



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



فاعلية الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر -قالمة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، تخصص علم إجتماع تنظيم
وعمل

تحت إشراف:

* ديبش فاتح

من إعداد:

➤ قردي منيرة

➤ روابحية بشرى

السنة الجامعية: 2021-2022



شكر و عرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا
تطيب الجنة إلا برؤيتك ...

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام.

نتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى كل من قدم لنا يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع
سواء من قريب أو بعيد .

نخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور حبيش فاتح الذي تحمل معنا مهام الدراسة إلى آخر لحظة
وكان عوناً كبيراً لنا لاتجار هذه المذكرة لاسيما لم يدخل علينا بالنصائح والتوجيهات القيمة
إلى اللجنة المحترمة التي اختاروها لنا لمناقشة هذه المذكرة , كما لا يفوتنا بالشكر الجزيل إلى كل
الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي .
نشكر كل من قدم لنا نصيحة أو كلمة عون .

منيرة بشري



إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد
اليوم أقف أمامكم لأهديكم كلمات تحمل ثمرة جهدي الكبير عبر مشواري الدراسي

الجامعي

إلى كل الذين وقفوا سندا لي وتحملوا عناء كل ما مررت به....

أمي وأبي حفظهما الله إلى أخواتي سارة، سوسو، مروى، إلى أخي الصغير محمد

إلى من ساندني في مشواري الدراسي زوجي الغالي كريم

إلى صديقاتي منى يسرى مريم رباب ياسمين ملاك سعاد وبشرى هاجر وكل طلبة

دفعة علم اجتماع تنظيم وعمل

وأهدي الخاتمة إلى أخي الغالي فيصل رحمه الله الذي كان سندا وقوة لي في حياتي

والذي تمنيت حضوره اليوم

وفى الأخير أهدي هذا الجهد بنية صادقة ودعوى صالحة

منيرة

إهداء

اهدي هذا العمل إلى الرجل الطاهر الكريم... الذي صنع طفولتي بيديه الكريمتين
إلى أبي رحمه الله

اهدي ثمرة بصدي هذا إلى أمي وأختي إنسانة في حياتي، إلى التي أنارت دربي
بنصائحها، وكانت بجرافيا يجري بفيض الحب و البسمة إلى من زينتك حياتي بضياء
البدن، وشموع الفرح، إلى من منحتني القوة والعزيمة، لمواصلة الدروب، وكانت سببا
في مواصلة دراستي، إلى من علمتني الصبر والاجتهاد، إلى الغالية على قلبي
أمي

إلى إخواني وأخواتي حفظهم الله عز وجل

إلى العائلة الكريمة وزملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق
إلى صديقاتي المقربات هاجر، شهرزاد، أمينة، منيرة، سعاد
إلى كل من ساعدني في كتابة هذه المذكرة، الأخ يوسف
إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
-	الشكر والتقدير
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	ملخص الدراسة
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول : تحديد موضوع الدراسة	
10	تمهيد
11	أولاً: الإشكالية
12	ثانياً: أسباب الدراسة
13	ثالثاً: أهمية الدراسة
13	رابعاً: أهداف الدراسة
14	خامساً: مفاهيم الدراسة
22	سادساً: الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: النظريات المفسرة للإتصال التنظيمي	
27	تمهيد
28	أولاً: النظريات الكلاسيكية والإتصال التنظيمي
28	أ نظرية الإدارة العلمية
29	ب نظرية التقسيم الإداري
31	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية والإتصال التنظيمي
32	أ نظرية العلاقات الإنسانية
33	ب نظرية X و Y

34	ثالثا: النظريات الحديثة والإتصال التنظيمي
34	أ النظرية النظم
35	ب نظرية الموقفية
38	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية	
40	تمهيد
41	I - الإتصال التنظيمي
41	أولاً: خصائص الإتصال التنظيمي
42	ثانياً: التطور التاريخي للإتصال التنظيمي
43	ثالثاً: أهمية الإتصال التنظيمي:
45	رابعاً: أنواع الإتصال التنظيمي
46	خامساً عناصر الإتصال التنظيمي
48	سادساً: معوقات الإتصال التنظيمي وشروط فعاليته
52	II- المؤسسة العمومية الجزائرية
52	أولاً: أركان المؤسسة العمومية الجزائرية
53	ثانياً: أهمية المؤسسة العمومية الجزائرية
54	ثالثاً: مبررات وجود المؤسسة العمومية الجزائرية
55	رابعاً: خصائص المؤسسة العمومية الجزائرية
58	خامساً: أنواع المؤسسة العمومية الجزائرية
60	سادساً: أهداف المؤسسة العمومية الجزائرية
62	III- فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية
62	أولاً: الإتصال وبيروقراطية التنظيم في المؤسسة العمومية الجزائرية
63	ثانياً: الإتصال والثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية
65	ثالثاً: الإتصال ونظام تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية
68	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية	

70	تمهيد
71	I-مجالات الدراسة
71	أولاً: المجال المكاني للدراسة
72	ثانياً: المجال الزمني للدراسة
73	ثالثاً:المجال البشري للدراسة
74	II-الإطار المنهجي للدراسة و أدوات جمع البيانات
74	أولاً: منهج الدراسة
75	ثانياً: أدوات جمع البيانات
77	III-تحليل وتفسير النتائج
77	أولاً: عرض وتحليل البيانات
99	ثانياً:عرض نتائج العامة للدراسة
100	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
102	رابعاً: التوصيات
104	خاتمة
106	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول		
رقم الصفحة	عنوان الجدول	الصفحة
77	يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	1
78	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	2
78	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
79	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	4
79	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	5
80	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	6
80	يمثل توزيع العينة حسب معيار التوظيف	7
81	يوضح عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة	8
82	يوضح الوسيلة المعتمدة في إيصال المعلومات	9
82	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان الإتصال التنظيمي يهيئ المناخ للتعاون بين باقي الزملاء في المؤسسة	10
83	يوضح ما إذا كان هناك اتصال بين الموظفين والرؤساء	11
84	يوضح كيف يتلقون الأوامر والمقرارات	12
84	يوضح طبيعة عملية الإتصال السائدة في المؤسسة	13
85	يوضح مميزات الاتصال السائد في المؤسسة	14
86	يوضح كيفية تعامل الموظف مع تعليمات الصادرة من مرؤوسيه من خلال سلسلة الاتصالية حسب عينة الدراسة	15
87	يوضح المشاركة في عملية الاتصال يعمق من إحساسك بأنك عنصر فعال داخل المؤسسة	16
88	يوضح مدى مساهمة الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم	17
88	يوضح بما تتميز به الإدارة حين إتصالك بها عند الحاجة	18
89	يوضح طبيعة المعلومات التي يوفرها الاتصال التنظيمي للمؤسسة	19
90	يوضح مساعدة الاتصال الغير الرسمي في توطيد العلاقة بين موظفين	20
90	يبين مدى رضا عن أسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة	21
92	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى تسهيل الاتصال التنظيمي من معرفة مسؤوليات الموظفين ووضوحها	22
92	يوضح مدى قدرة الاتصال التنظيمي في تسهيل عملية إتخاذ القرارات	23
93	يوضح مدى الرضا عن العلاقات العمل داخل المؤسسة	24

94	يوضح مدى قدرة الاتصال التنظيمي في فهم توجهات مرؤوسيك لتحقيق أهداف المؤسسة	25
95	يوضح مدى تأثير الاتصال داخل المؤسسة بالعامل السوسيونفسي	26
96	يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير زيادة المسؤوليات على نجاح الاتصال التنظيمي	27
96	يوضح معوقات الاتصال الأكثر تأثيرا في المؤسسة	28
97	يوضح طبيعة سلوك الرؤساء أثناء العمل	29
97	يمثل توزيع أفراد العينة حسب العوامل المؤثرة على فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة	30
98	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى اعتبار قرارات المدير أحد أشكال التسلط	31
99	يوضح مدى مراعاة الرؤساء للحالة النفسية لموظفين أثناء توجيههم	32

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	يوضح عناصر الاتصال التنظيمي	1

ملخص الدراسة :

يعد الإتصال التنظيمي وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فالإدارة الناجحة بحاجة ماسة لإتصالات بين مختلف مصالحها، وتحقيق الأفراد سبل للتفاهم والتفاعل للبناء في إطار تحقيق الأهداف المتبقى إنجازها، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة العمومية من خلال تسليط الضوء على واقع الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر - قالمة- وكذا كيفية مساهمته في تحقيق التسيير الفعال داخل المؤسسة والمعوقات التي تحول دون فعاليتها.

إجريت الدراسة بمؤسسة إتصالات الجزائر - قالمة- حيث قدر عدد عمالها حوالي 50 عامل، وتمثلت عينة الدراسة ب 25 مفردة .بعد أخذ نسبة % 50

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- كشفت الدراسة ان الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في تسيير العام للمؤسسة العمومية.
- بينت الدراسة انا الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة قد هيئ مناخ ملائم لتبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والموظفين بطرق رسمية منظمة .
- بينت الدراسة ان معوقات التي تفشل عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة تمثلت في الحالة النفسية للعمال ضغوطات من طرف الادارة، اللغة المستعملة بينهم .
- اظهرت الدراسة ان الادارة تستجيب مع آراء الموظفين وتوفر لهم معلومات عن ظروف العمل .

وعليه فقد تحققت الفرضية العامة للدراسة بأن الاتصال التنظيمي يعمل على تحسين مردود عمل

المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال الوظائف المختلفة التي يقدمها للمؤسسة

Rèsumè de l'étude

La communication organisationnelle est l'un des principaux moyens utilisés par l'organisation pour atteindre ses objectifs, une gestion réussie a un besoin urgent de communication entre ses différents intérêts, et les individus parviennent à des moyens de compréhension et d'interéhension pour construire un cadre les pour attendre les objectifs restant cette étude visait à identifier l'efficacité de la communication organisationnelle dans la gestion de l'établissement public en éclairant la réalité de la communication à Alérie télécom –Guelma télécom-ainsi que la façon dont elle contribue à la réalisation d'une question efficace au sein de l'établissement et les obstacles sa efficacité

l'étude a été mène à Algérie télécom –Guelma-ou le nombre de ses travailleurs a été estimé à environ 50 travailleurs, et l'échantillon de l'étude était de 25 individus, après avoir pris 50 % du nombre total, et nous sommes appuyée sur l'étude s'est appuyée sur l'approche descriptive et a utilisé le questionnaire comme outil de base pour obtenir des informations

SUMMARY

Organizational communication and its accuracy is one of the means that the institution copied in achieving its goals, successful management has a great deal of communication between various interests, and readers achieve way of understanding and interaction and interaction in the framework of achieving the remaining goals to be achieved.

This study aimed to identify the effectiveness of communication in division the public institution by highlighting the reality of communication in Algeria telcom institution – a list. Contribution to poisoning the investigation of the article within the institution and the obstacles that prevent its effectiveness.

The study relied on the descriptive approach, and used a basic questionnaire to obtain information from the members of the research community with the support of random randomness, where the completion of 25 workers was collected individually.

مقدمة

مقدمة :

إن إختلاف التنظيمات وتعددتها وانتشائها الهائل في المجتمع الحديث، إستدعى علماء الإجتماع إلى الإهتمام بهذه الظاهرة، فقاموا بدراستها وتشخيصها وتتبع أثارها ونتائجها على مختلف المستويات نظرا لأن الإنسان لا يستطيع أن يعيش ويعمل منعزلا عن الآخرين، فهو يتبادل معهم الأفكار والمشاعر حيث يؤثر فيهم ويتأثر بهم، وهذا يعني تنسيق العمل وضبط الجهود، هذه ببساطة عملية تنظيم النشاط والأدوار والوظائف، كما يجمع التنظيم بين الإتصال والرقابة وفقا لخطة هادفة يخطط التنظيم لكي ينفذ ويحقق مختلف أدواره، ومن هنا نادى الأخصائيون بوجوب الإهتمام بالإتصال في عملية تنمية المجتمع حيث أن الإهتمام بالإتصال ليس من خلال التفريط أو المبالغة فيه أو اعتبار الإتصال غاية من حد ذاته، وإنما يتوقف ذلك على نوعية الإتصال السائد وكيفية المحافظة عليه وتنمية بإستمرار.

والمؤسسة بإعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد ولجماعات تفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة للإتصال .

وبناء على هذا يمكن القول أن الإتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، فلولا الإتصال لما إستطاع الإنسان بناء أنظمة إقتصادية وإجتماعية. وتظهر أهمية الإتصال بشكل حيوي في المجال الإداري وبالخصوص في المؤسسات الصناعية بحكم طبيعتها ودورها في المجتمع، ولول أهميته ما تطورت شبكات الإتصال في مختلف المؤسسات واتسعت وإستتادا إلى هذا، فإن المؤسسة بناء صوري ورسمي، والإدارة هي العنصر الديناميكي والحي فيها، ويتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على قدرة المدير ومساعديه على فهم الأشخاص وعلى مقدرة العمال على فهم الإدارة .

وليس من المبالغة في شيء إذا قلنا أن الإتصال هو الوسيلة أو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يرتكز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة العمومية، كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة. حيث يتحقق من خلاله التكامل والإنسجام القائم على علاقات إجتماعية وإنسانية إيجابية بين الوحدات الإنتاجية من جهة، وبين الإدارة من جهة أخرى،

فنقل المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكيات وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف، ومن هنا ينبغي على كل عامل أن ينظر للإتصال على أنه حق أساسي يمكنه من طرح مشاكله على مسؤوليه وتقديم مطالبة المشروعة، سواء بطريقة مباشرة أو غير المباشرة حتى تتكون فردية أو جماعية وسواء بإستعمال وسائل الإتصال المباشرة وهذا ينعكس إيجابا على المؤسسة التي ينتمي إليها. كما أن الإتصال في المؤسسة العمومية يجنب الكثير من المشاكل التي تكون نتيجة سوء الفهم والنقص وعدم الإدراك بدوافع وإهتمامات الآخرين .

فالدور التي تقوم به أو تلعبه الإتصالات لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات إلى الأفراد بحيث يتفهموها، ويعملون بطريقة صحيحة على ضوءها، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم، حتى تكون الإدارة على علم بالأراء الإتجاهات وردود الأفعال .

وعملية الإتصال في المؤسسة العمومية ليست بالعملية السهلة، وذلك لعدة أسباب وعوامل تتدخل فيها كالفهم، الوسائل، الوقت، المكان، الموضوع، السهولة، الأسلوب ولا يمكن أن نعرف مثل هذه العوامل وغيرها إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الإتصال بين الإدارة والعمال في المؤسسة العمومية. بحيث يتناول الباحث بالدراسة موضوع فعالية الإتصال (وما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة فعلا بتحقيق فعالية إتصالية بين إدارة والعمال في شركة إتصالات الجزائر -ولاية قالمة-) وقد قسمت هذه الدراسة إلى قسمين :

1-قسم النظري ويتضمن ثلاث فصول

-يتناول الفصل الأول : موضوع الدراسة، وقد تضمن الإشكالية، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، فرضيات البحث.

-الفصل الثاني : وقد خصص للنظريات المفسرة للإتصال التنظيمي

* النظريات الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري)

* النظريات النيوكلاسيكية (نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية X و Y)

*النظريات الحديثة (النظرية الموقفية، نظرية النظم)

-الفصل الثالث : وقد خصص لما يلي :

I- أين تم التطرق للإتصال التنظيمي، خصائصه، تطور التاريخي للإتصال التنظيمي، أهميته وأنواعه وعناصره وفي الأخير إلى معيقات الإتصال التنظيمي وشروط فعاليته

II- المؤسسة العمومية الجزائرية وقد خصص إلى ما يلي :

-أركان المؤسسة العمومية وأهميتها، مبررات وجودها وخصائصها وأنواعها بإضافة إلى أهدافها .

III-فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية تم تطرق فيها إلى :

-الإتصال وبيروقراطية التنظيم في المؤسسة العمومية الجزائرية

-الإتصال والثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية

-الإتصال ونظام تسيير المؤسسة العمومية

2-قسم ميداني ويتضمن فصل واحد :

الفصل الرابع : وقد خصص للإطار المنهجي والدراسة الميدانية :

I-مجالات الدراسة وتضمنت المجال الزمني والمكاني والبشري للدراسة .

II-الإطار المنهجي للدراسة وتضمنت منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة.

III-عرض البيانات وتحليلها وتضمن عرض وتحليل البيانات الخاصة بالإستثمار، حيث شمل التحليل المحاور الرئيسية في الإستثمار والمتمثلة في واقع الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر، ومحور عن مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في التسيير الفعال في المؤسسة العمومية الجزائرية.

-مناقشة النتائج الجزئية والعمامة، على ضوء فرضيات الدراسة، وذلك للتحقيق من صدقها .

-وأخير تم إدراج بعض التوصيات والإقتراحات حول تحقيق فعالية الإتصال.

وفي الأخير وضع خاتمة للدراسة، مع إرفاق قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول:

الفصل الأول : تحديد موضوع الدراسة

تمهيد

أولا : تحديد الإشكالية

ثانيا : أسباب إختيار الموضوع

ثالثا : أهمية الدراسة

رابعا : أهداف الدراسة خامسا: مفاهيم الدراسة

سادسا: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد :

يعتبر الإطار النظري الركيزة الأساسية وأول خطوة في إنجاز أي بحث علمي، بحيث يقوم الباحث بوضع أول خطوة لبداية عمله من خلال تحديده لمشكلة بحثية، وتعتبر هذه الأخيرة أهم نقطة، حيث أنها تتطلب جهدا ووقتا في صعوبة تحديدها وضبطها، لهذا فإن نجاح الباحث مرهون على مدى دقة مشكلة البحث.

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث من خلال تحديد أهم الأسباب والمبررات الكامنة وراء إختيارنا للموضوع إبراز أهمية وأهداف الدراسة، وتحديد وطرح الإشكالية وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع قصد إزالة الغموض عنه من جهة وإعطاء البحث قيمة علمية من جهة أخرى، وفي الختام نقوم بعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع ولو من بعيد.

أولاً: تحديد الإشكالية:

يلعب الإتصال دوراً هاماً في جميع مجالات الحياة، فهو عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والإنطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وباستخدام عدة وسائل بهدف الإعلام، الإقناع والتأثير على أفكار واتجاهات المتلقين، فهو الذي يخلق التواصل بين الأفراد والمجتمعات وتبادل المعلومات مما يجعل وجوده واستخدامه أمراً ضرورياً وحتماً في ممارسة الأفراد، وتزايد أهمية الإتصال في مختلف المجالات حيث أصبح يعمل على تنفيذ الإستراتيجيات العامة لمختلف التنظيمات (مؤسسات خدمتية، عمومية، إقتصادية، شركات) وبهذا يرتبط مفهوم الإتصال بمفهوم التنظيم في شكل إتصال تنظيمي .

فإتصال التنظيمي يعتبر العصب الرئيسي للعملية الإدارية، لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثم التحكم في تسير هذه المعلومات داخل البناء التنظيمي، بإعتبارها العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات إتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات والتغيير أو التعديل فيها وكذلك تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة .

وبناء على ذلك تتشكل قنوات إتصالية عديدة تعمل على ضمان السير الحسن للمؤسسة في إطارها الداخلي، وكسب الدعم الروابط بالمؤسسات ذات الصلة بنشاط المؤسسة في إطارها الخارجي، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب وإنما علة التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات الإدارية التنظيمية تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والبيانات بين الأفراد والجماعات .

ومن هنا يمكن القول أن الإتصال التنظيمي هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية، فالعمليات الإدارية التخطيط، والتنظيم، التنسيق، الرقابة لا يمكن إنجازها وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل إتصال تنظيمي إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب عملية سليمة على أعلى المستويات، ومبنية على أساس إحداث التغييرات في الإتجاهات والسلوك وليس مجرد إعطاء المعلومات والأخبار والتعليمات والأوامر داخل المؤسسة .

فالمؤسسة هي نسق إجتماعي أسس بشكل منظم تسود فيه علاقات متبادلة بين مختلف مكوناته من أجهزة وأفراد في هيكل تنظيمي معين، وكذلك تبادل هذه المكونات لتأثير في المحيط الخارجي للمؤسسة وذلك من أجل إنتاج سلعة أو خدمة وبها تحقق أهدافها، وللمؤسسة أنواع عديدة نخص بالذكر المؤسسة

العمومية إذ تعتبر هذه الأخيرة مؤسسة تستعمل كل الوسائل البشرية والمادية الموضوعية تحت تصرفها قصد خلق المنافع والخدمات وتوزيعها بين الناس، ونجاحها متوقف على مدى فعالية إستراتيجيتها الإتصالية الداخلية والخارجية في تنظيم شؤونها، والتعريف بنفسها، والتسويق لخدماتها، وتعتمد معظم المؤسسات العمومية في الجزائر على الإتصال لتفعيل العلاقات الداخلية والخارجية لأنه يؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسات العمومية كونه قد يحقق لها جملة مهمة من الأهداف كالتنسيق بين أعضائها ومختلف وحداتها، ويساعد على إتخاذ القرارات المناسبة ويعطي الفرصة لمواردها البشرية للتعبير عن آرائهم، وإتجاهاتهم كما أنه قد يساهم في إزالة التوتر والغموض داخل التنظيم .

وبناء على ما سبق سنحاول من خلال دراستنا معرفة كيف يساهم الإتصال التنظيمي في تحقيق التسيير الفعال داخل المؤسسة بإعتباره الشريان الذي يربط بين أنشطة وعناصر المؤسسة سواء من الداخل أو في علاقتها بالمحيط الخارجي .
ومنه نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

- ما مدى فعالية الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية ؟

وينقسم هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية ؟

- هل يعمل نمط الإتصال السائد داخل المؤسسة على تحقيق الرضا لدى العمال ؟

- ما هي معوقات الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة العمومية ؟

للوصل إلى إجابة واضحة على الإشكالية الأساسية تم إعتداد على الفرضيات التالية :

- الفرضية الأساسية:

- يعمل الإتصال التنظيمي على تحسين مردود العمل في المؤسسة العمومية.

- الفرضيات الفرعية :

- يحتل الإتصال التنظيمي مكانة هامة داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة .

- يعمل نمط الإتصال السائد على تحقيق الرضا لدى العمال داخل مؤسسة العمومية .

- يعتبر العامل السوسيونفسي أحد أبرز عوائق الإتصال في المؤسسة العمومية .

ثانيا: أسباب إختيار الموضوع

1- الأسباب الذاتية :

- الميول الشخصي الذي يعتبر حافزا في تناول هذا الموضوع بالدراسة والبحث.

- إرتباط موضوع البحث مع طبيعة تخصصنا وهو علم الإجتماع تنظيم وعمل.
- ضرورة معرفة الإتصال التنظيمي وتعمق فيه والتعرف على جوانبه داخل التنظيمات.
- محاولة معرفة مدى قدرتنا على توظيف المعارف النظرية وتطبيق المعلومات وتوظيفها واقعيا.

الأسباب الموضوعية :

- معرفة كل نواحي الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية.
- محاولة توضيح طبيعة نمط الإتصال التنظيمي السائد في إحدى المؤسسات العمومية ودوره في كفاءة المؤسسة.
- الأهمية العلمية التي يكتسبها الموضوع وما يمكن أن يضيفه من معلومات ونتائج.
- قابلية الموضوع المختار للدراسة الإمبريقية وإمكانية التحقق من الأهداف وصحة الفرضيات.
- معرفة كيف يعمل الإتصال التنظيمي على تحقيق تسيير الفعال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.

ثالثا: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة إختيارنا هذا الموضوع لوجود أهمية كبيرة للإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات العمومية .
- معرفة كيفية سيرورة عملية الإتصالات داخل مؤسسة إتصالات الجزائر.
- أهمية المتغيرات المبحوثة إذ تركز هذه الدراسة وتربط بين متغيرين مهمين لما لهما من تأثير كبير في نجاح منظمات الأعمال.
- محولة معرفة أهم العراقيل التي قد تواجه المؤسسة في عملية الإتصال .
- إبراز الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة ومدى مساهمته في تسييرها.
- معرفة علاقة الموظف مع كل المستخدمين وإبراز أهمية الإتصال داخل المؤسسة .

رابعا : أهداف الدراسة

- لا يمكن أن ينجح أي بحث علمي الإ بقوة الأهداف التي يضعها الباحث والنتائج التي تسعى للوصول إليها وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي .
- الكشف عن نمط الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة.
- الكشف على وسائل الإتصال المستخدمة في تسيير مهام المؤسسة .
- معرفة مدى وعي المسؤولين بأهمية الإتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة العمومية.
- التعرف على مكانة الإتصال التنظيمي داخل إتصالات الجزائر .

- معرفة مدى إهتمام المؤسسة بتحقيق إتصال فعال بين الإدارة والعمال .

خامسا: مفاهيم الدراسة

1: الإتصال

وضعت عدة مفاهيم للإتصال وأن كل مفهوم يؤكد على جانب أو آخر من خلال أهمية في الدراسة التي يتطرق إليها، ولهذا نجد إختلافا في هذا المفهوم من تخصص إلى آخر نظرا للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عملية الإتصال.

- تعريف الإتصال لغويا :

كلمة مشتقة لغويا من كلمة التواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر، ويعني أيضا أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند آخر وعلى ذلك فالتواصل حين يتم لابد أن يكون لدى الفردين شيء واحد من الفكر والأحاسيس وأن تكون هناك لغة مشتركة بينهما⁽¹⁾. وإن الأصل في الكلمة **communicatvon** بمعنى يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن اللفظ يرجع إلى كلمة اللاتينية **communis** ومعناه **common** بمعنى عام أو مشترك⁽²⁾.

- كما أن الإتصال لغة يعني الإنتساب والإنتماء وإصال الشيء بالشيء أي وصل به وتعني الإرتباط بين الشيين.

- ولكلمة **comminicotion** عدة مرادفات الفعل العربي وصل، تشارك، تفاعل، بمعنى الوصول والمشاركة والتفاعل مع الغير⁽³⁾.

- وتتحد كلمة الإتصال **comminicotion** من كلمة اللاتينية **communu core** وتعني إيجاد واقع مشترك ومن هنا يبدو أن كل إتصال هو العلاقة التي من خلالها تنقل الأفكار والإتجاهات والتصورات والقيم والأفعال بحيث تصبح تشكل شيئا مشتركا مع الآخر⁽⁴⁾.

- تعريف الإتصال إصطلاحا

إن تعريف الإتصال في معناه العام بأنه سيرورة تبادل المعلومات بين الأفراد.⁽¹⁾

(1) - إسماعيل محمود حسن: مبادئ علم الإتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003، ص28.

(2) - عشوش فريد: الإتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011، ص12.

(3) - فضيل دليو: إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 2003، ص22.

(4) - مسلم محمد: مقدمة في علم النفس الإجتماعي، منشورات دار قرطبة، ط1، مصر، 2007، ص105.

