

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

أثر الاتصال التنظيمي على كفاءة المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة
الكهرومنزلية ENIEM - تيزي وزو-

2015-2010

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: سياسات عامة وإدارة محلية

إهداء:
أ- لعرابي كريمة

إعداد الطالبين:
توات لامية
مصار أمال

لجنة المناقشة:

- أ- د حمدي نجية، رئيسا (ة)
أ- كحلي فلة، ممتحنا (ة)
أ- لعرابي كريمة، مشرفا و مقرا (ة)

السنة الجامعة: 2015-2016

شكر وعرفان

نشكر الله تعالى ونحمده على نعمته وتوفيقه لنا على إتمام هذه

المذكرة

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في مسارنا هذا حتى لو كان

ذلك بكلمات تدعمنا.

كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة المشرفة لعرابي كريمة، لتفضلنا بقبول

الإشراف على هذه المذكرة، وعلى كل ما

قدمته لنا من نصح

كما نتقدم بخالص الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.

الشكر موصول إلى كل العمال والموظفين الذين قدموا لنا يد العون

على مستوى المؤسسة

الوطنية لصناعة الأقمشة الكمر ومنزلية.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

من ربّتي وأنارت دربي وأمانتي بالصلوات والدعوات إلى
أغلي إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة الغالية العزيزة أمي.

إلى من عمل بك وجهد في سبيلي وعلمني معني الكفاح
وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي وطال في
عمره.

إلى كل عائلتي حار وأيت عمارة.

إلى كل الصديقات دليّة ووردية وسعدية وديمية.

وإلى كل من ساندني ووقف بجانبني.

"أمال"

الإهداء

إلى منبع الأمان التي علمتني الصبر على
المصائب..... أمي الحنونة.

إلى أبي العزيز الذي لم يبخل يوماً بنصائحه، والذي علمني
المثابرة أطال الله عمرهما.

إلى أختي العزيزة حنان والأخوين محرز
وما سديسما..... حفظهم الله.

إلى كل الأقارب والأحباب خاصة عمتي وخالتي التي أعتبرهما
مثلي الأعلى.

إلى كل من عائلة توارث، جليل.

إلى كل الأصدقاء والصديقات.

إلى كل من يعرفني، ومن ساعدني من قريب أو من بعيد
في إتمام هذا العمل.

" لامية "

مقدمة

مقدمة

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية وحضارية ملازمة لحياة الإنسان لكونه يسعى للتواصل مع الآخرين، ولضمان الاستمرار والبقاء والعيش في تفاهم. فهو عملية ديناميكية تهتم بنقل واستقبال المعلومات إما من فرد لآخر أو من جماعة إلى أخرى.

وقد ساهم التطور الكبير في وسائل الاتصال إلى سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم و فك الحدود والحواجز بسبب التنوع المتواصل لوسائل الإعلام والاتصال مما زاد من دقة وفعالية الرسائل الاتصالية واختصار الجهد والمال. فالاتصال عنصر مهم في مختلف جوانب الحياة بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة.

لا يمكن تصور تنظيم إداري دون وجود أي شكل من أشكال الاتصالات التي تقوم بنقل المعلومات بين مختلف الموظفين سواء كان رئيسا أو مرؤوسا داخل المؤسسة أو خارجها .

فالالاتصال التنظيمي عبارة عن عملية ديناميكية تفاعلية تساهم في تماسك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة كما يساهم في ربط المؤسسة بجمهورها الخارجي وأي خلل في نظام الاتصالات التنظيمية سيحدث تعطيلًا أو تأخيرًا في سيرورة عملها فقرارات وأهداف وتوجهات المؤسسة وخططها مرتبطة ارتباطًا جوهريًا بالعملية الاتصالية.

لذا يجب على المديرين النظر إلى الاتصالات بشكل جدي بكونها تخطت المرحلة البدائية التي يرونا فيها الاتصالات مجرد إيصال الأوامر من أعلى الهرم إلى أسفله، بل يجب أن يكون هناك تبادل البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات بهدف تحقيق السيولة المعلوماتية في المجال الداخلي أما إذا نظرنا إلى الاتصالات الخارجية فهي محور تحقيق التوازن والتكامل لإحداث التنسيق بين مختلف التبادلات مع البيئة الخارجية لتجنب الصراعات ولتمكين المؤسسة من تشخيص ومتابعة وضعية السوق للتصدي لمختلف التغيرات ومواكبتها لضمان بقائها.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على الاتصال التنظيمي ومختلف عناصره ووسائله.
2. إعطاء فكرة واضحة عن الاتصالات التنظيمية والدور الذي تلعبه في المؤسسة.
3. التعرف على مدى تأثير الاتصال التنظيمي على فعالية المؤسسة.
4. تشخيص مختلف العراقيل التي تحول لعدم تحقيق الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
5. معرفة الإستراتيجية الاتصالية التي تتبناها المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية في واد عيسى.

أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب أدت لاختيار هذا الموضوع الذي يتجلى في أثر الاتصال التنظيمي على فعالية المؤسسة. فهناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

1- الأسباب الذاتية :

تتمثل المبررات الذاتية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هو:

1. الكشف عن مفهوم الاتصال التنظيمي ومعرفة مدى ارتباط المؤسسة بالاتصال التنظيمي لتحقيق الفعالية.
2. الرغبة في معرفة مختلف أنواع ووسائل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ومدى فعاليتها من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية لولاية تيزي وزو.

2- الأسباب الموضوعية :

من بين الأسباب الموضوعية التي أدت بنا لدراسة هذا الموضوع :

1. معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على كل من عملية المشاركة في صنع القرار وتجسيد الأداء الوظيفي ودوره في تدفق وسيولة المعلومات والدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في عملية الاتصال.
2. التعرف على الدور الذي تلعبه الاتصالات في التأثير على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

3. محاولة التعرف على مختلف الاتصالات المعتمدة فعليا في المؤسسة الجزائرية.
4. لفت انتباه المسؤولين في مجال تسيير المؤسسات لدراسة هذا الموضوع و إعطاء الأهمية لدور الاتصال التنظيمي في استقرار المؤسسة.

أدبيات الدراسة :

تعد الدراسات السابقة من أهم العناصر التي تساعد الباحث في تحصيله المعرفي بشكل صحيح بكونها توفر له المعلومات ومختلف البيانات التي يستفيد منها في مختلف مراحل بحثه ومن بين هذه الدراسات :

الدراسة الأولى

- حنيفة وفاء، "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الوطنية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بور قلة"¹، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة وإبراز مدى مساهمته في تحقيق أهدافها، ومعرفة الإستراتيجية الاتصالية الداخلية المعتمدة من طرف BNA . بينما تتمحور دراستنا حول أثر الاتصال التنظيمي على فعالية المؤسسة الاقتصادية حيث ركزنا على الدور الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية الداخلية والخارجية وإبراز مختلف العراقيل وذلك في إطار الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مؤسسة صناعة الأجهزة الكهرومنزلية ENIEM.

الدراسة الثانية

- بلعويادات حورية ، "استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بقسنطينة"²، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة والأثر الذي تحدثه على مستوى أداء المؤسسة بينما ركزنا على متغيرات أخرى غير التكنولوجيا كالمشاركة في صنع القرارات، الأداء الوظيفي...

¹- وفاء حنيفة ، "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية" ، رسالة ماجستير (جامعة قسنطينة : كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، 2004/2005).

²- حورية بلعويادات ، "استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، رسالة ماجستير(جامعة قسنطينة : كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، 2007/2008).

الدراسة الثالثة

- سليم كفان، "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"¹ تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة بالنسبة للإطارات والمشرفين الذين يمارسون الاتصال بشكل أكبر من غيرهم. أما دراستنا فلم تركز على فئة وظيفية دون كما ركزنا على دور الاتصال في التغلب على التغيير وإبراز دور الاتصال التنظيمي الداخلي والخارجي في المؤسسة.

إشكالية الدراسة :

تعتبر الاتصالات التنظيمية من بين أهم الركائز التي تساعد على تحقيق فعالية المؤسسة لذلك تسعى المؤسسات إلى توفير كل الإمكانيات والوسائل اللازمة من أجل تحقيق أهدافها بكل نجاح وانطلاقا من ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:

**كيف يؤثر الاتصال التنظيمي على كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة ENIEM)
نموذجاً؟**

ولتوضيح هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في :

- ما هو واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية (ENIEM) ؟
وللإجابة عن هذه التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة هذه الفرضيات :

1- كيف يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية (ENIEM)؟

¹- سليم كفان، "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" رسالة ماجستير (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2004/2005).

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية:

يؤثر الاتصال التنظيمي بشكل إيجابي على تحقيق فعالية المؤسسة الاقتصادية.

كما يمكن طرح مجموعة من الفرضيات الفرعية المتمثلة في :

(1) هناك علاقة ايجابية بين الاتصالات التنظيمية ورفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

(2) كلما كان نظام اتصالي و معلوماتي جيد أدى ذلك إلى تفعيل الأداء الوظيفي.

حدود الدراسة :

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا فيما يلي :

الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري للدراسة في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة

الكهرومنزلية في واد عيسي ولاية تيزي وزو - الجزائر - (وحدة الطبخ).

الحدود الزمانية: لقد تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية

سنة 2015، نظرا للتطور الذي عرفته المؤسسة فيما يخص تطور وسائل الاتصال و

زيادة الإنتاجية مقارنة بالسنوات الماضية.

مناهج الدراسة

من أجل دراسة وتحليل موضوع "أثر الاتصال التنظيمي على فعالية المؤسسة" قمنا بإتباع منهجية احتوت

على مجموعة من المناهج والاقتراب وأدوات جمع البيانات المتمثلة في :

1/المناهج

من بين المناهج التي اعتمدت في هذه الدراسة والتي تتلاءم مع طبيعة الموضوع :

1-1 المنهج الوصفي التحليلي :

يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق

جمع المعلومات معنية عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الحقيقية"¹.

¹ - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (بن عكنون : ديوان المطبوعات الجامعية ، ط . 4

، 2007)، ص.139.

وقد تم استخدامه في بحثنا عند وصف وتحليل كل متغيراي الدراسة وتشخيص وضعه في المؤسسة محل الدراسة.

1-2 منهج دراسة الحالة :

يعرف هذا المنهج على أنه "وسيلة لفهم التفاعل الذي يحدث بين العوامل التي تؤدي إلى التغيير والنمو والتطور على مدى فترة من الزمن وهي تتكامل مع عملية خدمة الفرد التي تهدف إلى العلاج اعتمادا على جمع البيانات"¹

اعتمدنا على هذا المنهج في الجانب التطبيقي وقمنا بإسقاطه على المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية بواد عيسي بتيزي وزو من خلال التعمق في دراستها وجمع مختلف البيانات من حيث التعريف بها وتحديد أهدافها وعرض أثر الاتصال التنظيمي على فعالية المؤسسة.

1-3 المنهج الإحصائي :

يعرف الإحصاء "باعتباره أعدادا وأرقاما يمكن أن تلخص إما توزيعات القيم على المتغيرات،إنها شكل من أشكال الاختزال الرياضي"².

تم استخدامه في الدراسة التطبيقية من خلال تقديم بعض الإحصائيات والأرقام التي توضح أثر الاتصال التنظيمي على فعالية المؤسسة في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية.

2/الإقترابات:

من بين الاقترابات التي تم استخدامها في تحليل هذه الدراسة :

2-1 الاقتراب السلوكي :

الذي يعرف على أنه "محاولة للتقرب من الظاهرة السياسية عبر السلوك بالبحث عن تفسير الجوانب الامبريقية للحياة السياسية لجعل الظاهرة أكثر علمية"³

¹ - ملروان عبد المجيد ابراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية (عمان : مؤسسة الوراق ،2006)، ص.134.

² - محمد شلبي ، المنهجية في التحليل السياسي :المفاهيم المناهج الاقترابات والأدوات (الجزائر :دار هومة ، ط. 5. 2007) ، ص. 91.

³ - المرجع نفسه، ص.127.

وتم استعماله في هذه الدراسة لبيان التأثير الايجابي أو السلبي للاتصالات التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة.

2-2 الاقتراب الوظيفي :

هو ذلك المقترب الذي يعتمد في تحليله على الوظيفة التي يؤديها ضمن النظام السياسي ومن خلال الوظيفة التي يؤديها النظام في بيئته الاجتماعية¹. استخدم في النظام السياسي لكن استخدمناه في المؤسسة الاقتصادية.

لقد تم استخدام هذا الاقتراب في إطار دراسة الحالة التي تم إجراؤها على مستوى مؤسسة صناعة الأجهزة الكهرومنزلية، من خلال التعرف على أهم الوظائف التي تحتويها المؤسسة ومعرفة درخة الأداء الوظيفي للعاملين.

2-3 الاقتراب المؤسسي :

هو ذلك الاقتراب الذي يعتمد على اعتبار المؤسسة كوحدة تحليل و انتظام العمليات السياسية ضمن ميكانيزم العمل المؤسسي.² هذا التعريف اعتبر المؤسسة كوحدة تحليل من الجانب السياسي لكن اعتمدنا أثناء القيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأجهزة الكهرومنزلية وذلك بغرض معرفة أثر الاتصال التنظيمي على فعالية المؤسسة ، فالمؤسسة لها بنية داخلية خاصة بها ما يجعلها تتسم بالحركية.

2-4 الاقتراب النسقي :

يعرف الاقتراب النسقي على أنه " مجموعة من العناصر المتفاعلة والمتراطة وظيفيا مع بعضها البعض بشكل منتظم فحدوث تغيير في أحد العناصر المكونة للنظام يؤثر في بقية العناصر."³ اعتمدنا هذا الاقتراب في تحليلنا لمضمون هذه المذكرة لإحداث الانسجام والتكامل بين مختلف العناصر إذ تم وضع موضوعنا في البيئة الداخلية والسلوكية.

¹ - عمار مصباح ، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2008) ، ص. 192.

² - ملحم قرين ، المنهجية و السياسة (بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، 1986) ، ص ص 219-247 .

³ - شلبي ، مرجع سابق ، ص. 87.

2-5 الإقتراب الاتصالي:

هو ذلك الإقتراب الذي يعتمد في دراساته على السلوكيات أو الأفعال التي تتعلق بتبادل المعلومات (الرسائل) فيما بين الفاعلين السياسيين¹.

3/أدوات جمع البيانات

في إطار انجاز هذه الدراسة قمنا بالاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في :

3-1 الملاحظة البسيطة :

هي بصفة عامة عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك أو ظاهرة معينة بصورة دقيقة ثم تحليلها قصد الوصول إلى أفضل النتائج. تم استخدامها في الفصل الثالث وإسقاطها على الدراسة الميدانية من خلال ملاحظة بعض الوقائع مباشرة.

3-2 المقابلة :

يمكن تعريفها "عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث من خلاله تحقيق أهداف الدراسة"². وتم استخدامها في الدراسة الميدانية من خلال المقابلة التي أجريناها مع بع المسؤولين في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية.

3-3 الاستبيان :

و يعرف على أنه "هي أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على أشخاص معينين لملاؤها"³. تم توزيعها على عمال مؤسسة صناعة الأجهزة الكهرومنزلية بهدف معرفة مدى تجسيد الاتصالات التنظيمية فيها.

¹ عادل فتحي ثابت عبد الحافظ ، النظرية السياسية المعاصرة (الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة) ص . 195.

² محمد عبيدات ، محمد أبو النصار ، عقلة مبضين ، منهجية البحث العلمي (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع (2000)، ص.35.

³ ربيحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع (2000) ، ص.82.

تقسيم الدراسة:

تمت الإجابة على الإشكالية المطروحة في خطة احتوت على مقدمة ثلاث فصول و خاتمة. إذ تناولنا في **الفصل الأول**: تم عرض الإطار النظري لكل من الاتصال التنظيمي حيث تناولنا أنواع ووظائف الاتصال التنظيمي وأهم الإسهامات الفكرية في تطوير الاتصال التنظيمي .

أما في **الفصل الثاني**: تطرقنا إلي فعالية العملية الاتصالية وأثرها علي المؤسسة الاقتصادية بحيث تطرقنا إلي الاتصال الداخلي كدعامة لفعالية المؤسسة الاقتصادية بحيث تناولنا دور الاتصال التنظيمي في صنع القرار وأثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي ودوره أيضا في مقاومة التغير وأيضا تم عرض أهمية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية من خلال اعتبار الاتصال الخارجي كآلية لتعريف بالمؤسسة الاقتصادية ودوره أيضا في العملية التسويقية. كما تطرقنا إلي إبراز أثر التقنيات الحديثة (تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية) ودورها في تفعيل الاتصال التنظيمي.

أما في **الفصل الثالث**: خصص للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها علي مستوي المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية **ENIEM** بواد عيسي_ تيزي وزو _ لإبراز أثر الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية. إذ تم تقديم عام عن المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية، بعدها تم التطرق إلى مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي وتقديم وحدة الطبخ ومهامه.

أما في الشق الثاني تم التطرق إلى واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية.

وفي الأخير تم عرض مراحل الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

وفي **الخاتمة** تم رصد مختلف النتائج المتوصل إليها في نهاية الدراسة.

مفاهيم الدراسة :

التكنولوجيا: هي مجموعة من النظم والقواعد التطبيقية وأساليب العمل التي تستقر لتطبيق المعطيات المستخدمة للبحوث والدراسات مبتكرة في مجال الإنتاج والخدمات.
عرفها "سمير عبده": بأنها الأدوات و الوسائل التي تستخدم لأغراض علمية تطبيقية والتي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته وتلبية تلك الحاجيات التي تظهر في إطار ظروفه الاجتماعية ومرحلته التاريخية.¹

المعلومات : مجموعة من المعطيات المنظمة بهدف إصدار أو إيصال رسالة غالباً ما تكون في شكل ملموس أو هي طريقة تنظيم هذه المعطيات تكون طبق رغبة المستقبل لها، فالمعلومة إذا نظرة جديدة اتجاه الأحداث والأشياء الملموسة والغير الملموسة.²
الأداء الوظيفي : هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.³

الرضا الوظيفي: عرفه "جون لوك" الحالة العاطفية الانفعالية الايجابية أو السارة التي تنشأ عن طبيعة العمل وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل.⁴

صنع القرار: عرفه Nigro: بأنه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.⁵
الإدارة الالكترونية: هي الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية البدوية إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام امثل للوقت و المال و الجهد.⁶

1- خالد منصر ، علاقة استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة باغتراب الشباب الجامعي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (جامعة باتنة : قسم العلوم الإنسانية ، 2011 / 2012) ، ص. 38.

2- سليم ابراهيم الحسنة ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية (الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، د.ط، 1998)، ص.38.

3- عاشور احمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، د.ط 2005) ، ص.26.

4- خيضر كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي، الغام الشهابي ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة (عمان: اثناء للنشر و التوزيع ، 2009) ، ص.117.

5- نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق (عمان :دار الثقافة الجامعية الأردنية ، د.ط 1998) ص.78.

6- كلثم محمد العبسي ،متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (الجامعة الافتراضية الدولية ،2008)، ص.8.

الكفاءة: الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل.¹

الفعالية: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات.²

¹ - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الدار الجامعة الإسكندرية، 2006) ص.224.

² - نجاه قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم"، مذكرة ماجستير (جامعة بسكرة: قسم علم الاجتماع، ص. 49).

الفصل الأول

الإطار النظري للاتصال التنظيمي

تمهيد :

يعد الاتصال أحد المواضيع المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك التنظيمي يخلو من الحديث عن الاتصال هو عنصرا أساسيا ومشاركا في جميع العمليات الإدارية بهدف تبادل المعلومات والأفكار والحقائق وزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية.

وقد عرفت عملية "الاتصال التنظيمي" وقنواته تطورا كبيرا عبر الزمن كما ساهم في تطورها كل الأبحاث التابعة له خاصة في مجال الإعلام والاتصال، حيث لا يمكن لأية مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالية فعالة فهو أساس العلاقات المهنية بكونه يقوم على نقل المعلومات بين الرؤساء و المرؤوسين والمتعاملين الخارجيين مع المؤسسة.

