

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علوم و الاعلام و الاتصال

السنة الثانية ماستر وسائل الإعلام والمجتمع

موضوع مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر

موسومة ب:

الاتصال المؤسسي

وكالة التطوير والتسيير العقري الحضري لولاية قبارت - تونجا.

تحت اشراف الاستاذة:

من اعداد الطالبة:

نورة بودية

فائزة موسى

السنة الدراسية: 2012-2013

الفهرس

- شكر وتقديم

- اهداء

- مقدمة : أب

الجانب المنهجي:

الاشكالية والتساؤلات الفرعية:ص04

- فرضيات البحث :ص06

- أسباب اختيار الموضوع:ص07

- أهداف البحث :ص08

- أهمية البحث :ص09

- منهج البحث وأدواته :ص10

- مجتمع البحث والعينة :ص11

- تحديد المصطلحات والمفاهيم الاجرائية :ص12

- صعوبات الدراسة :ص15

الاطار النظري:

الفصل الأول

الاتصال و المؤسسة

16 ص.....	مفهوم الاتصال
20ص.....	أهمية الاتصال
22 ص.....	مفهوم المؤسسة
24 ص.....	أنواع وأهداف المؤسسة
34ص.....	وظائف المؤسسة

الفصل الثاني:

الاتصال المؤسساتي

38 ص.....	مفهوم الاتصال المؤسساتي
41 ص.....	وسائل الاتصال المؤسساتي
51 ص.....	مستويات الاتصال المؤسساتي
56 ص.....	أهداف الاتصال المؤسساتي
59 ص.....	معوقات الاتصال المؤسساتي

الفصل الثالث:-

ادارة الموارد البشرية

- مفهوم ادارة الموارد البشرية.....ص 65
- الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....ص 67
- موقع الادارة من الهيكل التنظيميص 69
- أهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية.....ص 71
- أهم أنشطة الموارد لبشرية.....ص 73

الجانب التطبيقي :-

دراسة ميدانية (مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري الحظري لولاية تيارت)

- التعريف بالمؤسسة ومنشأتها.....ص 86
- مهام المؤسسة وأهدافها.....ص 87
- نظام سير المؤسسة (الهيكل التنظيمي).....ص 94
- نموذج الاتصال بالمؤسسة.....ص 95
- ادارة الموارد البشرية وأشكالها بالمؤسسة.....ص 96
- طبيعة العلاقات العامة بالمؤسسة.....ص 99
- جدول المقابلة.....ص 104
- أسئلة المقابلة.....ص 105
- خاتمة.....ص 107
- قائمة المصادر والمراجع

الفهرس

- شكر وتقديم

- اهداء

- مقدمة : أب

الجانب المنهجي:

الاشكالية والتساؤلات الفرعية:ص04

- فرضيات البحث :ص 05

- أسباب اختيار الموضوع:ص07

- أهداف البحث :ص 08

- أهمية البحث :ص 09

- منهج البحث وأدواته :ص 10

- مجتمع البحث والعينة :ص 11

- تحديد المصطلحات والمفاهيم الاجرائية :ص 12

- صعوبات الدراسة :ص 15

الاطار النظري:

الفصل الأول

الاتصال و المؤسسة

15 ص.....	مفهوم الاتصال
19ص.....	أهمية الاتصال
21 ص.....	مفهوم المؤسسة
23 ص.....	أنواع وأهداف المؤسسة
33 ص.....	وظائف المؤسسة

الفصل الثاني:

الاتصال المؤسساتي

38 ص.....	مفهوم الاتصال المؤسساتي
42 ص.....	وسائل الاتصال المؤسساتي
50 ص.....	مستويات الاتصال المؤسساتي
57 ص.....	أهداف الاتصال المؤسساتي
60 ص.....	معوقات الاتصال المؤسساتي

الفصل الثالث:

ادارة الموارد البشرية

- مفهوم ادارة الموارد البشرية.....ص 66
- الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....ص 68
- موقع الادارة من الهيكل التنظيمي.....ص 70
- أهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية.....ص 72
- أهم أنشطة الموارد لبشرية.....ص 75

الجانب التطبيقي :-

دراسة ميدانية (مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري الحظري لولاية تيارت)

- التعريف بالمؤسسة ومنشأتها.....ص 88
- مهام المؤسسة وأهدافها.....ص 89
- نظام سير المؤسسة (الهيكل التنظيمي).....ص 96
- نموذج الاتصال بالمؤسسة.....ص 97
- ادارة الموارد البشرية وأشكالها بالمؤسسة.....ص 98
- طبيعة العلاقات العامة بالمؤسسة.....ص 101
- جدول المقابلة.....ص 106
- أسئلة المقابلة.....ص 107
- خاتمة.....ص 110
- قائمة المصادر والمراجع

خطة البحث:

- شكر وتقديم

- اهداء

- مقدمة

الجانب المنهجي:

الاشكالية والتساؤلات الفرعية

- فرضيات البحث

- أسباب اختيار الموضوع

- أهداف البحث

- أهمية البحث

- منهج البحث وأدواته

- مجتمع البحث والعينة

- تحديد المصطلحات والمفاهيم الاجرائية

- صعوبات الدراسة

الاطار النظري:

الفصل الأول: الاتصال والمؤسسة

المبحث الأول: مفهوم الاتصال

المبحث الثاني: أهمية الاتصال

المبحث الثالث: مفهوم المؤسسة

المبحث الرابع: أنواع وأهداف المؤسسة

المبحث الخامس: وظائف المؤسسة.

الفصل الثاني: الاتصال المؤسسي

المبحث الأول: مفهوم الاتصال المؤسسي

المبحث الثاني: وسائل الاتصال المؤسسي

المبحث الثالث: مستويات الاتصال المؤسسي

المبحث الرابع: أهداف الاتصال المؤسسي

المبحث الخامس: معوقات الاتصال المؤسسي

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الثالث: موقع الإدارة من الهيكل التنظيمي

المبحث الرابع: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس: أهم أنشطة الموارد البشرية

الجانب التطبيقي:

دراسة ميدانية (مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري الحظري لولاية تيارت)

- التعريف بالمؤسسة ومنشأتها

- مهام المؤسسة وأهدافها

- نظام سير المؤسسة (الهيكل التنظيمي)

- نموذج الاتصال بالمؤسسة
- ادارة الموارد البشرية وأشكالها بالمؤسسة
- طبيعة العلاقات العامة بالمؤسسة .
- أسئلة المقابلة.
- جدول المقابلة .
- خاتمة.
- قائمة المصادر والمراجع.
- الملاحق.
- الفهرس.

* المقاربة المنهجية والمفاهيمية للدراسة :

- تمهيد:

1- الاشكالية والتساؤلات الفرعية

2- فرضيات البحث.

3- أسباب اختيارالموضوع .

4- أهداف البحث.

5- أهمية البحث.

6- منهج البحث وأدواته.

7- مجتمع البحث وأدواته.

8- تحديد المصطلحات والمفاهيم الاجرائية .

9- صعوبات الدراسات.

تمهيد:

قمنا باجراء الدراسة الاستطلاعية قبل البدء في هذا البحث من خلال سلسلة من الزيارات على مستوى وكالة التسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية تيارت ، أين طرحنا مجموعة من الأسئلة والاستفسارات ، لقد ساعدتنا الدراسة الاستطلاعية على تحديد الموضوع وبناء الاشكالية وطرح التساؤلات وانجاز الفرضيات كما أنها مكنتنا من التعرف على مجتمع البحث عن كثب مما قادنا الى اختيار العينة الأنسب لهذه الدراسة .

الدراسة النظرية التوثيقية

الفصل الأول : الاتصال والمؤسسة.

الفصل الثاني : الاتصال المؤسسي

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

الجانب التطبيقي:

الدراسة الميدانية بوكالة التسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية تيارت

الجانب المنهجي:

المقاربة المنهجية و المفاهيمية للدراسة

قائمة المراجع:

- المراجع العربية:

(أ) - القواميس والمعاجم:

- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، دط، 1979.

(ب) - الكتب:

1- أحمد مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، ط4، 2007.

2- عمر زيان، البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، دار الشروق، جده، ط4، 1983.

3- زهير احداون، مدخل لعلوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2.

4- سعيد يس عامر، الاتصالات الادارية، والمدخل السلوكي لها، مركز وايد يسر غيس

للاستشارات والتطور الاداري، القاهرة، ط2000، 2.

5- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط1، 2003.

6- صالح خليل أبو اصبع، الاتصال والاعلام والمجتمعات المعاصرة، دار

مجدلاوي، عمان، عمان، ط5، 2006.

7- غياث بوفلجة، مقدمة علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، دط، 1992.

8- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2،

1992.

9- ابراهيم ابو عرقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار

مجدلاوي، عمان، ط1، 2009.

10- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية

للدراستات والنشر والتوزيع، بيروت، ط3، 2000.

11- علي الشرفاوي، العملية الادارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، ط3،

2002.

12- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر

والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.

13- زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية، دار الكتب

المصرية، القاهرة، ط1، 1974.

14- هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه، أساليبه ومهاراته، المكتبية الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2000.

15- محمد صالح الحناوي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية (مصر)، ط3، 1999.

16- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، النظريات والعمليات الادارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005.

17- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط3، 1996.

18- عامر سعيد يس، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط2،

2002.

19- العثمين، فهد سعود عبد العزيز، الاتصالات الادارية، ماهيتها، أساليبها، شركة الصفحات الذهبية

المحدودة، الرياض، ط1، 1408 هـ.

20- مصطفى أحمد سيد، ادارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، الاسكندرية، ط1، 2000.

21- كامل برير، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 2000.

22- مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2005.

23- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، 2001.

ج- المجلات والدوريات:

سيزلاقي وآخرون، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الادارة العامة، الرياض، دط، 1992.

بووهر دايان، مهارات الاتصال بثقة، كيف تكون على صواب لأول مرة، ترجمة مبارك بن محمد الحماد الوزرة، مركز مهارات التدريب، الرياض، دط، 2004.

برنامج قدرتك على القيادة في المجتمع، دليل تدريب المرأة، مركز الكتبي للبحوث والتدريب، عمان، دط، 2002.

د- مذكرات التخرج:

1- صلاح الدين قيبوعة، خالد لعباسي، أبو بكر الصديق، مذكرة التخرج لنيل شهادة الدراسات التطبيقية، تسيير المخزونات، معهد العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

2- رياض شهب وآخرون، دراسة التوازن المالي للمؤسسات، حالة صيدال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات التطبيقية، جامعة الجزائر، 2001-2002.

هـ) الانترنت:

<http://www.annaba.univ.org/index>.

- المراجع الأجنبية:

1- **Grillon bmatation** .les enquêtes sociologique théorie e pratique.

coline.paris.1978.

2-**clandes Shannon and Warren Weaver**, the mathématico, theory of

communication urbano université of Illinois presse, 1964.

3- **bouraba Abdallah**, comptabilités général approfondie berti édition, Alger,

1998.

4- **dender mondeaimery**, communication d'entreprise, paris y rolles.

5- **francois grand rand**, l'information dans les entreprises et organisation,

nouvelle édition, paris, 1989.

6- **robert rexi**, systèmes d'information et managements des organisations,

paris libraire.

Les dictioner :

1- **James Weston and âne hill**.dictionary of communication.edia.

2- **zaki bador**, dictionnaire of labour, publishers dar elkitab elmasri, cairo.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل اليه لولا فضل الله علينا

الى روح أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

الى الشمعة التي أحرقت نفسها لتتير لي دربي، وعلمتني معنى الصبر والتحدي، الى من قرن الله طاعتها بطاعته وجعل الجنة تحت أقدامها، الى بلسم الروح والقلب السموح والنسمة الساكنة في قلبي الى منبع الحنان والحب أجمل ما في الكون أُمي الحبيبة أطل الله في عمرها.

الى زوجي الذي من اهتمامه ونصائحه زادت إرادتي في إتمام هذا البحث.

الى كل أخواتي بدون إستثناء الاتي ساهمنا بنصائحنا بتوجيهي و ساعدتني في إتمام هذا

البحث، الى أخي وإلى إبني العزيز.

إلى جميع أساتذة جامعة عبد الحميد بن باديس و عمالها.

فائزة

شكر و عرفان

أشكر الله عزّوجلّ، وأحمده سبحانه الذي وفقنا في انجاز هذه الرسالة، قبل فوات الأوان، وأرفع آيات شكري بسبحانه الذي وفقنا في انجاز هذه الرسالة، قبل فوات الأوان، وامتناني الى الأستاذة الفاضلة نورة بودية، أقر أن هذه العبارات لن تفيها حقها على فضلها الكبير علي وعلى جامعة مستغانم.

كذلك أحمل في قلبي خالص العرفان والامتنان الى الأستاذة الفاضلة حفيظة بوخاري الذي كانت سندا معنويا كبيرا لي في اتمام هذه الرسالة والتي مافتأت تشجعني، وتوجهني وترشدني الى الطريق الصحيح في تناول البحث العلمي، ولا أنسى في هذا المقام شكر مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية تيارت وخاصة فاطيمة عيسى رئيسة مصلحة الموارد البشرية وكل العمال بالمؤسسة والذين كانوا عوناً لي في تربي. الى هؤلاء جميعاً هدي ثمرة جهدي.

فائزة موسى

مقدمة:

يعتبر الاتصال ركنا أساسيا من أركان الشخصية ومقوما من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالامكان تقدمها أو نشوؤها لولا قدرة العقل البشري على نقل تجربته الى الأجيال الجديدة والاستفادة من تجارب السلف، مما أدى الى تراكم متزايد للمعلومات والخبرات ما مكن الانسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة اذ يؤدي الاتصال دورا على المستوى الذاتي وهو الحصول على الاعتراف بكياننا الشخصي من قبل الآخرين والاعتراف بصورتنا وجعلنا أكثر انفتاحا على العالم واذا تم هذا الاعتراف المتبادل يمكن للاتصالات أن ترقى الى مستوى الفعلية أنيا ومستقبليا.

لذا يعتبر الاتصال في عصرنا أحد العناصر التنظيمية ليسر أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده، فالبرغم من أهمية الاتصال، الا أننا لم نعطه الأهمية التي يستحقها ليكون مكملا للمجالات الأخرى في المؤسسة وهذا ماينطبق على المؤسسات الناجحة في تولي اهتماما للعامل مهما كان مركزه الوظيفي باعتبار أن الاتصال يعني المشاركة والحوار اذ لا يستطيع الفرد ان يقضي آلاف الساعات من حياته في المكتب أو المصنع من دون تحفيزات وتشجيعات تساعد على تنمية قدراته الابداعية كما تسعى الى وضع الدعائم الأساسية لاعطاء روح العمل الداخلي وذلك عن طريق الاستراتيجية الاتصالية لاسيما على المستوى الداخلي للتعريف بالأهداف وكذا تنظيم العلاقات الاتصالية في كل الاتصالات، والعصر الذي نعيش فيه هو عصر الثورة التكنولوجية تقابلها ثورة نفسية من العلاقات الانسانية التي تتفاعل وتتواصل فيما بينها لذا ما تحتاج هو تنظيم وترشيد هذه الثورة من الاتصالات والعلاقات الانسانية داخل المؤسسة ومانصبو اليه هو تنمية حساسيتنا للاتصال بالآخرين وتوجيهها نحو مزيد من الليونة وهذا للانتقال بها إلى الفيض الاستهلاكي، شبه المجاني للخدمة لغرض تنمية الذات والمؤسسات فما تحتاجه ليس الحصول على ثورة تواصلية بل حسن استغلال هذه الثورة وهو تحد ليس بالهين ويتطلب جهودا قوية خاصة بعد تمكن الاتصال من احتلال المجالات الحياتية خاصة

الاقتصادية، وعلى الرغم من الأهمية التي يكتسبها الاتصال في جميع المجالات إلا أننا جعلنا الأهمية الاتصالية محل اهتمامنا ومحور بحثنا الذي يدور حول مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية تيارت كنموذج.

لقد قسمنا هذه الدراسة الى جانب منهجي، وجانب نظري وتطبيقي، ففي الجانب المنهجي قمنا بطرح الاشكالية وصياغة الفرضيات

بالإضافة إلى إظهار أسباب الاختيار للموضوع والأهداف بالإضافة الى أهمية الدراسة وهذا ساعدنا على اختيار المنهج وأدواته ومجتمع البحث والعينة، وقمنا بتحديد المصطلحات والمفاهيم الاجرائية وأبرزنا صعوبات البحث.

أما جانب النظري قد قسمناه الى ثلاث فصول، الأول كان تحت عنوان الاتصال والمؤسسة، أما عنوان الفصل الثاني فهو الاتصال المؤسسي، الفصل الثالث مصلحة الموارد البشرية ويحتوي كل من الفصول على خمس مباحث .

ثم الجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بدراسة ميدانية في وكالة التسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية تيارت، ومحاولة الاجابة على تساؤلاتنا لننهى المذكرة بالخاتمة ثم تليها المراجع والملاحق.

الإشكالية:

إن الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال¹

أي أن الاتصال هو العمود الفقري لكل مؤسسة، فهي تسعى الى استعمال وسائل الاتصال لتطوير أساليبه الداخلية والخارجية، كما أنه يعتبر وظيفة حيوية تتطلب مهارات واجراءات وهياكل تنظيمية لانجاحها، فالمؤسسة مطالبة برفع التحديات والتكيف مع التوجهات التي ترسم بينتنا الوطنية والدولية، والاتصال في وقتنا الحاضر داخل المؤسسات بمثابة الجهاز العصبي للانسان، كما تتوقف الحياة اذ توقف الجهاز العصبي، فان النشاط يتوقف في المؤسسة اذا توقف نظام الاتصال.

لذا يعتبر الاتصال في عصرنا أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده، فبالرغم من أن كل منا يعترف بأهمية الاتصال الا أننا لم نعطه الأهمية التي يستحقها ليكون فعلا ومكملا للمجالات الأخرى في المؤسسة، وهذا ما ينطبق على المؤسسات الناجحة التي تولي اهتماما للعامل مهما كان مركزه الوظيفي باعتبار أن الاتصال يعني المشاركة والحوار اذ لا يستطيع الفرد أن يقضي آلاف الساعات من حياته في المكتب أو المصنع دون توتر وتسوده الثقة وتحفزات تساعد على تنمية القدرات الابداعية كما تسعى الى وضع الدعائم الأساسية لاعطاء روح العمل الداخلي وذلك عن طريق الاستراتيجية الاتصالية لاسيما على المستوى الداخلي للتعريف بالأهداف وكذا تنظيم العلاقات الاتصالية في كل الاتصالات.

ووكالة التسيير والتنظيم العقاري من بين المؤسسات التي أدركت بجميع فروعها أن عملية الاتصال لعمالها ومتابعتها لن تكون الا من خلال نظام اتصال جيد.

¹ عززي عبد الرّحمن- وآخرون- عالم الاتصال-ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1999.

ومن هذا المنطلق ترائ لنا أن نطرح الاشكالية التالية:

ماهي الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري والمتبعة في الادارات التابعة

للمؤسسة؟ وما طبيعة الأداء الاتصالي داخل المؤسسة؟

ومن الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى النشاط العملي داخل المؤسسة؟

- هل جميع المصالح بالمؤسسة تستخدم وسائل الاتصال؟

- ما مدى مساهمة الاتصال في الرفع من مستوى المبيعات داخل المؤسسة؟

- هل تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة؟

فرضيات البحث:

قمنا بصياغة هذه الفرضيات في الاشكالية وكذا التحقق من صحتها عبر المنهج المتبع في هذه الدراسة، وعليه فالفرضية العامة هي كالآتي:

بما أن مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري ليست مؤسسة ضخمة فهي تستخدم استراتيجية معينة متمثلة في الاتصال الصاعد بين المرؤوسين والرؤساء، والاتصال النازل من الرؤساء الى المرؤوسين.

الفرضيات الجزئية:

- مستويات النشاط العملي داخل المؤسسة معتمد كل الاعتماد على الاتصال.
- مصلحة الموارد البشرية هي المستخدم الأكثر للاتصال داخل المؤسسة.
- يساهم الاتصال بشكل كبير في رفع مستوى المبيعات داخل المؤسسة.
- عدم استعمال مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري لوسائل الاتصال الحديثة.

أسباب اختيار الموضوع:

من أجل البحث في أي دراسة هناك أسباب معينة تدفع الباحث للتقصي والاستفسار والتعمق قصد

الوصول الى نتائج موضوعية وعلمية مع العلم أن الموضوعية في العلوم الاجتماعية والانسانية تكون نسبية ومن بين هذه

الأسباب:

أ- الأسباب الذاتية:

- رغبتني في التعرف على طبيعة عمل المؤسسة.

- ملائمة الموضوع لمجال تخصصي.

- الاستعداد للحياة العملية من خلال التريص.

ب- الأسباب الموضوعية:

- محدودية الدراسات في هذا المجالز

- محاولة اثراء مجال البحث المتعلق بالمؤسسات واستعمالها لوسائل الاتصال.

- أهمية الاتصال والدور الذي يلعبه لانجاح أي مؤسسة ومعرفة آليات التسويق الضرورية لرفع التنظيم والتسيير الاقتصادي.

- اثراء البحث العلمي في مجال الاتصال المؤسساتاتي وابرار أهمية الاتصال في ادارة وتسيير المؤسسة.

- الموضوع له أهمية بالغة تعود بالفائدة على الجميع.

- التعرف على ماحققه الاتصال على مستوى مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري لولاية تيارت.

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي هو معرفة درجة الأهمية التي يكتسبها الاتصال باعتباره من أهم ميكانيزمات تطور

المؤسسة في وقتنا الحالي:

- درجة اعتماد المؤسسة على الاتصال الفعال بين مختلف عمال أقسامها.
- ابراز التكنولوجيات المعتمدة من طرف مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري في ميدان الاتصال.
- معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال والتسويق كوسيط فعال بين المؤسسة والمستهلك.

أهمية الدراسة :

أكدت العديد من الدراسات والبحوث أهمية الاتصال ونقل المعلومات والبيانات بين طرفي الاتصال بشكل عام، سواء المجتمع أو المؤسسة، ويندرج موضوع دراستنا ضمن مجال الاتصال المؤسسي، وهو ذلك الاتصال الذي يتم على مستوى المؤسسات وتتجلى أهمية هذا في الدور الذي يلعبه الاتصال في رقي المؤسسة أو ركودها وفي الأداء الحسن للعمال وضعف هذا الأداء، ولهذا اخترنا موضوع الدراسة الاتصال المؤسسي.

المنهج المتبع:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع لان المنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول الى نتيجة، حيث يعرف محمد زيان عمر على أنه: " مجموعة السبل والأدوات والوسائل التي يحتمدها الباحث في دراسته للكشف عن حقائق علمية ".¹

إن نجاح البحث وتقدمه يعتمد على الاختيار الأنسب والرشيد للوسائل الملائمة للحصول على المعلومات، وهناك العديد من المناهج متفق عليها بين الباحثين في مجال علوم الاعلام والاتصال، ونظرا لطبيعة موضوعنا ألا وهي "معاينة مؤسسة"، اخترنا الاعتماد على منهج:

دراسة حالة: " وهو البحث المعمق للحالات الفردية في اطار المحيط الذي تتفاعل فيه حيث تقوم هذه الدراسة على افتراض أن كل حالة قابلة للدراسة تكون في المجال الذي تتفاعل داخله"²

فدراسة حالة يتعلق بابرز الحالة التي تكون عليها المؤسسة في تفاعلها مع المحيط وتكنولوجيات الاتصال الحديثة في ادارات المؤسسة.

