

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة
قسم علوم الاعلام والاتصال

الموضوع:

الأساليب الاتصالية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر

- الاغواط - ANGEM -

من 2020/01/01 إلى 2020/06/01

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال: تخصص اتصال و علاقات عامة

إشراف:

- د. طريف عطاء الله.

إعداد الطلبة:

- بوشوشة عمر.
- بن صديق جمال الدين

الموسم الجامعي: 2020/2019



شكر وعرفان

الشكر والحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذه المذكرة، عسى أن تمثل فائدة لغيرنا الى الذي لا تطيب اللحظات إلا بذكره الى الله رب العالمين الذي لا إله إلا هو نشكر كل أساتذة الاعلام والاتصال جميعاً وذلك على ما بذلوه من جهد والذي كان لتوجيهاتهم وملاحظاتهم الأثر الكبير علينا ونخص بالشكر والامتنان والتقدير للدكتور طريف عطاء الله على قبول التأطير وعلى كل ما قدمه طيلة هذه السنوات

الى كل من شجعنا في رحلتنا نحو النجاح

الى كل من ساندنا ووقف بجنبنا

الى كل من كان النجاح طريقه والتميز سبيله والتفوق هدفه

الى كل من ساهم بالتشجيع أو السؤال أو المساعدة قبل وأثناء اعداد

المذكرة إليكم جميعا الشكر والتقدير والاحترام.

إهداء

وُجِدَ الإنسانُ على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر وفي جميع

مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقُّون منَّا الشُّكرَ وأولى الناس بالشُّكر هما

الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛ فوجودهما سبب للنجاة والصلاح

في الدنيا والآخرة .

إلى شموع البيت المنيرة إخوتي وإخواتي الأعزاء

إلى زوجتي ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم زعم الرفقاء في جميع الأمور ..أهديكم

بخطي المتواضع.

- جمال الدين

إهداء

الى روح والدي الذي لا يغيب عن مخيلتي لحظة واحدة، والذي احبه كل من عرفه لأمانته وكرمه وحسن خلقه وتواضعه، والذي ضحى في حياته في سبيل مواصلة تعليمي، رحمه الله. الى أمي نبع العنان.. والى بر الأمان، إلى من سهرت من أجلي ليال كثيرة، والى من أحاطتني برعايتها منذ صغري.. والتي حرصت على متابعة تعليمي منذ الصغر وتذليل العقبات والصعوبات التي واجهتني في جميع مراحل حياتي،
اتمنى أن تكون هذه الرسالة هدية متواضعة كرد

للجميل مما قدمته لي في الحياة .

إلى إخوتي وأخواتي وعائلتي الكبيرة والصغيرة ولا سيما زوجتي التي طالما وفرت لي كل ما يساعد على البحث والتنقيب لتشبعني على
الكمال دراستي.

- عمر

فهارس :

فهارس المكتوبات - فهارس
الجبائل - فهارس الأشكال .

	كلمة شكر
	قائمة الأشكال والجداول
أب	مقدمة
20	الإشكالية
23	أسباب اختيار الموضوع
24	أهمية الدراسة
24	تحديد المفاهيم
26	الدراسات السابقة
31	الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
32	تمهيد
32	المبحث الأول: مفهوم الاتصال
32	المطلب الأول: تعريف الاتصال
34	المطلب الثاني: أهداف الاتصال
36	المطلب الثالث: خصائص الاتصال
38	المطلب الرابع: وظائف الاتصال
42	المبحث الثاني: مكونات الاتصال وأطره النظرية
42	المطلب الأول: عناصر الاتصال و مكوناته
45	المطلب الثاني: أنواع و وسائل الاتصال
50	المطلب الثالث: نماذج الاتصال
56	المطلب الرابع: نظريات الاتصال
63	المبحث الثالث: القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
63	المطلب الأول: مفهوم و مواصفات
65	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في القائم بالاتصال

70	المطلب الثالث: مسؤوليات القائم بالاتصال
71	خلاصة الفصل
72	الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
73	تمهيد
73	المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية
73	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
74	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية
75	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية
76	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية
77	المبحث الثاني: فعالية الاتصال في المؤسسة
77	المطلب الأول: الاتصال كعملية محورية في تسيير المؤسسة
82	المطلب الثاني: الأهداف الداخلية والخارجية للاتصال
86	المطلب الثالث: أهمية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة وآلياته
88	المطلب الرابع: معوقات الاتصال وشروط فعاليته
93	المبحث الثالث: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالأغواط
93	المطلب الأول: نبذة حول نشأة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
97	المطلب الثاني: الإطار العام لبرنامج القرض المصغر.
99	المطلب الثالث: الجانب التقني لعمل الوكالة
108	خلاصة الفصل
109	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي – دراسة الحالة
110	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
110	المطلب الأول: حدود الدراسة
111	المطلب الثاني: نوع الدراسة ومنهجها
111	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

فهرس

111	المبحث الثاني: نتائج دراسة الحالة
111	المطلب الأول: عرض نتائج صحيفة الاستبيان
112	المطلب الثاني: تفسير وتحليل صحيفة الاستبيان
131	المطلب الثالث: الاستنتاج العام
135-134	الخاتمة
143-137	قائمة المراجع والمصادر

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
112	متغير السن بالنسبة للعينة	01
113	متغير المستوى التعليمي	02
114	الاقدمية في الوظيفة	03
115	العملية الاتصالية داخل المؤسسة	04
116	الاتصال بالزملاء في القسم الذي يعملون به	05
117	نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل	06
117	نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة	07
118	طبيعة الاتصالات في العمل بين الموظفين	08
119	الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة	09
120	الطرق المفضلة لإيصال الانشغالات للمسؤول	10

121	العلاقة الاتصالية بين إدارة المؤسسة ومستويات إدارية أخرى	11
121	اهمية السن في دفع سيرورة العمل.	12
122	اكتساب الخبرات في العمل لدى الموظفين يساهم في رفع مستوى العمل	13
123	استخدام البرمجيات يساعد على تطوير الأداء	14
123	المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد في الاهتمام والحماسة في العمل	15
124	جودة الأداء دليل تحمل المسؤولية في العمل	16
125	تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي	17
126	توافق الاتصال مع طبيعة ومهام عمال الإدارة	18
126	تشجيع الاتصالات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي.	19
127	سياسة الباب المفتوح في الاتصال داخل المنظمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي	20
128	اهتمام الرئيس باقتراحات حول الحرص واثقان العمل	21
128	رفض الرئيس لملاحظات العمال وأداء الموظفين.	22
129	طريقة الاتصال التي يتعامل بها الرئيس وتأثيرها على الاداء الوظيفي	23

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	شكل يوضح أهداف الاتصال	01
41	شكل يوضح أغراض الاتصال	02
45	شكل يوضح عناصر الاتصال ومكوناته	03
51	شكل يوضح نموذج شانون و ويفر للاتصال	04
52	شكل يوضح نموذج وينر للاتصال	05
53	شكل يوضح نموذج "شرام" للاتصال	06
95	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر	07
96	المديريات الجهوية للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر	08
101	شكل يوضح تمويل شراء المواد الأولية من الوكالة	09
102	شكل يوضح التمويل الثلاثي	10

ملخص الدراسة

ملخص:

تكمن الغاية المرجوة من هذه الدراسة في التعرف على الفعالية الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بولاية الاغواط، فالدراسة تهدف توضيح الأساليب الاتصالية في المؤسسة وتبيان فيما تتمثل الاستراتيجية الاتصالية ومن خلال هذا تبلورت اشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى نجاعة الأساليب الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية داخليا؟

ومن خلال السياق المنهجي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الملائم لطبيعة دراستنا، كما اعتمدنا في دراستنا على العينة المتاحة فهي من العينات التي تناسب هذا النوع من البحوث، لكونها تعتمد على القصد كمعيار بما يتوافق وأهداف الدراسة وعليه تتمثل عينة الدراسة في عمال المؤسسة قمنا بجمع البيانات بالاعتماد على أداة الاستبيان كأداة اساسية في البحث، إضافة إلى استخدمنا لأداة الملاحظة في شكلها البسيط لجمع المعلومات والبيانات عن مجتمع العينة. ومن خلال تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها تم التوصل إلى النتائج التالية:

إن الغاية من السياسة الاتصالية للمؤسسة هو كسب ثقة الجمهور و تحسين صورتها لديه و ذلك من أجل بقاءها و ديمومتها، و لقد أصبح الاتصال من الدعائم الأساسية في الاتصال بالزبائن الحاليين و المستكشفين، و تكمن أهميته في مدى اهتمام المؤسس الاقتصادية بسياسة الاتصال المطبقة من طرفها و هذا يدخل ضمن ثقافتها و إستراتيجيتها في العمل و الأهداف المسطرة التي يتم بلوغها من هذا العمل. و أشرت من خلال دراستي على مؤسسة "الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر أن وسائل الاتصال للمتبعة في الإستراتيجية الاتصالية هي كل متكامل مع الأجزاء الأخرى المكونة للمؤسسة بحيث لا يمكن تصور مؤسسة بدون اتصال و اتصال بدون وسائل اتصال، و أهمية هذا الموضوع تكمن في محاولة الكشف عن السياسة الاتصالية الفعالة المنتهجة من قبل الإدارة في المؤسسة بالإضافة إلى الوسائل المدمجة في ذلك، التي تستعملها في الاتصال الخارجي، بين المؤسسة و الجمهور، أو العملاء أو الزبائن أو الشركاء، فجميعهم شريحة مستهدفة.

الكلمات المفتاحية: نمط الاتصال، الاسلوب، المؤسسة الاقتصادية.

Study summary

The desired goal of this study lies in identifying the communication effectiveness in economic institutions. A case study of the National Agency for the Operation of a Miniature Loan in Laghouat State. The study aims to clarify the communication methods in the institution and show what the communication strategy is, and through this the problem of the study crystallized in the following question:

How effective are communication methods in economic institutions internally and externally?

Through the methodological context we relied on the case study method appropriate to the nature of our study, as we relied on our study on the available sample, it is one of the samples that fit this type of research, because it depends on the intent as a standard in line with the objectives of the study and therefore the study sample is in the workers of the institution we collected data by accreditation On the questionnaire tool as a basic tool in the research, in addition to we used the observation tool in its simple form to collect information and data about the sample community. Through the analysis and interpretation of the data obtained, the following results were reached:

The purpose of the Foundation's communication policy is to gain the trust of the public and improve its image with it, and for its survival and permanence. Communication has become one of the main pillars in contacting existing customers and explorers, and its importance lies in the extent of the Foundation's economic interest in the communication policy applied by it and This is part of its culture, its business strategy, and the ruler goals that are attained from this work. And I indicated through my study on the institution "the National Agency for the Management of the Microcredit that the means of communication followed in the communication strategy are all integrated with the other parts that make up the institution so that it is not possible to imagine an institution without communication and communication without means of communication, and the importance of this topic lies in trying to reveal The effective communication policy pursued by the director of marketing in the organization in addition to the means incorporated in DALK, which you use in external communication, between the organization and the public, or customers, customers or partners, all of whom are a target segment.

Key words: communication style, style, economic institution

مقدمه

تعيش المجتمعات اليوم في عالم متغير الملامح بصفة دائمة و مستمرة، و هذا ما يدفعنا إلى التعرف على حقيقة هذا التغير وطبيعته والذي أثر بدوره على تدفق المعلومات التي تعتبر الأساس الحيوي للإدارة الحديثة ، وهي العامل المحقق لتكامل الإدارة و تماسكها بالإضافة إلى اعتبارها المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المجتمع و المؤسسة بصفة خاصة، و من هذا المنطلق تكون صحة المعلومات و تدفقها في التوقيت المناسب والصحيح من مقومات الإدارة الحديثة التي تركز أساسا على حركة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التي ظهرت في أعقاب الحرب العالمية الثانية وتبلورت صورتها و ازدادت أهميتها في الستينات من القرن الواحد والعشرون حيث تغيرت طبيعة عمل الإدارة نتيجة هذا التغير السريع إذ كانت تقوم على افتراض أن الهدف من الإدارة هو وضع الأهداف للعاملين و تنفيذها و السير وفق القواعد و اللوائح المصممة واتباع هرمية إدارية من أعلى إلى أسفل للسيطرة و احترام الضوابط الرقابية و رفع معنوياتهم ومساعدتهم على أداء أعمالهم و إنجازها بصورة ترفع من شأن المنظمة و تضمن مكانتها و تعمل على تحقيق أهدافها المنشودة ، لذلك كان الاتصال في المؤسسة أحد أهم اهتمامات الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات ، و غيرهم في شتى الميادين فقد أدرك هؤلاء الباحثين أهمية و أثر العملية الاتصالية في حركية المؤسسة و فعالية أداء العاملين ، فقد أصبح الاتصال اليوم يكتسي أهمية خاصة في المؤسسات باعتباره أداة مكملة للعملية الإدارية في مجموعها سواء في تحضير الأهداف و التخطيط و التنفيذ أو المراقبة و التوجيه و غيرها من العمليات التي تشملها المهام الإدارية.

وحتى تتمكن المؤسسة من القيام بمهامها و تحقق أهدافها المسطرة فمن واجبها الاهتمام بالاتصال و جوانبه النظرية حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير و التوجيه و المتابعة لمختلف حركاتها منذ الإعداد للمخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة و تقييم النتائج. فالأساليب الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة تساهم بشكل كبير في نقل المعلومات و رفع الروح المعنوية و زيادة ارتباط و انتماء العاملين لها مما ينعكس على

أداء العاملين داخل كل نسق من الأنساق العامة لأن أداء العاملين في المؤسسة لاسيما المؤسسة الاقتصادية يمثل مطلباً أساسياً لأنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه و مؤشر دال على نجاح أو فشل المؤسسة و يتوقف على مدى استخدام المؤسسة و اعتمادها على الأساليب الاتصالية المختلفة و دورها في تحسين زيادة الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فالاتصال وسيلة ضرورية لتفعيل الأداء الوظيفي للعاملين ذلك لأنه به يدرك هذا الأخير ما الذي عليه فعله وكيف يمكن تحقيق الفعل و لماذا يفعل و من خلال الاتصال يمرر المدير رسائل الشكر و التحفيز و يبعث رسائل التقويم و التوجيه و رسائل التكوين المستمر و التزويد بكل مستجد في العملية الإنتاجية سواء كانت الرسائل لفظية أو كتابية أو رمزية مباشرة أو غير مباشرة ، وكيفما كان اتجاهها أفقية أو نازلة أم صاعدة ، فالإحساس بالتواصل بين العامل والمدير من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس و الثقة بين الرئيس و المرؤوس ، ومن هنا تطفوا ملكة الإبداع و الرغبة في كسب و تعزيز المكانة أمام الرئيس و تنمو بذلك مشاعر المسؤولية في كل حركة يؤديها هذا العامل و بالتالي يعيش هذا العامل بكل مشاعره و أفكاره و سلوكياته من دون شك فإن هذا العامل سيبحث عن كل ما من شأنه أن يطور من مستواه الوظيفي.

كما أننا قسمنا هذا البحث إلى ثلاث فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الأساليب الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مفهوم الاتصال والمبحث الثاني مكونات الاتصال وأطره النظرية والمبحث الثالث القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الثاني: تحدثنا فيه عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية به ثلاث مباحث، المبحث الأول عرفنا المؤسسة الاقتصادية المبحث الثاني فعالية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية والمبحث الثالث الوكالة الوطني لتسيير القرض المصغر بالأغواط.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي دراسة حالة الأساليب الاتصالية بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالأغواط ويشمل تحليل النتائج وعرض الاستنتاجات.

الإطار العام للمراجعة

➤ أولاً: الإشكالية

تعتبر الظاهرة الاتصالية ظاهرة قديمة، حيث صاحبت الإنسان في جل مراحل تكوين المجتمع البشري، إذ يعتمد تفعيل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في مختلف المجتمعات على الاتصال بالدرجة الأولى، حيث لا يمكن الاستغناء عنه، لأن أي نشاط اجتماعي أو تقدم إنساني يستدعي حتما وجود هذا العنصر الهام. كذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تحتاج للاتصال مهما كان نشاطها، وذلك لتوفير المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية، ثم التحكم في سير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي، باعتباره (الاتصال) العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية، تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد أو الجماعات والتغيير أو التعديل فيها، وكذا تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

وبناء على ذلك تتشكل قنوات اتصالية عديدة، تعمل على ضمان السير الحسن للموارد المادية والبشرية للمؤسسة في إطارها الداخلي، وكسب رضا الجمهور وولائه والاستحواذ على متعاملين جدد، وكذا دعم الروابط بالمؤسسات ذات الصلة بنشاط المؤسسة المفتوحة، وهذا ما يضمن لها البقاء في ظل سوق العمل والمنافسة، وقد تطور اتصال المؤسسة تبعا لعدة عوامل لعل أهمها تلك التي بالمنافسة بين المؤسسات، إذ ازدادت حاجة بعضها للاتصال بسبب ممارسته من بعض المؤسسات المنافسة، مما حثت الاستعانة بهذه الوسيلة التي تضمن اتصالا أسرع وأقوى، كما يعد تعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال ثاني عوامل هذا التطور إذ أصبح الجمهور يطلبه مما استوجب تفاعل المؤسسات مع هذا الطلب، وأخيرا تطور وسائل الاتصال وظهور تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي فتحت آفاقا جديدة إذ يعيش العالم اليوم تقدما تكنولوجيا كبيرا، احتل فيه قطاع المعلومات والاتصالات الصدارة بين القطاعات التقليدية الأخرى، حيث أصبحت المعلومة أو المعلومات موردا أساسيا ذات تأثير قوي وواضح على جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو المؤسسات، وقوة هذه الأخيرة (المؤسسات) تتوقف على امتلاكها لأكثر قدر من المعلومات، ومعرفة كيفية التحكم فيها

الإطار المنهجي للدراسة

وتصنيفها وتنظيمها ثم إرسالها، ومن أجل ذلك تم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة لقدرتها الهائلة على التخزين، وسرعتها الفائقة في الاسترجاع، وقد أدت التطورات التكنولوجية الحديثة في ميدان المعلوماتية خصوصا إلى ظهور أنظمة اتصالية حديثة، تعمل على توفير الظروف الملائمة لنقل الرسائل وتداولها في أسرع وقت وبأقل تكلفة. وبذلك دخلت تكنولوجيا الاتصال الحديثة كمبتكر جديد، ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات و مدخل مهم من مدخلات المؤسسة الحديثة المفتوحة، التي تريد أن تواكب التطورات الجديدة، حيث لا يمكن اليوم إحداث تغييرات قصوى إلا إذا كانت تتحملها التغييرات في الاتصالات.

ولم يتوقف أثر الاتصال على اتصال المؤسسة فقط، بل تجاوز ذلك إلى خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب السابق، بل إن الاتصال قد أسهم في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية في المؤسسة من تخطيط، تنظيم، رقابة، تنسيق واتخاذ القرارات، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطا رسميا روتينيا يسبق التنفيذ، ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل، مثلما تغيرت بصورة جوهرية وظائف التنظيم والرقابة واتخاذ القرارات. ولا يقتصر تأثير الاتصال على هذا فقط، بل ساهمت في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء وتقليص التكاليف، إلا أن هذه التأثيرات الإيجابية لا تمنع من وجود بعض السلبيات كتقليص الوظائف والقرصنة التي تتعرض لها المعلومات، مما جعل المستخدمين ينقسمون بين مؤيد ومعارض في مواقفهم حيال التكنولوجيا.

ومع المزايا الكبيرة التي تتمتع بها تكنولوجيا الاتصال الحديثة نجد أن بعض المؤسسات - في مختلف بقاع العالم وبغض النظر عن نشاطها- نجد أنها تستخدم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في نشاطاتها اليومية، لتضاف إلى سلسلة القنوات الاتصالية التقليدية المستخدمة، وذلك للاتصال بالفروع والأقسام وكذا مختلف الفاعلين الداخليين أو الخارجيين.

كما أن المؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن هذا التطور، إذ لو نظرنا إليها للمسنا لتأثير الواضح للاقتصاد الشبكي الرقمي عليها، حيث أن هذه الأخيرة مرت بمرحلة انتقالية، من فترة كانت تعتمد فيها على طرق التسيير والإنتاج الكلاسيكية، إلى مرحلة عصرية معتمدة على طرق التسيير العصري القائمة على منظومة الشبكات المعلوماتية من الإنترنت

الإطار المنهجي للدراسة

والإنترنت، وذلك خاصة بعد جهود الدولة الجزائرية عن طريق إستراتيجية نشر الحواسيب والبحث والتطوير في ميدان تكنولوجيا الاتصال الحديثة، إلا أن هذا التطور لا يمكن تعميمه على أغلب المؤسسات الجزائرية التي لازالت تعتمد على الطرق التقليدية للاتصال. فالإتصال في المؤسسات بأساليبه ووسائله موضوعا هاما للدراسة باعتباره أهم وسيلة للتسيير خاصة في الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر، إذ يعتبر متغير الإتصال من أكثر المتغيرات أهمية على مستوى أية مؤسسة مهما كانت طبيعة وظيفتها وذلك على اعتبار انه لا يمكن أن توجد هذه المؤسسة في صورة موحدة ومتكاملة دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي يربط كافة أجزاء المؤسسة، ومن اجل تسهيل العملية الاتصالية وتحقيقها بفاعلية فإنه يمكن استخدام جملة من الوسائل حسب طبيعة الإتصال، ومن هذا المنطلق طرحنا الإشكال التالي:

ما مدى نجاعة الأساليب الاتصالية في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالأغواط داخليا؟

➤ التساؤلات:

- فيما تتمثل وسائل الاتصالية في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالأغواط؟
- ما هي الفئات الاجتماعية المستهدفة من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر؟
- ما مدى اهتمام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بتفعيل الإتصال والاهتمام بجوانبه النظرية؟
- ما مدى رضا موظفي الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالأغواط عن الأساليب الاتصالية المستخدمة؟

➤ ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

إن إقبال الباحث على دراسة موضوع معين يكون ناتجا عن رغبته الملحة في الوصول إلى نتائج تكون في البداية غامضة بالنسبة له ، ومن الأسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع هي:

1- الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- محاولة معرفة مدى فعالية الاتصال في المؤسسات الاقتصادية .
- إثراء مكتبة علوم الإعلام والاتصال بدراسة ميدانية جديدة عن الأساليب الاتصالية المستخدمة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
- معرفة مدى اهتمام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بتفعيل الاتصال .

2- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة موضوع له علاقة بمجال التخصص من خلال دراسة الاتصال في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
- معرفة كيفية مساهمة الاتصال في تحسين الأساليب الاتصالية للوكالة.

➤ ثالثاً: أهداف الدراسة

- ككل باحث و ككل دراسة هناك عدة أهداف توضح وتحدد بدقة بغية الوصول إليها من خلال تناولنا لهذا الموضوع رسمنا الهدف الرئيسي وهو:
- الدراسة المتعمقة للاتصال وبالخصوص أساليبه الاتصالية والتي تنبثق عنها أهداف عدة هي:

الإطار المنهجي للدراسة

- الالمام بالأساليب الاتصالية المستخدمة في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالأغواط .
- معرفة فيما تتمثل هذه الوسائل الاتصالية في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالأغواط.
- محاولة إيضاح الفئات الاجتماعية المستفيدة من خدمات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالأغواط.
- تسليط الضوء على مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالأغواط.
- التعرف على مدى اهتمام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بتفعيل الاتصال والاهتمام بجوانبه النظرية.

➤ أهمية الدراسة:

تستقي دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع نفسه فموضوع الاتصال في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر يعد مسألة ذات أهمية كبيرة مما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين في علوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات، حيث ترمي هذه الدراسة لإبراز فعالية الاتصال في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر إذ تفتح هذه الدراسة مجالا للباحثين للتوسع في الموضوع مستقبلا أو معالجته من عدة زوايا، فالاتجاه الحديث للاهتمامات الامبريقية يركز أنصاره على متغير اتصال المؤسسة خاصة وان المؤسسة الجزائرية الاقتصادية تشهد تطورات سريعة ومتلاحقة.

➤ تحديد المفاهيم:

لا تخلوا أي دراسة من مفاهيم خاصة بها والتي يعبر عادة عنها بالكلمات المفتاحية clefs 'mot' المفاتيح السرية لها، في دراستنا هذه نحاول التطرق الى بعض المفاهيم التي من خلالها سوف نعطي نظرة شاملة لموضوعنا .

1- الاتصال:

هو عملية نقل الأفكار والمعلومات في الإدارة ويأخذ ثلاثة أشكال (الاتصال النازل والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي).

إجرائيا: هو مجمل النشاطات والأعمال والسلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات عامة فيما بينهم في إطار رسمي وغير رسمي لتحقيق اهداف المؤسسة.

2- الأسلوب:

لغة: جمع كلمة أسلوب هو أساليب، ويعرف الأسلوب في اللغة بأنه طريق، أو فن، أما تعريفه اصطلاحاً هو طريقة يعبر بها بالتفكير أو التعبير، أي بمعنى تعبير بشكل لفظي يعبر بها عن نظم الكلام، أو المعاني.

إجرائيا: الطريقة، المذهب أو النمط، وسيلة أو طريقة الوصول إلى المطلوب جمع أساليب.

3- الأساليب الاتصالية للمؤسسة الاقتصادية:

وردت عدة تعاريف في هذا الشأن، حيث يعرفه روجرز 1976 بأنه "الاتصال الذي يحدث في منظمة ما، وهو عملية هادفة بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل معلومات وآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات"¹.

كما انه يعرف "اتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها ويهدف إلى انشاء وتسيير صورة المؤسسة وتعبير عن هويتها حيث عليها أن تؤكد على هويتها، وأهدافها وما الذي تنتقنه وما هو نشاطها بمعنى تتحدث المؤسسة عن نفسها، عن قيمتها، عن فلسفتها، عن شرعيتها"².

إجرائيا: هي الطرق والمناهج التي يتبعها الفاعلين في المؤسسة وتسير وفق قواعد وأركان وخصائص وللأساليب أنواع مختلفة ويرجع تنوعها لكي تكون حسب أهداف المنظمة وطريقتها الاتصالية.

¹ مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 141.
² Jean, marc, Décaudin : La communication Marketing, Concepts Techniques Stratégies, 2^{ème} édition, Economica ,Paris, 1999, p 167.

➤ الدراسات السابقة:

1-قامت الباحثة شنافي نوال: بدراسة حالة لمؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل- بسكرة " أطروحة دكتوراه. غير منشورة.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل-بسكرة نحو مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة وأثر ذلك على مستوى أداء هذه الأخيرة، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسة والبالغ عددهم (251).

حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، بحيث تم توزيع الاستبيانات عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استعادة (190) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية - استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régressions) ، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T- Test).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي (كمجموعة) على مستوى أداء مؤسسة صناعة الكوابل وذلك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، حيث فسر متغير التغيير التكنولوجي (80.5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة (R2) .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس،

¹ شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية -دراسة حالة لمؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل- بسكرة " أطروحة دكتوراه. غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015/2014.