فالالاتصالات التنظيمية أساسية في المؤسسة مهما كان حجمها، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الفرعية للمؤسسة ، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجيهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات، إذ تقوم العمليات الإدارية على تبادل المعلومات والبيانات ومن ناحية أخرى المدير كقائد في عمله يحتاج إلى المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة وفهم العاملين وتوجيه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية فكل هذا يحتاج إلى الاتصال باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها.

و في هذا الفصل سيتم التطرق إلى النقاط التالية:

- الاتصال التنظيمي: مفهومه، أهميته وأنواعه، معوقاته.
- إسهامات الفكر الإداري في تطوير الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي: مفهومه، أهميته وأنواعه، معوقاته.

تعتبر الاتصالات التنظيمية من الضروريات لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعتبر أساس العملية الإدارية وتحقيق التجانس والانسجام بين مختلف العاملين فيما بينهم بغية نشر المعلومات والأفكار والحقائق.

المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته.

قبل التطرق إلى مفهوم الاتصال التنظيمي لابد من وقفة قصيرة عند مصطلح "الاتصال" لغة واصطلاحاً.

(1) - مفهوم الاتصال :

1-1-الاتصال لغة:

كلمة اتصال باللغة الانجليزية "communication" مشتقة من الكلمة اللاتينية communise بمعنى المشاركة و جعل الشيء عاماً و مشتركاً.

ونجد لفظ الاتصال في القواميس معناه الصلة وبلوغ الغاية وبمعنى إشباع. وبالتالي فإن الاتصال عملية تتضمن المشاركة أو التفاهم حول شئ أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو فعل ما.

كما عرف "قاموس مختار الحجاج" الاتصال بأنه "وصل الشيء بالشيء وصلًا. بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف ما وغرض معين.¹

¹ -مي العبد الله، نظريات الاتصال (لبنان: دار النهضة العربية، د.ط، 2006)، ص.23.

1-2-الاتصال اصطلاحاً:

هناك العديد من التعاريف قدمت للاتصال وهي :

عرّفه وضاح زيتوني في معجمه السياسي الاتصال أنه "عملية اجتماعية تشكل أحد المكونات الأساسية للجماعة ويمكن القول بأنه لا يمكن تصور جماعة ما دون اتصال"¹

- هو عملية اجتماعية تهدف إلى حصول الفرد والجماعة على المعلومات. وفي نفس الوقت إيصال آرائه وأفكاره وتجاربه إلى الآخرين بما يكفل خلق عملية تفاعلية اجتماعية ثنائية الطرف في جميع الأحوال.

ويعرفه مايكل ويسترن بأنه "نقل المعاني و تبادلها بأسلوب يفهم أطراف الاتصال ويتصرفون

وفقه بشكل سليم".²

هذا التعريف يشير إلى العملية الاتصالية المبنية على نقل المعلومات بأسلوب واضح حتى تكون الاستجابة جيدة من طرف المستقبل كما ركز علي طرفي الاتصال وكيفية نقل الرسالة.

كما عرفه بشير العلاق أنه "أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة بغرض الإبداع أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً".³

يبين لنا هذا التعريف أن عملية الاتصال هي عملية تبادل المعلومات بين الأشخاص إمّا فرد أو جماعة من أجل تحقيق الأهداف.

¹-زيتون وضاح، المعجم السياسي(عمان:دار أسامة للنشر والتوزيع،د.ط،2007)،ص.52.

²- حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة (القاهرة: دار المصرية، د.ط، 1998)،ص.5.

³- بشير العلاق ، نظريات الاتصال مدخل متكامل (الأردن :دار البارودي للنشر والتوزيع ، د.ط،2010)،ص.13.

التنظيم:

يستخدم مفهوم التنظيم في العديد من المجالات وحتى في الحياة العامة أيضا.

يرى "محمد عبد الوهاب" أن التنظيم تعني شيئين : وظيفة وشكل فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم، حتى يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق أهداف محددة وتكون معروفة للجميع، أما الثاني أو هيكل التنظيم فالمقصود به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.¹

ويمكن أن نستخلص أن التنظيمات بطبيعتها تحتوي في معانيها على الهياكل والنشاطات الموجهة نحو تحقيق أهداف مشتركة

¹ -بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي (الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية ، ط.2، 2006) ، ص.14

(2) - تعريف الاتصال التنظيمي:

فقد تعددت تعارف الاتصال التنظيمي واختلفت باختلاف التخصصات العلمية والمدارس إلا أن أغلبها اتفق علي أنه ذلك النوع من الاتصالات المرتبطة بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم.

يعرف كل من ريدينج (Redding) وسمبورن (Samborn) الاتصال التنظيمي "بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة و معقدة".

أما محمد منير حجاب عرف الاتصال التنظيمي أنه "العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي".¹

ركز هذا التعريف على الاتصال التنظيمي أنه تلك العملية التي تتدفق فيها المعلومات علي شكل حقائق في مختلف اتجاهات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة (أنواع الاتصالات).

فيما عرفه خضير كاظم محمود في كتابه الموسع "مبادئ إدارة الأعمال" على أنه "وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق الهدف المستهدف للمنظمة".²

هذا التعريف يبين لنا أن عملية الاتصال عملية اجتماعية مبنية على المعلومات ووسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمة عبر وسيلة ما.

التعريف الإجرائي :

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة أو المنظمة ويهدف إلى نقل المعلومات والبيانات التي قد تكون مكتوبة أو شفوية بهدف تحسين العلاقات الاجتماعية بين العمال أو لتحسين ظروف العمل وهذا الاتصال التنظيمي قد يأخذ شكلا رسميا قانونيا أو غير قانوني.

¹-محمد منير حجاب، وسائل الاتصال:نشأتها وتطورها (القاهرة:دار الفجر للنشر والتوزيع،د.ط)، ص.35.

²-خضير كاظم محمود، مبادئ إدارة الأعمال (عمان :دار إثراء للطباعة والنشر والتوزيع،د.ط،2008)،ص.348.

الاتصال التنظيمي يستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات بين فرد لآخر كما يتضح من تحليل هذه التعريفات، أن عملية الاتصال التنظيمي مبنية على 6 عناصر أساسية وهي :

المرسل: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال قد يكون الرئيس الإداري أو العامل.

المرسل إليه(المستقبل): هو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال احد حواسه المختلفة ثم يقوم بتفسير الرموز وإدراك معانيها قد يكون العامل أو الإدارة.

الرسالة: هي المعلومات التي يرغب إيصالها إلى المستقبل يمكن أن تكون علي شكل تقارير أو أوامر أو شكاوي .

قناة الاتصال : هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة بين المرسل والمرسل إليه قد تكون لوحة الإعلانات أو الهاتف.

التغذية العكسية: وهو رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال في هذه الحالة إما الاستجابة للمطالب أو جهلها.

الهدف من الاتصال: الغاية من العملية الاتصالية.¹

¹- حجاب، مرجع سابق، ص ص 36، 35

أهمية الاتصالات التنظيمية:

يعد الاتصال التنظيمي الجيد مفتاح نجاح المؤسسة، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال التنظيمي يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع علي التعاون.

وتعد الاتصالات التنظيمية من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي منشأة، وذلك لأنها تتضمن كافة البيانات والمعلومات والحقائق التي ينبغي أن تنتقل إلي كافة أجزاء التنظيم وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات والمعلومات والآراء والأفكار والاستفسارات والاتجاهات ووجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة.

كما يعد الاتصال التنظيمي ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، وتنفيذ المشاريع لذلك تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك التنظيمي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد والمرؤوسين الروح المعنوية لدي المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم كما يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم ، وردود الفعل اتجاه أهداف التنظيم وسياسته.¹

¹ - مصعب إسماعيل طبش، دور نظم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (الجامعة الإسلامية غزة:كلية التجارة 2008)، ص ص 17-19.

وتظهر أهمية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

- **تفهم الأفراد لطبيعة عملهم:** يساهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم إطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا اتجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدي مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم.

- **التعرف علي أهم المشكلات التي تواجه العمل :** يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدي العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوي وبالتالي يمكن الإدارة تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد علي تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

- **تنمية العلاقات الإنسانية:** يساهم الاتصال التنظيمي في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلي زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة والعاملين.

- **تحقيق التنسيق في العمل:** يحقق الاتصال الفعال تقاربا في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل .

- **توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المؤسسة ونشاطها:** حيث يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأولئك الأفراد، وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المؤسسة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي إلي كسب تأييدهم للمؤسسة والحد من الشائعات.¹

¹ - المكان نفسه.

-تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة

المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.¹

المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي.

تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين الاتصالات الرسمية التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمؤسسة والاتصالات غير الرسمية التي تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة وذلك نحو التالي :

1-الاتصالات الرسمية :

هي الاتصالات التي يتم من خلالها تحديد مختلف القنوات من طرف المؤسسة لتمرير الرسالة وهذا باعتبارها قنوات رسمية يجب إتباعها وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات والمسؤوليات وكافة التعليمات والإجراءات الواجب إتباعها.

وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية:

أ:الاتصالات النازلة:

يتم هذا النوع من الاتصال من الأعلى للأسفل أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا وهي أكثر استخداماً في المنظمات كما تعبر عن الرسائل التي تتبع من الإدارة العليا وتنتقل للأسفل من خلال المستويات المتداخلة للإشراف عبر الهيكل التنظيمي وصولاً إلى عمال الطبقة الدنيا في السلسلة حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات من الرؤساء نحو المرؤوسين وهذا الاتصال مهم لنقل المعلومات للعاملين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها.²

¹- المكان نفسه

²-محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، د.ط، 1999)، ص 121.

وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بشرح الأهداف والبيانات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاص أو توضيح الأعمال أو البث في أمور تتعلق بالمؤسسة، والغاية من هذه الاتصالات هو ضمان السير الحسن لأمر المؤسسة.

ومن أهم مزايا الاتصالات النازلة :

- إعلام الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا لإزالة مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يقضي على انعدام الثقة التي قد تسود في المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ وكيف؟ أو متى يعمل؟.
- يمكن خلق الشعور لدى الموظفين بأنه موضع اهتمام أو تدبير الإدارة في المستويات العليا، وهنا يخلق لدى الأفراد روحاً من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكّن العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة، وما هو موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام في المؤسسة.

ومن عيوبه :

- إمكانية عدم استخدام الوسيلة المناسبة في الاتصال، كما أنّ الرؤساء والمديرين قد يتأخرون في إعطاء التعليمات والبيانات حتى يطلبها المرؤوسين في المستويات الأقل، وبذلك تصل متأخرة، وتفقد فعاليتها.¹

ب:الاتصالات الصاعدة:

يقصد بها الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا ويكون في شكل اقتراحات وشكاوي وتقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها.²

1- المكان نفسه.

2- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية (عمان: دار أسامة للنشر، 2008)، ص.161.

ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا. ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين.

ومن أهم مزايا الاتصال المساعد ما يلي:

- تمكين الفرد من التعبير عن إحساسه ومشاعره،
- اكتشاف الأخطاء قبل وصولها إلى مرحلة الخطر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة والمتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه يشعر المرؤوسين بأنه جزء هام في المؤسسة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل حتى تتمكن الإدارة من تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

ومن أهم عيوبه:

- تتمثل في المحاولة الدائمة من قبل العاملين عدم نقل المعلومات السيئة من أجل إثارة انطباع جيد لدى المدراء، كما أن نفسية العاملين وسلوكهم تعتبر من العوامل المؤثرة في نوعية معلوماتهم المقدمة للإدارة.

ج: الاتصالات الأفقية:

يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى التنظيمي بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للمنظمة، إذ شيع هذا النوع من الاتصال بين العاملين ومديري الأقسام ويساهم في خلق التعاون والتفاعل، وبالتالي التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.¹

¹ - عساف، مرجع سابق، ص. 124، 123.

وينظر إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم، ويعتقد أنها تخدم ثلاثة أهداف:

1-تنسيق الواجبات: حيث يجتمع المديرون لمناقشة كيف تساهم كل دائرة في أهداف المنظمة.

2-حل المشكلات والنزاعات: حيث يجتمع المديرون لحل نزاع ما أو لتبادل المعلومات.¹

(2)-الاتصالات غير الرسمية:

وهي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في المنظمة نتيجة لتكوين علاقات واتصالات بين هؤلاء الأفراد بهدف تحقيق رغبات أو حاجات اجتماعية أو اقتصادية، ويمكن التغلب على الاتصالات غير الرسمية عبر رسم سياسة للاتصالات تتسم بالمرونة والفاعلية، وذلك عبر تطبيق المشاركة في عملية صنع القرارات والسياسات، تلك القرارات التي تؤثر بالشكل المباشر علي حياة العاملين الوظيفية أو المالية.

ومن أهم مزايا الاتصال غير الرسمي:

- هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه.

- يلعب دورا كبيرا في تقوية التفاعلات الشخصية بين العاملين، وإذا ما استطاعت المنظمة استغلال ذلك بصورة إيجابية، فإن ذلك سنعكس على أداء المنظمة بالإيجاب والعكس صحيح بمعنى إذا لم يتم توجيه الاتصالات غير الرسمية بشكل جيد قد تؤدي إلي تفكيك المؤسسة، وجعلها تعاني من مشكلات كثيرة.

ومن أهم عيوبه:

- يؤدي إلي انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك أثارا سلبية علي الأداء وعلي العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.²

¹-المكان نفسه.

- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال سيئة وذلك بسبب الشائعات.¹

المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي ووسائل تجسيده.

لذا يتم في هذا المطلب التطرق إلى وظائف الاتصال التنظيمي ثم الوسائل المجسدة له.

وظائف الاتصال التنظيمي.

تظهر أهمية الاتصالات التنظيمية من خلال فعالية وكفاءة الوظيفة التي تؤديها، ويوجد ثلاثة تقسيمات لوظائف الاتصال التنظيمي، يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: من وجهة نظر المرسل والمستقبل:

أ- من وجهة نظر المرسل: تتمثل وظائفه فيما يلي:

- نقل الفكرة.
- التعليم.
- الإقناع.
- الإعلام.
- الترفيه.

ب- من وجهة نظر المستقبل: تتمثل وظائفه فيما يلي:

- فهم ما يحيط به من أحداث وظواهر.
- تعلم مهارات جديدة.

1- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، د.ط، 2006) ص.24.

- الاستماع والهروب من مشاكل الحياة (الترفيه).¹

-الحصول على معلومات جديدة تساعد على انجاز قرارات صائبة.

ثانيا: التقسيم القائم على التحليل اللغوي، وبناءا على هذا التصنيف يمكن تحديد الوظائف التالية للاتصال التنظيمي:

- تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز التي لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.

- إضافة معاني جديدة لكلمات معيّنة، وهذا ما يسمّى بالمستوى الدلالي للغة، فمثلاً كلمة "دكتور" قد تعني الطبيب المعالج للمريض أو الأشخاص من حملة الدكتوراه أو الأشخاص الماهرين في تخصصات معيّنة.

- إحلال معاني أخرى سبق تعلّمها فمثلاً نجد أنّ المعلقين يحاولون عبر وسائل الاتصال الجماهيري إحلال معاني جديدة محل أخرى قديمة تتعلق بالسلع التي يروجون لها.

- دعم واستقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام المتكرّر لكلمات معيّنة، وما يتبع ذلك من استشارة معانيها في الذاكرة، مما يؤدي إلى تقوية الروابط الإصلاحية بين الرموز ودلالاتها.

ثالثا: فهذا التقسيم القائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع حيث تتمثل وظائفه فيما يلي :

1-الاتصال التنظيمي كوظيفة رقابية:

إضافة للوظائف السابق ذكرها للاتصالات التنظيمية فإن الوظيفة الأكثر شيوعا في المنظمات هي استخدام الاتصال كوسيلة رقابية و ذلك من خلال مساهمته في تحقيق الآتي:

- توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة التي تستخدم لتقييم النتائج.

- توفير المعلومات لإدارة المؤسسة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفعالية.

- توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي.¹

1- الصيرفي ،مرجع سابق،ص.25.

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

- إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس بتقديم نشاط المنظمة.

2 - الدافعية:

تتمثل الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المؤسسة، فالإتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية للرؤساء، وعلى ذلك تتضمن كل النشاطات القيادية، مثل إصدار الأوامر ومكافأة السلوك و الأداء وتقويم الأداء وتخصيص المهام والوظائف، وتدريب وتنمية مهارات المرؤوسين من خلال الإتصال.

3- المعلومات: إلى جانب الرقابة والدافعية، يقوم الإتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، وسبل تحسين مستوى دقة قنوات للاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والجماعات والقرارات التنظيمية.¹

وسائل الإتصال التنظيمي.

توجد وسائل متعددة للاتصالات في عملية نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية. غير أن اختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المؤسسة وعلى نمط التعامل السائد فيها ونوع المادة المراد نقلها وكلما كانت هناك فرصة لاستعمال أكثر في الإتصال كلما كانت وسائل الإتصال أكثر نجاحاً، وتتضمن وسائل الإتصال عدة أنواع منها:

أولاً: الإتصال الكتابي :

يعتمد الإتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الإتصال للعاملين في المنظمة.

وفيما يلي عرض لأهم صور الإتصال الكتابي:

1 - المكان نفسه.

1-التقارير:

يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر من المنظمات الصغيرة، فلا بد من وسيلة اتصال بديلة عن الاتصال الشفوي لنقل المعلومات من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى للتنظيم. والتقارير قد تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات معينة (شهرية أو سنوية) و يجب أن تكون التقارير مختصرة وملخصة لأن أغلب الرؤساء ليس لديهم الوقت لقراءة التقارير المطولة.¹

2-المذكرات والاقتراحات:

هي المكاتبات التي يعدها المرؤوسين لرؤسائهم لتوضيح بعض المعاني مثل تفسير أمر من الأمور وعلى المسؤول الاهتمام باقتراحات المرؤوسين، وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة وأن يشجعهم على تقديم آرائهم واقتراحاتهم. وإضافة إلى ما سبق، فإن المذكرات والاقتراحات الصادقة والجديّة تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المنظمة الإدارية.

3-الشكاوي :

تعتبر الشكاوي إحدى وسائل الاتصالات المكتوبة والمستخدمه في المنظمات. وهي في العادة ترفع من المرؤوسين إلى الرئيس وتفيد الحقائق التي تؤدي عادة إلى كشف الكثير من الانحرافات في العمل.²

4-الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية :

تعد الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية أحد وسائل الاتصال التنظيمي ولكي تتحقق الفائدة منها يجب مراعاة ما يلي

- أن يكون الموضوع واضحاً ليس فيه غموض لتجنب الأخطاء أثناء عملية التنفيذ حتى لا تضر بمصالح العمل.

¹- فرج، مرجع سابق، ص.167.

²- حريم، مرجع سابق، ص.26، 25.

- أن يكون شرح الموضوع بلغة سهلة متناسبة مع ثقافة وتعليم العاملين.
- أن يتم حفظها وتخزينها حتى يسهل العودة إليها عند الحاجة.
- أن تفهرس وفقا لمستويات إصدارها وموضوعاتها ليسهل الاستدلال بها.
- يستحسن جمعها وطبعها في كتب وأن يعاد طبعها دوريا بعد القيام بتصحيحها.

ثانيا:الاتصال الشفهي (اللفظي) :

هو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المتمثلة في كلمات أو جمل (عبارات) دالة على معنى معين وتحتوي على فكرة أو موضوع الذي يريد المدير نقله للمرؤوسين.

ومن صور هذا الاتصال : المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية ويشمل أيضا هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات.

وتلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الاتصال لكونه يتسم بالسرعة في نقل الرسالة بشكل واضح وبالمعنى الصحيح وتكون ردود الأفعال في هذا النوع مباشرة وبشكل تفاعلي ويسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي اتصال فعال.¹

للاتصال الشفوي عدة طرق من أهمها ما يلي :

أ) المقابلات الشخصية :

تعتبر المقابلات الشخصية أحد الأساليب الفعالة في الاتصال، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مهمة لنجاح الإدارة.

تتسم المقابلات الشخصية بأنها أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج خاصة في الاتصال الرسمي كما تهدف هذه المقابلات أيضا إلى التعرف على مختلف الحقائق والاقتراحات والشكاوي. بالإضافة إلى معرفة مدى استعداد العاملين وقدراتهم وقياس مدى استعدادهم للتعلم والتدريب.