المقابلية: " آلة تستخدم في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات الغير موثقة في غالب الأحيان في اطار انجاز البحث."³

وقد قمنا بزيارة رؤساء المصالح التي تدخل في اطار المذكرة وطلب اجابات على مختلف الأسئلة، واستفسارات على عدة نقاط.

الملاحظة بالمشاركة: " أين يخضع الباحث نفسه الى الظروف المختلفة لمجتمع البحث من حيث المشاركة في الحياة العادية لأفراده، والقيام بأعمالهم المختلفة، أي اعتبار نفسه جزءا من المجال المدروس."¹

¹ أحمد مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2007، ص4، ص370.

² عمر زيان، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، دار الشروق، جده، ط1983، ص4.

³ أحمد بن مرسل، المرجع السابق، ص375.

اعتمدنا عليها باعتبارها وصفا صادقا لمختلف مواقف وسلوكيات العمال داخل المؤسسة، وذلك من خلال

اندماجنا في مجال محيط الدراسة.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في كافة العمال المتواجدين بمؤسسة التسيير والتنظيم العقاري من اطارات وأعوان

تحكم ومنفذين حيث يبلغ العدد الاجمالي 103.

العينة:

إن نجاح الدراسة لأي بحث يتوقف على مدى اختيار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسة، فبقدر ما

تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بقدر ما تكون النتائج صادقة.

" فالعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، تمثله من حيث الخصائص والصفات، يتم

اختيارها بطريقة معينة.²

مجالات الدراسة:

يتمثل مجال الدراسة في تحديد الاطار الزمني والمكاني.

المجال الزمني:

لإجراء هذه الدراسة التي تدور حول موضوع الاتصال المؤسسي قمنا بمجموعة من الخطوات تمثلت في

القيام بمجموعة من الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة موضع الدراسة، ابتداء من 21-12-2012 الى 05-01-

2013.

وذلك كمحاولة منا تشكيل تصور عام حولها من خلال ملاحظة ومراقبة ظروف العمل، حيث تحدثنا مع مسؤولين

هناك، ومن ثم تمكنا من جمع المعلومات والبيانات كنا بحاجة اليها، والتي من خلالها قمنا بتحديد عينة البحث.

¹ المرجع نفسه، ص115.

² أحمد مرسللي، المرجع السابق، ص333.

المجال المكاني:

ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة ونظرا لطبيعة الموضوع فقد وقع اختيارنا على احدى المؤسسات الانتاجية تمثل المجال الجغرافي للبحث وهي مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية تيارت.

تحديد المصطلحات والمفاهيم الاجرائية:

الاتصال:

تشق كلمة اتصال من الأصل اللاتيني communicon وتعني مشترك وفي الأصل الانجليزي تعني كلمة comon أي شائع ومألوف من خلال المفردات السابقة نستطيع أن نلم بمعنى كلمة اتصال على أنها تعني عملية نقل وتبادل المعلومات وجعل مهامها معروفة بين الناس لتحقيق غرض ما أو أثر ما.¹ يرى شانون ويقر أن الاتصال يمثل كافة الأساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عمل في عمل آخر باستعمال الرموز.

التعريف الاجرائي:

الاتصال هو العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات عبرمراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا بينه وبين الجمهور الخارجي والداخلي وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحقق الفهم والتجاوب بين العمال.

¹ محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية-المجلد الأول-دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.

الاتصال الداخلي:

هو اجراء عملية اتصال بين مختلف العمال وفي جميع أقسام المؤسسة وتهدف هذه العملية الى الاعلام وتدعيم نسق حب الانتماء الى المؤسسة والاتصال الداخلي موجه الى مختلف عمال المنظمة أو الشركة وهذا من أجل اعلامهم عن مختلف الأهداف والمهام والنتائج المتعلقة بالمؤسسة وأيضا الصعوبات والعوائق التي تواجهها هذه الأخيرة.¹

الاتصال الخارجي:

يعرفه مصطفى حجازي: "على أنه حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع لا بد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة، قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة مالم تكن ثقة صلات مع أفراد ذلك المجتمع، لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها عن طريق الصدفة، لكن يجب أن تكون متبادلة بينها وبين جماهيرها، هذه الثقة لاتأتي، لذلك فالاتصال الخارجي هو بناء يبني على أسس متينة وخطط مدروسة تضمن لها بقاء ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة عليها.

الاتصال الخارجي هو كل ما يرمز للاتصال والعلاقات الخارجية لمؤسسة ما.²

¹ المرجع نفسه، ص263.

² محمد منير حجاب، المرجع نفسه، ص266.

المؤسسة:

التعريف الاصطلاحي:

المؤسسة هي وحدة اقتصادية تضم مجموعة من العوامل التي تهدف الى انتاج مختلف الخدمات والمنافع الموجهة للبيع في الأسواق.

هي نظام اجتماعي نسبي واطار تنسيقي عقلائي يبين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقة مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتتنظم علاقتهم بهيكلية محددة في وحدات ادارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية 1981

والمؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة.¹

التعريف الاجرائي:

المؤسسة هي مكان تنظيم وتنسيق عوامل الانتاج تحت اشراف المقاول الذي يعتبر روح المؤسسة. وكالة التسيير والتنظيم العقاري متخذة من طرف المجلس الضعبي لولاية تيارت تعتمد هذه الوكالة على أسس قانونية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية

(A.G.R.F.U.T) Agence de Gestion et de Régulations Foncières Urbaines

de Tiaret.

يتسع ميدان اختصاصها الاقليمي الى مجموع بلديات الولاية تقوم بصفة عامة في كامل ميدان اختصاصها الاقليمي لتسيير المحفظة العقارية الحضرية للجماعات المحلية.

¹ صلاح الدين قبيوة، خالد العباسي، أبوبكر الصديق، مذكرة تخرج لنيل الدراسات التطبيقية، تسيير المخزونات، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص22.

صعوبات الدراسة:

- لا يخلو أي بحث علمي من العرقيل والصعوبات، ومما لاشك فيه أن أي باحث كان مبتدئاً أو متمكناً لا بد أن تواجهه صعوبات مما يجعله تنفادها سواء بتحديدها أو الابتعاد عنها، وهذا الأخير يعتبر ضعفاً من الباحث لكن الباحث الحقيقي هو من يتحدى كل العراقيل والمعوقات، ومن الصعوبات التي اعترضتنا:
- سوء الاستقبال من قبل بعض المسؤولين عند ايداع طلب إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة، وتلاعيبهم بالمواعيد وتماطلهم في تحديد فترة إجراء الدراسة.
 - صعوبات تمثلت في النقل وضيق الوقت كون أن فترة إجراء الدراسة الميدانية تزامنت مع أيام الدراسة بالجامعة.
 - عدم وجود مشرف بمكان التريص وهذا ما جعلنا نواجه العديد من المشاكل.
 - صعوبة تحديد أداة الدراسة مع عدم تفهم بعض أفراد العينة أهمية الموضوع وبالتالي الإجابة تكون غير تامة مما اضطرنا المحاولة والتكرار عدة مرات للحصول على الإجابة منه.
 - صعوبة الوصول إلى الاطارات وأعوان التحكم بحكم انشغالهم بالعمل.

التنظيم العام لمؤسسة

وكالة للتسيير والتنظيم العقاري الحضري متخذة من طرف المجلس الشعبي لولاية تيارت . تعتمد هذه الوكالة على أسس قانونية وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية .

وكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري لولاية تيارت" باختصار "و.و.ت.ت.ع.ح.ت".

Agence de Gestion et de Régulation Foncières Urbaines de Tiaret

بمقتضى قرار وزير الدولة، وزير الداخلية والتجمعات المحلية، رقم 17/04 المؤرخ في (A.G.R.F.U.T)

17-14-2004 المتضمن المصادقة على المداولة رقم 30-2004 المؤرخة في 29-02-2004 المتضمنة

إنشاء وكالة ولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري المتخذة من طرف المجلس الشعبي لولاية تيارت.

تتمتع هذه الوكالة بالشخصية المعنوية والذمة المالية، يتسع ميدان اختصاصها الإقليمي إلى مجموع بلديات

الولاية.تقوم بصفة عامة في كامل ميدان اختصاصها الإقليمي بتسيير المحفظة العقارية الحضرية للجماعات

المحلية.

يقع مقر الوكالة بالبلدية مقر الولاية ويمكن تحويله إلى بلدية أخرى تابعة لميدان اختصاصها الإقليمي وذلك

بموجب مداولة لمجلس الإدارة والتسيير .

كما يمكنها إنشاء كلما اقتضت الحاجة، ملحقات داخل ميدان اختصاصها الإقليمي وذلك بموجب مداولة لمجلس

الإدارة والتسيير مصادق عليها من طرف الوالي.

النظام العام لمؤسسة التسيير والتنظيم العقاري:

يشرف على إدارة الوكالة ويسيرها مجلس إدارة وتسيير ويديرها مدير .

تنشأ الوكالة لمدة غير محدودة طبقا للقوانين والتنظيمات سارية المفعول.

يتم حل وتصفية الوكالة بنفس الأشكال التي أنشأت بها

طابع نشاطها تجاري ، اهم نشاطاتها تتمثل في :

- بيع قطع الأراضي.

- انشاء المحلات التجارية.

- انشاء السكنات التساهمية.

تحتوي المؤسسة على 09 وحدات بلدية في المحيط الولائي. تتميز بالاستقلالية في التنظيم المالي، موجودة في

أرض الواقع مهمتها العامة التسيير والتنظيم المالي العقاري الحضري الداخلي

أهداف المؤسسة :

من بين الأهداف التي سطرته المؤسسة ما يلي

- تهدف إلى وضع تحت تصرف البلدية الوسائل التقنية قصد التحكم في عمليات إنشاء وتسيير الاحتياطات العقارية.

- كما تهدف هذه الوكالة إلى التخفيف على البلدية من المهام التقنية التي أثقلت كاهلها وعطلت من نشاطها في ميادين أخرى لا تقل أهمية، إضافة إلى ذلك فإن مهامها تتمثل في الأخذ على عاتقها كل الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بإنشاء وتهيئة وضع قطع الأراضي المدمجة في الاحتياطات العقارية.

وطبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 408/03 المؤرخ في 05-11-2005 المعدل لأحكام المرسوم

التنفيذي رقم 405/90 المؤرخ في 22-12-1990 المحدد لقواعد إنشاء وتنظيم الوكالات المحلية للتنظيم

والتسيير العقاري الحضري. فما هي هذه المؤسسة؟ وما المهام التي تقوم بها؟

المصدر: قرار وزاري مشترك يتضمن إنشاء "و.ت.ع.ح.و.ت".

(2) - دراسة المديرية العملياتية لوكالة التنظيم والتسيير العقاري لولاية تيارت :

2-1 الموقع :

تقع وكالة التسيير والتنظيم العقاري في طريق الجزائر 75 مسكن تساهمي بحيث يحدها من الشمال حي أحمد مدغري ومن الجنوب محلات تجارية الكائنة ب 88 سكن تساهمي وهي مجاورة لمختلف الإدارات (الولاية ، مديرية المالية ، قصر العدالة.... الخ).

لها 09 وحدات هي: تيارت، مهدية، فرندة، السوقر، قصر الشلالة، تاخمرت، توسنينة، عين الحديد، عين الذهب.

أما المقر الاجتماعي للمؤسسة فهو طريق الجزائر 75 مسكن تساهمي .

2-2 نشاطها :

هذه الوكالة تجارية في علاقتها وجميع الأشكال التجارية وتنفيذ كل التعليمات الصناعية التجارية والمالية التي يمكن إلحاقها إلى موضوعها الاجتماعي ، تمارس النشاطات طبقا لموضوعها الاجتماعي في بلدية تيارت، تقوم هذه الوكالة بممارسة وظيفة المهياً والمرقي العقاري لحساب الجماعات المحلية والدولة .

- عملية التنظيم العقاري والتعمير ووضع وتطبيق أدوات التهيئة العمرانية .

- ترقية التجزآت والمناطق مهما كانت طبيعة نشاطها وذلك تطبيقاً لأدوات التعمير والتهيئة المتخذة

- بيع الأراضي والسكنات التساهمية والعقارية .

* عموماً هذه الوكالة تجارية في علاقتها وجميع الأشكال التجارية وتنفيذ كل التعليمات الصناعية التجارية

والمالية التي يمكن إلحاقها إلى موضوعها الاجتماعي. تمارس النشاطات طبقاً لموضوعها الاجتماعي في بلدية تيارت.

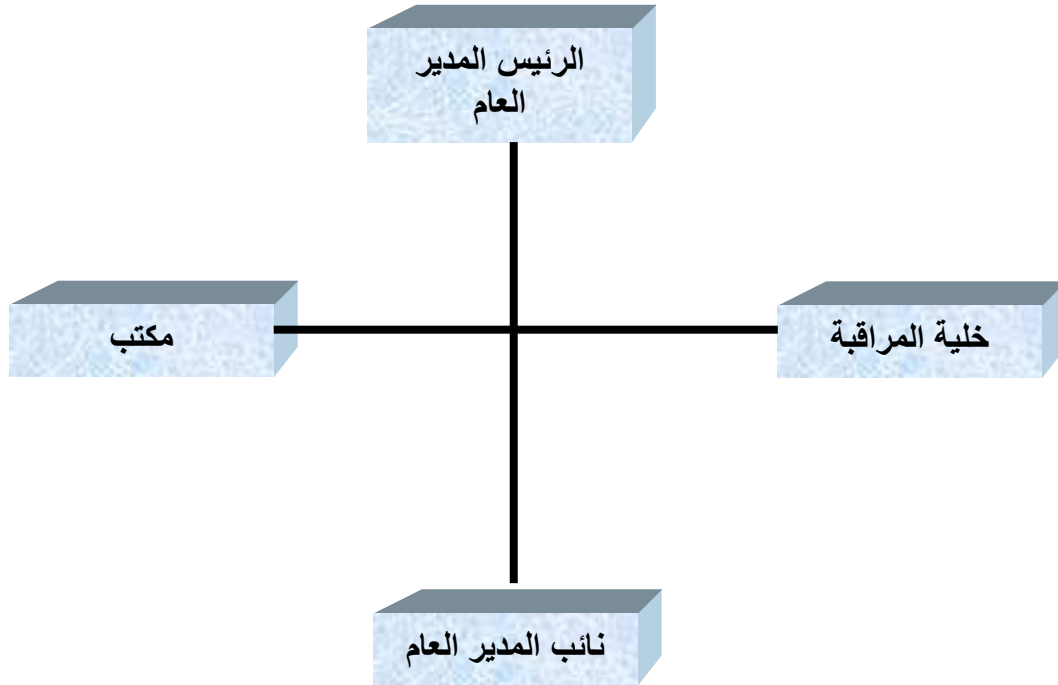
وفي ما يلي سنخصص مهام كل مديرية :

المديرية العامة:

_التسيير والمراقبة والربط بين نشاطات المؤسسة.

_ السهر على تنفيذ برامج العمل للوكالة وتطويره.

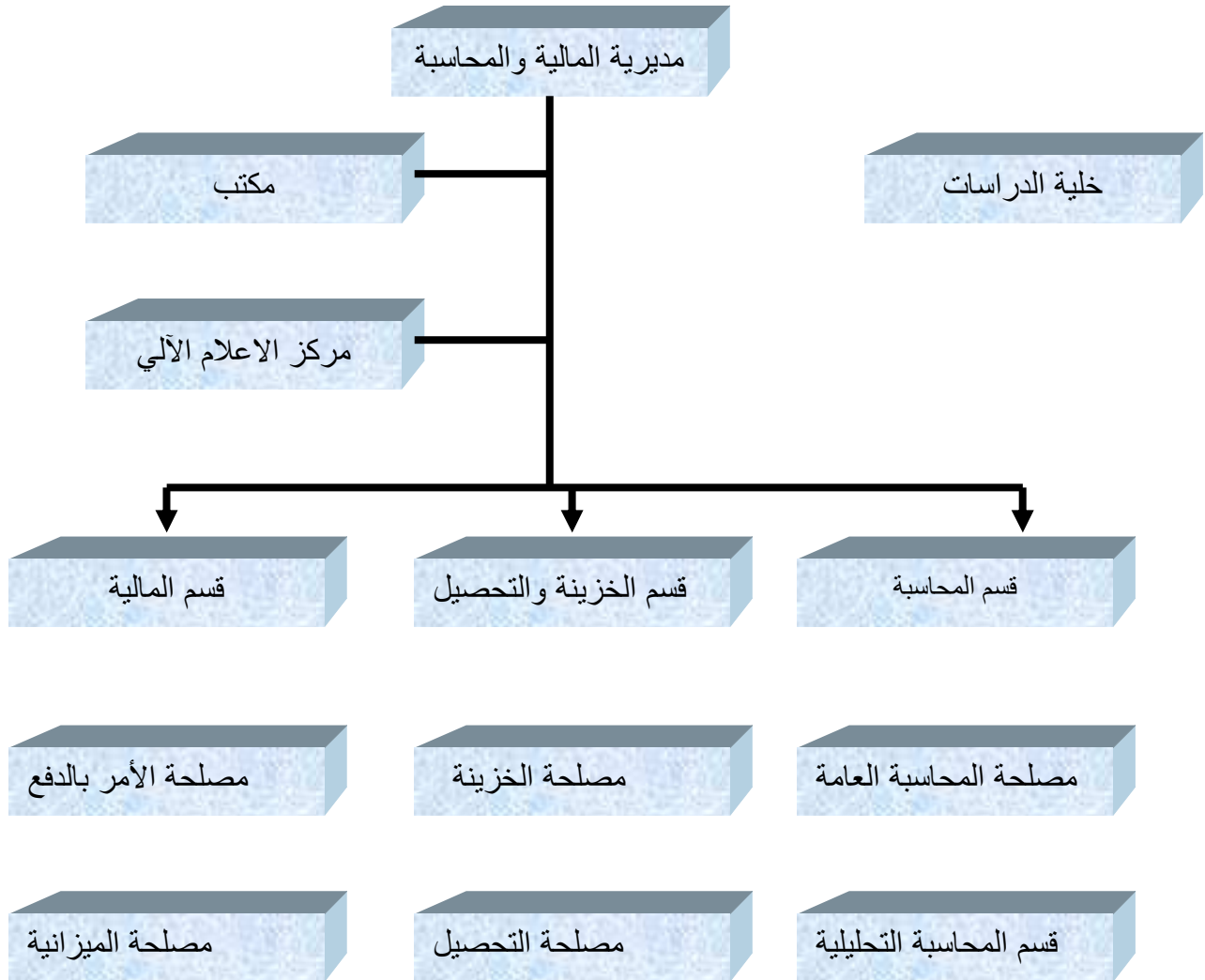
_ المشاركة في برامج الاستثمار.



مصلحة المحاسبة والمالية:

تسند مهمته تسجيلات المحاسبية وإدارة الأموال إلى عون محاسبة ويقوم بالإثبات عليها في نهاية كل سنة مالية محافظ للحسابات الموظف بعقد محدود المدة في أيطار القوانين والتنظيمات السارية المفعول وهذه بعد استشارة المجلس الإدارة والتسيير

تقوم هذه المصلحة بمسك المحاسبة بشكل تجاري وتقوم بتسجيل إيرادات ونفقات الشركة كما تقوم هذه المصلحة بإعداد الميزانية دراسة حسابات العمال والمستفيدين في أيطار قانوني، تسديد العملاء والظرائب والاجور



إجراءات عمل مصالح مديرية المالية والمحاسبة:

_ مركز الاعلام الآلي :

اقامة شبكة الاعلام الآلي في كل المديريات والمراكز

_ مصلحة الميزانية :

اعداد ميزانية المؤسسة

تحضير تقرير تنفيذ الميزانية للسنة الجارية

_ مصلحة الأمر بالدفع :

تحضير الصكوك للأمر بالدفع

مراقبة حسابات وخزينة المؤسسة

_ مصلحة التحصيل:

استقبال الفواتير من قبل العملاء

التحصيل المستمر

_ مصلحة المحاسبة العامة :

تسجيل أرقام الحسابات الدائنة والمدينة وتقديمه لمصلحة الخزينة

_ مصلحة سيادة العمل :

تشرف على الأقسام التالية :

1) - قسم الدراسة والتسويق:

تهتم هذه المصلحة بخدمة الزبائن العموميين والغير عموميين، والاهتمام بالجانب التجاري وكذا التقني، وتشرف

وتشرف هذه المصلحة على مكتبين :

مكتب النوعية التجارية : ينظر في نوعية الخدمات المقدمة للزبون من الجانب التجاري ، وتحسينها ، ومراقبة الملفات المشتركين والاهتمام بها .

مكتب مراقبة وتسيير الخدمات : يهتم بمراقبة الخدمات الجديدة ومراقبة اهتمام المواطنين وسير هذه الخدمات وياخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم والمشاكل التي يواجهونها.

(2) - قسم العلاقات الخارجية والمنازعات:

وهي خلية تقوم بدراسة كل ملف يطرح أمامها ويشكل موضوع نزاعا سواء من طرف أي مواطن كان أو أية هيئة وإما يكون موضوع النزاع يتعلق بقطعة أرض وهو الحالة الغالبة أو يتعلق بأية قضية أخرى فتباشر هذه الخلية عملها مثلا بإجبار الذين تأخروا عن تسديد الديون التي في ذمتهم اتجاه الوكالة وذلك تبعا للقوانين المعمول بها. وحسب الآجال المحددة وبعد ذلك إذا لم يمتثل المدني فهنا يتم اللجوء إلى إجراءات أخرى وهي رفع دعوى ضده مع تحضير كل السندات اللازمة ومنها الإنذار الذي تم إرساله عن طريق المحضر القضائي ولم يستجاب له وتتابع دعوها حتى إصدار الحكم.

(3) - قسم السكنات التساهمية:

يقوم هذا القسم بالإشراف على تجهيز وبيع السكنات الجاهزة .

(4) - القسم العقاري:

هذا القسم خاص ببيع الأراضي العقارية.

بالإضافة إلى هذه المصالح نجد :

(5) - الأمانة العامة ومكتب الشؤون القانونية:

والذي يتعامل مع طاقم الشؤون القانونية للمؤسسة كالنزاعات المالية مع المشتركين والعملاء ومتابعة في حالة عدم تسديد المستفيدين لمستحقاتهم المالية كل ذلك يتم بوجود المستفيد ومحضر قضائي يتعامل مع المكتب .

مديرية متابعة الأشغال:

يتمثل دور هذه المصلحة في مراقبة تسيير المصالح، والبنى التركيبية للوكالة على المستوى التجاري والتقني، ويتم ذلك عن طريق إجراءات ودوريات المراقبة عبر برنامج يخص هذه المصلحة.