الإطار المنهجي للدراسة

العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية، عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية، عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب باستثناء متغير الجنس.

2- قامت الباحثة سهام موسى: بدراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلة (ولاية سطيف) "أطروحة دكتوراه غير منشورة¹.

خلصت هذه الدراسة إلى:

تحديد أثر محاذاة إستراتيجية الأعمال بتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الواقعة في المنطقة الصناعية العلة ولاية سطيف. ولبوغ هذا الهدف استخدمت الباحثة منهجية البحث الكمي والنوعي، وقد جمعت البيانات النوعية من خلال المقابلات التي أجرتها مع مدراء المؤسسات المبحوثة، أما البيانات الكمية تم جمعها عن طريق الاستمارة التي وزعت على كل أفراد العينة البحثية.

3- قامت الباحثة صبرينة رماش: بدراسة تحت عنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة سونلغاز) في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية لسنة 2008-2009، جامعة منتوري بقسنطينة²

جاءت هذه الدراسة لمعالجة مشكلة "تشخيص محددات الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال، وسائل الاتصال الشامل، المتغيرات التنظيمية ثم المتغيرات البيئية.

¹ سهام موسى. مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014.
² صبرينة رماش. الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة سونلغاز) في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية لسنة 2008-2009. رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية. جامعة منتوري قسنطينة. 2009.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤثر الفروق الفردية بين المبحوثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلقه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال، وهو ما أكدته المعطيات الكمية أن هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجنس، اللغة، السن، التخصص.

- أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها. إضافة إلى أن التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة، وأن وضع وتنفيذ الخطة داخل المؤسسة كثيرا ما يتأثر ببرامج الإعلام المكتوب، مما يساعد على الإلمام بكل المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية وذلك في إطار الاهتمام بكسب ثقة ورضى الجمهور.

- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات ووفقا لمعايير اقتصاد السوق، حيث أن هناك تخطيط ومتابعة لأداء برامج العلاقات العامة، والعلاقات مع الصحافة، وكذلك للحملات الإشهارية، إضافة إلى تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي، حيث أصبحت وسيلة الانترنت هي الأكثر استخداما في هذه المؤسسة.

- أما عن قياس مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية، فقد أكدت النتائج أن هناك عملية تقويم للمخطط الاتصالي على مستوى المديرية والفروع بدرجة كافية ووفقا للمعايير الدولية، كما أنه بتخفيض الروابط التنظيمية يزيد من الفعالية الاتصالية، حيث يعاني المبحوثين على مستوى الفروع من اختلال في نشاطهم نظرا لكون التعليمات الرئيسية تأتي من المديرية العامة، وبمرور المعلومات على المستويات الإدارية يؤخر من وصولها في الوقت المحدد، مما يؤثر سلبا على اتخاذ الإجراءات الاتصالية اللازمة، مما دفعهم إلى اقتراح مبدأ تفويض السلطة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاتصالية خاصة وأن تموقعهم التنظيمي الذي لا يفرض عليهم عزلة تفاعلية يؤهلهم لاتخاذ القرارات الاتصالية الاستراتيجية.

4- قام الباحث **بوعطيط جلال الدين**: بدراسة تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي تخصص سلوك تنظيمي وتسيير الموارد البشرية.

- قام الباحث **بوعطيط جمال الدين** بدراسة ميدانية على العمال المنفذين مؤسسة سونا لغاز بولاية عنابة اعتمد على منهج الوصفي التحليلي مستخدم أداة الاستمارة وقد تبين في هذه الدراسة أنه عدم وجود فرق بين الإداريين و التقنيين حول الولاء التنظيمي في طبيعة النشاط لا تؤثر على الولاء التنظيمي.

و هذه الدراسة مختلفة عن دراستنا لأنها تناولت الاتصال التنظيمي يلبي الولاء التنظيمي داخل المؤسسة ولكن لم تتطرق معوقات الاتصال ومحاولة إيجاد حلول لها وهذا ما نأمل الوصول إليه.¹

من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز (ولاية عنابة) ، ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدماتية كانت وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث انه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال الوظيفي،.

وخلصت الدراسة إلى:

- الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
- تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين .

¹ - **بوعطيط جلال الدين**. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على العمال المنفذين مؤسسة سونا لغاز - عنابة رسالة ماجستير.جامعة منتوري محمود-قسنطينة.2009

الإطار المنهجي للدراسة

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة. وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

الفصل الأول :

الأساليب الاتصالية في

المؤسسة الاقتصادية

الجزئية

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد :

الاتصال أداة ضرورية وأساسية في تنظيم وسير العلاقات الإنسانية، بغية الوصول إلى درجة من التفاهم والتواصل بين الأفراد، حيث يتجلى دوره في صياغة وإصدار القرارات وتكوين علاقة ودية وطيدة بين القمة والقاعدة، إذ هو الأداة التي تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات ومنه يتم تحقيق التفاعل بين المجموعات الاجتماعية باختلاف مكانتها ورتبتها، وعلى هذا الأساس أصبح الاهتمام واسعاً وكبيراً من قبل المنظمات لإيجاد اتصال مستمر ومنظم للوصول إلى تطويرها وتقديمها وتحقيق أهدافه.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال

لقد خلق الإنسان و معه العديد من الاحتياجات التي لا يستطيع تلبيتها إلا من خلال الاتصال بالآخرين، و تحقيق التبادل معهم في شتى الميادين (معلومات، سلع، خدمات، تكنولوجيا، نقود، ... الخ).

و تشير كلمة الاتصال إلى معاني كثيرة لدى العديد من الناس، فالبعض ينظر إليها على أنها علم. والبعض الآخر يعتبرها نشاط ، و يرى آخرون أنها فن أو أنها نشاط عفوي لا شعوري ، و قد تكون عملاً مخططاً.

غير أن الاتصال هو نتيجة لمجموع كل هذه العناصر، فهو علم يقوم على قواعد معينة و فن يحتاج إلى مهارة و ذكاء، كما أنه قد يكون مخططاً أو عفويًا حسب ما تقتضيه الحاجة.

وتعود جذور كلمة اتصال إلى الكلمة اللاتينية « Communis » و حسب قواميس اللغة الفرنسية، تحمل كلمة اتصال عدة معاني، من بينها: إرسال، تمرير، إعطاء، تقاسم، أو إخبار عن شيء معين، كما يعني الارتباط أو العلاقة ما بين طرفين أو أكثر.¹

1- Le petit Larousse illustré, (Larousse, paris, 2001), p 239.

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

و قد أورد معجم المصطلحات الإدارية تعريفا للاتصال بأنه " عبارة عن تبادل الأفكار و الآراء المعلومات بين طرفين أو أكثر بواسطة الوسائل الشفهية و غير الشفهية و ذلك للتأثير على السلوك و تحقيق النتائج المطلوبة " 1.

و قد عرفه ماكفار لاند Land Macfor على أنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد 2. و عرفه هاناك Hannak على أنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم و التكامل بين الفرد و نفسه.

أما مريهيو Merrihue فقد عرفه على أنه أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل و يؤدي الاستجابة بالسلوك المطلوب 3.

و هناك من يعرفه على أنه: " نقل المعلومات من أجل تعديل أو تغيير السلوك " 4.

و عرف Nimo Dam الاتصال على أنه عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صوراً لذهنية للعالم و يتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز 5.

و خلاصة للتعريفات السابقة يمكن أن نضع تعريفا لعملية الاتصال على النحو التالي: الاتصال هو عملية إنتاج و نقل و تبادل و تفهم للمعلومات و الأفكار و الآراء و المشاعر من شخص إلى آخر (أو من مجموعة إلى مجموعة) بقصد التأثير فيه (أو فيها) أو إحداث الاستجابة المطلوبة.

1- شعبان فرج. الاتصالات الإدارية. دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 15

2- محمد الصيرفي : الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006 ، ص 15

3- محمد الصيرفي : الاتصالات الإدارية نفس المرجع ، ص 15

4- Lasary, Economic de L'entreprise r,, sans maison d'édition, Alge 2001, p163

5- محمد عبد الفتاح الصيرفي : مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 235.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال

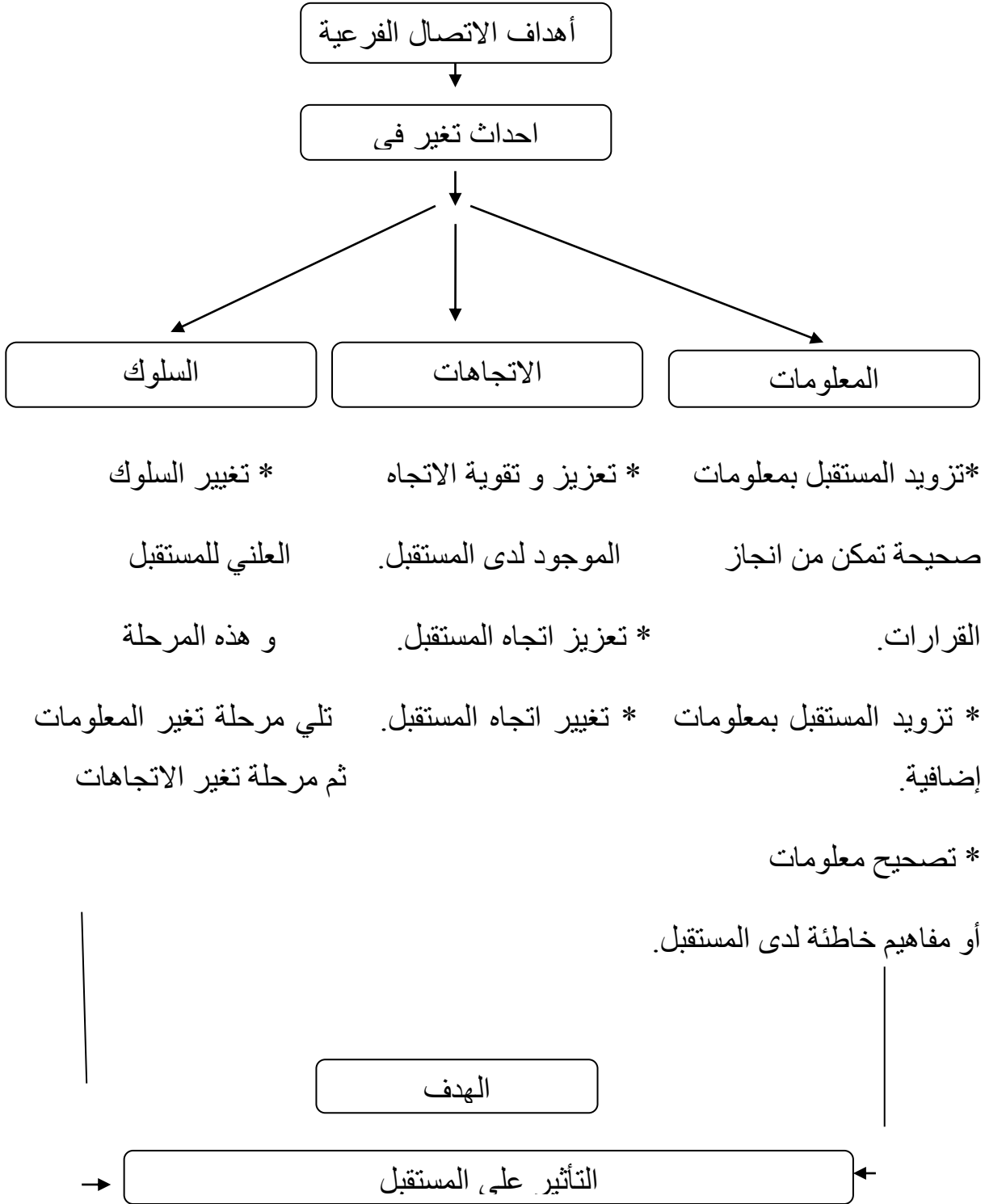
تتمثل أهداف الاتصال فيما يلي¹:

- 1- إن الهدف الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة، أو في الآخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين (محدد)، لذلك يجب التمييز بين مستقبل مقصود، و آخر غير مقصود في عملية الاتصال، إذا يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود، و ليس غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها.
- 2- و يهدف أيضا إلى إحداث تفاعل بين المرسل و المستقبل من حيث الاشتراك بفكرة، أو مفهوم، أو رأي أو عمل أو حتى إحداث تغيير في المعلومات أثناء نقلها.
- 3- يهدف إلى أن يؤثر احد طرفي الاتصال في الطرف الآخر ، بحيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير ايجابي في سلوك المستقبل.

هذا و يمكن التعبير عن أهداف الاتصال بمضمون آخر من خلال الشكل التالي:

1- محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية. مرجع سبق ذكره ، ص 18.

الشكل رقم (1) أهداف الاتصال



المصدر: محمد الصيرفي : مرجع سبق ذكره ، ص 18.

المطلب الثالث: خصائص الاتصال

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها:¹

1 -الاتصال عملية مستمرة (process Continuous) :

نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير و الحركة، و لذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال و يوقفه و يقوم بدراسته ، و لو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال، إن الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس و بيئات الاتصال و المهارات و المواقف و التجارب و المشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد و بشكل محدد.

2 -الاتصال يشكل نظاما تاما (system Complete) :

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، و تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل و مستقبل و رجع صدى و بيئة اتصالية و إذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

3 -الاتصال التفاعلي و آني و متغير:

الاتصال نشاط ينبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال و الاستقبال في الوقت نفسه، و لا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته، إننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا، فمثلا يحدثك شخص عن حصول حادث سير لصديق لكما، و إذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك، و ربما نزلت منك دمعة ألم و هو مازال مستمرا في حديثه، و

بالتالي يستجيب هو لتأثرك فيختصر القصة ، و قد يبدأ بطمأنتك عليه و أنه بخير، وهكذا تتداخل الرسائل و تتفاعل و تتغير بسرعة و آنية.

1- شعبان فرج. الاتصالات الإدارية مرجع سبق ذكره ، ص21.

4- الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا (irreversible Mostly):

إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك، قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، و لكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث ، هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كتبت، و قبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن بقاؤها و لكن في حالات قليلة و محدودة، و بما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه ينبنى على التفاعلات السابقة و التاريخ المشترك بين أطراف الاتصال ، إذا اتصلت بأحد المطاعم عدة مرات للحصول على نوع معين من الطعام و لم تجده ، فانك غالبا لن تعيد الاتصال للغرض نفسه. و كما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالبا فإنه لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي، إذا ما تفادى أحدنا الاتصال من جانب أصدقائه – مع رغبتهم فيه- فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.

5 - الاتصال قد يكون قصديا و قد لا يكون:

هذا يتمثل في أربع حالات:

- قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد، و بالتالي فإن الاتصال يكون غالبا مؤثرا.

- و قد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتتصت على

محادثة خاصة بين الاثنين.

- و قد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها.

- و قد يرسل شخصان رسائل و يستقبلانها دون قصد منهما بذلك، و يتمثل هذا بشكل

كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها و مظهرنا العام و ملامحنا.

6- اتصال ذو أبعاد متعددة (directional – multi):

برغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة و يؤديه بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة و مستويات متباينة من المعاني. كل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني، معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة و معنى باطن

آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة حديثك و التوكيد على بعض مقاطع الكلام و ما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات و إشارات ، فالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة ، و نقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها.

المطلب الرابع: وظائف الاتصال

هناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصالات :

التقسيم الأول:

1- من وجهة نظر المرسل و المستقبل

1-1- من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي:¹

1- نقل الفكرة. 2- التعليم. 3- الإقناع. 4- الإعلام. 5- الترفيه.

1-2- من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي:

1- فهم ما يحيط به من إحداث و ظواهر.

2- تعلم مهارات جديدة.

3- الاستمتاع و الهروب من مشاكل الحياة «الترفيه» .

4- الحصول على معلومات جديدة تساعده في انجاز القرارات الصائبة.

1- محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية. مرجع سبق ذكره ، ص 24.

التقسيم الثاني:

و هو التقسيم القائم على التحليل اللغوي و بناءا على هذا التصنيف يمكن تحديد الوظائف التالية للاتصال¹.

- 1 - تأكيد العلاقة بين المعاني و الرموز التي لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.
- 2 - إضافة معاني جديدة لكلمات معينة.
- 3 - إحلال معاني أخرى سبق تعلمها.
- 4 - دعم و استقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استشارة معانيها في الذاكرة مما يؤدي إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز و دلالتها.

التقسيم الثالث:

و هذا التقسيم قائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع حيث تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي:²

1- الاتصال كوظيفة رقابية :

هذا بالإضافة إلى الوظائف السابق ذكرها للاتصالات فان الوظيفة الأكثر شيوعا للاتصال في المنظمات هي استخدام الاتصال كوسيلة رقابية و ذلك من خلال مساهمته في تحقيق الآتي:

- توفير المعلومات لإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.
- توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة و التي تستخدم لتقييم النتائج.
- توفير البيانات و المعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي.

1- محمد الصيرفي -الاتصالات الإدارية نفس المرجع ، ص 25

2- محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 ، 27

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة.

- إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المنظمة و مدى تقدمها و العوامل التي تحد من فاعليتها.

2- وظيفة تثقيفية:

من خلالها يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

3- وظيفة تعليمية:

حيث يساهم الاتصال في نقل المعارف و العلوم و التراث من جيل إلى جيل مما يساعد على تواصل الخبرات في المجتمع.

4- وظيفة اجتماعية:

و هنا يساهم الاتصال في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس و كذا المساهمة في توحيد الأفكار و الاتجاهات و العمل على تغيير السلوك الإنساني.

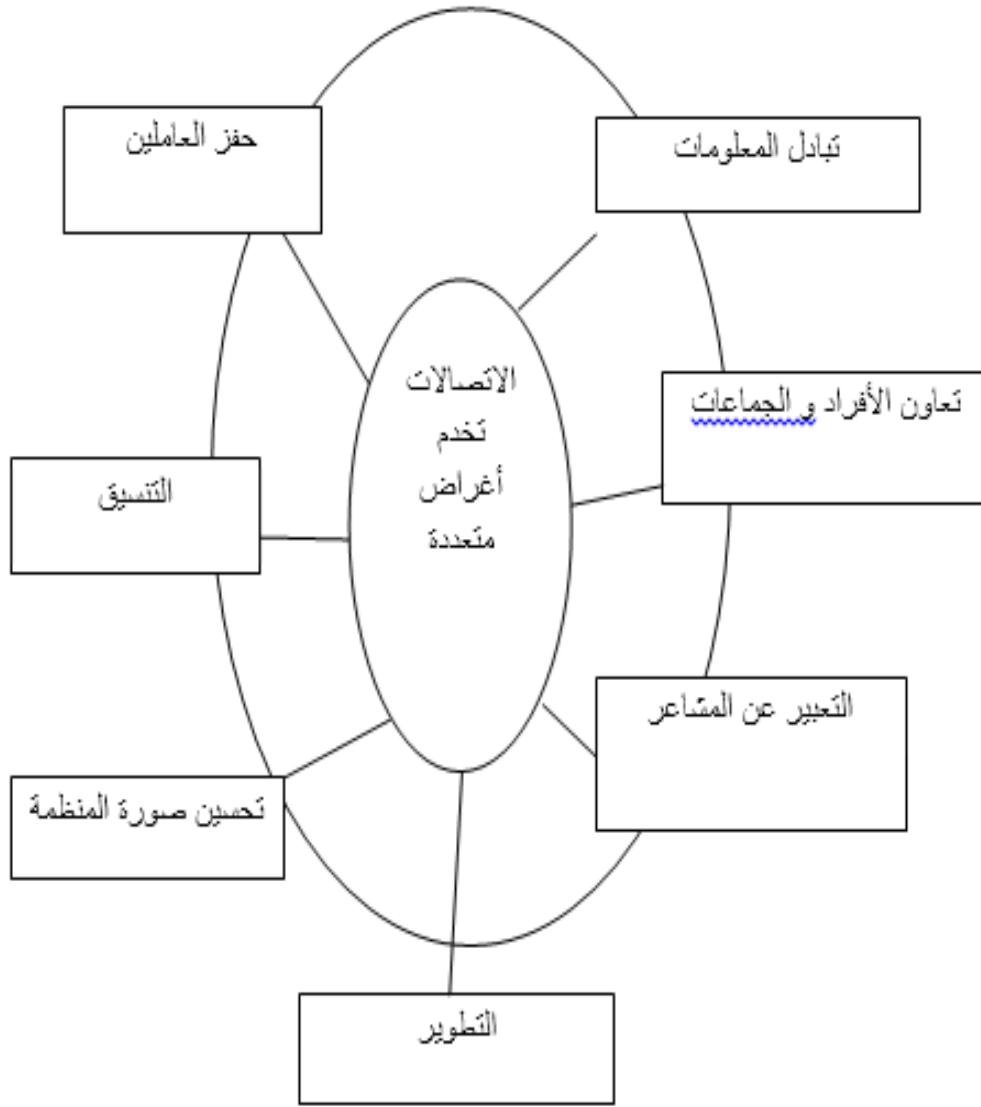
5- وظيفة سياسية:

حيث يساهم الاتصال في تشكيل الرأي العام و الرد على الدعاية المغرضة و توطيد العلاقة بين القائد و شعبه.

6- وظيفة دينية:

من خلال مساهمة الاتصال في نشر الدعوات و التعاليم الدينية .

و يمكن القول أن للاتصالات أغراض متعددة يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم (2) أغراض الاتصال

المصدر: محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 28

المبحث الثاني: مقومات الاتصال وأطره النظرية.

يعتبر الاتصال عملية تتم من خلال مجموعة من العناصر الأساسية و له أنواع عديدة و يتفاعل من خلالها الفرد مع غيره من خلال مجموعة من الوسائل وله نماذج متعددة، فكلما كان الاتصال مفهوما واضحا بسيطا ، كلما أدى الغرض أو الهدف الذي تم الاتصال لأجله. لا أن هناك عوائق و مشاكل كثيرة تؤثر فيه و تفقده أهميته أو تؤدي إلى التقليل من أدائه و فعاليته. و هذا ما سيتم التطرق إليه من خلال مطالب هذا المبحث.

المطلب الأول: عناصر الاتصال و مكوناته

تتطلب عملية الاتصال، لكي تكتمل، عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكاملة لبعضها البعض، و بدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعالو مؤثر. و يتفق جميع الباحثين و المتخصصين في مجال الاتصال على أربعة عناصر أساسية هي: المرسل، الرسالة، الوسيلة أو القناة، و المستقبل.

- تعطى هذه العناصر و غيرها تسميات مختلفة من باحث لآخر، فالمرسل هو المصدر و الوسيلة هي القناة ، و المستقبل هو المستلم ، و هكذا. إلا أن عناصر عملية الاتصال، و إن اختلفت تسمياتها ، تعني الشيء نفسه عند الجميع. أما العناصر و المكونات الأساسية لعملية الاتصال من وجهة نظرنا فهي سبعة موزعة على النحو التالي:

- المرسل أو المصدر، الرسالة، قناة الاتصال أو الوسيلة، المستقبل أو المستلم أو المرسل إليه، التغذية الراجعة أو ردة الفعل (Feedback) ، التشويش على الرسالة، بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال.

(1) المرسل أو المصدر: و يمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة، و التي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الاتصال. و تتأثر عملية الاتصال بالمرسل، و اتجاهاته، و شخصيته، و الأسلوب الذي يعتمد، في عملية الاتصال.¹

1- خضير كاظم حمود ، خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن، ط2 ، 2005 ، ص 205.

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الترميز (Encoding): حينما يقرر المرسل ما يريد من رسالته كمجرد نقل خبر أو أمر، أو إبراز تأثيره بهذا الخبر أو نحو ذلك فإن عليه أن يضع المعنى المراد في شكل رموز فيترجم المعنى بكلمات و أفكار و آراء و أصوات و تعبيرات جسدية) تؤلف جميعها الرسالة التي يرسلها إلى الطرف الآخر.¹

(2) الرسالة:

وهي موضوع الاتصال أو هي إشارة + معنى هذه الإشارة الذي قد يكون أمرا أو طلبا أو رجاء أو نصيحة أو مقترحات أو توجيهات، أو أية مجموعة من المعاني التي توجه من المرسل إلى المستقبل. و تقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبر عنها بالأسلوب الواضح، و التي يمكن تنفيذها على الوجه الذي قصده مرسلها، كما تتأثر بقدرة الوسيلة على نقل مضمون الرسالة بأمانة و صدق و باستعداد المستقبل لتلقي الفكرة و قدرته على استيعاب المعنى المقصود، و بحيث لا تعترض الرسالة عوائق توقف الاتصال أو تؤخره.

(3) قناة الاتصال أو الوسيلة:

هي الوسيلة التي يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة وتحقيق عملية الاتصال فقد تكون التليفون أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو غيرها.²

(4) المستقبل أو المستلم أو المرسل إليه:

هو الفرد أو الجماعة أو المنظمة المرسل إليها الرسالة أي المستقبلية و المفسرة للرسالة من خلال فك رموزها.³

فك الترميز (Decoding): إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا و متكاملا، و قد تؤدي عملية تحليل رموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها ، عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن

1- شعبان فرج، الاتصالات الادارية مرجع سبق ذكره، ص11
2- بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2008، ص303-304.

3- زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال ، دار الدجلة ، الأردن ، 2008 ، ص26

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المعنى المقصود بها، و كلما كان هناك تجانس و تماثل في المركز و الخلفية الفكرية و الحضرية للمرسل والمستلم و كان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة ، من قبل الطرفين.¹

(5) التغذية الراجعة أو ردة الفعل Feedback:

هي استجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل ، و تعطي التغذية الراجعة (العكسية) صورة عن مدى الفهم و الإدراك لمضمون الرسالة من قبل المستلم.²

(6) التشويش Noise على الرسالة :

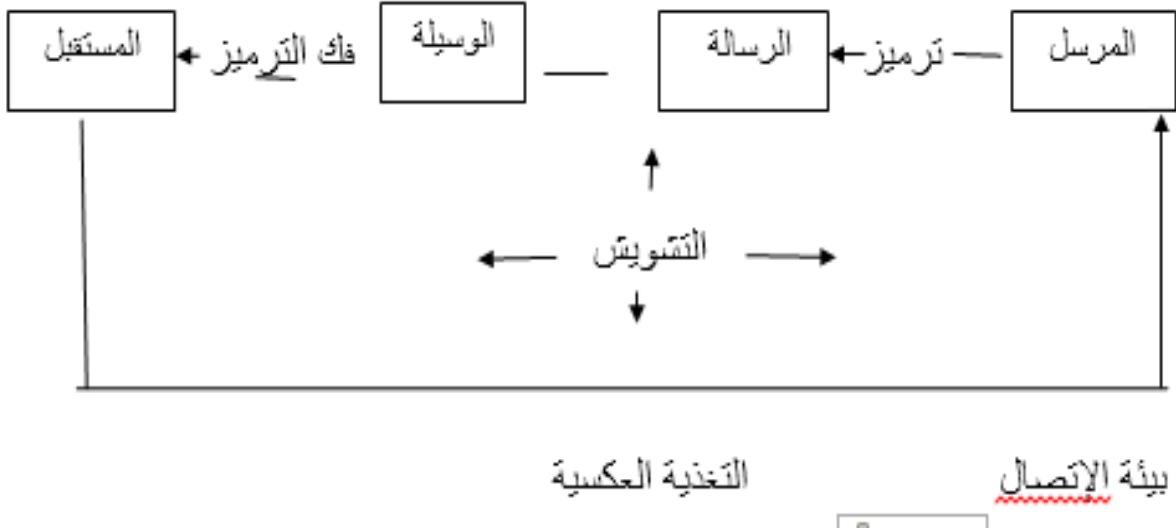
هي المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى. عرقلة إيصالها بشكل تام، و قد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث إدراكه و اتجاهاته و شخصيته و قدرته على اختيار الوسيلة المناسبة لتكون بالشكل المطلوب أو بالمستلم ذاته أو بقناة الاتصال نفسها.³

(7) بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال:

يعني هذا الجو العام المتمثل في المحيط النفسي و المادي الذي يحدث فيه الاتصال ، و تشمل البيئة المواقف و المشاعر و التصورات و العلاقات بين المتصلين و كذلك خصائص المكان مثل سمعته، و ألوانه، و ترتيبه، و درجة الحرارة فيه.⁴

-ويمكن تلخيص عناصر الاتصال ومكوناته في الشكل التالي:

- 1- شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص13.
- 2- عمرو وصفي عفتي: الإدارة المعاصرة (التخطيط – التنظيم – الرقابة) ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ص 416.
- 3- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007، ص 494،
- 4- شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره ، ص13



الشكل رقم (3) عناصر الاتصال ومكوناته

المصدر: صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره

المطلب الثاني: أنواع ووسائل الاتصال

الفرع الأول: أنواع الاتصال

إن تبادل الأفكار، المفاهيم أو المهارات بين الناس من خلال عملية الاتصال ، لا يتخذ شكلا أو نوعا واحدا و هذا يشير إلى أن للاتصال أنواعا مختلفة، باختلاف المعيار المعتمد في التقسيم ، حيث نميز مايلي⁽¹⁾ :

1- حسب مدى الرسمية: نميز بين:

1-1- اتصال رسمي: و الذي يحدث بالطرق الرسمية المتفق عليها في المؤسسات المختلفة، يعتمد هذا النوع على: المذكرات، التقارير، الاجتماعات الرسمية و الخطابات... الخ.

1- خيرى خليل الجميلي : الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998 ، ص 23-24.

1-2- اتصال غير رسمي: يحدث حينما يدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم ، بعيدا عن جو العمل ، و ربما أحاديث عن العمل ذاته ، غير أن التفاهم يتخذ طابع غير رسمي.

2- حسب نوع الوسائل المستعملة

نميز في هذا المعيار بين:

1-2- اتصال لفظي: و الذي يعتمد على اللفظ أو الكلمات، حيث يستعمل الكلام أو الكتابة. كما يعتمد على وسائل غير مكتوبة، و من أمثلة الوسائل المكتوبة، نجد: المذكرات، التقارير...

و من غير المكتوبة، نجد: المحاضرة، الندوات، حلقات المناقشة، المقابلات... الخ.

2-2- اتصال غير لفظي: يعتمد على اللغة غير اللفظية، و من وسائله نجد: الصور، الرموز، الإشارات... الخ.

3- حسب عدد المشتركين في عملية الاتصال

ينقسم إلى:

1-3- شخصي: و نعني به أن تبادل المعلومات و الأفكار أو غيرها ، يكون دون قنوات وسيطية ، و من خصائصه أن عدد المرسل إليه محدود و يوجد في مكان واحد.

2-3- اتصال جماهيري: المستقبل هنا هو الجمهور العريض و في أماكن قد تكون غير محدودة عبر وسائل الإشهار و الإعلام المختلفة.¹

و أهم تقسيم للاتصال ، يكون حسب اتجاه أو خط سير الاتصال، حيث نميز مايلي:

1- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 60.

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أ- اتصال هابط (نازل): و يشمل مختلف الرسائل الصادرة من الإدارة، و التي توجه إلى العمال أو المرؤوسين و تتضمن سياسة المنظمة، إجراءات العمل و مختلف التعليمات و التوجيهات الضرورية لإنجاز المهام¹.

و يقسم " كاتز و كاهن " العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال ، إلى²: - تعليمات وظيفية: و هي ما يتعلق بالتوجيه و الإشراف على العمل.

- التبرير: و فيه يشرح المسؤولون هدف مزاولة الأنشطة ، و له دور مهم في الإقناع و إحساس الفرد بأهميته في المؤسسة.

- الإيديولوجية: تفسر تصرفات الرؤساء اتجاه المرؤوسين ، بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية للعمال.

- المعلومات: هي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة ، استراتيجياتها و احتمالات نموها...

- الرد: يتعلق بنتائج نشاط العامل ، و الذي قد يكون اجر ، ترقية أو مكافأة و لو شفها أو تحذير أو طرد...

ب- اتصال صاعد: يستعمل من طرف المرؤوسين ، يسمح بتحقيق عدة مزايا، حيث

أنه يمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها ، كما يمكن الإدارة من الحصول على تقارير حول الوظائف، كما يساهم في تقبل الاتصال الهابط من منطلق أن: "الإصغاء الجيد يصنع منصتا جيدا"³.

ت- الاتصال الأفقي: بعكس الاتصال الصاعد و الهابط ، يكون الاتصال الأفقي بين الإدارات و المسؤولين في مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية

1 -Lasary, management,tout sur le,Alger,d'édition,sans maison2006. p 270.

2- ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 36 ، 37.

3- ناصر دادي عدون ، ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية .مرجع سبق ذكره ، ص 38.

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مختلفة. و يهدف هذا النوع إلى التنسيق بين الإدارات و الأعمال و تحسين الإنتاجية و الأداء، كما يوضح كثير من المعلومات و العناصر، التي قد لا يتم الحصول عليها بواسطة النوعين السابقين.¹

الفرع الثاني: وسائل الاتصال

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال ، و اختيار إحدى هذه الوسائل عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل و طبيعة المستمعين و طبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال ، و هناك العديد من هذه الوسائل نذكر منها مايلي:

- الوسائل المباشرة.

- الوسائل المقروءة أو المكتوبة.

- الوسائل المسموعة.

- الوسائل المرئية.

أولاً: الوسائل المباشرة

إن الوسائل المباشرة للاتصال ربما هي الأكثر الوسائل فاعلية و تأثيراً في الجمهور لأن الاتصال بين المرسل و المستقبل يكون عادة مباشرة ، أي وجها لوجه ، بمعنى أن ما يريد أن يقوله ، و ما يريد أن يعطيه المرسل من انطباعه يتحقق في لحظات أو دقائق معدودة و بسرعة. كما أن الوسائل المباشرة للاتصالات تحتاج إلى مهارة خاصة و قدرات من القائمين بالاتصال المباشر ، حتى يكسبوا احترام و تقدير من يتم الاتصال بهم. و تأخذ هذه الوسائل الأشكال التالية: تنظيم الحفلات و الدعوات الخاصة ، المقابلات الشخصية... الخ.²

1- ناصر داداي عدون ،. الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. نفس المرجع ، ص 38.
2- احمد محمد المصري: الإدارة الحديثة (الاتصالات- المعلومات- القرارات) ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2008، ص 38، 39

ثانيا: الوسائل المقروءة و المكتوبة

و الوسائل المقروءة و المكتوبة كثيرة و متعددة في منظمات الأعمال ، خاصة و أن كل منظمة تحاول فتح مختلف المجالات للاتصال مع الجماهير ، إما لتعريفها برسالتها أو للتعرف على آرائهم و اتجاهاتهم ، و رغباتهم و اهتماماتهم و محاولة مشاركتهم في حياتهم اليومية ، لأنها لو نجحت في ذلك فسوف تستطيع أن تشد اهتماماتهم و بالتالي تكسب تأييدهم لها حتى و لو كانت خدماتها أو سلعتها لا يتكرر شرائها أو التعامل فيها كثيرا.

و الوسائل المقروءة أو المكتوبة في الاتصال هي تلك الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في توصيل رسالتها للجمهور عن طريق الكتابة ، سواء بالنشر في الصحافة ، أو عن طريق طبع العديد من النشرات ، و الدوريات ، و الأدلة الإرشادية و الكتيبات المطبوعة

ثالثا: الوسائل المسموعة

من المعروف أن الاستماع إلى الآخرين أثناء تحدثهم و الإنصات إليهم احد آداب الحديث وأساليب الكلام و هذه قد تدخل ضمن الوسائل المباشرة للاتصال إلا أن الوسائل المسموعة في الاتصال هي أيضا التي تتم عن طريق غير مباشر بين طرفي الاتصال مثل: الإذاعة و التليفون، و التسجيلات، و مكبرات الصوت.¹

رابعا: الوسائل المرئية

أما الوسائل المرئية فهي التي تتمثل في الصوت و الصورة معا ، و التي يمكن أن تظهر على شاشة التلفزيون ، أو على شاشة السينما ، أو بواسطة أجهزة الفيديو.²

1- أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة (الاتصالات- المعلومات- القرارات) مرجع سبق ذكره ، ص 55.

2- أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة (الاتصالات- المعلومات- القرارات) نفس المرجع ، ص 56.

المطلب الثالث: نماذج الاتصال

لقد قدم بعض المختصين نماذج للاتصال ، باعتباره ظاهرة ديناميكية تضم عددا من العناصر المشتركة في أداء العملية الاتصالية ، و هذه النماذج تسعى إلى تقديم أفكار عن العملية و محاولة توضيحها ، و سنتطرق هنا إلى بعض هذه النماذج و أكثرها انتشارا.

أولا :نموذج شانون و ويفر (النموذج الخطي)¹:

وضع شانون هذا النموذج حين كان يعمل في شركة بل الأمريكية للهاتف هو ومساعدته ويفر عام 1949 ،إن بساطة هذا النموذج من جهة و شموليته من جهة ويفر ، جعله ذا أهمية خاصة من طرف المختصين في علوم الاتصال . و هو عبارة عن نموذج خطي بسيط تيسر فيه عملية الاتصال في طريق واحد. و قد وصف شانون و ويفر الاتصال من خلال ستة عناصر رئيسية هي:

- مصدر المعلومات.

- المرسل.

- القناة أو الوسيلة.

- المستقبل.

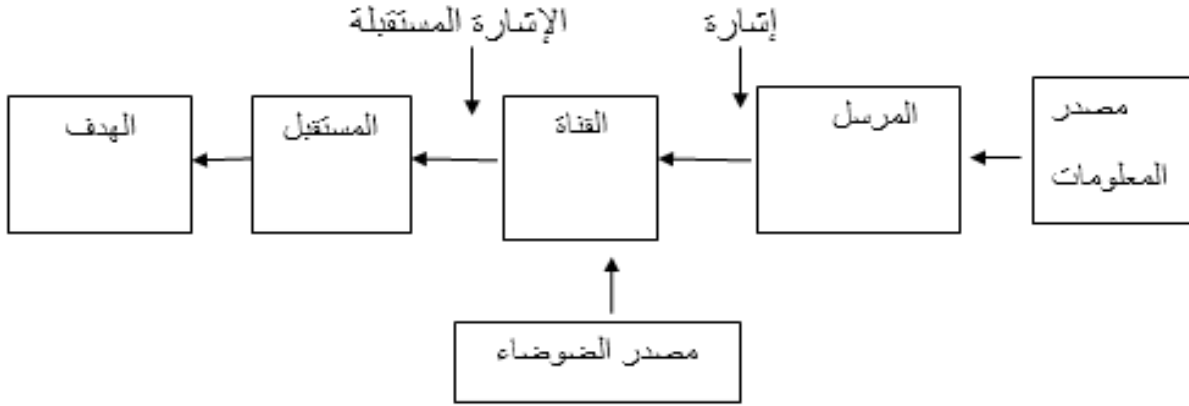
- الهدف.

- مصدر الضوضاء.

1- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 260.

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمثل هذه العناصر ضمن صورة توضيحية مبينة على الشكل التالي¹



الشكل رقم (4) : نموذج شانون و ويفر للاتصال.

المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ص 260.

حيث تنتقل الرسائل على شكل إشارة على طول قناة الاتصال، بعد أن يتم تحويلها إلى طاقة كهربائية بواسطة المرسل، ومن ثم يعيد المستقبل بناء الإشارة إلى شكلها كما أنه نوه إلى عنصر التشويش الذي يعيق العملية الاتصالية . و مع مرور الزمن أعيدت تسمية العناصر السابقة الذكر لتأخذ صيغة أكثر شمولية تلاءم التطبيقات المختلفة في أنظمة الاتصال. و النموذج المعدل للتسمية هو: المصدر والرمز والرسالة والقناة وكاشف الترميز والمستقبل.

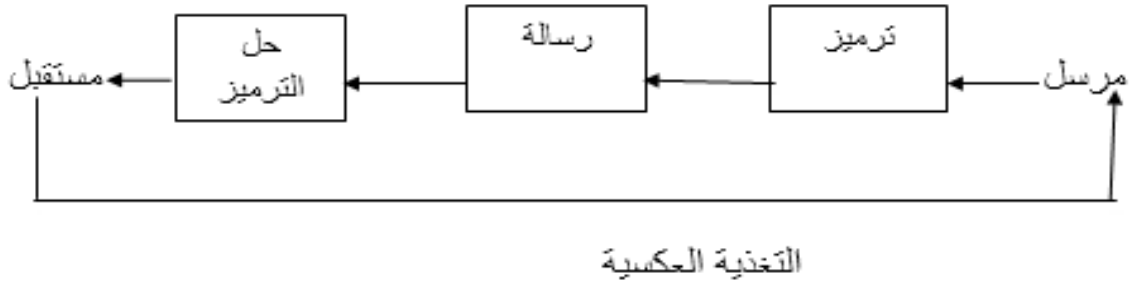
إلا أن هذا النموذج تم نقده بسبب عدم احتوائه على عنصر التغذية الراجعة (التغذية العكسية).

1- ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة .مرجع سبق ذكره ، ص 260.

ثانيا: نموذج وينر.¹

في نفس الفترة ظهر نموذج "Wiener" حيث قام بتعديل النموذج الخطي لشانون بإضافة عنصر الضبط : التغذية العكسية "back Feed" و هي ارتداد المعلومات و تعديلها عن الرسالة و تعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى.

و قد أعطى فينر هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة الأهمية لتأثير المعلومات و لعملية التعديل في متابعة عملية ما ، فأصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي تعمل أثارها العائدة على التأثير في المرسل ، الذي يعدل رسالته انطلاقا من تلك المعلومات المرتدة. و هذا النموذج ضمن صورة توضيحية مبينة على الشكل التالي²:



الشكل رقم(5) : نموذج وينر للاتصال

المصدر: ناصر دادي عدون،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، مرجع سبق ذكره،

ص17.

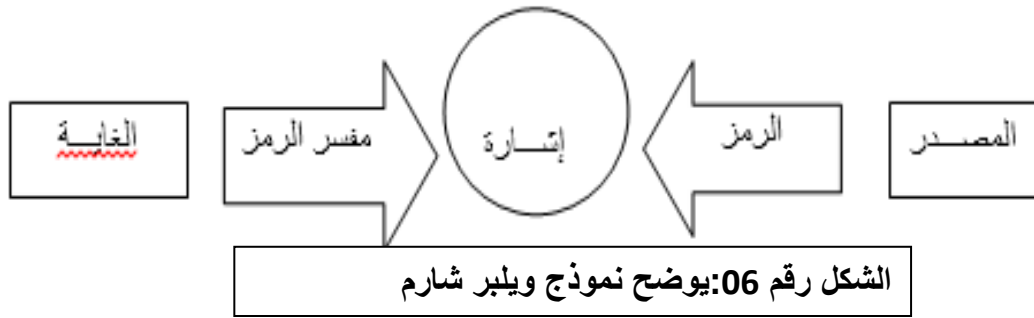
1- ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية.مرجع سبق ذكره ،ص37

2- ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية.مرجع سبق ذكره ، ص85..

ثالثا: نموذج "ويلبر شرام" (Wilber Schramm)

أوضح "شرام" في نمودجه أهمية كل من الخبرة والقدرات الفكرية المشتركة بين المرسل والمستقبل في تفعيل عملية الاتصال وتوصيل المعاني، وحسب هذا النموذج فان أي شخصين يمكنهما القيام بعملية الاتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة للإطارات الفكرية لكل منهما.

و هذا النموذج ضمن صورة توضيحية مبينة على الشكل التالي¹.



تقييم ونقد:

من خلال بعض النماذج التي حاولنا عرضها، يمكن استخلاص بعض النقاط حيث سنتناول فيها الجانب الإيجابي لهذه النماذج قبل التطرق لبعض الانتقادات الموجهة لها.

فقد حاول "شانون" تقديم نظرية حول المعلومات بلورها في نموذج هندسي بسيط " حيث يتسم هذا النموذج بالليونة الكافية التي تجعلنا قادرين إلى حد ما على استخدامها لشرح مجالات الاتصال البشري لكن مع إدخال بعض التعديلات الطفيفة على المصطلحات المستخدمة"².

1- يس عامر. الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. دار المريخ، الرياض، 1986، ص41.

2- عمار بن زليخة، واقع الإتصال المؤسستي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية جامعة بسكرة جامعة باتنة 2000-2001، ص19

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

بالإضافة إلى إدخال مصطلح " الضوضاء أو التشويش " الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها .¹

- أما من أهم الانتقادات الموجهة لهذا النموذج هو عدم احتوائه على عنصر التغذية العكسية، بالإضافة إلى كون مساره أحادي الاتجاه أي ان عملية الاتصال لها بداية ونهاية (مصدر وهدف).²

لذلك كان لا بد من إدخال بعض التعديلات على هذا النموذج وهذا ما جاء به نموذج "وينر".

يوضح نموذج "وينر" العملية الاتصالية الدائرية ، حيث يوضح أهمية التغذية العكسية في نجاح عملية الاتصال وتحقيق أهدافها، حيث أعطى هذا النموذج دفعا قويا لمفهوم الاتصال، جعل العملية الاتصالية تعرف بعد ذلك استعمالا قويا في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية وذلك بفضل التعديل الذي أضافه.³

- أما بالنسبة للنموذج الذي قدمه " شرام" فقد أشار فيه إلى مفهوم مهم وهو " مجال الخبرة المشترك بين المرسل والمستقبل"⁴، حيث وضح هذا النموذج دور العوامل الثقافية والنفسية والفيزيولوجية لكل من طرفي التفاعل في تفعيل عملية الاتصال، وهو ما أصبح يؤخذ بعين الاعتبار في مختلف مجالات الاتصالات سواء الداخلية في المؤسسة أو الخارجية، فأخذ الخلفية الفكرية والثقافية لكل من المرسل والمستقبل بعين

الاعتبار بعد من أهم عوامل نجاح عملية الاتصال ككل.⁵

لكن ما يعاب على هذا النموذج هو محدودية عناصر عملية الاتصال التي ذكرها فهي غير كافية للتوضيح الكامل لهذه العملية أو لتوضيح مراحلها المختلفة.

1 - فضيل دليو. الإتصال : مفاهيمه نظرياته ووسائله. دار الفجر للنشر والتوزيع. 2003، ص26.

2-- فضيل دليو، الإتصال : مفاهيمه نظرياته ووسائله. نفس مرجع، ص27.

3- ناصر دادي عدون، الإتصال الإداري. مرجع سابق، ص190

4- فضيل دليو. الإتصال : مفاهيمه نظرياته ووسائله. دار الفجر للنشر والتوزيع. 2003 مرجع سابق، ص32

5- ناصر دادي عدون، الإتصال الإداري مرجع سابق، ص196

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- و خلاصة القول ان كل نموذج يعتبر بمثابة تصور لعملية الاتصال من جانب معين. وسنحاول فيما يأتي ان نقدم العناصر المكونة لعملية الاتصال وهي:

المرسل(المصدر)، المستقبل، الرسالة، القناة، الرمز، الضجيج (مصادر التشويش) والتغذية العكسية، مع الإشارة إلى تأثير مرجعية كل من المرسل والمستقبل على فعالية الاتصال، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي¹:

أ- المرسل (المصدر): وهو الطرف الذي يحاول إرسال معلومات أو أفكار معينة إلى الطرف الآخر بغرض تحقيق هدف معين.

ب- المستقبل: ويعني المرسل إليه الذي يستقبل الرسالة، حيث يتعلق نجاح العملية الاتصالية إلى حد كبير بمدى فهم المستقبل لمضمون الرسالة وتأثره بها.

ج- الرسالة: هي محتوى العملية الاتصالية، فهي تتعلق بمجموعة الرموز القابلة للفهم والتي سوف تنبه المستقبل وتقدم له المعلومات.

د- القناة: وهي الأداة أو الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل المعلومة من المرسل إلى المستقبل، واختيار القناة الاتصالية متعلق بمحتويات الرسالة.

هـ- الرمز: ترتبط عملية الترميز بتحويل المعلومات إلى رموز محددة، حيث تتعلق هذه الرموز بنوع القناة المختارة. وإذا كانت محددات الرموز متشابهة لدى طرفي الاتصال، وقواعد حل الرموز متشابهة، فإنه ستزيد إمكانية استقبال المعلومة.

و- الضجيج: ويشمل مختلف العناصر التي تعمل على تحريف الرسالة وجعل إمكانية فهمها صعبة، هذا الضجيج يكون من الاختلاط بين عدة رسائل، أو نتيجة استعمال نفسها القناة في مواقف مختلفة...

ي- المرجع: ونعني به كلا من المرسل والمستقبل. وقد يتشابهان إلى حد كبير وقد يتباعدان في المحتوى والمكونات، بتأثير عدة عوامل ثقافية نفسية وفيزيولوجية وغيرها.

1-Gilles Amado, André guittet, la dynamique des communications dans les groupes, Paris, 1975, p5

المطلب الرابع: نظريات الاتصال

رغم أن الروابط الإنسانية وجدت منذ القديم إلا أن إتباع أسلوب منظم في التعامل بين الأفراد في محيط العمل يعتبر حديث العهد، فأهم ما كان يميز العمل في الماضي هو العزلة المكانية لعمل الأفراد في التنظيم، فكانت هذه الظروف لا تسمح بإقامة علاقات إنسانية، لذلك سنحاول ان نعرض أهم الرؤى التي تناولت عملية الاتصال في المؤسسة مع محاولة تقديم رؤية نقدية في الأخير.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية

ان المدرسة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" (Taylor.F) لم تتحدث عن الاتصال إلا كونه أسلوباً للاتصال في اتجاه محدد وواضح يحدث من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من (الإدارة إلى العمال (أي الاتصال النازل)، دون ان يكون للفئات الدنيا حق المناقشة أو إبداء الرأي.¹

فالعملية الاتصالية وفق النظرية العلمية تقوم على مبدأ أساسي وهو نقل رسالة محددة وواضحة لا تحمل إلا الأوامر الرسمية والتعليمات من طرف مرسل المعلومات والمتمثل في الإدارة العليا إلى مستقبلها وهم العمال مباشرة، حيث

يُفترض المنطق الرشيد في تصرفات الرئيس وانه لا وجود للمشاعر والعواطف ضمن هذا النوع من الاتصال، وهذا من أجل تحقيق هدف معين هو توجيه المرؤوسين وتحديد أفضل طريقة للأداء، كما يُفترض أيضاً خضوع العامل لرئيسه بناء على سلطة ونفوذ هذا الرئيس.

1- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، (2000) ص31.

ثانيا: نظرية الإدارة العملية

أضافت المدرسة العملية مساهمة جديرة بالاهتمام، تتمثل في نظام الاتصالات الجانبية الذي اقترحه "هنري فايول" (H Fayol) - رائد هذه المدرسة-، وهذا نتيجة للصعوبات الناتجة عن اتباع الاتصالات الرأسية انذاك.

حيث وضح " فايول " ان التعليمات التي تتم بطريقة مركزية لا بد ان تمر في مسالك اتصالية طويلة حتى تصل إلى المستويات التنفيذية (العمال)، بالإضافة إلى عدم وجود اتصالات بين المستويات الإدارية الواحدة، وهذا ما يتطلب وقتا أطول وإجراءات مكتبية طويلة ومعقدة مما لا يسمح بوصول المعلومات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى إمكانية تشويه المعاني التي يتضمنها القرار وبالتالي غموض بعض معانيه. ويتزايد الأمر غموضا عندما يتم تبليغ الرسالة بوسائل شفوية، إذ تضاف أبعاد شخصية يمكن ان تحرف المعاني مما يؤدي إلى تعقد عملية الاتصال وعدم فعاليتها. وعليه أبرز "فايول" دور الاتصال الأفقي في تسهيل عملية انتقال المعلومات بين الإدارة والعمال المتواجدين على مستويات واحدة في المؤسسة، ودوره أيضا في ضمان وصول تلك المعلومات في الوقت المناسب.¹

كما أشارت النظرية العملية إلى دور وظيفة التنسيق باعتبارها تمثل إحدى أهم وظائف الإدارة، ويظهر هنا التنسيق بجوانبه المتعددة (الرأسي والأفقي)، حيث يتم التنسيق الرأسي بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية التابعة لها بما في ذلك مستويات العمال بمختلف الوحدات، أما التنسيق الأفقي بين الأفراد والوحدات في مستوى تنظيمي واحد، مما يسمح بتبادل المعلومات وتجنب التكرار في العمل.²

ثالثا: نظرية العلاقات الإنسانية

تعد نظرية العلاقات الإنسانية من أهم النظريات الحديثة في التنظيم، والتي ظهرت مع دراسات "إلتون مايو" (E.MAYO) وزملائه، فكانت بمثابة تقارير لبحوث شركة

1- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال . نفس المرجع ص31.

2 - Omar Benbekhti, Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel, office des Publications universitaires, Alger, 1986,p4.