- يعرف على أنه العملية التي بها ننقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في النشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط إجتماعي⁽²⁾ .
- كما تعرفه الدكتورة جيهان رشتي بأنه: العملية التي يتعامل بمقتضاها ملنقى الرسالة ومرسل الرسالة (كائنات حية، بشر، أو الآلات) في مضامين إجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد عن قضية أو معنى مجرد أو واقع معين⁽³⁾.
- ويعرفه ناصر القاسمي :على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من مرسل إلى المرسل إليه، سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين، وذلك من خلال الوسائل الإتصالية المختلفة يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل والذي يكون إجباريا أو إستعلاميا إصدار الأوامر أو غيرها⁽⁴⁾.
- وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الإتصال: بأنه تبادل مشترك للحقائق والأفكار والآراء والأحاسيس مما يتطلب عرضا وإستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كفاءة الأطراف بصرف النظر عن وجود إنسجام ضمنى⁽⁵⁾.
- ويعرفه الطنوي بأنه: ظاهرة إجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو الحقائق أو آراء بينهم بصورة شخصية وفي إتجاهاتها متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية إتصالية⁽⁶⁾.

(1)-Doron Ronland et Françoise Ropert /Dictionnaire De psychologie , Edition De presse uniuerisitairre De Fraonce, 1991,p123 .

(2)-أحمد النواعرة: الإتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2011، ص12.

(3)- محمد منير حجاب: الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص21.

(4)-ناصر القاسمي : الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011، ص8.

(5)-ناصر دادي عدوان : الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص14.

(6)-شعبان فرج: الإتصال الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص6.

- بينما يعرفه عالم آخر يدعى علي فليبو Felpo: بأنه العملية من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتعلم أو الكاتب .
- تعرفه منظمة الإدارة الأمريكية بأنه: عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد⁽¹⁾.
- إجرائيا :يعرف الإتصال بأنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر.

2: التنظيم

- لغة : تنظم، ينتظم، تنظيما، الشيء تالف وأنسق، الأمر، إستقام⁽²⁾.
- إصطلاحا : تعدد التعاريف والآراء حول مفهوم التنظيم، حيث يطلق لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة قصد تحقيق أهداف معينة، والبعض الآخر يعتبر التنظيم هو العمليات الإجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم فيه قصد توجيهه وجعله ملائما لمخططات التنظيمية، فالتنظيم بالمعنى البسيط عكس الفوضى، وهو نظام يخضع لعمليات ترتيبية منظمة، ذات قواعد مضبوطة .
- ويعرف موني ورايلي meeneg andrellg التنظيم بأنه عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك.
- و التنظيم كما يقول هانري فايول henry fayol إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها في الموارد الأولية والألات ورأس المال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض أيضا⁽³⁾.
- أما محمد علي محمد فقد عرف التنظيم الإجتماعي يشير إلى كافة الأساليب أو الطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظمة إجتماعيا.

(1)- محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2009، ص10.

(2)- علي بن هادية وآخرون: > القاموس الجديد للطلاب < المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991، ص226.

(3)- كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الإدارة التنظيمية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط3، لبنان، 2000، ص25.

- وأخيرا مجمع العلوم الإجتماعية يقدم معنيين لكلمة التنظيم، المعنى الأول هو منظمة (organizatien) ويدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة، وأهداف مرسومة، مثل: المؤسسات الصناعية، والجمعيات الخيرية، أما المعنى الثاني: ويقصد به التنظيم الإجتماعي بصورة عامة. كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع⁽¹⁾.

- إجرائيا: هو جماعة من الناس يتفاعلون معا بشكل واعي وينظمون جهودهم بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة ثم التخطيط لها مسبقا مستغلين في ذلك ظروف البيئة المحيطة ومواردها المتاحة.

3: الإتصال التنظيمي

- إصطلاحا: لقد حاول العديد من العلماء والمفكرين والمتخصصين في علم الإتصال تقديم تصورات لما يسمى بالإتصال التنظيمي كشكل معرفي، فيشير (باريا) أن الإتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع إختيار الأشخاص.

- أما تايلور فعرف الإتصال التنظيمي بأنه تدفق للبيانات المساندة للإتصالات التنظيم والعمليات والإتصالية البيئية .

- وعرفه كاتر بأنه تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترجيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم⁽²⁾.

ويعد الإتصال التنظيمي وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل للتفاهم والتفاعل للبناء في إطار تحقيق الأهداف المتبقى إنجازها⁽³⁾.

(1)- حسان الجبلاني : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1988، ص11-12.

(2)- المعيلي ناص عبد الله: الإتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، مكتبة جريدة، الرياض، السعودية، 2007، ص14.

(3)- خضي كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص116.

فالإتصال يعتبر من العوامل التوجيهية لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنتقل جميع المعلومات من خلال نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز إتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنتقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الإتصالات الموجودة بها⁽¹⁾.

إجرائيا : الإتصال التنظيمي هو عملية إدارية وإجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

4: الفعالية

- **لغة:** مصدر صناعي من فاعل (صيغة المبالغة) ويقال مفعول فعلا وفعالا بفتح الفاء فيها.

- **إصطلاحا:** المدة التي تصل إليه في تحقيق الأهداف، وإنما تعني بتغير بعض الباحثين أن يكون الذين يتولون الأعمال التنفيذية شيئا أكثر لممارسين السلطة، وإذ نقول الأهداف المادية بزيادة الإنتاج فحسب، وإنما لابد من الرضا والافتتاح ورفع الروح المعنوية⁽²⁾.

- **إجرائيا :** الفعالية هي قياس مستوى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والتكيف مع البيئة وإستمرار البقاء فيها، وقدرتها على النمو والتطور بإستمرار.

6:التسيير :

-**لغة:** مصدره سير، يسير،تسييرا، فهو مسير والمفعول به مسير، سير الشيء: أساره، حركه، جعله يسير

سير أعمال فلان :أداره وجهها، أشرف عليها.

-**إصطلاحا:** هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساسا على التخطيط وإتخاذ القرارات والتنظيم والتنسيق والقيادة والتوجيه والرقابة، وبإختصار تحديد الأهداف وتنسيق الجهود الأشخاص لبلوغها⁽³⁾.

(1)- لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص226.

(2)- أحمد ماهر : القيادة وفعالية في ضوء الإسلام، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1984، ص20.

2- محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2011، ص13.

- التسيير هو مجموعة من الممارسات والنشاطات القائمة على عدد معين من المبادئ والهدف منها تحقيق غرض ما⁽¹⁾.

- عرفه الكلاسيكي تايلور: بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول عملية قابلة لتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية⁽²⁾.

- ويرى كونتز وأدونال: أن التسيير يعبر عن توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية⁽³⁾.

- ويرى بارجررون أن التسيير هو العملية التي يتم بها التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة على موارد المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة⁽⁴⁾.

- إجرائيا : هو مجموع من العمليات والنشاطات المطبقة وعملية عقلانية للتنسيق بين مختلف الموارد (المادية والبشرية والمالية) قصد تحقيق الأهداف المرجوة ويتم ذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة للعمليات الإدارية .

6: مفهوم المؤسسة :

- لغة : إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة لكلمة Enterprise كما يمكن إستعمالها ترجمة للكلمتين Firme و undertaking⁽⁵⁾.

ورد في معجم لسان العرب لإبن منظور أن مفهوم المؤسسة لغة من الفعل أسس، الأس والأسس والأساس، كل شيء مبتدأ والأسس والأساس، أصل البناء والأسس أصل كل شيء وأس الإنسان قبله لأنه أول متكون في الرحم، وأس الإنسان مبتدؤه.

- وقد أسس البناء يؤسسه أسا وأسسه تأسيسا، وأسست دار إذا ثبتت حدودها ورفعت قواعدها⁽⁶⁾.

(1)- جون فرانسوا شانلا: العلوم الإجتماعية وإدارة الأعمال، (ت. محمد هناء) دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص43.

(2)- عبد الرزاق بن حبيب : إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2013، ص107.

(3)- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص11.

(4)- pierre. G. Bergeron ,la gestionmoderne .thèrie et cos –France : Edition ESKA, 1982. P87.

(2)- عمر صغري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2007، ص24.

(6)- جمال العيفة : مؤسسات الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص5.

وإستنادا إلى القاموس العربي المورد فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسسة جميعها مؤسسات وتعني جمعية أو شركة أو معهد⁽¹⁾.

- **إصطلاحا:** المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية هدفها الوحيد هو الإنتاج في أحسن الظروف الإقتصادية تتجه إلى تلبية الحاجات المادية للإنسان⁽²⁾.

- ويعرفها جون على أنها وكيل إقتصادي هدفه الرئيسي أو وظيفته الرئيسية هي إنتاج السلع والخدمات من أجل البيع⁽³⁾.

- عرفها لتروشي: على أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط⁽⁴⁾.

- ويعرفها حسام إبراهيم حسن: أن المؤسسة هي الوحدة إجتماعية، منسقة بشكل متعمد مع وجود نسبية معروفة لها، وتعمل بشكل متواصل لتحقيق أهداف عامة⁽⁵⁾.

كما تعرف بأنها الإطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والإمكانيات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته⁽⁶⁾.

- **إجرائيا:** المؤسسة هي كل بناء له أهداف معينة، تشمل مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية، التي من شأنها تسهيل العمل بها من أجل تحقيق أهدافها.

7: مفهوم المؤسسة العمومية :

- **لغة:** يقصد بالمؤسسة العمومية لغة: جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية عملية عملية أوخيرية أو إقتصادية. يقال مؤسسة عملية، مؤسسة صناعية⁽⁷⁾.

- أما كلمة عمومية فهي من فعل عم، عموما، يقال: عم المطر الأرض، إي شملها وعم القوم بالعطية أي شملهم.

(1)- أحمد طرطار : تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص15.

(2)- كتوش عاشور : المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2003، ص7.

(3) - gean- yves capul : le petit retgde l'conomie, éditions retg, paris, 1988, p55.

(4)- ناصر دادي عدون: المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص9.

(5)- حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع، خبراء الكتاب الجامعي، عمان، الأردن، 2012، ص16.

(6)- محمد شاكر عصفو: أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط7، عمان، الأردن، 2011، ص124.

(7)- المنجد في اللغة العربي: الطبعة الحادية والثلاثون، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1991، ص10.

- وععم ضد خصص .
- والعام خلاف الخاص .
- يقالُ جاء القوم العام ، إي جميعا .
- والعمم -الكثرة - الإجتماع، إسم جمع للعامه وهي خلاف الخاصة⁽¹⁾.
- **إصطلاحا** : رغم تعدد وتنوع المفاهيم والتعريفات المستندة للمؤسسة العمومية إلا أنها لم تختلف كثيرا في مضمونها ومن هاته التعريفات ما يلي :
- يعرف الأستاذ برثلمي المؤسسة العمومية على أنها: مرفق عام منح الشخصية المعنوية⁽²⁾.
- ويعرفها الأستاذ هوريو بأنها: عبارة عن إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة وتتولى إدارة مرفق عام أو عدة مرافق عامة متخصصة ضمن حدود دائرة إقليمية معينة .
- وأما الأستاذ والين فيعرفها بأنها: عبارة عن شخص إداري متخصص من أشخاص القانون العام، يتولى إدارة مرفق عام بقدر معين من الإستقلال.
- أما الدكتور محمد حافظ حجاري عرفها على أنها: الكيان الإجتماعي المنبثق من الدولة والذي يعمل على تحقيق أهدافها وفق السياسات المحددة بكفاءة وفعالية من خلال الفعاليات الإدارية⁽³⁾.
- وعرفت أيضا على أنها المؤسسات التي تدار بواسطة وحدة حكومية ويتم تمويلها من خلال ضرائب ورسوم الخدمات التي من المستفيدين من الخدمة لأدائها⁽⁴⁾.
- وتعرف المؤسسة العمومية على أنها: كل تنظيم يبيع المنتجات التي ينتجها بسعر .
- يرتبط أو يعادل تكاليف، وبناءا على هذه النظرية لايمكن أن تتميز المؤسسة العمومية فقط بحق الملكية ولكن أيضا بوضعيتها القانونية المحددة⁽⁵⁾ .

(1)- نفس المرجع السابق : ص 11.

(2)- علي خطار شنتاوي : نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر، عمان، الأردن، 1990، ص 11.

(3)- محمد حافظ حجاري: المنظمات العامة، البناء، العمليات، النمط الإداري، دار طيبة، القاهرة، مصر، 2002، ص 344.

(4)- محمد فريد الصحن، محمد صالح الحناوي: مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 36.

(4)- Dominpue resc/ Daniel soulè .Gestion. puf .paris.1999. p472.

- وتعرف المؤسسة العمومية كذلك أنها كل نشاط تقوم به الهيئات العامة إشباعا لحاجات عامة أو الهيئة العامة أو الجهاز أو التنظيم الذي يتولى ذلك النشاط.⁽¹⁾
- **إجرائيا:** المؤسسة العامة هي كيان إقتصادي وإجتماعي يتولى إدارة مرفق عام يتمتع بشخصية معنوية متخصصة وإستقلالية نسبية، تهدف إلى تلبية حاجات جماعية من خلال تنفيذ السياسة العامة للدولة.

سادسا: الدراسات السابقة

يعتبر البحث العلمي سلسلة مترابطة الأجزاء ولا بد على الباحث من الإستعانة بالبحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم إختيارها كموضوع للبحث، وعليه تعرف بأنها كل الدراسات والأبحاث والأطروحات والرسائل الجامعية التي تناولت نفس الظاهرة التي يتناولها الباحث، ومن بين الدراسات السابقة التي إعتدنا عليها هي :

الدراسة الأولى: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

أجريت الدراسة عن الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة، وقد تمت دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية أجريت سنة 2010 من قبل الطالب ميلود طيبش .
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، واستخدمة أداة (الإستبيان)، وقام الباحث باختيار مجتمع البحث بأكمله، حيث تكونت عينته من جميع العاملين بالمؤسسة والتي قدرة 43 مفردة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج⁽²⁾:

*تبين أن الإتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الإجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة.

*تبين أن الإتصال التنظيمي ينمي المهارات الإجتماعية للعاملين داخل المؤسسة.

(1)- محمد الصغي بعلي: دورس في المؤسسات الإدارية، منشورات جامعية باجب مختار، ط2، عنابة، الجزائر، 2000، ص17.

2- ميلود طيبش: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الإجتماعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع الإتصال في المنظمات، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011.

*تبين أن للإتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة.
*وعليه فالنتيجة العامة المستخلصة من هذه الدراسة هي ان هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

الدراسة الثانية:الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

أجريت هذه الدراسة عن الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وقد تمت الدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعنابة أجريت سنة 2015 من قبل الطالبة زرتال لطيفة.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في 49 عامل منفذ وطبيعة هذه العينة تتمثل في كونها عينة عشوائية بسيطة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج :

- تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الإتصال الصاعد، والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- تم الكشف عن وجود نمطي الإتصال الصاعد والنازل داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الأداة والعمال.

- تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين (1) .

الدراسة الثالثة: الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظري والتطبيق

أجريت الدراسة عن الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظري والتطبيق، وقد تمت الدراسة ميدانية في مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية أجريت سنة 2010 من قبل الطالب قادري محمد .

وإعتمدة الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما إستعان بمنهج دراسة حالة وإستخدمت أدوات بحثية كالإستبيان والملاحظة وكنت العينة قصدية وكانت نسبتها 20% من إجمالي مجتمع البحث الذي يتكون من 435 عامل، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج :

- المستوى التعليمي لنسبة كبيرة من أفراد المؤسسة محدودة أي 18% منهم فقط جامعيون والبقية ذات مستوى يتراوح بين الإبتدائي والثانوي .

(1)- زرتال لطيفة: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم

الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، غيرمنشورة، جامعة جيجل،

الجزائر، 2015-2016.

- جعل معظم أفراد عينة البحث بوجود خلية للاتصال من عدمه .
- أغلبية الأفراد ليست لهم القدرة على إتخاذ القرار في المؤسسة وبالتالي إستقلاليتهم ضعيفة فيها .
- إن نسبة 71% من أفراد عينة الدراسة يجدون أن الاتصال بينهم وبين رؤسائهم في المؤسسة متوسط وهي نسبة تبرز على أن عملية الاتصال تسير ببطء ووصول المعلومات متأخرة وبالتالي لها تأثير سلبي.
- إن معظم المعلومات التي يستقبلها الأفراد من رؤسائهم عبارة عن أوامر وتعليمات تخص العمل وطريقته والحرص على تأديته على أحسن مايرام .
- إن نوع الوسائل التي تستعمل في تقديم المعلومات في المؤسسة تكون حسب درجة أهميتها فإن كانت ذات أهمية كبيرة تكون كتابيا لطبيعتها الرسمية.
- إن نسبة 55% من أفراد العينة يعتمدون في حل المشاكل على النقابة .
- نستنتج بأن الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة غير فعال، ولا يوجد شيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وإن المسؤولين غير مبالين لذلك⁽¹⁾.

الدراسة الرابعة: الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أجريت الدراسة عن الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وقد تمت الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع 821 قالمة أجريت سنة 2014 من قبل الطالبة محتوم حياة. إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أدوات جمع البيانات التالية الاستمارة، المقابلة، الوثائق ، السجلات، وكنت العينة قصدية من إجمالي البحث الذي يتكون من 547 عامل نسبتها 30%، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج :

- تكشف المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين يرون أن البناء التقني لرسالة الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي على السواء من أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة.
- قد أجمع المبحوثين أنه من أجل تحسين العملية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية يجب إعطاء أهمية إستراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في إطار للتسيير، عن طريق اللجوء إلى التكوين

(1)- قادري محمد : الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظري والتطبيق، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010.

التخصصي في مجال الاعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة ليتسنى لهم كسب المهارات التقنية المعرفية اللازمة لأداء الرسالة الاعلامية في المؤسسة على أكمل وجه.

- كما أكدت الدراسة أن متغير الخبرة هو المصدر الأساسي لثقة المكلف بالاتصال في التعامل مع الآخرين، وإدراك المشكلات الإنسانية في إطار الدبلوماسية في التصرف⁽¹⁾.

(1)-حياة محتوم: الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية وعلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، غير منشورة، جامعة 8ماي 1945، قالمه، 2014-2015.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تحديد الأبعاد التي تناولتها الدراسة، وإبراز أهمية الإتصال التنظيمي وفعالته في المؤسسة كونه عنصر أساسي وأكثر أهمية في أي مؤسسة، وهذا ما أكسب الموضوع أو الدراسة أهمية بالغة وعليه فقد جاءت الدراسة بهدف تشجيع الأهمية التي يؤديها الإتصال التنظيمي بين الإدارة والعمال وبين العمال والإدارة، حتى يبين العمال في نفس المستوى في المؤسسة العمومية، ثم تطرقنا إلى تحديد المفاهيم كإحدى الإجراءات المنهجية الضرورية في البحوث العلمية، ثم بعد ذلك تناولنا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة للإتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

أ: نظرية الإدارة العلمية

ب: نظرية التقسيم الإداري

ثانياً : النظريات النيو كلاسيكية

أ : نظرية العلاقات الإنسانية

ب: نظرية x و y

ثالثاً: النظريات الحديثة

أ : النظرية الموقفية

ب : نظرية النظم

خلاصة

تمهيد:

لقد تعددت إتجاهات الباحثين حول دراسة التنظيم، وهذا ما أدى إلى تنوع الدراسات التنظيمية وتباين وجهات النظر حوله مما ضاعف من صعوبة تحديد مدخل سوسيولوجي مدد أو مناسب لتحليل التنظيمات لأنها تقوم على تراكم نتائج البحوث الإمبريقية. والواقع أن هذه المحاولات المبذولة من طرف مختلف الباحثين في مجال التنظيم تمخضت عنها نظريات وإتجاهات فكرية متباينة والتي تعبر عن إهتمامات هؤلاء الباحثين، وتعكس في الوقت نفسه وجهة نظرهم في كيفية دراسة التنظيم لأن باحثي التنظيمات مارسوا دراسة التنظيم كل وفق تصوره ومفهومه للتنظيم بالإضافة إلى أن التنظيم مفهوم لكثير من العلوم، كالسياسة، الإقتصاد، علم النفس، علم الإجتماع... الخ.

أولاً : النظريات الكلاسيكية

لقد تأثرت النظريات الكلاسيكية للإدارة بالإتجاهات الفكرية التي سادت في المجتمع خلال العقد الأول من القرن العشرين: وقد إتسمت هذه النظريات بمنطقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية والرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية وأكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان إعتقاداً على إفتراض أن العامل عنصر ضمن المنظمة يمكن التحكم فيه، فهو عبارة عن متغير مادي وأنه كسول غير قادر على تنظيم وتخطيط العمل، والدافع الوحيد في العمل والرفع من الإنتاجية وتحسين الأداء وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية هو العامل المادي، كما يعتبر الإتصال داخل المؤسسة أحد العوامل التي يتم من خلالها السيطرة والتحكم في السلوك العمال لضمان تحقيق الأهداف المسيطرة وتشمل النظرية الكلاسيكية على إتجاهين أساسيين هما نظرية الإدارة العلمية، نظرية البيروقراطية (1).

أ : فريدريك تايلور وحركة الإدارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (1865/1915) من أبرز الرواد الأوائل الذين نادوا بعملية الإدارة، وبالرغم من أنه إستفاد من الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه مثل هنري بابيج وأندرو مور في مجال تنظيم الأساليب والأفعال الإنتاجية، وكذلك بالرغم من أهمية التجارة التي قام بها زملاؤه في الفترة نفسها والنتائج العلمية التي توصلوا إليها مثل هنري كانت فرائك ويليان جليبيرث إلا أنه يعد الأب الروحي والفعلي لحركة الإدارة العلمية والتي إرتبطت شهرته بهذه الحركة عند إصداره كتاب أصول الإدارة العلمية سنة 1911.

وقد قام تايلور بمجموعة من التجارب والأبحاث العلمية في عدد من المصانع التي إشتغل بها، حيث إعتد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل وزيادة الإنتاجية، وقد ركز في دراساته على التنظيم في مستوى الورشة حيث اهتم بتطوير كفاءة المديرين ومشرفي العمليات الإنتاجية والعمل الذي يقومون بتنفيذ الأعمال (2).

وقد قسم تايلور المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي :

- تقسيم العمل على أساس التخصص .

(1) - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،

2005، ص37.

(2) - د- بشار حزي : الإتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ط1، سوريا، 2020، ص91.

- اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية، وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرّب نفسه لوحده .
- وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام .
- المكافأة اليومية كحافز مادي لتحقيق إمتثالهم للأوامر والتوجهات والإجراءات المفضلة بعمل ما.

- وقد توصل إلى أن أحسن طريقة لأداء العمل، تعتمد على إستخدام قوانين الحركة، من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال، وقد نادى بضرورة الإلتزام لكي يتم تحقيق النتائج الكفاءة، كما نادى بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هذه المعدلات من خلال وضع نظام لدفع الأجر بالقطعة سمى بإسمه حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها زيادة على الكمية المحددة له وحسب الطريقة العلمية التي توصل إليها⁽¹⁾.

ب : نظرية التقسيم الإداري :

كان رجل الأعمال الفرنسي هنري فايول منهمكا في وضع الأسس العامة للإدارة والتنظيم معتمدا في ذلك على خبرته الطويلة وملاحظاته المباشرة على عكس تايلور الذي ركز جهوده في دراسة تنظيم العمل على مستوى المصنع، فإن فايول قد حاول بناء نظرية متكاملة في الإدارة العامة تصلح لكل أنواع المؤسسة، وبدأت أفكاره تظهر وتنتشر منذ أن نشر أول كتاب بعنوان الإدارة الصناعة والعامة سنة 1916، ومع ظهور أفكار فايول بدأ الفكر الإداري ينمو ويتخذ طابع الشمولية والدقة في وصف ومعالجة جوانب التنظيم، لقد لاحظ أن جميع المؤسسات الصناعية المعقدة تشمل على ستة أنواع من النشاطات الرئيسية التالية:

*النشاط الإداري: يتضمن عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.

*النشاط المادي: يتضمن الإستثمارات، الموارد، الصاريف .

* نشاط المحاسبة: يختلف مختلف العمليات المحاسبية والإحصائية.

*النشاط التجاري: يتضمن مختلف عمليات بيع وشراء الموارد المتعلقة بنشاط المؤسسة.

* النشاط الفني : يتضمن تحضير عمل الإنتاج وكيفية تنفيذه⁽²⁾.

(1)- محمد جمال يحيوي : دراسات في علم النفس، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص268.

1- مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2000، ص151.

* نشاط الأمن : يتضمن حماية الأفراد والممتلكات التابعة للمؤسسة⁽¹⁾.

مبادئ التنظيم عند فايول :

حدد فايول في الجزء الثاني عدد من المبادئ التي توصل إليها من خلال خبرته العلمية والتي توفرت الفرصة لديه لإستخدامها أثناء عمله كمدير شركة مناجم الفحم الفرنسية وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- مبدأ تقسيم العمل: التخصص في أداء العمل وهو ضروري لزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- مبدأ السلطة والمسؤولية: والسلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والمسؤولية تتبع السلطة ويجب أن يكون هناك توازن فيما بينها.
- مبدأ النظام والإنضباط: أهمية طاعة الأوامر وإحترام أنظمة العمل تطبيق نظام التأديب .
- مبدأ وحدة القيادة: تتلقى الأوامر والتعليمات من رئيس واحد.
- مبدأ وحدة التوجيه: كل مجموعة من الأنشطة لديها هدف واحد مشترك خطة واحدة تحدد إطار العمل ولها رئيس واحد.
- مبدأ خضوع المصلحة للشخصية العامة: عدم المصلحة الخاصة عن العامة .
- مبدأ المكافأة: تكون المكافأة والتعويضات متساوية وعادلة لكافة أفراد التنظيم .
- مبدأ المركزية: يرى فايول أن درجة مركزية السلطة تتحدد وفق الظروف الموافق⁽²⁾.
- مبدأ تدرج السلطة: ويقصد به تسلسل الوظائف الرئاسية أو تدرجها من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، والإلتزام بخط السلطة الموضح في سلسلة الرئاسة ضروري لإجراء الإتصالات داخل المشروع بصورة فعالة .
- مبدأ الترتيب: أن يكون مكان معين لكل شيء ولكل شخص، والأول يشير إلى ضرورة الترتيب الإجتماعي⁽³⁾ .

(1)-نفس المرجع السابق : ص 269.

(2)- خضرة عمر مفلح: الإتصال، المهارات، والنظريات، وأسس عامة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص76.

(3)-MICHEL FOUURIAT :«sociologie des organisations», personés education ,franc

(prangs) , 2007p 77.