¹ - المكان نفسه.

ب) الندوات :

تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، وتعتبر من أقدم طرق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل، أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلي وجهات نظر مختلفة ومتعددة وعادة ما تنتهي الندوات¹ بتوصيات حول الموضوع المطروح في الندوة وتخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة.

ج) الاجتماعات والمؤتمرات :

تعتبر الاجتماعات والمؤتمرات أحد طرق أسلوب الاتصال الشفهي الرسمي حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وقد يتم اللقاء والتحضير للمؤتمر أو الاجتماع لكافة العاملين في المنظمة أو قادة الوحدات الفرعية التابعة للمنظمة مرة كل عام. حيث يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات الفعلية في ضوء الخطة الموضوعية أو التطلعات بالنسبة للسنوات القادمة.¹

د) المكالمات الهاتفية:

كل شخص يدرك أهمية الهاتف في الحياة اليومية، سواء في مجال العلاقات الاجتماعية أو في مجال الأعمال. ويعد الاتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد الأساليب الاتصالية الهامة في المنظمات خاصة الكبيرة منها لما يحققه من سرعة ومرونة في انجاز الأعمال وتمرير المعلومات وحل المشاكل التي تعترض سير العمل.

ويعاب على الاتصال التلغوني كوسيلة اتصال في عدم مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمات، حيث تساعد تعبيرات الوجه في بعض الأحيان على معرفة وتفهم معنى الرسالة المتبادلة. وعلى الرغم من ذلك يعتبر الاتصال الهاتفي وسيلة فعالة إذا أُجيد استخدامه بمهارة أثناء التحدث والإصغاء أو المناقشة.

¹ أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي" مدخل بناء المهارات (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، د. ط، 2007)، ص. 367.

ثالثا:الاتصال التصويري أو المرسوم:

هو الاتصال الذي يستخدم الصور الفوتوغرافية أو الرسوم البيانية أو الرسوم التشفيرية أو الخرائط أو صور بعض أنواع النشاط الإنتاجي. فتستخدم كل من هذه الرسوم و الخرائط والأشكال البيانية... الخ في نقل الكثير من الأفكار والمعلومات أو التأثير في اتجاهات الأشخاص، وتعتبر الصورة والأشكال البيانية أساس الاتصال المصور وفي ذلك لأن الصورة تعادل ألف كلمة وفي الواقع يقل استخدام الاتصال التصويري بمفرده كوسيلة اتصال مستقلة ولكن عادة ما تستخدم إلى جانب الاتصال المكتوب أو الشفهي. ويتم نقل تلك الصور والرسوم عن طريق عدة طرق أهمها :

الحواسب- الطابعات - أجهزة الفاكس- الصحف- المجلات-التلكس -التلفاز... الخ.¹

رابعا:الاتصال الالكتروني:

هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة كالانترنت أو الانترنت أو الفاكس.

فالالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفعالية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة.

غالبا ما يكثر استخدام هذا النوع في المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمدراء والعملاء حيث انتشر هذا النوع من الاتصالات مع بروز تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية.

يجب على المنظمات الحكومية و الخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعا ملموسا من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تتواءم مع التطورات التقنية الحاصلة في العالم.

¹-محمد القريوتي، السلوك التنظيمي: "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية" (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط. 2003، 2)، ص ص. 28، 29.

إن قسم الاتصالات الإدارية في شركة ما يتم تحديد الوسائل الاتصالية حسب العاملين والبائعين في فروع المحلات المختلفة يتلقون من منسق الاتصال رسائل إلى هواتفهم المحمولة عن موعد اجتماع مدير الموارد البشرية مع البائعين. أما الموظفون في الإدارات المختلفة مثل قسم المعامل والقسم المالي وخدمة العملاء فإنهم يتلقون التعاليم والقرارات عن طريق بريد الشبكة الداخلية (الانترانت) لكن مديري فروع المعارض يتلقون القرارات الجديدة والطلبات الاجتماعية عن طريق البريد الإلكتروني أو الفاكس فالبريد الإلكتروني هو الأكثر استخداماً.¹

المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي.

تعتبر معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب وعدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب .

ويمكن عرض معوقات الاتصال التنظيمي كما يلي:

المعوقات التنظيمية: وهي من أهم العوائق التي تعيق العملية الاتصالية داخل

المؤسسة والتي تتمثل في:

- عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق.
- عدم اعتراف العاملين بالخطط التنظيمية.
- عدم وضوح برامج المؤسسة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة.
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها المعلومات في كل الاتجاهات.
- عدم معرفة غالبية العمال حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف.

العوائق الاجتماعية والنفسية: من العوائق النفسية والاجتماعية التي تؤدي إلى عرقلة

تحقيق الأهداف هي:

¹-المرجع نفسه،ص ص.29،30.

- اتصاف بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر على العملية الاتصالية مثل: التعالي على الغير ، عدم الرغبة في الاتصال والجمود، عدم التعاون مع الآخرين.
- غياب حرية العمال الرأي في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة.¹

المبحث الثاني: إسهامات الفكر الإداري في تطوير الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

هناك العديد من النظريات التي ساعدت في تطوير دراسة الاتصال التنظيمي من اتصال نازل توجيهي ومحدود في إطار نظام مغلق إلى اتصال شامل يتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الأول : الاتصال في النظرية الكلاسيكية.

تهتم هذه النظرية بعملية توصيل الأوامر و المعلومات عبر قنوات رسمية، فعملية الاتصال تكون هرمية و هدفها هو انجاز العمل وزيادة الإنتاجية والفعالية، حيث يكون الاتصال في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، ومن أبرز النظريات الكلاسيكية :

1- نظرية الإدارة العلمية: Taylor-F

يعتبر أول من أسس لنظرية التنظيم عندما دافع عن فكرة أن تسيير أية مؤسسة هو علم قائم بذاته في كتابه "مبادئ التسيير العلمي" بحيث قدم أربعة مبادئ جوهرية والتي تمثل بعض الإجراءات المحددة التي ينبغي أن تستخدمها الإدارة لتحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل وتتجلى هذه المبادئ في:

(1) تقسيم العمل على أساس تخصصي.

(2) الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية.

1- وفاء حنيفر ، "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية" ، رسالة ماجستير (جامعة قسنطينة : كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، 2004/2005)، ص ص.25،26.

3) وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام.

4) المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق امتثاله للأوامر والتوجيهات والإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما.¹

ما يمكن استنتاجه إن حركة الإدارة العلمية تجاهلت النواحي السيكولوجية والاعتبارات الإنسانية التي تحدد السلوك الإنساني في التنظيمات، كما أنها لم تتحدث عن الاتصالات إلا باعتبارها أسلوباً رسمياً يكون عادة من الأعلى إلى الأسفل بغرض توجيه المرؤوسين وتحديد طريقة أدائهم وبصورة أقل من الأسفل إلى الأعلى في صورة تقارير عن العمل وهذا ما يجعلها بحاجة إلى الاتصالات النازلة.

2- نظرية المبادئ الإدارية :

تمثل الوظيفة الإدارية كما يراها "هنري فاييل" العقل المدبر للمؤسسة ، من خلاله يتم استرجاع جميع المعلومات المتوفرة في مختلف الوظائف إلى الإدارة العليا لإصدار التعليمات والتوجيهات إلى مختلف مراكز التنفيذ.

من بين المبادئ التي وضعها "فاييل" لقيام أية مؤسسة نذكر منها :

1) وحدة إصدار الأوامر : بمعنى يتلقى العامل الأوامر و التعليمات من رئيسه المباشر ولا يتلقاها من عدة رؤساء ، ففي هذه الحالة يكون الاتصال واضحاً وأحادي الاتجاه .

2) المركزية : تعني الاحتفاظ بالسلطات جميعها في يد مستوى إداري معين وهو ما يعزز الخاصية التوجيهية للاتصال النازل حسب المدرسة الكلاسيكية.

3) مبدأ تدرج السلطة : يقصد به تسلسل الوظائف من أعلى إلى أدنى مرتبة والالتزام بخط السلطة الموضح في سلسلة الرئاسة ضروري لإجراء الاتصالات.

¹ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس التنظيمي الصناعي (الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992)، ص. 173.

4) مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : يجب أن لا يتم فصل المصالح الشخصية

على مصلحة المشروع وعند وجود تعارض بين مصلحتين على الرؤساء والمشرفين التدخل بالعدالة.¹

ما يمكن استنتاجه أن نظرية المبادئ الإدارية عند "فايول" ترى الاتصال داخل المؤسسة مجرد

معلومات رسمية فهو بذلك يهمل الاتصالات غير الرسمية كذلك شأنه شأن نظرية الإدارة العلمية.

3- نظرية البيروقراطية :

يعتبر "ماكس فيبر" رائد الفكر البيروقراطي، تتلخص إسهاماته في التنظير للاتصال التنظيمي

في نموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في ضرورة تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات

الرسمية بمعنى يجب كتابة كل القرارات والأوامر والتعليمات للرجوع إليها عند الحاجة، وهذا يتطلب قدرات

بشرية لإعداد التعليمات وحفظها وفهرستها لتكون عملية الرجوع إليها سهلة.

ركز "ماكس فيبر" على أهمية الاتصال اللفظي إذ لا يمكن معرفة مدى استيعاب وفهم الرسائل التي توجه

كتابيا من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين، ولا يمكن تحديد حاجيات وانشغالات العاملين عند إهمال دعائم

الاتصالات الشفهية التي تساعد على رؤية ملامح الفهم وعدم الفهم، الرضا وعدم الرضا وكذلك تسريع

رؤية ملامح رجع الصدى.

ركزت النظرية البيروقراطية على مبدأ السرية بمعنى محافظة العامل على أسرار المؤسسة وعدم البوح بها

لتلك الأطراف التي قد تستغل هذه المعلومات.²

من خلال ما تم عرضه ، يمكن التوصل إلى إستنتاج مفاده أن النظرية الكلاسيكية أغفلت عدة جوانب

في تحليلها كإغفال العلاقات الإنسانية كونها تعتمد أكثر على العلاقات الرسمية، فالإتصال حسب هذه

المدرسة له وظيفة تقنية تشمل على مجموعة الأنشطة الاتصالية التي تعتمد فقط على إرسال صحيح

للمعلومات في المؤسسة و الاعتماد على الاتصال اللفظي والمكتوب، فالنظرية الكلاسيكية اهتمت بالشكل

¹- قيس محمد العبيدي، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ (مصر: مطابع روايال، 1997،)، ص.68 .

²- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007،)، ص ص 40-

الرسمي للاتصال دون الأخذ بعين الاعتبار الاتصال الخارجي فالالاتصال داخل المؤسسة عبارة عن معلومات رسمية و إهمال المعلومات المتوفرة لدى الجمهور الخارجي فبيئة الاتصال حسب هذه النظرية بيئة مغلقة.

المطلب الثاني: الاتصال في النظرية السلوكية.

تعود أسباب ظهور النظريات السلوكية إلى تجارب هاوثورن مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة"التون مايو"بحيث ركزت على العامل الإنساني، وأعطت الأهمية للعلاقات النفسية الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية داخل التنظيم.

ومن بين الجوانب التي ركز عليها التون مايو (E-Mayo) ما يلي :

- البحث عن السبل المثلى لخلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل بينهما.
- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات لما له من دور في تحقيق الفعالية.
- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.¹

1-الاتصال حسب نظريتي X وY: تفترض هذه النظرية ل دوقلاس ماك كركور (Douglas

Mac Gregor) أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز على نظرية إدارية معينة. والأفراد العاملين يتأثرون جزئياً بطابع الفلسفة لإدارية التي يؤمن بها المدير.

قد تناول الفكر الكلاسيكي في النظرية X والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية في النظرية y:

من خصائص كل من النظريتين كما يلي :

¹- السيد الحسني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم (القاهرة: دار المعارف،1977)، ص ص 136 - 139 .

-نظرية X: تفترض إن الإنسان محدود الطموحات ونظرا لذلك يجب أن يتم إجبارهم على أدائه و ينبغي إخضاعه للرقابة و التوجيه و التهديد.يحاول متوسط الأفراد تجنب المسؤولية و يفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين كما يرغبون في الاستقرار و الأمن.

أما عن التجسيد النظري للاتصال في المؤسسة حسب هذه النظرية :

- إتباع معظم المديرين اتجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أدنى المستويات في المؤسسة.
- قلة التفاعل بين العاملين بسبب عدم الثقة.
- اقتصار الاتصال النازل على بعض الرسائل و المعلومات البسيطة وإعلان القرارات.
- الاعتماد في اتخاذ القرارات على جزء من المعلومات إلى جانب عدم وضوح هذا الجانب.

-النظرية Y: لقد لاحظ ماك كركور (Mac Gregor) ضرورة إيجاد بديل فكري و نظري لانتقال الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات التقليدية (الكلاسيكية)القائمة على نظرية X والبناء البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين. مما جعله يطرح بالمقابل النظرية Y التي من سماتها :

- متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل بل يرغبون فيه.
 - الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب لا تشكل العنصر الأهم في التأثير على السلوك الإنساني.
 - متوسط الأفراد يتمتع بطاقات وقدرات عالية من شأنها أن تحقق التطوير والإبداع.
- أما عن تطبيق هذه النظرية في سلوك الاتصال تتمثل في :

- تحرك وانسياب المعلومات و الرسائل مع انتقالها من الأعلى إلى الأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات.
- استمرارية التفاعل بين العاملين مع خلق جو من الثقة والأمان.
- انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال.
- تشجيع الأثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين و تحليل المعلومات.¹

¹-أسنين عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها (الرياض : دار المريخ للنشر،1986)، ص ص 245-259.

المطلب الثالث: الاتصال في النظرية الحديثة.

قدمت العديد من المساهمات الخاصة بالاتصالات مثل التي قدمها رنسلكر (Rensisliker) حول مفهوم حلقة الوصل، كما ركز أيضا على أن الكثير من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم، الدور الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين والدور الثاني كعنصر في جماعة يرأسها فرد آخر، على هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين مجموعتين، الفرد ينقل المعلومات مرة للأعلى ومرة للأسفل. هذا التنوع والكثافة في الاتصالات يساهم في انتشار المعلومات.

1-السيرنتيكا ونظرية الإعلام و المقاربة الوظيفية :

يمكن إرجاع أصل هذه النظرية إلى النظرية الرياضية للاتصال لـ"شانون" الذي قام بدراسة مختلف أنظمة الاتصال الكهربائي لمحاولة فهم فعالية الاتصال بالرموز لصالح المؤسسة الأمريكية بيل للهواتف لمحاولة حل المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات.

وقد عالج "وينز" في مؤلفه السيرنتكا الاتصال والرقابة مركزا على معرفة مختلف الإشارات الحقيقية رغم التشويش عليها و تشير نظرية الإعلام إلى أن الاتصالات هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات و ترميزها و تخزينها وتحليلها واستعادتها وعرضها.¹

تقوم هذه النظرية على أساس أن العلاقة بين المرسل والمستقبل هي أساسا علاقة وسائلية كما تهتم بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل إحصائي لمعالجتها بصورة أسرع.

¹ Jean , Marc Dècodin , la communication marketing , concepts technique , stratégies -1
2eme édition , economica , paris 1999 , p.13

2- النظرية البنائية الوظيفية :

تقدم النظرية البنائية الوظيفية من خلال منظور التحليل الوظيفي نموذجاً لتوضيح أبعاد العملية الاتصالية حيث يبدأ التحليل بمشاهدة الوسيلة الإعلامية بوصفها نظاماً اجتماعياً يعمل ضمن نظام خارجي معين.

ومع تطور الدراسات الخاصة بالاتصال ظهرت أبعاد أخرى لها دلالتها ، فبعد التركيز على تأثير وسائل الإعلام في الجماهير بدأ البحث حول تأثير الجماهير في هذه الوسائل و بعد العديد من الدراسات تم تصميم نموذج اتصالي يؤكد على الاستخدامات ومدى الإشباع الذي تحققه الوسائل بالنسبة للجماهير.¹

3- النظرية العامة للأنساق : تقدم هذه النظرية منظورا اجتماعيا للأفعال الاتصالية التي تكون أكثر قربا للتفسيرات السيكلوجية منها إلى الآلية ويعتبر "تالكوت بارسونز" من أنصار نظرية النسق الاجتماعي والأنساق الفرعية ويعرف التنظيمات بأنها عبارة عن وحدات اجتماعية تقاوم وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة.²

ما نلاحظه أن "بارسونز" لم يتناول موضوع الاتصال بتفصيل تام من خلال أعماله خصوصا النسق الاجتماعي الذي هو منظور متناسق للعملية الاتصالية حيث أن "بارسونز" كان ينظر للفعل الاجتماعي على أنه يتميز بوجود دافع لانجازه والمتمثل في الهدف حيث تتمثل أهداف الاتصال في الوصول إلى حالة الرضا. كما أعطى أهمية للنسق الاجتماعي من خلال الأهمية الموجودة في المحيط العضوي والثقافي والاقتصادي وهذا الأخير يكتسي أهمية بالغة في حياة الأفراد بكونه يوفر الضرورات المادية لحياتهم وتعتبر التكنولوجيا كبنية أساسية للربط بين المجتمع. فهذه النقاط يمكن تطبيقها على الأفعال الاتصالية بكون "بارسونز" أعطى أهمية لنشأة الثقافة الرمزية وذلك على أساس التفاعل بين الفاعلين فحينما يوجد تفاعل اجتماعي فإن الرموز والإشارات تكتسب معاني عامة ويصبح لها دورا هاما

¹ - حسين عماد مكاوي ، ليلي حسين السيد ،الاتصال و نظرياته المعاصرة (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 1998) ص . 128 .

² - طلعت إبراهيم لظفي، مرجع سابق، ص. 90 .

كوسيلة اتصال بين الفاعلين كما أكدت أيضا هذه النظرية على أن المؤسسة لا يمكن أن تعيش بمعزل عن المجتمع الذي توجد فيه فترى المؤسسة على أنها نسق مفتوح تتبادل التأثير مع المحيط الخارجي للمؤسسة فهي بحاجة للمعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي لتجنب المخاطر.¹

نستنتج أن هذه النظرية أعطت دورا كبيرا للاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.

مما سبق يمكن استنتاج أن كل من المدرسة السلوكية والنظرية الحديثة للتنظيم تهتم بالعملية الاتصالية بحيث أن المدرسة السلوكية ركزت على الاتصال النازل من أعلى إلى أدنى مستويات السلم الهرمي للمؤسسة. أما النظرية الحديثة للتنظيم ترى أن الفرد يقوم بعملية اتصالية ثنائية الاتجاه مرة للأعلى ومرة للأسفل كما ركزت على الرموز والإشارات كوسيلة للاتصال وأظهرت أن الاتصال مرتبط بالوسيلة الإعلامية كما أعطت دورا للتكنولوجيا في الاتصال وإظهار دور الاتصال الخارجي في المؤسسة باعتبارها نسقا مفتوحا.

¹ - محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية) ص. 59 .

خلاصة واستنتاجات:

تعتبر الاتصالات التنظيمية عنصراً أساسياً في حياة المؤسسة، إذ أنها العملية التي يمكن من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء أي نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالوسائل المختلفة سواء كانت مكتوبة أو شفوية لغرض توضيح أهداف المؤسسة وعرض الأفكار الشخصية لحل المشاكل وطرح المقترحات المتعلقة بتطوير وتحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة مع مواكبة مختلف التطورات لتحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

عملية الاتصال تتم بعدة طرق بحيث يتم التخطيط لها مسبقاً لتحديد الأهداف الاتصالية ووضع أشكال الاتصال والوسائل التي يتم الاعتماد عليها في نقل الرسالة وهذا بعد دراسة المتغيرات البيئية. ولكي تكون هذه العملية فعالة يجب أن تكون الرسالة واضحة وموجزة كما يجب أن تتوفر مجموعة من المهارات في كل من المرسل والمرسل إليه.

كما يسمح نظام الاتصال الجيد قيام علاقات إنسانية تساعد على بلورة التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم. لهذا وجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل اتصال جيدة وإطلاع العمال بالقرارات والاقتراحات لإشعارهم بالانتماء للمؤسسة وتصبح اتجاهاتهم إيجابية اتجاه العمل عملية الاتصال التنظيمي يجب أن تضمن النقل والفهم السليم للمعاني لضمان سلامة واستقرار المؤسسة.