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

"وسترن الكتريك". حيث أبرزت هذه الدراسات مكانة العنصر البشري، باعتباره الركيزة الأساسية لأي تنظيم. كما حددت أهم العوامل الاجتماعية التي تؤثر في السلوك التنظيمي والمتمثلة في القيادة و المشاركة والاتصالات.¹

فوضحت دور الاتصال باعتباره يؤدي دورا قويا في العلاقات ورضا الأفراد في عملهم. وبذلك انقلب مفهوم الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى لأسفل وهدف إعطاء تعليمات العمل إلى كونه وسيلة لنقل استفسارات العمال واقتراحاتهم حول مشاكل العمل للمستويات العليا، وكذلك وسيلة للتعرف على المحيط الداخلي للعمل وللأفراد ولرفع كفاءة العمل.²

ومنه فان نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على أهم عناصر العملية الاتصالية الذي لم تهتم به النظريات الكلاسيكية السابقة. والمقصود هنا هو عنصر التغذية العكسية للمعلومات، والتي تساعد على أداء وظائف هامة منها: الاستفهام عن طريقة العمل، رفع معلومات عن مستوى الانجاز وعن مشاكل العمل وكذلك الشكوى وطلب النصيحة

كما أ ثبتت هذه النظرية الأثر الواضح للمقابلات الشخصية – باعتبارها إحدى وسائل الاتصال الشفوية – على إشباع الحاجات الاجتماعية للعمال، من خلال خلق نوع من الانتماء للجماعة والعمل، وظهور التنظيمات غير الرسمية وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال والإدارة.

رابعا: النظرية البنائية الوظيفية

يهتم الاتجاه البنائي الوظيفي بدراسة التنظيم باعتباره كلا يتكون من وحدات مترابطة ومتساندة وظيفيا، حيث تكمل كل وحدة الأخرى من أجل خدمة البناء الكلي وهو التنظيم وضمان بقائه واستمراره. فيرى هذا الاتجاه "ان الكائنات الاجتماعية: مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة وبيت أجزائها من خلال نمط

1- جيهان أحمد رشتي، نظم الاتصال والإعلام في الدول النامية دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص11
2- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مرجع سابق، ص32.

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

من الاتصال المتبادل والمنظمات كائساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات¹.

وعليه اعتبر الوظيفيون "الاتصال مادة ملموسة تنتقل أفقيا وعموديا (صعودا ونزولا) داخل هيكل المؤسسة"².

فالالاتصال يمثل أحد البناءات الفرعية المكونة للتنظيم، الذي يسمح بتحقيق وظيفة ظاهرة وهي (إيصال المعلومات) وأخرى كامنة (تحقيق التوازن الاجتماعي وضمان بقاء التنظيم).

- إذن اهتم الوظيفيون بعلاقة الأجزاء بالكل، من خلال الاعتماد على مجموعة من التصورات نوجزها فيما يأتي: (3)

1 - لكل فرد مركز معين ودور معين في الحياة الاجتماعية وذلك بهدف تكوين ما يسمى البناء.

2 - العلاقات الرابطة بين الأفراد تسهم في البناء الوظيفي داخل أي مجتمع ثابت نسبيا.

3 - البناء هو مجموعة الأشخاص والوظيفة هي أفعالهم التي كلما تكررت عبرت عن قاعدة للنظام.

4 - المجتمع يعد نسقا مترابطا داخليا بحيث كل جزء ينجز وظيفة معينة.

5 - يتطلب النشاط الذي يؤديه الفرد داخل أي نسق عوامل نمطية متصلة بالثقافة الاجتماعية.

خامسا: نظرية منطقة القبول

يرى "شستر برنارد" (Barnard Chester) أن المنظمة هي عبارة عن نشاطات متسقة بين شخصين أو أكثر، فأول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات.

1- حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2001، ص32
2- عدلي علي أبو طاحون، في النظريات الاجتماعية المعاصرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، صص150-156) يتصرف

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

حيث وضع "برنارد" ارتباطا وثيقا بين التنظيم الهيكلي للمؤسسة وشبكة الاتصال ويبدو ذلك جليا في المبادئ التي وضعها والمتعلقة بالاتصال في المؤسسة.

وسنعرض أهم هذه المبادئ في النقاط الآتية:¹

- 1 - ان تكون قنوات الاتصال معروفة لدى جميع أفراد المنظمة.
- 2 - ان تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة.
- 3 - ان يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن ، حتى يمكن تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء.
- 4 - ان تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال، وإلا حدث سوء فهم واحتكاك وازدواج في المعلومات.
- 5 - ان يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمين لهذا العمل.
- 6 - عدم مقاطعة خط الاتصال وذلك بالعمل على إيجاد أشخاص باستمرار في خط الاتصال.
- 7 - ان توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفا.

• تعليق حول هذه المبادئ:

تتضح من خلال هذه المبادئ الأهمية التي أعطاها "برنارد" للاتصال في المؤسسة، ويمكن اعتبارها شروطا أساسية لتحقيق الاتصال الفعال بين أعضاء المؤسسة، حيث مست هذه المبادئ مختلف مكونات العملية الاتصالية (المرسل، الرسالة، قناة الاتصال، المستقبل، التغذية العكسية، التحكم في مصادر التشويش لضمان وصول المعلومة في وقتها المناسب).

1- ناصر داداي عدون، الاتصال الإداري. مرجع سابق، ص 24-25

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- وحسب هذه النظرية فان نجاح أي مؤسسة يتحقق عندما يكون تطابق بين الآراء الموجودة في المنطقة " القادة" والآراء الموجودة في المنطقة " العمال". بمعنى أن مهمة القادة لا تقتصر فقط على توجيه التعليمات إلى العمال، بل تتعداها إلى محاولة الإقناع بان القرارات المتخذة هي في صالح الجميع ولتحقيق الأهداف المرجوة، وكلما زاد قبول المرؤوسين للأفكار الواردة من الرؤساء تقل حدة الصراعات ويزيد توطد علاقات العمل.

من خلال التطرق لبعض النظريات المفسرة للاتصال يمكن القول ان كل نظرية درست الاتصال من جانب معين، ولكنها تؤكد جميعها على ضرورة ودور الاتصال في أي مؤسسة، فوجود هذه المؤسسة يقتضي وجود شبكة اتصالية دائمة تربط بين سائر انحاءها، كما تؤكد على ان الاتصال ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غاية معينة.

- إن النظرية العلمية تناولت الاتصال باعتباره أحد مبادئ التنظيم الرسمي، حيث ركزت على الاتصال النازل الذي يتضمن الأوامر والتوجيهات. وبذلك تكون قد أغفلت عنصر التغذية العكسية ودورها في التعرف على آراء المرؤوسين والمشاركة في القرارات، كما أهملت أيضا دور الاتصالات غير الرسمية في تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين وفي التأثير على سلوكهم.

- أما النظرية العملية (الإدارية) فقد ركزت اهتمامها على فئة الإداريين (قمة التنظيم)، بغرض ترشيد السلوك الانساني داخل التنظيم، حيث أشارت إلى دور الاتصال الأفقي في توطيد علاقات العمل بين المستويات الإدارية الواحدة ، ودوره أيضا في إيصال المعلومات في الوقت المناسب.

- و عليه نقول ان تناول النظريات الكلاسيكية للاتصال كان بشكل متواضع، حيث تناولت التنظيم كنسق مغلق يمكن من خلال دراسته تفسير عمل مختلف الانساق الأخرى بما في ذلك نسق العلاقات الاتصالية الرسمية .

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ولكن هذا النوع من الاتصالات يعجز في بعض الأحيان عن توصيل المعلومات، مما يولد نوعا آخر من الاتصالات متمثلا في الإشاعات وما لها من دور سلبي على العمال وعلى أهداف المؤسسة ككل.

- لذلك انصب اهتمام نظرية العلاقات الانسانية على الاتصال غير الرسمي باعتباره أكثر فعالية في تعزيز العلاقات بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمشرفين.

حيث أرادت تلك الدراسات ان ترجع الفرد العامل إلى محيطه الاجتماعي في العمل بواسطة رد الاعتبار إلى عملية الاحتكاك والتفاعلات التي تربطه بزملاء العمل.

- في حين ركزت نظريات التحليل الوظيفي للاتصال على العلاقات داخل النظم من خلال تدفق وضبط المعلومات التي تنتقل في حلقات اتصالية، حيث تضمنت هذه النظريات عدة محاولات من طرف العلماء لدراسة الاتصال، وأهم هؤلاء العلماء:

ميرتون، مالكوم ويأتي، برنارد بيرلسون، شارلز رايت، ...

وتعد نظرية التحليل الوظيفي ملمة ولو جزئيا بعملية الاتصال.

- كما أكد " برنارد" في نظريته على أهمية وضرورة الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة بغرض التنسيق بين جهودهم لتحقيق غرض مشترك، وذلك من خلال مبادئ معينة تحقق الاتصال الفعال في المؤسسة.

إذن ركز " برنارد" على الجوانب غير الرسمية، معتبرا التنظيم نسقا تعاونيا يقوم على تحقيق التوازن بين جهود الأعضاء، والاتصالات بمثابة عملية بالغة الأهمية تضمن استمرار التنظيم وتحقيق الفعالية التنظيمية.

وحصيلة لما تم عرضه في هذا العنصر نخلص إلى أن التنظيم كل ديناميكية تتحقق استمراريته من خلال وجود شبكة مركزية للاتصال تضمن انتقال المعلومات إلى كل أعضاء التنظيم، كما تضمن الأخذ بالآراء التي يدلون بها.

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

فلا ينبغي ان تقتصر النظرة على الاتصال الرسمي فقط وإنما من خلال التكامل مع الاتصال غير الرسمي لما لهذا الاتصال غير الرسمي من دور في زيادة التماسك الاجتماعي بين الأفراد، وتسهيل عملية تبليغ الأوامر والمعلومات بصورة سريعة وواضحة.

المبحث الثالث : القائم بالاتصال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

يعتبر القائم بالاتصال أحد الأطراف الأساسية في العملية الاتصالية انطلاقاً من أنه يؤدي دوراً فعالاً في إنتاج الرسالة الإعلامية وقدرته على أداء دوره لا تنشأ من فراغ وإنما في محصلة لعوامل عديدة منها ما هو متعلق بقيمة الشخصية ومنها ما هو متعلق بوضع الصحيفة أو الوسيلة الإعلامية إذا تعرض القائم بالاتصال إلى العديد من الضغوط تجعل من مقولة استقلالية وحرية وأداءه وهذه الضغوط يمكن أن تشكل قدرته على أن يصبح مهنيًا بكل طاقته، وذلك لأن هناك الكثير من الضغوط التي تهدد إمكانية تكيفه مع المهنة وقد تعرضت دراسات عديدة لرصد وتحليل العلاقة بين الصحفيين بيئة العمل والكشف عن الصعوبات والمخاطر التي يواجهونها وتؤثر في الممارسة والدافعية والإنجاز.

المطلب الأول: مفهوم القائم بالاتصال(المرسل)

تتفاوت المفاهيم التي وضعتها المدارس الإعلامية للقائم بالاتصال، فقد اتجهت بعض الدراسات إلى تعريفه من منظور القدرة على التأثير في المتلقي، فعرف بأنه " يشمل من لديهم القدرة على التأثير بشكل أو بآخر في الأفكار والآراء." في حين اتجهت دراسات أخرى إلى تعريفه من منظور الدور في عملية الاتصال، فعرفته بأنه " الشخص الذي يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسييرها، وعلى ضوء ما يتمتع به من قدرات و كفاءات في الأداء يتحدد مصير العملية الاتصالية برمتها." أو أن القائم بالاتصال هو "أي فرد أو فريق منظم يرتبط مباشرة بنقل المعلومات من فرد لآخر عبر الوسيلة الإعلامية، أو له علاقة بتسيير أو مراقبة نشر الرسائل إلى الجمهور

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

عبر الوسائل الإعلامية. " كذلك حددته دراسات أخرى بأنهم" الذين يؤدون دورا فعالا ومباشرا في إنتاج الرسائل الإعلامية¹.

-ومما سبق يمكن تعريف القائم بالاتصال بأنه أي شخص داخل فريق عمل ينتمي لإحدى المؤسسات، ويحمل بمسؤولية ما، في صنع وإنتاج الرسالة الاتصالية بدءا من وضع الفكرة أو السياسة العامة ومراحل الصياغة المختلفة لها، وانتهاء بإخراجها وتقديمها للجمهور المتلقي بهدف التأثير.

أولاً: القائمون بالاتصال

يصنف القائمون بالاتصال إلى نوعين وفقا لمدى الاتصال وطبيعته وذلك على النحو التالي:

1- **القائمون بالاتصال الجماهيري:** من المحترفين أي الذين يعملون في وسائل الإعلام المختلفة، وفي المجالات الاتصالية كالدعاية والإعلان والتسويق.

2- **القائمون بالاتصال الشخصي:**

أي الأشخاص الذين يساهمون في توصيل الرسالة الإعلامية والتأثير في الجمهور عن طريق الاتصال الشخصي المباشر، بدلا من الاعتماد على الرسائل الإعلامية الجماهيرية، ويعتبر القائمون بالاتصال هم مصادر عملية الاتصال والمصدر هو منشأ الرسالة الإعلامية وصانعها ويؤثر هذا المصدر في عملية الإقناع بحيث تتوقف فاعلية الاتصال الإقناعي على مدى تقبل الجمهور للمصدر وطريقة تقبله له، وهو ما يسمى بتأثير المصدر².

1- نجوى فوال: **القائمون بالاتصال**، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، 1992، ص65.
2- منى سعيد الحديدي، سلوى إمام علي - **الإعلام والمجتمع** . المكتبة الإعلامية، الدار المصرية اللبنانية، 1 ط 2004، ص75

ويقصد بهذا الاتصال تبادل المعلومات والأفكار المهارات والاتجاهات، والتي تتم بين الأفراد بطريق مباشر دون استخدام وسائط بينهم ولذلك أصبح أحدهم مرسلا، والآخر مستقبل.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال

الفرع الأول: معايير المجتمع وقيمه وتقاليد

أي نظام يبني على قيم ومبادئ يسعى لإقرارها ويعمل على تقبل المواطنين لها ويرتبط ذلك بالتنشئة الاجتماعية ويرى الباحث "دارين بديد" أنه في بعض الأحوال قد لا يقدم القائم بالاتصال تغطية كاملة لأحداث تقع من حوله وليس هذا الانفعال نتيجة تقصير أو عمل سلبي وكذلك فإن القائم بالاتصال قد ي أحيانا عن يغفل أحيانا عن تقديم بعض الأحداث والإحساس بالمسؤولية الاجتماعية وللحفاظ على بعض الفضائل الفردية والاجتماعية فقد تضحى وسائل الإعلام بالسبق الصحفي وتتسامح بعض الشيء في واجبها الذي يفرض عليها تقديم كل الإخبار التي عم الجماهير وذلك رغبة منها في تدعيم قيم المجتمع وتقاليد كما تعمل على حماية الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع.²

أولا: المعايير الذاتية للقائم بالاتصال

تلعب الخصائص والسميات الشخصية للقائم بالاتصال دورا في ممارسة دور حارس البوابة الإعلامية مثل النوع ، العمر ، الدخل ، والطبقة الاجتماعية ، والتعليم والانتماءات الفكرية أو العقائد والإحساس بالذات ، وقد اهتم الخبراء بالإطار الدالي والخبر بالقائم بالاتصال التي تؤثر في أفكاره ومعتقداته والتي تحدد له السلوك المتوقع في المواقف الاتصالية المختلفة وتحديد ما يجب وما لا يجب.

1- محمد محمد عمر الطنوبي- : نظريات الاتصال ، ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ط1 ، 2011، ص 21.

2- منال هلال: مزاهرة نظريات الاتصال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2012 ، ص 270

ثانيا: المعايير المهنية

يتعرض القائم بالاتصال يتعرض القائم بالاتصال إلى العدد من الضغوط المهنية التي تؤثر في عمله وتؤدي إلى توافق سياسة المؤسسة الإعلامية التي ينتمي إليها حيث تنتهي المعايير سياسة الوسيلة الإعلامية الأخبار المتاحة وعلاقات العمل وضغوطه وتتضمن المعايير التقنية كلا من سياسة الوسيلة الإعلامية مصادر الأخبار المتاحة وعلاقات العمل وضغوطه وهي كما يلي :

- سياسة المؤسسة الإعلامية خط العمل الذي تنتهجه المؤسسة الإعلامية قد تميل ضغوط القائم بالاتصال ويحتم عليه انتهاج فكر مهني معين وتتمثل هذه الضغوط في عوامل خارجية وداخلية ونعني بالعوامل الخارجية موقع الوسيلة من النظام الاجتماعي القائم ومدى ارتباط المؤسسة بمصالح معينة تلعب هذه العوامل دورا مهما في شكل المضمون الذي يقدم للجمهور كما انها تنتهي بالقائم بالاتصال إلى أن يصبح جزءا من الكيان العام للمؤسسة.

أما العوامل الداخلية فتشمل نظام الملكية وأساليب السيطرة والنظم الإدارية والضغوط الإنتاج وتلعب هذه العوامل دورا مهما في شكل المضمون المقدم للجمهور وتنتهي بالقائم بالاتصال إلى أن يصبح جزءا من الكيان العام للمؤسسة.

لذا نجد أن الكثير من الصحفيين يعتبرون أنفسهم موظفين في بيروقراطية جمع الأنباء فهم لا يعبرون عن أفكارهم بل يقومون بالتعبير عن أفكارها حب المؤسسة الإعلامية وينتهجون نهجا.

مصادر الخبر أشارت أغلب الدراسات أن القائم بالاتصال يمكنه الاستغناء عن جمهوره لكنه لا يمكنه الاستغناء عن مصادره وأثبتت عدة دراسات عن الصحفيين قوة تأثير

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مصادر الصحيفة على القائم بالاتصال على حد احتواءه بالكامل مؤكدين أن محولة الصحفي للاستقلال عن مصادر الأخبار عملية شاقة للغاية¹.

وتتمثل تأثيرات المصادر على القيم الإخبارية والمهنية فيما يلي:

- 1- تقوم وكالات الأنباء بتوجيه الانتباه إلى أخبار صعبة دون أخرى بطرق عديدة
- 2- تأثر الوكالات على طريقة التقييم رؤساء أقسام الأخبار لعمل مندوبيهم ومراسلهم.
- 3- تأثر الوكالات على طريقة توزيع وسائل الاتصال لمراسلها لتغطية الأحداث العامة .
- 4- تصدر وكالات الأنباء سجلا يوميا بالأحداث المتوقعة حدوثها في المدن الكبرى.
- 5- تقلد الصحف الصغرى نظيرتها الكبرى في أسلوب اختيار المضمون.

ثالثا: معايير الجمهور

لاحظ عديد من الباحثين أمثال اتيل ديمولابول، وشول مان أن الجمهور يؤثر على القائم بالاتصال مثلما يؤثر القائم بالاتصال على الجمهور ويؤثر تصور القائم بالاتصال على نوعية الأخبار التي يقدمها وقد أظهرت الدراسات ضرورة أن ترضى وسائل الإعلام جمهورها

وخلاصة أن القائم بالاتصال في حاجة شديدة إلى تحديد جمهوره بدقة وأن تصوره لذلك يؤثر على قراراته تأثيرا لا يمكن أن نقلل من شأنه.

الفرع الثاني: الشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال

حددها الباحث " ديفيد برلو " في النقاط التالية:

- 1- توافر مهارات الاتصال، وهي خمس مهارات " الكتابة ، التحدث ، القراءة ، الإنصات ، والقدرة على التفكير السليم لتحديد أهداف الاتصال".
- 2- اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه ونحو الموضوع ونحو المتلقي، وكلما كانت هذه

¹ - منال هلال مزاهرة : نظريات الاتصال، مرجع سابق، ص 270.

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الاتجاهات ايجابية زادت فعالية القائم بالاتصال.

3- مستوى معرفة المصدر وتخصصه بالموضوع الذي يعالجه يؤثر في زيادة فعاليته.

4- مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاجتماعي والثقافي وطبيعة الأدوار التي يؤديها

والوضع الذي يراه الناس فيه يؤثر على فعالية الاتصال.

5- معرفة السياسة الإعلامية لمؤسسته، ويتم ذلك حسب " وارين بريد " بعدت طرق منها:

- القراءة المستمرة لجريدة المؤسسة.

- المشاركة في الدورات والمحاضرات التي تقيمها المؤسسة.

- عن طريق الاحتكاك مع زملاءه ذوي الخبرة في المؤسسة.

- عن طريق توجيهات رئيس التحرير.

- عن طريق الخبرة.

كما حدد " الكس تان " العوامل إلي تجعل القائم بالاتصال مؤثرا في إقناع الجمهور.

وهي 3 عوامل:

1 - المصادقية 2- الجاذبية 3- السلطة والنفوذ.

الفرع الثالث: المعايير المهنية القائم بالاتصال

يتعرض القائم بالاتصال إلى العدد من الضغوط المهنية التي تؤثر في عمله وتؤدي إلى توافق سياسة المؤسسة الإعلامية التي ينتمي إليها حيث تنتهي المعايير سياسة الوسيلة الإعلامية الأخبار المتاحة وعلاقات العمل وضغوطه وتتضمن المعايير التقنية كلا من سياسة الوسيلة الإعلامية مصادر الأخبار المتاحة وعلاقات العمل وضغوطه وهي كما يلي:

سياسة المؤسسة الإعلامية خط العمل الذي تنتهجه المؤسسة الإعلامية قد تميل ضغوط القائم بالاتصال ويحتم عليه انتهاج فكر مهني معين وتتمثل هذه الضغوط في عوامل خارجية وداخلية ونعني بالعوامل الخارجية موقع الوسيلة من النظام الاجتماعي القائم ومدى ارتباط المؤسسة بمصالح معينة تلعب هذه العوامل دورا مهما في شكل المضمون الذي يقدم للجمهور كما أنها تنتهي بالقائم بالاتصال إلى أن يصبح جزءا من الكيان العام للمؤسسة.

أما العوامل الداخلية فتشمل نظام الملكية وأساليب السيطرة والنظم الإدارية والضغوط الإنتاج وتلعب هذه العوامل دورا مهما في شكل المضمون المقدم للجمهور وتنتهي بالقائم بالاتصال إلى أن يصبح جزءا من الكيان العام للمؤسسة. لذا نجد أن الكثير من الصحفيين يعتبرون أنفسهم موظفين في بيروقراطية جمع الأنباء فهم لا يعبرون عن أفكارهم بل يقومون بالتعبير عن أفكارها حب المؤسسة الإعلامية وينتهجون نهجه

مصادر الخبر أشارت أغلب الدراسات أن القائم بالاتصال يمكنه الاستغناء عن جمهوره لكنه لا يمكنه الاستغناء عن مصادره وأثبتت عدة دراسات عن الصحفيين قوة تأثير مصادر الصحيفة على القائم بالاتصال على حد احتواءه بالكامل مؤكدين أن محولة الصحفي للاستقلال عن مصادر الأخبار عملية شاقة للغاية.¹

وتتمثل تأثيرات المصادر على القيم الإخبارية والمهنية فيما يلي:

1- منال هلال: مزاورة نظريات الاتصال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص270.

الفصل الأول: الأساليب الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- 1 - تقوم وكالات الأنباء بتوجيه الانتباه إلى أخبار صعبة دون أخرى بطرق عديدة
- 2 - تأثر الوكالات على طريقة التقييم رؤساء أقسام الأخبار لعمل مندوبيهم ومراسلهم.
- 3 - تأثر الوكالات على طريقة توزيع وسائل الاتصال لمراسلها لتغطية الأحداث العامة.
- 4 - تصدر وكالات الأنباء سجلا يوميا بالأحداث المتوقعة حدوثها في المدن الكبرى.
- 5 - تقلد الصحف الصغرى نظريتها الكبرى في أسلوب اختيار المضمون.

المطلب الثالث: مسؤوليات القائم بالاتصال

تتمثل المسؤوليات المفروضة على القائم بالاتصال فيما يلي:

- 1- الدقة والتأكد من صدق المعلومة المقدمة للجمهور.
- 2- العمل من أجل المصلحة العامة والابتعاد عن تفضيل المصلحة الشخصية.
- 3-الحفاظ على نزاهة وكرامة المهنة.
- 4- احترام الحياة الخاصة للمواطنين.
- 5-احترام سر المهنة، وأخلاقياتها.
- 6-الدفاع عن حقوق الإنسان.
- 7-المشاركة في الإصلاح الاجتماعي.
- 8-الالتزام بالموضوعية والصدق.
- 9-تبني اتجاهات الجمهور.

خلاصة الفصل:

من كل ما سبق يمكن القول ان للاتصال مفاهيم متعددة بتعدد الاختصاصات التي ينتمي اليها، وهذا ما يدل على الأهمية المبالغة التي يكتسبها هذا الموضوع، كيف كذلك وهو اللبنة الأولى في تكوين العلاقات الانسانية التي تتم في انساق محددة تختلف من بيئة إلى أخرى، أين يسهل تبادل الأفكار والمعلومات، وكل هذا يحدث في شكل منظم عبر عنه بعض الباحثين في شكل نماذج محددة بغرض تبسيط وتسهيل دراسة هذه الظاهرة. وعلى اعتبار ان اي نشاط بشري يسعى إلى تحقيق أهداف معينة فإن الاتصال مثله مثل أي نشاط آخر، يسعى الافراد من ورائه لإشباع حاجاتهم من المعلومات وتحقيق مختلف رغباتهم فكانت ترفيحيه اعلاميه... الخ

حيث عرفت وظيفة الاتصال تطورات عديدة عبر مختلف مراحل تطور الفكر الإداري، و هذا ابتداء من المدخل الكلاسيكي الذي ركز على الاتصالات الرسمية، إلى حركة العلاقات الانسانية التي اعتبرت الاتصال عملية تفاعل اجتماعي والتي اسهمت بدورها في ظهور التيار السلوكي الذي انتهج نهجا جديدا في تفسيره لعملية الاتصال واعتبره ظاهرة سلوكية لا بد من الاهتمام بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وصولا إلى المدارس الحديثة في الإدارة والتي أعطت للاتصال أهمية بالغة، وهذا يظهر من خلال محاولات جعله في صور رياضية او في كيفية الاستفادة من نظم الاتصالات لاتخاذ القرارات السليمة في ظل بيئة متغيرة.

الفصل الثاني:

المؤسسات الاقتصادية

الجزء الرابع.

الفصل الثاني : المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيد:

إن نجاح المؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية بشكليها الداخلي والخارجي، والتي تتم بين القائمين و المستخدمين أو في مؤسسات أخرى، وهذا له تأثير مباشر على صورة المؤسسة، كما للاتصال الداخلي و الخارجي أهدافا سواء كان يتعلق بالقيادات العليا الإدارية أو بالنسبة للعاملين فيها.

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

هي مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة وفق بعض شروط: القصدية، المكان، القيم والحاجات، العلاقات وقد وردت عدة تعاريف " للمؤسسة " نذكر منها تلك المعتمدة في المجال الاقتصادي، ففي الماضي كانت المؤسسة « تتميز بعمليات السوق إذ عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال، وقد تطور هذا الوضع إلى ثلاثة اتجاهات (اتساع الحجم، كثرة المنازعات الاجتماعية، تعقد أنماط التسيير)»¹.

فتعريف المؤسسة يختلف عند معظم الخبراء، إذ يعرفها مكتب العمل الدولي أنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.

- «والمؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من

خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح

المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية

1- عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 24 .

المباعة منها وتكاليف الإنتاج»¹.