مديرية الموارد البشرية والمالية:

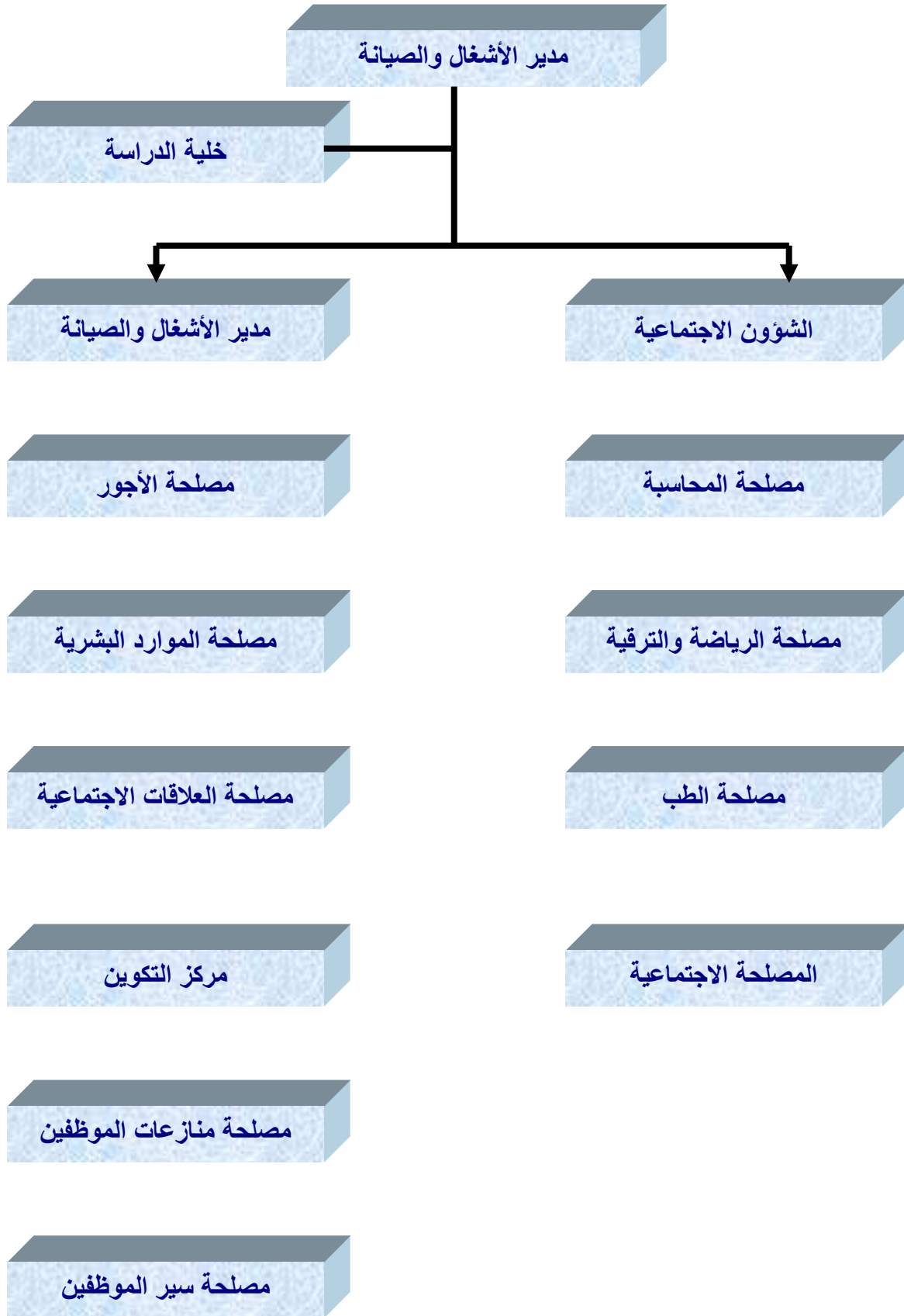
مهمتها تسيير الامكانيات البشرية

تكوين داخلي وخارجي

توظيف وتسوية أوضاع عمال المؤسسة

مراقبة حضور العمال

توزيع اليد العاملة



اجراءات عمل مصالح مديرية الموارد البشرية :

_ مصلحة تسيير العمال:

توظيف العمال حسب طبيعة احتياجات باقي المديرية

_ مصلحة مراقبة الحضور:

مراقبة حضور العمال حسب أوقات عملهم

مراقبة وتسجيل الغيابات بسبب الأعراض المرضية وحوادث العمل

_ مصلحة التكوين :

رئيس مصلحة التكوين يختار ذوي الخبرة ليساعدوا في مهمة التكوين داخلي كان أو خارجي

_ مصلحة الأجور :

استقبال الملفات لتكوين الأجر

دراسة الملفات و تحديد قيمة العلاوات

_ مصلحة المحاسبة :

المشاركة المالية للمؤسسة في الخدمات الاجتماعية

الاعانات الاجتماعية ، لاسباب طبية أو أخرى

_ مصلحة الطب :

ضمان صحة العمال باقامة الحملات الطبية التحسيسية

التكفل بحوادث العمل

نظام سير المؤسسة "الهيكل الإداري":

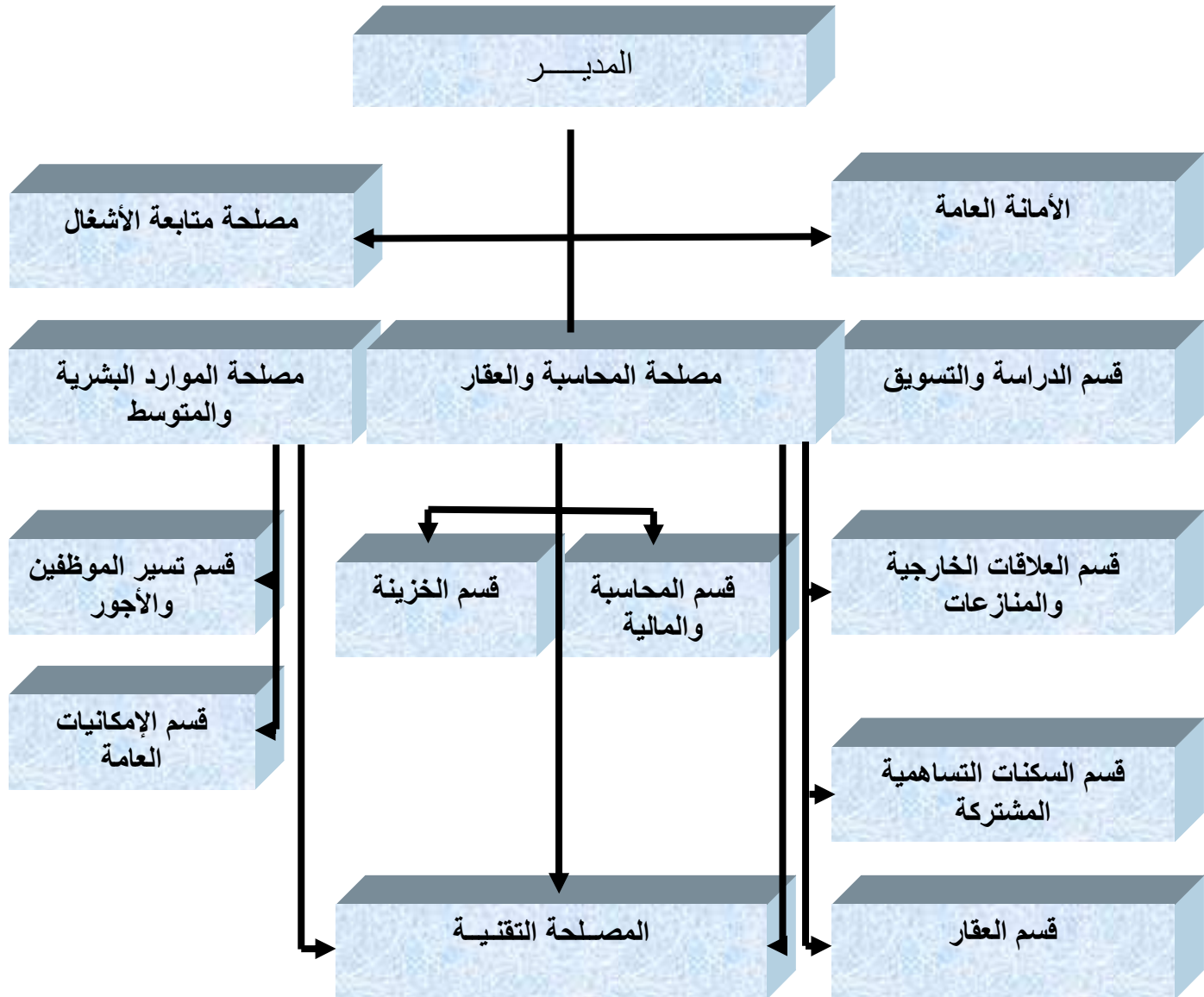
وكالة التسيير والتنظيم العقاري مكلفة بتسيير والبناء العقاري بشكل رشيد وعقلاني ، وبهذا فهي تساهم في

الاقتصاد

الوطني .

على كل مديرية فيها المشاركة في المهمة المكلفة بها المؤسسة اي تسيير وتنظيم العقار وعلى هذا الاساس تم

تقسيم المؤسسة الى مديريات وأقسام كما يلي :

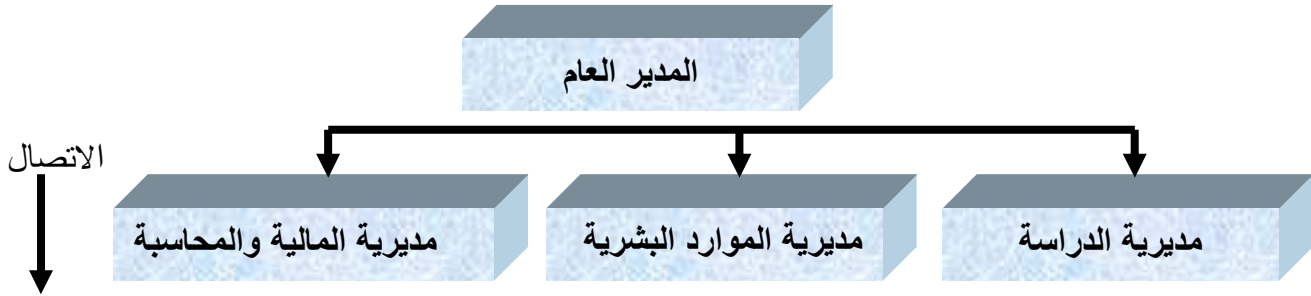


نموذج الاتصال بالمؤسسة :

على غرار معظم المؤسسات ، فان مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري _ موضوع الدراسة _ هي الأخرى تخضع الى نموذج الاتصال الهرمي باعتبارها مؤسسة ضخمة ومتعددة الأقسام والمديريات وبالتالي فهذه العوامل فرضت أشكالاً متعددة للاتصال وهي :

أ- الاتصال الهابط :

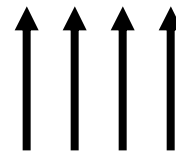
كل التعليمات والأوامر الى مواقع التنفيذ لوضعه موضع التطبيق وهذه العملية تقتضي أيضاً أن تسيير هذه المعلومات من الأعلى الى الأسفل من خلال الاتصال الهابط عبر قنوات معينة وفقاً لتسلسل معين يتفاوت من مديرية الى أخرى ويسمى نظام الأوامر الذي يحدد من يملك حق الأمر على من وفي أي موضع .



ب - الاتصال الصاعد :

ومن بين الأساليب التي تسهم في تحسين الاتصال الصاعد سياسة باب المفتوح واشتراك الإدارة العليا في كسر الحواجز بينهم وبين المرؤوسين ، وصندوق الاقتراحات و إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وآرائهم واشعارهم بأهميتهم في المؤسسة و اظهار الاهتمام والاستعداد لتسلم المقترحات والتعامل مع المشكلات القائمة من المرؤوسين

الرؤساء (الإدارة العليا)



المرؤوسين

(الاتصال الصاعد)

تتمثل في ارسال معلومات واستيعابها بين مختلف الأشخاص الذين يشغلون نفس المستوى في أقسام مختلفة ،
فهي ضرورية لاجداث التنسيق المطلوب والانسجام بين الادارات والأقسام



تعتمد مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري في اتصالاتها بالدرجة الأولى على الوسائل المكتوبة المتمثلة في الرسائل
بالإضافة الى الهاتف و الفاكس الخ

1- ادارة الموارد ال:بشرية وأشكالها بالمؤسسة:

الموارد البشرية احدى أهم عناصر الموارد التي تعتمد عليها القيادة الادارية في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها
والموارد.

البشرية تتعلق بكل موظف في المؤسسة أيا كان موقعه ومهما كانت طبيعة المهام والواجبات التي ينفذها وتعتبر
ادارة الموارد البشرية احدى اهم الادارات كونها تشكل ادارة خدمية وتحشد فيها كافة جهودها للوصول الى أمثل
الوسائل التي تصنع عصرا بشريا كفوا يقوم ويساهم من خلال ما يحصل عليه من حقوق وبرامج تأهيل مختلفة
وخدمات فنية في تنفيذ.

واجباته بكل اخلاص ومسؤولية عالية أن على ادارة الموارد البشرية اختيار العناصر البشرية المناسبة لتعيينها
في الشركة ووضع البرامج التدريبية والتأهيلية بمستوى يؤهلها للقيام بم هو متوقع من واجبات ومهام وكذلك عليها
تقديم كافة الخدمات المناسبة للعاملين في المؤسسة ،وفيما يلي سيتم استعراض بعض الأقسام المهمة لادارة
الموارد البشرية وبيعة عملها:

1- مصلحة المستخدمين:

من خلال مقابلة أجريتها مع السيد (بو سكين الحبيب) مسير المستخدمين بين السن 50 ، فيما يخص العلاقة بين مصلحة تسيير المستخدمين ومصلحة الأجور ، فأجاب بمايلي :

تقوم مصلحة المستخدمين بارسال المعلومات الخاصة بالعمال داخل كل المديریات ، وتكمن هذه المعلومات بارسال مذكرات داخلية تخص سواء المستخدمين الذين يعملون لدى المؤسسة أو الشركة بعقد محدد المدة أو بعقد غير محدد.

المدة ، فبالنسبة للمستخدمين بعقد غير محدد المدة هناك استمارة تدعى باستمارة الوضعية والتي يقوم بارسالها مسير المستخدمين الى مصلحة الأجور كلما تعلق الأمر بالعلاوات أو تحويل المستخدم من مصلحة الى أخرى ، أو حصر الأجور على أن يتم اصدار مذكرة داخلية خاصة بارجاع سير الأجور ، وكذلك الغاء مايسمى بالأجر الوحيد الخاص بالمرأة الغير عاملة.

أما بالنسبة للعمال الذين يعملون بالمدة المحددة فهناك وثيقة تخصمهم والمتعلقة بتغيير الوضعية وتسمى بملحق العقد ، ونقوم هذه الوثيقة بفسخ العقد السابق وتعلن بداية عقد جديد خاص بنفس المستخدم.

(2)- مصلحة مراقبة الحضور :

سؤال: كيف تقوم مصلحة مراقبة الحضور بمعرفة كل ما يتعلق بجميع العمال مع العلم أن عدد المستخدمين في وكالة التسيير والتنظيم العقاري لولاية تيارت هو 103 مستخدم من حضورغياب وكذا اخذ العطل ؟

فأجاب السيد " محمد الكبير " السن 30 سنة مراقب الحضور :

أن مصلحة مراقبة الحضور مقسمة الى 03 أقسام كل قسم يقوم بمراقبة فئة معينة من المديریات التي تكون المؤسسة، فبالنسبة للسيد " محمد الكبير " فهو يقوم باعادة حساب الساعات الاضافية لكل عامل وكذا مراقبة بطاقة التنقيط الشهرية .

ترسل ملفات أجور العمال الى مصلحة تسيير الموارد البشرية عن طريق البريد الداخلي ، يتضمن الملف تقسيمات الأجور وتوزيعها حسب أصناف العمال (دائمون، متقاعدون ،أي مؤقتون) والاطارات المسيرة زائد رسالة الدفع وقائمة البنوك وقائمة الوكالات التابعة للبنوك التي تدفع الأجر نقدا ،وبعد ذلك يقوم رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية بتوقيعها وارسالها الى المصلح المكلفة بالمالية .

- على مستوى المصلحة المالية :

يقوم الأمر بالدفع بإرسال تقسيمات الأجور وتوزيعها في صورتين زائد قائمة البنوك وقائمة الوكالات التابعة للبنوك ويقوم بدوره بمراقبة تقسيمات الأجور وتوزيعها.

"الاستحقاقات ولقروض " ومجموع حسابات الأجور وأنواع البنوك والوكالات التي تدفع نقدا ثم ملاء شهادة الدفع والقيام بالمراقبة ثم الامضاء عليها .

وفي الأخير يقوم بإرسال تقسيمات الأجور وتوزيعها وشهادة الدفع الى رئيس المصلحة المكلفة بالمالية والذي بدوره يقوم بمراقبة ثانية والامضاء عليها على مستوى مصلحة المحاسبة

فرع مصلحة الأجور: اعادة لمراقبة أخرى لتقسيمات الأجور وتوزيعها بحسب الأصناف وحساب مجموع الأجور الذي ستدفعه المؤسسة، ثم ترسل الى رئيس مصلحة المحاسبة والذي يقوم بدوره بالامضاء على شهادة الدفع والقيام بتقييم وتقدير مجموع الأجور وكذلك بحساب الاقتطاعات والتي تمثل 26 فيحتفظ بالقوائم الأصلية ويرسل الأخرى (صور طبق الأصل) الى الخزينة .

على مستوى الخزينة : وهي آخر مرحلة بحيث تقوم الخزينة بدفع الأجور الى كافة العمال على مختلف

أصنافهم .

4- العلاقات الاجتماعية :

مهمتها تأمين العمال في حالة حدوث حوادث عمل بحيث تقوم المصلحة المعنية باعلام مصلحة مراقبة الحضور التي بدورها تقوم باعلام مصلحة الأجور بحيث تقوم هذه الأخيرة باتخاذ الاجراءات الضرورية لذلك.

5- الوسائل العامة :

لديها ميزانية شهرية محددة تستعملها في حالة اذا كان هناك :

انعقاد ندوات أو مؤتمرات بنشاط المؤسسة فهي تتعامل مع فنادق منها فندق - تأقمت -

6- مصلحة التكوين :

ينحصر مهامها في توفير خدمات وأنظمة وهياكل تطوير وظيفي وتدريب الكفاءات الوظيفية لأقصى قدراتها الكامنة وفقا لخطط القوى العاملة المعتمدة في المؤسسة .

- تقديم برامج التدريب الداخلية والخارجية تماشيا مع متطلبات التطوير المعتمدة في المؤسسة .

، تهتم بالمتريصين وتوجههم في كل الميادين .

7- مصلحة الشؤون الاجتماعية :

تنقسم الى فرعين :

1- مصلحة طب : العمل تهتم بالحالة الصحية للعمال وتتابعهم في حالة الحوادث العمل والمسافرين .

2- المصلحة الاجتماعية : تقديم قرض للعمال بدون فوائد.

طبيعة العلاقات العامة بالمؤسسة :

تتمثل العلاقات العامة في الثقة والفهم المشترك بين المنظمة وجماهيرها وكذا التوافق في المصالح بين هذه المنظمة وادارة سمعة المنظمة داخليا وخارجيا ويقوم بهذا العمل المكلف بالاعلام والاتصال داخل المؤسسة بحيث يعتبر الركيزة الرئيسية للمؤسسة ويلعب دور فعال اذ يقع على عاتقه :

مسؤولية الاعلام والاتصال بين أطراف المؤسسة وهذا ما يفعله يسطر استراتيجية محكمة للتحكم الجيد للنشاط الاتصالي الداخلي والخارجي .

بحيث يقوم المدير بكتابة رسالة ووضعها في مكتب العلاقات العامة ، فيقوم العامل به بإيصال الرسالة الى العملاء في المديرية الأخرى بأخذ منهم كذلك رسائل أخرى ، وهذا يكون الاتصال داخل المؤسسة عن طريق هذا المكتب فنجد على مستوى الداخلي مايلي :

المكلف بالعلاقات العامة يتمثل عمله فيما يلي :

- خلق جو عائلي بين العمال.
- تعزيز الاتصال بين العمال والمسؤولين .
- تنظيم دورات تكوينية وتربصات للعمال .
- تنظيم الحفلات الترفيهية وتقديم الهدايا للعمال والمتقاعدين في الأعياد والمناسبات .

أما على المستوى الخارجي :

ربط الاتصال بين المؤسسة والمحيط الخارجي .

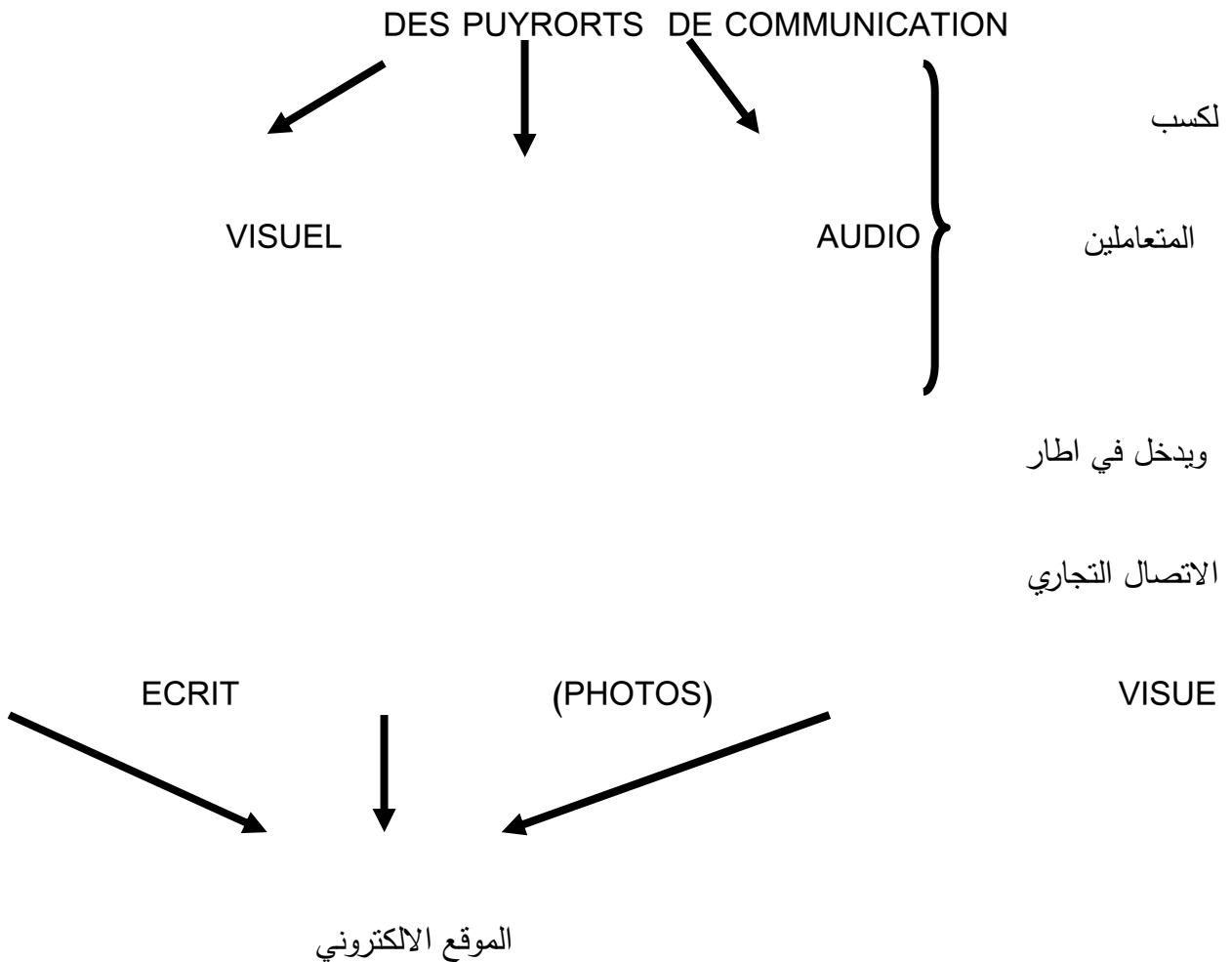
تصميم ملصقات خاصة بالوكالة ومشاريعها .