- مبدأ المساواة : على المديرين أن يوفر العادلة والمساواة عند التعامل مع المرؤوسين لأنها تسهم في رفع معنوياتهم في العمل.
 - مبدأ إستقرار العاملين: إن إستقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم ضروري للمشروع، وعلى عكس ذلك فإن دوران العمل السريع يسبب خطورة للمشروع وكلفة عالية في التشغيل، وعلى إدارة المشروع أن تسعى لتوفير الظروف الملائمة من أجل إستقرار العمالة بدرجة مناسبة .
 - مبدأ المبادأة: من الضروري أن تتوفر في المشروع روح المبادأة والإبتكار في وضع الخطة وتنفيذها، ومن الواجب أن يتم إشراك المرؤوسين في إتخاذ بعض القرارات لمنحهم الثقة والشعور بالرضا في أداء أعمالهم .
 - مبدأ التعاون أو روح الفريق: يؤكد هذا المبدأ على أهمية العمل الجماعي وتنمية روح الفريق وخلق التعاون فيما بين العاملين، ويؤكد فايول على أن الإلتخاذ قوة وعلى الإدارة أن تبدل الجهود لتشجيع روح الجماعة لما لها من أثر فعال في تحقيق النتائج في المنظمة⁽¹⁾ .
- *مكانة الإتصال التنظيمي عند كل من نظرية تايلور وفايول :**

حسب النسق التايلوري فإن الاتصال التنظيمي بين المفكرين والمستندين يختصر في الوثائق إعلامية مكتوبة من طرف المفكرين والمسيرين، فالعامل يتلقى توجيهات وموقع فيها بصفة فردية، ومنه فإنه لا يوجد أي هامش حرية يسمح له بتغيير أو إضافة شيء ناتج عن تجربة شخصية، ومنه فالمنشآت التي لازالت تعتمد على الثقافة التايلورية تعرف مشاكل بين الإطارات والمستخدمين بسبب الاتصال الضعيف بين مستوياتها⁽²⁾.

ثانيا : النظريات النيو كلاسيكية :

أ: مدرسة العلاقات الانسانية :

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية للتنظيم لتعبر عن مجموعة من الآراء والإتجاهات لرواد الفكر الإداري والاجتماعي الذين لم تتماش أفكارهم مع مدرسة الإدارة العلمية، حيث هاجم هؤلاء الإتجاه اللإنساني الذي جاءت به هذه المدرسة .

(1) - خضر عمر مفلح : مرجع سابق، ص78.

(2) - PHILIPPE SARNIN : «psychologie du travail des organisations» , de boeck universite , franca , 2008, p53.

وتركز هذه النظرية على أهمية الفرد داخل المنظمة ودوره في تحديد السلوك التنظيمي، وتهتم بدراسة العلاقات الشخصية فيما يبين الأفراد وعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين، كما أن رواد هذه المدرسة إهتمو بدراسة الدوافع الشخصية للفرد وأهمية العمل الجماعي والمبادرات الفردية والصراع داخل التنظيم وغيرها من الجوانب. وبدأت هذه النظرية مع البحوث التي أجراها إلتون مايو على عمال مصنع هاوثرن التابع لشركة الكهرباء بالقرب من شيكاغو في الفترة بين (1932/1927)⁽¹⁾.

- أعمال إلتون مايو :

يمكن حصر أهم الأفكار والإستنتاجات التي توصل إليها إلتون مايو من خلال تجاربه والتي تعد أساس مدرسة العلاقات الإنسانية كما يلي :

- إن أفراد المنظمة يختلفون حسب طبيعة كل واحد منهم، ولهم رغبات وحاجات وأهداف ودوافع فريدة ومتباينة، ولكي يكون تحفيز الأفراد ناجحا يجب أن يأخذ المديرين بالحسبان التنوع الموجود لدى الأفراد.
- إن كمية العمل التي ينجزها العامل لا تتحدد وفقا لطاقته العضلية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.
- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أفضل أشكال التنظيم كفاءة .
- إن تقسيم العمل الدقيق يؤدي إلى الملل والسأم في الكثير من الأحيان، وكذلك يجعل العامل يعيش في إنعزالية والوحداية مما يؤثر ذلك على إنتاجيته في العمل.
- يعد الميول والإتجاهات الفردية عاملا مهما في تشكيل السلوك الإنساني وتحديده، وإن الفرد العامل ليس مجرد إنسان إقتصادي يمكن أن يكتفي بالحوافز المادية فقط وإنما يتأثر سلوكه بالحوافز المعنوية أيضا.

- يلعب المديرين والمشرفون دورا كبيرا في عملية الموازنة بين المستويات الأداء للأفراد ومستوى الإنتاج المطلوب تحقيقه، وهناك أهمية كبيرة يجب أن تعطى لتهيئة الفناعة والرضا وإزكاء روح الجماعة وعمل الفريق لكي تتحقق أهداف المنظمة بصورة سليمة⁽²⁾.

- يؤثر التنظيم اللارسمي، والذي أسماه مايو بالتشكيل الإجتماعي غير الرسمي، على نشاطات المنظمة وعلى حركة التنظيم، ويعتمد هذا التشكيل الاجتماعي على التواصل فيما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة ويلعب دورا مهما في تحقيق أهدافها.

(1) - قيس محمد العبيدي : التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع رويال ، الإسكندرية، مصر، 1997، ص

(2) - محمود سلمان العميان : مرجع سابق، ص40.

- بالإضافة إلى هذه الإستنتاجات التي توصل إليها مايو من خلال دراسته، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية حددت عددا من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي، وهي :

1- القيادة

2- الاتصالات عموما

3- المشاركة

إن هذه المتغيرات تلعب دورا مهما في تحديد شكل سلوك الأفراد ومضمونه، وتؤثر بشكل كبير على مستوى أدائهم للأعمال، وهي في هذا فتحت الطريق أمام دراسات لاحقه للبحث عن علاقة ظروف العمل المادية بمعدلات الإنتاج هدف التحقيق من صحة الفرضيات التي قدمتها النظرية الكلاسيكية، لقد قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية إستنتاجات مهمة على صعيد الإهتمام بالعوامل الإنسانية والاجتماعية في دراسة التنظيم⁽¹⁾.

ب: نظرية X و Y لـ ماك غريغور :

- تفترض النظرية X أن الإنسان محدود الطموحات ويميل إلى الانقياد، أن كل ما يطمح إليه هو إشباع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن، بصرف النظر عن باقي الحاجات.

- وترى نظرية Y أن الإنسان محب للعمل ومتطلع لتحمل المسؤولية وراغب في التفاعل من أجل التكامل الجماعي، وتمتد حاجاته إلى الحاجات الاجتماعية واحترام الذات وإثبات الذات، إضافة إلى الحاجات المادية والفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن .

- فحسب نظرية X نجد أن المديرين يميلون حسب معطيات هذه النظرية إلى تبني مختلف السلوكيات التالية⁽²⁾:

- إتباع معظم المديرين إتجاه الإتصال النازل من أعلى إلى أدنى المستويات بالمؤسسة.

- تركيز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا.

- إختصار اتجاه الإتصال الصاعد على صندوق الإقتراحات وشبكة الإتصال من خلال جماعات العمل غير الرسمية ونظام التجسس (حيث يتم تبليغ القرارات السرية بمعرفة بعض العاملين عن آخرين بصفة سرية إلى المدير).

(1)- قيس محمد العبيدي : مرجع سابق ، ص 96.

(2) - CLAUDELOUCHE : « introduction a la psychologie du travail et des organisations - concept de base et applications » , ARMAND COLIN , paris , 2007 , p 109 .

- قلة التفاعل بين العاملين، إذ يأخذ التفاعل دوراً ضئيلاً، وإن تم ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف وعدم الثقة.
- اقتصار الاتصال النازل على البعض الرسائل، والمعلومات البسيطة، وإعلان القرارات مما يخلق معه الجو المناسب لنشوء شبكات اتصالات غير رسمية بين جماعات العمل لعدم انسياب الاتصالات من خلال الملائمة⁽¹⁾.
- الاعتماد في اتخاذ القرارات على جزء غير كافي من المعلومات مقابل ذلك نجد أن المديرين المتمسكين بتطبيقات النظرية Y يميلون إلى تبيين السلوكيات التالية :
- تحرك وانسياب المعلومات والرسائل، مع انتقالها من أعلى إلى الأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات .
- انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة واعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.
- استمرارية التفاعل بين العاملين مع خلق جو من الثقة والأمان.
- انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل ومساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين.
- اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات وضمان وضوحها⁽²⁾.

ثالثاً : النظريات الحديثة

لقد تطور الفكر التنظيمي باستمرار وظهور بؤادر جديدة في نظرية المنظمة من خلال دراسات وبحوث عديدة أكدت على ضرورة وضع أسس جديدة تناسب مع اعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً هادفاً والبحث عن الأسباب التي تدفع بالمنظمة والأفراد إلى بذل أقصى جهودهم من أجل المحافظة على المنظمات التي ينتمون إليها في ظل بيئة تتميز بالحركية والتغير والتجديد، ومن بين أهم نظريات المنظمة الحديثة:

أ: نظرية النظم :

(1) - علي عباس : أساسيات علم الإدارة، دار المسير للنشر والتوزيع والطبعة، الأردن، 2004، ص62.

(2) - القزبوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة، النظريات، والعمليات والوظائف، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن،

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وتتميز بتأكيداتها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطار علميا للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل واحدة منها نظاما بذاتها، وتعتبر المنظمة نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض إذ يشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالألة من حيث ترابط أجزائها ببعضها البعض⁽¹⁾، فنظرية النظم تهتم بالترابط والتبعية في العمليات والوظائف بين النظم الفرعية في المنظمة وقد وسعت هذه النظرية لتشمل الميكانيكية المعقدة لتبادل المعلومات مع البيئة المنظمة من أجل التعامل مع عدم التأكد، فالإتصال ضمن هذه النظرية هو تبادل للرسالة والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية، والاتصال هو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها ويحقق الإنسجام والتوافق بين أجزائها⁽²⁾.

أثار ايجابية أو السلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات كل هذا من شأنه أن يساعد المنظمة على رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء تتميز بالنشاطات المتفاعلة، وهي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف وطبعي أن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية كما يمكنها من التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية⁽³⁾.

وبهذا نقول أن نظرية النظم قد أتاحت للباحثين في علم الإدارة النظرية الكلية الشاملة في إدارة المنظمة ولجميع المتغيرات التنظيمية متجاوزة بذلك النظرية المثالية في الفكر التنظيمي.

ب: النظرية الموقفية :

(1) - خليل محمود حسن الشماع: مبادئ الإدارة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،

1999، ص56.

(2) - رابوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003،

ص83.

(3) - محمد قاسم القربوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2010، ص

88.

جاءت الفكرة الأساسية لهذه النظرية وعلى خلاف ما تراه المدرسة الكلاسيكية في الإدارة بأنها ليس هناك تنظيماً أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف وأن هناك عدة عوامل وظروف تؤثر على العمل ونقتضي التكيف معه، ويعطي هذا الإتجاه مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة أو مع المتعاملين مع البيئة التي تعمل، وتؤكد النظرية الواقعية على أنه لا توجد طريقة مثلى لأداء الأعمال وإنما طرق عديدة لذلك تستند على نور الأفراد والعمل والظروف المحيط من خلال ملاحظة أن المنظمة من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغوط الممارسة عليها، ويمكن للأفراد أن يصوغوا طريقة الأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ونقلها وإفهامها لهم⁽¹⁾.

وبما أن المنظمة تتميز بكونها نظاماً مفتوحاً من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها، وحتى تستطيع المنظمة صياغة ذاتها من الضمور أو الإضمحلال فلا بد من وجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي أن تتسم بها وتحقق من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية ويمكن إيجازها أهم خصائص النظام فيما يلي :

- يتألف النظام من نظم فرعية وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظم أكبر⁽²⁾.
- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها بحيث يمكن القول أن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الموجودة .
- لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها، بحيث يقوم باستيراد المدخلات، كما يقوم بتصدير السلع والخدمات في شكل مخرجات بمعنى أن المنظمة في اتصال دائم مع البيئة التي تعمل فيها .
- تتفاعل الأجزاء التي منها النظام مع بعضها لتحقيق أهدافه ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف من النظام⁽³⁾.

(1)- ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم الفن، دار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص55.

(2)- كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000، ص45.

(3)- محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله: الإدارة- علم وتطبيق، دار المسير للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص56.

- يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية⁽¹⁾. حيث أن الدراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل إلى المنظمة من البيئة الخارجية وتحويلها إلى منجزات تتمثل في السلع المنتجة والخدمات المقدمة، عن طريق مجموعة من الأنشطة والعمليات الإدارية من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات، ينتج عن كل هذا استجابة تتمثل في كافة عمليات الإتصال المتبادلة بين المخرجات والبيئة الخارجية، وما تحدثه من هذا وقد تطور هذا الاتجاه حديثا بعد تعدد الدراسات والأبحاث، ومما دعت إليه هذه النظرية هو وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم والظروف التي تمر بها المنظمة بمعنى يجب اختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعة المرحلة والحالة التي تمر بها المنظمة، وتحقق الفاعلية التي تصبو إليها من خلال تلاؤمها مع البيئة التي تعمل فيها. إذن يمكن القول أن علاقة المؤسسة من خلال هذه النظرية مع المؤسسات الأخرى ومع البيئة تعتمد على الموقف، بمعنى آخر أنه يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع واختيار النظرية التي نلاءم ظروفها وأحوالها الداخلية والخارجية والتي تشمل العاملين والتغيرات المحيطة بالمؤسسة⁽²⁾.

(1)- نفس المرجع السابق: ص 56.

(2)- حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسات شباب الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر،

2003، ص305.

خلاصة:

إن النظريات التي الإعتماد عليها كانت مختلفة في تفسيراتها للموضوع، إلا أنها كانت مكملة لبعضها البعض، ولهذا فإن المدخل النظرية مهمة جدا في تقرير وتوضيح الرؤى للموضوع المدرس وبذلك فقد تم الإلمام بجميع جوانب الموضوع، وبناء الإطار التصوري النظري للبحث الذي سيتم الإعتماد عليه أثناء عملية تحليل وتفسير نتائج الدراسة المتوصل إليها.

وقد تم في هذا الفصل تقديم وطرح أهم الأفكار والتصورات التي تضمنتها النظريات التي تناولت متغيرات بحثنا والمتمثلة في النظريات الكلاسيكية، النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة.

الفصل الثالث: الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية

الجزائرية

تمهيد

الإتصال التنظيمي:

أولاً: خصائص الإتصال التنظيمي

ثانياً: تطور التاريخي للإتصال التنظيمي

ثالثاً: أهمية الإتصال التنظيم

رابعاً: أنواع الإتصال التنظيمي

خامساً: عناصر الإتصال التنظيمي

سادساً: معيقات الإتصال التنظيمي وشروط فعاليته

III المؤسسة العمومية الجزائرية:

أولاً: أركان المؤسسة العمومية

ثانياً: أهمية المؤسسة العمومية

ثالثاً: مبررات وجود المؤسسة العمومية

رابعاً: خصائص المؤسسة العمومية

خامساً: أنواع المؤسسة العمومية

سادساً: أهداف المؤسسة العمومية

III فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية:

أولاً: الإتصال وبيروقراطية التنظيم في المؤسسة العمومية الجزائرية

ثانياً: الإتصال والثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية

تمهيد:

تلعب عملية الإتصال دورا مهما في نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها, حيث يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار نجاح الإتصال , فهذه الأخيرة بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته فهي ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها .

فالإتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم ,وغيابه في المؤسسة يحدث خلل في التعامل بين المشرف أو المسؤول مع المرؤوسين مع رؤسائهم مما يؤدي إلى نقص الكفاءة الإنتاجية وعليه خصصنا هذا الفصل لعرض الجزء الأول من موضوع الإتصال التنظيمي ,أما الجزء الثاني من هذا الفصلسنحاول فيه التطرق إلى المؤسسة العمومية ,أما الجزء الأخير من هذا الفصل فخصصناه لفاعلية الإتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

I الإتصال التنظيمي :

أولا :خصائص الإتصال التنظيمي : حتى يكون الإتصال ذو الكفاءة عالية ويحقق الأهداف المرجوة منه لابد من أن يمتاز بالخصائص التالية :

1-السرعة:

إن مدى السرعة أو بطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة, وهناك بعد آخر للسرعة وهو نقل المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت إتخاذ القرار أو التصرف.

2-الإرتداد:

إن إمكانية حصول أطراف الإتصال على المعلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الإتصال بنجاح فالوسيلة الشفهية في الإتصال تكون أكثر فعالية من الوسائل المكتوبة فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الإتصال.

3-الكثافة:

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير الأمر الذي يمكن من أن تستخدم في عرض الوقائع المعقدة أو المخطط أو نتائج المتابعة والرقابة وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الإتصال معلومات كثيفة كلما كان ذلك أفضل⁽¹⁾.

4-الرسمية:

إذا كان موضوع الإتصال رسميا أمكن إستخدام وسائل إتصال تتناسب وذلك, فإعلام عامل بالترقية, أو النص من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة, والإتصالات الداخلية بين زملاء العمل, والاقسام قد يحتاج إلى وسائل نقل رسمية مثل المذكرات الداخلية, الهاتف...إلخ.

5-التكلفة:

بصفة عامة كلما كانت وسيلة الإتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل وتشمل التكلفة الأدوات الكتابة المستخدمة والطبع والبريد والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الإتصال والتكلفة عنصر نسبي.

6-عملية إنسانية :

(1) - زهد محمد ديري: السلوك والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص234.

تؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة والإحترام والتفاهم المتبادل، والواقع أن الإنسان دائم الإتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع، يتصل بهم ويتصلون به للتعلم وتحقيق الفهم والتأثير وما إلى ذلك من أهداف يرمي إليها الأفراد في أحاديثهم⁽¹⁾.

7- عملية ديناميكية :

متصلة الحلقات، كما أن الموقف الإتصالي موقف مركب لانستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر أو المكونات المعروضة لعملية الإتصال.

8- عملية تفاعل بين طرفين :

سواء كان بين شخصين أو شخص ومجموعة، والهدف من التفاعل هو تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها، مما يجعل الإتصال التنظيمي عملية تفاعل لها فعل ورد فعل .

9- عملية مستمرة :

بمعنى أنها تقتصر على مرحلة زمنية معينة من نشأة المنظمة بل تصاحبها.

10- عملية إجتماعية نفسانية :

يمكن للقادة إستخدامها لتحريك الجماعة وتحقيق الأهداف المرغوبة وكذا توجيه العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

11- عملية معقدة :

الإتصال عملية تفاعل إجتماعي تحدث في أوقات وأماكن فهي عملية معقدة لما تحتوي من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب إختيارها بدقة عند الإتصال⁽²⁾.

ثانيا: التطور التاريخي للإتصال التنظيمي :

بعد الحرب العالمية الأولى أخذ إتصال المؤسسة في التطور وفقا لأسس فنية ومنهجية علمية وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال، خاصة في أمريكا وأروبا. ويعتبر إيفي لي VYLEE رائد العلاقات العامة الحديثة، وهو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903م، ويرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على إكتساب ثقة الجمهور فيها، وتأييده ومساندته لها، وقد ألقى المختصمون الأضواء آنذاك على أهمية

(1)- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (محل بناء المهارات)، دار الجامعية، ط1، الاسكندرية، مصر، 2003، ص350.

(2)- محمود أحمد فياضواخرون: مبادئ الإدارة، صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص191.

الأعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة، فنأدوا بأن دور إتصال المؤسسة ينحصر في نقل إتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل سياسات المؤسسة إلى الرأي العام.⁽¹⁾ وستمّر إتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية حيث: وردة الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوشّ FOCH إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباط بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى، وفي نفس الفترة بداية القرن العشرين أنشأ بيجو PEUGEO أول صحيفة مؤسسية كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول إتصال منظم عند شركة سينجر singer حوالي عام 1926، وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية sncf عند إنشائها عام 1937 أول مؤسسة تزود بمصلحة صحافية خاصة ولم يشهد مجال الإتصال إنتعاشا إلا خلال فترة الثمانينات، ولقد وصف (الإسباني كراسكوساً carrascosa) التطور التاريخي للمجال التطبيقي لإتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية (الأحرف الأربعة):

- في الستينيات كان عصر الإثهار المرتبط بالتكاليف COSTÉS .

- في السبعينيات عصر التسويق التجاري COMMORCIAl .

- في الثمانينات الإتصال الداخلي من أجل النوعية CALiDAD .

- في التسعينات الإتصال الشامل COMMUNiCATiON Giobabié .

أما على المستوى العربي، فقد أعلن في 06 ماي 1965 عن تأسيس جمعية العلاقات العامة العربية، التي تهدف إلى بحث وتدعيم الطرق التي تجعل من وسائل الإعلام دعامة للتوجيه القومي ودعوة إلى الإصلاح والبناء، وذلك من خلال فقد العديد من الندوات، المؤتمرات المتخصصة.

ثالثا: أهمية الإتصال التنظيمي :

إن أي منظمة عبارة عن نسق إجتماعي مفتوح يضم أفراد وجماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الإتصال تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات وغيرها بين أجزاء المنظمة، روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فإنّصال الفعال هو مفتاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها. إضافة إلى ان أي عمل في الإتصال يؤثر على

(1)-محمد العزازي، أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، 2004،

المنظمة بطريقة ما. فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة، فهناك علاقة طردية بين الإتصال من ناحية، وبين الرضا الوظيفي والأداء والإبداع والإلتزام الوظيفي⁽¹⁾.

وللإتصال أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة خاصة بعد ظهور المنظمات كبرى الحجم، وبعد المسافة بين الإدارة والعمال من خلال تعدد المستويات الإدارية المنتظمية، وتكمن أهمية الإتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم إتجاه سياسات الإدارة، وهو أيضا ينيير الطريق للعاملين، ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم، والالتزام نحو العمل⁽²⁾، ومعرفتهم برأي الإدارة على المستوى أرائهم الوظيفي، فالفرد يبقى في موقف غير مستقر، حينما يجعل ما المطلوب منه. وما يؤكد أهمية الإتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية -إلتون مايو - حيث أن الدراسة الإجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الإتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم

فيشير إلتون مايو إلى أهمية الإتصال بإعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وسنتناول هذه النقطة لاحقا بشئ من التفصيل .

فمن خلال ماسبق نلاحظ أن أهمية الإتصال تتبع من كونها أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الإتصال عاملا حاسما فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الإتصال في المنظمة كالتالي :

- 1-الإتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للإنشطة المختلفة للمنظمة .
- 2-الإتصالات عبارة عن نشاطات إدارية وإجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والأراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق الأهداف .
- 3-تعتبر الإتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة .

(1) - هشام حمدي رضا: الإتصال في المؤسسة < مخبر علم اجتماع الإتصال>، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص77.

(2) - غريب محمد سيد أحمد: علم الإجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1996، ص24.

- 4- تعتبر الإتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة .
- 5- يتم من خلال الإتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه ، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره.
- 6- كما أن الإتصالات الداخلية تعكس في معظم الحالات الثقافة المؤسسية للإدارة⁽¹⁾.

رابعا :أنواع الإتصال التنظيمي :

يمكن تصنيف الإتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما :

1-الإتصالات الرسمية :ويقصد بها الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي والإتصالات الرسمية على هذا النوع يمكن أن تسير في الإتجاهات التالية :

أ- الإتصال الهابط :ويتدفق هذا الإتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنظمة، ويتضمن هذا الإتصال إعادة القرارات الأوامر والتعليمات والتوجهات .

ب- الإتصال الصاعد :ويطلق هذا النوع على تلك الإتصالات التي تتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم، وتتضمن هذه الإتصالات التقارير التي يعدها المرؤوسين والتي يوجهونها إلى رؤسائهم وتوضح هذه التقارير مدى تنفيذ المرؤوسين لتعليمات وقرارات الرؤساء ،كما يتضمن الشكاوي، التنظيمات، والإلتامسات التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤسائهم ،كما يتضمن كذلك مقترحات المرؤوسين لصالح العمل.

ج- الإتصال الأفقي :ويقصد به ذلك الإتصال الذي يتم بين موظفين المستوى الإداري الواحد، ويهدف إلى التنسيق بين مجهوداتهم⁽²⁾ .

د-الإتصال المحوري :تشمل الإتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الإتصالات التفاعلات الإجتماعية الجارية في مختلف التقسيمات التنظيمية⁽³⁾ .

(1)- علي عياصرة ، محمود العودة الفاضل :الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، لبنان، 2006 ، ص27.

(2)- صلاح الدين محمد الباقي :السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة ، ط1، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص240.

(3)-هاني عبد الرحمان الطويل :الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط4، الأردن ، 2002 ، ص234.

هـ- الإتصال الخارجي :ويشمل الإتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى الخارجة عن التنظيم مثل المنظمات والمؤسسات والدوائر ذات علاقة والوزارات والأجهزة الحكومية وغيرها (1).

2-الإتصالات الغير الرسمية :

وتعرف بهذا الإسم نظرا لحدوثها خارج المسارات الرسمية المحدودة للإتصال ،إذ تتم بأسلوب غير رسمي والإتصالات غير الرسمية نوعان :

- النوع الأول :يتفق في أهداف ليست هي أهداف الإتصالات الرسمية ،وهذا النوع من الإتصالات غير الرسمي ينبغي على المديرين تشجيعه(2) .

- النوع الثاني :هذا لا يؤديه المديرون في العادة ،بل ويحاول البعض محاربهه ظنا منهم أن مثل هذه الإتصالات تعطل إنبسياب الإتصالات الرسمية .

ومن بين الإتصالات الغير الرسمية :

- مايدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن طريق أمالهم وأمانهم وتمنياتهم، أو عن طريق الأحوال العامة التي تستدعي إهتماماتهم وتستحوذ على تقاليدهم (3).

- ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات الشكاوى والمنظمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى الوزراء ومن حكمهم متخطين في تلك المستويات الرئاسية.

- الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين وسكرتيرهم ،والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفرغ بعض الشحنات الإنفعالية عند المديرين إلى خروجهم عن النفسية التي تفرضها عليهم قيود وظائفهم فيما يتعلق بالإتصالات الرسمية (4).

خامسا:عناصر الإتصال التنظيمي :

تنشأ عملية الإتصال من خلال تفاعل مجموعة من العناصر نحدد هذه العناصر في :

(1)-بشير العملاق :الإتصال في المنظمات العامة بين النظري والممارسات ، دار اليازوري العلمية للنشر ، ط1، عمان،

الأردن ، 2009 ، ص102.

(2)-هاني عبد الرحمان الطويل : مرجع سبق ، ص235.

(3)-حسين حريم:مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص280.

(4)-هالة منصور:الإتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية الإسكندرية، مصر، ط1، مصر،

2000، ص54.

- المصدر (المرسل): قد يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر يقوم بإرسال الرسالة (نقل فكرة عبر قناة الإتصال) وتتأثر عملية الإتصال بالمرسل واتجاهاته وشخصيته والأسلوب الذي تعتمده في عملية الإتصال.

- صياغة الرسالة: وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية معايير يتم الإتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الإتصال، وتتأثر هذه الصياغة بالمرسل وكيفية صياغة للرسالة، المرسل إليه وطريقة فهمه للرسالة ودرجة الثقة المتبادلة بينهما.

- الرسالة: وهي عبارة عن أفكار ومعلومات وأراء المرسل التي تحملها الرموز وتأخذها هذه الرموز عدة أشكال: الكلمات أو الحركات، الأصوات... كما يمكن للرسالة أن تتضمن معاني خفيفة أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة مقصودة أو غير مقصودة، وهي جوهر عملية الإتصال وغيابها يؤدي إلى غياب عملية الإتصال (1).

- الوسيلة: تلعب وسيلة الإتصال بين المرسل والمستقبل دور بارز في فهم الرسالة المرسلة، على المرسل، ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرات وفعالية في المرسل، وتتعدد وسائل الإتصال فمنها الشفهية كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان ومنها المكتوبة كالخطاب والتقارير والمجالات كما يمكن النظر إلى وسائل الإتصال حسب رسميتها فمنها الرسمية وغير الرسمية حسب طبيعة الإتصال .