- «وهي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به من

تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها»².

-« وهي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي»³

إن المتأمل لهذه التعاريف يلاحظ جليا أنها ركزت على الطابع الاقتصادي الإنتاجي وأهملت بذلك الطابع الخدماتي، كما أهملت توضيح طبيعة أو نوع المؤسسة.

لذلك فقد عرفت على أنها القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عمل وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع. وعليه يمكن القول أن المؤسسة « كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية

خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني »

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو واجباتها ومسؤولياتها فالمؤسسة الاقتصادية شخصية.

1 - معنوية لها حقوق وواجبات مثل الشخص الطبيعي تماما.

2 - قدرة الإنتاج و أداء الوظيفة التي أسست من أجلها.

3 - قدرة التكيف مع الظروف المتغيرة.

1 - عمر صخري : اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003 ط3، ص24-25.
2- زكي حنوش : الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الجزائر، 1981، ص55
3- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص44.

4 - تجديد الأهداف والسياسات و البرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة ملزمة بهدف التحديد حسب التطورات الحاصلة.

5 - أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة إلى وجدت فيها بمعنى إن المؤسسة دور اقتصادي إجتماعي.

6 - إمكانية زوال هذه الأخيرة إذ ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.¹

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

أولاً: الوظيفة المالية

هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها على البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى الأهداف المسطرة.²

ثانياً: وظيفة الموارد البشرية

تعتبر من الوظائف السائدة في المؤسسة، تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة دون تطبيق ذلك بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين في المؤسسة على حسب مستوى القرارات المناسب للمستوى الذي يتخذ فيه.³

1- العربي دخموش، اقتصاد المؤسسة، المنشورات الجامعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 27.

2- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، ص 12.

3- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، موقعها في الاقتصاد، الوظائف، وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 260-.

ثالثا: وظيفة التمويل

وهي من الوظائف التي ننطلق بها مختلف العمليات وأنشطة المؤسسة الأخرى عند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وتحتل أهمية كبيرة.¹

رابعا: وظيفة الإنتاج

الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب مختلف عوامل الإنتاج أو مداخلات العملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات في محيط معقد ويجمع عدة أنشطة متنافسة وموجهة إلى نفس الهدف.²

خامسا: الوظيفة التجارية

وهي مجموعة المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو مسؤولين. تعيينهم المؤسسة لضمان حركة المواد أو السلع أو مختلف احتياجاتها سواء كانت مدخلات أو مخرجات.³

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية

أولا: تحقيق الربح

وهو من الأهداف الأساسية لضمان تحقيق الربح واستمرار نشاط المؤسسة وتوسيع نشاطها من المعايير الأساسية لقوة المؤسسة الاقتصادية.

ثانيا: تحقيق متطلبات المجتمع

فالمؤسسة تقوم بعملية الإنتاج وتصريف المنتجات وبيعها سواء كانت مادية أو معنوية (خدمات) وعليه تغطي الطلبات سواء محليا أو جهويا أو وطنيا.

1- عبد الرحمان زيدي، منهاج المؤسسة الاقتصادية، دار العلاء، القاهرة، 2003، ص90.

2- جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص29.

3- عادل جودت و اخرون، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، 1972، ص25

ثالثا: عقلنة الإنتاج

وذلك باستعمال الترشيح لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق ومراقبة عملية التنفيذ وهذا لا يتأتى إلا من خلال توظيف متخصص كل في مجاله.

رابعا: الأهداف الاجتماعية

- ✓ تحسين مستوى معيشة العمال والمستوى الفكري لديهم.
- ✓ إقامة أنماط استهلاكية معينة عن طريق التأثير في أذواق الجماهير بتقديم منتجات جديدة.
- ✓ تحقيق تماسك الجمهور الداخلي للمؤسسة وتحقيق الرضى الوظيفي.

خامسا: الأهداف التكنولوجية

البحث العلمي من أجل تطوير المنتجات ومسايرة التطور التكنولوجي لضمان وجودها في السوق والحفاظ على القدرة التنافسية.¹

المبحث الثاني: فعالية الاتصال في المؤسسة

إن نجاح المؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية بشكليها الداخلي والخارجي، والتي تتم بين القائمين و المستخدمين أو في مؤسسات أخرى، وهذا له تأثير مباشر على صورة المؤسسة، كما للاتصال الداخلي و الخارجي أهدافا سواء كان يتعلق بالقيادات العليا الإدارية أو بالنسبة للعاملين فيها.

المطلب الأول: الاتصال كعملية محورية في تسيير المؤسسة.

أولاً: الاتصال و اتخاذ القرارات

" يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات وعلى جانبي المشاعر والتأثير في الاتصال، حيث ركز البحث التجريبي في مجال

¹ ناجي بن حسين، نظام الإعلام و اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 1997،

الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات و سبل تحسين دقة القنوات في نقل المعلومات المطلوبة والقرارات من قبل الأفراد و الجماعات .¹

و بالتالي فصنع واتخاذ القرارات هو عصب العملية الإدارية كلها، و يتوقف ذلك على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو آخر، فان صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما .

والاتصال ضروري لبقاء المؤسسة و استمراريتها، كما أن له الأثر في الحكم على القرارات التي تم اتخاذها، فعندما يكون هذا العنصر الحيوي ضعيفا أو لا يتم في الوقت المناسب قد يكون القرار المتخذ غير مناسب إلى جانب ذلك، يتوقف نجاح عملية اتخاذ القرارات كذلك على مدى توصيل المتخذ إلى المعنيين بتنفيذه.

ثانيا: الاتصال والتخطيط

يعتبر التخطيط أحد وظائف إدارية الموارد البشرية، و يتطلب التخطيط وضع برامج معينة، و يعتمد في ذلك على توافر المعلومات و البيانات سواء كانت بيانات كمية أو وصفية، و بعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الاتصال، فان الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع و اعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية و المادية الموجودة في المؤسسة، كذلك المؤشرات الإحصائية التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، و بالتالي صحة التخطيط.

ثالثا: الاتصال و الرقابة

هي وظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة، حيث تتمثل في معرفة رد الفعل أو الأثر الرجعي الناتج عن تنفيذ القرار، وتظهر الحاجة إلى الاتصال في الرقابة من خلال التقارير التي يتم استلامها من الجهات المنفذة في المؤسسة، وهو ما يسمح بتغذية توقعات، إجراءات وحتى قرارات سيتم اتخاذها، و بالتالي: " يعتبر الاتصال ضرورة ماسة لأحكام

1 - صبرينة رماش ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، ط 2008- 2009 ، ص 126 .

الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الرقابة على سير العمل في المشروع، فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات و بيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج في ضوء معايير و مستويات الأداء المحددة من قبل مراحل التخطيط، أي مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرتقبة، بما يوضح الاختلافات أو الانحرافات في الأداء تمهيدا لعلاجها¹.

بمعنى هناك ارتباط وثيق بين الاتصال و البنية التنظيمية، ففي الواقع تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال الرقابة و التنظيم باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، و قد أشار " مارش و سيمون " إلى أن اغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم أداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية و أن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية . و على ذلك تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة الإدارية داخل المؤسسة .

رابعاً: الاتصال والتنظيم

يقوم التنظيم على أساس تقسيم العمل داخل المؤسسة و توزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، بحيث تراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة و محددة، حتى لا يحدث نوع من التداخل و بحيث تكفل نوعا من التعاون بين هذه الوحدات لإنجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاوناً منسقاً لمنع التضارب أو الازدواج، وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات أخرى، وحتى يسهل تبادل المعلومات و تحقيق التعاون بين تلك الوحدات

خامساً: الاتصال وتدريب الموارد البشرية:2

يرتكز هذا النشاط الإداري على إعادة التأهيل المستمر للقدرات الفكرية و الوظيفية للموارد البشرية عن طريق التدريب الذي يقصد به " العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين

1- صبرينة رماش ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية. مرجع سابق، ص 126.

2- صبرينة رماش ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره، ص، 128.

الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أو تعديل سلوك الفرد وخبراته و مهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية "، و هو ما يساهم في رفع مستوى كفاءة العاملين في الأداء وزيادة إنتاجيتهم، و تقوم عملية التدريب أساسا على الاتصال بين المدرب الذي لديه المعرفة العلمية والعملية و المتدرب الذي يريد اكتسابه.

سادسا: الحاجة إلى الاتصال كعامل للاستمرارية

" من أهم مجالات اتصال المؤسسة التي يكثر عليها الطلب حاليا هي تلك المتعلقة بهوية المؤسسة وصورتها العمومية و خاصة منها عناصرها الشعاعية"، حيث تقوم المؤسسة بإظهار صورتها الحقيقية في أعين جمهورها، إذ أنها تمارس اتصالا قائما على بث و تمرير المعلومات الحقيقية حول جوانب نشاطها و شخصيتها، إذ لم يعد ينظر إليها ككيان مادي فحسب، بل ككيان اجتماعي أيضا له ثقافته وقيمه و مبادئه، و هو ما يترجم العلامة التجارية لأي مؤسسة.

سابعا: الحاجة إلى الاتصال كعامل لتحقيق برنامج الجودة في المؤسسة

على القائم بتطبيق برنامج الجودة أن يوفر المعلومات و التوضيحات الوافية لأعضاء المؤسسة بخصوص أهمية الجودة، و اعتبارها إحدى الركائز التي يقوم عليها إنتاج السلع و الخدمات في جميع مراحلها .

ثامنا: الحاجة إلى الاتصال كعامل لإرساء ثقافة المؤسسة

بمعنى أنه " كل مورد بشري داخل المنشأة يسعى إلى توسيع قدراته المعرفية، و قد يتسنى له ذلك من خلال الاتصال، إذ بواسطته تتم عملية نقل الخبرات بين الأفراد لتمكينهم من التحكم في العمل، خاصة و أن هذه العملية (نقل الخبرات) تشكل إحدى الضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنها في حياة أي مؤسسة. " ¹

1 صبرينة رماش، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية. مرجع سابق، ص 129

تاسعا: الحاجة إلى الاتصال كعامل مواجهة أو تأقلم

يحتاج كل من الفرد و المؤسسة على حد سواء، أن يقضي وقتا طويلا في محاولة اكتساب المعرفة العلمية التي تقتضيها وظيفته في المؤسسة و بالتالي تدفعه الحاجة إلى التأقلم مع الوضع الجديد (ظروف العمل الجديد بالنسبة إليه) إلى البحث عن المعلومات باعتبارها وسيلته الأساسية في مواجهة غموض البيئة الجديدة، وهو ما يمكنه من معرفة مكانته ودوره في المؤسسة و علاقته بالآخرين، أما على مستوى المؤسسة ككل، نجد أنها تعيش حالة من التغيرات المفروضة من واقعها التنظيمي، والتطور التكنولوجي والوضع التنافسي، و هنا تظهر الحاجة الملحة و الدائمة إلى مختلف المعلومات التي ينبغي وضعها في متناول الأفراد حتى يتمكنوا من التحكم في وظائفهم، و تحديدا ما يتعلق منها مثلا بتنظيم المهام ومضمون العمل، و التي يمكن أن تتغير بصورة ملموسة، و هو ما يجعل المؤسسة قادرة على التأقلم مواجهة مختلف التغيرات الناتجة عن إعادة التنظيم فيها . كما أنها بحاجة ماسة لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يسمح لها بالتلاؤم والوضع التنافسي عن طريق حصولها المستمر على المعلومات المتعلقة بهذا التطور، والمؤسسة ليست مخيرة في هذه أي إغفال لأي تقنية أو وسيلة تكنولوجية جديدة الحالة بل مجبرة على البحث عن المعلومة لأن من شأنه أن يضعها في وضع متأخر عن منافسيها ويؤثر على نسيبها في السوق.¹

عاشرا: الحاجة إلى الاتصال كعامل تقارب

إن بروز ظاهرة التباعد بين الفروع هو ناتج عن ممارسة استقلالية التسيير التي أملتها التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تعيش فيها المؤسسة، و أن هذه الاستقلالية في التسيير هي إحدى الوسائل الفاعلة لتلبية حاجات الزبائن، من خلال رصد رغباتهم من أهم العناصر المشكلة للسوق المصب لسلع منتجات المؤسسة، و تبرز الحاجة إلى الاتصال من خلال عملية التنسيق بين القرارات الجزئية المتخذة على مستوى كل فرع و بالتالي

1- صبرينة رماش ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية. نفس المرجع، ص 130 .

جمع الوظائف بطريقة تتقارب مختلف الفروع و العمل في إطار أهداف مشتركة. و تظهر هذه الحاجة جليا في المعطيات الميدانية للدراسة انطلاقا من طبيعة المؤسسة و تفرعاتها.

المطلب الثاني: الأهداف الداخلية و الخارجية للاتصال

إن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام للتأثير في المتنقل حتى تتحقق المشاركة في الخير، مع المرسل و قد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها و تغييرها على اتجاه أو على مهارته و بإسقاط هذا التأصيل الأكاديمي داخل المؤسسة نجد أن الاتصال الداخلي يهدف إلى خلق التهام فكري و معنوي في قيم و أهداف مشتركة، إذ يستحوذ على ديناميكية تشمل صور المؤسسة، مثله مثل الاتصال الخارجي، و نجد أن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على سلامة الاتصالات الداخلية و وضوح قنواتها، إذ أن هذه الأخيرة تساعد في القيام بالاتي:

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، و ذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تشير اتجاهات مرغوب فيها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة له، العاملين عن الأهداف و سياسات الإدارة خاصة تلك التي تصل بهم، إضافة إلى توزيع المستويات وتحسين سير العمل و دعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة .

- التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الاتصال... الخ

- تحديد معايير و مؤشرات الأداء .

- إصدار الأوامر و التعليمات .

- تعريف المشكلات و سبل علاجها .

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها .

- تكوين العاملين و تنمية قدراتهم .

- تحفيز العاملين، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية و المعرفية .

الفرع الأول: أهداف الاتصال الداخلي

أولاً: أهداف الاتصالية بالنسبة للقائمين على إدارة المؤسسة :

تساعد الأهداف الاتصالية القائمين على الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة و هذا بفضل المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي، كما يعمل هذا الأخير على إيصال آراء و وجهات نظر الإدارة للعمال، يمكن الإداريين من الإطلاع و التعرف على مشاكل العمال و احتياجاتهم، بالإضافة إلى هدفين أساسيين يلخصان باقي الأهداف المحتملة وهما:

1- تنمية المعلومات و الفهم الضروري للجهود الجماعي بإزالة العوائق و الحواجز التي تعترض العملية الاتصالية، بحيث يستطيع المدير و رجاله أن يتصلوا ببعضهم البعض حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أحسن وجه .

2- تهيئة الاتجاهات الضرورية للتعاون والإشباع المهني، و لهذا لها أهمية قصوى حيث أن هناك شواهد كثيرة تشير على أن مشكلات العمل الحديث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاتجاهات داخل المؤسسة أكثر من ارتباطها بالمهارات الأساسية و المعرفة المهنية.¹

ثانياً: الأهداف الاتصالية بالنسبة للعمال :

تهدف الاتصالات من خلال الاتصال الداخلي بالنسبة للعمال إلى تعريفهم بما تحتويه المؤسسة، و هذا ما يؤدي على زيادة التفاهم والثقة بين الرؤساء و المرؤوسين، مما ينعكس إيجاباً على سير العمل و زيادة المردود، كما أن تزويد العمال بقدر كاف من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الإشاعات وكذا تضييع الوقت، و في هذا الشأن نميز ثلاث مجالات لتقديم المعلومات و هي كالاتي:

- معلومات عن قرارات المؤسسة .

- معلومات عن سياسة المؤسسة المتصلة بوظائف العمال .

1 - ديجريت، السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة عبد الحميد ومحمد إسماعيل، (القاهرة : دار المنهضة للطباعة والنشر ، 1974)، ص 515-516 .

الفصل الثاني :المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- معلومات خاصة ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة¹

هذه الأهداف تخص كل من القائمين على إدارة المؤسسة و العمال داخلها، لكن هناك أهداف أخرى كثيرة منها:

-تحقيق التنسيق بين الأفعال و القرارات : يمكن الاتصال من التنسيق بين القرارات وأفعال وأجزاء المؤسسة، و بدونه تصبح عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون و هم منفصلين عن بعضهم البعض، فبدون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية إلى التنسيق، كما يؤدي غيابه إلى استغلال المؤسسة من أجل تحقيق أغراض شخصية على حساب مصلحتها و أهدافها المسطرة².

المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات العامة لتحقيق أهداف والتي تساعد هذه الأخيرة في:

- توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف .

- توجيه الأفراد لمهامهم و تعريفهم بواجباتهم .

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم .

- اتخاذ القرارات: إن وضع أهداف اتصالية تعتبر خطوة جد مهمة في عملية اتخاذ القرار لأنه يتطلب من الأفراد الحصول على معلومات معينة لتحديد التبادل و تنفيذ القرارات ثم بتقييم نتائجها.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الداخلي على التبادل والمشاركة الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم، ومخاوفهم...الخ، و الطريقة المثلى لتحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة لا تكون إلا عن طريق الاتصال، و هذه العملية تحمل في

خيري جميل الحليل ، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية (، القاهرة ، الكتاب الجامعي الحديث، ط ، 1985 ، ص. 32 - 1
2-1Dominique Beau et S.Daudel stratégique d'entreprise (paris : 1912) p 10-11

الفصل الثاني :المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

محتواها أهداف محددة خاصة بالإستراتيجية الاتصالية و المفروض أن تكون متبعة داخل المؤسسة¹.

- **تحديد و تدريب الجمهور المستهدف** : ذلك حسب مساهمته في تحقيق الأهداف و الرسائل الاتصالية التي تستعملها.

الفرع الثاني: أهداف الاتصال الخارجي

على الرغم من أن نشاط الاتصال الخارجي نشاط تمارسه المؤسسات كافة صغيرها وكبيرها، إلا أن استحداث إدارة متخصصة الدارة هذا النشاط يرتبط بعوامل مختلفة منها :

- حجم المؤسسة.

- إمكانية المؤسسة المالية.

- موقف الإدارة العليا من هذه الوظيفة.

أهداف الاتصال الخارجي تتمثل في :

- كسب ثقة العملاء .

- كسب تأييد المجتمع و جذب اكبر عدد من الزبائن الجدد.

- تسوية العلاقة مع رجال الإعلام

- نشر الوعي الصحي والصناعي و الأمني.

- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة .

- الحصول على اكبر حصة ممكنة من السوق.

- إيجاد تفاعل بين المنشأة و المجتمع الخارجي .

- معرفة الرغبات والأهواء و التغيرات في حاجة العملاء .

1- Pierre Gregory. Jean Marclilin; marketing publicité (Bardanne ; sept; 1994) p.91

- تعمل على الإلحاق بركب التطور في الوسائل بالنسبة إلى عمل المؤسسة من أجل تحسين ورفع كفاءة الإنتاج.¹

المطلب الثالث: أهمية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة و آلياته

الفرع الأول: أهمية الاتصالات الإدارية²

إذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغیرها و كبيرها . إن معظم مشكلاتنا اليوم كما يقول عبد الباقي: " ليست في عالم الأشياء و لكن في عالم الأشخاص وأن اكبر فشل للإنسان كان و ما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمه وإنما مشكلة اتصال." لذا يعتبر الأكاديميون كما أورد "جرينبرج و بارون" أن الاتصالات هي الغراء و الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة و تحسين مستواها، كما أشارا "جرينبرج و بارون" أن هيكل المنظمة وانتشارها و مجال عملها تتحدد بواسطة أدوات و أساليب الاتصال بها .

ولا يرى "جرينبرج و بارون" مبالغة في عبارة "برنارد" إذا علمنا أن مديري الشركات يقضون 80% من أوقات عملهم في عملية الاتصالات و . يمكن قياس مدى أهمية الاتصالات عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت كما يقول عبد الباقي أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي و تفسير كامل

لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق اتصال فعال. أيضا كما أوضح حمود أن التطور والنمو الكبير في المنظمات واتساع أنشطتها و زيادة الاهتمام بالاتصالات و يقول أيضا: "إن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف بين أنواع الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة "

كما أورد تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال و بدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم، لذلك تقول المنجي " أن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم

1- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال (، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2001)، ص 63.
2- صبرينة رماش ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره، ص 131 .

الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

وتخطيط ورقابة وتنسيق، و لا عجب أن تعود اغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية في المنظمات و بالأخص مع كبر حجم المنظمات و بعدها عن بعضها البعض، فالاتصال هو عصب العمليات الإدارية و متطلب حتمي لأي تنظيم. أيضا يتضح لنا الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين و مبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح و تحقيق فعاليتها. أيضا يتضح لنا متى ما كان الاتصال واضحا يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء.

- **تخصيص المهام:** يتطلب نشر المعلومات على مجموعات العمل في كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج.

- **حجم المنظمات:** إن اتساع حجم المنظمات تولد عنه زيادة في عدد الأقسام داخل المنظمة، مشكلة بذلك الهيكل التنظيمي مما يستلزم ضرورة وجود اتصال بين مختلف المستويات.

- **وجود نقابات:** إن ارتفاع النزاع و الصراع بين العمال والإدارة يتطلب نشوء نقابات التي تحتاج كما هائلا من المعلومات لفائدة أعضائها

- **استعمال مصطلحات تقنية صعبة:** إن المصطلحات و التعبير المستعملة من طرف الإدارة و ممثلها، تكون واضحة وبسيطة الفهم من طرف كل العمال و لهذا لا بد من تبسيطها حتى تكون في متناول الجميع.

الفرع الثاني: أهمية الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة

إن أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة ضرورة لتنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات و خصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله و تحرير رسائله و خراجها بالشكل المقنع، يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة و نظام الاتصال الإداري، و العمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي و يطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات و الأقسام المتعددة في المؤسسة

الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الاقتصادية، كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الاتصال الإداري ومعوقاته في مواقع التنفيذ، و الوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، و التقدم بالاقتراحات للتغلب عليها و تقويم النتائج . إن عملية اتخاذ القرار هي أحد أسس عمل الإدارة، لكنه كذلك مجال يتسبب بكثير من المتاعب. وليس السبب أنه قد يكون قرارا خاطئا، بل أن هناك الكثير من المشاكل قد تسببها القرارات الصحيحة. إن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناء على معايير و قواعد معينة.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال وشروط فعاليته

الفرع الأول: معوقات عملية الاتصال

الاتصال التنظيمي عملية صادقة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء للتأثير في المواقف غير أن هذه العملية غير بسيطة و سهلة، إذ تعرضها عدة حواجز و عوائق فيصيب توجيه عملية الاتصال نحو الفعالية. حيث يمكننا تقسيم معوقات إلى: نفسية، تنظيمية، تقنية، ثقافية، اجتماعية.¹

1- معوقات نفسية:

تتميز المعوقات النفسية بالخطورة الغير الواضحة التي تسمى بشخصية الأفراد الذين يحاولون إخفاء تصورهم الفكري والسلوكي وإظهار حقيقة مزيفة عن أنفسهم لكسب مكانة مميزة في عملهم تؤثر سلبا في عملية الاتصال و تتعلق بمعوقات الإرسال الجيد للرسالة من طرف المرسل أو معوقات الاستقبال الجيد للرسالة من طرف المستقبل .

2- معوقات خاصة بالمرسل:

- ضعف القدرة على صياغة سهلة و واضحة لأفكار الرسالة و تحديد الأهداف المبتغاة من تلك الرسالة، فبحث تشويش و اضطراب صعوبات تفاعل المرسل مع الأطراف الأخرى في إقامة الصلة المختلفة فتحدد بدل علاقات التعاون بعلاقات تنافس و صراع و

عزي عبد الرحمن: "عالم الاتصال"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 117

الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

هي تغيير في أشكال الواصل و اللاوعي فبدل أن ينظر إلى المتحدث أو المستمع كإنسان موضوعي نراه يسقط عليه كل الميول الدقيقة في نفسه و التواصل في مثل هذه الحالات يكون دفاعيا بالأساس.

- إصدارا لأحكام المسبقة اتجاه المستمع كالأفراد في رفع قيمته أو التقليل منها واعتباره كرمز للنشور و العدوانية يدل التعامل معه على أنه إنسان عادي لخطر صيانة واتجاهاته و مواقفه الخاصة.

-الضعف في تخطيط الاتصال يهدف إلى التأثير على المستمع لذلك وجب اختيار الوقت

الأفضل لإرسال الرسالة المناسبة عبر منافذ تناسب لجمهور معين .

- انخفاض الحساسية لإرجاع الأثر يحول التواصل إلى حوار فردي للتفاعل فيه و تحوله إلى إيصال من جانب واحد .

3- معوقات خاصة بالمستقبل:

عدم فهم الرسالة و يرجع لعدة أسباب منها¹ :

- الشروع في إطلاق التأويلات، عدم التروي للوصول إلى جميع المعطيات اللازمة لفهم الأهداف أو نتيجة التشويش الذاتي.

- إدراك الالتقائي المفرط و يعني الانتباه إلى بعض العناصر سواء كانت ايجابية أو سلبية مما يؤدي إلى تفسير مقصود الرسالة .

- إرجاع الأثر، يجب على المستقبل أن يوضح ردود فعله للمرسل حتى يمكن هذا الأخير من الاسترشاد بردود فعل المستمع .

1- عزي عبد الرحمن، عالم الاتصال مرجع سبق ذكره، ص 18.

4- معوقات تنظيمية:

- معوقات ناتجة عن شبكة الاتصال¹.

ان لشبكة الاتصال ايجابيات وسلبيات فإن لكل شبكة فاعلية بالنسبة للشبكة و السلسلة في جميع الاتجاهات صدى يؤدي في غالب الأحيان إلى الفوضى و الضوضاء، ثم تأتي بعدها شبكة الدولاب التي تؤدي إلى حصر الاتصالات في الاتصال النازل أو الصاعد بين المدير و جميع العاملين، وقد خلقت هذه الشبكة حالة عزلة بين الأشخاص المعنيين، أما الشبكة الهرمية تتميز بالبيروقراطية وتمسكها بالشبكات الإضافية و التباطؤ الشديد للوصول إلى المعلومات مما يعرقل إنجاز أعمال المؤسسة.

- معوقات ناتجة عن سوء استعمال أدوات الاتصال.

إن أدوات الاتصال مختلفة كالهاتف، التلكس يتمثل في استخدامها في احتكار بعض الأدوات عن الأخرى و عدم اختيار الوقت المناسب في إرسال و استقبال المعلومات

5- معوقات تقنية:

أدوات الاتصال أصبحت اليوم أدوات إنتاج، توزيع في المؤسسات الصناعية الإدارية، لذا نجد أن الاعتماد على قناة واحدة لتمرير المعلومات غير كافية. فلا بد من الاستغاثة بقنوات أخرى مثلا: التعليمات الكتابية قد لا تفي بالعرض فلا بد من إلحاقها باجتماع توضيحي في قناة ثانية شفوية .