تصميم اعلانات عبر وسائل الاعلام أو عن طريق المطويات .

تأطير الطلبة المترشحين من مختلف الاختصاصات .

التكفل بالزيارات الميدانية للطلبة .

وتتمثل نشاطاتها فيما يلي : الاشهار:



يكون الاشهار عن طريق مجموعة من الملحقات توضع في المعارض وذلك لكسب المتعاملين في اطار الاقتصادي والتجاري.

وهناك نشاط آخر هو اتصال مع الصحافة والمحيط الخارجي. وذلك من أجل تحسين صورة المؤسسة للخارج ومسح الغموض أو المشاكل وكذا علاقاتها بالمجتمع الاقتصادي .

ويكون التعامل مع الصحافة من خلال مسؤول العلاقات العامة الذي يستقبلهم ويمدهم بالمعلومات والاجابة عن تساؤلاتهم في الحدود الذي تسمح به المؤسسة

تصنيف الفئات العمالية:

التعداد العمالي	المجموع	الذكور	الإناث
الإطارات	07	04	03
المشرفين	37	20	17
الموظفين	59	54	05
المجموع	103	78	25

. تصنيف الفئات العمالية في سنة 2013

مؤسسة التنظيم والتسيير العقاري تحوي موظفين كلهم ذوي خبرة .مستوى تعليمي معين وهذا ما سمح باختلاف الموظفين في مناصبهم وأشغالهم على حسب مستواهم، والمؤسسة في إجمالها تضم 103 موظف منهم 59 إطار ، مستواهم التعليمي عالي مما يسمح بأخذ المنصب من بينهم 04 ذكور ، و 03 إناث .
أما رؤساء المصالح فعددهم 37 مشرف .20 ذكر، 17 إناث ،مستواهم ما بين تقني سامي ،شهادة ليسانس في الهندسة ،شهادة جامعية تطبيقية .

الموظفين 59 موظف، 54 عامل ذكر و 05 إناث مستواهم ك تقني، شهادة البكالوريا وآخرون رسامين معماريين (شهادة التكوين المهني).

ومجموع العمال صنف ذكر 54، 05 إناث

الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة :

تعرض وكالة التسيير والتنظيم العقاريين الحضريين لولاية تيارت البيع بالمزايدة وبتعهدات مختومة للأكثر عرضا الحق في امتلاك السكنات الجاهزة والمحلات التجارية والأراضي، مبنية كما يلي :

مركز أعمال الكائن بمشروع 75 سكن تساهمي طريق الجزائر :

خدمة السكنات والتجهيزات العمومية :

تتمثل هذه الخدمة في تجهيز المباني (السكنات الجاهزة).

- إنجاز 50/13 سكن تساهمي رقم 01 عين بوشقيف.

- إنهاء 50/33 سكن تساهمي رقم 02 عين بوشقيف.

- إنهاء 80/08 سكن تساهمي بالسوق.

- إنهاء 102/06 سكن تساهمي + 04 محلات تجارية بالدحموني.

خدمة العقار :

تتمثل هذه الخدمة في بيع قطع الأراضي .

خدمة المحلات التجارية

توفير المحلات الجاهزة وعرضها للبيع .

مركز أعمال الكائن بمشروع 75 سكن تساهمي طريق الجزائر :

التعيين	المساحة الإجمالية	السعر الأدنى المحدد بكل رسوم القيمة المضافة (TVA= 17%)
<p>مركز أعمال واقع بحي أحمد مدغري وسط المدينة ، مجاور لمختلف الإدارات (الولاية، مديرية المالية، قصر العدالة). يناسب كل النشاطات (إدارية ،متاجر مركزية ...) طريق الجزائر يتكون من :</p> <p>- الطابق الأرضي الأول بمساحة : 382.20 م³.</p> <p>- الطابق الأرضي الثاني بمساحة 382.20 م³.</p> <p>- الطابق الأرضي بمساحة 274.65 م³.</p>	1039.10	70.000.000.00

12 محل تجاري الكائنة بمشروع 88 سكن تساهمي طريق الجزائر :

رقم العمارة	رقم المحل	المساحة ب م ²	السعر الأدنى المحدد بكل رسوم القيمة المضافة (TVA= 17%)
01	01	39.05	1.599.097.50
03	02	54.02	2.212.119.00
	03	58.65	2.401.717.50
04	01	39.05	1.599.097.50
	02	54.02	2.212.119.00
	03	58.65	2.401.717.50
05	01	69.50	2.846.025.00
	02	69.50	2.846.025.00
06	01	39.05	1.599.097.50
	02	34.47	1.411.546.50
	03	58.65	2.401.717.50
11	01	69.50	2.846.025.00

20 محل تجاري الكائنة بمشروع 118 سكن تساهمي الطريق البيضاء:

رقم العمارة	رقم المحل	المساحة بـ م ²	السعر الأدنى المحدد بكل رسوم القيمة المضافة (TVA= 17%)
01	01	69.50	3.252.600.00
	02	69.50	3.252.600.00
	01	39.05	1.848.600.00
02	02	54.02	2.528.136.00
	03	58.65	2.744.820.00
03	01	69.50	3.252.600.00
	02	69.50	3.252.600.00
04	01	69.50	3.252.600.00
	02	69.50	3.252.600.00
05	01	69.50	3.252.600.00
	02	69.50	3.252.600.00
07	01	69.50	3.252.600.00
08	01	69.50	3.252.600.00
	02	69.50	3.252.600.00
09	01	69.50	3.252.600.00
	02	69.50	3.252.600.00
10	01	69.50	3.252.600.00
	02	69.50	3.252.600.00
11	01	69.50	3.252.600.00
	02	69.50	3.252.600.00

شروط البيع:

الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين بهذا البيع يمكنهم سحب دفتر الشروط مقابل دفع مبلغ 1.500.00 دج من المديرية العامة لوكالة التسيير والتنظيم العقاريين الحضريين لولاية تيارت، الكائن مقرها بحي أحمد مدغري طريق الجزائر تيارت.

تودع العروض في ظرف مزدوج، يكون الظرف الخارجي يحمل عبارة (إعلان عن بيع لمحات تجارية - لا تفتح-) بالمديرية العامة لوكالة التسيير والتنظيم العقاريين الحضريين لولاية تيارت.

حدد آخر أجل لإيداع العروض (30) يوم ابتداء من تاريخ هذا الإعلان.

جدول المقابلة:

الرتبة	الخبرة المهنية	المستوى التعليمي	السن	الجنس
رئيسة مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة	17	الثانية جامعي	45	أنثى
رئيس المصلحة التقنية	22	جامعي	53	ذكر
مسؤول قسم الخزينة والتحصيل	20	تقني سامي	50	ذكر
رئيسة مصلحة المحاسبة والمالية	18	شهادة جامعية	40	أنثى
مشرف عن المصالح التقنية	07	ليسانس في الهندسة	30	ذكر
رئيس مصلحة المنازعات	20	شهادة جامعية تطبيقية	50	ذكر
رسام معماري	10	شهادة التكوين المهني	33	ذكر
رسامة	01	تقني	23	انثى
الأمانة العامة	07	شهادة التكوين المهني (اعلام آلي)	25	أنثى

المحور الأول:

طبيعة الاتصال داخل المؤسسة:

(1)- ما طبيعة الوظيفة الاتصالية داخل المؤسسة؟

- هذه الوكالة تجارية في علاقتها وجميع الأشكال التجارية وتنفيذ كل التعليمات الصناعية التجارية والمالية التي يمكن إلحاقها إلى موضوعها الاجتماعي ، تمارس النشاطات طبقا لموضوعها الاجتماعي في بلدية تيارت، تقوم هذه الوكالة بممارسة وظيفة المهياً والمرقي العقاري لحساب الجماعات المحلية والدولة .

(2)- ماهي الخدمات الاتصالية المتوفرة في المؤسسة ؟

- الخدمات الاتصالية هي الترقية العقارية،بيع الأراضي ،السكنات التساهمية ؟

(3)- هل تساير مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري وسائل الاتصال الحديثة؟

- كايين الانترنت بصح منخدموش بيها .

(4)- مادور الاتصال في تسيير الموارد البشرية ؟

- يلعب الاتصال دور كبير في تسيير الموارد البشرية فهي تعتمد بشكل كبير على الاتصال في تعاملها وخاصة الاتصال الشفهي.

(5)- هل تتوفر المؤسسة على قسم العلاقات العامة ؟

- العلاقات العامة هي الثقة والفهم المشترك بين المنظمة و جماهيرها وكذا التوافق في المصالح بين هذه

المنظمة وادارة سمعة المنظمة داخليا وخارجيا ويقوم بهذا العمل المكلف بالاعلام والاتصال داخل المؤسسة

بحيث يعتبر الركيزة الرئيسية للمؤسسة ويلعب دور فعال اذ يقع على عاتقه :

مسؤولية الاعلام والاتصال بين أطراف المؤسسة وهذا ما يفعله يسيطر استراتيجية محكمة للتحكم الجيد للنشاط

الاتصالي الداخلي والخارجي .

(6)- مامدى الأهمية التي توليها المؤسسة للاتصال؟

- أصلا وكالة التسيير والتنظيم العقاري تتعامل بالاتصال مع عمالها ومع الزبائن.

المحور الثاني:

اتصال المؤسسة بعمالها ومحيطها:

(1)- ماهي الوسائل الاتصالية المعتمدة لارسال المعلومات الى العمال؟

- عن طريق التعليمات المكتوبة والشفوية.

(2)- ما طبيعة المعلومات الموجهة من المستويات الادارية العليا الى المستويات الدنيا؟

- الأوامر، التعليمات.

(3)- ما مقدار الذي توليه الادارة العامة لمختلف الاقتراحات التي يقدمها العمال؟

تعقد الادارة اجتماعات مجلس المديرية ويحضرها ممثلوا العمال بصفة منتظمة، وتنتقل المعلومة عن طريق محاضر هذه

الاجتماعات التي تكون عن طريق لسان مندوب العمال.

(4)- ماهو الوقت المخصص لايبصال المعلومات للعمال؟

- حسب الحاجة الى ذلك، كلما اقتضت الحاجة الى ذلك.

(5)- ماهي طريقة انتقال المعلومات حتى تصل الى حيز التنفيذ؟

- عن طريق التعليمات الداخلية (الملصقات) في كل المصالح وبعدها عن طريق التحقق في ما اذا كانت قد نفذت

التعليمة وفي الأخير يبلغ تنفيذ التعليمة كتابيا أو شفويا حسب الظروف المديرية، التنظيم الداخلي، الاتفاقيات الجماعية.

(6)- كيف تقوم المؤسسة بالاتصال مع زبائنها؟

- عن طريق الهاتف، الاستدعاء، وفي بعض الحالات عن طريق المحضر القضائي.

(7)- ماهو القسم المسؤول عن ذلك؟

- قسم المنازعات.

(8)- هل توجد عوائق تقف حاجزا أمام وصول المعلومات من الرؤساء الى المرؤوسين والعكس؟

- لا توجد أي عوائق.

ماهية الإتصال:

لغة:

كلمة مشتقة من مصدر أوصل، بمعنى الربط والبلوغ والى إنتهاء إلى غاية، وعموما الإتصال هو الصلة اللاتينية أي محاولة تأسيس نوع "communities" العلاقة، وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة ومشتق من من الإشتراك بين شخصين أو أكثر في المعلومات والإتجاهات لانتقال الأفكار بين الناس".¹

اصطلاحا:

يعتبر الإتصال نوعا من النشاط الإنساني الذي يحدث باستمرار ومرتبط مع أنشطة أخرى، والإدارة على أن الإتصال من قبل الكتاب والباحثين.

فيركز علماء النفس على أن هناك صعوبة في ضبط تعريف موحد له فهو متعدد المحاور ويعرف أنه: "السلوك اللفظي أو المكتوب المستخدم من أحد الأطراف للتأثير على الآخر".²

أما من وجهة نظر علماء الإدارة فالإتصال: "عملية توصيل قدر من المعلومات والحقائق والسلوك...، أيضا من وجهة تملكها إلى وجهة تريدها لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار وتغيير نظام دقيق للمعلومات".³ ويمكن تعريف الإتصال إجمالا: "على أنه عملية انتقال المعلومات والأفكار بين المرسل والمرسل إليه".⁴

¹ زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2007، ص09.

² سعيد يس عامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطور الإداري، القاهرة، ط2، 2000، ص209_210.

³ فضيل دلبو، الإتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، القاهرة، ط1، 2003، ص15.

⁴ زهير إحدادن، المرجع السابق، ص12.

كما اختلف كتاب الإدارة العامة حول تعريف الإتصال، فيعرفه أندرسون بأنه: "النقل والإستسلام مع الفهم للخواطر، والتعليمات والمعلومات".¹

ويعرفه نجرو بأنه: "العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين".²

ويعرفه فليبو: "بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعيها المتكلم أو الكاتب".³

ويعرف البعض من الفقه المصري الإتصال بكونه: "العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتنفق المفاهيم وتتخذ القرارات".⁴

ويشير البعض الآخر إلى أن الإتصال: "يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف الإداري".⁵

ويشير كتاب الإدارة العامة إلى أن ما يميز عملية الإتصال هو وجود طرفين أحدهما المرسل، والثاني المرسل إليه. ولذلك فإن عملية الإتصال تتضمن عناصر ثلاثة:

طرف الإتصال: هما المرسل أو المنبع أو المتصل، والمرسل إليه أو المستقبل أو المتصل به.

¹ زهير احدادن، مدخل لعلوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2002.

² صالح خليل أبو أصبع، الإتصال والإعلام والمجتمعات المعاصرة، دار مجدلاوي، عمان، ط5، 2006، ص21.

³ محمد عاطف غيث، قاموس علم الإجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، دط، 1979، ص71_72.

⁴ James Watson and arme Hill, dictionary of communication ; edia

⁵ claudes shannon and warren weaver, the mathematical , theory of communication urbano university of illinois press ,

1964, p65.

الطرف الأول: (المتصل) قد يكون هو الرئيس الذي يود إبلاغ أمور معينة إلى مرؤوسيه في التنظيم، وأحيانا قد يكون الإداري.

الطرف الثاني: (المتصل به) وهو الذي يتلقى الأمر أو الإقتراح، قد يكون هو الرئيس والمرؤوس.

فحوى أو مضمون الإتصال: وهي الفكرة أو المعلومات التي يهدف المرسل تبليغها إلى المرسل إليه، وهي قد تكون أمرا أو اقتراحا أو رأيا أو شكوى.¹

وسيلة الإتصال: أي الطريقة التي تتم بها تحقيق الإتصال، وقد تكون كتابة أو قولاً أو غير ذلك.

على هذا النحو فلا بد أن يكون فرد يبدأ بعملية الإتصال، وهو المرسل أو المتصل، وآخر يقوم باستلام مضمون الرسالة وهو المتصل به عن طريق الوسائل المتاحة للإتصال.²

ونحن إذا أردنا أن نضع تعريفا واضحا للإتصال فهو عملية نقل الأفكار والمعلومات أو تبادلها مع الآخرين مع إشراكهم فيها بقصد أهداف معينة، ونود بصدد هذا التعريف أن نبدي الملاحظات الثلاثة الآتية:

الملاحظة الأولى:

أننا استعملنا كلمتي نقل أو تبادل لأن الإتصال قد لا يقتصر على عملية النقل من المرسل إلى المستقبل (المرسل إليه) للأفكار أو المعلومات، وإنما يتضمن تبادلا بمعنى آخر أن الإتصال قد يكون في اتجاه واحد، وقد يكون في اتجاهين، على هذا النحو قد يتضمن عملية عكسية ويكون في هذه الحالة دائرية.³

¹ بوفلجة غياث، مقدمة علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 1993، ص35.

² زهير إحدادن، المرجع السابق، ص19.

³ فضيل دليو، الإتصال، مفاهيمه نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005، ص17.

الملاحظة الثانية:

أنه يشترط أن يكون بين المرسل والمرسل إليه اشتراك في المعلومات والأفكار ذاتها المراد نقلها، وهذا ما يستفاد من معنى كلمة الإتصال، فالإتصال إذن عملية تتم بين طرفين، فهو لا يعني مجرد الأخبار من الشخص المرسل إليه، وإنما يعني المشاركة في أفكار والمعلومات المراد نقلها، وبمعنى آخر أن يكون هناك وحدة في الفكر.

الملاحظة الثالثة:

أنه يجب التفريق بين الإتصال ذاته باعتباره نقل أو تبادل سلوك معين بين المرسل والمرسل إليه، وبين لاما يحدث نتيجة هذا الإتصال في المرسل والمرسل إليه، فالإتصال يهدف دائماً إلى إحداث تغيير مطلوب في السلوك.

غير أن ذلك ليس بالنتيجة لكل اتصال بل هناك ثلاث احتمالات يمكن توقعها عقب عملية الإتصال:

(1) _ قد يحدث تغيير مرغوب فيه النتيجة \Leftarrow كما إذا نجح مسؤول في إقناع المرؤوسين بالقيام بعمل معين، وكانت إيجابية، هنا يكون الإتصال قد أحدث تغييراً مرغوباً.

(2) _ قد لا يحدث تغيير مرغوب فيه زميل \Leftarrow كما إذا وجه المسؤول اللوم لأحد مرؤوسيه رغم تفانيه في العمل أمام له، وكان هذا المرؤوس شديد الحساسية مرهف الشعور، فقدم استقالته دون مبالاة بمصلحة العمل، هنا يكون الإتصال أحدث تغييراً غير مرغوب فيه.¹

(3) _ قد لا يحدث تغيير على الإطلاق \Leftarrow كما لو نبه المسؤول على مرؤوسيه الذين اعتادوا الحضور في وقت متأخر إلى مقر عملهم، بضرورة الحضور في وقت مبكر، ولم يجد عندهم في الأيام التالية أي مبالاة بهذا التنبيه، هنا لا يكون الإتصال قد أحدث أي تغيير على الإطلاق.

¹ فضيل دليو، المرجع السابق، ص 18.

أهمية الاتصال

إن التنسيق الجديد يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفعاليتها، ذلك أن عملية الاتصال إنما تمثل مسمار الربط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري، سواء تمثل هذا التنظيم في الجهاز الإداري للدولة ككل، أو في وحدة، أو في منطقتين فرعيتين للجهاز العام للدولة، وتعتبر عملية الاتصال من أهم الأمور التي يعنى بها فقهاء الإدارة العامة، فهي فضلا عن كونها تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، فإنها تمثل الجهاز العصبي للمنظمة، والتي تبعث فيها الحياة وتدفعها اقترابا نحو الهدف.

ونبدي عملية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط من ناحية، وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة فمن الناحية الأولى نجد أن الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الثورة البشرية والمادية الموجودة، وكذلك على الخطة الإحصائية الدقيقة التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، وبالتالي صحة المؤشرات والتخطيط، هذا فضلا عن وجود الاتصال الجيد والفعال يساعد القائمين على تنفيذ الخطة ومعرفة أهدافها بشكل واضح لا لبس فيه.

ومن ناحية ثانية إذا نظرنا إلى عملية صنع القرارات بمراحلها المختلفة، تلك التي تبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة، ثم مرحلة البحث عن البدائل، ثم مرحلة إنتاج تقييم كل بديل، وتنتهي بمرحلة اختيار البديل الأمثل، لوجدنا أنها جميعا جهد مشترك حتى لو صدر القرار في النهاية من رئيس فرد، واتخاذ القرار الرشيد يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة واضحة للاتصال بكل من يساهم في عملية صنع القرارات، وتتبدى عملية الاتصال في هذا الشأن حتى بعد عملية اتخاذ القرارات فبجرد اتخاذها لا يعني شيئا بالنسبة للمنظمة إذا ما بقي حبيس أدراج مكتب المدير، وبظل عديم الآثار ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم القرار من وحدات أو أفراد.¹

¹ أحمد بن مرسل، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2007، ص14.

ومن ناحية ثالثة وأخيرة، فإن فاعلية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الإتصال، ووضوح قنواته، فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة مثمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة وفعالة للإتصال، يجمع عن طريقها بين كافة أرجاء التنظيم.

ولا شك أن الإتصال تزداد أهميته باتساع حجم التنظيم وتعدد فروع¹.

¹ أحمد بن مرسل، المرجع سابق، ص15.

مفهوم المؤسسة:

اختلف آراء الإقتصاديين في تعريف المؤسسة مما جعل لها عدة تعاريف كل منها يركز على جانب من الجوانب كالهيكل، العناصر المكونة أو طبيعة نشاطها وأهدافها، وهنا فإن المؤسسة يمكن اعتبارها كعميل اقتصادي عضوي في نظام أو منظومة.

فعند اعتبارها كعميل اقتصادي فهذا يعني أن المؤسسة تقوم بنشاطات ذات طابع صناعي أو تجاري أو مالي، يدخل ضمن عمليات الإنتاج والتموين والبيع... الخ.

وهذا ما نجده في تعريف تريشي: "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية، والمادية للنشاط الإقتصادي".¹

يعرف مختصو المناجمنت والتنظيم الإداري المؤسسة بأنها:

عبارة عن تنظيم يضع قيد العمل مختلف إمكاناته القصوى ليحقق الأهداف التي تحدد من أجل إنتاج وتسويق المنافع والخدمات.

وتعرف المؤسسة أيضا بأنها : Société en corporation

بالفرنسية، وهي متخصص اعتباري ينشأ بتخصيص مال مدة غير معينة لعمل ذي صغة إنسانية وعلمية واقتصادية".²

وعلوم¹ صلاح الدين قبيوغة، خالد العباسي، أبو بكر الصديق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات التطبيقية، تسيير المخزونات، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص22.

² Zaki bador, dictionery of labour, publishers dar elkitab elmasri, cairo, p98.

وحسب كارل ماركس: "المؤسسة الحرة تتميز بأنها عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت، تحت إشراف

إدارة نفس رأس المال ونفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من البضائع".¹

ويرى بودين أن: "المؤسسة هي مكان تنظيم وتنسيق عوامل الإنتاج، تحت إشراف المفاوض الذي يعتبر روح

المؤسسة".²

¹ Boughaba abdellah, comptabilité général approfondie berti édition, alger, 1998, p96.

² محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص67.