- المستقبل: وهو الشخص أو الأشخاص الذي يستقبلون الرسالة ويقوم بتنظيم المعلومات وتفسيرها. مما لاشك فيه أن عملية استقبال الرسالة من طرف المستقبل تتأثر هي الأخرى بشخصية وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وحالة النفسية (2) .

- التغذية الرجعية: تشكل الأداة الأهم التي يتم من خلالها التعبير من خلال فهم المستقبل للرسالة وقبولها أو رفضها، أي أنها تجسد عملية التفاعل والتجارب بين المرسل والمستقبل ويقصد بالتغذية الرجعية جميع أنواع ردود الأفعال والإستجابات التي يقوم بها المستقبل وتمكن المرسل من التعرف على درجة فعالية في عملية الإتصال، فهي تبين جدول التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدف إليه، فهي تساعد على رصد ومعرفة ردود الفعل تجاه ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا (3) .

(1)-محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الجامعة، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص241.

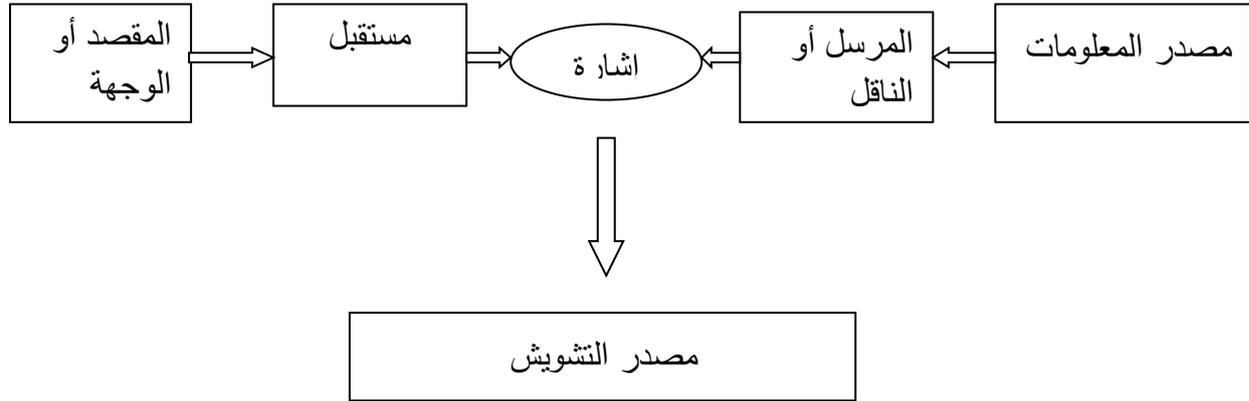
(2)-صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دارالجامعة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2005، ص252.

-خضير كاظم حمد: الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010،

ص36(3)

1- **لتشويش**: يقصد به تلك التدخلات على الإرسال الجيد للرسالة أو المعوقات التي تقف حجرة كثرة في سبيل وصول الرسالة إلى المستقبل لها، بحيث يؤدي هذا التشويش إلى تحريف في مضمون الرسالة أو عرقلة وصولها كلية⁽¹⁾.

- اما كل من كلود شانون وأرن ويقر فقد وضعاً إطار آخر لمفاهيم الإتصال يوضحه الشكل التالي⁽²⁾:



سادسا: معوقات الإتصال التنظيمي:

1- معوقات عملية الإتصال:

الإتصال التنظيمي عملية صادقة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف غير أن هذه العملية غير بسيطة وسهلة، إذ تعرضها عدة حواجز وعوائق فيصيب توجيه عملية الإتصال نحو الفعالية. حيث يمكننا تقسيم معوقات إلى: نفسية، تنظيمية، تقنية، ثقافية، إجتماعية.

- **معوقات نفسية**: تتميز المعوقات النفسية بالخطورة الغير الواضحة التي تسمى بشخصية الأفراد الذين يحاولون إخفاء تصورهم الفكري والسلوكي وإظهار حقيقة مزيفة عن أنفسهم لكسب مكانة مميزة في عملهم تؤثر سلبا في عملية الإتصال وتتعلق بمعوقات الإرسال الجيدة للرسالة من طرف المرسل أو معوقات الإستقبال الجيد للرسالة من طرف المستقبل⁽³⁾.

- **معوقات خاصة بالمرسل**: ضعف القدرة على صياغة سهلة وواضحة لأفكار الرسالة وتحديد الأهداف المبتغاة من تلك الرسالة، فبحث تشويش وإضطراب صعوبات تفاعل المرسل مع الأطراف

(1)- أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، الإتصالات بالمعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 17.

(2)- محمود عودة: أساليب الإتصال والتغير الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، 1996، ص 12.

(3)- عزي عبد الرحمن: عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 55.

الآخري في إقامة الصلة المختلفة فتحدد بدل علاقات التعاون بعلاقات تنافس وصراع وهي تعتبر في أشكال أو اصل واللاوعي فبدل أن ينظر إلى المتحدث أو المستمع كإنسان موضوعي نراه يسقط عليه كل الميول الدقيقة في نفسه والتواصل في مثل هذه الحالات يكون دفاعيا بالاسس.

- إصدار الأحكام المسبقة اتجاه المستمع كالأفراد في رفع قيمته أو التقليل منها وإعتباره كرمز للنشور والعدوانية يدل التعامل معه على أن إنسان عادي لخطر صياغة وإتجاهات ومرافقة الخاصة.
- الضغط في التخطيط الإتصالي يهدف إلى التأثير على المستمع لذلك يجب إختيار الوقت الأفضل للإرسال المناسبة عبر منا قد تتسب لجمهور معين.
- انخفاض الحساسية لإرجاع الأثر يحول التواصل إلى حوار فردي للتفاعل فيه وتحوله إلى إيتصال من جانب واحد .

- معوقات خاصة بالمستقبل:

- عدم فهم الرسالة ويرجع لأسباب منها :
- الشروع في إطلاق التأويلات، عدم التروي للوصول إلى جميع المعطيات اللازمة لفهم الأهداف أو نتيجة التشويش الذاتي .
- إدراك الألتقائي المفرط ويعني الإلتباه إلى بعض العناصر سواء كانت إيجابية أو سلبية مما يؤدي إلى تفسير مقصود الرسالة (1).
- إرجاع الأثر، يجب على المستقبل ان يوضح ردود فعله للمرسل حتى يمكن هذا الأخير من الإسترشاد بردود فعل المستمع (2).

-معوقات تنظيمية :

- معوقات ناتجة عن شبكة الإتصال :شبكة الإتصال إيجابيات وسلبيات فإن لكل شبكة فاعلية بالنسبة للشبكة والسلسلة في جميع الإتجاهات صدى يؤثر في غالب الاحيانا إلى الفوض والضوضاء، ثم تأتي بعدها شبكة الدولاب التي تؤدي إلى حصر الإتصالات في الإتصال النازل أو الصاعد بين المدير وجميع العاملين، وقد خلقت هذه الشبكة حالة عزلة بين الاشخاص المعنيين، أما الشبكة الهرمية تتميز بالبيريوقراطية

(1)Anagason Q : «behaviotal asbocts et communicationsimulalaled selling» journal ot behioidal sciences.vol 6no13 winter-2007.p114.

(2)-عبد المعطي عساف:مبادئ الإدارة، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، الإردن، 2000، ص268.

وتمسكها بالشبكات الإضافية والتباطئ الشديد للوصول إلى المعلومات مما يعرقل إنجاز أعمال المؤسسة⁽¹⁾.

- معوقات ناتجة عن سوء استعمال أدوات الإتصال: إن أدوات الإتصال مختلفة كالهاتف، التلكس يتمثل في إستخدامها في إحتكار بعض الأدوات عن الأخرى وعدم إختيار الوقت المناسب في إرسال وإستقبال المعلومات⁽²⁾.

- معوقات تقنية :

- أدوات الإتصال أصبحت اليوم أدوات إنتاج، توزيع في المؤسسات الصناعية الإدارية، لذا نجد أن الإعتماد على قناة واحدة لتمرير المعلومات غي كافية، فلا بد من الإستعانة بقنوات أخرى مثلا: التعليمات الكتابية لا تقي بالعرض فلا بد من إلحاقها بإجتماع توضيح في قناة ثانية، شفوية . على المستوى التقني يتعلق بالتشويش الفيزيقي بإنقطاع الخط تداخل المحطات الإذاعية فيما بينها أو إنسانية كالمدير الذي يستعمل كما هائلا من الإتصالات الهاتفية والمراجعين والسكرتيرة التي تأتيه كل دقيقة بتلكس جديد أو يطلب تعليمات وغيرها، إختيار الطريقة الغير مناسبة لإصال المعلومات وهذا الفن أي إستخدام القناة الملائمة يمكن أن يتعلمها الشخص بالتجربة أو المعرفة بخصائص البشر وإحتياجاتهم⁽³⁾.

- معوقات ثقافية وإجتماعية :

التباين في المستوى الثقافي والإجتماعي مع مختلف العمال الميزات الإجتماعية والثقافية بين الأفراد.

- سيماء الإتصال :

إختلاف المعاني للفظة واحدة بين المجتمعات المختلفة مما يؤدي إلى إظهار عوائق في فهم الرسالة، إن مختلف العوائق التي تعرض العملية الإتصالية التي ذكرناها وجب على المدير معرفتها والإلمام بها لأنها

(1)-إبراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993، ص402.

(2)-محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1955، ص136.

(3)- صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والإتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 1998، ص45.

تعتبر نقطة البداية لعلاج إشكالية الإتصال التي تعاني منها المؤسسة وهي الخطوة الأولى نحو الإتصال الفعال إضافة إلي عدة عوامل أخرى كالبيروقراطية مثلا⁽¹⁾.

2- شروط فعالية الإتصال :

من الضروري ان تدرك بأن عملية الإتصال ليست مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنية وعملية أيضا، ويفترض أن تستوفي شروط العلمية والفنية⁽²⁾.

أ- **التخطيط الجيد للإتصالات** : فكلما حللنا مشكلة أو الفكر المطلوب نقلها تحليلا كافيا، كلما زاد وضوحا وهذه هي الخطوة الأولى نحو الإتصال وغالبا ما يرجع فشل الإتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحساب أهداف واتجاهات من يتأثر بعملية الإتصال بمعنى الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحري الدقة في ذلك، أي عدم الإستعمال الرمزي ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة⁽³⁾، أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائم للموقف.

ب- **إستشارة الآخرين في تخطيط الإتصالات** : وذلك بالتاخذ من أي مرسل قد قام بنقل من أراد فعلا بوضوح، وذلك بمراجعة ماكتب وإنشاء بعض الأشخاص إن امكن والأخر منهم يفهمون مايريد قوله فعلا.

ج- **إجادة فن الإتصالات** : ففي الإتصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الاخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما، وأن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم مايريد قوله فعلا، كما يقول هاملت⁽⁴⁾ : (إمنح كل شخص أذنك مع قليل من صوتك⁽⁴⁾)، ولا يتدخل إلا لإزالة التشتت في الحديث أو بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل).

(1) - بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ط، 2، الجزائر، 2006، ص41.

(2) - شعبان فرح: الإتصالات الإدارية، دراسة أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص178.

(3) - جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، ط3، الجزائر، 2009، ص52.

(4) - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2005، ص280.

د-الحصول على التغذية العكسية :وذلك بمتابعة الإتصالات، إذ قد تضع الجهود الإتصالية دون أن تتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم تتابع عملية الإتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة، لأنه تسير معرفة مدى نجاح العملية الإتصالية (1).

هـ- معرفة الظروف المحيطة : فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الإتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الإتصال وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية.

- إستخدام وسائل إتصالية مناسبة وأكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي .

- فهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ورغباته .

- وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية يعني الأعتبار عند صياغة الرسالة(2)

المؤسسة العمومية الجزائرية

أولاً: أركان المؤسسة العمومية: يمكن القول أن المؤسسة العمومية تقوم على ثلاث أركان أساسية هي:

-إدارة مرفق عام:

يعرف المرفق العام بأنه عبارة عن مشروع منظم يضم مجموعة من الوسائل البشرية، المادية والمالية الموجهة لأداء الخدمة العامة .

وإنطلاقاً من تعريف المؤسسة العامة على أنها شخص معنوي يتولى إدارة مرفق عام تظهر العلاقة الوثيقة التي تربط بين المؤسسة العمومية كأداة لإدارة مرفق عام على أساس تحقيق المصلحة العامة، وضمن إشباع الحاجات العامة. وتحرير المرافق العامة من الروتين الحكومي، وكذا محاولة النهوض بمستوى جودة التي تقدمها وإكتسابها ميزة تنافسية تمكنها من منافسة المؤسسات الأخرى(3).

-الشخصية المعنوية :

(1)-محمد حسن احمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص155.

(2)-جمال الدين لعريسات: مرجع سابق، ص 54 .

(3) -علي خطار شنطاوي: نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر، عمان، الأردن، 1990، ص95.

يعتبر ركن الشخصية المعنوية ركنا أساسيا من أركان المؤسسة العمومية، وهو ما يميزها عن غيرها من المرافق العامة، حيث تدار بعض المرافق العامة بجزء من الإستغلالية، إلا أنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية.

ولا يقصد بالشخصية المعنوية البنية التحتية المخصصة لأداء مهام المؤسسة، فلا يجوز إعتبار أي مبنى عام كمؤسسة عمومية، فعلى سبيل المثال يعتبر المستشفى كمؤسسة عامة تتمتع بشخصية معنوية، إلا أن لها وجودها القانوني المستقل عن الأبنية المخصصة لها.

-التخصص:

إذا كان ركن الشخصية المعنوية يسمح بالتمييز بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة، فإن ركن التخصص يميز المؤسسة العامة عن باقي الجماعات العامة كالدولة، الولايات، الدوائر، البلديات، ويقصد بالتخصص أنه لا يمكن ممارسة أي نشاط ولا أي غاية كانت، وإنما يتحدد إنطلاقا من القوانين المنشئة للمؤسسة والمهام الموكلة إليها ولا يجوز لها الخروج بأنشطتها عن نطاق ما حول لها القانون، كما أنه يترتب عن هذا التخصص رفض المؤسسة للتبرعات والهبات التي تتعارض مع الأهداف، وكذا عدم إمكانية إقامة الدعاوي خارج مجال تخصصها ونشاطها⁽¹⁾.

ثانيا : أهمية المؤسسة العمومية :

تكتسي المؤسسات العمومية أهمية بالغة في المجتمعات الحديثة إنطلاقا من الأدوار الجماعية التي كانت تلعبها اليوم لتصنيف أبعاد جديدة كالبعد الإقتصادي والبعد الإجتماعي إلى دائرة أهميتها :

أ- البعد الإقتصادي للمؤسسات العمومية :

إن الدور الذي تلعبه المؤسسات العمومية اليوم في الإقتصاد الوطني لا يقل أهمية عن دور المؤسسات الخاصة ويتجلى ذلك في :

-**الطبيعة الجوهرية للخدمات العامة** :تحتاج التنمية الإقتصادية بشكل كبير الى الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ويتطلب ذلك توفير الوسائل اللازمة لإستعاب هذا النمو كتوفر وسائل النقل الفعالة التي تتيح للمنتجين فرصة إختيار أوسع لمصادر الإمداد ومراكز التوزيع الشامل للسلع والخدمات⁽²⁾، وكذا وسائل الإتصال المناسبة والفعالة التي تسمح بجمع المعلومات اللازمة لإتخاذ قراراتها وتبليغ القرارات التي

(1)-صادق المجذوب: الإدارة العامة «العلمية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري»،، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص450.

(2)-علي الشريف:إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص274.

تصدرها للعاملين، بالإضافة الى توفير مصادر الطاقة، حيث يعتمد النشاط الإنتاجي على مصادر مضمونة للطاقة تتسم بالمرونة وإمكانية الإحلال فيما بينها .

-الإعتماد على الخدمات المؤسسات العمومية :ينبع الجانب الثاني المميز للبعد الإقتصادي للمؤسسة العمومية من أن المجتمعات الحديثة تعتمد بشكل كامل على الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة خدمات الهاتف،الغاز الطبيعي والمياه،والتي من الصعب تخيل الحياة بدونها، وتظهر أهميتها بمجرد التفكير في إخفائها.

-التأثير الإقتصادي للمؤسسات العمومية :تعتبر المؤسسات العمومية أكبر مستخدم للموارد في أي مجتمع من المجتمعات خاصة الدول الإشتراكية والدول النامية يلعب النشاط الحكومي دور أكثر أهمية وأكثر خطورة من الدول الرأسمالية⁽¹⁾ .

ب- البعد الإجتماعي للمؤسسات العمومية :

فبدلا من الدور الحمائي الذي كانت تمارسه الدول، إتجهت هذه الأخيرة بعد الثورة الفرنسية، وأمام إشباع مجال النشاط الإقتصادي والإجتماعي وكبير حجم المؤسسات والتطور التكنولوجي السريع، التي كان لها تأثير كبير على حجم الإنتاجية وعلى السلوك الإنساني، الى مواجهة التأثيرات والمشاكل الإجتماعية المرافقة لهذه التغيرات، كما اصبحت مسؤولة عن إنشاء وإدارة العديد من المؤسسات العمومية لإشباع الحاجات الإجتماعية للمواطنين كإنشاء وإدارة العديد من المؤسسات العمومية لإشباع الحاجات الإجتماعية للمواطنين كإنشاء مراكز لإيواء العجزة ومكافحة التشرد وتعويضات البطالة والتأمينات... إلخ، وبهذا بدا البعد الإجتماعي للمؤسسات العمومية في التبلور، ولهذا نجد أن الدور الإجتماعي للمؤسسات العمومية كانت نتيجة للتوسع الإقتصادي وليس سببا له⁽²⁾.

ثالثا :مبررات وجود المؤسسة العمومية :

إن وجود المؤسسات العمومية يستدعي طرح تساؤلات عن سبب عدم الإكتفاء بالمؤسسات الخاصة لتحقيق ما يجب تحقيقه من حاجات،وللإجابة عن هذه التساؤلات نستند إلى عدد من الإعتبارات التي يمكن تصنيفها إلى:

أ-الإعتبارات التمويلية :

(1) - نفس المرجع السابق : ص 275.

(2) - سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 1979، ص65.

تتطلب بعض المشروعات العامة موارد مالية كبيرة مما يجعل المؤسسات العمومية الخاصة تلتفت النظر عنها، خاصة إذا كانت لا تحقق أرباح كبيرة فتجد الدول نفسها مضطرة لإستثمارها لتلبية الحاجات التي تؤديها هذه المشروعات ومن ناحية أخرى يمكن للدولة أن تحتكر أنتاج بعض السلع كإحتكار الإنتاج السجائر وكذا المطارات والموانئ التي تدر لها إيرادات معتبرة.

ب-الإعتبرات الإستراتيجية :

من اهم الاعتبارات الاستراتيجية لتدخل الدولة في الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية، الشيء الذي أدى الى الحفاظ على سرية المعلومات حول ما يتم إنتاجه من أسلحة كما ونوعا في سبيل المثال. كما تؤدي هذه الإعتبرات الى توجيهها نحو تقديم بعض الخدمات بنفسها وعدم تركها لدى الأفراد خوفا من إستغلال أفراد المجتمع وترجع الإعتبرات الإستراتيجية لتدخل الدولة في نشاط الإقتصادي الى العصور القديمة كما تجسد ذلك في حكومة الصين عام 2000 قبل الميلاد، التي كانت تملك وسائل النقل وعملت على تنظيم الطرقات لخدمة الصالح العام، وكذا في مصر أين تم إنجاز أول أنظمة لتوريد المدن بالمياه .

ج-الإعتبرات الإجتماعية :

عادة ما تسعى الدولة الى تلبية حاجات الأفراد المختلفة في شكل سلع وخدمات مجانا أو بأسعار معقولة تقل عن تكلفة إنتاج أو توفيرها. ويتضح ذلك في خدمات النقل، البريد، الهاتف، الصرف الصحي، الرعاية الصحية، التعليم... إلخ لإعانة الطبقات الضعيفة ذات الدخل المنخفض، في حين يتهرب الخواص من الإستثمار في هذه المشروعات غير المربحة.

د-الإعتبرات الإقتصادية :

تهدف الدولة الى زيادة كفاءة الإقتصاد الوطني من خلال المساهمة في تحقيق التخصص الأمثل للموارد الإقتصادية والعمل على تحقيق الإستقرار الإقتصادي، إنطلاقا من سيطرتها على بعض أوجه النشاط الإقتصادي، كالموصلات، وأعمال المصارف والقيام ببعض المشروعات العامة لجذب رأسمال أجنبي فتعمل على تشييدها وتقديم إعانات لها خدمة للمصلحة الوطنية وخدمة المجتمع⁽¹⁾ .

رابعا: خصائص المؤسسة العمومية :

(1)-المرسي سيد حجازي:إقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق «جدول مشروعات وتسعير المنتجاتها أو خصوصتها»، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص35-37.

قد تختلف خصائص المؤسسات العمومية حسب طبيعة نشاطها أو من حيث أغراضها، أو من حيث مجال نشاطها، إلا أنها تشترك في العديد من الخصائص والسمات التي تميزها عن المؤسسات الخاصة، حيث تتسم المؤسسات العمومية بعدد من الخصائص تتمثل في :

- **خدمة الصالح العام**: تهدف المؤسسات العمومية لتلبية حاجات المجتمع من تعليم أو عدالة أو خدمة صحية وإعلامية وذلك دون مقابل أو مقابل مبالغ رمزية لتغطية تكاليف أداء تلك الخدمات فقط وليس بغرض الربح، وكذا الحرص على تقديم خدمات لجميع المواطنين دون إستثناء .

- **إنقسام المؤسسات العمومية**: تنقسم المؤسسات العمومية الخدمية الى مؤسسات عامة إدارية كمصلحة الضرائب، الجمارك ووزارة البيترول، وأخرى غير إدارية تتمثل في الهياكل الصحية والتعليمية، الامن والقضاء، لتأتي فيما بينهم مؤسسات إدارية وغير إدارية في نفس الوقت مثل النقل، البريد، الهاتف، التي تؤدي خدماتها لقاء مقابل من مستوى تكلفتها⁽¹⁾.

- **إختلاف أسلوب تمويل المؤسسات العامة الخدمية عن الإقتصادية**: إذا تعتمد المؤسسات العامة الخدمية في تمويلها على الإعتمادات المخصصة لها من الخزينة العامة للدولة فيما تعتمد المؤسسات العامة الإقتصادية على التحويل الذاتي لإستثمارتها .

- **تنوع مهام المؤسسات العمومية**: فمنها ما يتعلق بالجانب الإقتصادي ومنها ما يتعلق بالجانب الإجتماعي، ومنها ما يتعلق بالجانب الرقابي، حيث تدار أنشطة هذه المؤسسات وفق أسس قانونية وتخضع لمبدأ المساواة العامة لضمان إتجاهها نحو تحقيق المصلحة العامة .

- **درجة تحكم محدودة في الموارد**: تتسم المؤسسات العمومية بمحدودية تحكمها في الموارد المالية وفي العناصر المشكلة لتكلفة أنشطتها .

- **إنتشار الطابع الخدمي على المؤسسات العمومية**: إن المنتبغ للمؤسسات العمومية اليومية يرى بشكل واضح مدى غالبية الطابعالخدماتي في المؤسسات العامة، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى الإتجاه نحو خصوصية المؤسسات العامة الإقتصادية⁽²⁾.

- **تعقيد بيئة العمل** :

(1)-عقلة محمد يوسف :النظام المحاسبي الحكومي وإداري «المفاهيم والأسس والنظريات والتطبيق العلمي»، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 1999، ص28.

(2)-كمال محمد المغربي:السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2004، ص242.

تعمل المؤسسات العمومية في ظل محيط جد معقد تحكمه السياسات والرأي العام، كما يتسم بوجود حوافز الدخول والخروج .

- كبر حجم المؤسسات العمومية :

تتمتع المؤسسات العامة بحجم مهم خاصة أنها تغطي كامل التراب الوطني لكل دولة لتضمن وصول خدماتها لجميع المواطنين، إضافة إلى ذلك نجد :

- أن المؤسسات العمومية تعتبر من منظمات القطاع العام وبالتالي لها صفة العمومية والرسمية وما يترتب عن ذلك من نتائج مثل الملكية الكلية أو الجزئية للدولة والقدرة على التصرف بها وفقا للأصول والأحكام القانونية والدستورية السارية .

-أن المؤسسة العمومية كيان قانوني مستقل مؤهل للتصرفات القانونية وينشأ هذا الكيان بقانون وبالتالي يمكن تعديله أو إنهياره بنفس الطريقة .

-أن المؤسسة العمومية تتمتع بالشخصية الاعتبارية أو المعنوية المتميزة عن الشخصية العامة للدولة.

-تمثل المؤسسة العامة الفكرة اللامركزية الإدارية المصلحة المرفقة (المادية) .

-المؤسسة العامة مرفق عام أو منظمة عامة وفقا للمعايير الرجعية .

-تتمتع المؤسسة العامة بالاستقلال المالي والإداري في حدود القانون المنشئ والمنظم لها

-تعتبر المؤسسة العامة الوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة ومرونة ورشادة التدخل الدولة لتحقيق

اهداف التنمية الوطنية الاقتصادية والاجتماعية، نظرا لتمتعها بالاستقلال المالي والإداري .

-تدار وتسير المؤسسة العامة بواسطة الاسلوب الإداري اللامركزي عن طريق مجالس منتخبة⁽¹⁾.

(1) - نفس المرجع السابق : ص 243.

وقد يبين سيد الهواري أهم الفروقات بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة حسب الجدول الذي يوضح مجالات التفريق بين المؤسسات العامة والخاصة كالتالي⁽¹⁾:

مجالات التفريق	المؤسسات العامة	المؤسسات الخاصة
دوافع القيادة	تحقيق المنفعة العامة	دوافع الربح
مصدر الأموال	من الحكومة ومن دافعي الضرائب	من العملاء
درجة المنافسة	مؤسسات محتكرة	مؤسسات المنافسة
الإختبار النهائي للمديرين	رضا جميع أصحاب المصالح	لإدارة العليا أو أصحاب الأموال
التركيز على العمليات	التركيز على التكلفة	التركيز على صافي الربح
المخاطر	التركيز على عدم الوقوع في أخطاء	التركيز على النتائج
الرسالة	خدمة المواطنين بالتساوي	خدمة من يستطيع أن يدفع أكثر
درجة المركزية في السلطة	المركزية الشديدة في صناعة القرارات	تحقيق اللامركزية

خامسا :أنواع المؤسسات العمومية :

يمكن تصنيف المؤسسات العامة بالإعتماد على عدة معايير كالآتي :

01- التصنيف على أساس مجال النشاط :

أ:المؤسسات الإجتماعية :

يهدف هذا النوع من المؤسسات الى تلبية الحاجات الإجتماعية للأفراد المجتمع، من خلال تنفيذ عدد من البرامج كبرامج الصحة العامة المتمثلة في المستشفيات ومؤسسات الوقاية من التلوث بالإضافة الى أجهزة الشرطة والمطافئ.