الفصل الثاني
فعالية العملية الاتصالية وأثرها
على المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي وسيلة مهمة وفعالة لمختلف النشاطات الاجتماعية سواء تعلق الأمر بالاتصال الداخلي الذي يظهر في مختلف الوظائف التي تحدث داخل المؤسسة والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة في مجال القرارات ومدى مشاركة المرؤوسين في صياغة مختلف القرارات كما أيضا يمكن لوفرة المعلومات أن تحدث أثرا ايجابيا علي فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة كما أيضا الاتصال له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد وتقبله للعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى النقاط التالية :

- الاتصال الداخلي كدعامة لفعالية المؤسسة الاقتصادية.

- أهمية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية.

- التقنيات الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال التنظيمي.

المبحث الأول: الاتصال الداخلي كدعامة لفعالية المؤسسة الاقتصادية.

تعد الاتصالات التنظيمية الركيزة الأساسية لنجاح أي عملية إدارية لأية مؤسسة بالرغم من اختلاف النشاط الذي تمارسه.

فالرؤساء يقومون بعملية اتخاذ القرارات أما المرؤوسين يصنعون القرار فان عملية اتخاذ وصنع القرار تعتبر نتائج جهود مشتركة بين المدير والعامل.

المطلب الأول : نظم الاتصالات التنظيمية ودوره في فعالية صنع القرار.

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القيادة للموقف، بالرغم من صعوبة الحصول علي البيانات والمعلومات الكاملة والصحيحة، فإن البحث الدائم عن هذه البيانات والمعلومات بكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية في أية مؤسسة، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة باختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها إلي الوحدات التابعة لها بكل البيانات والمعلومات المهمة التي ينبغي توفرها لصنع القرار وتنفيذه، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلي القيادة التي تقوم بجمع مختلف البيانات المتوفرة في مختلف الوحدات ثم تقوم بتحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لتكون عنصرا من عناصر اتخاذ القرار السليم.

للبيانات والمعلومات أهمية كبيرة في صنع القرارات لكن لا تزال مشكلة الإدارة في الوقت الحالي هي مشكلة "اتصال" بمعنى جمع المعلومات اللازمة لصنع القرار، حيث أن نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي إلي صنع قرارات خاطئة والعكس صحيح، فالقرارات لا تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وفرة البيانات والمعلومات اللازمة لمتابعة التنفيذ، فانحراف التنفيذ عادة ما يكون نتيجة عدم وصول البيانات اللازمة، فالاتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح في حين يؤدي غياب اتصال فعال إلى انحراف القائد الإداري ومرؤوسيه عن الأوضاع الداخلية مما يصعب من عملية الاتصال التنظيمي.

وعليه يمكن القول أن الاتصال التنظيمي الجيد هو ركيزة صنع قرارات فعالة قائمة على قدر من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة المتمثلة في:

1- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة : تعتبر هذه المعلومات ضرورية في حالة صنع القرارات السليمة بحيث ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى "الإدارة بالمعلومات".
أي أن كل سلوك وتصرف وقرار يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، فالمدير في إدارته وعند اتخاذ القرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات.
ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة الحديثة فإنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات خاصة في المنظمات الكبرى والهدف من ذلك الحصول على المعلومات والبيانات بصورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند الحاجة.

2- جعل المدير ملما بحقيقة ما يجري داخل مؤسسته : لعل أسوء المدراء هم الذين يتكاسلون في معرفة ما يجري داخل مؤسستهم، حيث يكتفون فقط بالبقاء داخل مكاتبهم الخاصة وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو مشوهة وهذا يؤدي بهؤلاء المدراء إلى صنع قرارات خاطئة.
فالمدير هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل مؤسسته بصورة صحيحة ودون تأخير. فالمعلومات والحقائق قد تصل إلى المدراء ولكنها متأخرة أي بعد فوات الأوان. مما يترتب عليه عدم جدوى ما يضعه من قرارات.¹

3- تمكن المدير من التأثير على مرؤوسيه: المدير لا يمكنه التأثير على مرؤوسيه والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه حيث تمكن الاتصالات التنظيمية من تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين الرئيس والمرؤوسين ومن ثم أصبحت مسألة تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات من أبرز المستلزمات في عملية صنع القرارات في أي إدارة.

1- هزاع الشيب خالد السبيعي ، "دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات" ، رسالة ماجستير (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003)، ص ص 19 ، 20.

ومن جهة أخرى أصبحت كفاءة المؤسسة وصحة قراراتها مرتبطة بمدى توفر المعلومات الكافية بالمواصفات الكمية والكيفية وفي الوقت المناسب. كما أن إدراك المجتمعات المتقدمة لأهمية المعلومات ودورها في ترشيد القرارات أدى إلى تعظيم دور نظم الاتصالات داخل المؤسسة بحيث أصبحت شرطاً أساسياً لمواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة الجماعات والأفراد والمؤسسات والمنظمات الحديثة.

كما تساعد نظم الاتصالات الفعالة القادة الإداريين على تفهم وجهات نظر مرؤوسيههم بأقصى سرعة مما يساعدهم على صنع القرارات واتخاذها بدقة وموضوعية، وفي المقابل يرى الكثير من المهتمين بالشأن الإداري أن مشكلة الإدارة الأولى هي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية لذلك تشكل الاتصالات التنظيمية وصنع القرارات جانبين أساسيين لأي عملية إدارية وكل واحد يعتمد على الآخر حيث أن هناك علاقة تبادلية بين القرار والاتصال وهذا ما ركز عليه "سايمون" عندما قال أنه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات.¹

1- المرجع نفسه، ص ص 21-25.

عليه أكد الكثير من كتاب الإدارة على أهمية العلاقة بين الاتصالات التنظيمية وصنع القرارات فقد أشار "دروسي" على أن صنع أي قرار إداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات وهناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصالات التنظيمية. إذ أن هذه الأخيرة هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لصنع قرار معين. فنقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية، كما قد يتم بطرق أخرى رسمية أو غير رسمية.¹

وتعد الاتصالات التنظيمية من بين الوسائل الهامة التي يعتمد عليها صانع القرار عن طريق الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لصنعه، فسلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي اعتمد عليها المدير في حصوله على المعلومات، بحيث تتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين مرؤوسيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم.

لذا يجب على المدراء تشجيع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم ويشعرهم بأن حديثهم يلقي عنده ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب كما يطلع المدير على اقتراحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم، إذ كلما أحسن المدير الإصغاء لمرؤوسيه فإنه يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها، لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي. كما يجب على المدير أن يعطي أهمية لتوقيت الاتصالات. وهذا ما يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة عند نقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات وأن يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعرقل الاتصالات إضافة إلى تفهم كل الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك الشخصيات التي يتصل بهم ومعرفة اتجاهاتهم ومدة فهمهم لكلامه.²

¹ - المرجع نفسه، ص 51، 52.

² - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط. 4، 2009)، ص 106-289.

وأن علاقة تأثير وتأثر بين الاتصال وصنع القرار بالاتصالات ضرورية ولازمة لأي عملية إدارية باختلاف جوانبها وهي أكثر أهمية لعملية صنع واتخاذ القرارات لأن الاتصالات وصنع القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية ويعتمد كل واحد منها على الآخر ويتأثر به بمعنى هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال فعدم وضوح خطوط الاتصال يؤخر صنع واتخاذ القرارات كما يؤثر في فاعليتها بجعل المشاكل أكثر تعقيدا.¹

في الأخير يمكن القول أن للاتصالات التنظيمية أثر كبير في عملية صنع القرارات وهذا من أجل تحقيق الفعالية ومعرفة الإستراتيجية التي يجب تبنيها من أجل إشراك العمال في صناعة القرارات خاصة التي تتعلق بمجال عملهم.

المطلب الثاني: الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي.

نجاح أية مؤسسة مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم معظم الباحثين بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسة على حد سواء، والمؤسسة تسعى دائما للارتقاء بأداء العاملين فيها وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها ولتحقيق هذا كله يجب أن تكون هناك علاقات اتصالية بين مختلف فئات السلم الإداري للمؤسسة.

يعد الأداء الوظيفي أمر مهم في أية مؤسسة على اختلاف نوع النشاط الذي تمارسه. فالأداء أشد الارتباط بالعمل فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه ففي هذه الحالة يجب ويتطلب تطوير وسائل الاتصال المستخدمة لرفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء، حيث تؤثر الاتصالات بشكل فعال على الأداء بحيث عن طريق الاتصالات يتم نقل مختلف التعليمات والأوامر للعاملين، كذلك استفسار العاملين عن أي غموض سواء من الرؤساء²

¹ - سهيل عبيدات ، إدارة الوقت و اتخاذ القرارات و الاتصال للقيادة الفعالة (الأردن : عالم الكتب الحديثة ، 2007) ص . 97.

² - علي حسن الشهري ، "الاتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض" ، رسالة الماجستير (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : كلية الدراسات العليا ، 2005) ، ص . 23.

المستويات الإدارية العليا أو من الزملاء في حالة نفس المستوى الإداري عن كيفية القيام ببعض المهام والأعمال أو لحل المشكلات التي تقيد أدائهم .

تساهم الاتصالات الفعالة في تحسين ورفع مستوى الأداء لكون الاتصالات الإدارية تتضمن نقل الأوامر والتعليمات لانجاز العمل ومتابعة سيره ما يترتب عليه معرفة كل السلبيات لمعالجتها. فعملية الاتصال مبنية على رفع الروح المعنوية للعاملين مما يترتب زيادة درجات الولاء والانتماء وبالتالي زيادة درجات الإقبال على العمل والرضا الوظيفي الذي يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء.¹

يعد الاتصال التنظيمي من أكثر النشاطات التي تمارسها المؤسسة نظرا للدور الذي تلعبه في ربط المؤسسة بالبيئة المحيطة بها. ما أدى إلى تطوره بشكل كبير للاستجابة لمختلف التغيرات البيئية لجعل المؤسسة أكثر تكيفا، وللاتصالات التنظيمية أثر كبير في زيادة الإنتاجية فالمؤسسة لا يمكن لها توزيع منتجاتها بدون وجود نظام اتصالي لذلك، فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تقوم على ضمان تقدمها واستمرارها كما يجب عليها أن تهتم بالموارد البشري لما له من دور في العملية الإنتاجية وهذا ما أكدته تجارب "هاوثورن" التي اعتمدت على استخدام مبدأ العلاقات الإنسان فلا يمكن زيادة الإنتاجية دون وجود نظام اتصالي ناجح ومسير بفعالية حيث أنه كلما كان هناك انفتاح في قنوات الاتصال تكون المؤسسة في نظام مفتوح بحيث تظهر مختلف العلاقات المتبادلة من خلال التأثير والتأثر لكافة العاملين للإحساس بالمشاركة في تحديد الأفكار وتبادل الآراء ومحاولة معالجة الثغرات.²

1- المكان نفسه.

2- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة (الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، د.ط، 2009)، ص.196.

المطلب الثالث: الاتصال التنظيمي كآلية للتغلب على مقاومة التغيير.

تعتبر ظاهرة التغيير صفة ملازمة لأي مجتمع أو مؤسسة بكونه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وإحداث التغيير المرغوب فيه.

و يمكن تعريفه على أنه "ذلك الجهد المتواصل لتحسين قدرة المؤسسة على حل مشاكلها والتجديد في عملياتها بإحداث تطوير شامل أو لاستحداث الأوضاع أو الأساليب التنظيمية للحصول على مكاسب أكثر وكسر حالة الجمود التي تعيشها المؤسسة والتوجه نحو الإبداع". لحدوث هذا كله ينبغي وجود نظام اتصالي فعال .

ويمكن استنتاج دور الاتصال في التغلب على مقاومة التغيير من خلال نماذج قيادة التغيير بحيث يمكن لقائد المؤسسة أن يصبح قائدا للتغيير إذا تمكن من التعرف على أهداف الأفراد وتوحيدها لتصب في هدف المؤسسة من خلال تنمية روح الفريق والمشاركة في القرار. حيث تتلخص نماذج قيادة التغيير في :

أولاً: التغيير من القمة إلى القاعدة بحيث تكون هنا المبادرة إلى التغيير من الإدارة العليا من أجل التحسين في أداء المؤسسة بالتركيز على الاستثمارات التي ترفع من القيمة الاقتصادية للمؤسسة ففي هذه الحالة يكون للاتصال النازل أثر كبير في إحداث التغيير بكون هذا النوع من الاتصال يكون من الأعلى إلى الأسفل.¹

¹- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة (بيروت : دار النهضة العربية، د.ط، 2005) ، ص.351.

ثانيا: التغيير من الأسفل إلى الأعلى تكون المبادرة إلى التغيير من داخل الوسط التنظيمي من عدد من المديرين في مختلف الأقسام الإدارية لدعم وتشجيع الأفراد العاملين على الإبداع وتحسين المبادرات الفردية وهذا النموذج يمكن إدراجه في النوع الثاني من الاتصالات التنظيمية داخل المؤسسة وهو الاتصال الصاعد الذي يكون من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا.¹

ثالثا: التغيير من القمة إلى القاعدة إلى القمة يحقق هذا النموذج مزايا النموذجين السابقين إذ يقوم على الاتصال متعدد الاتجاهات في المؤسسة والذي يجمع بين كل الأفراد في المستوى الواحد والمستويات المختلفة للتنظيم ، بحيث يضمن العلاقات الاجتماعية في التنظيم أما عن التغيير فيتم طرح الفكرة من الإدارة العليا وعرضها وتوضيحها للعمال في المستويات الدنيا لمناقشتها وإبداء الآراء للاتفاق على بديل مشترك أو لطرح اقتراحات الأفراد على الإدارة العليا لمناقشتها والخروج بقرار نهائي يكون لصالح المؤسسة ككل. فنجاح مختلف المستويات الإدارية يكون عن طريق وجود نظام اتصالي على اختلاف نوع الطريقة التي تطرح بها.

وعادة ما يتعرض مشروع التغيير إلى مقاومة حادة من قبل العاملين وذلك لأسباب عدة، لعل أهمها:

- الاعتقاد بتهديد المصالح الشخصية للأفراد كفقدان وظائفهم أو نفوذهم.
- الخوف من المخاطر التي يحملها المستقبل كالاعتقاد بأنه سيجتنب عن التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام التكنولوجيا الحديثة مثلا.
- التوقيت غير المناسب بتغيير ظروف العمل وفترات الدوام.²

¹ - المكان نفسه.

² - سعيد يس عامر ، الإدارة و تحديات التغيير (مصر : الإدارة للطباعة ، د.ط، 2001) ، ص. 210.

ومن بين الأساليب التي يجب توفرها للتخفيف أو إلغاء مقاومة التغيير وإقناع الأفراد بضرورة التغيير والفوائد الناتجة عنه للمؤسسة وللغرد نذكر:

- **التثقيف والاتصال:** يمكن هذا الأسلوب من زيادة الرغبة لدى العاملين في إحداث التغيير بعد اقتناعهم بضرورته بحيث يأخذ عدة أشكال أما المناقشة الفردية وتوزيع التقارير أو عن طريق المناقشة الجماعية للمشاكل التي تواجهها المؤسسة واقتراح حلول لمعالجتها مع توضيح نتائج العملية التغييرية الايجابية والسلبية حتى يكسب المبادر للتغيير ثقة الأفراد.¹

- **المشاركة والإدماج:** تتمثل في مشاركة الأفراد في عملية التغيير من بدايتها وذلك باقتناعهم بأهمية التغيير بالنسبة لهم ونجاحهم يتوقف عليهم مما يزيد من بذل الجهود والالتزام بكافة التعليمات لأن غالبية الأفراد يهتمون بأي عملية تؤثر فيهم ويرغبون في المشاركة فيها.²

- **التسهيل والدعم:** تسهيل ودعم مراحل التغيير بإعلان خطواته والمسئول عن تنفيذها مع منح فترة للتأقلم.³

كل الأساليب السابقة قائمة على منظومة الاتصال، فكلما كان الاتصال فعال تمكن المدير من التغلب على مقاومة التغيير والعكس صحيح. فوجود نظام اتصالي في المؤسسة يسمح بالتقصي وتوفير المعلومات التي تمكن من تشخيص وضعية المؤسسة ونتائج التغيير لتقدير مدى فعالية الخطط الموضوعة.

¹ - حسن محمد احمد محمد المختار ، الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم و النماذج (القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، د.ط، 2009)، ص.302.

² - محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير (الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006) ص.115.

³ - محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم (الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع ، ط.3، 2008) ص. 343.

المبحث الثاني : أهمية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية.

للاتصال الخارجي دور كبير في تحقيق استمرارية وديمومة المؤسسة لكونه ساهم في خلق سمعة جيدة للمؤسسة في بيئتها الخارجية ما يؤدي بدوره إلى تعريف بالمؤسسة وكسب الثقة من الجمهور الذي يتعامل معه ما سيساعده في العملية التسويقية.

المطلب الأول : الاتصال الخارجي كآلية للتعريف بالمؤسسة الاقتصادية.

"الاتصالات الخارجية هي جهود الإدارة خارج حدود المنشأة" بمعنى أن الإدارة تعمل على توسيع نطاق الاتصالات التنظيمية بحيث يوجد نوع من الامتداد للسمعة الطيبة للمؤسسة في المحيط الخارجي، وربما يصل ذلك إلي المجال الدولي أي خارج حدود الدولة التي تعمل فيها المؤسسة أو يقع فيها المركز الرئيسي لأنشطتها.

"والمفهوم الحديث للاتصالات الخارجية هو محاولة غزو أسواق جديدة لها جماهيرها المختلفة والتميز ببعض الصفات، ولها تقاليدها وعاداتها ومعتقداتها الخاصة"، إن هذا الأمر يحتاج إلي مختصين في الاتصال لتطبيق بعض الطرق لاستكشاف طبيعة السوق من خلال عقد بعض اللقاءات المباشرة مع عينات من الجمهور، ولاسيما الجمهور المثقف للتعرف علي طبائعه وسلوكياته، وأسلوب تفهمه للحقائق والمعلومات.

ويعرفها **مصطفى حجازي** علي انها "حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات وظائف معينة، ولها صلات مع أفراد ذلك المجتمع، لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها. هذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة.¹

1- محمد احمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات(الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 2000)،

لكن يجب أن تبني علي أسس متينة وخطط لممارسة تضمن البقاء، لذلك فالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور والمحافظة عليها، يعني هذا الأخير كل ما يرمز للاتصال والعلاقات الخارجية لمؤسسة ما.¹

1- الوسائل التي تتولاها مؤسسات الإعلام و الاتصال :

1. الصحف:

تعتبر الصحف من أهم الوسائل الاشهارية في العصر الحديث، فهي دائمة الاستخدام وشديدة التأثير ولها توزيعا شاسعا بين أفراد كل المهن والأجناس. وبالنسبة للسلع ذات التوزيع العام فإن الإشهار في الصحف يكون ذو فعالية كبيرة، كما أن الصحيفة تسمح للمعلن بدرجة كبيرة من المرونة أن ينشر إشهاره في أي يوم يشاء ويستطيع تغيير صحيفته في أي وقت قبل موعد النشر.

2. الإذاعة:

نلاحظ أن أهم ما يميز الرسالة الاشهارية المذاعة هو غياب العناصر البصرية، فالصوت هو الشكل الوحيد الذي يسمح بحدوث الاتصال لذا بد من التركيز عليه وذلك بإنتاج تسجيلات اشهارية مميزة لأنه لا يستهدف سوى حاسة واحدة وهي حاسة السمع، وعلى القائم بإعداد الإعلانات الإذاعية مراعاة كل معايير قبل تصميم وبث الرسالة الاشهارية.²

¹ - المكان نفسه.

²-فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري(الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط ، 1997)، ص 44.

3. التلفزيون:

يعتبر الوسيلة الأكثر انتشارا واتصالا بالجمهور المشاهد من مختلف الأعمار والطبقات، فله إمكانية جذب اهتمام المستهلك بسهولة لاستخدام الصوت والصورة والحركة التي تسمح بها هذه الوسيلة.

ويختص إشهار التلفزيون بالاستفادة من التقنيات الحديثة من الألوان، ومن الفنانين المحبوبين والمؤثرات في الجماهير.