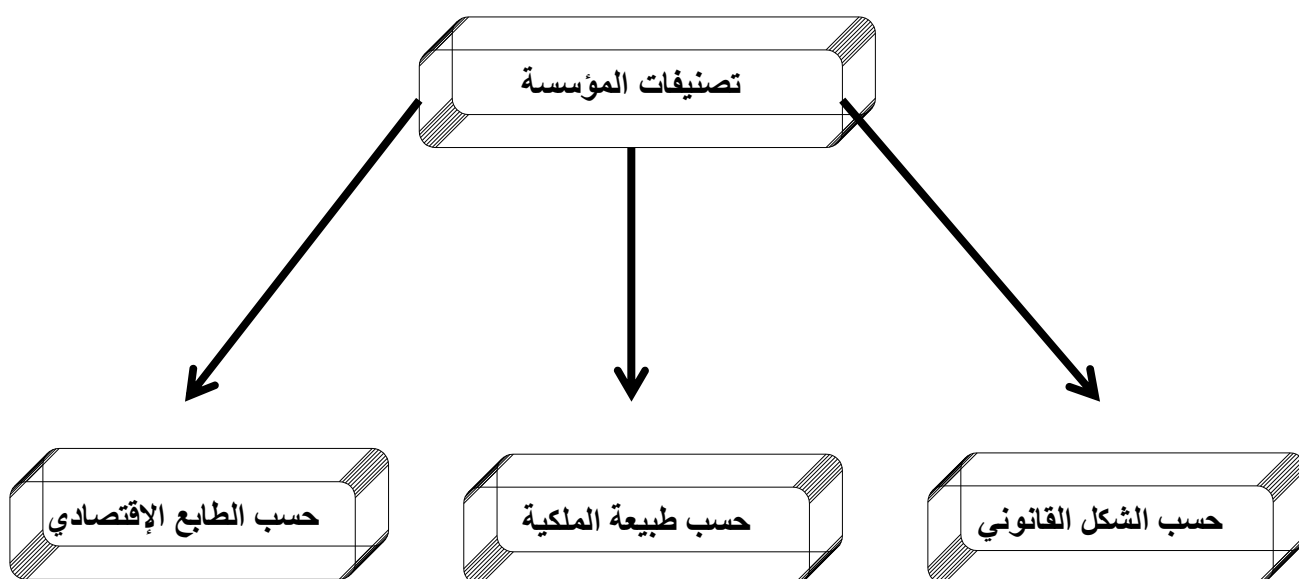
أنواع المؤسسة:

إن أنواع المؤسسة تتعدد بتعدد القطاعات والوظائف، ويوجد بصفة عامة ثلاث تصنيفات هي:

1_ حسب الشكل القانوني.

2_ حسب طبيعة الملكية.

3_ حسب الطابع الإقتصادي.



¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 1993، ص14.

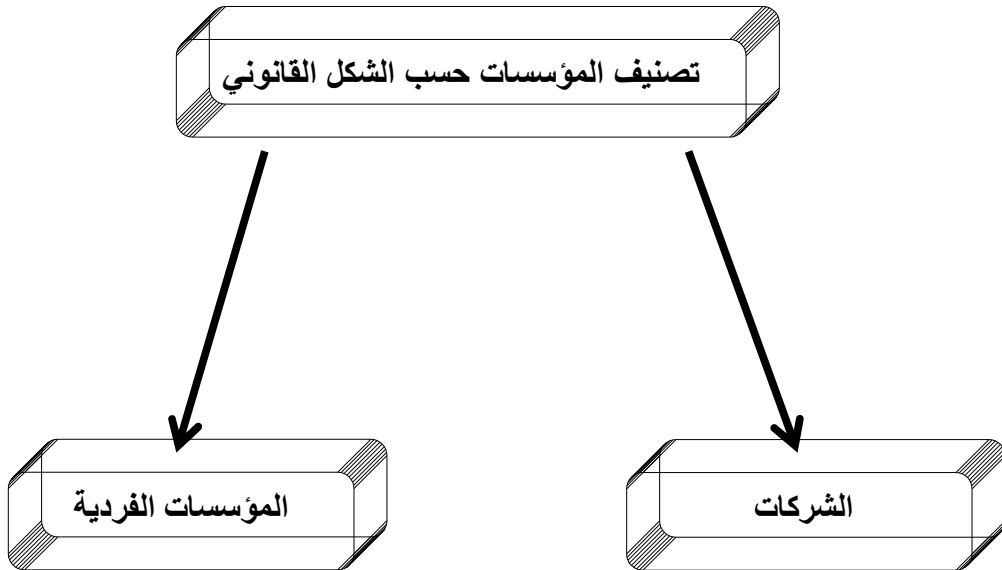
1_ تصنيف المؤسسة حسب الشكل القانوني: تتضمن المؤسسات الفردية والشركات:

(أ) _ الشركات:

هي عبارة عن مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، إذ يشارك كل منهم بحصة من المال أو العمل، مع تحمل كل شريك نتائج المؤسسة، سواء كانت خسارة أو ربح.

(ب) _ المؤسسات الفردية:

وهي مؤسسات يملكها شخص واحد وهي سهلة التنظيم والإنشاء، وصاحب المؤسسة هو المسؤول الأول على النتائج والمسير لشؤونها، وهذا ما يسهل عليه اتخاذ القرارات.¹



¹ عمر صخري، المرجع السابق، ص26.

2_ تصنيف المؤسسة حسب طبيعة الملكية: وتحتوي بدورها على ثلاثة أنواع هي:

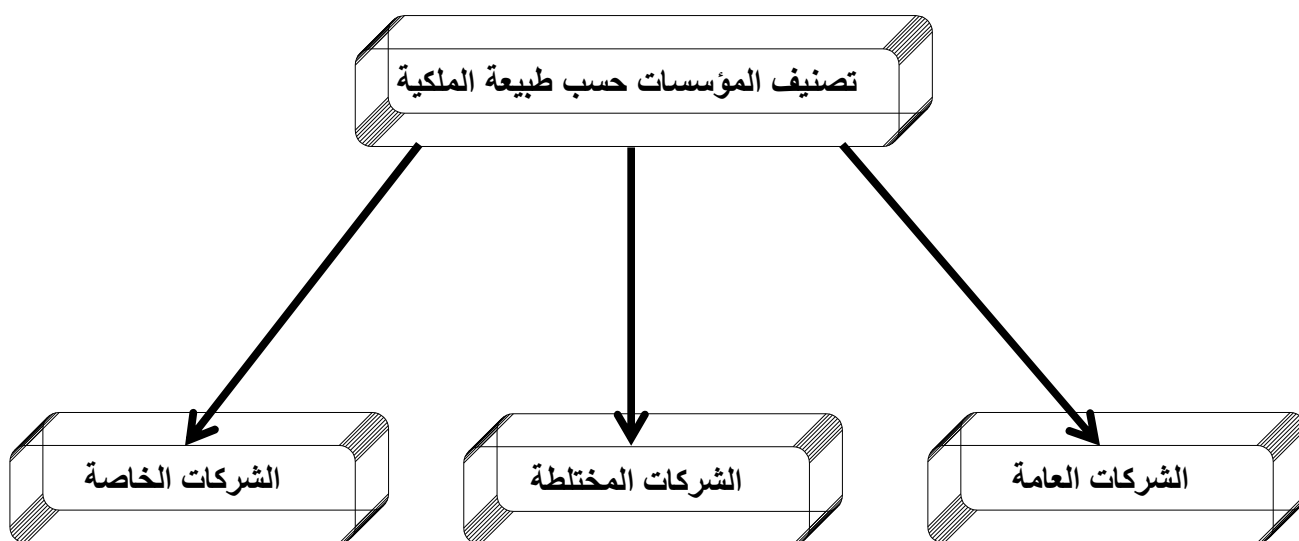
الشركات العامة، الشركات الخاصة، الشركات المختلطة.

أ_ الشركات العامة:

هي الشركات التي تعود ملكيتها للدولة فلا حق للمسؤولين عنها التصرف فيها كيفما شاءوا، ولا حق لهم في بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، وتهدف الشركات العمومية من خلال نشاطها الإقتصادي إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، وليس هناك أهمية كبيرة للربح.¹

ب_ الشركات المختلطة: وهي الشركات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص والعام معا.

ج_ الشركات الخاصة: هي جميع الشركات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد.

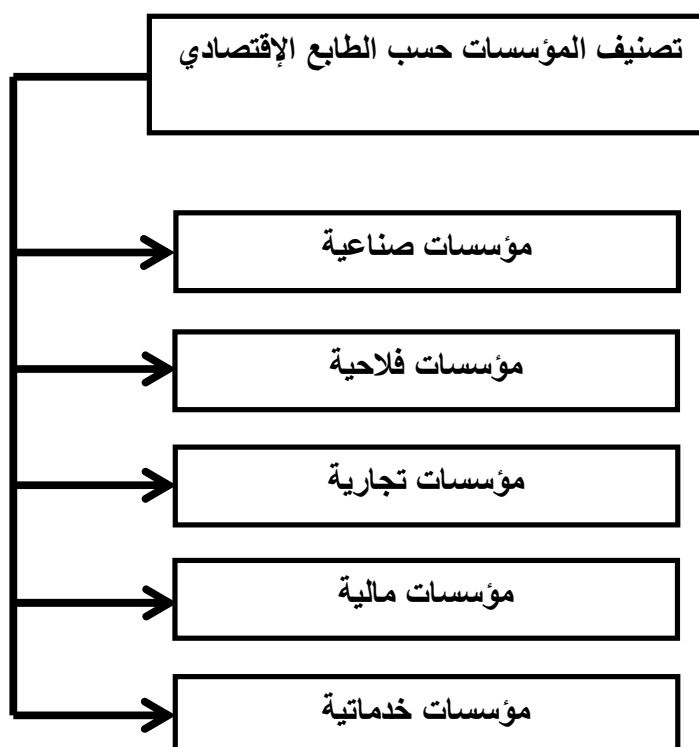


¹ عمر صخري، المرجع السابق، ص 26_27.

2_ تصنيف المؤسسة حسب الطابع الإقتصادي: يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية

من خلال النشاط الإقتصادي الذي تمارسه، وعليه يمكن أن نميز خمس أنواع من المؤسسات حسب هذا

التصنيف كما هو مبين في الشكل الآتي:



أ) _ المؤسسات الصناعية:

تقوم بتحويل المواد الأولية أو تجميع المنتجات نصف المصنعة من أجل الحصول على منتجات قابلة للإستهلاك، أو إنتاج سلع إنتاجية تستعمل في عملية إنتاج أخرى، وتنقسم إلى:

❖ **مؤسسات صناعية ثقيلة أو استخراجية:** وتتميز باحتياجها لرؤوس أموال كبيرة، وإلى مهارات

وكفاءات عالية جدا لتقلها، مثل مؤسسات الحديد والصلب ... الخ.

❖ **مؤسسات صناعية خفيفة أو تحويلية:** مثل مؤسسات النسيج، الغزل، الجلود ... الخ.

ب) _ المؤسسات الفلاحية:

هي مؤسسات تهتم باستصلاح الأراضي، وذلك لزيادة الإنتاج، ولها ثلاث أنواع من الإنتاج:

❖ **الإنتاج النباتي:** خضر، فواكه، حبوب ...

❖ **الإنتاج الحيواني:** غنم، ماعز، أبقار ...

❖ **الإنتاج السمكي:** الصيد البحري.¹

¹ عمر صخري، المرجع السابق، ص 27.

ج) المؤسسات التجارية:

وهي تهتم بالنشاط التجاري، مهمتها شراء و بيع السلع و الخدمات سواء بالجملة أو بالتجزئة مثل المحلات التجارية.

د) المؤسسات المالية:

يتمثل نشاطها في العمليات المالية كالبنوك البورصات و مؤسسات التأمين و الضمان الاجتماعي.¹

هـ) المؤسسات الخدمائية:

هي المؤسسة التي تقوم بتأدية خدمات معينة كمؤسسات النقل، البريد والمواصلات، الجامعات المستشفيات و مؤسسات البحث العلمي.²

¹ عمر صخري، المرجع السابق، ص28.

² اسماعيل عرابجي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996، ص13.

أهداف المؤسسة:

لقد تباينت آراء المفكرين تجاه أهداف المؤسسة ، فمنهم من يرى أن هناك هدف واحد يتمثل في تعظيم الربح، بينما يقر البعض الآخر بتعدد الأهداف مثل الشركات الوطنية الجزائرية ، لأنها وجدت في السبعينات، و كانت مهمتها تحقيق مخططات للتنمية و هذه الأخيرة تتضمن أهداف اقتصادية و اجتماعية و ليس هدف واحد. وأغلبية الآراء تؤدي إلى الاتفاق على الهدف الرئيسي من بين أهداف المؤسسة البقاء في السوق و ليس تعظيم الربح فقط لان هذا الخير يأخذ بعين الاعتبار الزمن، غير أن هذا لا يمنعنا التطرق بصفة وجيزة و مختصرة إلى بعض الأهداف الأخرى التي تسعى إليها المؤسسة و نذكر منها:

- تعظيم الإنتاج و البيع:

تستخدم الموارد المتاحة لإنتاج تشكيلة من المنتجات مستخدمة الكف الفنية و الكفاءة الاقتصادية في ذلك، و ضمن الجهود الهيكلية من إنتاجية أو طاقة تخزينية أو طاقة مالية و طاقة توزيعية في الفترة القصيرة، ووفق هذه الطاقة القائمة إذا فرضنا أن كل ما ينتج يباع، فيمكن للمؤسسة استخدام أقصى طاقتها المتاحة والقائمة، أو المنافسة الاحتكارية مع التميز النسبي لمنتجاتها أما في المنافسة التامة لا يمكن تصريف كل ما ينتج إلا إذا تحكمت المؤسسة في إبعاد المنافسة من سعر و نوعية و كمية و التوقيت و طريقة الدفع.¹

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دط، ص14.

- تخفيض التكاليف بصورة عامة:

إن الهدف من استخدام الكفاءة الفنية و الكفاءة الإنتاجية هو تعظيم الناتج و تخفيض التكاليف في أي مستوى في المؤسسة، سواء في وظيفة التمويل (الشراء، التخزين) بحيث يشمل هذا الهدف على البحث عن الثغرات الداخلية و الخارجية، و كذا إيجاد الحلول لها و الاستفادة منها و العمل بها.¹

- تعظيم الربح: يتم ذلك بالقرارات التالية:

- 1- زيادة السعر مع ثبات التكلفة : و يصلح في حالة الاحتكار وليس المنافسة.
 - 2- زيادة السعر مع تخفيض التكلفة: له نفس الأثر مع القرار السابق لان التكلفة لا يشعر بها المستهلك, وهذا القرار صالح في حالة الاحتكار التام و حالة المنافسة.
 - 3- تثبيت السعر مع تخفيض التكلفة: هذا القرار يصلح في حالة الاحتكار التام, وقد يعد أيضا سعر السوق بالمنافسة و قد يكون راجع للنوعية.
 - 4- تخفيض السعر مع تخفيض التكلفة: و هو أحسن القرارات يصلح في حالة الاحتكار و المنافسة و الربح و يتم عن طريق تخفيض السعر حسب حجم السوق عرضيا و عموديا حسب التكاليف.²
- التحكم في أبعاد المنافسة : و تتمثل أبعاد المنافسة في:
- السعر المناسب: وهو السعر الذي يضمن استمرارية الإنتاج و التوزيع.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، المرجع السابق، ص14.

² اسماعيل عرياجي، المرجع السابق، ص14.

- النوعية المناسبة: تضمن استمرارية الإنتاج و التوزيعات حسب ما هو مطلوب في السوق لإرضاء أذواق و نوعيات كل شريحة.
- الكمية المناسبة : حيث تكون لا اقل ولا أكثر مما يؤدي إلى التلف.
- موعد التسليم المناسب: الوقت المناسب، الاستمرارية.
- طريقة الدفع المناسبة: حيث إنما تولد مرونة في الدفع و هي الطريقة التي تحفظ استمرارية النشاط و التوزيع.¹

تعظيم القيمة السوقية للسهم:

- إذا كانت المؤسسة صورتها المالية جيدة، و لها مصداق تحقق الأرباح، فإن أول من يشتري السهم المساهمين (البنك.....)، فالمؤسسة توظف الأمور و تحقق الأرباح، و الهدف الحيادي هو تعظيم القيمة السوقية للسهم و تتم اذا كانت الصورة المالية للمؤسسة جيدة اضافة الى المصداقية فالمؤسسة جيدة اضافة الى المساهمة في الدخل القومي الذي يشكل الانتاج الصناعي أحد مصادره الرئيسية.
- توفير البيانات تفصيلية في هيكل الإنتاج الصناعي و مستلزماته .
- توفير بيانات عن القيمة المضافة في القطاع الصناعي و مقدار مساهمته في الناتج القومي.
- توفير البيانات الضرورية لإعداد و تركيب الحسابات القومية عن القطاع الصناعي.
- توفير بيانات تسعد في إعداد جدول المداخلات المخرجات للقطاع الصناعي.²

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حرم للطباعة والنشر، لبنان، ط1، ص14.

² عمر عرباجي، المرجع السابق، ص14.

وظائف المؤسسة:

الفرع الأول:

وظيفة الإنتاج : تعد من أهم وظائف المؤسسة الصناعية حيث تتعل بخلق المنافع الشكلية

للمواد و الخدمات بتحويلها إلى سلع يمكن أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين من ناحية وتوفر المال للمساهمين من الناحية الثانية ومثل هذه الوظيفة تتطوي على كثير من الوظائف الفرعية مثل اختيار موقع المصنع وتخطيط الآلات وتحديد درجة الآلية و التصميم الهندسي للسلعة و التنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية و العمليات الإنتاجية داخل المصنع, الحصول على المواد , تخطيط و رقابة الإنتاج و الجودة في السلعة.

- الفرع الثاني:

وظيفة التسويق: يعرف التسويق حسب مفهوم P -KRELTO كما يلي :

"هو صيرورة عملية أو عبارة عن مراحل منظمة تبدأ دراسة حاجات و رغبات المستهلكين الحالية و لا تنتهي إلا بانتهاء عملية البيع، و تستمر عن طريقة عملية السوق".¹

و نستنتج أن الحاجات و الرغبات هي أساس التسويق، وإنشائها يتم عن طريق السلع و الخدمات

المقدمة من طرف المؤسسة كعارض و المستهلك كطالب و من ثم فان هذه الوظيفة الحيوية التي تعتبر

المحور الرئيسي في المؤسسة الصناعية و تتطوي بدورها على وظائف مهمة في البيع و النقل و التخزين و

تتعلق وظيفة البيع بتحويل ملكية السلع والخدمات من المنتج إلى الوسيط ثم إلى المستهلكين أو إلى

¹ فتيحة ابراهيمي، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مواجهة ميكانيزمات وقوانين التسويق، معهد العلوم التجارية، 2000، ص3.

المستهلكين مباشرة ويستلزم هذا الاختيار منافذ توزيع مناسبة، تحديد أسعار البيع، القيام بالحملات الإعلامية، الترويجية و اختيار و تدريب رجال البيع و مراقبتهم.

أما وظيفة النقل فتعمل لأجل المنفعة المكانية للسلع حيث السوق في غير مكان الانتاج اينما تعمل وظيفة التخزين لأجل الحصول على المنفعة الزمنية , الى غير ذلك من الشؤون المرتبطة بالتسويق.¹

الفرع الثالث:

وظيفة الإدارة و المالية: تتمثل في تسجيل و تلخيص المعلومات المالية و التجارية على أن

تكون انواعها بكيفية تناسب المعنية باستعمالها سواء كانوا من داخل المؤسسة الإدارية أو من خارجها كمصارف و السلطات الرقابية, إن هذه الوظيفة تشمل على أربع دوائر و يمكن فهم ذلك في:

(أ) - **دائرة الدراسات المالية و الإحصاء :** تقوم هذه الدائرة بتقديم المعلومات و اجراء الدراسات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات و إعداد التنبؤات التي تتعلق بالمستقبل.

(ب) - **دائرة الحسابات المالية:**تقوم بضبط الحسابات المالية و التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتفق عليها بناء على وثائق ومستندات يحتفظ بها لغرض الإثبات.

(ج) - **دائرة حسابات التكاليف:** يتم التحليل التكاليف قصد التوصل تحليل التكاليف المرحلية, و حسابات التكلفة النهائية لمختلف الخدمات.

¹ فتيحة ابراهيمي، المرجع السابق، ص3.

(د) - دائرة الأجور و المرتبات: تتخذ الاجراءات اللازمة لحسابات الأجور والمرتبات وفقا لمعطيات

الشركة.¹

الفرع الرابع:

وظيفة الموارد البشرية: هي وظيفة تهتم بتسيير المؤسسة و يكمن ذلك في الأفراد إذ هم

المحركون الأساسيون في التنظيم والتنسيق و المجدد الأساسي لحركة النشاط الصناعي والانتاجي فالمؤسسة

لها أموال و زبائن و تكنولوجيا و أسواق و لتشغيل كل هذه الوظائف فهي بحاجة الى محرك أساسي وهم

الأفراد، وبقصد بها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع، و تتمثل وظائف إدارة الأفراد في :

- البحث عن العناصر البشرية و العمل على ترغيبهم و جذبهم إليها.

- تنمية مهارة المستخدمين.

- تحقيق التكامل و التوحيد بين مختلف المديریات.

- تدعيم التعاون الفعال بين الادارة و العاملين من أجل تحقيق الإنتاج للمشروع.

أما أهداف وظيفة الأفراد هي تكوين قوة عاملة تصنف بكونها قادرة أداء العمل و الرغبة فيه، و جعلها

راضية و متاعرفة في تنفيذ النشاط، و محافظة اتصال و وثيق مع سوق العمل للحصول على أفراد مناسبين،

وتهيئتهم للعمل و تدريبهم، والتنسيق بينهم والمحافظة على علاقات طيبة بين المؤسسة والعاملين فيها.²

¹ رياض شهب وآخرون، دراسة التوازن المالي للمؤسسات، حالة صيدال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات التطبيقية، جامعة الجزائر، 2001_2002، ص44.

² رياض شهب وآخرون، المرجع السابق، ص44.

مفهوم اتصال المؤسسة وتطوره:

مفهوم الإتصال والمؤسسات:

إن منتبج التراث المعرفي في هذا المجال يجده يستهدف المجالات المختلفة لإتصال المؤسسة وأبعاده

الداخلية والخارجية.

فهنالك من يشخصه في المجال الإداري أو في المؤسسات عموماً لقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى

تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الإتجاهات (هابطة،

صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي، بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.¹

فاتصال المؤسسة حسب ابراهيم عرقوب: "هو الإتصال الإنساني المتطرف والمكتوب الذي يتم داخل

المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الإجتماعية بين

الموظفين".²

وهو تعريف يركز على البعد الوظيفي والداخلي لاتصال المؤسسة، وهناك تعاريف أخرى ركزت على البعد

الوظيفي والداخلي لإتصال المؤسسة، وهناك تعاريف أخرى ركزت على البعد الخارجي الخاص بتنظيم المؤسسة

لعلاقاتها مع محيطها على غرار تعريف "أميري دي أرجون"، الذي أشار إلى أن:

"اتصال المؤسسة هو دراسة وتطبيق مجموعة المؤشرات والوسائل التي يتم بواسطتها تنظيم المؤسسة لإتصالها

مع محيطها".³

¹ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2003، ص28.

² ابراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار مجداوي، عمان، ط9، 2009، ص136.

³ Dendre mondeaimery, communication d'entreprise, paris y roles, p191_193.

الإتصالات الإدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية

الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إطاحة الغير بأمر أو أخبار ومعلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة.¹ فبالنسبة لبراون: هو عملية نقل الأفكار والأداء من شخص لآخر، أو داخل نفس الشخص، بغرض خلق الفهم لدى الشخص الموجه إليه الإتصال ويركز هذا الإتصال على الأمور التالية:

▪ تأكيد الفهم كعامل ضروري في عملية الإتصال.

▪ الإتصال يمكن أن يتم داخل شخص واحد.

أما دافيد فيري أن الإتصال هو عملية تمرير المعلومات والفهم من فرد لآخر، ويركز هذا التعريف على الأمور التالية:

▪ تأكيد الفهم كعامل ضروري في عملية الإتصال.

▪ الإتصال يتم بين المرسل والمرسل إليه.²

هذين التعريفين يستخدمان فكرة الفهم لتحقيق فاعلية الإتصال.