ب:المؤسسات الإقتصادية :

تعتبر مؤسسة الإقتصادية كل مؤسسة تسعى الى تجميع وإستغلال الموارد وتوزيع الدخل الذي تحصل عليه من نشاطها، بما في ذلك المؤسسات التجارية والصناعية وبعض المؤسسات الخدمية .

ج:المؤسسات السياسية:

(1)-فانتن أحمد أبو بكر:الإدارة المفتوحة، مركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع، 2004، ص173.

يسعى هذا النوع من المؤسسات إلى تحقيق التوافق بين النظام العام وبين الحرية الفردية، وتوفير بيئة ملائمة تسمح للمواطنين بإشباع حاجاتهم المختلفة، إلا أن هذا التقسيم لا يعني الفصل التام بين تلك الأنشطة والأهداف، فإذا غلب على تنظيم معين الطابع الإقتصادي، فإنه يمارس إلى جانبه نشاط الإجماعي، كما يمكن للتنظيم السياسي أن يمارس نشاط إقتصادي أو إجماعي وبالتالي تحقيق أهداف إقتصادية أو إجتماعية (1).

02- التصنيف من حيث أغراضها : وفق لهذا الأساس تصنف إلى:

أ:المؤسسات العامة الصناعية والتجارية :

حسب لاشوم : (المؤسسة العامة الصناعية والتجارية تنشأ من إرتباط المؤسسة العامة والخدمة العامة الصناعية والتجارية) (2).

فالمؤسسة العامة الصناعية والتجارية تعمل في ظروف مماثلة لظروف المؤسسات الخاصة ورغم أنه أهم ما يميزها الربح، إلا أنه ليس المعيار القاطع المميز لها .لأنه عادة ما يكون الغرض منها المصلحة العامة (3).

ب:المؤسسات العامة الإدارية :

تعتبر المؤسسات العامة الإدارية من أقدم أنواع المؤسسة العام، وتتسم بطابعها غير الإقتصادي، كما أن أموالها عامة وموظفوها عموميون، وتقوم المؤسسات العمومية الإدارية على إدارة مرافق فنية تتطلب أن تتمتع الجهة القائمة على إدارتها بنوع من الإستقلالية حتى تتمكن من القيام بأدوارها على أكمل وجه، ومن أمثلها المؤسسة العلمية والثقافية والجامعية... الخ (4).

ج:المؤسسة المهنية :

(1) - فهمي محمود شكري :معنى المؤسسة العامة في فقه القانوني الإداري العام «المجلة العربية للإدارة»، المجلد الخامس، العددان الأول والثاني، 1981، ص22.

(2) -Frederic parrat, le gouvermem ent dentreprise «pui à dègàchangè ce pui va encoe évoluer »,paris, edituon mascima ,1999, p119.

(3) -محمد جمال مطلق الذنبيات:الوجيز في القانون الإداري، الدار العلمية ودار الثقافية، عمان، الأردن، 2003، ص120.

(4) -محمد علي شتا: إدارة المؤسسات العامة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1976، ص31.

تهتم المؤسسات المهنية بتدبير الشؤون الجماعات المهنية ووضع التدابير والضوابط الملزمة لأعضائها، حيث إهتمت بعض القوانين الخاصة بتنظيم الجماعات المهنية ووضعها تحت لوائها كما عمات على تزويدها ببعض الصلاحيات الإدارية لضمان السير الحسن للعمل ومنها نقابات عمال التربية، نقابات الأطباء، ونقابات المهندسين. ويوجد هذا النوع من المؤسسات في فرنسا أين تعمل الجماعات على إدارة مرافق عامة، وهذا المثال لا يتوقف مع كل الدول ففي الجزائر مثلا نقابات العمال لا تمثل أشخاص القانون العام الذين يشكلون المؤسسات العامة، لذلك فهي ذات منفعة عامة وتقوم بنشاط إجتماعي وتخضع لأحكام خاصة بعيدا عن القانون الإداري⁽¹⁾.

03-التصنيف من حيث طبيعة النشاط: وتصنف المؤسسات العامة من حيث طبيعة النشاط إلى:

أ:مؤسسة التنمية المتعددة الأغراض :

تلجأ الدولة إلى التدخل في النشاط الإقتصادي حيث تشعر بإنخفاض دخلها لضمان التوازن في الإقتصاد الوطني، فتعتمد إلى إستثمار موارد في هذا النوع من المؤسسات، التي تجمع بين تنمية الإقتصاد القومي وبين الوظائف التمويلية ذات الطابع الخاص، والعمل على توجيه والإشراف على سياسة مختلف الوحدات الإنتاجية وفقا لإهداف الخطة التنموية وهنا يتحدد دور هذه المؤسسات ومساهمتها في زيادة معدلات التنمية ورفع الكفاءة الإنتاجية، ومن أمثلها: مؤسسة الفوشو الشيلية التي تأسست عام 1949م وكذا مؤسسة الإيري الإيطالية التي أنشأت سنة 1994م.

ب:المؤسسة المتخصصة :

أنشئت المؤسسات المتخصصة لتمويل بعض المشروعات، والتي وجدت الدولة ضرورة لوجودها قصد توفير بعض السلع والخدمات غير المتوفرة وتنمية القطاعات الإقتصادية والزراعية والصناعية، ليطلق عليها تسمية مؤسسة التنمية الصناعية والزراعية، كما تهدف إلى تمويل أحد هذه القطاعات وتسمى بذلك مؤسسة التمويل الزراعي والصناعي، وتعتبر مؤسسة التنمية الصناعية في الهند ومؤسسة التنمية الصناعية في باكستان وكذا مؤسسة التنمية والتمويل السومر بانك في تركيا من أهم الأمثلة عن هذا النوع من المؤسسات⁽²⁾.

سادسا :أهداف المؤسسة العمومية:

(1)-صادق المجذوب: مرجع سابق ، ص450.

(2)-ماجدر راجب الحلو: القانون الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 1994، ص292

يعتمد تحديد الأهداف المؤسسات العمومية على طبيعة القطاع الذي تعمل فيه وعلى الطبيعة الإيديولوجية والسياسية والإقتصادية للدولة، ويمكن التطرق إلى أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات تحقيقها في النقاط التالية :

*تنفيذ السياسة العامة للدولة وتكون هذه السياسة مقدمة في شكل خطة تشمل على إنتاج سلع وتقديم خدمات .

*القيام بوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على الخطط الجزئية المنبثقة من الخطة العامة.

*العمل على توجيه الوحدات الإنتاجية والخدمية التابعة لها والإشراف على سياستها.

*لا يعتبر الربح بالنسبة للمؤسسات العمومية هدفاً أساسياً، إذ نجد أن بعض المؤسسات تهدف إلى تحقيق الربح فقط لتغطية تكاليف الإنتاج والبعض الآخر منها لا يهدف إلى الربح كالمؤسسات الخدمية.

*تهدف المؤسسات العمومية الإقتصادية إلى تمويل مختلف الإستثمارات وإنشاء المشروعات الجديدة في مجالات النشاط الإقتصادي المختلفة⁽¹⁾.

-ويتوقف تحديد أهداف المؤسسات العامة كما سبق وإن أسلفنا على ذكر عدد من العوامل يمكن

توضيحها في :

1:ظروف المنافسة التي تعمل بها المؤسسات العامة ،نتيجة المنافسة الشديدة بين القطاعين العام والخاص تلجأ المؤسسة العامة إلى تقبل الخسارة وتخفيض الأسعار قصد تحقيق مستوى مقبول من الرفاهية الإجتماعية وإشباع حاجات المجتمع .

2:نوعية القطاع الذي يوجه إليه المشروع العام، إذ كانت الفكرة السائدة في المؤسسات العامة الإقتصادية والتجارية أنها تسعى لتحقيق أرباح بغرض الحصول على موارد تستثمرها في مشروعات جديدة أو توسع بها مشروعاتها، فإن قطاع الخدمات يهدف إلى تلبية حاجات المجتمع دون إعتبار الربح كهدف أساسي .

3:المبرر الحكومي لقيام المؤسسات العامة، هناك عدة مبررات لقيام المؤسسات العامة كما سبق وأن ذكرنا، قد تختلف في مضمونها لكنها تتفق في هدفها الذي يمكن في البحث عن الطرق المثلى لترشيد العمل الإداري في المؤسسات العامة، وكسر الروتين الذي يسودها وكذا محاولة إصلاح الفساد الإداري والسياسي أو خلق مراكز إدارية جديدة⁽²⁾.

(1)-محمد علي شتا:مرجع سابق ، ص34-35.

(2)-رعد حسن الصرن: صناعة التنمية الإدارية في القرن 21، دار الرياض، سوريا، 2002 ، ص207-208.

III فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية:

للإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية دور من أكثر الأدوار أهمية في توجيه نشاطها وإستمرار حياتها، من خلال المشاركة الفعالية في العملية الإدارية، فالإتصال يعتبر كتيار كهربائي يعطي الحياة للمؤسسة، كجهاز متكون من عدة أنظمة فرعية تشارك أداء دورها العام.

وكما رأينا فإن العملية الإتصالية دورها في المؤسسة العمومية تبدأ منذ العمل على تحديد وبلورة أهدافها وإستراتيجياتها، وسياساتها، ثم العمل على تخطيطها وتحديد الخط الإستراتيجي الواجب إتباعه لتحقيق من خلال الخطة الإستراتيجية، وتفرعتها الفضائية والزمانية، إلى أن تصل العملية إلى التنفيذ التوجيه والرقابة، وهي كلها عمليات لا يمكن تحقيقها، في تسلسل وإحكام، بدون أن يلعب الإتصال في المؤسسة الدور المساندة والموجه فيها إلا أن دور الإتصال وفعاليته في المؤسسة يرتبط بعدة جوانب تؤثر فيه وتتأثر به، ومنها وضعيتها العامة وظروفها المادية، وطاقتها البشرية في مختلف المستويات، وكفاءتها الإدارية، وعلاقتها بمحيطها الثقافي والإجتماعي...إلخ. وهي كلها عوامل يتحدد من خلالها أداء الإتصال وفعاليته في العملية الإدارية، عن طريق عملية التخطيط الإستراتيجي⁽¹⁾.

01-بيروقراطية التنظيم في المؤسسة الجزائرية العمومية وأثرها على الإتصال :

فالنموذج البيروقراطي في التنظيم وتوجيه الجماعات والمجتمعات من سمات المجتمعات التي فرضت على نفسها هذا النوع من التنظيم ذا المنبت القديم، حيث وجد في المجتمعات الرومان في الجيش والكنيسة وغيرها من الهيئات، وقد أكد العالم الإجتماعي ماكس فيبر على المزايا التي يقدمها التنظيم البيروقراطي في المؤسسة من خلال مبادئه، والإنضباط وتقسيم العمل وغيرها من العناصر التي تقارب في مجموعها، وتكاد تطبق على المبادئ الإدارية العلمية لدى تايلور. العلاقات الرسمية، دون الإهتمام بالجانب غير الرسمي، والجوانب السلوكية الإجتماعية في المؤسسة وباعتبارها محيطها غير متحرك، ولا يؤثر كثيرا فيها. (وللمزيد من الإطلاع على مبادئ البيروقراطية ومزاياها والجوانب السلبية للبيروقراطية يرجى الرجوع إلى فصل التنظيم النظريات التقليدية في التنظيم)⁽²⁾.

حيث ذهب البعض إلى وصف البيروقراطية بشأنها شرط لا بد منه فإن الواقع أيضا مع التطور البشري وما قدمته مختلف المدارس في الإدارة قد أثبتت العيوب والنقائص المختلفة التي تنتج عن هذا

(1)-ناصر دادي عدوان:الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة العمومية، دون دار نشر، الجزائر، 2004، ص132

(2)-حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة«النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة»، دارمكتبة الحامد، ط1،

النوع من التنظيم الذي يفرض على الأشخاص في المؤسسة ضغطا وتقييدا بالإدارة الفردية ويخلق عدة تعقيدات ونتائج سلبية معرقة لحركة ونشاط المؤسسة⁽¹⁾.

إن التنظيم البيروقراطي في المؤسسة العمومية وما يفرضه من إحترام لخطوط السلطة والاتجاه الواحد للمعلومات من أعلى إلى أسفل، أو نظام التنفيذ أبعد ما يكون من السلطات العليا في هرم الإدارة سواء بالبطئ الذي يتميز به خط وصولها وإنقطاعات الممكن أن تحصل فيها، بالاحتفاظ بالمعلومات في المستويات معينة قبل وصولها إلى القمة، أو بما تفرضه هذه المستويات الوسيطة من تغيرات وتأويلات حسب إتجاهاتها لتصل في الأخير إلى الأماكن الموجهة إليها وهي مفرعة من محتواها⁽²⁾.

ومن مختلف الدراسات التي تمت على وضعية المؤسسات الوطنية يمكن أن نلاحظ الاتفاق الشبه التام حول هذا الشكل في ما يتعلق بالمعلومات ولإتصال وهو ناتج عن البيروقراطية وضعف الهياكل والإطارات التي تكونها، فنظام المعلومات الحالي في المؤسسة يتميز بالعدد من النقائص:

* عد وجود المعلومات .

* عدم الكفاءة أو نقص مهام مراجعة ومراقبة المعلومات .

*الاتجاه نحو الاحتفاظ بالمعلومات من طرف بعض الهياكل التي لا تقبل إيصالها إلا إذا فرضت عليها إجبارية ذلك من السلطات الأعلى منها .

*سوء حركة المعلومات سواء عموديا أو أفقيا .

*عدم عودم المعلومات (Feed Back) يؤدي بالهيئات التي تصدر إلى عدم اعتبار أهمية مجال المعلومات⁽³⁾.

1- الإتصال والثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية :

يعيش الفرد داخل مجموعة اجتماعية لها قواعد تضبط العلاقات بين أعضائها كتحديد سلوك الأفراد وسلوك المجموعة، كما يتوفر التنظيم على قيم أساسية يستند إليها هذا السلوك الفردي أو الجماعي وكذلك عادات وتقاليد كلها مندمجة ومهيكلية في نسق معين يجعل من ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية رابط بين مختلف مكونات المؤسسة، كما أنها تشكل أداة لتفسير ما يدور داخلها .

(1)-نفس المرجع السابق، ص 61.

(2)-مازن سليمان الحوش:الإتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، غير منشورة، بانته، السنة الجامعية، 2005-2006، ص 99.

(3)-نفس المرجع السابق، ص 130

إن طبيعة الهيكل والتنظيم والاتصال والتكوين والتحفيز تنعكس مباشرة على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، بحيث ومن خلال هذه الآليات تترشح سلوكيات وقيم وعادات وتقاليد تتخذ منها الإدارة أسلوباً وتجعلها عوامل ضبط حياتها اليومية⁽¹⁾.

إنطلاقاً من هذه المعطيات فإننا سنحاول إبراز بعض الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة العمومية:

- غياب المحاسبة، وغياب إلزامية الوصول إلى نتيجة، وغياب التسيير بالأهداف، واللامبالاة بالمستهلك (الخدمة). وهذا ما يجعل الفاعلين في المؤسسة العمومية يستقبلون بسلطتهم عن متعاملهم بالداخل وزبائنهم بالخارج، ويقطعون الصلة بهم، صلة الحوار وتصبح السلطة لامحدودة عنهم بغياب ما يحددها.

- غياب ما يحدد السلطة يؤدي إلى استعمال السلطة التقديرية هي في واقع الأمر استثناء لكنها تصبح شيئاً القاعدة، بحيث يشيع العمل بالاستثناء ويغيب العمل بالقانون.

- هذه الممارسة تؤدي حتماً ومنطقياً إلى توجه وممارسة أخرى يمكن إدراجها في ثقافة النشر التي تكونت عند الفاعلين القائمين على المصالح الإدارية والمؤسسات العمومية، وتتمثل هذه الثقافة في:

أ- منع تسرب المعلومات حول قضية أو خدمة ما إلى غاية الفوز بالنسق في الإستفادة من قرارات المؤسسات وقوانينها وتنظيماتها، ويعتبر هذا الفعل في مجتمعات أخرى جنحة أو جريمة .

ب- منع تسرب المعلومات حول كل القرارات التي تتخذها المؤسسة باستعمال السلطة التقديرية وتقادي استعمال القانون وهذا ما يتنافى مع التسيير العقلاني للمؤسسة⁽²⁾.

- هناك ملاحظة هامة خاصة بالأنشطة الإعلام واستعمال المعلومات من طرف المؤسسات العمومية عموماً، حيث نلاحظ إما عدم اللجوء إلى وضع الأنظمة الإعلامية تماماً وإما عدم استعمالها إن وجدت، كما نلاحظ التشويه والإنحراف في استعمال الإعلام الألي حيث لا يستعمل الإبنسية ضئيلة جداً من الطاقات استعمالاته المتوفرة، ويمكن الحديث هنا عن غياب مخططات المعلومات الرئيسية لدى المؤسسات وتطبيق مختلف البرامج الإعلامية المتوفرة والتي تسيير مختلف الوظائف، وكذا غياب أنظمة المساعدة على اتخاذ القرار، كما أن الإدارة الجزائرية بعيدة عن الإدارة الإلكترونية التي أصبحت اليوم معيار ما تقدمه المجتمعات من تسهيلات في الخدمات لمواطنين .

(1)- عبد الحميد قرفي: الإدارة الجزائرية «مقاربة سوسيولوجية» دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 107.

(2)- نفس المرجع السابق، ص 710.

- طبيعة السلطة الإستقلالية والإنفرادية تؤدي إلى ممارسة تعسفية من طرف الفاعلين القائمين على المؤسسات، وذلك راجع إلى أن القرارات التي تتخذها المؤسسات العمومية غير قابلة للطعن، ولا للتفاوض ولا للنقاش، ونادرا ماتقدم المؤسسة العمومية الأسباب الحقيقية التي تقف من وراء القرار المتخذ⁽¹⁾.

3-الاتصال ونظام تسيير المؤسسة الجزائرية :

إن فهم شبكات الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية يكون كم خلال نظام التسيير الذي وجدت فيه عبر مختلف المراحل التاريخية واندماج هذه الأنظمة مع خصائص النظام الاجتماعي :

-مرحلة ما قبل 1980:

أ-مرحلة التسيير الذاتي:

لم تكن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر تطبيقا لإيديولوجية واضحة المعالم بقدر ما كانت أمرا واقعا مفروضا أملتة مجموعة من العوامل والظروف، لا سيما ظاهرة الأملاك الشاغرة، ومن أجل حمايتها من انتقالها إلى الأفراد حفاظا على الإقتصاد الوطني -وركيزته القطاع العام- وفي هذه الفترة استمرت اللامساواة في توزيع السلطة وبدأت البرجوازية الصغيرة تتحكم شيئا فشيئا في السلطة وتستعد لخلافة الفرنسي في كل المناصب الشاغرة وذلك باسم الثورة والتحرير لأجل نيل رضا وثقة الجماهير ولم يكن نموذج العمل والتسيير والإتصال إلا نسخة مطابقة إلى حد بعيد للنموذج الإستعماري باعتبار التكوين كان على أساس النموذج الفرنسي وكان واضحا تدخل المنتمين إلى الحزب جبهة التحرير الوطني التي كانت لهم خلايا في مؤسسات الدولة وهي بذلك في خدمة مصالحها ومصالح الدولة وقد بدا واضحا تحكم الفئة البيروقراطية في السلطة باسم العمال ولكنها لم تخدم مصالحهم إنما استغلت ضعف تكوينهم ومستواهم التعليمي وأخذت مكانهم باسم التسيير الذاتي، وسبب تغلب الإطارات هو تفوقهم من حيث خبرات التسيير ومستواهم التعليمي المتفوق على المستوى التعليمي للعمال وهكذا يجعلهم أكثر تحكما في شؤون تسيير المؤسسات⁽²⁾.

وقد كان المدبرون ينتقدون لأنهم بيروقراطيون عاجزون يبدون ابتعاد إلى الحساسية اتجاه الصعاب الداخلية للمشروع بإهمالهم مثلا الإشراف على الإنتاج ولدفعهم مرتبات ضخمة، ثم أن العمال يعترضون عليهم لأنهم يأتون إلى العمل مرتدين الحلل وربطات العنق، وهذا يعد من أهم أشكال الاتصال غير

(1)-ناصر دادي عدوان: مرجع سابق، ص54.

(2)-إسماعيل بوخواوة وسمرام دومي: المؤسسة العمومية الجزائرية في مرحلة إقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، العدد 6، جوان، 2002، ص92.

المعبر عنه التي ستزيد في الفروق بين العمال والمسيرين وهذا ما يزيد من غموض في لغة الإتصال بين الفئتين حيث تصبح كل فئة لا تستطيع فهم الفئة الأخرى. أما موقف المديرين اتجاه العمل فقد كان موقف خوف واحتقار ففي إحدى الحلقات الدراسية المنعقدة في مارس 1964م وصف العمال بأنهم أميون لا يستطيع المرء أن يفعل أي شئ لهم، لم يخدمهم الحظ ليكونوا رؤساء مصالح إدارة فإنهم الأمرين، بل صرح أحد المديرين أن العمال ضد الدولة فهم صدنا.

وبالتالي أصبح الإتصال والتناول حول شؤون التسيير الذي كان من الضروري ومن المنطقي أن يكون بين الإطارات والعمال، تحول إلى اتصال وتنسيق بين الإطارات والإدارة وتحول إلى تحالف بينهم ضد العمال (1).

ب-مرحلة التسيير الإشتراكي :

حاول التسيير الإشتراكي في هذه المرحلة توسيع مفهوم المشاركة بحيث يصبح العامل مسير أو على الأقل مشاركا في عملية التسيير من خلال توسيع شبكة الإتصال المحيطة به حتى تتسجم مع التوجهات الجديدة⁽²⁾، ولقد حاول هذا النمط خلق تقاليد جديدة في الإتصال المكثف من جميع أطراف العملية الإنتاجية والإدارية بحيث أصبح العامل يعايش ويحاكي زملاءه في العمل أكثر من عائلته، وتميزت هذه الفترة بإتصال مرن في نفس المستوى التنظيمي، أي ما يصطلح عليه باتصال الأفقي، مع غزارة في الإتصال النازل، وغياب شبه كلي للإتصال الصاعد، لكن رغم ذلك فإن الإدارة مازالت تتمتع بالقوة والنفوذ والمركزية في ظل هذا نظام إذ تم تدعيم هذا النفوذ والقوة بقوانين جديدة لم تعد تسمح حتى بالاحتجاج ضد الإدارة حتى بالإضراب وذاك لحماية مصالحها وتوجهاتها الجديدة⁽³⁾.

ومع التسيير الإشتراكي للمؤسسات تم السماح الجزئي للعمال بالمشاركة في تسيير المؤسسات التي يعملون بها، ووضع الخطط والأهداف مما يعني إدخالهم طرف في عملية الاتصالية، ورغم ذلك فإن الجهاز المركزي يعني مسيطرا خاصة من حيث القرارات وظهور بعض الغموض في المهام وفي الأطراف المعينة باتخاذ القرار، وهذا ما أدى إلى توفر العلاقة بين الإدارة ومجلس العمال خاصة من حيث القرارات والسياسة العامة للمؤسسة⁽⁴⁾.

(1)-نفس المرجع السابق: ص 93.

(2)-هنا حافظ بدوي:الإتصال بين النظرية والتطبيق، دار النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص46.

(3)-نفس المرجع السابق: ص 188.

(4)-صالح ليري: مدخل إلى العلاقات العامة، دار الحنين للنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 2005، ص129.

2-مرحلة ما بعد 1982 :

منذ الثمانينات حدث التراجع وقامت الدولة بالبحث عن مبررات التحويل نحو نمط آخر من التسيير، إلا أن التباطؤ كان شديداً ومقصوداً، وكانت البداية مع عمليات إعادة الهيكلة لهذه الشركات الكبرى إلى مؤسسات عمومية، وهذا من أجل التحكم في التسيير وفي العمليات الاتصالية والوصول إلى فعالية أكبر، وقد صاحب هذه المرحلة اضطراب عمالية مليئة بالخوف من المستقبل ظهرت في الاجتماعات التحسيسية لهذا المشروع نظراً لعدم الثقة في خيارات الحكومة آنذاك، وصاحب هذا المشروع نقاشات كبيرة قادها السياسيون والمديرون لإبلاغ العمال والإطارات أهميته والجدوى منه، لكن الرسالة لم تصل كما أرادها هؤلاء وبقي الخوف مسيطرًا على العمال خاصة من حيث تقليص عدد المناصب⁽¹⁾.

ومنذ منتصف الثمانينات التي هي مرحلة الإنفتاح السياسي والإقتصادي التدريجي أصبح العامل في المؤسسات الإقتصادية العمومية أكثر تحرراً من الضغوط والتهديدات التي كانوا يتخوفون منها داخل المؤسسة سواء كان ضغط خلية الحزب أو الضغط المسيرين، هذا الضغط والخوف الذي كان عائقاً أمام العملية الاتصالية الرسمية والغير الرسمية خاصة من حيث التعبير الحر عن الآراء والقيام بالمبادرات الشخصية والجماعية، فتحرر العمال من كل ذلك وزادت حركيتهم داخل المؤسسة نحو الإحتجاجات والإضطرابات وهذا يعبر عن حركية جديدة في عملية التسيير والاتصال .

ومنذ التسعينات تعمقت هذه الحركية وتدخلت متغيرات جديدة في العملية الاتصالية وهي متغيرات الانتماء والحديث والتعددية النقابية، حيث أعطت النقابات للعمل الحق في الدفاع عن حقوقه، وأصبح الإتصال مرناً وفي متناول الجميع الدعوة للإضراب أو الإحتجاج على القرار ولكن الصراعات الإيديولوجية أفسدت العلاقات وشحنت الأجواء بغيوم الشك والتريص وتصفية الحسابات⁽²⁾.

(1)-جمال سالمى: تكيف منظومة الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات العمومية بالجزائر مع تحديد الألفية الثالثة،

www.clubnadageeran .com ، 12/03/202220 ، 13:20

(2)-علي سعيداني: بيروقراطية الإدارة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص75.

خلاصة

من خلال كل ماورد في هذا الفصل نصل إلى أن للإتصال قيمة وأهمية في المنظمات فهو يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه إلا أن هذه العملية رغم أهميتها قد تعترضها معوقات عديدة قد تقلل من فعاليته ومن خلال التطرق إلى مميزات الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية عبر مراحل التنظيم المختلفة التي مرت بها منذ الإستقلال إتضح لنا وجود هذه المعوقات ومن أجل معرفة إذا كان الإتصال في المرحلة الحالية يتميز بنفس المميزات أم أنه مواكب لمرحلة الإنفتاح أمام الإقتصاد العالمي إرتأينا إلى إجراء دراسة ميدانية حول فعالية الإتصال التنظيمي في تسير المؤسسة العمومية الجزائرية

الفصل الرابع: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

تمهيد

1مجالات الدراسة

أولاً: المجال المكاني للدراسة

ثانياً المجال الزمني للدراسة

ثالثاً المجال البشري للدراسة

الإطار السمعي للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

تحليل وتقسم النتائج

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: عرض نتائج الدراسة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

رابعاً: الاقتراحات والتوصيات

خاتمة

تمهيد:

تعد الدراسة السيسولوجية كل متكامل تضم جزء نظري وجزء اخر ميداني وهذا ما يعكس التواصل في العملية المنهجية التي تقوم عليها الدراسة الاجتماعية اثناء معالجتها لظاهرة اجتماعية معينة، في الجانب الميداني يمثل التأثير الفني للدراسة حيث يحتوي على مجموعة محاور تتلخص فيما يلي:

المجال المكاني، والزمني، والبشري للدراسة.