كما يتميز الإشهار التلفزيوني بالتكرار مما يزيد من نسبة استيعاب المشاهد للإشهار، والإشهار التلفزيوني هو أقرب إلى واقع استخدام السلعة أو الاستفادة من خدمة.

4. الإشهار عبر شبكات الانترنت:

هناك عدة خدمات يمكن استخدامها للإشهار للمؤسسة ومنتجاتها عبر شبكات الانترنت وهذه الخدمات هي البريد الإلكتروني وقوائم البريد وواجهة العرض الإلكتروني والمجموعات الإخبارية والمناقشات كالمؤتمرات.

5. الملصقات :

"هي وسيلة اتصالية مطبوعة وملصقة علي الجدران أو علي ألواح خاصة بالإشهار ويتم تجهيز الملصقة عن طريق طبع كميات كبيرة من الورق، لها مقاسات موجودة وقد تلتصق على تركيبات خشبية وأحيانا معدنية. وتعمل الملصقة على خلق عادات جديدة نتيجة للرؤية المتكررة، كما أنها تعمل على توعيتهم وتحسينهم وإعطائهم اقتراحات على الإعلانات المطبوعة أو المرسومة على الورق".

ولكن ما يؤخذ على هذه الوسيلة أن جمهورها محدود بالمرين في طريقها ولا يستفيد منها إلا القادرون علي القراءة، وهي تتأثر غالبا بعوامل الجو كما أنها لا تصلح للإشهار التعليمي بقدر ما هو وسيلة تذكيرية.

6. وسائل المواصلات:

يمتاز إشهار المواصلات بمصاحبته طوال فترة التنقل بالوسيلة من مكان لآخر، وكذلك بوضوحها وسهولة قراءتها من قبل الجمهور وتعتبر هذه الوسيلة اقتصادية، وغير مكلفة للمعلن.

2. وسائل الإشهار التي يتولها المعلن عنه:**1. الرسائل البريدية:**

" البريد المباشر يعد وسيلة اتصال صناعية واحترافية، حيث يقوم المعلن بإرسال بقرقيات تقديمية مرفقة بمراجع تقنية وتجارية، ويمكن التمييز بين نوعين من الإشهار المباشر فهناك الخاص بإخبار المستهلك المرتقب والثاني حثه علي شراء واقتناء سلعة ما." ¹

2. الإشهار حول مكان البيع:

ويتعلق بطريقة عرض المنتجات على الرفوف والواجهات، بالإضافة إلي طريقة التعليب، ويتعلق أساسا بجاذبية المنتج وجماله.

3. الهدايا والعينات:

حيث تقوم بعض المؤسسات بإرسال عينات صغيرة من بضاعتها إلي الجمهور والغرض من ذلك إعطاء فرصة للعميل باستعمال السلعة، فإذا ما نالت استحسانه كان من المرجح أن يرسل في طلبها كالمستحضرات الطبية، الأقمشة مواد التزينية. وتعتبر هذه العينات من أكثر الأساليب تأثيرا وإقناعا للمستهلك من خلال تجريب المنتج، وذلك بتوزيع عينة من السلعة دون مقابل للعملاء.

¹-المرجع نفسه، ص.164.

3. الوسائل المساعدة في الإشهار:

بالإضافة إلى الوسائل السابقة، توجد وسائل اشهارية أخرى يمكن الاستفادة منها في مجال الإشهار ولكنها ليست بنفس أهمية الوسائل السابقة ومن أهمها:

المطبوعات الاشهارية :

هناك من يسميها مطبوعات ترويج المنتجات وتعتبر من أهم أساليب الإشهار المتاحة للمؤسسة التي لا تسمح ميزانياتها بإنفاق الأموال الكافية للترويج والإشهار عن طريق الوسائل الأخرى كالإذاعة والتلفزيون، وهناك أنواع للمطبوعات الاشهارية أهمها:

- **مطوية التعريف بالمؤسسة:** هي مطوية مبسطة تصف نشاط المؤسسة ويتضمن هذا المطبوع وصفا لمنتجات المؤسسة وخطوط الإنتاج لكن بتفصيل أكثر، ويمكن أن ترفق مطوية التعريف بالمؤسسة مع خطاب من مدير المؤسسة.

- **مطوية التعريف بالسلعة:** وتتضمن المطوية إجابات عن الاستفسارات حول المنتج ومعلومات لممثلي المبيعات، وكذلك الوكلاء والمستوردين وتكون التفاصيل متنوعة ودقيقة عن السلع وخصائصها، وهذا مالا تتيحه باقي وسائل الاشهار.¹

- **الكتاب المصور:** يحتوي الكتاب المصور على وصف أساسي لمنتجات المؤسسة، وهذا النوع من الكتب المصورة مرتفع التكاليف، ولهذا تلجأ العديد من المؤسسات إلى إعداد سلسلة مطبوعات ويمكن أن يستغل في المؤتمرات الصحفية ولقاءات الشركة.

- **قوائم الأسعار:** ويساعد هذا النوع علي تقديم أسعار مختلفة لكل نوع من المتعاملين، وتتضمن هذه القوائم بيانات عن المنتج، رقم الصنف وأسعارها بالعملة المحلية والعملة الدولية.

¹-المرجع نفسه، ص ، 165.

-ورقة الأعمال : تعتبر من المطبوعات الترويجية لأنها تبقى ويحتفظ بها العملاء لفترة طويلة، وتتميز بصغر حجمها، وتتضمن كافة المعلومات لمعرفة نشاط المؤسسة.

لقد ساعد التطور التكنولوجي في تقنيات الاتصال على إعطاء دفعة قوية للمؤسسات الاقتصادية للاهتمام باتصالها الشامل.

وينظر مسيرو المؤسسات إلى الاتصالات الشاملة الفعالة، باعتبارها أكثر من مجرد إيصال الأوامر إلي الأفراد وتلقي البيانات الخاصة لمتابعة ومراجعة التنفيذ، إذ يجب أن يكون تبادل البيانات في جميع الاتجاهات بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع هذا في المجال الداخلي، أما مجال الاتصال الخارجي للمؤسسة فهو يشكل المحور المفضل لتنسيق التبادلات مع العالم الخارجي.¹

وفي الأخير يتمثل الهدف الأساسي من الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية في الهدف التجاري لذلك تسعى المؤسسة إلى ربط المنتج بالمستهلك، ولذلك تلجأ إلى وسائل إشهار.

المطلب الثاني: الاتصال الخارجي وعملية التسويق.

نظرا للتطور السريع الذي يعرفه العالم في مختلف الجوانب الحياتية من اجتماعية وسياسية وثقافية واقتصادية، ومن عولمة الاقتصاد و تحرير و انفتاح لأسواق ومع ظهور ثورة المعلومات التكنولوجية ظهرت المؤسسة الاقتصادية بحاجة ماسة إلى عملية تسويق منتجاتها، فظهرت أهمية الاتصال التنظيمي في العملية التسويقية.

يلعب الاتصال التسويقي دورا هاما في تحسين التفاعل بين البيئة الداخلية للمؤسسة والخارجية إذ يعرف على أنه عبارة عن " تدفق و انسياب المعلومات من المؤسسة إلى الجمهور و من الجمهور إلى المؤسسة عن طريق مختلف الوسائل الاتصالية التسويقية".²

¹⁻¹-المرجع نفسه،ص ص.165.166.

²- فاطمة حسين عواد، الاتصال و الإعلام التسويقي (عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع،2001) ، ص. 64.

ويظهر دور الاتصال التنظيمي في العملية التسويقية في كون هذه العملية قائمة على وجود الرسالة التي تبعث على شكل إشهار والتي تعمل على تحفيز عملية الشراء، كما تقوم هذه العملية على مجموعة من الوسائل الاتصالية كالإعلان الذي تم تعريفه مسبقا بهدف تحقيق زيادة مستمرة في المبيعات، خلق صورة ذهنية جيدة لسمعة المؤسسة مع توسيع قاعدة المستهلكين. والدعاية التي هي أحد الوسائل الاتصالية المساهمة في التسويق¹. كما يظهر دور الاتصال التسويقي أيضا من خلال مختلف العلاقات العامة التي تربط بين الجمهورين الداخلي والخارجي ويرتكز على نشاط الاتصال التسويقي في محاولة تكوين صورة ايجابية وطيبة للمؤسسة عند جماهيرها بالاستعانة بكافة الوسائل مثل: الدعاية، الجمعيات... الخ.²

وكما تقوم العلاقات العامة كذلك على مجموعة من الوظائف يمكن من تلخيصها في النقاط التالية:

- تعريف الجماهير بالمؤسسة وإنتاجها وخدماتها بصورة مبسطة.
- تعريف الجمهور بسياسة المؤسسة وبالتغيرات الطارئة عليها.
- إيجاد آليات الاتصال المناسبة بين الجماهير والمؤسسة .
- تزويد المؤسسة بالبيانات والمعلومات التي تعكس آراء الجماهير والمتغيرات الطارئة على هذه الآراء.

كما هناك عدة وسائل اتصالية في العلاقات العامة الموجهة للجمهور الداخلي المتمثلة في: مطبوعات المؤسسة ، الكتب... في حين تعتمد على الصحف والمجلات مثلا للاتصال بالجمهور الخارجي.³

¹ - علي فلاح الزعبي ، إدارة الترويج و الاتصالات التسويقية (عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2006) ، ص 57.

² - نور الدين مبني ، الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة (جامعة منتوري قسنطينة : كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، 2008 - 2009) ص 59-90.

³ - المكان نفسه.

* أيضا يظهر الاتصال التنظيمي في العملية التسويقية من خلال عملية البيع الشخصي الذي هو ذلك النشاط المتضمن إجراء مقابلة بين البائع والمستهلك بغرض التعريف بالمنتج.

المبحث الثالث: التقنيات الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال التنظيمي.

لاشك أن التطور الكبير في وسائل وتقنيات الاتصال قد انعكس بصورة مباشرة على الأعمال الإدارية التي سعت إلى امتلاك تقنيات الاتصال الحديثة لتطوير أعمالها، لأن السرعة والدقة في الاتصال من عوامل نجاح المؤسسات خاصة في ظل العولمة والمنافسة. ولذلك لم يقتصر الأمر على توفير تقنيات الاتصال لربط المنظمة والعاملين والجمهور الخارجي ببعضهم البعض من خلال شبكات اتصال فعالة، ولكنه امتد ليشمل استخدام التقنيات المتطورة كالحاسب الآلي في عمليات تبادل المعلومات واتخاذ القرارات التي تعد من أساسيات الإدارة، وتطورت العمليات الإدارية بتطور تقنيات الاتصال ووسائله من الهاتف إلى الفاكس والحاسوب والانترنت التي كونت في مجملها البداية الحقيقية لبدء عصرنة جديد يعتمد كلياً على تقنيات الاتصال في تسير كافة الشؤون الإدارية وهو عصر "الإدارة الإلكترونية".

المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات وعملية الاتصال التنظيمي.

شهد العالم تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار الانترنت وغيرها من التحولات التي كانت بمثابة تحديات ضخمة على المؤسسات. وللإنسجام مع هذه التغيرات، تحاول المؤسسات مسير مع هذه التكنولوجيا التي أصبحت تلعب دوراً هاماً في عمليات المعرفة وعملية الاتصال التنظيمي.

ولتكنولوجيا المعلومات أثر كبير على العملية الاتصالية داخل المؤسسة لدوره الكبير في تحقيق الانسجام والتكامل بين وحدات المختلفة للمؤسسة، ويمكن ربط هذه الأخيرة بجمهورها الخارجي من جهة أخرى.

ويمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات علي أنه "عبارة عن استخدام التقنيات (الوسائل) الحديثة مثل الحاسوب والطابعة والانترنت والمساحات الضوئية والأجهزة الخلوية وأجهزة المراقبة والبرمجيات وغيرها من الوسائل في عمليات جمع البيانات وحفظها ومعالجتها وتوزيعها وبتها بسرعة ودقة كبيرة من أجل المساعدة في عمليات دعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحليل البيانات".¹

¹-خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير والتحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين (عمان دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2011)، ص.37.

كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور هام في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ذلك لما لهذه الأخيرة من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية حيث تتخطي المعلومات الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلي أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لكل مختلف شرائح البشر، في أي مكان وزمان وبتكلفة منخفضة. فهي تعد مصدر هام للمعلومات سواء للأشخاص أو المؤسسات بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دورا هاما في تنمية العنصر البشري من خلال البرامج التي تعرض من خلالها كبرامج التدريب وبرامج التعليم وغيرها.

ولتكنولوجيا المعلومات فوائد متعددة على عملية الاتصالية ومن بين هذه الفوائد نذكر:

- القدرة على نقل المعلومات من وسط إلى آخر مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.

- المساعد علي توفير الوقت خاصة للإدارات العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية.

- جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء، وأقل تكلفة، وتوفر المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم القرار.

يتضح مما سبق أن تكنولوجيا تقوم بتقديم خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على وظيفة الاتصال داخل المؤسسة واستخدامها بفاعلية لتمكن المؤسسة من تحقيق فرص وسهولة الاتصال بموظفيه، زيادة على ذلك سرعة الاتصال بين جميع مستويات الإدارية، و تحسن الإنتاجية والكفاءة وتطور الخدمات والمنتجات وتساعد على الابتكار والتجديد دون انقطاع للبقاء في الخدمة والاتصال داخل المنظمة واتساع شبكة التوزيع وخلق عروض ملائمة لمتطلبات الزبون وتساهم في تحسين جودة خدمات المقدمة للزبائن، وأيضا تبني علاقات وطيدة بين المؤسسة وزبائنها كما تقوم بتحسين الظروف البيئية للاتصال وتساعد علي تحقيق الميزة التنافسية وكذا المحافظة علي البقاء والاستمرارية كما توفر الشفافية ما يؤدي إلي تقليل من الأخطاء والتزوير.¹

¹-المرجع نفسه،ص.38.

إن حاجة المؤسسات إلى تكنولوجيا حديثة ومرنة تغنيها عن الأعمال اليدوية وتجعلها في اتصال دائم مع الزبون لتلبية حاجياته والاستماع إلى اقتراحاته أصبح أمراً حتمياً في ظل المحيط المتقلب وغير الثابت والمتميز بالمنافسة الشديدة بين المؤسسات في ظل الانفتاح العالمي للأسواق. وتتبين العوامل التي تجعل المؤسسة في حاجة ماسة إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات من خلال مجال استعمال هذه الأخيرة من طرف المؤسسة، فإما أن يكون مجال داخلي أو مجال خارجي بالنسبة لمحيط المؤسسة، حيث من أهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات علي المستوى الداخلي هو استعمالها كمصدر داخلي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كدليل للعاملين بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، معلومات عن الخدمة أو المنتج... الخ وضع دليل للعاملين الذي يساعد فيما يخصهم من معلومات شخصية، الوظيفية، الترقيات... الخ، ربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وإن كانت في أكثر من مبنى ومهما تباعدت أجزائها أو فروعها جغرافياً، إذ تسمح لكل جزء فيها بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى من خلال الشبكة الداخلية لهذه المؤسسة، الاستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام (التسجيل اليومي للحضور) لتسهيل معالجة البيانات والاستفادة منها وكذا سرعة الوصول إليها، كما تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية للفحص والمعالجة (طلب عطلة مثلاً)، ووضع معلومات عن المنتج ومواصفاته لتجنب تكرار الشرح عدة مرات، الحصول على معلومات تخص المنتجات المنافسة ومميزاتها حتى تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة، الانتقال السهل والسريع للمعلومات داخل المؤسسة.

من أهم الاستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسة مايلي :

- نشر إعلانات وإشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن.
- السماح للزبائن بالشراء والتسويق عبر الانترنت (التجارة الإلكترونية).
- سرعة الاتصال مع أشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة وميزة الخطاب بإعطاء أحسن تعبير.
- تزويد المؤسسة بمعلومات عن مواد يريدها الزبون شرائها، خاصة الموارد ذات التمويل الكبير.
- حصول المؤسسة على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين في مجال عملها لحل بعض المشاكل دون دفع تكاليف الاستشارة في بعض الأحيان.¹

¹-المرجع نفسه،ص.39.

- اختبار سوق منتجاتها ومدى رضا المستهلكين عنها مما قد يفيد في وضع خطتها المستقبلية من الناحية الإنتاجية والتسويقية.
- إمكانية اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرف الموردين (أجل التسليم، ميزات المنتج أو المواد الأولية، السعر... الخ).
- متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع مؤسسات أخرى في نفس قطاع نشاطها، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على المعلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات المنافسة.

ما يميز وجه التسيير اليومي للمؤسسات حاليا خاصة في الدول المتقدمة هو الاستخدام الواسع للانترنت التي أصبحت اليوم وسيلة مهمة وفعالة في تسويق منتجات المؤسسة إلى مختلف أسواق العالم ودخولها إلى ما يعرف بالاقتصاد الالكتروني، ولا يتوقف استعمالها عند وصف نشاطات وهيكل المؤسسة بل تستعملها في تنمية النشاطات عامة من أجل خلق قيمة مضافة لها، والانترنت وسيلة جيدة للقرارات الجيدة، وتكنولوجيا المعلومات عامل ضروري للمؤسسة من أجل التسيير ونشر المعارف وتسمح بتسهيل مطابقة الطلبات والموارد. ويظهر أيضا أثر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقليل عدد الوسطاء بين المؤسسة وزبائنهم، وبالتالي وصول المنتجات إلى زبائن بأسعار منافسة مما يخلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال كسب أكبر عدد من الزبائن بهدف تحسين التجارة بين المؤسسات، وتكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات العاملين وتخفيض التكاليف.

لهذا يكون من الضروري الاهتمام بهذه التكنولوجيا وتطويرها واستخدامها بشكل فعال، مع تدريب وتعليم الأفراد على استعمالها وتوعيتهم بأهميتها في التنمية والتطوير والاتصال التنظيمي عنصر ضروري ومهم لنجاح أية مؤسسة.¹

¹-المرجع نفسه، ص ص 39،40.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية كصورة حديثة للاتصال التنظيمي.

تعتبر الإدارة الإلكترونية رد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات متعددة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير الوقت والجهد والتكلفة من ناحية أخرى، وعلى مستوى المؤسسات أدى استخدام الإدارة الإلكترونية لتقليل استخدام الأوراق، حيث استغلت المؤسسات شبكة الإنترنت لاستقبال طلبات العطل وطلبات أخرى (طلب العامل للتغيب، تكلفة بمهمة، طلب بيان عمل...) وتسعي الإدارة الإلكترونية لتقوية العلاقة والتفاعل بين الموظف ومدير المؤسسة.

ومفهوم الإدارة الإلكترونية أوسع من كونه وجود حواسيب وبرمجيات وانترنت وغيرها من التقنيات، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، وعرض التكنولوجيات الخاصة في تقديم خدمات العامة وضبط طلبات الحصول والخدمات وتلبية حاجيات المواطن وتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية.

والإدارة الإلكترونية تعمل على ثلاث ركائز وهي: تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتبادلية في موضع واحد على شبكة الانترنت وتحقيق حالة اتصال دائم بالجمهور مع القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية للمواطنين وأيضا تحقيق سرعة وفعالية الربط والأداء والانجاز بين الدوائر الحكومية ذاتها ولكل منها على حدى من أجل تحقيق التواصل الدائم.¹

إنه من الواضح في وقتنا الحاضر، أن كل الحكومات تسعى لتدعيم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة أو الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإلكتروني الحديث بقصد تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات وإدخالها في أجهزة الحاسب الآلي، وتخزينها، ثم الاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرارات، وإنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة.

1- وسام مهيل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية 2011/2012)، ص. 171.

وتقوم الإدارة الإلكترونية علي مبادئ أهمها تقديم أحسن الخدمات للمواطنين وتخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات، التغيير المستمر وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل، وتهدف الإدارة الإلكترونية إلي إحداث تحويل في الإجراءات الحكومية مثل توفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع وبكلفة أقل، استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الإستراتيجية للدولة، تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية وتدعيم الشفافية والعمل، تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة للإنجاز المعاملات¹

¹ - مختار حماد، "تأثير الإدارة الإلكترونية علي إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير (جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، 1428_2007م). ص، ص، 17، 15.