على المستوى التقني يتعلق بالتشويش الفيزيقي بانقطاع الخط تداخل المحطات الإذاعية فيما بينها أو ... إنسانيا كالمدير الذي يستقبل كما هائلا من الاتصالات الهاتفية والمراجعين و السكرتيرة التي تأتيه كل دقيقة بتلكس جديد أو يطلب تعليمات و غيرها، اختار الطريقة الغير مناسبة لإيصال المعلومات و هذا الفن أي استخدام القناة الملائمة يمكن أن يتعلمها الشخص بالتجربة أو المعرفة بخصائص البشر و احتياجاتهم .

1- مصطفى حجازي: "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة" ، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر 2000 ، ص 151 .

6- معوقات ثقافية واجتماعية:

التباين في المستوى الثقافي والاجتماعي مع مختلف العمال الميزات الاجتماعية والتقييم القبلي اختلاف الموروث الحضاري والاجتماعي والثقافي بين الأفراد.

- سيمياء الاتصال: ¹

اختلاف المعاني للفظة واحدة بين المجتمعات المختلفة مما يؤدي إلى إظهار عوائق في فهم الرسالة، إن مختلف العوائق التي تعرض العملية الاتصالية التي ذكرتها وجب على المدير معرفتها الإلمام بها لأنها تعتبر نقطة البداية لعلاج إشكاليات الاتصال التي تعاني منها المؤسسة وهي الخطوة الأولى نحو الاتصال الفعال إضافة إلى عدة عوامل أخرى كالبيروقراطية مثلا.

الفرع الثاني: شروط فعالية الاتصال

من الضروري أن تدرك بان عملية الاتصال ليس مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنية و علمية أيضا، و يفترض أن تستوفي شروط العملية و الفنية .

أولا: التخطيط الجيد للاتصالات

فكلما حللنا المشكلة أو الفكر المطلوب نقلها تحليلا كافيا، كلما زاد وضوحا و هذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال و غالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط و عدم الأخذ في الحساب أهداف و اتجاهات من يتأثرون بعملية الاتصال بمعنى الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم و المفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحري الدقة في ذلك، أي عدم الاستعمال الرمزي ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة، أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائما للموقف.

1- مصطفى حجازي، "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة " .مرجع سبق ذكره .ص 152.

ثانيا: استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات

و ذلك بالتأخذ من أي مرسل قد قام بنقل ما أراد فعلا بوضوح، وذلك بمراجعة ما كتب وإنشاء بعض الأشخاص إن أمكن والآخر منهم يفهمون ما يريد قوله فعلا .

ثالثا: إجابة فن الإنصات

ففي الاتصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما، و أن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا، كما يقول " هاملت ": منح كل شخص أذنك مع قليل من صوتك، ولا يتدخل إلا لإزالة التشتت في الحديث أو بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل ."

رابعا: الحصول على التغذية العكسية

و ذلك بمتابعة الاتصالات، إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أن تتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، و ما لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة، لأنه تسيير معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية .

خامسا: معرفة الظروف المحيطة

فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال و أن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية.

- استخدام وسائل اتصالية مناسبة و أكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي .

- فهم طبيعة المرسل إليه و ظروفه و ميوله ورغباته.

- وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة

الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إن للاتصال وظيفه حيوية تتطلب مهارات و إجراءات و هياكل تنظيمية لإنجاحها، فكل أوجه العملية الإدارية في المؤسسة من تخطيط وتنظيم و اتخاذ القرارات والتنسيق و الرقابة تؤدي من خلال الاتصال، فهو الركيزة التي يعتمد عليها المسير في تحقيق أهداف المؤسسة، ولكن هذا لا يتم إلا بتضافر جهود كل من الرؤساء والمسؤولين والعمال في المؤسسة وجمعهم ككتلة واحدة من أجل هدف واحد عن طريق فعالية دقيقة و متكاملة، بهدف تحقيق تكامل أفضل و نجاح أوسع يساهم في تحديث المؤسسة.

المبحث الثالث: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالأغواط.

قطعت الجزائر أشواط كبيرة في مسار التشييد الذي شرع فيه الرعيل الاول من أبناء وطننا عشية الاستقلال ، نتجت عنه إنشاء عدة مؤسسات كبرى وفي شتى المجالات خاصة في الهياكل الكبرى .ولان هذه الأخيرة لا يمكنها لوحدها رفع هذا التحدي في عصر بات يحتاج لعدة تخصصات دقيقة، راحت الجزائر وعبر إنشائها لمختلف أجهزة الدعم الخاصة بإنشاء المؤسسات المصغرة أن تجد ذلك الدفع المنوط في هذه المرحلة بالذات، مستغلة في ذلك خزانها من الطاقات الشابة المتخرجة من قطاع التكوين المهني والجامعات عبر إتاحة الفرصة لهم ودعمهم نحو تأسيس مؤسسات مصغرة تندمج ضمن هذا الحقل .تعد الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ورغم حداثة نشأتها من بين الأدوات المعول عليها كثيرا في مساندة هذا الحراك عبر ما تتيحه من خدمات ومرافقة للفئات المعنية والمستهدفة من برنامج صندوق القرض المصغر.

المطلب الأول: نبذة حول نشأة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالأغواط

نشأت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بعد تجربة قصيرة خاضتها بلادنا منذ سنة 1999 عبر تمويل مشاريع مصغرة أسند تسييرها للجماعات المحلية، ليأتي تنظيم الجزائر لملتقى الدولي حول تجربة الجزائر في مجال القرض المصغر سنة 2002 بمثابة حجر الأساس للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حيث جاء من بين توصيات الملتقى ضرورة خلق هيئة تسند له مهمة مرافقة أصحاب المشاريع وتقديم الدعم والمساعدة التقنية

الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

¹الرفع النقائص التي كان يشهدها التسيير السابق للقرض المصغر. وجاءت ثمار هذا الملتقى سنة 2004 عبر المرسوم الرئاسي رقم 13/04 المتعلق بجهاز القرض المصغر² المعدل والمتمم بالمرسوم الرئاسي رقم 11/133. حيث نصت أحكامه على إنشاء وكالة تسند لها مهام تسيير القرض المصغر³، وبالفعل جاء ذلك عبر نصوص المرسوم التشريعي رقم 04/14 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر⁴.

الهيكل التنظيمي⁵:

¹ - www.angem.dz/ar/article/contexte-de-creation/

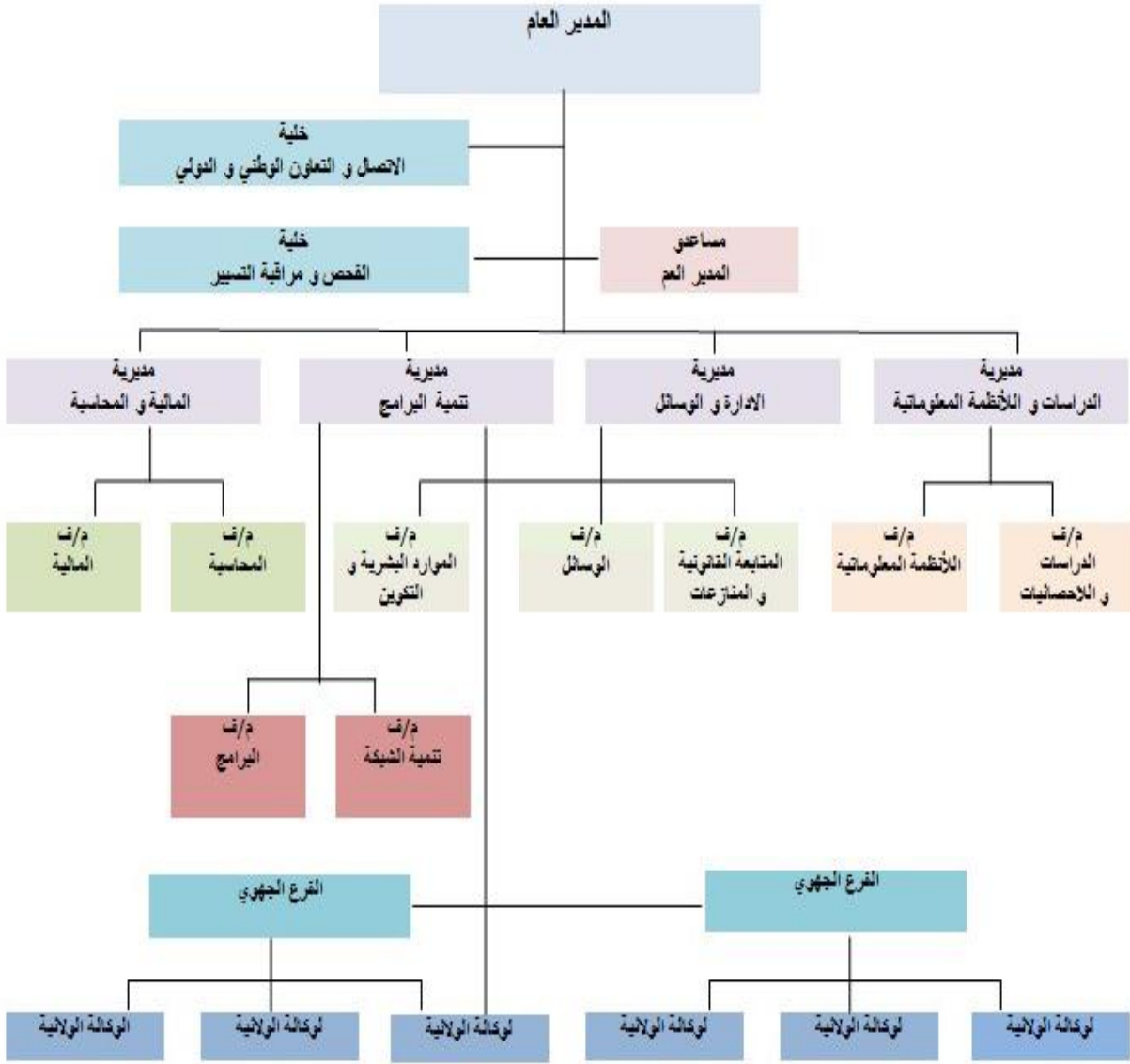
²- المادة 4 من المرسوم الرئاسي رقم 04 - 13 مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق 22 يناير سنة 2004، يتعلق بجهاز القرض المصغر.

³ - المادة 4 من المرسوم الرئاسي رقم 04 - 13 مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق 22 يناير سنة 2004، يتعلق بجهاز القرض المصغر

⁴ -مرسوم تنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق ل 22جانفي 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و تحديد قانونها الأساسي .

⁵ - [/www.angem.dz/ar/article/organigramme-de-l-angem](http://www.angem.dz/ar/article/organigramme-de-l-angem)

الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية



الشكل رقم: (07) يمثل الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

المديريات الجهوية: اعتمد الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر توزيع الولايات الثمانية والاربعين(48) على عشرة(10) مديريات جهوية موزعة كالآتي¹:

1- يوسف رشيد، بن حارة حياة. دور الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في تمويل المشاريع الصغيرة- منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير:جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان- مجلة الاقتصاد والمناجمنت ، ع 11، رقم 02، ص -196، 2012.

الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

العنوان	البريد الالكتروني	رقم الفاكس	رقم الهاتف	الولايات التابعة لها	الفروع الجهوية
حي 221 مسكن عدل عمارة 24 s01 s02 سيدي عاشور عنابة	arannaba@angem.dz	038 47 93 12	038 47 93 12	عنابة، الطارف، سكيكدة، سوق أهراس، قالمة	عنابة
حي 500/200 مسكن عمارة 6 العالية بسكرة	arbiskra@angem.dz	033 51 53 17	033 51 53 17	بسكرة، الوادي، خنشلة، تبسة	بسكرة
شارع كريم بلقاسم مركز الاعمال بجاية	arbejaia@angem.dz	034 11 31 26	034 11 31 25	بجاية، تيزي وزو، برج بوعريريج، سطيف، البويرة	بجاية
مستشفى 600 سرير السابق بشار	arbechar@angem.dz	049 23 83 12	049 23 83 13	بشار، تندوف، أدرار، النعامة، البيض	بشار
204 مسكن عمارة 2 المدينة الجديدة علي منجلي	arconstantine@angem.dz	031 74 74 64	031 74 74 60	قسنطينة، جيجل، ميلة، أم لبواقي، باتنة	قسنطينة
حي دار البارود (المقر السابق casnos) الجلفة	ardjelfa@angem.dz	027 91 43 59	027 91 43 51	الجلفة، الاغواط، المدية، مسيلة	الجلفة
المركز التجاري السابق ورقلة	arouargla@angem.dz	029.76 44 97	029.76 93 10	ورقلة، غرداية، إليزي، تمنراست	ورقلة
نهج عبان رمضان، حي 106 مسكن سيدي ياسين سيدي بلعباس	arsba@angem.dz	048 77 63 58	048 75 63 59	سيدي بلعباس، مستغانم، وهران، معسكر، عين تموشنت، تلمسان	سيدي بلعباس
حي sonatiba مجموعة 02 رقم 102، تيارت	artiaret@angem.dz	046 22 55 97	046 22 55 97	تيارت، غليزان، سعيدة، عين الدفلة، الشلف، تسمسيلت	تيارت
طريق الدرك الوطني، تبيازة	artipaza@angem.dz	23 37 70 35	024 37 70 34	تبيازة، الجزائر، البليدة، بومرداس	تبيازة

الشكل رقم (08) يبين المديرية الجهوية للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر الاغواط:

بطاقة تقنية للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالأغواط:

- ✓ التسمية: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر - مديرية الاغواط.
- ✓ عنوان المقر: حي الوئام *الأغواط*
- ✓ الهاتف 029.11.36.32
- ✓ الفاكس: 029.11.36.32
- ✓ البريد الالكتروني angemlagh03@gmail.com
- ✓ الموقع الالكتروني : <https://www.angem.dz>
- ✓ الفيسبوك¹ : Angem laghouat

أوقات العمل

تعمل المكتبة طيلة أيام الأسبوع من الساعة 08.00 صباحا إلى غاية 18:00 مساء، ما عدا
تعمل الوكالة أيام : الأحد , الاثنين , الثلاثاء , الأربعاء , الخميس
صباحا : 8سا 30 حتى 12سا 00
مساء : 12سا 30 حتى 16سا 30

المطلب الثاني: الإطار العام لبرنامج القرض المصغر لدى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

يندرج برنامج القرض المصغر في إطار التنمية الاجتماعية المستهدفة من طرف السلطات العمومية و التي تهتم بترقية قدرات الأفراد و الفئات السكانية للتكفل بذاتهم، لبلوغ مستوى معيشي لائق ومنصب شغل دائم، بتطبيق سياسة اجتماعية جديدة ، هدفها الأساسي تخفيض الكلفة الاجتماعية من أجل الانتقال لاقتصاد السوق، بهذا المعنى هي سياسة دعم مباشر، مستهدف و تساهمي، تقترح كبديل للروح الاتكالية، وفي هذا الإطار تم تجسيد مشروع إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر .قبل التنقل إلى الجانب التقني لعمل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وبهدف جعل من الحضور يستوعب

¹-www.facebook.com/search/top?q=angem%20laghouat&epa=SEARCH.BOX.03/06/20.11h

الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المجال الذي تعمل فيه الوكالة فضلنا التطرق إلى مهام وأهداف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

أولاً: المهام الأساسية للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

- 1- تسيير جهاز القرض المصغر وفق التشريع و التنظيم المعمول بهما.
- 2- دعم، نصح ومرافقة المستفيدين من القرض المصغر في إطار إنجاز أنشطتهم.
- 3- إبلاغ المستفيدين، ذوي المشاريع المؤهلة للجهاز، بمختلف المساعدات التي سيحظون بها.
- 4- ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.
- 5- مساعدة المستفيدين، عند الحاجة، لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

ثانياً: أهداف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

إن جملة الخدمات (سواء المالية أو غير المالية) التي توفرها الوكالة قادرة على تجسيد الأهداف المسطرة و التي تتلخص فيما يلي:

- 1- محاربة البطالة و الفقر في المناطق الحضرية و الريفية عن طريق تشجيع العمل الذاتي و العمل المنزلي و المهن والحرف.
- 2- استقرار سكان الأرياف في مناطقهم الأصلية بعد خلق نشاطات اقتصادية، ثقافية، منتجة للسلع والخدمات المدرة للمداخيل.
- 3- تنمية روح المقاوله، كبديل عن الاتكالية، التي تساعد الأفراد في اندماجهم الاجتماعي و إيجاد ضالتهم.

المطلب الثالث: الجانب التقني لعمل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر الاغواط

إن هذا الجانب يهدف إلى جعل المتتبع يتعرف على جملة الخدمات على موزعة على:

- 1- الذين يمكنهم الاستفادة من جهاز القرض المصغر وشروط تأهيلهم.
 - 2- الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
 - 3 - المجالات أو التخصصات المقبولة في إطار جهاز القرض المصغر.
 - 4- الضمانات المطلوبة من المترشح في الحصول على دعم من القرض المصغر.
 - 5 - المتابعة أو-الرقابة- للمشاريع من قبل الوكالة، وطرق تسديد القروض.
 - 6- الاستفسار أو إيداع الملفات لإنشاء المشاريع أو شراء المواد الأولية.
- قبل الشروع في توضيح وتحليل لهذه العناصر نشير إلى أن ما سبق منها لا يعتبر بالضرورة مجمل الأسئلة التي يمكن الإجابة عنها فحسب بل تعتبر حسبنا وبعد فترة جد وجيزة قضيناها بصفتنا كمكافين بالاتصال لدى الوكالة في مجال التحسيس والإعلام أهمها والأكثر انتشارا بين المستفيدين من مختلف برامجنا الاتصالية عبر الولاية ونفضل أن نقوم بتفسيرها كما وردت لتجنب الإطناب واقتصاد الجهد.

الفرع الأول: المعنيون بالاستفادة من جهاز الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و شروط التأهيل

تم تناول هذه التجربة من خلال دراسة حالة الوكالة الوطنية للقرض المصغر ANGEM نظرا لكون الهدف الأساسي لهذا الجهاز، أنه يستهدف عدة فئات.¹

¹- طويطي مصطفى .وزاني ليدية . تجربة التمويل الأصغر في الجزائر "دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر .مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ع 04، ر01، ص103، .2018.

الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

النساء الراغبات في إنجاز مشاريعهن الصغيرة، خاصة الماكثات في البيوت باعتبار أن الهدف الأساسي لهذا النوع من التمويل هو تخفيض نسبة البطالة عن طريق خلق فرص عمل مستدامة ومدرة للدخل.¹

كما سبق بيانه يسير جهاز القرض المصغر عبر مجموعة من النصوص التشريعية² المحددة في القانون الجزائري ويعد المرسوم التنفيذي رقم 11/134 الذي ألغى بموجبه المرسوم 15/04 الإطار المحدد لشروط الاستفادة³ وحدد مستواها حيث يمكن لم تتوفر فيه الشروط الآتي بيانها التقرب من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وطلب الاستفادة من القرض المصغر والخدمات التي تقدمها الوكالة.

أولاً: شروط التأهيل 4 :

- ✓ العمر 18 سنة فما فوق.
- ✓ أن يكون طالب القرض بدون دخل أو من ذوي دخل ضعيف غير مستقر وغير منتظم،
- ✓ أن يتوفروا على إقامة مستقرة،
- ✓ أن يكون من ذوي مهارات لها علاقة بالنشاط المرتقب،
- ✓ ألا يكون قد استفاد من مساعدة أخرى لإحداث الأنشطة، أن يكون قادر على تقديم مساهمة شخصية مقدرة بـ 1 % فقط،
- ✓ تسديد الاشتراكات لدى صندوق الضمان المتعاودي للقرض المصغر FGMMC والالتزام بتسديد مبلغ القرض والفوائد البنكية حسب الجدول الزمني للتسديد المتفق عليه.⁵

¹ - جمعة خير الدين . دور الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في تمويل المشاريع الصغيرة- دراسة تطبيقية على المشاريع النسائية في ولاية بسكرة- مجلة العلوم الانسانية ، ع 17، رقم 02، ص -204، 2016.

² - مرسوم تنفيذي رقم 11-134 مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 22 مارس سنة 2011

³ - المرسوم التنفيذي رقم 04 - 15 مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق 22 يناير سنة 2004

⁴ - www.angem.dz/ar/article/les-conditions-d-eligibilite-au-micro-credit/

⁵ - www.angem.dz/ar/article/fgmmc/

ثانيا: جملة الخدمات التي تقدمها الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر¹

تقترح الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وبفضل الترسانة القانونية المسير لعملها
نوعان من الخدمات

1- خدمات مالية: تتمثل هذه الخدمات في نوعين من التمويلات.

1-1: تمويل شراء المواد الأولية:

حيث يضمن هذا النوع من التمويل اقتناء المادة الأولية التي لا تتعدى كلفتها 100000
دج للأنشطة المستحدثة حتى بالبيت بدون مساهمة شخصية، حيث يتم التمويل مباشرة من
الوكالة، كما يستفيد طالب القرض المصغر بهذا النوع من السلفة في وقت وجيز بعد قبول
طلبه من قبل لجنة التأهيل والتمويل.

Coût du projet 100.000 DA

100000. دج كلفة المشروع قرض بدون فوائد

الشكل رقم 09: يوضح كلفة المشروع.

100 % Prêt Non Rémunéré

قرض ممنوح من الوكالة لوحدها Prêt octroyé par l'Agence seule

1-2: تمويل إنشاء المشاريع (التمويل الثلاثي):

ويخصص هذا النوع من التمويل للفئات البطالة دون سواها من حملة الفكر المقاولاتي
خاصة من المتحصلين على تأهيل مهني أو المتخرجين من التعليم العالي، ويعد هذا النوع
من التمويل الأكثر إقبالا من قبل الشباب الراغب في خلق منصب شغل ذاتي بفضل ما
يكفله من : اقتناء الآلات والعتاد الخاص بالمشروع، إمكانية شراء المواد الأولية الأساسية
لانطلاق المشروع، إمكانية تهيئة المحل الخاص بإيواء المشروع المرغوب، تأمين العتاد

¹ - <https://www.google.com/imgres?imgurl>.

الفصل الثاني :المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ضد كل الأخطار، المصاريف التمهيدية لخلق النشاط، ولا يمكن أن يتعدى مبلغ الاستثمار هذا عتبة الـ 01 مليون دج، على أن يعرض الملف للبت فيه أمام لجنة التأهيل والتمويل، ويقسم مبلغ الاستثمار بعد موافقة اللجنة على النحو التالي:

- يقدم صاحب المشروع مساهمة شخصية مقدر بنحو 01%،

70 % - يمول البنك المختار من قبل لجنة التأهيل نسبة من المشروع مقدرة ب

% بنسبة فوائد مخفضة إلى 100،

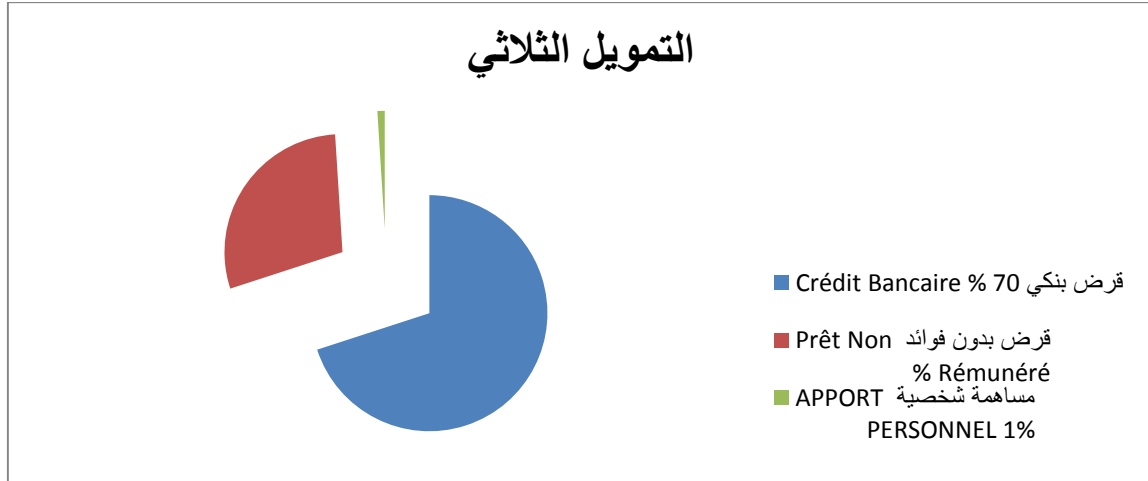
-يساهم صندوق دعم القرض المصغر بنسبة 29 % من المشروع لتكملة مساهمة الطالب

- تمويل ثلاثي

Financement triangulaire

كلفة المشروع لا تتعدى 1.000.000 دج

Coût du projet ne saurait dépasser 1.000.000 DA



الشكل رقم 10: يوضح التمويل الثلاثي للمشروع

الفوائد : مخفضة بنسبة 100 % من النسبة التجارية 100% du Bonifier Intérêts :
taux commercial

ملاحظة هامة: إن جميع طلبات الاستفادة من جهاز القرض المصغر يتم دراستها والبت فيها على مستوى لجنتي التأهيل الخاصتين بسلفه شراء المواد الأولية أو بإنشاء المشاريع المنعقدة بمحل كل وكالة ولائية. وتقبل قراراتها بالرفض الطعن بإعادة النظر بطلب من المرفوض له.

2- خدمات غير بمالية

إلى جانب الخدمات المالية المعروض قبل قليل وبهدف تنمية الروح المقاولاتية ومساعدة المقاول المستفيد من جهاز القرض المصغر من ولوج السوق وما يتضمنه من صعوبات وأخطار يستفيد كل من تم قبوله وتأهيله ضمن برنامج القرض المصغر من سلسلة من الخدمات غير المالية المجانية المتمثلة أساسا في :

2-1 المرافقة: حيث يستفيد طالب القرض المصغر من مرافقة دائمة من قبل خلايا الدوائر من مجرد فكرة إلى التجسيد الفعلي والى غاية تسديد كل القرض.

2-2 النصح والإرشاد: يقوم مرافق طالب القرض المصغر وفي إطار المهام المسندة إليه بالنصح والإرشاد سواء قبل أثناء أو بعد تجسيد المشروع.