والفهم موضوع نسبي إلى حد كبير، ويقال أن صعوبات الفهم تقوم بين الناس الذين يتحدثون لغات مختلفة، هذا

فإن ضعف كفاية الفرد المرسل والمرسل إليه في تصنيف عوامل تؤدي إلى سوء فهم أداة الإتصال المستخدمة

كاللغة مثلا، ومع ذلك فجميع مبادئ الإتصال المؤسساتي هناك حاجة إلى إيجاد درجة من الفهم عليه لأن

الأعمال تعتمد على التصرفات الإنسانية لتحقيق الهدف، وبذلك تتحسن التصرفات وتتحقق الأهداف.³

¹ مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط3، ص20.

² علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، ط2002، ص3، ص422.

³ علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص423.

والإتصال من الناحية الإدارية هو عملية تتضمن النقل والترديد الدقيق للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بفعالية، وحيث أن الإتصال الإداري يرتبط أساسا بالناس، فإن العبارة السابقة تنطوي على ضرورة توافر درجة عالية من الفهم بين أطراف الإتصال.¹

الإتصال داخل المؤسسة يعني انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والإتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة، والإتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوفيق بين أولئك وهؤلاء.

إن الإدارة هي فن القيادة التي تعتمد على استمالة الأفراد وترغيبهم في العمل بدلا من أمرهم ودفعهم دفعا، وهي في هذا الوضع تعتمد اعتمادا كبيرا على الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ويقال أن العناصر الثلاثة من عمل المدير.

إدارة الموارد البشرية هي التخطيط، التنظيم، والقياس، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على الإتصال بالمرؤوسين بالإضافة إلى العنصر الرابع وهو المتكامل.

ويرى فرين أن: "نوع التخطيط، التنظيم، والقياس يتأثر بنوع المعلومات والسرعة في تداولها بين العملاء، الجمهور والهيئات الحكومية، النقابات العمالية، أصحاب الأسهم والمجتمع المحلي، وإدارة الشركة في المستويات المختلفة، ولكي ينجح المدير في عمله يجب عليه أن يتأكد من نتائج التخطيط، القياس، والتنظيم، يعلن عنها ويتقبلها ويتفهم معانيها جميع الجماعات في الأقسام".²

¹ علي الشرقاوي، المرجع نفسه، ص423.

² علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص423.

وسائل الإتصال المؤسساتي:

تتضمن عملية الإتصال بالمؤسسة عناصر أساسية وهي :

المرسل،المستقبل ، الرسالة،ووسيلة الإتصال أو القناة ورجع الصدى .انطلاقا من هذا تعتبر الوسيلة الاتصالية عنصرا جوهريا وأساسيا في نجاح العملية الاتصالية وفعاليتها ،وذلك لأن لها دورا هاما وحيويا في تحقيق الأهداف ، اذ يتم بواسطتها نقل وارسال المعلومات ونشرها وتدفعها في المنظمة، ولذلك فان اختيار الوسيلة المناسبة يعد عنصرا مهما وحا سما في عملية الإتصال ،لأن ذلك يؤدي الى اتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط وحل المشكلات وغيرها من أغراض الإتصال العديدة ، حيث أن لكل وسيلة مزايا وسلبيات وخصائص تجعل القائم بالإتصال يراها على أنها الوسيلة التي لها فعالية أكثر من غيرها،وقد عبر أحد علماء الإتصال وهو مارشال ماكلوهان بقوله الوسيلة هي الرسالة .

ويعتمد اختيار الوسيلة المناسبة على عوامل أهمها:

هدف الرسالة،موضوع الرسالة،نوع المستقبل،تكلفة ارسال الرسالة ،عامل الوقت(الفترة الزمنية اللازمة لاىصال الرسالة والاستجابة لها)ورغبات الشخص المرسل.¹

وتتنوع وسائل الإتصال في المؤسسة فنجد:

الوسائل المكتوبة:

تعد هذه الوسائل الأكثر استعمالا ومنها :

¹ حسين حريم،مبادئ الادارة الحديثة،النظريات والعمليات الادارية،وظائف المنظمة ،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،ط2،2005 .

التقرير:

هو محضر مكتوب عن اجتماع عمل أو اجتماع اعلامي، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع الى بقية العمال بغرض اعلامهم بالحلول والمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة، ويتراوح ما بين صفتين الى ثلاث صفحات ويصبح عبارة عن وثيقة مرجعية للمؤسسة.

- المذكرة:

هي وسيلة اتصال منتظمة، تقدم معلومات عن القرارات والأوامر والتعليمات الادارية والاجراءات المتخذة بعد اجتماع معين والتي تتعلق بتنظيم العمل، الأجور، الحوافز الاجتماعية والعامة وتكون على عدة أشكال: مذكرة بحث، مذكرة عرض الموضوع للرئيس.

- الرسائل الموجهة الى العمال:

هي وثيقة موقعة من المدير أو رئيس القسم موجهة لجميع العمال، تكون بمناسبة حدث هام في المؤسسة، حيث يتعلق مضمونها بالظروف فنجدها بها معلومات خاصة بكيفية سير المؤسسة أو تتضمن التهاني الموجهة للعمال المجتهدين أو الأخبار عن نتائج معينة أو مشاريع، ومن ايجابيات الرسائل أنها سريعة التأثير وتقلل من دور الاشاعات.¹

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001،

- جريدة المؤسسة:

تعتبر من الوسائل المستخدمة في الإتصال الداخلي، ثرية ومرنة وهي نشرية موجهة لجموع المستخدمين، وحسب الدراسات التي أجريت تعد هذه الوسيلة المصدر الأول للمعلومات في المؤسسة قبل نقابات المؤسسة والانترنت والوسائل الالكترونية والسمعية البصرية.¹

وتستخدم جريدة المؤسسة الكلمة المكتوبة والمصورة في نقل المعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ومشكلاته وبالعاملين واهتماماتهم في تقديم العمل، وتلعب الجريدة دورا هاما في خلق التفاعل والحوار والشعور بالانتماء للمؤسسة ولها مظهر جريدة حقيقية.²

-مجلة المؤسسة:

هي وسيلة اعلامية فعالة،ويمكن أن نميز عدة أنواع من المجالات كالصحيفة الموجهة لمجموعة خاصة من القراء، كالمجلة الأسبوعية والنصف أسبوعية، الشهرية.....وكتيرا ما تلجأ المؤسسة الى الصحف كوسيلة اتصال داخلية وخارجية لضمان فعاليتها وبالتالي بقائها.³

- صندوق المقترحات والشكاوي:

تضع المؤسسة عددا من الصناديق في أرجائها المختلفة مكتوب عليها صندوق المقترحات والشكاوي، فالمؤسسة يهملها أن تتعرف على مقترحات العاملين بها، حيث يطرح العمال اقتراحاتهم مكتوبة ويضعونها في هذه الصناديق، فهذه الوسيلة لها فائدة مزدوجة، اذ تسمح بسير العمال وتطويره وتحسين الانتاج، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات من جهة وخلق جو مريح للعمال من جهة أخرى.

¹François grand rand. L'information dans les entreprises et organisation, nouvelle édition, paris, 1989, p242.

²عبد الباقي زيدان، وسائل وأساليب الإتصال في المجالات الاجتماعية، دار الكتب المصرية، القاهرة، دط، 1974، ص23

³مرجع نفسه، ص25

- النشرات:

تتكون هذه الوسيلة عادة من صفحة الى ثلاث صفحات مطبوعة أو مكتوبة في حجم ورق الكتاب العادي، وتعالج موضوعات وقتية حديثة تهتم العاملين في هيئة أو مؤسسة معينة ، وكذلك نجد ضمن هذا النوع النشرة المتخصصة وهي تلك النشرة الموجهة الى فئة محددة من المستخدمين (الاطارات،المهندسين التقنيين،...الخ).

- البرقيات الاعلامية السريعة:

تسمح باعلام العمال بالنتائج أو السلبيات الجديدأو ابلاغهم بعملية خاصة أو شرح وضع معين في حالة صعوبة أو رفض بعض الاشاعات،ويمكن القول أن الاشاعة وسيلة هامة للاتصال في كل المستويات ،لكن تحديد مصدرها صعب جدا ومقاومتها تتطلب تجنيد عدة وسائل .

- التلكس:

يستعمل في توجيه موجز اعلامي الى شخص أو مجموعة أشخاص أو في تبليغ المؤسسات بمعلومات هامة،ومن فوائده أنه وسيلة اتصال سريعة تسمح بالحصول على تفاصيل أكثر دقة مدعومة بالأرقام حول موضوع معين ¹.

📌 ويفضل استخدام الوسائل المكتوبة في الحالات الآتية:

إذا كان من الضروري توثيق عملية الاتصال أي الاحتفاظ بوثيقة (مستند) يثبت ما حدث في الاتصال،وذلك للرجوع اليه وقت الحاجة.

إذا كانت التي تتضمنها الرسالة مكثفة وتشتمل على بيانات رقمية مثل:الجدول والرسوم البيانية،والأشكال وغيرها .

¹ برنامج قدرتك على القيادة في المجتمع،دليل تدريب المرأة،مركز الكتبي للبحوث والتدريب ،عمان ،دط،2002،ص14

- الإتصالات المكتوبة تناسب المستقبل أكثر من الإتصالات الشفهية، لأنها تتيح له حرية قراءتها وإعادة قراءتها حتى يفهمها المستقبل.

- الوسائل الكتابية أقل كلفة في حال إرسال نفس الرسالة الى عدد من الأشخاص أو إرسالهم الى مواقع مختلفة.¹

❖ الوسائل الشفهية:

تعتبر الوسائل الشفهية من الوسائل الأكثر استعمالاً في المؤسسة، سواء كانت أخذت شكلاً رسمياً مثل: الاجتماعات والمحاضرات أو غير الرسمي مثل: الأحاديث الجارية بين العمال، ومن هذه الوسائل نذكر مايلي:²

- الاجتماعات:

وهي عبارة عن نشاط جماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول موضوع أو مشكلة معينة، وتتضمن الاجتماعات عدة أنواع يمكن التمييز بينها:

اجتماع تبادل الخبرات:

وهو اجتماع مباشر لعدد من العمال مع المسؤول في المؤسسة سواء كان مدير أو رئيس فرع أو قسم، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين، حيث يسمح لكل مسؤول بحث مشاكله مع مرؤوسيه بدل عرضها على الإدارة العليا، وتتبع بتقديم تقارير مكتوبة.

بالاجتماع الاعلامي:

وهو اجتماع لعدد من أعضاء المؤسسة مع ممثلين عن الإدارة، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات الى باقي العمال، كما يسمح بطرح .

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 282

² عبد الباقي زيدان، المرجع السابق ص 23

اللجان والجمعيات الدراسية:

هو اجتماع عدد من العمال من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم، واللجنة هي عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة، وهذه الاجتماعات تدعو الى المسؤولية العمالية، قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة هي أن المشاكل تحل من طرف العمال أنفسهم.

المحاضرات:

هي لقاء تنظمه ادارة المؤسسة بمشاركة اطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها، وتدور المحاضرة حول مسائل أو مواضيع تتعلق بالحياة المهنية وتداعياتها.

الاتصال الشخصي أو المقابلة:

يكون الاتصال المباشر بين الأشخاص مبني على أساس الحوار، أما المقابلة تعتبر من وسائل الاتصال الهامة، وتعرف بأنها المحادثة الجادة الموجهة نحو الهدف المحدد وليس الرغبة في المحادثة ذاتها.¹

الهاتف:

يحتل المرتبة الأولى في وسائل الاتصال الشفهي، لأنه من أكثر الوسائل السمعية انتشارا واستعمالا داخل أي مؤسسة، وذلك لتسهيل الاتصال الداخلي والخارجي من خلال نقل المعلومات الى باقي العمال بشكل سريع.

الندوة:

وهي عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المتخصصين في موضوع معين وفي جوانب مختلفة من هذا الموضوع.

¹ حسين حريم، المرجع السابق، ص 282

المؤتمرات:

وتعني الوسيلة التي يتم بها اقناع الجماهير بفكرة أو موضوع معين، أو بنائج عمل ما لكسب تأييد الرأي العام.

وللاتصالات الشفوية مزايا متعددة والتي نذكر من بينها مايلي:

- تتيح للمرسل نقل مشاعره واتجاهها ته وقيمه نحو موضوع الرسالة .
- تتيح للمستقبل الاستفسلر الفوري عن أي غموض في الرسالة.
- تسمح للمرسل بالتعرف على رد فعل المستقبل الفوري على الرسالة.
- أفضل من الاتصالات الكتابية اذا كانت طبيعة موضوع الرسالة تتطلب التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المرسل والمستقبل.¹
- تتيح للمرسل استخدام الاتصالات غير اللفظية التي تساعد المستقبل على فهم الرسالة.
- تستخدم الاتصالات الشفوية عندما يكون المستقبل لا يعرف القراءة والكتابة.
- الاتصال الشفوي يضمن سرية المعلومات.

الوسائل السمعية البصرية:

وهي تلك الوسائل التي تستعمل في تجسيد العمليات داخل المؤسسة ،وتوصيل معنى أو حقيقة دون الاعتماد أساسا على الكلمات ،ويمكن أن نوجز هذه الوسائل فيما يلي:

¹ عبد الباقي زيدان، المرجع السابق، ص23

• **الفيلم الاعلامي:**

يستعمل في التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها، أو دراسة مشكل خاص يهتما ومن ايجابياته أنه يعطي صورة أو رأيا ملموسة وشاملة للمؤسسة، ويسمح لكل عضو برأية نشاطه ضمن العمل الكلي للمؤسسة.

• **ماركات المؤسسة:**

من خلال الشعارات والإمضاءات والقنوات السمعية البصرية الإشهارية تعد القنوات ناجحة لربط الخطاب وإضفاء طابع المصداقية عليه.¹

• **المحاضرات عن طريق الشاشة:**

هو نوع من التقنيات الحديثة لنقل المعلومات، حيث تسمح هذه الأخيرة بعقد اجتماعات مع مشاركين متواجدين على مسافات بعيدة عن مكان العرض، وتستعملها المؤسسة في عرض مواشيع تقنية ومشاريع مستقبلية.

• **الأنترانيت:**

هي شبكة الحواسيب الداخلية للمؤسسة، تمكن من الإتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة، وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير وريح الوقت والجهد.

• **الوسائل المشفرة:**

عن طريق الكمبيوتر ترسل رسالة إلى مستقبل يختار من قائمة المشتركين التي يتضمنها دليل المؤسسة الإلكتروني.²

¹ حسين حريم، المرجع السابق، ص 282_283.

² برنامج قدرتك على القيادة في المجتمع، دليل تدريب المرأة، المرجع السابق، ص 36.

مستويات الإتصال المؤسساتي:

يصنف الإتصال داخل المؤسسة إلى عدة أنواع، ويمكن إجمال أهمها فيما يلي:

أولاً: الإتصالات الرأسية.

ثانياً: الإتصالات الأفقية.

ثالثاً: الإتصالات الداخلية.

رابعاً: الإتصالات الخارجية.

خامساً: الإتصالات الرسمية.

سادساً: الإتصالات الغير رسمية.¹

• الإتصالات الرسمية:

تتم هذه الإتصالات داخل التنظيم، وتنقسم الى نوعين:

الأول يسمى بالاتصالات النازلة أو الهابطة والآخر يسمى بالاتصالات الصاعدة.²

• الإتصالات النازلة أو الهابطة:

هي الإتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم متجهة الى أسفله ، وهذه الإتصالات قد تكون من

الادارة العليا الى الادارة الوسطى ، وقد تكون من الادارة الوسطى الى العليا، ولذلك فان هذه الإتصالات تستخدم

غالبا في الأمر والتوجيه والتعليم.³

وسائل الإتصالات النازلة قد تكون مكتوبة وقد تكون شفوية ويتمثل النوع الأول في النشرات - التقارير.

¹ هالة منصور، الإتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، دط، 2000، ص53.

² محمد صالح الحناوي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1999، ص3، ص50

³ حسين حريم، المرجع السابق، ص ص 275 276 .

ويتمثل النوع الثاني في الأوامر الشفهية-المناقشة - المحاضرات - المؤتمرات - الوسائل السمعية المرئية وغير المرئية - التليفون .

ولا تستطيع الإدارة الاستغناء في القيام بمهامها عن هذا النوع فهو يمكن المير من نقل أفكاره الى المستويات الدنيا التي يقع على عاتقها ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهيم واجب التنفيذ وتتوقف فاعلية هذا النوع من الاتصالات على بعض الاعتبارات منها:

طبيعة العمل المطلوب:

أن يحس الرئيس بأهمية الجوانب النفسية في علاقاته بمرؤوسه، فالمدبر الناجح يجب أن يكون لديه موهبة الإتصال حينما يبدأها مع مرؤوسيه، فلا يجب أن يجعل الإتصال مركزا على مجرد تبليغ الأوامر والتوجيهات اليهم¹

وانما يجب أن يحيطهم بالأمر بروح الفريق والتعاون فينمي فيهم روح الحماس على تحقيق الأهداف المنشودة، وبمعنى آخر يجب على المدير الاهتمام بالتصميم والجانب العاطفي للمرؤوسين حتى يكون هؤلاء المرؤوسين أكثر قبولاً .

- "مدى الاستعداد لدى المرؤوسين على تلقي وقبول الأوامر حتى يتم تحقيق الأهداف ويتم حل المشاكل المتصلة بالعمل، إذ يجب أن يكون لدى المرؤوسين روح الفريق وروح العمل الجماعي بهدف تحقيق أهداف التنظيم، فكما يقرر أن المرء من الناحية النفسية يكون أميل الى عدم الاقتناع بما يعارض رغبته أو ما لا يجاري ما يؤمن به من قيم، والموظفين من الطبقات الوسطى والدنيا يغلب عليهم الاحساس الطبقي ويكون لديهم حساسية شديدة في مواجهة كل ما يخالف المؤلف من عاداتهم أو ما يعتقدونه حقا أو باطلا."²

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1996، 3-، ص551.

² محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص50

الاتصالات الصاعدة:

"هي الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم صاعدة الى أعلى وتستخدم هذه الاتصالات في التقرير والطلب

والاقتراح

وإذا كانت الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعا وانتشارا داخل التنظيم، فإن الاتصالات الصاعدة لاتقل عنها أهمية، إذ يتم عبر هذه الاتصالات تحقيق الادارة بالمشاركة، وتساعد على امداد الادارة العليا بالبيانات وقرارات المديرين واقعة وسليمة، كما تمكن المسير من التعرف على عوائق العمل وتكشف له عن أسباب التضارب في المصالح وتساعده على فض من خلافات داخل التنظيم، وهذا فضلا عن اعتبار الاتصالات الصاعدة مؤشرا حقيقيا على مدى ديمقراطية الادارة، ويمكن تنمية الاتصالات الصاعدة بوسائل عدة منها:¹

- بث الشعور لدى العاملين بأن "لديهم دور حيوي وأساسي في تحقيق الأهداف .

- أن يحسن الرئيس الاستماع الى ما يقوله المرؤوس حتى لو تضمن هذا القول أخبار غير سارة أو سيئة

بالنسبة لأحوال التنظيم.

- التأثير - أن يحاول الرئيس الابتعاد قدر طاقته عن العادات التي من شأنها التعامل في الإتصال ، فلا يحاول

دائما أن يدلي برأيه في المشكلة التي أراد،نظر عرضها عليه،حتى لا يدفع هذا الأخير الى غيثار السلامة وتلاييد

وجهة رئيسه أيا كان قدر صحتها.

- توافر الايمان لدى المسير بأن المعلومات الي يتحصل عليها عن طريق مرؤوسيه قد تكون مفيدة في شأن

تحقيق أهداف المنظمة.²

¹ حسين حريم، المرجع السابق، صص 279- 280 .

² عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، صص 552

- "كفالة الأمن والطمأنينة للمرؤوسين عما يبدونه من آراء أو ملاحظات خلال عملية الإتصال، وأن لا يكون للآراء المدلى بها من جانب المرؤوسين أي تأثير على مراكزهم داخل التنظيم حتى لو اتضح عدم صحتها مادام ذلك ليس ناتجا عن عمد أو خطأ جسيم."¹

والإتصالات الصاعدة رغم أهميتها، عوائقها التي تحول دون تحقيق الأغراض المرجوة منها:

- "البعد المكاني والاداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

- التقاليد الادارية السائدة في المنظمة: قد ينظر بعض المسييرين الى الإتصالات الوظيفية الصاعدة على أنها اتصالات غير عادية ولا تتفق مع التقاليد.

- وجود الرهبة والخوف لدى المرؤوسين بالمنظمة: فالمرؤوس يشعر دائما أن الرئيس يملك قوة ومكانة شأنها أن تؤثر في مستقبله الوظيفي مثل: (الترقيات، التقلات)².

- "حب العزلة لدى الرؤساء: قد يجد بعض المسييرين سعادة وهمية بالتوقيع في حجرة مكيفة، وقد يتخذ من سياسة الباب المغلق أو المقفول أسلوبا أو نمطا في تسيير شؤون المنظمة.

وهذا الأسلوب قد يجعل المرؤوسين يعدلون عن إيصال كثير من المعلومات قد يكون لها أهميتها في تسيير شؤون المنظمة إزاء ما قد يجدونه من مضايقات في عملية الإتصال وعدم الترحيب بها من جانب الرؤساء."³

الإتصالات الأفقية أو الجانبية:

يتم هذا النوع من الإتصالات بين نفس مستوى الإشرافي أو بين عاملين ينتمون إلى مستويات

مختلفة تربطهم علاقة سلطة رئاسية ولا ينظمهم خط سلطة واحدة.

¹ حسين حريم، المرجع السابق، ص 278- 279 .

² عبد الغفار حنفي، المرجع نفسه، ص 553 .

³ عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 537.

"الإتصالات الأفقية لا تقتصر على العلاقات الداخلية في المنظمة أو الإدارة الواحدة، وإنما قد تكون بين منظمة

وأخرى أو إدارة وأخرى، بمعنى أن الإتصالات الأفقية قد تكون خارجية".¹

وتحقيق الإتصالات أفقية أو جانبية العديد من المزايا منها:

"تعمل على تكفل وتنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي أو في المستويات المختلفة نحو تحقيق

الأهداف المرسومة للمنظمة، ذلك أن التنسيق يمكن أن يتحقق عن طريق الأوامر الرئاسية فقط، أي عن طريق

الإتصال لا على طول خط السلطة، كما كانت ترى النظرية التقليدية للتنظيم وإنما الإتصالات تسهم في تحقيق

التعاون الفعال بين جميع المديرين أصبحت تفاريق متكامل ومتربط.

- تعطي الفرصة للمديرين من الإستفادة بخبرات زملائهم سواء كانوا يعملون داخل المنظمة أو خارجها في

التنظيمات المتشابهة الأخرى.

- تسمح بالإتصال السريع والمباشر بين المديرين الذين ينتمون إلى منظمات مختلفة أو إلى أقسام متعددة في

ذات المنظمة.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة للإتصالات الأفقية أو الجانبية على النحو السابق إلا أنه قد ترتب على تطبيق

مبدأ التخصص وبالتالي تقسيم العمل داخل المنظمة، خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها بما يمثل هائلا دون

تحقيق هذا النوع من الإتصالات، وحتى إذا تحققت هذه الإتصالات لا تتم بالسرعة المطلوبة وذلك لشدة التمسك

بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات البيروقراطية".²

¹ بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص 34_35.