خلاصة و إستنتاجات:

يعتبر الاتصال التنظيمي أساس نجاح المؤسسة وتحقيق فعاليتها لكون هذه العملية تسمح بخلق الانسجام بين مختلف أطراف المؤسسة من جمهور داخلي وخارجي.

حيث يساهم الاتصال الفعال في صنع قرارات رشيدة نابعة عن الإرادة الجماعية للمؤسسة، كما تساهم الاتصالات التنظيمية في تحسين الأداء من خلال شعور العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء لتلك للاتصال التنظيمي الخارجي أثر كبير على استمرارية المؤسسة من خلال التعريف بها والمساهمة في عملية التسويق من خلال مختلف عمليات البيع التي تقوم بها ، كما أن للتقنيات الحديثة دور في تفعيل الاتصال التنظيمي وتحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف وحدات المؤسسة وسهولة نقل المؤسسة عن طريق نقل مختلف الأوامر والتعليمات لانجاز العمل ومتابعة سيره. كما أن له دور في زيادة الإنتاجية. فتكنولوجيا المعلومات لها دور في تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف وحدات المؤسسة وسهولة نقل المعلومات بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.

الفصل الثالث

الاتصال التنظيمي في المؤسسة

الوطنية لصناعة الأجهزة

الكهرومنزلية

Unité (وحدة آلات الطبخ)

Cuisson

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الاتصال التنظيمي سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط موضوع الاتصال التنظيمي على المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية بولاية ENIEM تيزي وزو - الجزائر.

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية ENIEM في النقاط التالية:

- تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.
- واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية (آلات الطبخ).

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية من بين أهم المؤسسات الاقتصادية التي تحتل الصدارة على المستوى الوطني، وتلعب دورا هاما في تنمية اقتصاد الدولة .

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

تعد المؤسسات العمومية الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني والتابعة لأملاك الدولة وتقوم بمجموعة من الوظائف الأساسية بغية تحقيق الصالح العام، حيث تشير المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".¹

يبين هذا التعريف أن المؤسسة ذات طابع اقتصادي مبنية على مجموعة من الموارد البشرية والمادية قصد انجاز المهام التي تخدم المجتمع لتحقيق الإنتاج الاقتصادي.

وتعرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية على أنها "مؤسسة جزائرية اقتصادية منبثقة من إعادة هيكلة الشركة الوطنية سونيلاك (SONILEK)، أسست في 02 جانفي 1983 والتي يعود تواجدها إلى سنة 1974 تحت رعاية سونيلاك، استقلت ذاتيا في 08 أكتوبر 1989. وتحولت قانونيا

إلى شركة ذات أسهم، حملت ENIEM-EPE-SPA

ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

EPE: مؤسسة عمومية اقتصادية.

SPA: مؤسسة ذات أسهم.²

¹ - حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام (عمان: دار البداية، 2010)، ص. 50.

² - مقابلة مع السيد "رابح توات" رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية، تيزي وزو: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، 2016/06/23 - 10:00.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

الموقع الجغرافي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

تتواجد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في ولاية تيزي وزو بوسط المدينة وبالضبط في شارع ستيتي علي. أما وحداتها الإنتاجية والصناعية تتواجد في قلب المنطقة الصناعية "واد عيسي" حوالي 10 كلم شرق مدينة تيزي وزو، وهي تمتد حوالي 55 هكتار، وهي تابعة إداريا لدائرة تيزي راشد وإلى جانب هذه الوحدات الموجودة في تيزي وزو هناك فرعين آخرين، يتمثل الفرع الأول في فرع "فيلالومب" لصناعة المصابيح الواقع بولاية معسكر، والفرع الثاني هو الخاص بصناعة المنتجات الصحية الموجود بمليانة ولاية عين الدفلى .

نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

نشأة المؤسسة:

يندرج مشروع إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ضمن المخطط الرباعي الأول (1970-1973) الذي يتضمن إنشاء جزء كبير من المؤسسات التي تعتبر القاعدة الأساسية للاقتصاد الوطني مثل استكمال مركب الحجار، مركبات أرزيو، سكيكدة، سيدي بلعباس وقسنطينة للصناعات الميكانيكية، ولقد ظهرت للوجود في بداياتها تحت اسم "الشركة الوطنية لصناعة وتركيب العتاد الكهربائي" (SONELEC) حيث تم إبرام عقد بينها وبين الشركة الألمانية DIAG في 21 أوت 1971، وبمقتضى هذا العقد تم الاتفاق على كيفية التسيير الأولي للمركب وكذا تكوين العمال المختصين الذين يشتغلون فيه، وتم الانطلاق في الإنتاج سنة 1977.

التطور التاريخي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية:

في سنة 1977 اتضح أنه من الصعب تسيير مركب ضخم ومتعدد الإنتاج، وعلى هذا الأساس صدر في جوان من نفس السنة قرار إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب العتاد الكهربائي SONELEC ونتج عن ذلك انقسامها إلى مؤسسات و من بينها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وذلك طبقا للمرسوم رقم 19/83 المؤرخ في 02/جانفي/1983¹

وفي سنة 1989 تحولت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية من مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم برأسمال كبير بتحكم كلي من الشركة القابضة HOLIDING، وتشغل

¹ - فريد بيرو، فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية (تيزي وزو: المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، 2014)، ص.124.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

3500 عامل ونتج عن هذا التقسيم للمركب خمس (05) وحدات ثلاث (03) منها إنتاجية وهي وحدة التبريد، ووحدة التكييف، ووحدة الطبخ، واثنتان (02) منها خدماتية وهي: وحدة الخدمات التقنية ووحدة التسويق.¹

المطلب الثاني: مهام المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وهيكلها التنظيمي.

للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية عدة وظائف يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة لضمان البقاء والاستمرارية من بين هذه المهام نذكر:

1- مهام المؤسسة:

تتمثل مهام المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في ضمان الإنتاج، التركيب، التطوير، التسويق، والبحث في الأجهزة الكهرومنزلية خصوصا:

- أجهزة التبريد والتجميد.

- تجهيزات الطبخ.

- أجهزة التهوية.

- نظرا لأهمية المنتجات المصنعة من طرف المؤسسة قامت في فترة السبعينات بعملية التصدير إلى الدول الأوروبية مثل فرنسا وروسيا، وإلى الدول العربية كتونس والمغرب أما حاليا وبالرغم من أنها تحتل المرتبة الأولى على المستوى الوطني إلا أنها اكتفت بتلبية الاحتياجات الوطنية وهذا راجع إلى نقص المواد الأولية التي تسببت في نقص الإنتاج، فأصبح الطلب أكثر من العرض.²

¹- المكان نفسه.

²- مقابلة مع السيد (طارب أحمد) رئيس مصلحة التركيب النهائي لوحدة الطباخات، تيزي وزو: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، 19/05/2016 - 10:30.

2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية:

الهيكل التنظيمي يحدد تقييم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات حيث تتشكل م.ص.ك.م من المديرية العامة التي تتجزأ إلى مديريات فرعية، ومن بين هذه المديريات نجد مديرية الصناعة التي تنقسم بدورها إلى خمس (05) وحدات وهي وحدة الخدمات التقنية، وحدة التسويق، وحدة الطبخ، وحدة التكيف، وحدة التبريد، وفيما يلي نستعرض بالتفصيل المديرية العامة ومختلف الوحدات.

- المديرية العامة للمؤسسة :

تعتبر المديرية العامة للجهاز الأساسي في المؤسسة ولها سلطة إشرافية وفنية على جميع الفروع والوحدات التابعة لها ويأتي علي رأسها المدير العام وهو المسؤول عن التخطيط ووضع الإستراتيجية العامة وتطوير الأعمال واتخاذ القرارات الحاسمة بمساعدة المديرين التنفيذيين المسؤولين عن المديريات والمصالح والأقسام الفرعية التالية:

- مديرية التصنيع
- مديرية النوعية
- مديرية التطوير والشراكة
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية التخطيط ومراقبة التسيير
- مديرية المالية والمحاسبة
- مصلحة الإدارة
- القسم القانوني¹

¹- المكان نفسه.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

- وحدات المؤسسة :

(1-2) وحدة التبريد:

تقوم هذه الوحدة بإنتاج عدة نماذج من الثلاجات والمجمدات بكل الأحجام وذلك بترخيص من شركة BOSH الألمانية، وتتكون هذه الوحدات من عدة ورشات: ورشة لتحويل الصفائح المعدنية، ورشة للتلميم، ورشة التركيب.

(2-2) وحدة التكيف:

هي الوحدة متخصصة في وضع وتركيب مختلف أنواع المكيفات الهوائية بالإضافة إلي مراقبة ومتابعة الإنتاج والتسليم.

(3-2) وحدة التسويق:

هي الوحدة المسؤولة عن تسويق مختلف منتجات المؤسسة عبر أنحاء الوطن وتصديرها نحو الخارج، بالإضافة إلي دراسة السوق، إدارة شبكات التوزيع وخدمة العملاء.

(4-2) وحدة الخدمات التقنية:

تعتبر وحدة دعم للوحدات الأخرى بتقديم الخدمات الضرورية للإنتاج وصيانة الورشات والمباني حيث تقوم بتصليح وسائل الإنتاج والقوالب بالإضافة إلي صناعة قطع الغيار الميكانيكية، وتتكون هذه الوحدة من ورشات مجهزة بالآلات تصنيع ميكانيكية، تجهيزات الإنتاج وتوزيع الضروريات (ماء ساخن، أزوت، هواء مضغوط...) كما تؤمن الوحدات الأخرى، الدراسات المختلفة، النظافة والأمن، أعمال الطباعة... إلخ.¹

(5-2) وحدة الطبخ:

مهمتها إنتاج وتطوير أنواع مختلفة لنماذج أجهزة الطبخ وتتضمن ورشة الإنتاج، مكونات التزويد بالغاز، مصنع الأفران، قطع صفائح الحديد، ورشة لمعالجة وتليبس المساحة المجهزة، ورشة لتجميع ومخبر التجارب.

بالإضافة إلي الوحدات المذكورة أعلاه، نجد فرعان منفصلان عن المؤسسة إقليميا وهما:

¹ - Messaoudi sabiha, Mamarie eila, Amokran nassima : **Traitement et contabilisation des immobilisations corporelles cas de l'ENIEM**, thèse de licence : université Mouloud Mammeri Tizi ouzou, faculté des science économique et de gestion et des science commerciale ,2014.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو **Unité Cuisson** (آلات الطبخ)

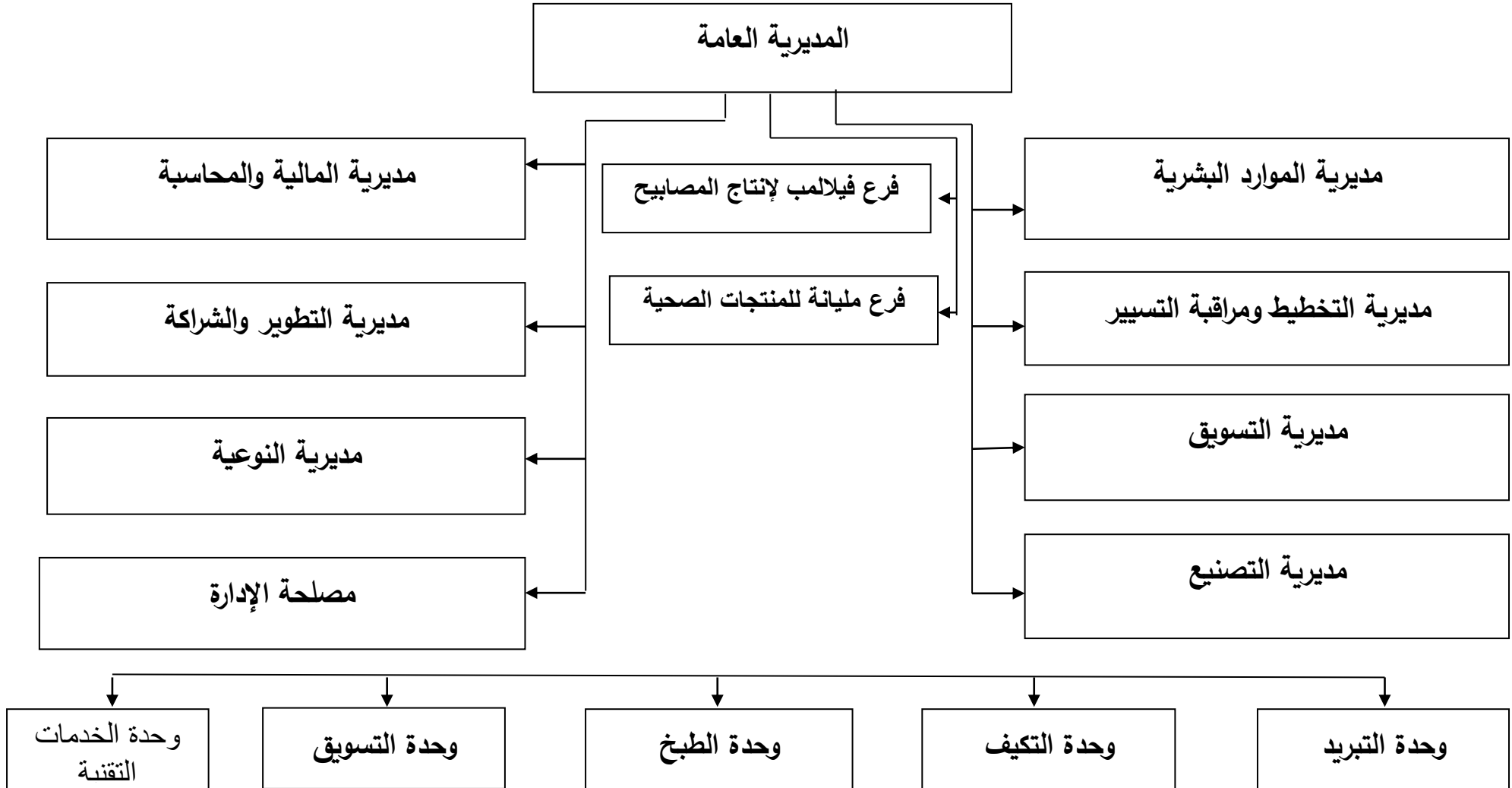
- فرع "فيلالمب" لصناعة المصابيح الذي يتواجد بالمحمدية بولاية معسكر.
- فرع المنتجات الصحية بالمليانة علي مستوي ولاية عين الدفلي المتخصص في صناعة أحواض الغسل **LAVABOS** والمغاطس **BAIGNOIRES**¹.

¹-Loc.cit.

تيزي وزو Unité Cuisson الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهربائية المنزلية (آلات الطبخ)

الشكل رقم (01)

الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية المنزلية



الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

المطلب الثالث: تقديم وحدة الطبخ ومهامها.

وقد كانت دراستنا الميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM على مستوى الطباخات (unité cuisson).

تعريف بوحدة الطبخ:

هي وحدة مجهزة بوسائل الإنتاج وتطوير منتجات المطبخ الغازية والكهربائية، ومن أهم نشاطاتها: التحويل، التشكيل، التلبيس للمساحة، والتركيب.

تنقسم وحدة المطبخ إلى أربعة أقسام وهي على شكل ورشات تتمثل فيما يلي:

- ورشة الميكانيك: ورشة الإنتاج، مكونات التزويد بالغاز، قطع الصفائح الحديدية.

- ورشة المعالجة: لتلبيس المساحة المجهزة.

- ورشة التركيب: وفيها سلسلة لتركيب الأبواب وسلسلة لتركيب الأفران وسلسلة للتحضير المشترك.

- ورشة مخبر التجارب: مخبر يقام فيه تجريب وملاحظة وما تم إنتاجه في وضعه النهائي.

. مهام وحدة الطبخ.

يقوم كل مسؤول بدوره المحدد في الهيكل التنظيمي لوحدة المطبخ، والتي تتكون من الهياكل التالية :

- مدير وحدة الطبخ:

يشرف علي الإدارة التنفيذية لوحدة إنتاج أجهزة الطبخ وفقا للبرنامج والسياسة التي حددتها المؤسسة، كما يعمل على:

- التنسيق بين جميع هياكل الوحدة.

- السهر على تنفيذ جميع توجيهات وتعليمات المديرية العامة.

- التسيير العقلاني للإمكانيات المادية والبشرية.

- الحرص على تطبيق قواعد السلامة والأمن في الوحدة.¹

¹ - مقابلة مع السيد (توات). مرجع سابق، 2016-06-23 - 13:00.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

- مصلحة النوعية:

تختص في التحكم في حجم الإنتاج وتحسين النوعية حسب الطلبات المتنوعة للسوق المحلي أو الخارجي.

- مصلحة المالية والمحاسبة:

تهتم بتسيير الموارد المالية ل
لوحة بطريقة سليمة لغرض تحقيق الأهداف التي سطرتهما الوحدة.

- قسم الإنتاج:

يتكون من أربعة ورشات تعمل علي إنتاج وتركيب أجهزة الطبخ وفقا للمواصفات المحددة.

- مصلحة الموارد البشرية:

تتكفل بتسيير الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الترقية، الأجور... الخ) وجميع الوسائل والأدوات العامة الموجودة في الوحدة.

- قسم التسويق:

يتكفل بالإجراءات المتعلقة بتسويق المنتج، الجمركة، التموين، وتسيير المخزون وكذا توسيع مجالات المبادلات التجارية.

- قسم التقنية والصيانة:

يعمل على دراسة النشاطات وتطوير الإنتاج وتحسينه والصيانة المستمرة لمختلف وسائل الإنتاج.

- سكرتيرة المدير:

تتكفل بتسيير الأمانة والمحافظة على الأمور المهنية، وتزويد المدير بمختلف المعلومات، كما تستقبل المكالمات وترتب الوثائق والملفات.

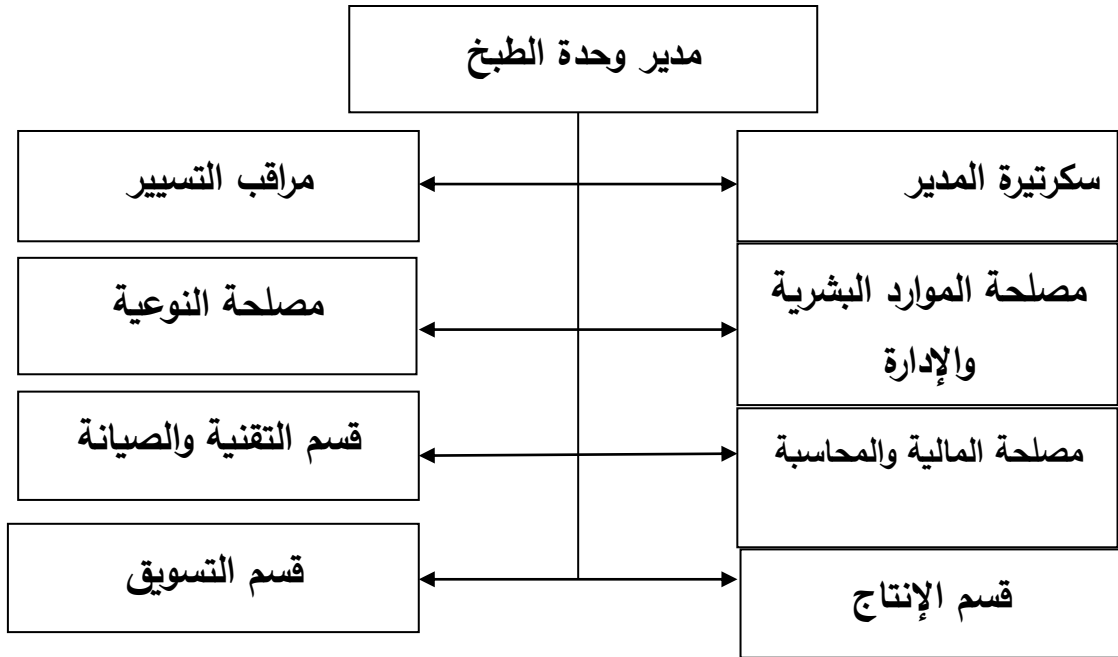
- مراقب التسيير:

مكلف بمراقبة ومتابعة نشاطات مصالح وأقسام الوحدة، كما يقوم بجمع وتحليل الوثائق بهدف إعداد التقارير المتضمنة لقرارات والاقتراحات المختلفة.¹

¹ - المكان نفسه.