فهذه المجالات ثلاثة تجعل الدراسة أكثر وضوحا وواقعية من حيث معرفة مكانة موقع اجراء الدراسة وزمانها، وكذلك الجانب البشري المهم جدا في الدراسة وذلك عن طريق الكشف عن متغيرات الدراسة وخصوصياتها وظروفها الطبيعية والتنظيمية بكل موضوعية.

اما المحور الثاني فيتضمن المنهج المستعمل او الاسلوب الملائم في الدراسة المراد بحثها وبالاستناد الى مجموعه من الادوات العلمية والمنهجية كالملاحظة والاستمارة ومحاولة تطبيقها بكل موضوعية لجمع البيانات والمعلومات من الواقع للوصول الى تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل في مدى فعالية الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية (اتصالات الجزائر).

- مجالات الدراسة:

أولاً: المجال المكاني

قمنا بدراستنا الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة قالمة، والتي تقع بحي سريدي محمد الطاهر نظر المحدودية الامكانيات وطبيعة الموضوع الاتصال التنظيمي وفعاليتيه في تسيير المؤسسة العمومية، تطلب البحث حصر المجال الدراسة المكانية أو الجغرافية التي يخص وكالة إتصالات الجزائر بمدينة قالمة ومدامت الدراسة تهدف الى معرفة فعالية الاتصال التنظيمي تسيير المؤسسة العمومية قد إنصبت لمجموعة من الإطارات الإدارية والعمال في وكالة اتصالات الجزائر نبذة عن شركة اتصالات الجزائر:

وقمنا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الاعلام والاتصال، بأشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

وقد تجسدت هذه الاصلاحات في سن القانون الجديد للقطاع في شهر اوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم انشاء سلطة ضبط مستقلة اداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وثانيهما بالاتصالات المتمثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح سوق للمنافسة يشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات vsat وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

- كما يشمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي اصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشأة الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

- نص هذا القرار 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد،

وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر اذ وبعد هذا القرار اصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة اوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم يراس مال إجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

كان على اتصالات الجزائر واطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام عملها، الذي بدأته منذ الاستقلال لكن يروي مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث اصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على اثبات وجودها في عالم المنافسة البقاء فيها للأقوى والاجدر وخاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

1 - نشاطات وأهداف اتصالات:

أ - النشاطات:

وتتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والوسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستقرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ب - الأهداف:

وقد دخلت المؤسسة في علم التكنولوجيا الاعلام والاتصال لتحقيق الاهداف التالية:

- سطرت ادارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة اهداف اساسية تقوم عليها الشركة وهما: الجودة - الفاعلية - نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الاهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثانيا: المجال الزمني:

ويتمثل في المدة الزمنية التي يقوم فيها الباحث بأجراء دراسته ولقد استغرق انجاز هذه الدراسة فترة زمنية التي استغرقت في الدراسة الميدانية من خلال جمع المعلومات مع مجتمع البحث، التي اختارناه للدراسة ومعرفة المعلومات الأولية ووضع أسئلة الاستمارقن وكان ذلك على عدة فترات بحسب حاجة الدراسة الميدانية.

- فالفترة الاولى كانت 2022/04/03، حيث قابلنا مدير المؤسسة وطرحنا عليه موضوع الدراسة وقدمنا له طلبا وقام بالموافقة عليه، كما جمعنا بعض المعلومات والملاحظات حول العمال والهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف الخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة.

والمرة الثانية كانت 2022/04/04، حيث قمنا بزيارة استطلاعية تعرف عن السياسة العامة للمؤسسة واهم الاساليب والبرامج المتبعة وطريقه عمل كل عامل.

والمرة الثالثة كانت بتاريخ 10 الى غاية 12 افريل 2022 حيث قمنا بطرح بعض التساؤلات على العاملين بهدف التعرف على طريقة العمل وعلى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، كذلك التعرف على اهم العاملين الجدد والقدماء الذين نقلوا من فرع آخر إلى هذا الفرع (العمال الذين استفادوا من تحويلات).

والمرة الرابعة كانت يوم 19 أفريل 2022، حيث قمنا بتجريب الاستمارة لمحاولة تعديلها ومعالجة النقص فيها وضبط جميع الأسئلة.

اما المرة الخامسة فقط كانت يوم 22 أفريل 2022، ذلك بغرض توزيع الاستمارة على الافراد العاملين وتطبيقها للحصول على معظم المعلومات التي تهم موضوع البحث.

ثالثا: المجال البشري

مجتمع البحث:

هو مجموعه العناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركات تميزها عن غيرها من العناصر الاخرى، والتي تجرى عليها البحث والتقصي.

إن نجاح الدراسة لأي بحث علمي يتوافق على مدى دقة اختيار الباحث للعينه، التي تمثل مجتمع الدراسة حيث اجرينا هذه الدراسة على موظفي وكاله اتصالات الجزائر.

مجتمع البحث في هذه الدراسة هو مجموع العاملين بوكالة اتصالات الجزائر بمدينة قالمة الواقعة بحي سريدي محمد الطاهر، والذي قدر عدد عمالها 50 عامل وعاملة. معتمدين في ذلك على طريقه العينة العشوائية البسيطة.

عينة الدراسة :

العينة هي مجموعة من الوحدات من عناصر مجتمع بحث معين، وهي تهدف إلى بناء نماذج مصغرة من المجتمع الكلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة لتعميم على المجتمع ككل وتمثلت لنا نوع العينة في العينة العشوائية البسيطة، ومن خلال الإطلاع على مجال الدراسة تم أخذ نسبة 50% من مجتمع البحث، لتقدر عدد العينة حوالي 25 مفردة العدد الكلي، والتي قدر عددهم ب 25 فرد، إلا انه تم استجواب 22 فرد وهذا راجع إلى عدم رغبة ثلاثة افراد من مجتمع الدراسة في الإجابة على أسئلة الاستمارة.

II - منهج وأدوات جمع البيانات:

أولاً: منهج الدراسة

- إن للمنهج علاقة متينة بالموضوع في ذلك، ان الطبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لها ويقصد بالمنهج الطرق المؤدية إلى كشف الحقيقة في العلوم بواسطة الطائفة من القواعد العامة تضمن سير العقل وتحدث العمليات حتى يصل إلى نتيجة معلومة، يمكن أيضا تعريفه بأنه طريق العملية التي ينتجها أي باحث أو دارس في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو لمعالجة مشكلة وفق خطوات محددة إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة والتحليل.

- المنهج هو الأسلوب والوسيلة لتحقيق جانب من جوانب الحقيقة والإجابة بالتحديد عن السؤال كيف؟ وله صلة بمشكلة البحث اي ان المنهج هو اجابة عن السؤال كيف تتم معالجة هذه المشكلة؟ ونظرا لكون الموضوع سوسيلوجي يختلف بحسب طبيعة واشكال المعالجة، فإن المناهج تكون كثيرة ومتنوعة تماشيا معها لذا فكل موضوع يتطلب منهجا مناخ خاصة به.

ومن خلال طبيعة موضوعنا عن الاتصال التنظيمي وفعاليته في تسيير المؤسسة الخدمائية الجزائرية.

فقد لجئنا إلى استخدام المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة اي موضوع البحث ولكنه يذهب الى ابعد من ذلك فهو يحلل يفسر ويقارن.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة المدروسة وتحليلها من اجل الوصول الى معرفة دقيقة وبنوع من التفصيل عن مختلف مكونات الظاهرة بما يمكننا من التنبؤ بما ستؤول إليه الظاهرة في المستقبل،⁽¹⁾ ويمكن تعريفه بأنه: دراسة الواقع او الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وصفا دقيقا وتعبير عنها كفيما وكما فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويحدد خصائص أما التعبير الكيفي فيعطينا وصفا قيما ويوضح مقدار هذه الظاهرة او حجمها درجة ارتباطها مع الظواهر أخرى.⁽²⁾

(1) - غاري عناية: منهجية البحث العلمي، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008، ص 69.

(2) - عمار بوحوش، محمد ذنبيات: منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، دواين المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008، ص 114.

ودراستنا هذه تندرج في إطار الدراسات الوصفية والتي لا تعتمد على مجرد جمع المعلومات والبيانات فقط، وإنما تحليل هذه البيانات وتفسيرها وبالتالي محاولة الكشف عن العلاقة بين المتغيرات ومن ثم الوصول إلى الارتباطات ذات العلاقة بين الإتصال التنظيمي المؤسسة العمومية، ولقد تناولت دراستنا التوفيق بين الوصف الكمي والكيفي لظاهرة المدروسة وهذا من أجل حصر العوامل المختلفة المؤثرة فيها.

ثانياً: ادوات جمع البيانات

إن القيام بأي بحث علمي يتطلب من الباحث إتباع مجموعة من الاساليب والوسائل التي تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة. ومن أجل هذا اعتمدنا في دراستنا على الادوات التالية:

أ - الملاحظة:

هي من اهم وسائل جمع البيانات وهي إحدى أركان العملية، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى، لكي يتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها.⁽¹⁾

كما تعرف أيضا بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تلائم مع طبيعة هذه الظاهرة، حيث تعتبر هذه الأدلة من أول الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في الدراسة الميدانية.⁽²⁾

وقد اعتمدنا على الملاحظة في دراستنا الميدانية لأنها تفيد في جمع البيانات تتصل بالسلوك العمال الفعلي في بعض المواقف، كذلك نقيدها في بعض الأحوال التي يقام فيها المبحوثين او يرفضون الإجابة على الأسئلة , حيث تمكنا خلالها من التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر كما لاحظنا علاقة العمال مع بعضهم البعض ومع مدير المؤسسة وكيفية الادلاء بالإجابة من طرف المبحوثين على أسئلة الاستمارة

أ- المقابلة :

- تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والجماعات، كما أنه تعد من أكثر الوسائل شيوعاً وأهمية في جمع المعلومات.

(1) - عدلي علي أبو طاحون: **مناهج وإجراءات البحث الإجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص227.

(2) - ذوقان عبيدات وآخرون: **البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه**، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008، ص129.

يعرفها ماكوبي بأنها: "تفاعل لفظي يتم بينفردين في موقف مواجهة يحاول أحدهما استئثار بعض المعلومات والتعبيرات لدى الأخرى، والتي تدور حول خبراته وأدائه ومعتقداته".⁽¹⁾

يعرفها بولين يونج بأنها: "طريقة منظمة يتمكن الفرد من خلالها ان يسير حياة فرد آخر غير معروف له نسبيا".²

ولذلك استعملنا أداة المقابلة في عدة أمور أهمها الحصول على معلومة أولية مع رئيس قسم الموظفين الذي التقيناه أكثر من مرة وحوارناه حول موضوع البحث، هذا إضافة الى مقابلات متكررة مع السكرتيرة التي قامت بتوضيح عدة أمور تتعلق بموضوع الدراسة وامدادنا ببعض الوثائق التي تعرف بالمؤسسة، وكذلك مقابلة مع مدير وكالة اتصالات الجزائر حيث خلال مقابلته قام بتزويدنا بمعلومات ضرورية.

ج-الاستمارة:

تعتبر من اهم أدوات جمع البيانات في البحوث وأكثرها شيوعا وانتشارا لما تمتاز به عن غيرها من الأدوات الأخرى بالشمولية والاتساع في مقابل اختصار الجهد وسهولة المعالجة تعرف الاستمارة بانها: "أداة لتحقيق والقياس من خلال أسئلة توجه الى افراد العينة".⁽³⁾

وتعرف أيضا: "وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عليها سواء سجلت، هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده أو دون تدخل الباحث وبمساعده الباحث نفسه"

لقد استخدمنا الاستمارة في هذه الدراسة واعتبرناها المادة الأساسية في جمع المعلومات وقد إحتوت على الأسئلة مغلقة واخرى مفتوحة، وعلى أسئلة شبه مفتوحة وكلها تترك المبحوث الوقت الكافي للإجابة على أسئلة الاستمارة وقد تم تجريب الإستمارة على 05 عمال حيث تم عندها إضافة أسئلة وإلغاء البعض الآخر لعدم القدرة على بعض الافراد على الإجابة عنها.

(1)- عبد الله عبد الرحمان، محمد علي بدوي: **مناهج وطرق البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

مصر، 2002، ص107.

(2)- محمد شفيق: **البحث العلمي للخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

مصر، 1998، ص112.

(3)- ربحي مصطفى العريان: **طرق جميع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي**، دار صفاء للنشر، الأردن،

2009، ص109.

وبعد التعديل وصياغة النهائية على استمارة مكونه من 33 سؤال موزع كما يلي:

المحور الاول: بنات الشخصية والوظيفية يضم 07 أسئلة.

المحور الثاني: خصص الاختبار الفرضية الفرعية الاولى واقع الاتصال التنظيمي يضم 08 أسئلة

المحور الثالث: خصص الاختبار الفرضية الفرعية الثانية العلاقة بين الرؤساء والعمال يضم 09 أسئلة.

المحور الرابع: خصص الاختبار الفرضية الفرعية الثالثة معوقات الاتصال التنظيمي يضم 09 أسئلة.

وقد تم توزيع الاستمارة على المبحوثين بهدف الإجابة على أسئلتها ثم أعيد جمع الاستمارات من

جديد حيث قدرت عدد الاستمارات 22 إستمارة وسبب ذلك عدم رغبة ثلاثة افراد في الإجابة.⁽¹⁾

III - تحليل وتفسير النتائج:

أولاً: عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم 01 توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	12	55 %
إناث	10	45 %
المجموع	22	100 %

يتضح من الجدول رقم 01 ان معظم المبحوثين من جلسة ذكور إذا تقدر نسبتهم ب 55 % اي

ما يعادل 12 مبحوث وفي المقابل نجد ان نسبة الإناث منخفضة بالمقارنة مع نسبة الذكور حيث قدرت

ب 45 % وهي نسبه مقبولة.

- وهذا يرجع الى طبيعة العمل الذي يسمح بمزاولة نشاط لكل الجنسين بعيدا عن طبيعة

الفيزيولوجية لكل الجنسين.

(1) علي عبد الرزاق الحلبي وآخرون: مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص244.

الجدول رقم 02 يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير السن:

السن	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	-	-
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	8	36 %
من 35 سنة إلى 45 سنة	10	45 %
من 45 سن فما فوق	4	18 %
المجموع	22	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم 02 ان أعلى نسبة من افراد العينة والمقدرة ب 45 % تتراوح اعمارهم ما بين 35-45 سنة تليها نسبة 36 % تتراوح أعمارهم بين 25 - 35 سنة، ثم تنخفض النسبة إلى 18 % من أفراد العينة تتراوح اعمارهم من 45 سنة فما فوق، ويرجع هذا التباين كون المؤسسة تجمع بين عامل الشباب والخبرات ويرجع ارتفاع معدل نسبه الفئة 35 - 45 لكونها الفئة الاكثر طلبا للعمل لمتعتها بروح المسؤولية وحب العمل.

الجدول رقم 03 يوضح المستوى التعليمي للأفراد العينة:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
أمي	-	-
إبتدائي	-	-
متوسط	1	5 %
ثانوي	1	5 %
تكوين مهني	2	9 %
جامعي	18	81 %
المجموع	22	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم 08: ان أكبر نسبة من العينة المدروسة هم ذوي المستوى الجامعي ويمثلون ما نسبته 81 % وما نسبته 9 % تكوين مهني ونسبه 5 % في كل من التعليم المتوسط والثانوي. وهذا رجع الى طبيعة العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر الذي يتطلب مستوى تعليمي مرتفع المرتبط بمعداته ووسائل تكنولوجية تستلزم مستوى تعليمي جيد.

الجدول رقم 04 يوضح توزيع افراد عينيه الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	-	-
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	31 %
من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	31 %
من 15 إلى أقل من 20 سنة	6	27 %
من 20 إلى أقل من 25 سنة	1	5 %
من 25 سنة فما فوق	1	5 %
المجموع	22	100 %

من خلال الجدول رقم 4 نلاحظ ان نسبة 31 بالمئة من افراد عينه الدراسة يمثلون كل من الفتيين من خمسة الى اقل من عشره سنوات، ومن عشره الى اقل من 15 سنه وما نسبته 27 بالمئة تمثل فئه من 15 الى اقل من 20 سنه اما فئتين الخامسة والسادسة والتي بلغت سنوات خبراتهم من 20 الى اقل من 25 سنه ومن 25 سنه فما فوق، بلغت نسبتها خمسة بالمئة ونستنتج من هذه هذا الاخير ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الخبرة والأقدمية في العمل للتوظيف وان عمال المؤسسة اتصالات الجزائر ذو خبره مهنيه جيده وهذا راجع الى طبيعة العمل الذي يستلزم الخبرة في تأدية المهام بالإضافة الى طول فتره الحصول على التقاعد في مؤسسات الجزائرية.

جدول رقم 05: يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب(اء)	5	23%
متزوج(ة)	15	68%
مطلق(ة)	2	9%
أرمل(ة)	-	-
المجموع	22	100%

من خلال الشواهد الموجودة في الجدول رقم (04) والمتعلقة بالحالة الاجتماعية لأفراد العينة نجد ان اغلب الموظفين الذين شملتهم العينة متزوجين بنسبه تقدر ب 68 %فئة العزاب والتي قدرت ب

23%، أما فيما يخص فئة المطلقين فهي نسبة طويلة جدا قدرت نسبتها ب 9 بالمئة كانت مرتبطة بالعنصرين السنوي والذكوري، في حين انعدام نسبة الارامل لأفراد العينة المبحوثة.

وعليه يمكن القول ان فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة على افراد العينة المدروسة، والواقع يشهد على ان هذه الفئة الاكثر التزاما وارتباطا بالوظائف المنوطة بهم نظرا لواجباتهم ومسئولياتهم العائلية.

الجدول 6: يوضح توزيع افراد العينة حسب مكان الإقامة

النسبة	التكرار	الإقامة
91%	20	مقيم داخل الولاية
9%	2	مقيم خارج الولاية
100%	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6 ان اغلبية المبحوثين مقيمين داخل الولاية وذلك بنسبة 91% وما نسبته 9% مقيمين خارج الولاية.

الجدول رقم 7: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب معيار التوظيف

النسبة	التكرار	معيار التوظيف
55 %	12	على أساس المسابقة
36 %	8	على أساس الشهادة
9 %	2	على أساس الكفاءة
-	-	على أساس الاقدمية
100 %	22	المجموع

تشير المعطيات الكمية لجدول رقم 07 ان المعيار الرئيسي الذي تعتمد عليهم مؤسسة الاتصالات الجزائرية في التوظيف يكون على اساس المسابقة وهذا بالنسبة 55 %، اما المعيار الثاني الذي يكون التوظيف من خلاله على اساس الشهادة وهذا بالنسبة 36 %، اما فيما يخص الاساس الثالث هو ان يكون التوظيف على اساس الكفاءة والذي قدر بي 9 % وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بسابقاتها وهذا راجع الى تغيير معيار التوظيف على مستوى قانون الوظيفة العامة حيث اصبحت جل المؤسسات تعتمد على التوظيف على اساس المسابقة بالدرجة الاولى، فلا يمكن لاي فرد من الافراد ان يوظف دون نجاحه في المسابقة لان طبيعة العمل داخل المؤسسة الاتصالات الجزائرية تقتضي ذلك وهذا لاحظناه في ميدان الدراسة.

المحور الثاني: واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسه الاتصالات الجزائر

جدول رقم 8: يوضح وصف عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة

نقل المعلومات داخل المؤسسة	التكرار	النسبة
سريعة	13	59 %
دقيقة وواضحة	8	36 %
بطيئة	1	5 %
غير دقيقة وغير واضحة	-	-
المجموع	22	100%

من خلال الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم 09 والمتعلق بالعلاقة بين متغير المهنة ووصف عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة لاحظ ان نسبة 59 % من افراد العينة صرحوا ان نقل المعلومات يتم بسرعة اذ ان تعليمات تصل في الوقت المناسب بسرعة المطلوبة، مما يؤدي الى انجاز المهام باقل وقت ممكن وبالتالي زيادة الانتاج فوصول المعلومة الخاصة بالعملية الإنتاجية في الوقت المناسب يضمن التنفيذ الفوري للتعليمات، مما يستبعد وجود اي تعطيل او تأخر وهذا ما اجمع عليه اغلب العمال من مهن مختلفة مما يؤكد ان المؤسسة تعتمد مبدا العدالة في ارسال المعلومات لعمالها باختلاف مراكزهم المهنية، في حين تليها نسبة 36 % من افراد العينة اقررو بان عملية نقل المعلومات التي داخل المؤسسة دقيقة وواضحة وهذا ما يؤكد ان المؤسسة تولي اهمية كبيرة لدقة وضوح المعلومات الذي يتم نقلها داخل المؤسسة والمتعلقة بالمهام وتعليمات الخاصة بالعمل فمراعاة الدقة والوضوح في التعليمات التي يتم نقلها داخل المؤسسة والمتعلقة بالمهام والتعليمات الخاصة بالعمل، فمراعات الدقة والوضوح في التعليمات المسنة للعمال يضمن تنفيذ لازم لها وبالتالي تحقق الفرص من العمل وتستطيع المؤسسة تحقيق الاداء المطلوب، وهذا ما تؤكد النسب الواردة في الجدول من اراء المبحوثين باختلاف مركزهم المهني يتفق اغلب اعوان التحكم والتنفيذ والاطارات في ان المعلومات داخل المؤسسات تتصف بالدقة والوضوح في حين يرى بعض المبحوثين عن عملية نقل المعلومات بطيئة بنسبة 5 %، اما من يقولون ان عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة غير حقيقية او غير واضحة فهي منعدمة وهم في اغلبهم من اعوام التنفيذ الذين يمارسون اعمال روتينية لا تتطلب اعطائها اولوية كبيرة وان طرق انجازها واضحة وبسيطة

الجدول رقم 9: يوضح الوسيلة المعتمدة في إيصال المعلومات

النسبة	التكرار	الوسيلة المعتمدة في إيصال المعلومات
63%	14	الكتابية
23%	5	الشفوية
14%	3	الإلكترونية
100%	22	المجموع

من خلال الجدول رقم 09 يطرح بان 63 % من افراد عينة البحث اقررو بان الوسائل المكتوبة هي الاكثر استخداما في المؤسسة ويعود السبب في ذلك الى ان طبيعة الاتصال تتسم بالرسمية وطبيعة العمل يستلزم من الإدارة الاعتماد بصفة اكيدة على التقارير والوثائق والمرسلات المكتوبة، بحكم انها تحافظ على الطابع الرسمي داخل المؤسسة وتكون غالبا مصحوبة بتوقيع امضاء الجهة المرسله. اما نسبه 23 % فيرون ان الوسائل الشفوية هي الاكثر استخداما هذا راجع كونه في احتكاك دائم داخل محيط المؤسسة وهذا ما يسمح لهم من تلقي التوجيهات والوامر بصفة شفوية ومن دون اللجوء الى وسيلة معينة، اما بالنسبة المتبقية من افراد العينة 14 % فقد اجابوا ان الوسائل الإلكترونية هي وسائل الاتصال الاكثر استخداما في المؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم: 10 يمثل توزيع افراد العينة حسب ما إذا كان الاتصال التنظيمي يهيئ المناخ للتعاون بين باقي زملاء في المؤسسة

النسبة	التكرار	تهيئة المناخ للتعاون بين باقي زملاء في المؤسسة
77 %	17	نعم
9 %	2	لا
14 %	3	أحيانا
100 %	22	المجموع

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان ما نسبته 77 % من افراد عينة الدراسة اجابوا بنعم حول كون الاتصال التنظيمي يهيئ المناخ للتعاون بين الزملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر ذلك الى انه من الزملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر، ويرجعون ذلك الى انه من خلال الاحتكاك مع بعضهم عند مزاوله العمل ومن خلال التواصل فيما بينهم يتبادلون المعلومات وهذا ما يجعلهم يتفاعلون اجتماعيا وسيكولوجيا من خلال التعود على بعضهم البعض وتتمو بينهم روح المحبة والتعاون.

اما ما نسبته 14 % من افراد عينة الدراسة وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسبققتها، يرون ان الاتصال التنظيمي يخلق احيانا المناخ التعاون بين الزملاء في المؤسسة ويرجعون ذلك الى طبيعة بعض الزملاء الغير اجتماعيين الذين لا يحبون روح التعاون ويميلون الى العزلة في اداء العمل.

اما النسبة المتبقية من افراد العينة وهي 9 % فقط اجابوا ان الاتصال التنظيمي لا يهيئ المناخ للتعاون بين الزملاء في المؤسسة، وهذا راجع الى عدم قدرتهم على الاحتكاك والتفاعل مع باقي الزملاء وعلى العموم، يمكن القول انه في الغالب هناك دور فعال للاتصال التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يهيئ من خلاله الجو المناسب والمزيج للتعاون بين اغلب العمال وهذا ما تناولته اتصالات الجزائر ويهيئ من خلاله المناخ المناسب والمزيج للتعاون بين اغلب العمال وهذا ما تناولته النظرية البنائية الوظيفية في احد المسلمات التي تقول أن (كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على النظام ومنه فان الاتصال التنظيمي يعتبر احد العناصر المساهمة في خلق جو العمل والحفاظ على استقرار نشاط المؤسسة).

الجدول رقم 11 : يوضح ما إذا كان هناك اتصال بين الموظفين والرؤساء

وجود إتصال بين الموظفين والرؤساء	التكرار	النسبة
نعم	16	73%
لا	6	27%
المجموع	22	100%

يبين الجدول رقم 12 ان نسبة 73 % من افراد عينة الدراسة اجابوا ان هناك اتصال بين الموظفين والرؤساء بشكل دائم. اما نسبة 27 % من افراد العينة فيرون انه لا يوجد اتصال بين الموظفين والرؤساء داخل المؤسسة.

وعلى العموم فان العلاقات داخل المؤسسة اتصالات الجزائر قائمة على عملية الاتصال فيها رغم وجود نقص في مرونة الاتصال في بعض المستويات الا انه يوجد اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ومن اهم الاسباب المحفزة والذي يقوم عليها الاتصال هي تقديم المرؤوسين استفسارات حول مواضيع ومضامين الرسائل والتعليمات التي يستقبلونها وتقديم شكاوي حول المعوقات التي يصادفونها في ظروف العمل او غيرها قيام الرؤساء شخصا بالإشراف على عمل الموظفين وتقديم التوجيهات وتعليمات لهم وشروحات تمكنهم من فهم فكرة الرؤساء وما يريدون ايصاله لهم وهذا الطرح قد تناوله احد مسلمات

البنائية الوظيفية التي تنتظر الى المجتمع على انه نظام يتكون من عناصر مترابطة او تنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل اذ تتربط مكونات المنظمة من خلال وجود اتصال دائم وفعال.