² حسين حريم، المرجع السابق، ص 277.

الإتصالات الداخلية:

"هي الإتصالات التي تتم داخل إطار المنظمة الإدارية بالمنظمة سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة، أو بين العاملين في جميع مستوياتهم".¹

"والإتصالات الداخلية قد تتخذ شكل الإتصالات الرأسية سواء كانت نازلة أو صاعدة، وقد تتخذ شكل الإتصالات الأفقية وذلك على النحو السابق إبرازه".²

الإتصالات الخارجية:

"هي الإتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى، إدارية كانت أو غير إدارية كذلك بينها وبين الجمهور.

الجدير بالذكر أنه يجب الإعتناء قدر الإمكان بالإتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات من ناحية والجمهور من ناحية أخرى، لما لها من أهمية بالغة. إذ تستطيع المنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع من الإتصالات أن تعلن للجمهور عن مبادئها وتوجهاتها وإرشاداتها، وهي فضلا عن ذلك إيصال آراء الجمهور ومقترحاته إلى المنظمات الإدارية، فقد يكون كبيرا على تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، وهذا النوع من الإتصالات يساعد على التعرف على رأي جمهور المنتفعين بخدمات الإدارة، والوقوف على ما يصادفهم من عقبات ومشاكل عامة".³

¹ إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التعامل الإنساني، دار مجد لاوي، عمان، ط2، 1993، ص136.

² Robertreix, systèmes d'information et managements des organisations, paris, libraire

³ مصطفى حجازي، المرجع السابق، ص19.

الإتصالات الرسمية:

" نعني بالإتصالات الرسمية الإتصالات التي تتم من خلال خطوط ومنافذ الإتصال التي يقرها التنظيم ويتطلبه،

سواء نص عليها التنظيم أو نظامه الأساسي أو جرى العرف في التنظيم على اتباعها في لائحة.¹

" وتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الإتصالات بالثبات والإستقرار، ولذلك يمثل الطريق الرئيسي

للإتصال في المنظمات الإدارية كبيرة الحجم فإنه الأصل في الإتصالات الرسمية أن تتم بالأسلوب الكتابي

كالتقارير الدورية التي يرفعها عمال التنظيم لرؤسائهم في سير العمل، وكالتقارير الدورية التي يرفعها عمال

التنظيم لرؤسائهم عن سير العمل، وكالتقارير التي يرفعها المدير والإدارة الوسطى إلى المدير الأعلى للمنظمة

عن كفاءة عمال التنظيم، وقد يتمثل أسلوب الإتصال الكتابي الرسمي في الكليات التي يتقدم لها مسار هذه

الإدارة للحصول على خدمات معينة، وتحدد قواعد الإتصال الرسمية الطلبات والمراحل التي تمر بها حتى ينتهي

الأمر بقبول الطلبات أو رفضها.²

كما تتمثل أيضا وسائل الإتصال الرسمية في المنظمات والشكاوى للأفراد، فيحدد الأسلوب الرسمي

مسار هذه الشكاوى إلى أن يتم البث التي يقدمها فيها، وإذا كانت الإتصالات الرسمية تتخذ عادة الشكل أو

الأسلوب الكتابي إلا أنها قد تتخذ الشكل أو الأسلوب الشفهي في بعض الحالات ومثال ذلك الدورية التي يعقدها

مديروا الإدارات مع معاونيهم مرة على الأقل كل شهر.

الإتصالات الغير رسمية:

هي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها، وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات

اجتماعية بين العاملين في التنظيم، وهذه الإتصالات تقوم بجوار الإتصالات الرسمية وتكملها.

¹ عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص551.

² حسين حريم، المرجع السابق، ص276_277.

" ومما يساعد على نشوء هذا النوع من الإتصالات وجود علاقات الصداقة التي تنمو بين الموظفين في تنظيمهم، هذا فضلا عن عامل الولاء الذي قد يدين به العمال للقسم أو الفرع الذين ينتمون إليه، أو نتيجة التقارب الإجتماعي، والثقافي بينهم، هذا بالإضافة إلى عدم فاعلية وعدم مرونة سبل الإتصالات الرسمية في التنظيم.

والإتصالات الغير رسمية قد تتم داخل التنظيم فتكون اتصالات داخلية وقد تتم خارجه فتكون اتصالات خارجية".¹

وتأخذ هذه الإتصالات عادة أحد الإتجاهات التي تقرها الإتصالات الرسمية، وعلى الإتصالات الغير رسمية عملية الحصول على المعلومات بسرعة، والحصول على المعلومات قد يصعب الحصول عليها، يمكن الإتصالات الرسمية إذا ما استعملت وسائل عن طريقها.

"ويرى الفقه أن وجود الإتصالات الغير رسمية يعتبر في حد ذاته ظاهرة لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمنظمة لا يهتمون بالمنظمة اهتماما سطحيا".²

أهداف الإتصال المؤسساتي:

إن أهداف الإتصال الإداري تشق من أهداف التوجيه، لأن الإتصال في الإدارة ما هو إلا أحد أدوات التوجيه، إلا أن وجود الهدف غير كاف، وإنما لا بد من تحديده وتفصيله حتى يسهل تنفيذه ومتابعته، كما أن أهداف التوجيه وحدها لا تكفي لتحديد أهداف الإتصال.

ويقول سكوت أن: "أهداف الإتصال يمكن تصنيفها في الأنواع التالية:

_ الأهداف الوظيفية.

_ الأهداف التوجيهية (الإستمالية).

¹ حسين حريم، المرجع السابق، ص 277.

² بوفلجة غيات، المرجع السابق، ص 34_35.

_ الأهداف الحسية.

_ الأهداف التوكيدية".¹

" إن الأهداف الوظيفية هي الأهداف الرسمية التي تربط بعملية الإتصال، بمعنى أنها تختص بالهدف المطلوب تحقيقه، وتختلف الأهداف الوظيفية من عملية إلى أخرى، ولكنها تشترك جميعها في أنها ترتبط الأهداف التنظيمية، فمثلا عندها يقوم المدير بالإتصال برجل البيع لتفسير سياسة البيع وإخباره بالموافقة على صفقة فإن هدف الإتصال في هذه الحالة يصبح هدفا وظيفيا".²

" أما الأهداف التوجيهية فهي تشير إلى أهداف الإتصال الذي يسعى استجابة الغير لقبول فكرة معينة بصرف النظر عن مدى ارتباط هذه الفكرة باتجاهاتهم وقيمهم، فمثلا تتضمن الرسالة الإعلانية في الصحف أو المجلات والتلفزيون اتصالا له أهداف استمالة (توجيه)".³

وتشير الأهداف الحسية إلى "أهداف الإتصال ذو الطبيعة الخلاقة، فهي تتضمن الأفكار الوصفية والجمالية التي تمكن المدير من التعبير على حساسية اتجاهها الواقع، وتعكس القيم التي يؤمن بها، فمثلا نجد أن الأوامر التي يؤمن بها تصدر في إطار القيم والأخلاقيات السائدة مراقبة النظام العام والآداب".⁴

وأخيرا فإن الأهداف التوليدية هي "أهداف الإتصال التي تنمي ثقة الناس في البيئة التي يعملون بها فمثلا: إن القيام بدراسة لاستكشاف ظاهرة طبيعية (اجتماعية، أو اقتصادية، أو مادية)، ونقل نتائجها تحمل في طياتها اتصالا له أهداف توليدية".⁵

وبالإضافة إلى هذا يحقق الإتصال المؤسساتي أهداف أخرى مهمة نذكر منها:

_ نشر أهداف المؤسسة وقيمها وفلسفتها.

¹ علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، ط2002، ص3، ص424.

² علي الشرقاوي، المرجع نفسه، ص424.

³ علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص424.

⁴ علي الشرقاوي، المرجع نفسه، ص425.

⁵ علي الشرقاوي، المرجع نفسه، ص125.

- _ إعلام أعضاء المؤسسة بخطط المؤسسة وإمكانياتها، وتطلعاتها.
 - _ إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
 - _ الحصول على المعلومات والبيانات والإستفسارات والتوقعات، والمقترحات والمشكلات والشكاوى.
 - _ توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.
 - _ تطوير الأفكار، تعديل الإتجاهات واستنقضاء ردود الأفعال.
- "الأمر الذي يصعب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من خلال التأثيرات في الأفراد ودفعهم في الإتجاه لتحقيق الهدف".¹

¹ هالة منصور، المرجع السابق، ص54.

معوقات الإتصال المؤسساتي:

تمهيد:

تواجه عملية الإتصال في كافة المجالات معوقات تعيق أو تعطل استمراريتها، أو تحد من أحداث التأثير المرغوب حدوثه، على الرغم من اتفاق علماء الإدارة والإعلام على أهمية معوقات الإتصال وخطورة تأثيرها على تبادل الأفكار والإتجاهات من الأفراد والمنظمات إلا أنهم يختلفون في تحديد معوقات الإتصال من مجال لآخر ومن بيئة لأخرى، وكذلك تختلف تقسيمات تلك المعوقات من مكان لآخر حسب نظرة واهتمام كل كاتب لطبيعة ومضمون هذه المعوقات، لأن معوقات الإتصال تعتبر من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، فهي تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية، وتؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب، وكذلك عدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب، نظرا لصعوبة الإتصال، مما يترتب عليه زيادة الفاقد في الإنتاجية للمنظمات، وتبديد الوقت والجهد فيما لا طائل منه، وبالتالي يؤدي إلى بطء الأداء الوظيفي وتدني مستواه.

تعريف المعوقات:

"هي مجموعة من العوامل التي تعيق وتؤثر عللا مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الإتصال، ويتضمن ذلك تعريف المضمون بسبب خواص المستقبل، والإدراك الإنتقائي، والمشكلات اللغوية والتوقيت، والكم الهائل من المعلومات".¹

وتتعدد أشكال العوائق ومصادرها بتباين المواقع الجغرافية للمنظمات أو تباين إمكانياتها، فقد حاولنا

تقسيم أو تصنيف معوقات الإتصال المؤسساتي من خلال عدة أبعاد، وهي على النحو التالي:

النمط الأول: خلل فني قد يعوق الرسالة في رحلتها من المرسل إلى المستقبل.

¹ سيرلافي ووالاس وآخرون، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، دط، 1992، ص623.

النمط الثاني: خلل دلالي ويحدث داخل الفرد، حينما يسيء صياغة الرسالة أو فهم مضمونها لأي سبب من الأسباب، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث اختلاف في المعنى بين الراللة كما أرادها المرسل وكما تلقاها المستقبل، وقد يكون الإتصال فعال عندما يقوم المستقبل بفهم الرسالة بنفس الطريقة التي أرادها المرسل في إطار الميزة المشتركة بينها.¹

معوقات متعلقة بالمرسل منها:

- _ سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن الهدف.
- _ عدم التطابق في فهم وتفسير مضمون الرسالة عند كل من المرسل والمستقبل.
- _ اختلاف الخبرة والإدراك عند كليهما.
- _ عدم اختيار الوقت أو المكان المناسب لإرسال الرسالة.
- _ سوء العلاقة بين المرسل والمستقبل، أو وجود فروق شخصية كبيرة بينهما، أو لاه الثقة المفقودة ومن ثمة الإختلاف في تفسير مضمون الرسالة.

معوقات متعلقة بالمستقبل:

- _ تعامله مع كم هائل من الرسائل مما يؤدي إلى تعامله مع البعض منها وإهماله للبعض الآخر.
- _ التفسير الخطأ للرسالة.
- _ نتيجة لقراءة ما بين السطور أو لرفض مضمونها أو الموقف العدائي مع المرسل أو التفسير على ضوء ما ينتظر المستقبل وليس ما تعنيه المعلومات بالفعل.

¹ سيرلافي، المرجع السابق، ص623_624.

معوقات متعلقة بقناة الإتصال:

_ اضطرار المرسل إلى استخدام قناة معينة دون ملائمتها لطبيعة الرسالة أو الهدف منها أو طبيعة المستقبل ذاته، وبالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة.

_ الإفتقار إلى وسائل الإتصال المناسبة والمتعددة.

معوقات متعلقة بالموقف الإتصالي بشكل عام:

_ " وجود بعض المعوقات الإجتماعية المرتبطة بالبيئة الإجتماعية أو الثقافية، من عادات وتقاليد وقيم ومعايير

وظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تكون مقاومة ومعوق لهدف الإتصال، وبالتالي تحد من التأثير

الإيجابي لعملية الإتصال¹

_ التقدم التكنولوجي بتدفق سرعة هائلة من العديد من الرسائل.

_ التعامل مع كم هائل وكبير، كل منهما في وقت واحد، وما يصاحب ذلك من اختلاف في التفسير والفهم

لتشويشها على بعضها البعض".²

معوقات الإتصال الخاصة بطبيعة العمل: أهمها ما يلي:

_ " تداخل الإختصاصات في العمل وعدم وضوحها.

_ عدم تحديد الأهداف بدقة.

_ صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية.

_ سوء الإتصال بين أفراد الجماعة الواحدة.

_ عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح ونظم العمل للعاملين وعدم تزويدهم لكتيبات توضح ذلك.

_ عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل.

¹ هالة منصور، المرجع السابق، ص61.

² هالة منصور، المرجع نفسه، ص61_62.

_ عدم الإستفادة من الوسائل التقنية الحديثة كالمعدات والطرق والأساليب المتطورة لتسهيل الأداء وإتمامه بكفاية عالية.

_ عدم تنمية قدرات الأفراد من أجل تحسين الأداء.

_ عدم تشجيع التغذية المرتدة للمعلومات لإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وإعطاء وجهة النظر فيما يرتبط بطبيعة العمل".¹

معوقات الإتصال الخاصة بالجانب البيئي للعمل: منها:

_ "عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم أو طريقة التنظيم.

_ عدم ملائمة درجة الحرارة.

_ عدم ملائمة الإضاءة.

_ عدم الإنسجام والإختيار الأفضل لفترات الراحة".²

معوقات الإتصال المتعلقة بالجانب الإجتماعي للعمل:

_ "عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

_ عدم اتفافية نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرة العلمية.

_ عدم تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

_ انعدام التنسيق بين جهود الأفراد.

_ المشكلات المرتبطة بإدراك الإنسان ونظرتة للأخرين ومشاعره نحوهم.

_ المشكلات المرتبطة ببرنامج التدريب وتنمية مهارات الأفراد".³

¹ هالة منصور، المرجع السابق، ص61_62.

² سعيد يس عامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لهامركز وايد يسرغيس للاستثمارات والتطور الاداري، القاهرة، ط2، 2000، صص 209، 210

³ عامر سعيد يس، المرجع السابق، ص240.

_ المشكلات المرتبطة بنظرة الشخص إلى الآخرين.

_ المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء.

_ المشكلات المرتبطة بالمؤثرات الإنسانية وأثرها في انسياب المعلومات.

المعوقات المرتبطة بالجانب الثقافي للعمل:

_ " عدم تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة، المرتبطة بالبدائل المختلفة عند التقاعد وعدم تهيئتهم لذلك.

_ زيادة الفجوة في الفروق الثقافية بين العاملين، إذ تمثل الفروق الثقافية بيئة مناسبة لسوء الإتصال بين الوُساء

والمرؤوسين".¹

_ " صعوبة اللغة المستخدمة إذا كانت اللغة المستخدمة في الإتصال بسيطة وسهلة فإنها تعوق عملية

الإتصال".²

¹ايوهر دايانا، مهارات الإتصال بثقة، كيف تكون على صواب لأول مرة، ترجمة مبارك بن محمد الحماد الوزرة، مركز مهارات التدريب، الرياض دط، 2004، ص513

² العثمين فهد سعود عبد العزيز، الإتصالات الإدارية، ماهيتها، أساليبها، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض، ط1408، 1هـ، ص29.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

"الموارد البشرية لأية مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جيد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة على الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الإستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نظم يحسن تصميمها وتطويرها للتعليم والإختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

وعلى مستوى المؤسسة فإن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة ألا وهم العاملين بها الذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والإلتزام".¹

عرفها سكيلا "إدارة الموارد البشرية هي استخدام القوى البشرية داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات التخطيط للقوى العاملة الإختيار والتعيين، تقييم أداء التجريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقييم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد".²

وعرفها مارتين "إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية:

تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية، وأخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".³

¹ هالة منصور، المرجع السابق، ص 61_62.

² صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 16.

³ صلاح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه، ص 16.

وعرفها فيرموت "الذي يفرق بين مؤسسة جيدة وأخرى غير جيدة، هم قبل كل شيء العمال، حماسهم، إبداعهم، وكل ما ينبغي إما شراءه أو نقله".¹

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة، والتي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المؤسسات.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي: "مدخل في إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة على كافة المستويات التنظيمية، وتتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة لتهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها، إنها تعبر عن الإتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. وتغطي استراتيجية الموارد البشرية مجالات عديدة مثل: ثقافة المؤسسة، وتدبير الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والعلاقات معها إدارة التغيير، إشعال المنافسة الإيجابية على مستوى فرق العمل، مستوى العاملين كأفراد ومقابلة الموارد البشرية المتاحة كما ونوعا بالإحتياجات المستقبلية لأنشطة المؤسسة، وبشكل عام فإستراتيجية الموارد البشرية ستؤثر في كل ما يتعلق بالموارد البشرية ويؤثر ويتأثر بالخطط الإستراتيجية للمؤسسة"²

وصولاً إلى دعم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة و"تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحديد توجيهات وخطط المؤسسة للإفادة من مواردها البشرية في تحقيق أهدافها،إنها إدارة توجه باحتياجات وتوقعات السوق سعياً

¹ Vermout Goud, la politique sociale de l'entreprise, du projet de l'entreprise au tableau de bord, social, paris, édition homme et technique, 1956, p37.

² مصطفى أحمد سيد، المرجع السابق، ص46.

لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة لذا على المديرين أن يتنبؤوا تفكيراً استراتيجياً في إدارة الناس وأن يتولى مديروا الموارد البشرية بدورهم التأكيد من ارتباط جهود إدارتهم بالأهداف العامة للمؤسسة، فإذا اتخذت المؤسسة قراراً استراتيجياً بالتوسع، وإدخال تكنولوجيا جديدة أو خفض التكاليف، تحسين الجودة، خفض العمالة، خفض المستويات الإدارية، فإن على إدارة الموارد البشرية أن تدعم هذا القرار الإستراتيجي بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، فنتميز على منافسيهم بميزة أو أكثر الفارق بين الرابحين والخاسرين في القرن الحالي يتركز على مدى الإهتمام بالبشر".¹

"فمن جانب الدول يتمثل هذا الإهتمام في تهيئة أفضل سياسات التعليم والرعاية الصحية والإجتماعية، ومن جانب الشركات يتمثل في تهيئة سبل التدريب والتطوير والتصميم السليم للأفعال والتقييم الفاعل للأداء، والتحفيز السليم، وتهيئة مناخ العمل الجيد لعقول مفكرة ومبدعة وليس لأعداد من الناس".²

ومن هذا كله نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقوم بوضع المخطط الذي تقوم عليه المؤسسة للوصول إلى أهدافها من خلال مواردها البشرية، كما تقوم بتصميم سيناريو مستقبلي حسب المتغيرات المرتقبة في السوق، وذلك بتركيزها على قيم المؤسسة واعتمادها على ثقافة اتصالية تنظيمية فاعلة.

¹ محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، 1428، ص64.

² مصطفى أحمد سيد، المرجع السابق، ص46.

موقع إدارة الموارد البشرية من الهيكل التنظيمي:

"ينصح من النظرة إلى الموارد البشرية كعملية في جميع أبعادها إلى موقع الموارد البشرية كإحدى

العمليات الأساسية في المؤسسة يستوجب معه النظر إليها كعملية تتكون من مجموعة من الأنشطة يمارس من يديرها كافة تنظيم، وتوجيه، رقابة وأيضا اتخاذ القرارات في إطار من التأثير المتبادل ما بين إدارة الموارد البشرية، والإدارات الأخرى".¹

"مع نمو وكبر حجم المؤسسات في البلدان الصناعية، وازدياد دور العاملين في الإنتاج وتحول النظرة إلى العنصر البشري، بدأ يظهر للمسؤولين بشكل أكبر وبدأت هذه الإدارة تلعب دورا أساسيا في نشاطات وأعمال الأفراد مما أدى إلى تطور مكانها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وأصبحت في الكثير من المؤسسات ترتبط بالإدارة العليا وتقع على نفس المستوى مع الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج والتسويق، والإدارة المالية".²

نجد أن: "المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له الحق في التنسيق مع الفروع مع تلك الإستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الإختصاص الواحد أو الإختصاصات المتشابهة بحيث أن كل قسم هو وحدة وظيفية تقوم بالنشاطات ذات الإختصاص الواحد، والإختصاصات المتشابهة بحيث أن كل قسم هو وحدة وظيفية تقوم بالنشاطات المسندة إليها".³

¹ كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 2000، ص14.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2005، ص31.

³ مصطفى أحمد السيد، مرجع سابق ص26

ومع تطور الأفراد في المؤسسات واستحداث إدارة مستقلة لها "تقوم بالتخطيط ووضع السياسات ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد، فقد بدأ المسؤولين بالتفكير في تنظيم هذه الإدارة (إدارة الموارد البشرية). إن تنظيم إدارة الموارد البشرية يجب أن يدور حول حاجات وظروف المشروع الذي وجدت هذه الإدارة لخدمته، ومن العوامل التي تؤثر في التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية حجم المشروع والموقع الجغرافي لوحده، وطبيعة العلاقات العمالية فيه، ونوعية القوى العاملة والأهمية التي توجهها الإدارة العليا في المشروع للعلاقات مع العاملين، وبقدر ما توجه إلى العلاقات الإتصالية مع العاملين من أهمية

بقدر ما ترتفع إدارة الموارد البشرية من حيث مستواها في الهيكل التنظيمي، حيث تصل في بعض المشاريع إلى نفس مستوى الإدارات التنفيذية الرئيسية".¹

أهمية إدارة الموارد البشرية:

"تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسات العصرية أهمية كبيرة في القرن الحالي، فهي إدارة ولأهم وأعلى أصول المؤسسة إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للاستفادة المثلة من مواردها البشرية، فتشجعهم وتدفعهم للإجتهد والإبتكار وتهيء مناخا ينمي ذلك وينشطه".²

"ومهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافا طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين بروح الفريق".³

¹ مصطفى نجيب شوايش، المرجع السابق، ص32.

² مصطفى أحمد سيد، المرجع السابق، ص25.

³ المرجع نفسه، ص26.

"وتجدر الإشارة الى أن لمرور الوقت،قيمة الموارد المادية مثل:المناجم،المباني،التجهيزات الآلية.....تتناقص بالاستهلاك والتقاعد ولكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وأهمية الاستفادة منها من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين ادارة الموارد البشرية وغيرها من الادارات والوظائف الأخرى للمؤسسة فوظيفة الموارد البشرية تزود ادارات الانتاج التسويق،الشؤون المالية،البحوث والتطوير،.....كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المناسبة مع طبائع الخصائص الاستعمال المؤدات ومع أعباء العمل بكل ادارة ومع جداول التنفيذ ويؤدي الى قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختبار والتعيين والتدريب أو التحفيز لتعويض أعمال الادارات الأخرى العملية لادارة الموارد البشرية أي التي تتلق خدماتها تلك أو تستفيد منها كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الادارات ومن ثم الأهداف العامة للمؤسسة بينما تسهم كفاءة وفعالية أداء ادارة الموارد البشرية في دعم أداء الادارات الأخرى للمؤسسة وتسييربلوغ أهدافها والأهداف العامة للمؤسسة".¹

أهداف ادارة الموارد البشرية:

- يتلخص الهدف الرئيسي لادارة الموارد البشرية في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه،تشكل قوة الدفع الرئيسية للمؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.
- ومن هذا الهدف الشامل لادارة الموارد البشرية نوجز الأهداف الفرعية التالية:
- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
 - تنمية الموارد البشرية.
 - تعويض أفراد الموارد البشرية على جهودهم ماديا ومعنويا.
 - صيانة الموارد البشرية والمحافظة سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.