الشكل رقم (02)

الهيكل التنظيمي لوحدة المطبخ



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

المبحث الثالث: واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة

الأجهزة الكهرومنزلية (وحدة آلات الطباخت).

تعتمد مؤسسة ENIEM على الاتصالات التنظيمية على اختلاف أنواعها لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية لضمان السير الحسن لعمل المؤسسة واستمراريتها. لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على مختلف أنواع وأهداف الاتصال التنظيمي في المؤسسة (ENIEM) وعرض نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي (وحدة الطبخ).

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية في تيزي وزو تبين لنا أن المؤسسة تعتمد على نوعين من الاتصالات التنظيمية كما لها مجموعة من الأهداف تسعى لبلوغها، أثناء قيامنا بالمقابلة مع كل من: السيد توات رباح رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية والسيد رحيم يوسف رئيس مصلحة الإنتاج و السيد طارب أحمد رئيس مصلحة التركيب النهائي في وحدة الطبخ.

- أنواع الاتصال التنظيمي في المؤسسة ENIEM:

لقد تطرقنا في الجانب النظري لهذه الدراسة إلى مختلف أنواع الاتصال التنظيمي ومن خلال إجرائنا للدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية ENIEM وحدة الطبخ لاحظنا أن هناك نوعين من الاتصالات التنظيمية المتمثلة في:

1)الاتصالات الرسمية: حيث لها دور كبير في هذه المؤسسة حيث يتم من خلالها نقل مختلف القرارات والتعليمات والأوامر والشكاوي ... قصد ضمان السير الحسن لمختلف المصالح المتواجدة فيها،يمكن تصنيف هذا النوع إلى مجموعة من الاتجاهات هي:

أ)الاتصال النازل: وهو ذلك الاتصال الذي يحدث بين الإدارة العليا والمصالح التابعة لها من أجل إيصال التعليمات والأوامر والتقارير وشرح مختلف الجوانب العملية.

ب)الاتصال الصاعد: وهو ذلك الاتصال الذي يكون على شكل رد فعل من العمال إلى المسؤولين أو الإدارة العليا وعادة يأخذ شكل الشكاوي.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

ج)الاتصال الأفقي: هو ذلك الاتصال الذي يحدث بين العمال من نفس المستوى الإداري لاحظناه بكثرة في الورشات بين العمال التنفيذيين.

كما لاحظنا أيضا أن هذه المؤسسة تعتمد أكثر على الوسائل الاتصالية الكتابية في إيصال التعليمات التي يتم اعتمادها من أجل إعلامهم بالنشاطات المختلفة ، أما الوسائل الشفوية كالهاتف لاحظنا استعمال الهاتف النقال بكثرة خاصة بين رؤساء المصالح والمكاتب وقائد الفريق (Chef d'équipe) أما الهاتف السلكي فهو غير موجود ،فيما يخص المقابلات لاحظنا وجودها نوعا ما كمقابلة تقديم شكوى من طرف العامل اذ يقوم رئيس المصلحة باستقبال المعني بالأمر والسماع له.

المطلب الثاني: مراحل الدراسة الميدانية و تحليل نتائجها.

تهدف هذه الدراسة الميدانية التي قمنا بانجازها إلى معرفة أثر الاتصال التنظيمي على فعالية المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو .

1- مراحل الدراسة الميدانية:

1-1موضوع الدراسة: تتكون هذه الدراسة من قسمين أساسيين الأول خصص للإطار

النظري وتم فيه تحديد مفهوم الاتصال التنظيمي و إبراز فعالية العملية الاتصالية التنظيمية وأثرها على المؤسسة الاقتصادية وقد خصص القسم الثاني للجانب التطبيقي،حيث حاولنا إسقاط ما تم عرضه في الإطار النظري من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي ولاية تيزي وزو للتعرف على أثر الاتصال التنظيمي على فعالية المؤسسة الاقتصادية.

1-2أدوات الدراسة :تمثلت الأدوات المستخدمة في إطار هذه الدراسة فيما يلي :

الاستبيان:حيث يعتبر من بين الوسائل المهمة لاستقصاء المعلومات من مصدرها الرئيسي عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على العمال باستخدام أسلوب واضح ومفهوم والاعتماد على وضع علامة (X) في الإجابة على الأسئلة.

وقد احتوى الاستبيان على ثلاث (03) محاور:

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

محور خاص بالبيانات الشخصية حول: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى الدراسي، الفئات المهنية، الأقدمية في العمل.

محور خصص للبيانات المتعلقة بالاتصال التنظيمي

محور خصص للبيانات المتعلقة بالاتصال التنظيمي وتأثيره على الفعالية المؤسسية وتم الاعتماد على عينة عشوائية شملت مختلف فئات العاملين في المؤسسة تحتوي على 259 عامل حيث تم توزيع 130 استبيان وتمت الإجابة على 105 منها في حين رفض الباقي التعاون معنا ويعود السبب لذلك لخوف العاملين من الإجابة ووجود عمال جدد ليسوا على دراية بما فيه الكفاية لأمر المؤسسة.

2- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

1-2 البيانات الشخصية: بعد القيام بتوزيع البيانات الشخصية المتعلقة بمتغير

الجنس، السن

الحالة المدنية، المستوى الدراسي، الفئات المهنية والأقدمية في العمل، كانت النتائج

كالتالي:

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية
 تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

1- توزيع العينة حسب الجنس:

جدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
81.90%	86	ذكر
18.09%	19	أنثى
100%	105	المجموع:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الإناث حيث يمثلون بنسبة 81.90% من إجمالي أفراد العينة مقابل الإناث التي تقدر 18.09% من إجمالي أفراد العينة وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة نظرا لطبيعة الإنتاج الذي تقوم بها هذه الوحدة الذي يستلزم ويتطلب جهد عضلي كبير وهذا ملائم أكثر للذكور.

2- توزيع العينة حسب السن:

جدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
23.80%	25	30-20 سنة
57.14%	60	40-31 سنة
13.33%	14	50-41 سنة
5.71%	6	أكثر من 51 سنة
100%	105	المجموع:

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة تتمثل في الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة بنسبة 57.14% من إجمالي أفراد العينة المختارة، بعدها تأتي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة بنسبة 13.33% من إجمالي أفراد العينة المختارة وكأقل نسبة نجدها في الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 5.71% من إجمالي أفراد العينة.

من خلال الملاحظة المباشرة التي قمنا بها على مستوى المؤسسة ENIEM وانطلاقاً من هذه النتائج نلاحظ أن الفئة الغالبة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة فهو مؤشر إيجابي للمؤسسة بكونها تحتاج إلى قدرات وطاقت في هذا العمر خاصة في الورشات.

3- توزيع العينة حسب الحالة المدنية:

جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

الفئات	التكرار والنسب	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	أعزب	70	66.66%
متزوج	متزوج	35	33.33%
المجموع:	المجموع:	105	100%

فيما يخص متغير الحالة المدنية نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لفئة العزاب بنسبة 66.66% من إجمالي أفراد العينة المختارة ثم تليها فئة المتزوجين بنسبة 33.33%، يتضح من خلال هذه النسب أن أغلب العمال عزاب الذي يمكن إرجاعه إلى البعد المكاني لهذه المؤسسة.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية
تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

4- توزيع العينة حسب مؤشر المستوى الدراسي:

جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
9.52%	10	ابتدائي
31.42%	33	تعليم متوسط
38.09%	40	ثانوي
20.95%	22	جامعي
100%	105	المجموع:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة المقدرة بـ 38.09% من إجمالي أفراد العينة تمثل العاملين الذين لديهم المستوى الثانوي، تليها النسبة 31.42% التي تمثل الحائزين على المستوى المتوسط في حين تم تحصيل نسبة 20.95% بالنسبة للجامعيين، أما في المرتبة الأخيرة المستوى الابتدائي بنسبة 9.52%، من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن المؤسسة تعطي أهمية للمؤهل العلمي لاستغلال قدرات العاملين وطاقاتهم للاستفادة منها.

5- توزيع العينة حسب الفئات المهنية:

جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
23.80%	25	اطار
32.38%	34	عون تحكم
43.80%	46	عون تنفيذي
100%	105	المجموع:

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة المقدرة ب 80.43% من إجمالي أفراد العينة هم أعوان التنفيذ وهم العمال البسطاء وأعوان الأمن الذين يشتغلون في المؤسسة تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 32.38% اللذين يمثلون رؤساء المصالح والمكاتب، في حين عادت أقل نسبة ب 23.80% الخاصة بالإطارات يمثلون المدراء ونوابهم ذو الشهادات الجامعية.

نستنتج من خلال هذه النسب أن فئة أعوان التنفيذ والتحكم تتفوق بنسبة كبيرة إذ لاحظنا تواجدهم أكثر في ورشات الإنتاج، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسة التي تحتاج إلى يد عاملة كبيرة بكونها تهدف إلى زيادة الإنتاجية ويكون تواجدها في مختلف ورشات الإنتاج أما الإطارات فهي تكون في مناصب إدارية في المؤسسة التي تتواجد في إدارة المؤسسة.

6- توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل :

جدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
60 %	63	أقل من 05 سنوات
30.47 %	32	من 05 إلى 10 سنوات
9.52 %	10	أكثر من 10 سنوات
100 %	105	المجموع:

من خلال الجدول نلاحظ التنوع بين العاملين من حيث الخبرة في اليد العاملة حيث بلغت أعلى نسبة ما يقدر ب 60% من إجمالي أفراد العينة المتمثلة في العمال الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات بينما كانت أقل نسبة للعمال الذين لديهم أكثر من 10 سنوات بنسبة 9.52%. انطلاقا من هذه النسب، يمكن استخلاص أن أغلب العمال تقل خبرتهم عن 05 سنوات، وهذا راجع لأمرين الأول يتمحور في كون المؤسسة تعطي الفرص لجلب عمال جدد أما الثاني يمكن إرجاعه إلى طبيعة نشاط المؤسسة الصعب خاصة في الورشات. كما لاحظنا أيضا أن العمال الذين لديهم الخبرة يقومون بعملية الاتصال التنظيمي عكس العمال الجدد.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية
تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

2-2 البيانات الخاصة بالاتصال التنظيمي:

1- من حيث طبيعة العلاقة القائمة بين العمال والمشرف.

جدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة بين العمال والمشرف.

النسبة المئوية.%	التكرار	طبيعة العلاقة بين العمال والمشرف
33.33%	35	جيدة
47.61%	50	حسنة
19.04 %	20	سيئة
100 %	105	المجموع

بعد تفحص نتائج الجدول أعلاه يتضح أن طبيعة العلاقة بين العمال والمشرف في هذه المؤسسة حسنة بنسبة 47.61% من إجمالي أفراد العينة وهذا يمكن إرجاعه إلي الاحترام المتبادل بين العمال والمشرف، كما يمكن إرجاعه أيضا إلي صفة التفاهم بين العمال أيضا بكون المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مشاكل العمال في الورشة، وبعدها تأتي الفئة التي تري علاقة جيدة بنسبة 33.33% بدون ذكر السبب وفي الأخير تأتي نسبة 19.04% الذين قالوا سيئة.

انطلاقا من هذه النسب ما يمكن استنتاجه أن العلاقة بين العمال والمشرف حسنة في هذه المؤسسة وهذا مؤشر إيجابي لكون هذه العلاقة تؤثر إلي وجود اتصال بين العمال ومشرفهم وهذا ما يحفزهم إيجابا للعمل .

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية
تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

2- من حيث نسبة المشاركة في صنع القرارات:

جدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب نسبة المشاركة في صنع القرارات.

النسبة المئوية %	التكرار	نسبة المشاركة في صنع القرارات
11.42%	12	جيدة
16.19%	17	ضعيفة
46.66%	20	متوسطة
25.71%	27	عدم إشراكي
100%	105	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المشاركة في صنع القرارات متوسطة بنسبة 46.66% من إجمالي أفراد العينة وهي أعلى نسبة وتأتي نسبة 25.71% في متغير عدم إشراكي وما يمكن استنتاجه أن أغلبية العمال لا يتم إشراكهم في صنع القرارات وهذا مؤشر سلبي وهو دليل على نقص الاتصال بين المستويات الإدارية في المؤسسة وطبيعة العمل (تنفيذي أكثر) حيث تشارك الإطارات أكثر في وضع السياسات دون التنفيذيين.

3- من حيث سيولة المعلومات بين العمال و الإدارة:

جدول رقم (09) يبين فيه توزيع العينة حسب كيفية تدفق المعلومات بين العمال والإدارة.

النسبة المئوية %	التكرار	كيفية وصول المعلومات بين العمال و الإدارة
43.80%	46	بطريقة مباشرة
56.19%	59	بطريقة غير مباشرة
100%	105	المجموع

فيما يخص هذا المتغير المتمثل في كيفية وصول المعلومات بين العمال والإدارة بحيث أغلبية العمال يرون أن وصول المعلومات بين العمال والإدارة تكون بطريقة مباشرة بحيث قدرت

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

بنسبة 56.19 % من إجمالي أفراد العينة وهذا راجع إلي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة في إيصال المعلومات كالمصقات والتقارير ولوحة الإعلانات.

4- من حيث مدى ملائمة ظروف العمل في العملية الاتصالية:

جدول رقم (10) يبين فيه توزيع العينة حسب مدى مساعدة ظروف العمل في العملية الاتصالية.

ظروف العمل في العملية الاتصالية	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	25	23.80 %
لا	34	32.38 %
أحيانا	46	43.80 %
المجموع	105	100 %

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ظروف

العمل ملائمة أحيانا في العملية الاتصالية بنسبة 43.80 % من إجمالي أفراد العينة وهذا يمكن

إرجاعه إلي نقص وسائل الاتصالية في المؤسسة خاصة في الورشات.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية
 تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

5- من حيث كيفية إبلاغ العمال بالتعليمات:

جدول رقم (11) يبين فيه توزيع العينة حسب كيفية إبلاغ العمال بالتعليمات.

النسبة المئوية%	التكرار	كيفية إبلاغ العمال بالتعليمات
49.52%	52	الملصقات
16.19%	17	التقارير
34.28%	36	الهاتف
100%	105	المجموع

بعد تفحص نتائج الجدول أعلاه يبين لنا أنه يتم إبلاغ العمال بالتعليمات عبر وسيلة الملصقات بنسبة 49.52% من إجمالي أفراد العينة وهذا راجع لكون الملصقات ذات طابع رسمي ومؤكدة علي صحة المعلومات المنشورة، ونجد الهاتف يحتل المرتبة الثانية بنسبة 34.28% رغم ملاحظتنا أثناء فترة التبرص داخل المؤسسة انعدام الهاتف في الورشات وتواجده بنسبة ضئيلة في الإدارة.

ولم يقترحوا وسيلة أخرى لإبلاغهم بالتعليمات .

6- من حيث نوعية المعلومات التي تصل بسرعة:

جدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب نوعية المعلومات التي تصل بسرعة.

النسبة المئوية%	التكرار	حسب نوعية المعلومات التي تصل بسرعة
55.23%	58	أوامر وتعليمات من الإدارة
44.76%	47	الشكاوي
100%	105	المجموع

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 55.23 % من إجمالي أفراد العينة ترى أن نوع المعلومات التي تصل بسرعة هي أوامر وتعليمات من الإدارة (القمة) باعتبارها أوامر صارمة ودقيقة وهي بحاجة للتنفيذ في وقتها المحدد ثم تليها الفئة المقدرة بـ 44.76 % وهي الشكاوي. ما يمكن استنتاجه أن مختلف التعليمات الصادرة من المستوي الإداري الأعلى هي التي تصل بسرعة لضمان استمرارية نشاطها.

2-3 البيانات الخاصة بالاتصال التنظيمي وتأثيره على فعالية المؤسسة:

1- توزيع العينة حسب طبيعة الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة.

جدول رقم (13) يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الاتصال الأكثر

استخداما في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	ما هو الاتصال أكثر استخداما في المؤسسة
42.85%	45	الصاعد
52.38%	55	النازل
2.85%	3	الأفقي
1.90%	2	غير رسمي
100%	105	المجموع:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الاتصال النازل هو الأكثر استخداما في المؤسسة بنسبة

52.38 % من إجمالي أفراد العينة المختارة التي تكون على شكل أوامر من المسؤولين نحو العمال

أما في المرتبة الثانية الاتصال الصاعد بنسبة 42.85 % الذي يكون غالبا على شكل شكاوي.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية
تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

2- توزيع العينة حسب ترتيب الوسائل الاتصالية حسب أهميتها في المؤسسة .

جدول رقم(14) يبين توزيع أفراد العينة حسب ترتيب الوسائل الاتصالية في المؤسسة

وأهميتها.

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة	رتب الوسائل الاتصالية حسب أهميتها في المؤسسة
42.85%	45	1	لوحة الإعلانات
32.38%	34	2	المقابلة
13.33%	14	3	الهاتف
6.66%	7	4	التقارير
4.76%	5	5	الانترنت
100%	105		المجموع:

يتضح من خلال الجدول أعلاه على أن لوحة الإعلانات قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة 42.85% من إجمالي أفراد العينة بكونها الوسيلة المفضلة لدى أغلبية العمال لكونها ذات طابع رسمي وجميع العمال مطلعين عليها كما أنها تلتصق في مختلف ورشات الإنتاج المتواجدة في المؤسسة وتستهملها قصد إعلام وتوجيه جمهورها الداخلي بحيث تتضمن مختلف التعليمات والقرارات والأوامر التي تصدر من الإدارة نحو العمال، تأتي المقابلة في المرتبة الثانية بحيث تكون شفوية بين الطرفين كما أيضا مبنية على الحوار والتفاهم.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية
تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

3_ توزيع العينة حسب مدى تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي، زيادة الإنتاجية، فعالية المؤسسة.

جدول رقم(15) يبين تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية وفعالية المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	حسب رأيك هل الاتصال التنظيمي يؤثر أكثر على:
80 . 23%	25	الأداء الوظيفي
36 . 19%	38	زيادة الإنتاجية
40%	42	فعالية المؤسسة
100%	105	المجموع:

يري أغلب المبحوثين أن الاتصال التنظيمي يؤثر أكثر على فعالية المؤسسة بنسبة 40% من إجمالي أفراد العينة المختارة ثم تأتي في المرتبة الثانية زيادة الإنتاجية بنسبة 36.19%. وهذا راجع إلى استغلال الوقت في العمل وحسن استغلال الموارد البشرية ووصول المعلومة بدقة وسرعة العمل بها فيما بينهم ما يحفزهم بالضرورة على زيادة الإنتاجية وهذا الأخير بدوره سيساهم في تحقيق فعالية المؤسسة، يأتي في المرتبة الأخيرة الأداء الوظيفي بنسبة 80 . 23% وهذا راجع إلى كون عمال هذه المؤسسة خاصة في الورشات إلى زيادة الإنتاجية فقط هذا ما لاحظناه في فترة التريص.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية
تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

4- توزيع العينة حسب درجة الاستجابة السريعة للمطالب.
جدول رقم(16) يبين درجة الاستجابة السريعة للمطالب.

النسبة المئوية	التكرار	هل هناك استجابة سريعة للمطالب
41.90 %	44	نعم
58.09 %	61	لا
100 %	105	المجموع:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الغالبية من أفراد العينة الذين يمثلون 58.09% من إجمالي أفراد العينة يرون أن ليست هناك استجابة سريعة للمطالب وهذا راجع إلى:

- عدم وجود إمكانيات لوجستية.
- عدم وجود التخطيط الاستراتيجي.
- نقص الموارد المالية وعدم إيصال المطالب إلى المعنيين، كثرة المطالب وتعدد ما يتطلب موارد مالية ضخمة للاستجابة لها.
- مشكل البيروقراطية واللامبالاة.
- عدم التفاهم بين العمال ورؤسائهم.

ثم تأتي نسبة المجيبين بنعم المقدرة ب41.90 % دون تقديمهم للتعليل لكن لاحظنا أن هذه النسبة التي سجلت لدى معظم العمال المتواجدين في الإدارة.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية
 تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

5- توزيع العينة حسب الصعوبات التي تواجه العامل عند الاتصال بالرئيس.

جدول رقم (17) يبين توزيع أفراد العينة حسب الصعوبات التي تواجه العامل

عند اتصاله بالرئيس.