2-3 المساعدة التقنية: حيث تقوم الوكالة وبفضل مرافقيها من تقديم يد العون لكل طالب للقرض المصغر لتذليل كل العقبات التي تعترض السير الفعلي للمشروع وإن تطلب الأمر الانتقال مع المقاول إلى الهيئات أو الجهات التي حالت دون مواصلة التجسيد للمشروع

2-4 التكوين: حيث تقوم الوكالة وبفضل فريق تكوينها من تقديم دروس تكوينية حول مختلف المقاييس التي يحتاجها المقاول في حياته المهنية والتي تؤدي إلى نجاح المشروع وتحقيق الغاية المرجوة منه

2-5 المشاركة في المعارض: توفر الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر عبر هياكلها المحلية، الجهوية والوطنية دوريا إمكانية تسويق منتجات المستفيدين من جهاز القرض المصغر عبر المشاركة في المعارض المنظمة دوريا حيث يستفيد مقاول جهاز القرض المصغر من تكفل تام من النقل إلى الإيواء والإطعام طيلة مدة هذه المعارض

2-6 الإشهار المجاني عبر الانترنت: لقد أطلقت مؤخرا الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ويهدف تدعيم خدماتها غير المالية المقدمة للمستفيدين من جهازها، البوابة الالكترونية الجديدة بعد أن تم تحديث الموقع الخاص بالوكالة حيث بات يستجيب لأخر المتطلبات الالكترونية حيث يمكن كل المستفيدين من الترويج لمنتجاتهم عبر موقع الإعلانات وبطريقة مجانية بمجرد التسجيل وتحميل المعلومات المتعلقة بهم وبمنتجاتهم . كما يوفر الموقع الحديث للوكالة عبر www.angem.dz كل المعلومات التي يحتاجها طالب القرض المصغر.

الفرع الثاني: المجالات أو التخصصات المقبولة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

بالرغم من أنه لا يمكن حصر أفكار المشاريع في قائمة معينة إلا أن في مجال المشاريع الممكن تأهيلها وتمويلها في إطار جهاز القرض المصغر واستنادا لمقتضيات المرسوم الرئاسي المتعلق بالقرض المصغر فإن جميع المشاريع التي تهدف إلى إنتاج معين أو تقديم خدمة ما أو حتى العمل في التجارة ممكنة التجسيد بشرط أن يكون المشروع متكامل في حدود السقف الموقوف حاليا عند مبلغ (1000.000 دج) واحد مليون دينار، كما يمكن حصر أهم المجالات التي تقبل التمويل في إطار جهاز القرض المصغر هي:

- 1- الخدمات بمختلف أنواعها: الإعلام الآلي ، الحلاقة، تحضير البيتزة... الخ
- 1- الصناعة الصغيرة: الخياطة، صناعة العجائن، الألبسة الجاهزة... الخ
- 2- الأنشطة الفلاحية: تربية الأغنام، تربية النحل، البيوت البلاستيكية... الخ
- 3- الأشغال العمومية: بناء، الترصيص الصحي، دهن العمارات... الخ
- 4- الأنشطة التجارية: محل بيع المواد الاستهلاكية العامة، بيع مواد التجميل... الخ
- 5- الأنشطة المهنية الحرة: المحاماة، الطب، الهندسة... الخ .

الفرع الثالث: الضمانات المطلوبة من المترشح للحصول على دعم من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

باعتبار أن جهاز القرض المصغر موجه للفئات ذوي الدخل الضعيف غير المستقر أو غير منتظم وعديمي الدخل إطلاقاً وعليه فإن الضمان المطلوب من المترشح للحصول على دعم من القرض المصغر هو قبوله الانخراط في صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة المحدد بالمرسوم التنفيذي 04/16 حيث يضمن هذا الأخير كل الأخطار الناجمة عن عدم تسديد القرض البنكي - إلى جانب هذا وقبل انطلاق المشروع يقوم المقاول المستفيد من جهاز القرض المصغر تحت طائل وقف استفادته برهن العتاد والآلات بالدرجة الثانية للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وقيدته لدى مصالح السجل التجاري المختصة إقليمياً في مدة لا تتجاوز شهر من انعقاد الرهن الحيازي

أولاً: المتابعة أو الرقابة- للمشاريع من قبل الوكالة، وطرق تسديد القروض.

تضمن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر متابعة جميع المشاريع المجسدة في إطار جهاز القرض المصغر، حيث يلتزم المقاول عبر دفتر الشروط الذي يربطه مع الوكالة في قبول الخضوع للمتابعة من قبل الوكالة كما يحرص بإيفادها بكل ما يطرأ على المشروع من تعديلات أو تغييرات تحت طائل سحب المساعدات الممنوحة لاسيما ما تعلق منها بالامتيازات الجبائية وكذا سقوط جميع آجال التسديد وتصبح مستحقة الأداء في حال الخرق الجسيم لبند دفتر الشروط الذي يربط المستفيد مع وكالة القرض المصغر يتم تسديد القرض عبر مراحل نسردها فيما يلي :

1- بالنسبة لسلفه شراء المواد الأولية: يتم التسديد عبر أقساط ثلاثية تبدأ في السريان بداية من انقضاء الشهر الثالث من تاريخ بداية استهلاك السلفة، ويمكن للوكالة منح ثلاثة أشهر أخرى كإجراء للتسديد، ويستمر التسديد على حسب مبلغ القرض فإن قل أو ساوى مبلغ 40000 دج يتم ذلك خلال سنتين، أما إن جاوز المبلغ أربعون ألف دينار ولم يفق عتبة الـ 100000 دج فتستمر المدة إلى غاية نهاية السنة التالية من الاستفادة.

2- بالنسبة للقرض الثلاثي: يتم تسديد هذا القرض وفقا للمراحل الآتية:

- المرحلة الأولى: إرجاء التسديد لمدة ثلاثة سنوات بعد انطلاق المشروع.
- المرحلة الثانية: يبدأ سريان هذا الأجل بعد نهاية الشهر الأخير من السنة الثالثة للإعفاء ويستمر لمدة 05 خمسة سنوات عبر أقساط سداسية تدفع لتسديد القرض البنكي بنسبة فائدة مخفضة كلية.
- المرحلة الثالثة: تنطلق هذه المدة من آخر قسط بنكي يسدد وتستمر لمدة ثلاثة سنوات عبر أقساط ثلاثية تدفع لتسديد سلفه القرض المصغر وهي سلفة دون مكافئة.

تنتهج الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في تسيير برامجها نظام غير ممرکز يعتمد على التواجد الجوّاري من خلال خلايا المرافقة المتواجدة عبر كل دوائر الوطن، حيث يمكن لكل معني التقرب مباشرة من خلية المرافقة المتواجدة على مستوى دائرة مقر سكنه، كما يمكن للاستفسار التقرب من الوكالة الولائية المتواجدة على مستوى حي الوئام بعاصمة الولاية توزع الدوائر مما يمكن من تنفيذ العمل الجوّاري و تقليص الأجل لاتخاذ القرارات السريعة و المناسبة.

ثانيا: الامتيازات الجبائية الممنوحة:

- الإعفاء الكلي من الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات لمدة 3 أشهر
- الإعفاء من الرسم العقاري على البنائات المستعملة في النشاطات التي تمارس لمدة 3 سنوات
- الإعفاء من الرسم نقل الملكية الاقتناعات العقارية التي يقوم بها المقاولون قصد إنشاء نشاطات صناعية
- الإعفاء من حقوق التسجيل العقود المتضمنة تأسيس الشركات التي ينشئها المقاولون .

الفصل الثاني :المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- تحدد الرسوم الجمركية المتعلقة بالتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في التحقيق الاستثمار بتطبيق نسبة 5%
- تخفيض من الضريبة على الدخل الإجمالي او الضريبة على ارباح الشركات و كذا من الرسم على النشاط المهني المستحق عند نهاية فترة الإعفاءات وذلك خلال الثلاث سنوات الأولى من الإخضاع الضريبي ويكون هذا التخفيض كما يلي:

- السنة الأولى: من الإخضاع الضريبي 70% .

-السنة الثانية : من الإخضاع الضريبي 50% .

-السنة الثالثة : من الإخضاع الضريبي 25% .

خلاصة الفصل

إن للاتصال وظيفة حيوية تتطلب مهارات وإجراءات وهياكل تنظيمية لإنجاحها فكل أوجه العملية الإدارية في المؤسسة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة تؤدي من خلال الاتصال، فهو الركيزة التي يعتمد عليها المسير في تحقيق أهداف المؤسسة . ولكن هذا لا يتم إلا بتضافر جهود كل من الرؤساء و المسؤولين والعمال في المؤسسة ويجمعهم ككتلة واحدة من أجل هدف واحد عن طريق فعالية دقيقة ومتكاملة، بهدف تحقيق تكامل أفضل ونجاح أوسع يساهم في تحديث المؤسسة.

الفصل الثالث:

الإطار المنطبيقي

-مرآة حالة-

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: حدود الدراسة

1-1 الحدود البشرية : تم إجراء هذه الدراسة على الموظفين الذين يزاولون عملهم في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر الاغواط وقد تم اختيارهم بطريقة عرضية .

2-1 الحدود المكانية: لقد تمت الدراسة في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر مديرية الاغواط والتي تقع بولاية الاغواط

3-1 الحدود الزمنية: تمت الدراسة في موسم 2020 حيث قمنا بجمع المراجع المتعلقة بموضوع دراستنا

المطلب الثاني: نوع الدراسة ومنهجها

منهج الدراسة :

بما أن غياب المنهج يؤدي بالبحث إلى العرضية والوصول إلى معرفة غير علمية ،فإننا نجد جل الدراسات والبحوث باختلاف مجالاتها تعتمد على المناهج العلمية ، فلا يخلو أي بحث في إعدادة من إتباع منهج معين فالبحث لا يقتصر على معلومات وبيانات فقط بل يخضع إلى تصنيف وتحليل لهذه البيانات ، والمنهج هو بالرغم من تعدد تعاريف العلماء لكلمة منهج ،ولكن أصل الكلمة يعني الطريقة، وبالتالي فان التعريف العام والبسيط لهذه الكلمة هو انه الطريقة المتبعة في دراسة وتحليل موضوع معين أو هو مجموعة الخطوات المتبعة في تفسير وتحليل ظاهرة ما، وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة فإننا اعتمدنا على منهج المسح لملائمته وطبيعة دراستنا .

المنهج المسحي:

هو منهج يقوم فيه الباحث بجمع البيانات ميدانيا بوسائل معروفة بغرض الوصف والتفسير والكشف ويمكن تحديد خطوات المنهج كما يلي: تحديد المشكلة وطبيعتها تجمع البيانات والمعلومات عن هذه المشكلة ،تفريغ البيانات في جدول ،تحليل وتقييم البيانات ،عرض

النتائج، صياغة النتائج، تحليل وتحديد العلاقات التي تحتمل وجودها بين المتغيرات التي أسفر عنها البحث.

أدوات جمع البيانات:

الاستبيان: هو عبارة عن أداة من أدوات البحث المعدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج اعد لهذا الغرض ويقوم المبحوث بتسجيل إجابات بنفسه.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

اشتملت عينة البحث على جزء من عمال الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر الاغواط ويتمثل عددهم في أربعين (40) فرداً، حيث عالجنا ثلاثون (30) استمارة بمعنى تعاملنا مع ثلاثين (30) فرد من العينة والباقي تم استبعادهم لجملة من الأسباب تمثلت في عدم إجابتهم على الاستبيان المقدم لهم.

المبحث الثاني: نتائج دراسة الحالة

المطلب الأول: عرض نتائج صحيفة الاستبيان

لا يمكن لأي بحث أو دراسة علمية يقوم بها أي باحث مهما كان فلا بد لوجود الجانب الميداني الذي يكمل الدراسة النظرية، حيث يقوم هذا الجانب على المنهجية العلمية والذي تقوم على أسس وقواعد منهجية، فكل هذه الإجراءات التي يقوم بها الباحث تساعده للوصول إلى الحقائق والنتائج وتوضيح والكشف عن التساؤلات دراستنا وتفسيرها تفسيراً منطقياً

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالأغواط والبيانات التي تضمنتها الاستثمارات والتعليق عليها وتحليلها وتفسيرها وفي الأخير التوصل إلى نتائج الدراسة .

المطلب الثاني: تفسير وتحليل صحيفة الاستبيان

البيانات الشخصية : في هذا الجزء نستعمل الأسئلة المغلقة من حيث احتمال وحيد فقط.

1- السن :

في هذا الجزء قسمنا المتغير إلى اثنين فالأول من 20 سنة إلى 35 سنة أما الثاني من 35 سنة فما فوق وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (1) : متغير السن بالنسبة للعينة

النسبة المئوية	التكرار	السن
53.3%	16	من 20 الى 35
46.7%	14	من 35 فما فوق
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (1) يبين لنا توزيع أفراد متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة ،حيث شملت الفئات العمرية لعمال الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالأغواط ،فكانت النسبة المئوية مقتصرة تقريبا على الفئة العمرية ما بين 20 الى 30 سنة ،والتي قدرت نسبة 53.3% بمجموع 16 مفردة ،وهي تعبر الفئة الشبابية لعمال المؤسسة ،أما بالنسبة للفئة العمرية 35 سنة فما فوق قدرت بنسبة 46.7 بمجموع 14 مفردة

فمن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أن نسبة الفئة الشبابية السائدة في المؤسسة أكثر من غيرها ،وذلك راجع الى طبيعة الفئة في حد ذاتها من حيث التكوين الأكاديمي والمستوى الثقافي والفكري للفرد، وطبيعة العمل الذي يتطلب جهد فكري وعضلي داخل المؤسسة .

2- المستوى التعليمي:

لا يقل المستوى التعليمي أهمية عن سابقه من خلال الإلمام بالمعلومات الشخصية والسيرة الذاتية لأنه مرتبط كل الارتباط به، وكان توزيعه على كل المراحل التعليمية بدءا بالمستوى الابتدائي ثم الى المستوى الاعلى المتوسط والثانوي ثم المستوى الجامعي أو النخبة وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (2): متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
3.3%	01	ابتدائي
13.3%	04	متوسط
23.3%	07	ثانوي
60%	18	جامعي
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (2) :يبين لنا توزيع أفراد متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة، نجد أن المستوى التعليمي الغالب على العينة هو المستوى الجامعي، وذلك بنا يعادل 18 فرد أي نسبة 60% ثم يليه المستوى الثانوي عدد هم 7 أفراد أي بنسبة 23.3% تم يليه المستوى المتوسط بما يعادل 4 أفراد أي بنسبة 13.3% وأخيرا المستوى الابتدائي بما يعادل فرد نسبة 3.3% وهي اضعف نسبة .

ويمكن القول ان المستوى الجامعي هو اعلى نسبة موجودة في وسط المؤسسة، وذلك يرجع الى متطلبات الوظيفة من وجود تقنيين ومدربين وغيرهم، وبالتالي فان المؤسسة مرتبطة بطبيعة الوظيفة بحد ذاتها وما تبحث عنه من مستويات تعليمية، فهي تهتم بدرجة كبيرة بأصحاب الشهادات الجامعية بحكم إمكانياتهم وتكوينهم، وهذا الأمر يساهم في عملية الاتصال بين العمال داخل المؤسسة، مما يوتر إيجابا على الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

3-الاقدمية في الوظيفة:

من خلال هذه التساؤلات نميز بين اجابات العمال وذلك تجسيدا لفاعلية الخبرة المهنية والمردودية في العمل، فقسمناه الى شقين ،الاول من 5سنوات إلى 10سنوات وأما الشق الثاني فكان اكثرمن 10سنوات دون الحصر.

جدول رقم (03): الاقدمية في الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية في الوظيفة
50%	15	من 05الى 10 سنوات
50%	15	اكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) يتبين لنا توزيع الأفراد متغير الاقدمية في الوظيفة بالنسبة لعينة الدراسة ،حيث جاءت النسب كلها متساوية في الفئات العمرية للعمال من 05 الى 10 سنوات ،فكانت كل فئة بنسبة 50% لمجموع 15 مفردة لكل فئة ،وعليه فان التساوي في نسبة الفئات العمرية يرجع إلى طبيعة سلم التوظيف في المؤسسة التي تتبعه الدولة وكذلك حسب درجة أداء كل عامل والخبرة في الوظيفة والكفاءة المهنية والممارسة ،بالإضافة إلى العلاقات الاتصالية بين العمال لفترات طويلة مما يولد احتكاك بين العمال بدوره يؤدي إلى الجودة في نوعية العمل فينتج عنه تحسن الأداء الوظيفي.

المحور الأول : نوع الاتصال السائد في المؤسسة.

تم تقسيم هذا المحور إلى سبعة أسئلة رئيسة مترابطة فيما بينها بدءا بوجود اتصال فعلي، ثم إلى الاتصال بالزملاء إلى السائد في داخل هذا الصرح ثم طبيعته وطبيعة وسائلها وطرقها الداخلية والخارجية.

1- العملية الاتصالية داخل المؤسسة:

بطبيعة الإنسان الاجتماعية يتطلب الاحتكاك بالمحيط والذي بدوره يتطلب اتصال حتمي لمواكبة سيرورة العمل المنوط بكل منظمة أدرجنا هذا السؤال الآتي :
هل هناك عملية اتصال داخل مؤسستكم؟

الجدول رقم (4): العملية الاتصالية داخل المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	2	10%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم (04) يبين لنا العملية الاتصالية داخل المؤسسة حيث كانت نسبة المئوية الإجابة ب نعم 90% من مجموع 27 مفردة، بينما جاءت النسب المئوية للإجابة ب لا 10% من مجموع 3 مفردات وعليه نلاحظ أن أكثر نسبة اقتضرت على العمال الذين اجابو ب نعم وهذا مايفسر بأن العمال يقومون بعملية الاتصال داخل المؤسسة والتي تتم بصفة طبيعية بين الرئيس والمرؤوس وبين العمال فيما بينهم.

2- الاتصال بالزملاء داخل القسم

يعتبر الاتصال الداخلي هو الركيزة الأساسية في المنظمة وضروري لدرجة الحموية، وعلى هذا الأساس أدرجناه لتبيين الحركية داخل المنظمة، فكانت الاجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (5):الاتصال بالزملاء في القسم الذي يعملون به.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	/	/
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم (05) يبين لنا طبيعة الاتصال بالزملاء في القسم الذي يعملون به ،حيث كانت نسبة الإجابة ب نعم 100% من مجموع 30 مفردة أي أن كل العمال يقومون بعملية الاتصال في القسم الذي يعملون به ،وهذا عائد إلى طبيعة العمل التي تستدعي وجود اتصالات داخل القسم لتحقيق أهداف المنظمة من اجل فهم سيرورة العمل والبحث والاستفسار حول التعليمات ،او معرفة الأخطاء ومحولة تصحيحها.

3- الاتصال السائد بالمؤسسة

على كل مؤسسة الارتباط بالهرم أو السلم الإداري لغرض التسيير المحكم والجيد والفعال، فكل على رأس عمله بنظرية العامل المناسب للوظيفة المناسبة بالعلاقة والتحفيز، لتحقيق الجودة، فكانت الاجابة على الشكل التالي:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي - دراسة حالة-

الجدول رقم (06) نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	10	33.3%
حسنة	15	50%
سيئة	05	16.7%
المجموع	30	%100

من خلال الجدول رقم (06) يوضح لنا نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في العمل حيث ان اكبر نسبة قدرت ب 50% من مجموع 15 مفردة التي لها علاقة حسنة بالرئيس، ثم تليها نسبة 33.3% من مجموع 10 افراد التي لها علاقة جيدة بالرئيس، وفي الأخير نجد نسبة 16.7% من مجموع أفراد التي لها علاقة سيئة بالرئيس، وبالتالي فان العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل حسنة وذلك يعود إلى وجود علاقة اتصال مباشر بينهم وهذا ما يظهر من خلال أدائهم الوظيفي مما يدفعهم إلى العمل الأفضل والرقى به، كما تساعد العمال على الحصول على المعلومات واكتساب الخبرات من طرف الرئيس مما يزيد من تحسين أدائهم والرفع من فعالية العمل.

4- الاتصال السائد داخل المؤسسة

ككل مؤسسة تعتمد الوكالة نظاما خاصا داخل أجهزتها بشكل هرمي تدرجي، وعلى هذا اردنا معرفة هذا النوع داخل هذه المؤسسة فكانت الاجابات كما يلي:

الجدول رقم (07) نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من الأعلى إلى الأسفل	15	50%
من الأسفل إلى الأعلى	15	50%
المجموع	30	%100

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي – دراسة حالة-

من خلال الجدول رقم (07) يوضح لنا نوع الاتصال السائد في المؤسسة حيث جاءت النسب المئوية كلها متساوية من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى بنسبة مئوية قدرت ب 50% لمجموع 15 مفردة وعليه فان التساوي في نسبة نوع الاتصال السائد يرجع إلى قابلية الحوار من خلال تبادل المعلومات والآراء والأفكار، وإتباع سياسة الباب المفتوح الذي يطرح فيه العمال انشغالاتهم للرئيس.

5- طبيعة الاتصالات في العمل

ان العلاقة الجيدة في العمل بين الموظفين ربما راجعة إلى وجود التكامل فيما بينهم والتكافل من حيث ان الموظف قد يمد مردود مضاعف على الارجح تكون ذا أهمية، وعلى هذا الاساس كانت الاجابة:

الجدول رقم (08) طبيعة الاتصالات في العمل بين الموظفين

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	10	33.3%
حسنة	20	66.7%
سيئة	/	/
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم (08) يوضح لنا طبيعة الاتصالات في العمل بين الموظفين حيث قدرت اكبر نسبة ب 66.7% من مجموع 20 فرد والتي له علاقة حسنة في العمل بين الموظفين، ثم تليها نسبة 33.3% من مجموع 10 أفراد والتي لهم علاقة جيدة في العمل بين الموظفين، وهذا راجع إلى وجود التفاهم فيما بينهم، وسلسلة لتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم، ومعرفة العمال لمهامهم وواجباتهم في العمل.

6- الوسائل الاتصالية داخل المنظمة.

ان التطور التكنولوجي في العصر الحديث يعتمد على وسائل مبرمجة داخل المنظمة أساسا تخضع الميكانيزمات علمية وعملية، ولمعرفة الوسائل الاتصالية المستعملة أعطينا بعضها فكانت الإجابات كالآتي:

الجدول رقم (09) الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة .

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
هاتف	9	30%
اعلانات	13	43.3%
اجتماعات	8	26.7%
المجموع	30	100%

- من خلال الجدول رقم (09) يبين لنا الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة ، حيث نجد ان الإعلانات أكبر نسبة قدرت ب 43.3% من مجموع 13 مفردة، ثم يليها الهاتف بنسبة قدرت ب 30% من مجموع 9 أفراد وأخيرا اجتماعات قدرت بنسبة 26.7% من مجموع 8 أفراد، ويرجع ذلك إلى فعالية الوسائل والحضور الكبير لها داخل المؤسسة من اجل منح أداء جيد في المنظمة، فهي تمثل وسائل اتصالية داخل المؤسسة وذلك من خلال تبليغ وإعلان وإعلام العمال بالمعلومات الخاصة بالعمل، حيث تقوم كل هذه الوسائل الاتصالية على الاتصال الشفوي لأنه انسب وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي.

7- طرق إيصال الانشغالات.

ان لأي عميل انشغالات واره يقترحها أو يوصلها الى مسؤوله المباشر أو للمكاف بالتسيير بطريقة خاصة حسب كل مؤسسة وحسب حجمها ولذلك ادرجنا هذا التساؤل وكانت الاجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (10) الطرق المفضلة لإيصال الانشغالات للمسؤول.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المقابلة	22	73.3%
الشكوى	8	26.7%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول (10) يبين لنا الطرق المفضلة لإيصال الانشغالات إلى المسؤول ،حيث نجد ان المقابلة هي اكبر نسبة تقدر ب 73.3% بمجموع 22 فرد بينما قدرت نسبة الشكوى ب 26.7% من مجموع 8 أفراد وذلك يرجع إلى سهولة التواصل وتبادل المعلومات وأطراف الحديث ،ووضوح وجهات النظر في بعض الأمور الهامة والوقوف على النقاط المبهمة ،او الغامضة التي يواجهونها في ضوء العمل داخل المنظمة ولمعرفة رد فعل اتجاه مواقف العمل بالنسبة للمسؤولين أو العاملين

العلاقة الاتصالية بين إدارة المؤسسة وغيرها.

ان جميع المنظمات تعمل جاهدة على ان تبقي على علاقاتها الخارجية مع سائر مثيلاتها الأمر الذي ربما يبقي على مبدأ التشاور والتعاون أو ربما حتى التنافسية، وهذا ما دعانا أن نتحقق من أنه هل هناك علاقة أو عدة علاقات لنضيف رونقا على بحثنا هذا فكانت الإجابات موزعة كما يلي:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي – دراسة حالة-

الجدول رقم (11): العلاقة الاتصالية بين إدارة المؤسسة ومستويات إدارية أخرى

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	86.7 %
لا	4	13.3 %
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم (11) يوضح لنا العلاقة الاتصالية بين إدارة المؤسسة ومستويات إدارية أخرى حيث كانت النسبة المئوية للعمال الذين أجابوا ب نعم 86.7% من مجموع 26 مفردة ،بينما جاءت النسبة المئوية للعمال الذين أجابوا ب لا 13.3% من مجموع 4 أفراد ،ويعود ذلك إلى تلبية حاجات ومتطلبات المؤسسة مع مؤسسات أخرى ،وتبادل المصالح والخبرات ،والاستراتيجيات المتبعة لتحقيق أهداف المنظمة والاستفادة من إطارات مستويات إدارية أخرى.

المحور الثاني: الأهمية للسن ،المستوى التعليمي

تكمن الأهمية لعوامل السن والمستوى التعليمي الدور الفعال في دفع سيرورة العمل والارتقاء للكيان والمنشأة.

الجدول رقم (12) اهمية السن في دفع سيرورة العمل.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.3 %
لا	5	16.7 %
المجموع	30	100%

من خلال الجدول (12) بين لنا ان السن يلعب دورا مهما في إتقان العمل ،حيث نجد ان أعلى نسبة هي الإجابة ب نعم والتي قدرت ب 83.3% من مجموع 25 مفردة ، بينما نجد ان النسبة المئوية للإجابة ب لا والتي تقدر ب 16.7% والتي تقدر ب 5 أفراد وهذا

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي – دراسة حالة-

يرجع الى قدرة العامل على تأدية مهامه سواء كان يبذل جهدا عضليا أو فكريا وكذلك فنشاطه وحيويته ومهارته عند الشباب يختلف عن كبارهم وهذا راجع حسب طبيعة العمل .

اكتساب الخبرات لدى الموظفين:

تعتبر الخبرة المهنية عاملا أساسيا في تنمية وتطوير أهداف المؤسسة وذلك من خلال تفعيل الاتصال للمنظمة.

الجدول رقم (13) اكتساب الخبرات في العمل لدى الموظفين يساهم في رفع مستوى العمل.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	93.3 %
لا	2	6.7 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول (13) بين لنا أن اكتساب الخبرات في العمل لدى الموظفين يساهم في رفع مستوى العمل، حيث نجد أن أعلى نسبة مئوية للإجابة ب نعم والتي تقدر ب 93.3% من مجموع 28 مفردة ، بينما نجد ان نسبة المئوية للإجابة ب لا تقدر ب 6.7% من مجموع فردين ، وهذا يرجع إلى إدراك الموظفين للأخطاء التي وقع فيها بمرور الزمن وتكرر العديد من التجارب ومحاولة تجنب الوقوع فيها مرة أخرى وكذلك احتكاك الموظفين مع بعضهم البعض ومع مؤسسات أخرى وكل هذا يكسب الموظفين تجارب جديدة فتولد الخبرة بمرور الزمن مما يساهم بالضرورة في رفع مستوى العمل في كل مرة .