¹ مصطفى نجيب شاويش،المرجع نفسه،ص26 .

- المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة، وتأمين مساهمتها في انجاح أهداف المؤسسة.¹
- تمكين المؤسسة من الاختيار والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عالي من القدرة والالتزام، والدافعية.
- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفاعل بتقديم فرص التعليم والتطوير المستمر.
- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة تقوم على الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.²

نستنتج مما سبق أن تحقيق أهداف المؤسسة في العصر الحديث يتوقف بدرجة كبيرة على التحديد الواضح لدور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، الذي يعكس أهدافها وسياستها من خلال تحسين وتطوير أداء القوى البشرية وبالتالي الأداء العام للهيكل التنظيمية الأخرى.

✚ أهم أنشطة الموارد البشرية:

- أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية:

"عندما تحدد احدى المؤسسات احتياجاتها من الموارد البشرية يبقى لها أن تجذب أكبر عدد من طالبي الوظائف، وذلك لكي تختار العناصر من بينهم، ويطلق على هذه الوظيفة "الاستقطاب والاختيار". وتعد وظيفة الاستقطاب جذب أكبر عدد من المرشحين لشغل وظيفة شاغرة وتليها وظيفة الاختيار التي تقوم بتصفية هؤلاء المرشحين للتوصل على أفضلهم، وهي تعتبر أول نشاط لإدارة الموارد البشرية.

نشاط اختيار وتعيين القوى العاملة:

" تمثل وظيفة اختيار القوى العاملة، العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة من حيث درجة صلاحياته لأداء هذه الوظيفة من ناحية

¹ كامل بربير، المرجع السابق، ص12.

² مصطفى أحمد سيد، المرجع السابق، ص 84.

وسمات ومؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقا لما هو منصوص عليه في توظيف كل وظيفة من ناحية ثانية".¹

"وتقع هذه الوظيفة على عاتق ادارة الموارد البشرية التي تقوم بالاجراءات المختلفة وتقدم أدوات الاختيار،وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها،ويتعاون المديرون مع ادارة الموارد البشرية في الاختيار،خاصة في مرحلة الاختيار النهائي".²

وترجع أهمية اختيار العاملين للأسباب التالية:

"إن أداء القائم بعملية الاختيار يعتمد دائما على درجة أداء مساعديه أن العاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية،فان انجاز رئيسهم لا بد أن يتأثر هو الآخر.

إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها،مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى

لا تضيع تلك النفقات دون تحقيق الهدف من أنفاقها،والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين".³

وتكمن أهداف عملية الاختيار فيما يلي:

"تحدد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.

تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل تأسيسا على البند.

تحقيق درجة رضاء عالية من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار

الوظيفي".⁴

وتمر عملية اختيار العمالة بمراحل عديدة نذكرها فيما يلي:

¹ كامل بربر،المرجع السابق،ص81.

² أحمد ماهر،ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية،2004، ص 155.

³ محمد نجيب شاويش،المرجع السابق،ص 158.

⁴ مصطفى أحمد سيد، المرجع السابق، ص167.

" الاعلان على الوظائف الشاغرة: في الواقع العملي تتجه منظمات كثيرة للاعلان من طلب شغل الوظائف كأحد المصادر الخارجية لاستقطاب المتقدمين ومن الطبيعي أن يعمل مدير الموارد البشرية الفاعل على شغل الوظيفة الشاغرة بأسرع ما يمكن حتى يستمر انسياب الانتاج."¹

"**طلب التوظيف:** يعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أول مصدر للمعلومات متاح للمنشأة عن هذا الشخص ،وعادة ما يوفر هذا المصدر الذي تستخدمه في العادة كل المؤسسات تقريبا معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العلمية معلومات شخصية ،وتجد الاشارة الى أن البيانات التي يحتويها طلب التوظيف يجب أن تكون ذات تأثير محتمل على أداء العمل أو الوظيفة الأمر الذي يتطلب استخدام الأسلوب العلمي في ملاحظة ودراسة علاقات الارتباط كل بيان من البيانات الواردة في الطلب ومستوى الأداء الفعلي للوظيفة."²

ومن أبرز البيانات التي يحتويها طلب الوظيفة مايلي :

" - بيانات شخصية مثل: الاسم، العمر، الحالة الاجتماعية، العنوان.....

بيانات على مستوى التعليم (المؤهلات، التخصص).

بيانات على الخبرات السابقة، التخصص الوظيفي، الجهات التي سبق له العمل فيها.

بيانات على الحالة الصحية.

بيانات على الهوايات والاهتمامات الأخرى للمتقدم.³

¹ المرجع نفسه، ص 168.

² محمد نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 160.

³ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 160.

المقابلات:

تعتبر المقابلات الشخصية من أكثر أساليب الاختبار استعمالاً بسبب عدم وجود البديل الأكثر تفوقاً من حيث

السهولة والعملية

وقلة التكاليف، وعادة ما يهدف أسلوب المقابلات الى تحقيق هدفين أساسيين هما:

تقييم مدى ملاءمة الشخص المتقدم للوظيفة، وذلك عن طريق سؤال هذا الأخير عن عدد من المواضيع مثل

المؤهلات العلمية، الخبرة العملية، الاتجاهات والميول الشخصي بالإضافة الى ملاحظة السلوك والجوانب

الشخصية أثناء المقابلة.

تزويد المتقدم لشغل الوظيفة ببعض البيانات الهامة التي يجب أن يعرفها قبل أن يتم اختياره مثل: طبيعة المنشأة

والعمل الذي سوف يقوم به، ومستوى الأجور والمكافآت وفرص الترقية المتاحة مثل هذه المعلومات التي تقدمها

المؤسسة للشخص تخدم أولاً هدف مساعدة المتقدم على تقدير ما اذا كان من مصلحته قبول الوظيفة أو رفضها،

وثانياً هدف تعزيز وتقوية صورة المنظمة وسمعتها وعلاقتها العامة مع العاملين والمرتبين¹.

ويمكن للمقابلة أن تكون :

"- غير موجهة بحيث تترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى من بيانات ويوجه ما يشاء من أسئلة يراها

ضرورية للحكم على درجة صلاحية الفرد لشغل الوظيفة"².

موجهة، حيث يتم التخطيط لها، فيحدد الاطار العام للمناقشة والخطوط الرئيسية التي يجب أن يتصرف المقابل

على هداها، وكذلك الهدف المطلوب ونوع المعلومات المراد الحصول عليها.³

¹ محمد نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 166.

² محمد عبد السلام، المرجع السابق، ص 65.

³ صلاح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه، ص 181.

• الاختبارات:

"تتوقف أهمية الاختبارات على وصف قدرات وامكانيات ومهارات الشخص لشغل الوظيفة الحالية، وايضا التنبؤ بقدراته وامكانياته المستقبلية لشغل وظائف أخرى ذات مستوى أعلى.

واستخدام الاختبارات يمكن ادارة الموارد البشرية من الاختيار السليم من بين كافة المتقدمين لشغل الوظائف

الشاغرة، على أن أن هذه الاختبارات فقد تكشف قدرات ومهارات معينة قد تساعد الادارة على توجيه الفرد الى وظيفة أخرى تتناسب مع هذه القدرات".¹

وللاختبارات أنواع كثيرة نذكر الأكثر استعمالا:

اختبارات القدرات:

وهي تهدف الى قياس قدرات الأفراد الخفية أو المحتملة على أداء شيء ما، في حين تحاول اختبارات القدرات قياس درجة الذكاء العام لدى الشخص، ويحاول البعض قياس قدرات الضخص المتخصصة، مثل القدرة على أداء الوظائف كالبيع، أو القدرة على القيام بالوظائف الكتابية....²

اختبارات الأداء:

"تقوم على قياس معلومات الشخص ومهاراته في أداء عمل معين: هذه المعلومات والمهارات عادة يكون الشخص قد حصل عليها نتيجة لبرنامج تدريبي حضره أو من خلال الخبرة العملية السابقة له.

اختبارات الشخصية:

يحاول هذا النوع قياس وتقييم بعض الخصائص التي يعتقد بأهميتها للنجاح في العمل، وذلك مثل النضج العاطفي، الاجتماعية، تحمل المسؤولية الموضوعية، والأعراض العصبية....³

¹ صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 181.

² محمد نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 169.

³ محمد نجيب شاويش، المرجع نفسه، ص 170.

اختبارات تحريرية:

"يتضمن الاختبار أسئلة يجيب عليها المتقدم تحريريا، لقياس مدى قدرته على تنسيق أفكاره والتعبير عنها، وقد تكون الأسئلة مفتوحة حيث يترك للمتقدم أن يجيب بأسلوبه الخاص، أو تكون محددة ومتعددة للاجابات حيث يختار من بينها، وقد تجمع بين النوعين"¹

الفحص الطبي:

بحيث يجب قبل تعيين الشخص التأكد من لياقته الصحية للعمل، ولا يمكن تحقيق ذلك الا من خلال الفحص الطبي الذي يقوم به الطبيب التابع للمؤسسة أو المستشفى المعتمد دائما من طرف المؤسسة والفحص الطبي كاجراء للاختبار عادة يهدف الى:

- التأكد من صلاحية الشخص الجسدية والصحية لاداء مهام الوظيفة التي يشغلها .
- تحديد حالة الشخص الصحية وحالة استلامه العمل تجنباً لأي مطالبات مستقبلية بأي تعويض عن لأضرار صحية أو اصابات عمل غير حقيقية .
- الحيلولة دون تعيين أشخاص يعانون من أمراض معدية محافظة على سلامة باقي العاملين.
- اختيار مكان ونوع العمل الذي يتناسب وقدرات ومواصفات الشخص الصحية "².

التعيين:

"بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال المراحل السابقة، يصبح اتخاذ قرار تعيين المرشحين المقبولين أمراً واجباً، وقد تبيّنت التجربة في كثير من المؤسسات ضرورة التعاون والمشاركة في هذا المجال بين ادارة الموارد البشرية وبين المديرين والرؤساء المختصين، ويكون من اختصاص المدير العام ورئيس المؤسسة اتخاذ القرار

¹ مصطفى أحمد السيد، المرجع السابق، ص194.

² محمد نجيب شاويش، المرجع السابق، ص172.

النهائي بالتعيين ولكن بشرط أن يلتزم بالتوصيات التي أعدتها ادارة الموارد البشرية والتي توصلت اليها على أساس موضعي من خلال مراحل الاختبار السابقة".¹

نشاط تنظيم الأجور:

" ينصب دورة الموارد البشرية في هذا المجال على تصميم نظام الأجور وادارته، وتقييم الوظائف ودراسة الأجور في الشركات الأخرى. والاجر مايستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي اطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل".²

وللأجر أهمية على مستوى الفرد، بحيث أنها تمثل الوسيلة لاتباع احتياجاته المختلفة، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيضته وبقائه أو لشعوره بالأمان أو للاندماج في الحياة الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

كما للأجر أهمية على مستوى المؤسسة، لكونه يؤدي الوظائف التالية:

- "الأجر وسيلة الشركة لجلب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- هو وسيلة للمؤسسة للبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها.
- الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو الوسيلة لاضاعة العدالة بين العمال".³

وأما عن أنواع الأجور فهي تنقسم الى نوعين اساسيين هما:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص194.

² صلاح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه، ص324.

³ احمد ماهر، المرجع السابق، ص362.

الأجر الثابت:

"والذي يدفع عن الساعة، اليوم، الأسبوع، الشهر، السنة، حسب نظام دفع الاجور في المؤسسة، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، والأجر الثابت لا يعني أنه يظل ثابتا لفترة (عادة ماتكون سنة) ثم يجري نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتم التغيير كزيادة خبرة العامل وتسمى هذه الزيادة بالعلوة الدورية أو السنوية..."¹

- الأجر المتحرك:

بحيث تدفع الشركة لعمالها علاوة على الأجر الثابت مبالغ منافية ومن أمثلة ذلك:
الأجر التشجيعي: الذي يكون نتيجة لتحقيق زيادة الإنتاجية على المستوى المطلوب.
المكافآت التشجيعية: التي ترتبط بالأعمال الخلافة أو المبتكرة التي يحققها العامل بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل فيخفض التكاليف.

الأجور الإضافية: التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية.²

تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة الأجور أي نظام دفع عائد العمل للأفراد كل في موقعه وتبنى الخطة على الأسس التالية:

_ **تقدير الأجور:** إما أن يكون زمني أو أجر بالإنتاج...، وتعتمد عملية تقدير الأجور على المبادئ التالية:

_ "أن يكون الأجر موازيا لواجبات ومسؤوليات الوظيفة.

_ أن يكون الأجر موازيا لأداء الفرد في العمل.

_ أن يأخذ في الاعتبار عند تحديد الظروف الإقتصادية والقانونية والإجتماعية السائدة".³

¹ صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 362.

² صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 362.

³ كامل بربير، المرجع السابق، ص 150.

_ تحديد هيكل الأجور:

"يتم عن طريق تحديد المستويات المالية لا تزيد عن أربعة أو خمسة مستويات وهذا يتوقف على فلسفة المؤسسة وعدد الوظائف في الهيكل التنظيمي".¹

_ تحديد الزيادات الدورية في الأجور:

"يتعلق بالعلاقات التي غالباً ما تحدد على أساس نسبة الأجر أو مقدار يضاف إلى الأجر في فترات محددة".²

_ تحديد الحد الأدنى والأقصى للأجرة: يسعى إلى تحديد الفصّة المالية للفرق بين الحد الأدنى للفئة وبين الحد

الأقصى لها، الحد الأدنى هو بمثابة الأجر الذي يدفع للفرد حيث يبدأ العمل إما الأقصى فيمثل أقصى ما

يمكن أن يحصل عليه الفرد في الفئة التي يشغلها".³

_ نشاط التحفيز:

"إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فإن الحافز هو

العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضواً في المنظمة، وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي والأهم في

كل تصميم أنظمة الحوافز وحساب المستحقات منها للعاملين، وإدارتها والتنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة

سليمة لهذه الأنظمة".⁴

¹ المرجع نفسه، ص150.

² المرجع نفسه، ص150.

³ المرجع نفسه، ص150.

⁴ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص235.

وتنقسم الحوافز داخل المؤسسة إلى ثلاثة أنواع:

_ حوافز الوقت: "في هذه الحالة على العامل أن ينتج في وقت محدد، ويكافئ على مقدار الوفرة في هذا

الوقت، أو يكافئ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر".¹

_ العلاوة: وهي ثلاثة أنواع:"

علاوة الكفاءة: عبارة عن زيادة في الأجر بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا

وحيث يثبت الفرد على إنتاجية عالية.

علاوة الأقدمية: هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام.

العلاوة الإستثنائية: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز يستلزم التعويض الإستثنائي".²

"العمولة: يتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلين حيث يحصل البائع على نسبة مئوية من

الصفقات والمبيعات التي يحققها، ويمتد الأمر أحيانا إلى بعض المناصب الإدارية حيث يمكن أن يسمح لهم

بالحصول عمولات في الصفقات التي يعقدها في الشركات الأخرى".³

الفئات الإدارية: "وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة، أو الأداء، المكافئات: تقدم الكثير من المؤسسات

مكافئة للعمال أو إدارتهم التي يشرفون عليها ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الإنتاج أو

المبيعات".⁴

¹ المرجع نفسه، ص242.

² المرجع نفسه، ص251.

³ المرجع نفسه، ص242.

⁴ المرجع نفسه، ص251.

المشاركة في الأرباح: "يستفيد منها عادة غالبية العاملين في المؤسسة وهي عبارة عن استقطاع نسبة من

أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين، يتم التوزيع حسب المرتب، الدرجة، المستوى الإداري، أو كفاءة

الأداء...، يتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيما على عدة مرات في السنة".¹

ملكية العاملين لأسهم الشركة: "تميل بعض الشركات إلى وضع أنظمة تتيح للعاملين الحق في الإختيار بين

الحصول على نصيبهم من الأرباح، أو العلاوات، أو المكافئات وذلك بل مادي، وبين شراء حصص أي

أسهم في رأس المال الشركة، وهذه الملكية تعد وسيلة مبتكرة لتمويل الشركة وحل مشاكلها المالية".²

التغذية: يقصد بها تقديم وجبات غذائية داخل المؤسسات إما مجانا أو بسعر رمزي.

الإسكان: تقوم بعض الشركات الكبرى ببناء مساكن لعمالها، وذلك بمساعدتهم القرض والتيسيرات اللازمة للبناء.

الترويح والرياضة: والتي تساهم في تخفيف التوتر العصبي الناتج عن العمل وتكوين شخصية متزنة.

بالإضافة إلى هذه الحوافز المادية، هناك حوافز معنوية تقدمها المؤسسة لعمالها، مثلا: "رحلة مجانية، عمرة أو

حج، أجهزة منزلية، أدوات شخصية، خطابات شكر، دروع أو كؤوس الإمتياز".³

وماتم عرضه هو أشهر أنواع الحوافز، لمن لا حدود في ابتكار أنواع أخرى وذلك حسب احتياجات العمل،

طريقة العمل وهدف المؤسسة.

نشاط التكوين:

"التدريب يعتبر نشاطا مخططا يهدف لتنمية القدرات والمؤهلات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم

من أداء فاعل ومثمر، يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة، وقد أصبح

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق ص251.

² مصطفى أحمد سيد، المرجع السابق، ص384.

³ المرجع نفسه، ص384.

التدريب في المؤسسات الحديثة نشاطا رئيسيا وجزءا هاما من تكاليف العمالة وتدريب الأفراد، يعد من أهم أنواع الإستثمار في البشر".¹

وتهدف كل مؤسسة من خلال وضع مخطط التدريب إلى:

_ "رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء من النواحي الفنية أو السلوكية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

_ تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب.

_ إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو الترقية.

_ إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم على أحسن وجه.

_ تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريب قبل الإنتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي".²

يمكن اتباع عدة وسائل للقيام بعملية التدريب وهي:

المحاضرة: يكون المدرب في هذه الحالة متحكما في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة أحد الحاضرين، وتكون عملية الإتصال من جانب واحد حيث أن مجال المناقشة يكاد يكون منعدما.

وقد يقتصر نفعها على عرض بعض المشاكل على أن يقوموا بالتفكير فيها بأنفسهم.³

¹ مصطفى أحمد سيد، المرجع السابق، ص250.

² المرجع نفسه، ص161.

³ كامل بريبر، المرجع السابق، ص171.

المؤتمرات: وهو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

التطبيق العلمي: بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية والتي تحتاج الى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية.

دراسة الحالات:

طريقة تتمثل في اعداد المدرب أو اختياره لحالة تصف موقفا أو مشكلة معينة في مجال العمل أو مجال نشاط المؤسسة وبعد تقديم الحالة يبدأ المدرب في توجيه المناقشة وصولا لتعرف المتدربين على أسباب المشكلة، وآثارها، وأسلوب معالجتها".¹

تدريب الحساسية:

وتستخدم أساسا لتنمية المهارات السلوكية الانسانية للرؤساء على وجه الخصوص والهدف ببساطة ترشيد سلوكيات الرئيس في تعامله مع الآخرين.²

- نشاط العقوبات:

تسعى العقوبات والجزاءات الى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر، الحرمان من العلاوة، الترقية، أو إدراج

¹ مصطفى أحمد سيد، المرجع السابق، ص 281.

² مصطفى أحمد سيد، المرجع نفسه، ص 281.

اسم العامل المقصر أوالمهمل في قائمة خاصة تنتشر على العاملين في المؤسسة أو غير ذلك من صور الجزاء المعني".¹

"نظام العقوبات في هذه الإجراءات والعقوبات التي تفرض على العاملين لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي، ويقصد به مجموعة العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين أن يسلكو سلوكا معيبا أو يقوموا بتكراره أو مخالفة قواعد العمل.

"فالنظام التأديبي أو نظام العقوبات يتضمن العقوبات التي يجب على العاملين عدم ارتكابها بالإضافة إلى ذلك يتضمن النظام إجراءات الواجب اتخاذها عند حدوث أي مخالفة من قبل العاملين".²

"فنظام العقوبات هو وسيلة لتحقيق غاية هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكراره، وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للأمور، لذلك يجب على المؤسسات المختلفة أن تستخدم العقوبات بمنطق وحكمة، لأن المغالاة في استخدامها سيؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، وهذا يؤثر سلبا على إنتاجياتهم وبالتالي على أهداف المؤسسة".³

¹ محمد نجيب شاويش، المرجع السابق، ص213.

² المرجع نفسه، ص213.

³ المرجع نفسه، ص213.

خاتمة:

تمكنا من خلال مذكرتنا هذه حول تنظيم مؤسسة التسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية تيارت من التعرف على مجموع ممتلكات هذه المؤسسة شكلها التنظيمي بمختلف مديرياتها، مهام كل مديرية وإجراءات العمل لكل مصلحة من مصالح هذه المديرية .

وبهذا نكون قد أخذنا نظرة عامة حول المؤسسة لنصل إلى بعض الملاحظات كضيق مساحة الوكالة.

- الإجراءات الإدارية فيما يخص الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة .

- نرى أن حجم المديرية كبير جدا مما يصعب على المؤسسة تسييرها بكاملها حيث أن موضوع الساعة هو احتمال خصوصية كل مديرية وفصلها عن بعضها البعض مع المحافظة على التكامل فيما بينها وذلك لحصول كل مديرية على استقلاليتها وبالتالي تكون لها فعاليتها أكبر، فبالرغم مما حققته المؤسسة من إنجازات وأرقام ايجابية ولاشك أن نوع الاتصال المستخدم رغم نجاحه وانتشاره في معظم المؤسسات إلا أنه يشكو من عقبات كثيرة لتحقيق سيولة في الاتصال والسير المستمر لمختلف المصالح بسبب المشاكل البيروقراطية من جهة وعدم ثبات الإطار و ضعف التكوين لدى بعض المسيرين.

ويضاف إلى هذه المشاكل حجم المؤسسة وطبيعتها الإستراتيجية المتمثلة في علاقتها مع أجهزة خارجية كالأمن.

وبهذا فإن تطلعات المؤسسة الى آفاق جديدة وطموحات أكبر مرهون بالعمل على المنافسة والتوسع.

- سهولة مرور الأوامر والتعليمات بين مختلف مديريات وأقسام المؤسسة.

- الوقوف على المشاكل والعوائق التي تحول دون القيام بمهام المستخدمين.

- تنمية التجارة تقوم كل المؤسسات على بيع الخدمات: السكنات التساهمية، الأراضي، المحلات التجارية، وذلك

لغرض تجاري وهذا للحصول على أكبر حصة في السوق.

- إرساء قواعد نمط إتصال فعال إيجابي لضمان المنافسة والتوسع.