النسبة المئوية	التكرار	حسب رأيك ما هي الصعوبات التي تواجهك عند اتصالك بالرئيس:
6.66%	7	مشكل اللغة
37.14%	39	عدم توفر ثقافة الاتصال
56.19%	59	التقيد بالتعليمات الروتينية في العمل
100%	105	المجموع:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 56.19% من إجمالي أفراد العينة يرون أن العائق الذي يواجه العامل عند اتصاله بالرئيس هو التقيد بالتعليمات الروتينية في العمل وهذا يمكن إرجاعه إلى صعوبة الاتصالات الصاعدة، في حين تأتي المرتبة الثانية بنسبة 37.14% وهي عدم توفر ثقافة الاتصال عندهم أما في المرتبة الأخيرة يأتي مشكل اللغة بنسبة ضئيلة جدا المقدرة ب 6.66% حيث لاحظنا أن اللغة ليست عائق في عملية اتصال العامل برئيسه بحيث هناك استخدام شائع للغة القبائلية بين أغلبية العمال رغم اختلاف مستواهم الإداري. ولم يتقدموا بطرح سبب آخر.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

3- معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية ENIEM

يمكن إجمالها فيما يلي:

- عدم إصلاح الوسائل الاتصالية كالهاتف، الانترنت.
- عدم وصول المعلومات في وقتها.
- البيروقراطية.
- عدم احترام القانون الداخلي للمؤسسة.
- غياب حرية العامل في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى غياب روح المبادرة.
- الصعوبة في التحكم والتنفيذ.

4- اقتراحات تحقيق جودة العملية الاتصالية التنظيمية في المؤسسة:

- التكوين المتواصل للعمال.
- توفير وسائل الاتصال لتسهيل عملية إيصال المعلومات.
- تشجيع الاتصال التنظيمي في جميع الاتجاهات.
- ترسيخ الوعي والمسؤولية عند الأفراد.
- خلق التواصل بين العمال والرئيس.
- إعطاء حرية التعبير لكل عامل وخلق بينهم الثقة المهنية وتحقيق أهدافهم عبر العملية الاتصالية التنظيمية.
- تعزيز الثقافة الاتصالية.
- دور القيادة في تفعيل العملية الاتصالية.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تيزي وزو Unité Cuisson (آلات الطبخ)

خلاصة واستنتاجات:

انطلاقاً من الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة

الكهرومنزلية بواد عيسي "تيزي وزو"

واعتماداً على الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على أفراد العينة المختارة، ووفق الملاحظات و المقابلات الشخصية التي قمنا بها، يمكن أن نستنتج ما يلي:

- إن النظام الاتصالي الموجود في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية غير كافي، رغم أنه هناك تنوع في الوسائل الاتصالية التي تستخدمها إلا أن أغلبية العمال غير راضين عن الاتصال التنظيمي فيها، وهذا راجع لتوسع نطاق استخدام الاتصال النازل فيها.
- العمال في هذه المؤسسة لا يتم الاستجابة لمطالبهم وهذا مؤشر سلبي يجب تفاديته لكونه سيؤثر على الأداء والإنتاجية.
- العمال التنفيذيين في هذه المؤسسة يعملون في جو يسوده الاحترام والتقدير.

خاتمة

الخاتمة:

يعد الاتصال ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة نظرا لما يمثله من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة، باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة التي توجد بها، وبالتالي على المؤسسة أن تتصل باستمرار مع مختلف الفاعلين في بيئتها، بما في ذلك جمهورها الداخلي والخارجي فعلي فعالية نظام الاتصالات تتوقف قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

الاستنتاجات:

- تنمية مهارات الاتصالات الفعالة لدي كافة العاملين بالمؤسسة خاصة أولئك المكلفين بالاتصال.
- التخطيط الجيد للاتصالات، بحيث يكون التخطيط مبنيا علي بحوث ودراسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة.
- العمل علي توفير وسائل الاتصالات المناسبة والحديثة وتدريب الأفراد على حسن استخدامها، بما يحقق الهدف منه.
- الحرص على الالتزام بالوضوح والدقة والبساطة، سواء في مجال إرسال أو استقبال المعلومات حتى تصبح الرسائل مفهومة ومقبولة.
- التركيز المتوازن علي كافة أنواع الاتصالات، ووفقا للمواقف المختلفة وذلك باعتبارها مكملة لبعضها البعض.
- فتح المجال للعاملين للتواصل مع الإدارات العليا في المؤسسة.
- توطيد العلاقة أكثر مع العمال والموظفين بغية روح الانتماء والثقة في المؤسسة.
- زيادة فاعلية ودور الاتصالات في المؤسسة بين كافة الأقسام.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- 1- الصيرفي، محمد. الاتصالات الإدارية. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، د.ط، 2006.
- 2- القريوتي، محمد. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط. 2006، 2.
- 3- المختار حسن، محمد أحمد محمد. الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، د.ط، 2009.
- 4- النمران العطييات، محمد بن يوسف. إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، د.ط، 2006.
- 5- القريوتي، محمد قاسم. نظرية المنظمة والتنظيم. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط. 3، 2008.
- 6- العبيدي، قيس محمد. التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ. مصر: مطابع روايال، د.ط، 1997.
- 7- الحسني، السيد. النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. القاهرة: دار المعارف، د.ط، 1977.
- 8- المصري، محمد أحمد. الإدارة الحديثة: الاتصالات - المعلومات - القرارات. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة المصرية، د.ط، 2000.
- 9- الحناوي، محمد صالح. إدارة التسويق مدخل الأنظمة والإستراتيجية. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، د.ط، 1981.
- 10- الزعبي، علي فلاح. إدارة الترويج والاتصالات التسويقية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، د.ط، 2006.
- 11- العبد الله، مي. نظريات الاتصال. لبنان: دار النهضة العربية، د.ط، 2006.
- 12- العلق، بشير. نظريات الاتصال مدخل متكامل. الأردن: دار البارودي للنشر والتوزيع، د.ط، 2010.
- 13- إبراهيم الحسنة، سليم. مبادئ نظم المعلومات الإدارية. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.ط، 1998.
- 14- إبراهيم حسن، حسام. إدارة الموارد البشرية في القطاع العام. عمان: دار البداية، د.ط، 2010.
- 15- بلوط، حسن إبراهيم. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة. بيروت: دار النهضة العربية، 2005.

قائمة المراجع

- 16- بوحوش، عمار. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، ط. 4، 2007.
- 17- بن حسين، ناجي. نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، د. ط، 1997.
- 18- جواد، نبيل. إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **Gestion des p.m.e**. بيروت: مجد المؤسسة الجامعية، د. ط، 2007.
- 19- دليو، فضيل. مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د. ط، 1997.
- 20- وضاح، زيتون. المعجم السياسي. عمان: دارأسامة للنشر والتوزيع، د. ط، 2007.
- 21- حسين، سمير محمد. الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام. عالم الكتب: ط. 1993، 2.
- 22- حمود الفريجات، خيضر كاظم واللوزي، موسى سلامة والشهابي، إلغام. السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. عمان: إثراء للنشر والتوزيع د. ط، 2008.
- 23- حجاب، محمد المنير. وسائل الاتصال نشأتها وتطورها. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، د. ط.
- 24- حريم، حسن. السلوك التنظيمي. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، د. ط، 1997.
- 25- حريم، حسين. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال. عمان: دار الجامد للنشر والتوزيع، د. ط، 2004.
- 26- حروش، رفيقة. اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، د. ط، 2013.
- 27- طلعت لطفي، إبراهيم. علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، د. ط، 1999.
- 28- طرطار، أحمد. تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- 29- يس عامر، سعيد. الإدارة وتحديات التغيير. مصر: الإدارة للطباعة، د. ط، 2001.
- 30- كنعان، نواف. اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة الجامعية الأردنية، د. ط، 1998.
- 31- كنعان، نواف. اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط. 4، 2009.
- 32- ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط. 4، 2007.

قائمة المراجع

- 33- مصباح، عمار. منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، 2008.
- 34- مكاوي، حسن عماد. الاتصال ونظرياته المعاصرة. القاهرة: دار المصرية، د.ط، 1998.
- 35- ناصر، محمد جودت. الدعاية والإعلان والعلاقات العامة. عمان: دار مجدلاوي، د.ط، 2007.
- 36- ناجي الجوهر، محمد. الاتصال التنظيمي. الإمارات العربية: دار الكتاب الجامعي، د.ط، 200.
- 37- سلامة اللوزي، موسى. مبادئ إدارة الأعمال. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، د.ط، 2008.
- 38- عبد المجيد إبراهيم، ملوان. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق د.ط، 2006.
- 39- عبد الحافظ، عادل فتحي ثابت. النظرية السياسية المعاصرة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، د.ط.
- 40- عبيدات، محمد وأبو النصار، محمد ومببطين، عقلة. منهجية البحث العلمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط. 2، 1999.
- 41- عليان، ربيحي مصطفى ومحمد غنيم، عثمان. مناهج وأساليب البحث العلمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، د.ط، 2000.
- 42- عدون، ناصر دادي. اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة، ط. 2، 1998.
- 43- عبيدات، سهل. إدارة الوقت واتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة. الأردن: عالم الكتب الحديثة، د.ط، 2007.
- 44- عشوي، مصطفى. أسس علم النفس التنظيمي الصناعي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، د.ط، 1992.
- 45- عامر، ألسين. الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. الرياض: دار المريخ للنشر، د.ط، 1986.
- 46- عواد، فاطمة حسين. الاتصال والإعلام التسويقي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، د.ط، 2001.
- 47- عبد المعطي، محمد عساف. السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، د.ط، 1999.
- 48- عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الاجتماعية، د.ط، 2005.
- 49- فهمي، محمد السيد. تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، د.ط.

قائمة المراجع

- 50- صخري، عمر. اقتصاد المؤسسة. بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، ط. 2006، 4.
- 51- قريان، ملحم. المنهجية والسياسة. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، د. ط. 1996.
- 52- فرج، شعبان. الاتصالات الإدارية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، د. ط. 2009.
- 53- شلبي، محمد. المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم المناهج الإقترابات والأدوات. الجزائر: دار هومة، ط. 2007، 5.
- 54- شنطاوي، علي فطار. نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، د. ط. 1990.
- 55- راشد، أحمد عامل. الإعلان. بيروت: دار النهضة العربية، د. ط. 1981.
- 56- تاويريت، نور الدين بشير. الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق. الأردن: عالم الكتب الحديث، د. ط. 2005.

ثانياً: المجلد:

- اللوزي، موسى. الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية: دراسة تحليلية 1999، أبحاث اليرموك، المجلد 15، العدد 4.

ثالثاً: المذكرات غير المنشورة:

- 1- الشهري، علي حسن. "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض"، رسالة الماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، 2005.
- 2- بلعويديات، حورية. "استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". مذكرة الماجستير. جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008/2007.
- 3- حنيفر، وفاء. "دورالاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية"، مذكرة الماجستير. جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2005/2004.

قائمة المراجع

- 4-كفان، سليم. "دراسة مدي فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات التنظيمية". مذكرة الماجستير. جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2004/2005.
- 5-منصر، خالد. "علاقة استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة بإغتراب الشباب الجامعي"، مذكرة الماجستير. جامعة باتنة: قسم العلوم الإنسانية، 2011/2012.
- 6-محمد العبسي، كلثم. "متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر"، مذكرة الماجستير. الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.
- 7-منى، نور الدين. "الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة الماجستير. جامعة منتوري: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008/2009.
- 8-خالد السبعي، هزاع الشيب. "دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- 9-رماش، صبرينة. الفعالية "الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة الماجستير. جامعة منتوري: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008/2009.
- 10- قريشي، نجاة. "القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم"، مذكرة ماجستير. جامعة بسكرة: قسم علم الاجتماع.س

رابعا: المقابلات.

- 1-مقابلة مع السيد: رباح توات، رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية، تيزي وزو: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، 2016/06/23 على الساعة 10:00.
- 2-مقابلة مع السيد: طارب أحمد، رئيس مصلحة التركيب النهائي لوحدة الطباخات، تيزي وزو: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، 2016/05/19 على الساعة 10:30.

خامسا: المراجع باللغة الفرنسية:

A- Livres :

1-Marc décodin : "**La communication marketing, concepts technique, stratégie**" 2eme édition , economica. paris. 1999.

B- Mémoires :

2- Messaoudi sabiha, Mamari Lila, Amokran nassima : **Traitement et contabilisation des immobilisation corporelles cas de l'ENIEM**, mémoire de licence : université Mouloud Mammeri Tizi-ouzou, faculté des sciences économiques et de gestion et des sciences commerciales , 2014.

الملاحق

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

استمارة حول "أثر الاتصال التنظيمي على فعالية المؤسسة الاقتصادية".

الغاية من هذه الاستمارة هي الاطلاع على أثر الاتصال التنظيمي على فعالية المؤسسة و الموجهة أساسا إلى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي - تيزي وزو - بغية التعرف على العملية الاتصالية في هذه المؤسسة وأثرها على فعالية هذه الأخيرة .
و نعلمكم أن نتائج هذه الاستمارة سوف تستخدم لأغراض أكاديمية علمية و فقط تدخل في إطار استكمال مشروع بحث " الماستر " ، في قسم العلوم السياسية .

نرجو منكم أن تعبروا عن رأيكم بكل موضوعية ودقة، حتى نتمكن من الوصول إلى النتائج العلمية المطلوبة.

ملاحظات:

- ضع العلامة (X) في مكان الجواب المناسب "حسب رأيك طبعاً"
- في بعض الأسئلة تم ترك فراغا للتعبير عن رأيك بكل حرية و موضوعية .
- قسمنا الاستمارة إلى ثلاث (03) محاور بحيث كل محور يتضمن من 06 إلى 07 أسئلة.

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

نرجو أن تتفضلوا بالإجابة على الأسئلة التالية:

المحور الأول: المعلومات الشخصية.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

من 20 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 51 سنة

3- الحالة المدنية:

أعزب (ة)

متزوج (ة)

4- المستوى الدراسي:

ابتدائي

تعليم متوسط

ثانوي

جامعي

5- الفئات المهنية:

الإطار

فئات التحكم

فئات التنفيذ

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: البيانات الخاصة بالاتصال التنظيمي.

1- ما هي طبيعة العلاقة القائمة بين العمال والمشرف؟

جيدة

حسنة

سيئة

..... في كل الحالات علل إجابتك

.....

2- ما هي نسبة مشاركتك في صنع القرارات ؟

جيدة

ضعيفة

متوسطة

عدم إشراكي

3- كيف تصل المعلومات بين العمال والإدارة؟

بطريقة مباشرة

بطريقة غير مباشرة

4- هل ظروف العمل تساعد في العملية الاتصالية ؟

نعم

لا

أحيانا

5- كيف يتم إبلاغ العمال بالتعليمات ؟

الملصقات

التقارير

الهاتف

..... وسيلة أخرى أذكرها

6- كيف تكون نوع المعلومات التي تصل بسرعة ؟

- أوامر و تعليمات من الإدارة
 الشكاوي

المحور الثالث: الاتصال التنظيمي و تأثيره على فعالية المؤسسة.

1- ما هو الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة؟

- الاتصال الصاعد
 الاتصال النازل
 الاتصال الأفقي
 الاتصال غير الرسمي

2- رتب الوسائل الاتصالية التالية حسب أهميتها في المؤسسة؟

- المقابلة
 التقارير
 الهاتف
 الانترنت
 لوحة الإعلانات

ما هي الوسيلة الاتصالية المفضلة عندك ولماذا؟

.....
.....

3- حسب رأيك هل الاتصال التنظيمي يؤثر أكثر على :

- الأداء الوظيفي
 زيادة الإنتاجية
 فعالية المؤسسة

4- هل هناك استجابة سريعة للمطالب ؟

- نعم
 لا

علل إجابتك

5- حسب رأيك ما هي الصعوبات التي تواجهك عند اتصالك بالرئيس؟

- مشكل اللغة

- عدم توفر ثقافة الاتصال

-التقيد بالتعليمات الروتينية في العمل

سبب آخر أنكره.....

6- ماهي معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

.....
.....
.....

7- ما هي الاقتراحات التي تطرحها لتحقيق جودة العملية الاتصالية التنظيمية في المؤسسة ؟

.....
.....
.....

فهرس الموضوعات

فهرس المحتويات

شكر وعران

إهداء

ب-ي	مقدمة.....
ب	- أهداف الدراسة.....
ج	- أسباب اختيار الموضوع.....
ج	- أدبيات الدراسة.....
د	- إشكالية الدراسة.....
هـ	- فرضيات الدراسة.....
هـ	- حدود الدراسة.....
هـ	- مناهج الدراسة.....
ط	- تقسيم الدراسة.....
ك-ي	- مفاهيم الدراسة.....

الفصل الأول

الإطار النظري للاتصال التنظيمي.

02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الاتصال التنظيمي: مفهومه وأنواعه وأهميته.....
03	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته.....
10	المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي.....
14	المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي ووسائل تجسيده.....
22	المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي.....
	المبحث الثاني: إسهامات الفكر الإداري في تطوير الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة
23	الاقتصادية.....
23	المطلب الأول: الاتصال في النظرية الكلاسيكية.....
26	المطلب الثاني: الاتصال في النظرية السلوكية.....
28	المطلب الثالث: الاتصال في النظرية الحديثة.....
30	خلاصة واستنتاجات.....

الفصل الثاني

فعالية العملية الاتصالية وأثرها على المؤسسة الاقتصادية

- تمهيد 33
- المبحث الأول: الاتصال الداخلي كدعامة لفعالية المؤسسة الاقتصادية..... 34
- المطلب الأول: نظم الاتصالات التنظيمية والمشاركة في صنع القرار..... 34
- المطلب الثاني: الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي..... 38
- المطلب الثالث: الاتصال التنظيمي كآلية للتغلب على مقامة التغيير..... 40
- المبحث الثاني: أهمية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية..... 43
- المطلب الأول: الاتصال الخارجي كآلية للتعريف بالمؤسسة الاقتصادية..... 43
- المطلب الثاني: الاتصال الخارجي وعملية التسويق..... 48
- المبحث الثالث: التقنيات الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال التنظيمي..... 50
- المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات وعملية الاتصال التنظيمي..... 50
- المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية كصورة حديثة للاتصال التنظيمي..... 54
- خلاصة واستنتاجات 56

الفصل الثالث

الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية

Unité Cuisson (وحدة آلات الطبخ)

- تمهيد 58
- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية..... 59
- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية..... 59
- المطلب الثاني: مهام المؤسسة الوطنية للأجهزة الكهرومنزلية وهيكلها التنظيمي..... 61
- المطلب الثالث: تقديم وحدة الطبخ ومهامها..... 66
- المبحث الثاني: واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية
(وحدة آلات الطباخات) 68
- المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة
الكهرومنزلية..... 68
- المطلب الثاني: مراحل الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها..... 69

87	خلاصة واستنتاجات
89	خاتمة
91	قائمة المراجع
98	الملاحق
		ملخص الدراسة

الملخص

تسعى كل المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة إلى تحقيق عدة أهداف، ومن بينها تحقيق الكفاءة والفعالية، و لهذا حضي موضوع الاتصال التنظيمي باهتمام كبير في المؤسسات باعتباره أساسي للمحافظة على الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، ففعاليته يعد من أكثر الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا يجب على مختلف المدراء تنويع وسائل الاتصال لضمان وصول البيانات والمعلومات بوضوح و في الوقت المناسب، ما يؤدي إلى خلق جو تعاوني لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن هنا تتضح أهمية وفعالية الاتصال التنظيمي في تسيير وتنمية المؤسسة الاقتصادية، مما يستدعي إرساء نظام اتصال فعال بين الإدارة والعمال في جميع الاتجاهات والمستويات الإدارية المختلفة و هذا لتحقيق الاستمرارية والتبادل المشترك لمختلف المعلومات والبيانات...

للاتصال التنظيمي الجيد مزايا على مستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة، حيث يساهم الاتصال الفعال داخل التنظيم في تحسين أداء العاملين و التغلب على مقاوماتهم للتغيير (كسر الجمود والتوجه إلى الإبداع والابتكار)، بينما يساهم على المستوى الخارجي في التعريف بالمؤسسة و تنشيط العملية التسويقية للمؤسسة.