جدول رقم 12 : يبين الطريقة التي يتلقى بها افراد المجتمع البحث الاوامر والمقررات

النسبة	التكرار	الطريقة التي يتلقى بها أفراد المجتمع البحث الاوامر والمقررات
100%	22	طريقة رسمية
-	-	طريقة غ رسمية
100%	22	المجموع

يتضح لنا من الجدول الرقم 12 انا كل المبحوثين يطلقون الاوامر والمقررات بطريقة رسمية بنسبة 100 % اي ما يعادل 22 مبحوث. اما في ما يخص الطريقة الغير رسمية فهي منعدمة وهذه النتائج تعني ارتفاع نسبة اتباع الطرق الرسمية للاتصال وهذا دليل على احترام التسلسل الوظيفي في ايصال الاوامر اي لا يسمح بتجاوز اي مستوى وظيفي اثناء القيام بالاتصال النازل، بالإضافة الى الاعتماد على الوسائل الكتابية للاتصال كون المعلومات تبقى مكتوبة وتظهر سهولة الرجوع اليها عند الحاجة او في حالة نسيان التعليمات التي وصلتهم عن طريق الاتصال الرسمي تتجه التعليمات والاوامر والقرارات نحو الشخص المعني بها، وتكون اتصالات الرسمية مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين في المؤسسة ووجود هذا القبول وعدمه يعتمد على العوامل الإنسانية المختلفة التي تسيطر على الوضع داخل المؤسسة مثل وجود التفاهم والولاء والعداء والمعارضة اما الاتصالات الغير الرسمية فتظهر في شكل الاتصال مباشر مع الرئيس الاعلى او المسؤول المباشر دون اي اعتبار للمستويات الاخرى وذلك نتيجة الوجود علاقات شخصية تربط الاطراف المتصلة.

جدول رقم 13: يوضح طبيعة عملية الاتصال السائدة في المؤسسة

النسبة	التكرار	عملية الاتصال السائدة في المؤسسة
55 %	12	منظمة
40 %	9	نوعا ما
5 %	1	غير منظمة
100 %	22	المجموع

الجدول رقم 13 ان معظم المبحوثين يرون ان عملية الاتصال في مؤسسة منظمة بنسبة 55 % اما نسبة 40 % من المبحوثين يرون ان عملية الاتصال المنظمة نوعا ما نسبتهم 5 % يرون ان هذه

الأخيرة غير منظمة من خلال الجدول اعلاه نلاحظ انما نسبته 55 % من افراد عينة الدراسة اقر ان بان عملية الاتصال السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر منظمة في حين ما نسبته 40% من افراد العينة يرون انها نوعا ما منظمه اما نسبة 5 % اقل نسبة يرون ان عملية الاتصال غير منظمة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .

وعلى العموم فان اغلب العينة اقر بان عمليه الاتصال السائدة في مؤسسه اتصالات الجزائر منظمه ويرجعون السبب الى كون اداره المؤسسة تنتهج اساليب اتصال جديده ومنظمه ورسميه من شأنها ابلاغ وتوضيح المستجدات للعمال وتعزيز العلاقات بينهم وتعتمد كذلك على وسائل الاتصال منظمه لإبلاغ العاملين وايصالهم لهم حيث يلعب الاتصال التنظيمي داخل مؤسسه دور فعال داخل داخلها ويهدف الى التنسيق بين افعال والتصرفات والمشاركة في معلومات وتسهيل المعلومات وتبادلها وحل المشكلات(1) واحد صلاح الشهواني اداره افراد والعلاقات الإنسانية مدخل الاهداف مؤسسه شباب الجامعة الإسكندرية 1999 صفحه 161.

جدول 14: يوضح مميزات الاتصال التنظيمي في المؤسسة حسب افراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	مميزات الاتصال التنظيمي في المؤسسة
46 %	10	السهولة
18 %	4	التعقيد
36 %	8	بسيط الى حد ما
100 %	22	المجموع

من خلال الجدول رقم 14 يتضح لنا بان نسبة 46 % من افراد العينة الدراسة يقرون بان

الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر يمتاز بسهولة،

وهذا رجع الى لا يجدون اي عوائق عند القيام بعملية الاتصال او تلقي المعلومات او الاتصال يعتمد على استخدام الوسائل المناسبة ويمتاز بالدقة والوضوح وعدم وجود صعوبة في التواصل مع باقي الجهات الاخرى في المؤسسة.

اما نسبة 36 % يرون ان الاتصال التنظيمي في المؤسسة بسيط الى حد ما، وهذا راجع الى انهم يجدون بعض الصعوبات في فهم بعض المضامين المرسله من الجهات او المستويات الاخرى او لأنهم يجدون صعوبات في فهم الافكار المرسله من الرؤساء والمقصود.

اما نسبة 18 % من افراد العينة يجدون ان الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة معقد، ويرجعون هذا ربما الى تعقد الهيكل التنظيمي للمؤسسة فالالاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر رغم وجود بعض الصعوبات والمعوقات التي تحول دون فهم الرسائل او مضمون الرسائل من قبل بعض الاطراف المستقبلية الا انه يبقى يتميز بالسهولة والبساطة.

جدول رقم 15 : يمثل كيفية تعامل الموظف مع التعليمات الصادرة من مرؤوسيه من خلال السلسلة الاتصالية حسب عينة الدراسة

النسبة	التكرار	تعامل الموظف مع التعليمات الصادرة من مرؤوسيه
36 %	08	تطبيقها مباشرة
23 %	5	تتأكد من صحة مضمون الرسالة
41 %	09	تتعامل معها حسب المصدر الوارد
100%	22	المجموع

من خلال الجدول اعلاه فإن نسبة 41 % من افراد العينة يتعاملون مع التعليمات الصادرة من الرؤساء من خلال السلسلة الاتصالية حسب المصدر الوارد في حين ما نسبته 36 % من افراد العينة فانهم عند صدور التعليمات يطبقونها مباشرة، اما النسبة المتبقية والتي تمثل 23 % فانهم يتأكدون من صحة مضمون الرسالة عند صدور التعليمات من الرؤساء من خلال السلسلة الاتصالية اي يتأكدون من ان المعلومات دقيقة وليست اشاعات ويرجع هذا الى ان الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يختلفون من حيث التفكير والشخصية ومستوى الثقة في مصادر المعلومات فهناك من يثق تماما في التعليمات ولا يوجد فيها اي ابهام فيطبقها مباشرة ينفذها اما اذا كانت غير خاضعة لهذه السلطة فيكتفي بالاستفسار عنها في حين الفئة التي تمتاز بقلة الثقة في المصادر فتتأكد من صحة الرسالة وان التعليمات التي تحتويها صحيحة وبعيدة كل البعد عن التشويش والاشاعة.

المحور الثالث: الاتصال التنظيمي في التسيير الفعال للمؤسسة العمومية

جدول رقم 16: يوضح مشاركته في العملية الاتصالية تعميق من الاحساس بانك عنصر فعال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	المشاركة في العملية الاتصالية
73 %	16	موافق
27 %	6	غير موافق
-	-	محايد
100 %	22	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 16 ان اغلبيه المبحوثين موافقين على ان المشاركة في العملية الاتصالية يعمق من احساسهم بأنهم عنصر فعال داخل المؤسسة وهذا بالنسبة 73%، حيث أكدوا على ان مشاركتهم في اتخاذ القرارات ترفع من الروح المعنوية، لديهم ما يجعلهم قادرين على العطاء أكثر، تليها نسبة 27% من المبحوثين غير موافقين على مشاركته في العملية الاتصالية ولا تشعرهم بأنهم عناصر فعالة داخل المؤسسة، فهذا يؤدي حسب رأيهم الى عرقلة سير المؤسسة وكثرة المشاكل داخلها. وعليه يمكن القول ان المؤسسة لا يمكن لها ان تحقق الاهداف التي وضعت من اجلها الا إذا قامت بتوفير كل ما يلزم العامل من اجل اداء مرتفع وفعالية كبرى وعلى راسها السماح للعمال ومنحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات حتى تتحقق المسؤولية الجماعية وان لا تكون هناك مركزية تعيق النجاح والرضا.

وعلى ضوء تحليل مختلف البيانات الميدانية الواردة في الجدول يتعين لنا ان المؤسسة تهتم بمنع عمالها فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وهو ما تبينه النسبة العالية الاجابات المبحوثين ذلك نظرا لأهمية هذه العملية في زيادة شعور العمال للانتماء لمكان العمل وزيادة دافعيتهم والعمل بكل طاقتهم كما تجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية ما ينعكس ايجابيا على الزيادة في معدلات الإنتاج.

جدول رقم 17: يوضح مساهمة الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم من المرؤوسين الى المدير

النسبة	التكرار	مساهمة الاتصال الصاعد
5 %	1	غير موافق
13 %	3	محايد
82 %	18	موافق
100 %	22	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 17 انا اغلبه المبحوثين 18 مبحوث وافقوا على ان الاتصال الصاعد يساهم في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم من المرؤوسين الى المدير، وهذا بالنسبة 82 %، اي هناك مجال امام انتقال المعلومات وفق الاتصال الصاعد هذا الاخير الذي يعتبر اداة مهمة في تكوين علاقة وطيدة بين الإدارة وعمالها، فانتقال وتبادل المعلومات واستماع الإدارة لمختلف اراء واقتراحات وطلبات وحتى شكاوي عمالها من شأنه ان يشكل مزايا عديدة في نظر العمال ويدفعهم الى الارتباط بالعمل بشكل وثيق، وهذا ما نلمسه من خلال اجابات المبحوثين، كما اجابات نسبة 13% من المبحوثين محايدين، تليها نسبة 5% من المبحوثين الذين غير موافقين على ان الاتصال الصاعد يشجع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم، حيث ان الإدارة لا تفتح المجال امام نقل المعلومات وارااء والمقترحات وفقا للاتصال الصاعد ويمكن ارجاع ذلك لوجود بعض العقبات التي يخلقها اصحاب المراكز العليا في المؤسسة والتي من شأنها ان تحد من فعالية الاتصال الصاعد، وكذا عدم ادراك الإدارة للفوائد التي يمكن الحصول عليها في حال الاعتماد على المعلومات الصاعدة.

جدول رقم 18: يوضح استجابة الإدارة في حاله الاتصال بها عند الحاجة من طرف افراد عينه الدراسة

النسبة	التكرار	استجابة الادارة عند الحاجة
82 %	18	سرعة الإجابة
9 %	2	لا مبالاة
9 %	2	عدم الإستجابة
100 %	22	المجموع

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول رقم 18 ان اداره المؤسسة في حاله اتصاليهم بها عند الحاجة تتميز بسرعه الإجابة بنسبه 82% بالمئة مبحوثين يرون ان اداره مؤسسه تتميز بلا مبالاة وعدم الاستجابة بنسبه 9% لكل من الميزتين.

وهذا يعني ان الإدارة في الاغلب تستجيب لاتصالات العمال وتسمع انشغالاتهم حول ما يتعلق مهامهم وهذا يعتبر عامل مهم يزيد من اخلاص العامل في الاداء ويعزز علاقة الإدارة بالعمال مما يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة ويضمن الازدهار، حيث ان هذا الطرح قد ورد في مضمون أحد مسلمات النظرية البنائية الوظيفية التي قالت (ان على عناصر النظام والأنشطة فسرعه الاستجابة تعني الرضا والعتاء بالنسبة للموظف الاستقرار والرقى في المؤسسة).

جدول رقم 19: يوضح طبيعة المعلومات التي يوفرها الاتصال التنظيمي للمؤسسة

النسبة	التكرار	طبيعة المعلومات التي يوفرها الاتصال
18 %	4	معلومات عن البيئة الخارجية
82 %	18	معلومات عن ظروف العمل
100 %	22	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 82% من افراد عينة الدراسة يقرون ان الاتصال التنظيمي يوفر معلومات حول ظروف العمل قسم يحصلون على المعلومات حول ساعات العمل مثلا المناولات، طرق العمل، توجيهات وقرارات وتعليمات واوامر مسيره لطيفيه لإنجاز المهام، اما ما نسبته 23,7% من المبحوثين فيرون انه يوفر معلومات حول البيئة الخارجية مثلا معلومات حول المؤسسات المماثلة والزبائن والمتعاملين مع المؤسسة والتطورات الحاصلة في المجال الذي تنتمي اليه المؤسسة. وعلى العموم يمكن القول بان كل المعلومات المتعلقة بطرق العمل او المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية التي يوفرها الاتصال التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر تكون لها دور واهميه في اتخاذ القرارات وانجاز المهام والسعي لتحسين مستوى الاداء في المؤسسة.

جدول رقم 20: يوضح مساهمة الاتصال الغير الرسمي في توطيد العلاقة بين الموظفين والرؤساء

النسبة	التكرار	مساهمة الاتصال الغير الرسمي في توطيد العلاقة
82 %	18	نعم
18 %	4	لا
100 %	22	المجموع

يبين الجدول الموضح اعلاه ان نسبة 82% من المبحوثين يرون ان الاتصال الغير الرسمي يساعد في توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة والرؤساء، ويرجعون هذا الى أن الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة يعتمد على دعائم متعددة كاللقاءات العفوية، المناسبة، تبادل الملفات ويمكن ذكر اماكن خاصة مشجعة على الاتصال التفاعلي مثل مطعم ومقهى ومكتبه وسائل الاتصال المؤسسة. اما نسبة 18% من المبحوثين فيجدون ان الاتصال الغير رسمي لا يساعد على توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة والرؤساء، فهم يرون ان الاتصال الغير رسمي يؤدي الى وجود اختلافات في مسارات الاتصال الرسمية بما يكسد الرسائل ويجعلها تتسم بالبطء والجمود ويعطل هذه الاتصالات.

جدول رقم 21: يبين رضا العمال عن اسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة

النسبة	التكرار	رضا العمال عن اسلوب الاتصال
77 %	17	غير موافق
-	-	محايد
13 %	3	موافق
100 %	22	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول 21 نسبة 77% غير راضيين عن اسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة، وهذا قد ينعكس على استقرار العامل في عمله وتأكد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس طبعا غير رسميا في اغلب الأحيان، كما ان عدم الرضا هذا قد يخلق نوعا من التأثير السلبي على العلاقات العمل بالإدارة، فأسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة، حسب هذه الفئة، لا يسهل اتصال العمال بالإدارة، حيث لا يمكن للعمال ان يوصلوا شكاواها وحتى اقتراحاتهم الى الإدارة.

في حين نجد في المقابل ان نسبة 13% بالمئة من المبحوثين موافقين عن اسلوب الاتصال موجود في المؤسسة وترى انه اسلوب جيد ومقبول، فهم يعبرون عن السير الحسن للعمل، وهذا ما يفسح

المجال لوجود علاقة اتصاليه يرضى عليها العمال الامر الذي يدفع الى وجود استقرار مهني، ويمكن ايضا ربط هذا المتغير بمتغير او مؤشر العلاقة بين العمال والإدارة.

جدول رقم 22 يمثل توزيع افراد العينة حسب مدى تسهيل الاتصال التنظيمي من معرفه مسؤوليات الموظفين ووضوحها

مدى تسهيل الاتصال التنظيمي من معرفة المسؤوليات	التكرار	النسبة
نعم	11	50 %
أحيانا	11	50 %
لا	-	-
المجموع	22	100 %

يبين الجدول اعلاه ان 50% من المبحوثين يقررون ان الاتصال يسهل عليهم معرفه مسؤولياتهم ووضوحها ويرجع ذلك الى ان اتصالهم مع بعضهم ومع رؤسائهم يمكنهم من خلال تعليمات وشروحات والتوجيهات التي يتقبلونها من معرفة وما يقع عليها من مسؤوليات وكيفية تحملها على اكمل وجه وبالشكل المرغوب اما نسبة 50% ، فكانت ممن اجابوا بأحيانا احيان قد لا يوضح الاتصال مسؤولياتهم والاعمال الموكلة اليهم وذلك في حاله غموض الرسائل والمعلومات اما المبحوثين الذين يقلوا يقولون ان الاتصال التنظيمي لا يسهل من معرفة مسؤوليتهم ووضوحها فهي منعدمة.

وكنتيجة يمكن الحكم على ان الاتصال في مؤسسه الاتصالات الجزائر يساهم بشكل كبير في توضيح مسؤوليات الموظفين والتوجيه نحو الكفاءة في الإنجاز .

جدول رقم 23: يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات

مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تسهيل القرارات	التكرار	النسبة
يسهل	11	50 %
أحيانا	10	45 %
لا يسهل	1	5 %
المجموع	22	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 24 ان اغلبيه مبحوثين اي ما يعادل نسبة 50% يعتبرون ان الاتصال التنظيمي يسهل عليهم عملية اتخاذ القرار، تليها نسبة 45% من نسبة المبحوثين يعتبرون ان الاتصال التنظيمي احيانا ما يسهل عليهم عملية اتخاذ القرار وما نسبتهم 5% يعتبرون الاتصال التنظيمي لا يسهل عليهم عملية اتخاذ القرار .

ومن خلال هذه النسب نلاحظ ان اعلى نسبة اجتمعت على اسهام الاتصال التنظيمي في تسهيل عملية اتخاذ القرار كون ان الإدارة تسعى الى اتخاذ القرارات من اجل توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة وتركيز الإدارة كل عملية الاتصال بأحسن سبل ادارة الموظفين بما يخدم القرارات الصادرة والاهداف المرغوبة، وفي بعض الاحيان تطلب الإدارة من الموظفين في المشاركة في اتخاذ قرار معين او ابداء آرائهم حول قرارات معينة.

جدول رقم 24 : يبين الرضا العلاقات العمل داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الرضاعن العلاقات
95%	21	نعم
5%	1	لا
100%	22	المجموع

تشير الاحصائيات الواردة في الجدول رقم16 والمتعلق برضا العمال عن علاقات العمل داخل المؤسسة ان نسبة 91% من اجمالي مبحوثين قد افادوا بان لديها رضا عن العلاقات العمل داخل المؤسسة، ما يؤثر عليهم إيجابيا، وهذا ما يؤكد ان العمال داخل المؤسسة لديهم رضا عن علاقات العمل السائدة والذين يمكن اعتباره عامل مهم في احساسهم بالاستقرار وما يخلق لديهم قدرة على تقديم افضل ما لديها من طاقات وقدرات من اجل خدمة المؤسسة وتحقيق اهدافها ورفع انتاجيتها فتميز العمل وجود يسوده علاقات طيبة تجمع العمل في ما بينهم من شأنه ان يخلق لديهم دافعا من اجل العمل اكثر ويحفزهم من اجل بذل المزيد من الجهد فالعمال يعتبرون المؤسسة بمثابة البيت الثاني، ويمكن القول ان الوقت الذي يأخذونه في العمل اكثر من الوقت الذي يقضونه في البيت لذلك لابد من توفر جو من الارتياح والثقة المتبادلة في ما بينهم يزيد من شعورهم بالاطمئنان ويزيد من دافعيتهم نحو العمل كما ان العلاقات التي تجمع الإدارة بالعمال والاتصال الدائم بينهم هو الاخر من جهته يساهم في الرفع من الروح المعنوية لدى العمال ويزيد من ارتباطهم بمؤسساتهم ويحقق مستويات عالية من الرضا ما ينعكس ايجابيا على ادائهم وانتاجيتهم.

اما نسب 5% والمقدرة 01 من العمال والتي جاءت كتعبير عن العمال الذين صرحوا عن عدم رضاهم عن علاقات العمل السائدة داخل المؤسسة فيمكن ارجاعها الى وجود اختلافات بين هؤلاء الاشخاص بسبب العمل او تعود لأسباب شخصية قد تؤدي الى حدوث صراعات او يمكن ارجاعها الى كون هؤلاء اشخاص يحملون تصورات سلبية عن زملائهم او عن الإدارة.

جدول رقم 24: يمثل توزيع افراد العينة حسب مدى تمكين الاتصال التنظيمي من فهم توجيهات المرؤوسين لتحقيق اهداف المنظمة

مدى تمكين الاتصال التنظيمي من فهم توجيهات	التكرار	النسبة
نعم	18	82 %
لا	4	18 %
المجموع	22	100 %

يبين الجدول اعلاه ان نسبة 82 % من المبحوثين اجابوا بنعم حول ان الاتصال التنظيمي يمكنهم من فهم توجيهات الرؤساء لتحقيق اهداف المؤسسة، اما النسبة المتبقية من المبحوثين 18 % اجابوا بان الاتصال التنظيمي يمكنهم من فهم توجيهات الرؤساء لتحقيق الاهداف وعليه فان اغلب الاتصال التنظيمي يمكن من توجيهاتهم نحو تحقيق الاهداف فمن خلال الاتصال يتمكن من اللقاء بالرؤساء عن طريق الاجتماعات الزيارات المباشرة لرؤساء الميدان العمل وتقديمهم شروحات وتوجيهات تجعل الموظفين أكثر وعيا بما يريد تدقيقه من الأهداف

المحور الرابع: عراقيل الاتصال التنظيمي في تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر

جدول رقم 25: يوضح مدى تأثر الاتصال داخل المؤسسة بالعامل السوسيو نفسي

مدى تأثر الاتصال بالعامل السوسيو نفسي	التكرار	النسبة
يتأثر	16	73 %
لا يتأثر	2	9 %
أحيانا	4	18 %
المجموع	22	100 %

- من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا ان 73 % من المبحوثين يرون ان الاتصال داخل المؤسسة يتأثر بالعامل يتأثر، اما نسبة 18 % فيرون انه يتأثر احيانا في حين ان ما نسبته 9 % يرون انه لا يتأثر بالعامل السوسيونفسي باعتبارهم لا يخلصون من الحياة العملية والحياة الشخصية.

- ولكن بالنظر الفئة الاكبر فان الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يتأثر بالعامل السوسيونفسي كون ان الحالة النفسية سواء للرئيس او المرؤوس يتوقف عليها نجاح وفاعلية الاتصال فاذا

كان الرئيس في حالة نفسية مضطربة فان هذا يؤثر على حجم الافكار والمعلومات التي يود ان ينقلها الى المرؤوسين نفس الشيء بالنسبة للمرؤوسين فاذا كان في حالة نفسية جيدة يمكنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر باضطراب والخوف وانخفاض الروح المعنوية.

وعليه فان الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يتأثر بالعامل السوسيونفسي علاقات الإنسانية القائمة بين الموظفين المؤسسة لذا على المؤسسة الحرص على هذه العوامل من اجل تحقيق في الاتصال والكفاءة في العمل.

جدول رقم 26: يمثل توزيع افراد العينة حسب تأثير زيادة المسؤوليات على نجاح الاتصال

التنظيمي

تأثير زيادة المسؤوليات على نجاح الاتصال	التكرار	النسبة
تؤثر	5	23 %
لا تؤثر	2	9 %
أحيانا	15	68 %
المجموع	22	100 %

يبين الجدول اعلاه ان نسبة 68 % من المبحوثين اجابوا بأحيانا حول ان زيادة المسؤوليات تؤثر على نجاح الاتصال التنظيمي، تليها نسبة 23 % اجابو بتأثر اما نسبة 9 % فكانت للمبحوثين الذين جاوبوا بان زيادة المسؤوليات لا تؤثر على نجاح الاتصال التنظيمي، ويرجع هذا الى كون عملية الاتصال عملية دقيقة تتطلب الكفاءة والمرونة في تنفيذ والخبرة في الافناع والتأثير فربما زيادة المسؤوليات الواقعة على عاتق الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء قد يجعلهم منشغلين بمهامهم ولا تكون بينهم مرونة في الاتصال ونادرا ما يتم اللقاء بينهم وطرح الاستفسارات وتقديم التوجيهات عليه يتوجب على ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر محاولة التوفيق بين مستوى المسؤوليات وفعالية الاتصال التنظيمي.

جدول رقم 27: يوضح معوقات الاتصال التنظيمي الاكثر تأثيرا في المؤسسة

معوقات الاتصال التنظيمي	التكرار	النسبة
نفسية	9	41 %
تنظيمية	13	59 %
أخرى تذكر	-	-
المجموع	22	100 %

يبين الجدول الموضح اعلاه ان نسبة 59 % من المبحوثين يرون ان معوقات الاتصال الاكثر تأثيرا على المؤسسة هي المعوقات التنظيمية، ويرجعون لهذا الا انه كل ما كانت عملية الاتصال منظمة وتعتمد على وسائل مناسبة وتتم في زمن مناسب وتتضمن معلومات واضحة ودقيقة وبعيدة كل البعد عن الاشاعات وتكهنات كلما سهل عليهم تأدية مهامهم فاذا كانت المعلومات تمتاز بسوء الشكل مثلا سوء طباعتها او عدم وضوح الصورة المرئية، فهذا له تأثير كبير على المؤسسة والسير الحسن لها.

اما نسبة 41 % من المبحوثين فيجدون ان اكثر معوقات الاتصال تأثيرا على المؤسسة هي المعوقات النفسية ويرجعون هذا الى ان العامل له اثر كبير على نجاح عملية الاتصال وايصال مضمونها بالشكل الصحيح وفهمه من طرف المستقبل فمثلا الحالة الانفعالية للرئيس تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بأرسالها، ومن جهة اخرى اذا كان المرؤوسين في حاله سيئة ويشعر ان الرئيس مستبد ومتسلط فهذا يحول دون الفهم الصحيح للمعلومة الشيء الذي يؤثر على الكفاءة في الانجاز وعدم الفعالية وسوء الاداء وبالتالي ينعكس سلبا على المؤسسة وعلى العموم فان كل هذه المعوقات النفسية والتنظيمية لها اثر بالغ على عملية الاتصال وتؤثر سلبا على السير الحسن والمستمر داخل المؤسسة.

جدول رقم 28: يوضح سلوك الرؤساء اثناء العمل

سلوك الرؤساء اثناء العمل	التكرار	النسبة
سوية	10	45 %
متناقضة	12	55 %
المجموع	22	100 %

من خلال الجدول الموضح اعلاه يتضح لنا بان نسبة 55 % من افراد العينة الدراسة يقرون بان سلوكيات رؤسائهم تمتاز بتناقض في تعاملهم مع الموظفين اثناء العمل ويرجع ذلك الى ميل المشرفين

اطفاء عنصر الأبهام على شخصياتهم حتى لا يدركها الغير عن مرؤوسيههم رغبة في الايحاء الدائم في قوة الشخصية والصرامة والهيبة وبسط النفوذ.

اما 45 % فافر بان سلوكيات رؤسائهم داخل المؤسسة سوية وتبتسم بالوضوح.

جدول رقم 29: يمثل توزيع افراد العينة حسب العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة

العوامل المؤثر على فعالية الاتصال التنظيمي	التكرار	النسبة
اللغة المستعملة	13	59 %
التشويش	4	18 %
صحة المرسل	5	23 %
المجموع	22	100 %

يبين الجدول اعلاء ان نسبة 59 % من افراد المبحوثين يرون ان فاعليه الاتصال تتأثر باللغة المستعملة في عملية الاتصال، ويرجعون هذا على ان اللغة الواضحة تجعلهم يستوعبون ويفهمون مضمون الرسائل اما اذا كانت اللغة غير مفهومة او كانت اجنبية مثلا فهناك بعض الموظفين لا يفهمونها او غير متمكنين منها اما نسبة 23 % من المبحوثين فكانت اجابتهم بان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة تتأخر بمدى صحة المرسل فاذا كانت المعلومات دقيقه ومفهومه وصحيحه ومفهومه ومن مصدر موثوق فهذا ينعكس ايجابا على فعالية وكفاءة الاتصال في المؤسسة، اما نسبة 18 % من افراد العينة يرون ان فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر تتأثر بالضوضاء فاذا كانت هناك نوع من قلة التنظيم والتصنيف فهذا يحول دون فعالية الاتصال لذا على مؤسسة اتصالات الجزائر السعي اكثر للرفع من كفاءة وفعالية اتصال والعرض مختلف المؤثرات السلبية.