استخدام البرمجيات يساعد على تطوير الاداء :

ان استخدام التكنولوجيات الحديثة من العوامل التي تساهم في تطوير وتحسين الأداء.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي – دراسة حالة-

الجدول رقم (14) استخدام البرمجيات يساعد على تطوير الأداء.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	--	--
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم 14 يتبين لنا ان استخدام البرمجيات يساعد على تطوير الأداء الوظيفي ،حيث كانت نسبة الاجابة ب نعم 100% من مجموع 30 مفردة ،إي أن كل العمال يقرون بان استخدام البرمجيات يساعد على تطوير الاداء الوظيفي ،وان المنظمة توظف وسائل اتصالية حديثة لتسهيل عملية الاتصال ،وكذلك من خلال اكتساب الوقت والجهد وقلة التكلفة في العمل داخل المؤسسة هذا يمكن من التطوير الدائم.

المشاركة في اتخاذ القرارات:

يزيد في الاهتمام والحماسة في العمل وذلك في ظل المشاركة الجماعية لاتخاذ القرارات.

الجدول رقم (15): المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد في الاهتمام والحماسة في العمل.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول (15)يبين لنا ان المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد اهتمام والحماسة في العمل ،حيث نجد ان أعلى نسبة تكرار مئوية هي الإجابة بـ 'نعم' والتي قدرت بـ 90% من مجموع 27 مفردة بينما نجد ان النسبة المئوية للإجابة بـ 'لا' والتي قدرت بـ 10% من مجموع 3 أفراد ، وهذا يرجع إلى إحساس العمال وشعورهم بالانتماء للمنظمة والمسؤولية اتجاهها كما تتيح لهم الفرصة لطرح أفكارهم وأرائهم ووجهات نظرهم حول

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي - دراسة حالة-

بعض القضايا بالإضافة إلى أنها توطد علاقة العمال بالمرؤوس مما ينتج عنه الولاء التنظيمي الذي يزيد في اهتمام والحماسة في العمل، وشعور العمال بان المنظمة هي جزء منهم، وان حدوث أي أضرار في المؤسسة يعود عليهم بالسوء.

جودة الأداء والمسؤولية:

تعتبر جودة الأداء والمسؤولية عاملان أساسيان في توطيد علاقات العمل وإسهامات الاتصال.

الجدول رقم (16) جودة الأداء دليل تحمل المسؤولية في العمل.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	86.7%
لا	04	13.3%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول (16) يبين لنا جودة الأداء دليل تحمل مسؤولية العمل، حيث نجد أن أعلى نسبة هي الإجابة بـ "نعم" والتي قدرت بـ 86.7% من مجموع 26 مفردة، بينما نجد أن نسبة المئوية للإجابة بـ "لا" والتي قدرت بـ 13.3% من مجموع الأفراد، وهذا يرجع إلى الكفاءة في العمل باستخدام الأمثل للموارد المتاحة وكذلك لوجود إتقان في العمل، وهذا دليل على اهتمام العامل بكل صغيرة وكبيرة تتعلق بالعمل داخل الإدارة من معلومات وتقرير وملاحظات وتعاملات داخل الإدارة وخارجها، وان كل خطوة من الخطوات التي يقوم بها العمال تقوم على أساس التخطيط والتدبير في الإدارة والالتزام بكل مهام توكل إليهم من طرف رب العمل.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي – دراسة حالة-

المحور الثالث : العلاقة بين نمط الاتصال السائد في المؤسسة وتطوير الأداء الوظيفي

تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي:

للاتصال التأثير الكامل على أداء العاملين على مختلف اصنافهم.

الجدول رقم (17) تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	73.3 %
لا	08	26.7%
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (17) يبين لنا ان الاتصال يؤثر على الأداء الوظيفي ،حيث نجد ان أعلى نسبة هي الإجابة بـ 'نعم' والتي قدرت بـ73.3 % من مجموع 22 مفردة ،بينما نجد ان نسبة الإجابة بـ 'لا' والتي قدرت بـ 26.7 % من مجموع 08 أفراد ، ويرجع ذلك الى ان الاتصال يمثل حلقة تواصل بين العمال الذي يمكنهم بالقيام بعملية الاداء الوظيفي نهيك ان الاتصال له دور كبير وفعال في فهم سيرورة العمل وإتقانه مما يحسن في الاداء حيث يرتبط الاتصال بتطور المنظمة ورفيها بالأداء الوظيفي للعمال ، ولا يمكن تحقيق ذلك الا بوجود عملية اتصالية تكون داخل المؤسسة.

الاتصال والإدارة:

لتوافق الاتصال مع مهام وأداء عمال الإدارة يتطلب تفعيل مستويات الإتصال.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي – دراسة حالة-

الجدول رقم (18) : توافق الاتصال مع طبيعة ومهام عمال الإدارة.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	76.7 %
لا	07	23.3%
المجموع	30	%100

من خلال الجدول رقم (18) الذي يبين لنا توافق الاتصال في الإدارة مع طبيعة ومهام عمل الإدارة ،حيث نجد أن نسبة الإجابة بـ نعم تقدر بـ 76.7% من مجموع 23 مفردة بينما نجد نسبة الإجابة بـ 'لا' والتي قدرت بـ 23.3% من مجموع 7 أفراد ويرجع ذلك إلى التنوع في عملية الاتصال بمستوياته الثلاث ، يمثله الاتصال الصاعد والذي يحدث اعلي مرتبة في السلم التنظيمي إلى اقل مرتبة ، والاتصال الأفقي فيكون بين العمال من نفس المرتبة الوظيفية.

الاتصالات الإدارية و تحسينها على الأداء الوظيفي:

ككل إدارة تتطلب تحسين الأداء الوظيفي عن طريق تحسين نمط الاتصال الداخلي.

الجدول رقم(19) : تشجيع الاتصالات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.3 %
لا	05	16.7%
المجموع	30	%100

من خلال الجدول (19) يبين لنا ان الاتصالات الادارية تشجع على تحسين الاداء الوظيفي حيث كانت نسبة الاجابة بـ 'نعم' والتي قدرت بـ 83.3% من مجموع 25 مفردة ،بينما نجد النسبة المئوية للإجابة بـ 'لا' والتي قدرت بـ 16.7% من مجموع 05 أفراد وهذا يرجع إلى أن الاتصال هو الذي يوضح مهام وأدوار التي يقوم بها العمال ، وكذلك

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي – دراسة حالة-

لان الاتصال محرك لنشاط وحيوية وحركية جيدة لأعمال المنظمة ،فهو وسيلة لتوجيه العمال وترشيدهم بهدف تحسين الاداء .

سياسة الباب المفتوح في الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي.

ان تبادل المعلومات والآراء والأفكار وطرح الانشغالات هي بذاتها السياسة في الاتصال للباب المفتوح.

الجدول رقم(20): سياسة الباب المفتوح في الاتصال داخل المنظمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70 %
لا	09	30%
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (20) يبين لنا سياسة الباب المفتوح في الاتصال داخل المنظمة يساعد على تطوير الاداء الوظيفي ، حيث كانت نسبة الاجابة ب 'نعم' والتي قدرت ب 70% من مجموع 21 مفردة، وبينما نجد النسبة المئوية للإجابة ب 'لا' والتي قدرت ب 30% من مجموع 09 أفراد وهذا يعود الى انه يوجد اتصالات صاعدة ،حيث يقوم العمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار وطرح انشغالاتهم مع الرئيس ،وكذلك وجود اتصالات النازلة من طرف الرئيس إلى المرؤوسين بتقديم المعلومات والأوامر والسماح للعمال بتبادل أطراف الكلام داخل المنظمة والتي تساعد على تطوير الاداء الوظيفي.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي – دراسة حالة-

الاقتراحات والالتقان في العمل:

ان الاهتمام بالاقتراحات حول العمل فاعل أساسي في اتقان العمل.

الجدول رقم(21) : اهتمام الرئيس باقتراحات حول الحرص واتقان العمل

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80 %
لا	06	20%
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (21) يتضح لنا اهتمام الرئيس باقتراحات حول العمل يزيد من الحرص على إتقان العمل حيث نجد ان نسبة الاجابة بـ 'نعم' والتي قدرت بـ 80% من مجموع 24 مفردة، وبينما نجد النسبة المئوية للإجابة بـ 'لا' والتي قدرت بـ 20% من مجموع 06 أفراد وهذا يرجع إلى أن الرئيس يتبع سياسة الباب المفتوح ويرحب بالاتصالات الصاعدة من العمال إليه، وهذا يؤكد حرص واهتمام الرئيس على تطوير الاداء إلى الأفضل.

ملاحظات العمال وأداء الموظفين:

ان مسألة قبول ورفض الملاحظات أمر راجع الى الرئيس في تقييم أداء الموظفين.

الجدول رقم(22) : رفض الرئيس لملاحظات العمال وأداء الموظفين.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	46.7 %
لا	16	53.3%
المجموع	30	% 100

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي - دراسة حالة-

من خلال الجدول (22) : يوضح رفض الرئيس لملاحظات العمال تجعل الموظفين اقل اهتمام بالأداء، حيث نجد النسبة المئوية للإجابة بـ 'لا' والتي قدرت بـ 53.3% من مجموع 16 مفردة بينما نجد ان نسبة الاجابة بـ 'نعم' والتي قدرت بـ 46.7% من مجموع 14 مفردة، وهذا يرجع إلى حرص العمال على استمرارية مؤسستهم وبقائها لأنها تعتبر المصدر الرئيسي في الدخل الفردي للعمال ،فهي ضرورة تحتم عليهم الاهتمام بالأداء الوظيفي ، وكذلك إن أكثر التغيرات التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة تكون ضد رفض الرئيس لملاحظات العمال.

طريقة اتصال الرئيس وتأثيرها على الاداء:

ان طريقة الاتصال التي يتعامل بها الرئيس تؤثر مباشرة على الاداء الوظيفي لدى مرؤوسيه.

الجدول رقم(23) : طريقة الاتصال التي يتعامل بها الرئيس وتأثيرها على الاداء الوظيفي.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80 %
لا	06	20%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول (23) يتبين لنا ان طريقة الاتصال التي يتعامل بها الرئيس تؤثر على الاداء الوظيفي، حيث نجد أن اكبر نسبة مئوية للعمال أجابوا بـ 'نعم' والتي قدرت بـ 80% من مجموع 24 مفردة ،بينما نجد النسبة المئوية للعمال الذين أجابوا بـ 'لا' والتي قدرت بـ 20% من مجموع 06 أفراد ، وهذا يرجع إلى أن الاتصال الرسمي الموجود في المؤسسة يهدف إلى إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر للعمال وكذلك توضيح التغييرات والتجديدات والانجازات ،واتخاذ القرارات ،وتوطيد الثقة بين الرئيس والمرؤوس والتي تؤثر على الاداء الوظيفي ،فالاتصالات الناتجة عن طريق الاجتماعات

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي – دراسة حالة-

والتقارير والشكاوي والنشرات الدورية تساعد على تحسين الاداء للعمال تحت إشراف الرئيس فالاتصال الشفوي أو الاتصال الشخصي مثلا يفتح المجال لمناقشة وتفهم الرسالة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤثر إيجابا على الاداء الوظيفي .

المطلب الثالث: الاستنتاج العام

من خلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة وملاحظتنا لمجريات العمل فيها ومقابلتنا لبعض عمال المؤسسة وبعد جمع وتبويب بيانات الاستبيان وتحليلها وتفسيرها وتقييمنا لها توصلنا للنتائج التالية:

- 1- يلعب السن دورا مهما في إتقان العمل من خلال قدرة العامل على تأدية مهامه وانجازها على أكمل وجه وخاصة عند فئة الشباب
- 2- الفئة الشبانية هي اكبر نسبة موجودة في المؤسسة..
- 3- غالبية العمال مكتسبين خبرة في العمل، لان معظمهم حاملي مستوى جامعي، مما يزيد في كفاءتهم المهنية.
- 4- الاقدمية في الوظيفة للعمال ترفع من إنتاجية العمل.
- 5- وجود عملية اتصالية داخل المؤسسة بنسبة عالية قدرت ب 90% لتحقيق أهداف المنظمة وفهم سيرورة العمل.
- 6- استخدام تقنيات الاتصال تساهم في تحسين الاداء الوظيفي.
- 7- فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، الاتصال النازل من الرئيس إلى المرؤوس والاتصال الصاعد من العمال إلى الرئيس، والاتصال الأفقي بين العمال فيما بينهم تؤثر على أدائهم الوظيفي.
- 8- وجود علاقة حسنة بين الموظفين دليل على تبادل اتصال بينهم.
- 9- وجود وسائل اتصالية في المؤسسة من إعلانات واجتماعات تعمل على تحسين الاداء.
- 10- الكفاءة المهنية تساهم في إنتاجية العمل من خلال خبرة وتجارب الميدانية للموظفين في مجال عملهم.

11- تقوم المؤسسة بعلاقات اتصالية مع مؤسسا أخرى بغرض ترقية الاداء والرفع من مستوى العمل.

12- الاتصالات التنظيمية تشجع على تحسين الاداء الوظيفي.

13- سياسة الباب المفتوح داخل المنظمة التي يتصل فيها العمال بالرئيس بتبادل المعلومات والأفكار والآراء تساعد على تطوير الاداء الوظيفي .

14- رفض الرئيس لملاحظات العمل لا تجعل العمال يقللون الاهتمام بأدائهم.

15- استخدام البرمجيات الحديثة من أجهزة كومبيوتر ووسائل اتصالية وغيرها تساعد على تطوير الاداء الوظيفي، حيث اكد العمال على استعمالها بنسبة 100%.

ومنه نستنتج نتائج الفرضيات وهي

01- نوع الاتصال السائد في المؤسسة، هو الاتصال الصاعد، الاتصال النازل،الاتصال الأفقي.

02- توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد في المؤسسة وتطوير الاداء الوظيفي.

03- المتغيرات التالية (السن، الاقدمية، المستوى التعليمي) لها تأثير على تحسين الاداء الوظيفي للعمال بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

ج. ا. هـ.

خاتمة:

إن تطور الاتصال وانتشاره داخل المؤسسات كان استجابة لحتمية التطور التكنولوجي ومسايرة العصر الحديث ليصبح المحرك الأساسي في نشاطاتها واستمراريتها بعد أن كان مجمدا من طرف النظرية الكلاسيكية التي همشته كأداة في تنظيم وتسيير المؤسسات، فكانت تعتبر الإنسان مجرد آلة بدون أية مشاعر أو أحاسيس تؤخذ بعين الاعتبار مما أدى إلى ظهور بعض السلبيات كاللامبالاة والعدوانية تجاه المؤسسة وأهدافها حيث أن الفرد من وجهة نظرها ليس مأجورا لكي يفكر ويشارك بل لينتج فقط.

وبما أن هذا التوجه الذي كان سائدا لم يأتي بنتائج مثمرة سواء على مستوى المؤسسة أو الفرد العامل، ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية وغيرها من النظريات المنادية بضرورة قلب المعادلة وإدخال تغييرات من شأنها الحفاظ على سير المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك بالتركيز على متغير مهم وفعال هو العامل البشري بكل جوانبه المادية والاجتماعية والنفسية.

ومنه بدا من الضروري الاهتمام بالاتصال للمؤسسة مهما كان نوعها ضمانا لاستقرارها وتحسينا لإنتاجها وإشراك العمال وتحسينهم بالانتماء لها، وإن كان هذا الاتصال والاهتمام به قد مس كافة المؤسسات الأجنبية والدول المتطورة وترجع على عروشه ليصبح القلب النابض لها، فإن المؤسسات الجزائرية لم تول لهذا العنصر الفعال أهمية بالغة إلا في السنوات الأخيرة، حيث أن نسبة هذه الأهمية تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى حسب نوعية وطبيعة نشاطها.

فمن خلال قيامنا ببحثنا في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر باعتبارها واحدة من المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الاقتصادي واستعانتنا بالملاحظة الميدانية ومختلف المقابلات مع المدير وبعض الموظفين خلصت إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى فهو ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبني عليها القرارات وعند اتخاذ القرارات يصبح من الواجب توصيلها مصحوبة

خاتمة

بالتوضيح والشرح الكافي للمختصين والذين يهمهم التعرف عليها لأن الاتصالات واتخاذ القرار يشكلان جانبين هامين من جوانب هذه العملية.

وباعتبار المعلومة تقتضي ضمان الاتصال فبدون اتصال يصبح لا فائدة من المعلومة والعكس فلا يقوم الاتصال إلا بوجود المعلومة فهما متكاملان ويمكن الاتصال الداخلي في إطار هذه العملية من نقل المعلومات والبيانات والتوجيهات والقرارات ومختلف المشاكل والاقتراحات باستمرار عن طريق تجميعها ونقلها في جميع الاتجاهات وداخل الهيكل التنظيمي.

ففي ظل الحوار بين كل من الرؤساء والمرؤوسين، لا مجال للحديث عن أي نوع من السلبيات والتصرفات غير الإنسانية بل سيكون الجو ملائماً لظهور مجموعة من الأحاسيس والمشاعر القائمة على الاحترام والتقدير والشعور بالمسؤولية التي تنعكس بالإيجاب على المردودية الحسنة للمنظمة لتحسين المستوى وتحافظ على كيانها المادي والمعنوي.

وفي الأخير يتضح لنا أنه متى اتجهنا إلى تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين بروح الفريق الواحد وخلق جو ودي بين العاملين والمدير والمشرفين، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال به وتعزيز فرص تحقيق أهدافه.

قائمة المصادر والمراجع.

1- الكتب

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، (2000)
2. احمد محمد المصري: الإدارة الحديثة (الاتصالات- المعلومات- القرارات) ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2008.
- 3.
4. بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية، 2008.
5. جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
6. جيهان أحمد رشتى، نظم الاتصال والإعلام في الدول النامية دار الفكر العربي، القاهرة، 1995.
7. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2 ، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2001 .
8. خضير كاظم حمود ، خليل محمد حسن الشماخ: نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن، ط2 ، 2005.
9. خيرى خليل الجمبلي : الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998.
10. ديجريت، السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة عبد الحميد ومحمد إسماعيل، (القاهرة : دار النهضة للطباعة والنشر، 1974)،
11. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ،
12. زكي حنوش : الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الجزائر، 1981.
13. زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال ، دار الدجلة ، الأردن ، 2008 .

قائمة المصادر والمراجع

14. شعبان فرج.الاتصالات الإدارية. دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
15. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ،2007.
16. عادل جودت و اخرون،الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الإقتصادية،دار الفكر، 1972.
17. عبد الرحمان زيدي،مناهج المؤسسة الإقتصادية،دار العلا،القاهرة،2003.
18. عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
19. عدلي علي أبو طاحون، في النظريات الاجتماعية المعاصرة، ط1،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،مصر،بدون سنة نشر.
20. العربي دخموش،اقتصاد المؤسسة،المنشورات الجامعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
21. عزي عبد الرحمن: "عالم الاتصال"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
22. عمر صخري : اقتصاد المؤسسة، ط3 ،ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
23. عمرو وصفي عقيلي : الإدارة المعاصرة (التخطيط – التنظيم – الرقابة) ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ،2007.
24. غول فرحات،الوجيز في اقتصاد المؤسسة،دار الخلدونية للنشر والتوزيع،ط1،الجزائر. 2008.
25. فضيل دليو.الإتصال : مفاهيمه نظرياته ووسائله.دار الفجر للنشر والتوزيع.2003
26. محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .

قائمة المصادر والمراجع

27. محمد الصيرفي . الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006 .
28. محمد عبد الفتاح الصيرفي : مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 .
29. محمد محمد عمر الطنوبي- : نظريات الاتصال ، ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ط1، 2011، ص 21.
30. مصطفى حجازي: " الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة " ، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر 2000.
31. مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
32. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال (، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2001) .
33. منال هلال مزاهرة: نظريات الاتصال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، 2012.
34. منى سعيد الحديدي، سلوى إمام علي - الإعلام والمجتمع . المكتبة الإعلامية، الدار المصرية اللبنانية، ط1 2004 .
35. ناجي بن حسين، نظام الإعلام و إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 1997.
36. ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004.
37. ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، موقعها في الاقتصاد، الوظائف، وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998،
38. نجوى فوال: القائمون بالاتصال، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، 1992.

39. يس عامر. الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. دار المريخ، الرياض، 1986،

الكتب باللغة الفرنسية

1. Dominique Beau et S.Daudel stratégique d'entreprise (paris : 1912) p 10-11
2. Gilles Amado, André guittet, la dynamique des communications dans les groupes, Paris, 1975.
3. Jean, marc, Décaudin : La communication Marketing, Concepts Techniques Stratégies, 2^{ème} édition, Economica ,Paris, 1999.
4. Lasary, Economic de L'entreprise r,, sans maison d'édition, Alge 2001,
5. Lasary, management,tout sur le,Alger,d'édition,sans maison2006.
6. Le petit Larousse illustré, (Larousse, paris, 2001), p 239.
7. Pierre Gregory. Jean Marclilin; marketing publicité (Bardanne ; sept; 1994).

2- المراسيم والقوانين:

1. المادة 4 من المرسوم الرئاسي رقم 04 - 13 مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق 22 يناير سنة 2004، يتعلق بجهاز القرض المصغر
2. مرسوم تنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق لـ: 22 جانفي 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و تحديد قانونها الأساسي .
3. المرسوم التنفيذي رقم 04 - 15 مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق 22 يناير سنة 2004
4. مرسوم تنفيذي رقم 134-11 مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 22 مارس سنة 2011.

3- المجلات والدوريات:

1. جمعة خير الدين . دور الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في تمويل المشاريع الصغيرة- دراسة تطبيقية على المشاريع النسائية في ولاية بسكرة- مجلة العلوم الانسانية 2016.
2. طويطي مصطفى .وزاني ليدية . تجربة التمويل الأصغر في الجزائر "دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر .مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ،ع 04، ر01، ص103، .2018.
3. يوسف رشيد، بن حارة حياة. دور الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في تمويل المشاريع الصغيرة- منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير:جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان- مجلة الاقتصاد والمناجمنت.2012.

4- المذكرات والاطروحات:

باللغة العربية

1. بوعطيط جلال الدين. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على العمال المنفذين مؤسسة سونا لغاز –عناية.رسالة ماجستير.جامعة منتوري محمود-قسنطينة.2009
2. سهام موسي. مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.اطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير.جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014
3. صبرينة رماش ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، ط 2008-2009.
4. صبرينة رماش. الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة سونا لغاز) في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية لسنة 2008-2009-رسالة
5. محمد قرشي ، التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادي من منظور بطاقة الاداء المتوازن ، بسكرة،د.ن 2014.
6. مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الإجماع ، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية.جامعة منتوري قسنطينة.2009.
7. عمار بن زليخة، واقع الإتصال المؤسساتي في الجامعة الجزائرية ، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، جامعة باتنة،2000- 2001.

باللغة الفرنسية

- Omar Benbekhti, Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel ,office des Publications universitaires, Alger, 1986

5- الوبيوغرافية:

1. www.angem.dz/ar/article/contexte-de-creation.
2. www.angem.dz/ar/article/fgmmc/.
3. www.angem.dz/ar/article/les-conditions-d-eligibilite-au-micro-credit/.
4. www.angem.dz/ar/article/organigramme-de-l-angem
5. www.facebook.com/search/top/?q=angem%20laghouat&epa=SEARCH_BOX
6. [/www.google.com/imgres?imgurl](http://www.google.com/imgres?imgurl).

مذہب زہد

ملاحق

الملحق رقم (1) :

الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي-بالأغواط

قسم علوم الإعلام والاتصال

السلام عليكم أختي الفاضلة أخي الفاضل

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال فرع اتصال وعلاقات عامة يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يهدف إلى معالجة موضوع

الأساليب الاتصالية لدى المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير
القرض المصغر الاغواط

نرجو منكم قراءة هذه الأسئلة بشكل جيد ودقيق والإجابة على الأسئلة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

ونحيطكم بما أن إجاباتكم تحظى بالسرية التامة، ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي
البيانات الشخصية:

السن: من 20 إلى 35 ومن 35 سنة فما فوق

المستوى التعليمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الاقدمية في الوظيفة من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: نوع الاتصال السائد في المؤسسة

01- هل هناك عملية اتصال داخل مؤسستكم؟ نعم لا

02- هل تتصل بالزملاء في القسم الذي تعمل به؟ نعم لا

ملاحق

03- مانوع الاتصال السائد في المؤسسة؟ من الأعلى إلى الأسفل من الأسفل إلى الأعلى

04- ما طبيعة الاتصالات في العمل بين الموظفين؟ جيدة حسنة سيئة

05- ما طبيعة الوسائل الاتصالية في المؤسسة؟ هاتف إعلانات اجتماعات

06- ماهي الطريقة التي تفضلها لإيصال انشغالاتك إلى المسؤول؟ مقابلة شكوى

07- هل توجد علاقة اتصالية بين إدارة المؤسسة ومستويات إدارية أخرى؟ نعم لا

المحور الثاني: السن الاقدمية ، المستوى التعليمي ، لها اثر على الاداء الوظيفي

08- يلعب السن دورا مهما في إتقان العمل؟ نعم لا

09- هل اكتساب الخبرات في الاداء يساهم في رفع مستوى العمل؟ نعم لا

10- استخدام البرمجيات يساعد على تطوير أدائك الوظيفي؟ نعم لا

11- هل المشاركة في اخذ القرارات يزيد من اهتمامك وحماسك في العمل؟ نعم لا

12- جودة الاداء دليل لتحمسك في العمل؟ نعم لا

المحور الثالث: العلاقة بين نمط الاتصال السائد في المؤسسة وتطوير الاداء الوظيفي

13- هل تشعر أن الاتصال يؤثر على أدائك الوظيفي؟ نعم لا

14- هل هناك توافق في الاتصال لإدارتك مع طبيعة ومهام عمل الإدارة؟ نعم لا

15- الاتصالات الإدارية تشجع على تحسبين الاداء الوظيفي؟ نعم لا

16- سياسة الباب المفتوح في الاتصال داخل المنظمة تساعد على تطوير الاداء؟ نعم لا

17- هل اهتمام رئيسك باقتراحاتك حول العمل تجعلك أكثر اهتمام بالعمل؟ نعم لا

18- هل رفض رئيسك لملاحظاتك حول العمل تجعلك اقل اهتماما بأداء العمل؟ نعم لا

19- هل طريقة الاتصال التي يعمل بها رئيسك تؤثر على أداء عملك؟ نعم لا