- ضرورة وجود استراتيجية اتصال داخل المؤسسات .
- وجوب متابعة وتقييم العملية الاتصالية وكذا عملية التوجيه داخل المنظمة .
- تتطلب فعالية الاتصال التكامل بين جميع الأنواع الاتصالية .
- فعالية الاتصال داخل المؤسسة تعزز من نشاطها .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

* الكتب :

- 1- أحمد الشناوي ، القيادة الإدارية الحديثة ، دار المعرفة ، القاهرة .
- 2- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ،مصر ، 2001 .
- 3- أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية 1998.
- 4- أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، إدارة العلاقات العامة ، مؤسسة الورد العامة للشؤون الجامعية ، 2006 .
- 5- حسن مكاي ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط2 .
- 6- ربحي مصطفى عليان وآخرون ، مبادئ الإدارة ، دار صنعاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2010، .
- 7- سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي ، مطبعة العشري ، 2005 .
- 8- عبد الحميد عطية ، محمد محمود مهدي ، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية 2004.
- 9- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة ، الدار الجامعية ، 1995 .
- 10- عبد العزيز النجار ، الإدارة الذكية ، الطبعة الأولى ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 .
- 11- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الوقت ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1993 .
- 12- فادي محمد صلاح ، أساسيات الإدارة ، دار المستهل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2010
- 13- فاطمة بدر ، معاذ الصباغ ، أساسيات الإدارة ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2020 .
- 14- فيصل فخري مراد ، الادارة والاسس والنظريات والوظائف ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 15- صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون ، الاتصالات الإدارية أسس ومراسلات ، دار الحامد ، ط1 ، الأردن 2007 .

- 16- كامل المغربي وآخرون ، أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 1995.
- 17- محمد الصيرفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، دار الوفاء ، ط1 ، 2007.
- 18- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، أصول الإدارة والتنظيم ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن .
- 19- محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1999 ، مصر .
- 20- محمد صالح الحناوي ، السلوك التنظيمي ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .
- 21- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط3 ، 2005 .

الرسائل والمطبوعات الجامعية :

- 1- العربي بن داود ، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية ، جامعة منتوري ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، قسنطينة ، الجزائر ، 2008 .
- 2- ليلى بن صويلح ، مدخل لعلم الاجتماع التنظيم وعمل ، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تنظيم وعمل ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، 2016 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur

et de la Recherche Scientifique

Université Amar Teldji - LAGHOUAT

Faculté des Sciences Economiques

et de Sciences de Gestion

Secrétariat Générale

Service du Personnels



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي بالأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
الأمانة العامة
مصلحة المستخدمين

الرقم : /ك.ع.ا.ت.ع. ت / 2022

شهادة عمل

نحن عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط:

نشهد بأن السيد(ة) :

— :

المولودة بتاريخ :

اشتغل بكليتنا بصفته :

حرر بالأغواط في :

العميد

المحرر :

سلمت هذه الشهادة بطلب من المعني (ة) قصد استعمالها في ما يخوله له (ها) القانون

ص ب 37 G الأغواط 03000 (الجزائر) ☎ 029)93.17.91 و 029) 93.10.24 محول : (156)/(157)/(158) فاكس 029) 93.32.47

<http://www.lagh-univ>

الرقم: .../ك ع ا ت ع ت/2022

شهادة إدارية

- نحن عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نشهد أن السيدة : بصفته : أستاذ محاضر قسم - أ - قد تم تعيينه في المنصب العالي : مسؤول فريق اختصاص ماستر بقسم علوم المحاسبة والمالية بناء على محضر المجلس العلمي للكلية رقم 00000 المؤرخ في M00/00/0000 في انتظار تأشير مقرر تعيينه في المنصب العالي لدى مصالح الرقابة المالية .

- ملاحظة : سلمت هذه الشهادة بطلب من المعني قصد استعمالها فيما يخوله له القانون .

حررت بالأغواط في :

العميد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الرقم:...../م.ف.م.ت/م.أ/ 2015

مقرر
ترقية

- إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي:
- بمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي للتوظيفة العمومية.
 - بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 16-72 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق لـ: 22/02/2016 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18 جمادى الثانية 1422 الموافق 18/09/2001 المتضمن إنشاء جامعة الأغواط .
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في: 27 ربيع الثاني 1429 الموافق لـ: 03 مايو 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث لا سيما المادة 45 منه.
 - بناء على المقرر رقم: 75/م ف م ت/م أ/ 2013 المؤرخ في: 25/07/2013 المتضمن ترقية و ترسيم السيد: في رتبة أستاذ محاضر قسم (ب): ابتداء من:
 - بناء على مستخرج من المقرر رقم: 314/م ف م ت / 2014 المؤرخ في: 11/03/2014 المتضمن ترقية المعني إلى الدرجة 02 الرقم الاستدلالي 1238 الصنف: قسم فرعي 4 ابتداء من: 01/05/2013.
 - بناء على شهادة التأهيل الجامعي رقم: 308/إن ر ج/م ت ج/ 2015 المؤرخة في: 17/11/2015 و المسلمة للمعني من طرف جامعة عمار ثليجي الأغواط في علوم التسيير.

بإقتراح من مدير الجامعة

يقرر

- المادة الأولى يرقى السيد: ويرسم في سلك الأساتذة المحاضرين الرتبة أستاذ محاضر قسم (أ) ابتداء من تاريخ:
- المادة الثانية: يعاد ترتيب المعني عند نفس التاريخ في الصنف: قسم فرعي .. الدرجة: ... الرقم الاستدلالي:
- المادة الثالثة: يكلف السيد الأمين العام بتنفيذ هذا المقرر الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية.

حرر بالأغواط في :.....
المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Télidji - Laghouat
Faculté des Sciences Economiques
Et commercial et Sciences de Gestion
Service du Personnel



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار التليجي - الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
مصلحة المستخدمين

الأغواط في:

الرقم: / ك.ع.إ.ت.ع.ت / 2022

جدول إرسال

إلى السيد:

الرقم	التعيين	العدد	الملاحظة
01	تجدون طي هذا الإرسال:	..	لكل غاية مفيدة
المجموع			

الأمين