جدول رقم 30: يمثل توزيع افراد العينة حسب مدى اعتبار قرارات المدير أحد اشكال التسلط

مدى اعتبار قرارات المدير احد اشكال التسلط	التكرار	النسبة
نعم	5	23 %
لا	5	23 %
أحيانا	12	54 %
المجموع	22	100 %

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 30 ان اغلبيه المبحوثين بنسبة 54 %اي ما يعادل 12 مبحوث انا القرارات الصادرة الصارمة من رؤسائهم تعتبر احيانا أحد اشكال التسلط، ففي بعض الحالات يصدر رؤساء قرارات على المرؤسين ويجبرهم بموجب السلطة التي يمتلكونها على التقيد بها وعدم الخروج عنها باعتبارهم اصحاب القرار وذوي السلط عليهم.

اما نسبة 23 % من المبحوثين اجابوا بنعم في حين تماثلها بنسبة 23 % متبقية أجابوا بلا ويرجع هذا الى كون الرؤساء من جهة أدرى بمصالح المؤسسة ويسعون الى خدمتها بالدرجة الاولى، ومن جهة اخرى قد يفتقرون الى الخبرة القيادية التي من خلالها ينتجون الاساليب الرامية دفع المرؤسين نحو تنفيذ القرارات على وجه المرغوب بطريقة غير مباشرة دون ان يشعر المرؤسين بالتسلط والضغط عليهم.

جدول رقم 31: يمثل توزيع افراد العينة حسب ان كانت القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصالح

الموظفين

النسبة	التكرار	القرارات الصادرة من الادارة تراعي المصالح الموظفين
18 %	4	دائما
64 %	14	أحيانا
13 %	3	أبدا
5 %	1	غالبا
100 %	22	المجموع

يبين الجدول اعلاه ان ما نسبته 64 % من المبحوثين اجب بأحياننا حول ان القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصالحهم كموظفين فبعض الاحيان تسعى الإدارة بالدرجة الاولى الى خدمة مصلحة المؤسسة قبل كل شيء، اما نسبة 18 % من المبحوثين اجابوا دائما كون ان القرارات الصادرة تعيين ظروف العمل وجعل العمل أكثر انتاجية، في حين نسبة 13 % لمن اجابوا ابدا 05 % لمن اجابوا بغالبا.

وعليه على المؤسسة السعي أكثر الى اصدار قرارات تخدم الإدارة ومصالح المؤسسة من جهة وتراعي مصالح الموظفين باعتبار ان العامل هو العنصر المحرك للمؤسسة فكما كان راض على عن القرارات المؤسسة كلما دفعه الى الجد والمثابرة في العمل ما يؤدي الى ازدهار وتطور المؤسسة وتحقيق أهدافها.

جدول رقم 32: يوضح مدام مراعاة الرؤساء للحالة النفسية لموظفيهم اثناء توجيههم

النسبة	التكرار	مدى مراعاة الرؤساء الحالة النفسية
36 %	8	يراعون حالتهم النفسية
-	-	لا يراعون
64 %	14	لا يؤخذوها يعين الإعتبار
100 %	22	المجموع

يبين لنا الجدول 33 انا نسبة 64% من المبحوثين يقرون ان الرؤساء لا يأخذون بعين الاعتبار الحالة النفسية للموظفين اثناء توجيههم، ويرجعون ذلك الى ان الرؤساء يسعون فقط الى تحقيق مصالح المؤسسة وتنفيذ العمل وعدم التأخر وتضييع الوقت.

اما نسبة 36 % من المبحوثين يقرون ان الرؤساء يراعون حالتهم النفسية اي انهم يحاولون حل مختلف مشاكلهم المتعلقة بالمؤسسة وجعلهم مرتاحين في اداء عملهم.

ومنه يمكن القول رغم مراعاة الرؤساء لبعض المشاكل التي تصادف الموظفين الا انهم في الاغلب لا يراعون حالتهم النفسية، فهناك بعض الضغوطات النفسية والمشاكل العائلية التي يمكن ان تؤثر على مستوى ادائهم داخل المؤسسة وحيدا لولا ان الرؤساء يتقربون أكثر من المرؤوسين ويحاولون على الاقل تحسين المعنوية لهم ما يحفزهم على العمل وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة.

ثانيا: نتائج العامة للدراسة :

- من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا الى جملة من النتائج والتي ننجزها فيما يلي
- أظهرت الدراسة انا اغلب المبحوثين هم من جنس ذكر إذ قدرة نسبتهم 55%، بينما نجد نسبة اناث منخفضة وذلك راجع إلى انشغالات كل منهما.
- كشفت الدراسة انا معيار التوظيف التي تقوم عليه هو معيار على اساس المسابقة .
- بينت الدراسة انا الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة قد هيئ مناخ ملائم لتبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والموظفين بطرق رسمية منظمة .
- اثبتت الدراسة انا للاتصال التنظيمي مميزات داخل المؤسسة حيث تمثلت بسهولة والبساطة إلى حد ما .
- كشفت الدراسة ان الموظفين يطبقون التعليمات الصادرة من المرؤوسين بطريقة مباشرة .

- بينت الدراسة ان اغلبية المبحوثين يرون ان الاتصال الصاعد يشجعهم على طرح وتقديم آرائهم ومقترحاتهم.
- كشفت الدراسة ان الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في تسيير العام للمؤسسة العمومية .
- اظهرت الدراسة ان الادارة تستجيب مع آراء الموظفين وتوفر لهم معلومات عن ظروف العمل .
- كشفت الدراسة ان اغلب المبحوثين غير راضين عن اسلوب الاتصال الموجود داخل المؤسسة .
- بينت الدراسة ان الاتصال الغير الرسمي مهم في توطيد العلاقات بين الادارة والعمال .
- كشفت الدراسة ان الاتصال التنظيمي يتاثر بالعامل السوسيونفسي .
- كشفت الدراسة ان زيادة المسؤوليات لها تأثير على نجاح الاتصال التنظيمي .
- بينت الدراسة ان معوقات التي تفشل عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة تمثلت في الحالة النفسية للعمال لضغوطات من طرف الادارة، اللغة المستعملة بينهم .
- بينت الدراسة ان بعض القرارات الصادرة من الادارة لا تكون دائما في صالح الموظفين .
- اظهرت الدراسة ان رؤساء العمل لا يأخذون بالحالة النفسية للموظفيهم .

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

بعد عرض وتحليل نتائج التي تم جمعها عن طريق الاستمارة تحاول الدراسة مناقشه هذه النتائج في ظل الفرضيات بغياته اثباتها او نفيه

1- الفرضية الأولى : واقع الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر

من خلال نتائج الجداول السابقة أثبتت فرضية الدراسة أن واقع الاتصال في المؤسسة قدر بالنسبة 59%، وكما وضحت أيضا الوسيلة الأكثر اعتمادا في إيصال المعلومات هي الوسيلة الكتابية بالنسبة 63%، وهذا يدل على وجود مناخ ملائم للتعاون بين الزملاء في المؤسسة، ويتم تلقي افراد المجتمع الاوامر والمقرارات بطريقة رسمية ومنظمة حيث بلغت نسبتها 100%.

وعليه الفرضية محققة بخصوص واقع اتصال التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

2- الفرضية الثانية: مساهمة الاتصال التنظيمي في التسيير الفعال للمؤسسة العمومية

من خلال نتائج الجداول السابقة أثبتت الدراسة ان المشاركة في العملية الاتصالية حسب أغلبية المبحوثين موفقة بالنسبة 73%، وكما ساهما الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على طرح آرائهم

بالنسبة 82%، مع استجابة الإدارة لهم في الاجابة حيث قدرة 82 %، وكما نجد ايضا انا الاتصال التنظيمي يساهم في توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرارات بنسبتي 82 %، 50% .
ومنه الفرضية محققة بخصوص مساهمة الاتصال التنظيمي في تسيير الفعال للمؤسسة العمومية .

الفرضية الثالثة:عراقيل الاتصال التنظيمي في تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال نتائج جداول السابقة أثبتت الفرضية انا مدى تأثير الاتصال داخل المؤسسة بالعامل السوسيونفسي قدرة نسبته ب 73%، وكما يوضح ايضا انا زيادة المسؤوليات لدى العمال لها تأثير قدر ب 41%، وكما نجد ايضا انا عامل اللغة من بين العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بالنسبة 59%، وكما نجد ايضا انا قرارات المدير تعتبر شكل من اشكال التسلط على حرية العمال في العمل حيث بلغت نسبته 54% .

ومنه الفرضية محققة بخصوص العراقيل الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر .

رابعاً: الاقتراحات والتوصيات

- بناء على ما توصلنا اليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته الذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير المؤسسة وهو الاتصال التنظيمي وفعاليتها في تسيير المؤسسة العمومية تبين ضرورة تقديم مجموعه من الاقتراحات والتوصيات التالية:
- مراعاة الإدارة للعامل يتأثر كونه أحد أبرز معيقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.
 - ان تحاول الإدارة معرفه حاجات العمال وان تسهر على توفيرها واشباعها لأنها بهذا تسهم في توازنهم واستقرارهم.
 - على عقد اجتماعات دوريه مع العمال لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشاكل العمال وكيفية معالجتها وتقدير الحلول المناسبة لها اتباع الإدارة لأسلوب الباب المفتوح.
 - تهتم الإدارة بعملية الاتصال بكل اساليبه من خلال خلق قنوات الاتصال وتسهيل نقل المعلومات عموديا وافقيا.
 - رفع معنويات الموظفين بالاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية.
 - توفير الاتصال الفعالة الهاتف من خلال توفير وسائل الاتصال اللازمة والحديثة لجميع افرادها والاعتناء وصيانتها الدورية.
 - التكوين الجيد والمستمر لكل عامل وحسب الاختصاص والحاجة وهذا من خلال معرفه النقائص الموجودة لكل عامل مع التركيز على التدريب في مجال العلاقات الإنسانية للمسؤولين والمشرفين.
 - القضاء على البيروقراطية السلبية بالاعتماد على النظام الديمقراطي الذي يسمح بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات من خلال اعطاء فرصه للأفراد لبلوره مبادرتهم وابداعاتهم بكل حرية.
 - توفير نشاطات اجتماعيه كفتح نوادي رياضيه خاصه بالعمال وهذا من اجل تقويه العلاقات بين جميع افراد المؤسسة.

خاتمة

خاتمة :

للاتصال التنظيمي وظيفة أساسية وأهمية بالغة في المؤسسات المعاصرة، حيث تولي هذه المؤسسات إهتماما كبيرا به، خاصة في هيكلها التنظيمي، باعتباره الأسس الذي بدونه لا تستطيع أي منظمة أو مؤسسة أداء مهامها وتحقيق تطلعاتها .

فالإتصال يقوم بوظيفة فعالة ينبغي أن يعطي الفرصة لكل العمال والموظفين لكي يتأقلموا مع الحياة العملية لكل مؤسسة، ويقوم على خلق الروابط الإنسانية بين أعضائها، ويسلمهم في نشر المعلومات والحقائق والأفكار بينهم .

ويلعب الإتصال دورا فعال لإعطاء أفضل صورة للمؤسسة، وهذا نتيجة للدور الإهام الذي يؤديه وذلك من خلال مساهمتها في الحفاظ على استمرارية هذه المؤسسات .ويعتبر الإتصال من الدعائم الأساسية للتعبير الجيد والفعال للمؤسسة، وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي، فعلى الصعيد الداخلي يعمل على خلق الروابط الإنسانية وتبادل المعارف وإعطائهم الفرصة للأداء بأرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، لذا فهو حد الدائم الرئيسية لتجاوزها وضمان استمرارها وتحقيق أهدافها، وهو الأمر الذي يساعد على التقارب والتعاون بين العمال ورفع معنوياتهم ليشعروا بانتمائهم للمؤسسة وبالتالي يساهم على ضمان تسيير الموارد المادية والبشرية للمؤسسة . أما على الصعيد الخارجي، أصبح الإتصال أكثر من ضرورة، إذ يسمح للمؤسسة بفرض نفسها فالتنظيمات بمختلف أنواعها لا يمكن أن تتواجد بدون اتصال، فهو وسيلة أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين مختلف الإدارات للمؤسسات .

وكخلاصة لدراستنا نستنتج أن لفعالية الإتصال التنظيمي فعالية في تسيير المؤسسة ودورها بارز وتأثير كبير يعكس وجه المؤسسة ومستوى عطائها وهذا بنوعيه الداخلي والخارجي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

المعاجم والقواميس:

1. علي جنى هادية وآخرون: قاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991.

2. المنجد في اللغة العربية: الطبعة الحادية والثلاثون، دار الشرق، بيروت، لبنان، 1991

المجلات:

1. إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي: المؤسسة العمومية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، العدد6، جوان، 2002.

2. فهمي محمود شكري: معنى المؤسسة العامة في فقه القانوني الإداري العام «المجلة العربية للإدارة»، المجلد الخامس، العددان الأول والثاني، 1981.

3. الكتب:

1. إبراهيم عبد العزيز شيخاً: أصول الإدارة العامة، نشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993.

2. أحمد صقر عاشور: السلوك إنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، مصر، 2005.

3. أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

4. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، دار الجامعية، ط1، الاسكندرية، مصر، 2003.

5. أحمد ماهر: القيادة وفعاليّة في ضوء الإسلام، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1984.
6. أحمد محمد مصري: الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
7. أحمد الذواعر: الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2011.
8. إسماعيل محمد حسن: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالميّة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003؛
9. بشير العملاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظري والممارسات، دار اليازودي العلمية للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009.
10. بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعيّة للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2006.
11. جمال الدين العويسات: السلوك التنظيم والتطور الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، ط3، الجزائر، 2009.
12. جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعيّة، الجزائر، 2010.
13. جون فرانسوا شانالا: العلوم الاجتماعيّة وإدارة الأعمال (ت، محمد هناء)، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.
14. حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع، خبراء الكتاب الجامعي، عمان الأردن، 2012.
15. حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعيّة، ديوان المطبوعات الجامعيّة، ط1، الجزائر، 1988.

16. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة "النظريات_ العمليات الإدارية وظائف المنظمة"، دار مكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2006.
17. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
18. حسين عبد الحميد أحمد سوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسات شباب الجامعيّة، ط2، الإسكندرية، مصر، 2003.
19. خضرة عمر مفلح: الاتصال، المهارات، والنظريات وأسس عامة، دار مكتبة الحاصد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
20. خضي كاظم محمد: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
21. خضير كاظم حمد: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010.
22. خليل محمد، حسن السماع: مبادئ الإدارة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999..
23. د.بشار حزي: الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ط1، سوريا، 2020.
24. ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي، مفهومه، أدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان الأردن، 2008.
25. رعد حسن الصرن: مناعة التنمية الإداريّة في القرن 21، دار الرياض، سوريا، 2002.
26. رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعيّة للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، مصر، 2003.

27. ريفي مصطفى العريان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر. الأردن، 2009، ص109.
28. زهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
29. سليمان الطماوي: مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 1979.
30. شعبان فرح: الاتصالات الإدارية، دراسة أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
31. صادق مجذوب: الإدارة العامة " العملية الإداريّة والوظيفة العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعيّة، الإسكندرية، 2000.
32. صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1998.
33. صالح ليري: مدخل إلى العلاقات العامة، دار الحنين للنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 2005.
34. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2005.
35. صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، ط1، الاسكندرية، مصر، 2000.
36. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإداريّة مبادئ وأصول وعلم الفن، دار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
37. عامر برج: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الإدارة التنظيمية، المؤسسة الجامعيّة للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.

38. عبد الحميد قرني: الإدارة الجزائرية "مقاربة سوسيولوجية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
39. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر.
40. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، 2004.
41. عبد الله عبد الرحمان، محمد علي بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2002.
42. عبد المعطي عساف: مبادئ الإدارة، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
43. عدلي علي أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
44. عزي عبد الرحمان: عالمالاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
45. عشوش فريد: الاتصال من إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011.
46. عقلة محمد يوسف: النظام المحاسبي الحكومي وإداري " المفاهيم والأسس والنظريات والتطبيق العلمي"، دار وائل للنشر، 1999.
47. علي الشريف: إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
48. علي خطار شنطاوي: نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر، عمان، الأردن، 1990.

49. علي خطار شنتاوي: نظريّة المؤسسة العامة وتطبيقها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر، عمان، الأردن، 1990.
50. علي سعيداني: بيروقراطية الإدارة، الشركة الوطنيّة للنشر والتوزيع، الجزائر 1981.
51. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسير للنشر والتوزيع والطبعة، الأردن، 2004.
52. علي عبد الرزاق الحلبي وآخرون: مناهج البحث الاجتماعيّ، دار المعرفة الجامعيّة، مصر، 2007.
53. علي عياصرة، محمد العودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، د.ط، 2006.
54. عمار بجوش، محمد ذنبيات: منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008.
55. عمر صغري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعيّة، ط5، الجزائر، 2007.
56. غريب محمد سيد أحمد: علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعيّة، الاسكندرية، مصر، 1996.
57. غريب محمد سيد أحمد: علم الاجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعيّة، الاسكندرية، 1996.
58. فاتن أحمد أبو بكر: الإدارة المفتوحة، مركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع، 2004.
59. فضيل دكيو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 2003.

60. القزبوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة، النظريات، والعمليات والوظائف، دار الشروق، ط1، عمان/الأردن، 2008.
61. قيس محمد العبيدي: التنظيم المفهوم، والنظريات والمبادئ، مطابع روايال، الاسكندرية، مصر، 1997.
62. كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، بيروت/لبنان، 2000.
63. كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2004.
64. كنوش عاشور: المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2003.
65. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006.
66. ماجد راغب الحلو: القانون الإداري، الدار العلمية ودار الثقافية، عمان/الأردن، 2003.
67. محكم محمد: مقدمة في علم النفس الاجتماعي، منشورات دار قرطبة، ط1، مصر، 2007.
68. محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
69. محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1955.
70. محمد الصفي بعلي: دروس في المؤسسات الإدارية، منشورات جامعية، باجي مختار، ط2، عنابة، الجزائر، 2000.

71. محمد العزازي، أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة، فعالية الإدارة، مكتبة العلميّة، مصر، 2004.
72. محمد العودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعيّة، الاسكندرية، مصر، 1996.
73. محمد جمال مطلق التنيان: الوجيه في القانون الإداري، الدار العلميّة والدار الثقافيّة، عمان، الأردن، 2003.
74. محمد جمال يحيوي: دراسات علم النفس، دار العرب للنشر والتوزيع، د.ط، الجزائر، 2003.
75. محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة، البناء، العمليات، النمط الإداري، دار طيبة، القاهرة، مصر، 2000.
76. محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار الكنوز العلميّة للنشر والتوزيع، ط1، عمان/الأردن، 2007.
77. محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسير للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008.
78. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعيّة، ط3، الجزائر، 2011.
79. محمد شاكر عصفو: أصول التنظيم والأساليب، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط7، عمان/الأردن، 2011.
80. محمد شفيق: البحث العلمي للخطوات المنهجية لإعداد البحوث الجامعيّة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1998.
81. محمد عملي شتتا: إدارة المؤسسات العامة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1976.

82. محمد فريد الصحن، محمد صالح الحناوي: مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 2002.
83. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2010.
84. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007.
85. محمود أحمد فياضو وآخرون: مبادئ الإدارة، صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان/الأردن، 2010.
86. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
87. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الجامعة، ط1، عمان، الأردن، 2002.
88. المرسي سيد حجازي: اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق "جدول مشروعات وتسعير المنتجات أو خصصتها"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
89. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2000.
90. المعيلي ناصر عبد الله: الاتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، مكتبة جريدة الرياض، السعودية، 2007.
91. ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.

92. ناصر داديعدون:الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
93. ناصر داديعدون:المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
94. ناصر نادي عدوان: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة العمومية، دون دار نشر، الجزائر، 2004.
95. هاري عناية:منهجية البحث العلمي، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008.
96. هالة منصور:الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية الإسكندرية، ط1، مصر، 2000.
97. هاني عبد الرحمان الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2002.
98. هشام حمدي رضا: الاتصال في المؤسسة" مخبر علم الاجتماع والاتصال" جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.
99. هناء حافظ بدوي:الاتصال بين النظرية والتطبيق، دار النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.

المذكرات:

1. زرطل لطيفة:الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداة الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة جيجل، الجزائر، 2015_2016.

2. قادري محمد:الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظري والتطبيقي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009_2010.
3. مازن سليمان الحوش:الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، غير منشورة، باتنة، السنة الجامعية2005_2006،ص:99.
4. ميلود طبيش:الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، مذكرة لمقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2010_2011.
5. -حياة محتوم: الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية وعلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،غير منشورة ، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2014-2015.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Doron Roland et Françoise: **Rapor /Dictionnaire de psychologie** ,Ediction de pressuniuerisitaire de fraonce,1991.
2. Pierre.G.Bergeron :**lagementmoderne**,Meerie et cos-France, Ediction Eska ;1982.
3. Dominpuerescl/ Daniel soule,Gestion.puf.Paris ;1999.
4. Michel Foudriai:**Sociologie des organisations** ;presoneseducation ;France(Prangs).
5. Philippe Sarnin:<**psychologie du travailat des organisation**> ,de boeckuniversite ,France,2008,p:53.

6. AnagasonQ:<behavioral aspects et communication smula la ledSelling>gournal et behavioralsciences Vol 6 n013 Winter-2007,p:144.
7. Frederieparrat:legouementdentreprise<qui a degachassge ce pui va encoevoluer>,paris,editionmasama ,1999p:119.

المواقع الالكترونية:

, www.club_nadageeran.com.13:20، 12/03/2022

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



إستمارة بحث بعنوان :

الإتصال التنظيمي وفعاليته في تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية

- دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر -
- قالة -

استمارة في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

ملاحظة : هذه الإستمارة بها عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة هل للإتصال التنظيمي فعالية في تسيير المؤسسة الخدمائية، واجابتم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي، وعليه يرجى أن تكون صادقة ومعبرة عن الحقيقة، والمطلوب منكم وضع العلامة x أمام العبارة المناسبة لإجابتم .

- إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لاغراض البحث العلمي .

تحت إشراف الأستاذ :

دبيش فاتح

من إعداد الطالبتين :

- قردي منيرة
- روابحية بشرى

نشكركم على تعاونكم وحسن تفهمكم

السنة الجامعية : 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : - ذكر -أنثى
- 2- السن :
- أقل من 25 سنة -من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
- من 35 سنة إلى أقل 45 سنة -من 45 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي : - أمي -ابتدائي
- متوسط - ثانوي
- تكوين مهني - جامعية
- 4- الأقدمية في المؤسسة : - أقل من 5 سنوات - من إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة - من 15 إلى أقل من 20 سنة
- من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة - من 25 سنة فما فوق
- 5- الحالة الإجتماعية : - أعزب(اء) -متزوج(ة)
- مطلق(ة) - أرمل(ة)
- 6- مكان الإقامة : - داخل الولاية - خارج الولاية
- 7- معيار التوظيف : - على أساس المسابقة - على أساس الشهادة
- على أساس الكفاءة - على أساس الأقدمية

المحور الثاني : واقع الإتصال التنظيمي السائد في مؤسسة إتصالات الجزائر :

- 8- كيف تصف عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة : - سريعة - دقيقة
- بطيء - غير دقيقة وغير واضحة
- 9- ماهي الوسيلة المعتمدة في إيصال المعلومات ؟ - الكتابية - الشفهية

-إلكترونية كلها معا

10- هل يهيئ لك الإتصال التنظيمي المناخ للتعاون مع باقي الزملاء في المؤسسة ؟

- نعم - لا - أحيانا

11- هل يوجد إتصال بين الموظفين والرؤساء ؟ - نعم - لا

-إذا كان الجواب ب نعم ماهو سبب الإتصال ؟ - الإستفسار - تقديم الشكاوي

12- كيف تتلقون الأوامر والمقررات ؟ - بطريقة رسمية - بطريقة

غير رسمية

13- هل عملية الإتصال السائدة في المؤسسة ؟ - منظمة - نوعا ما

- غير منظمة

14- الإتصال التنظيمي في المؤسسة يتميز ب : - السهولة - التعقيد

- بسيط إلى حد ما

15- عند صدور التعليمات من مرؤوسيك من خلال السلسلة الإتصالية - هل ؟ - تطبيقها مباشرة

- نتأكد من صحة مضمون الرسالة - تتعامل معها حسب المصدر الوارد

المحور الثالث: ما مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في تسيير شؤون المؤسسة العمومية

16- المشاركة في العملية الإتصالية يعمق من الإحساس بانك عنصر فعال داخل المؤسسة : - غير

موافق - محايد - موافق

17- يساهم الإتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم (من المرؤوسين إلى

المدير) : - غير موافق - محايد - موافق

18- بما تتميز إدارة المؤسسة في حالة إتصالك بها عند الحاجة ؟ - سرعة الإستجابة

- لا مبالاة - عدم الإستجابة

19- ماهي طبيعة المعلومات التي يوفرها الإتصال التنظيمي للمؤسسة ؟ - معلومات عن البيئة

الخارجية -معلومات عن ظروف العمل

20- في رأيكم هل يساعد الإتصال الغير رسمي في توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة والرؤساء : -
 نعم - لا

21- هل أنتم راضون عن أسلوب الإتصال الموجود في المؤسسة ؟ - غير موافق
 محايد - موافق

22- هل سهل عليك الإتصال التنظيمي من معرفة مسؤولياتك ووضوحها ؟ - نعم
 - أحيانا لا أبدا

23- حسب رأيك , هل الإتصال التنظيمي يسهل عملية إتخاذ القرارات ؟ - يسهل
 - أحيانا لا يسهل

24- هل أنت راضي عن علاقات العمل داخل المؤسسة ؟ - نعم - لا

25- الإتصال التنظيمي يمكنك من فهم توجهات مرؤوسيك لتحقيق أهداف المؤسسة ؟ - نعم
 - لا

-المحور الرابع : عراقيل الإتصال التنظيمي في تسيير مؤسسة الخدماتية الجزائرية

26- هل يتأثر الإتصال داخل المؤسسة بالعامل السوسيونفسي ؟ - يتأثر - لا
 يتأثر - أحيانا

27- هل لزيادة المسؤوليات تأثير على نجاح الإتصال التنظيمي ؟ - تأثير - لا
 تأثير - أحيانا

28- حسب رأيك, ماهي معوقات الإتصال الأكثر تأثيرا في المؤسسة ؟ - نفسية
 تنظيمية

29- كيف ترى سلوكات رؤسائك أثناء العمل ؟ - سوية - متناقضة

30- تتأثر فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ب : - اللغة المستعملة - تشويش
 - صحة المرسل

- 31- هل تعتبر أن القرارات الصادرة الصارمة من رؤسائك أحد أشكال التسلط ؟ - نعم - لا - أحيانا
- 32- هل الأوامر الصادرة من الإدارة تراعي مصالحكم كموظفين ؟ - دائما أحيانا - غالبا -أبدا
- 33- هل هناك مراعاة من طرف الرؤساء أثناء توجيه موظفيهم ؟ - يراعون حالتهم النفسية - لا يأخذونها بعين الإعتبار

الهيكل الرئيسي لشركة اتصالات الجزائر قالمة:

