



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علوم الإنسانية
تخصص وسائل الإعلام والمجتمع



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال

بعنوان:

واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
سوناطراك

«دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك - مركب GL1/Z - بطبوة (وهران)»

تحت إشراف الأستاذة:

د. ملال نصيرة

من إعداد الطالبين

لعرباوي عبد القادر

مداحي حمزة

أعضاء لجنة المناقشة متكونة من:

1 - د / معراز سعاد

2 - أ / فقير رشيد

3 - د / ملال نصيرة

رئيسا

مناقشا

مقررا

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و عرفان

قبل و كل شيء نشكر الله عز و جل و نحمده الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم
ووهبنا من القوة و الصبر ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى و إتمام دراستنا و علمنا
المتواضع هذا.

نفعنا الله به و إياكم .

كما نتقدم بجزيل الشكر و العرفان ، و فائق الاحترام و التقدير

إلى الأستاذ المؤطر على قبوله الإشراف على هذه المذكرة و على كل النوائج
السديدة و التوجيهات القيمة التي قدمها في سبيل إتمام هذا العمل .

كما نتقدم بخالص التقدير و جميل العرفان إلى كل أعضاء اللجنة الموقرة على قبول
مناقشة موضوع المذكرة و حضورهم للمشاركة في إثراء جوانبه.

كما نتوجه بالشكر الكثير إلى عمال مؤسسة سوناطراك مركب "GNL1/Z".

و في الأخير نتمنا أن يكون هذا العمل قد كان في المستوى المطلوب.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي و عملي المتواضع هذا أولاً و قبل كل شيء
إلى ملاكي في الحياة إلى معني العنان و التفاني إلى بسمة الحياة و سر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي
إلى أختي الحبايب أمي الحبيبة أطل الله في عمرها.
إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
إلى من أشعل مصباح عقلي و أطفأ ظلمة جملي
و كان لي خير مرشد أبي العزيز أطل الله في عمره.
إلى من أتقاسم معهم أجواء المحبة الأسرية إخوتي،
إلى من أنجبتهم الحياة لي و كانوا سندا و عوناً خطوة بخطوة أصدقائي.

الإهداء

إلى تلك الكلمة الامتناهية من الحب و الرقة و الحنان، إلى التي بحنانها ارتويت و
بدفنها احتميت، و بنورها اهتديت و ببصرها اقتديت و لهقها ما وفيت إلى من يشتهي
اللسان نطقها، التي كانت تتمنى رؤيتي و إنا احقق هذا النجاح، و شاء الله إن يأتي هذا
اليوم، اهدي هذا العمل إلى أمي.

إلى ذرعي الذي احتميت به، و في الحياة به اقتديت، الذي شق لي بحر العلم و التعلم،
إلى من احترقت شموعه ليضيء لنا درب النجاح، ركنة عمري، و صدر أمانتي و
كبريائي و كرامتي، أبي رحمه الله و اسكن روحه فسيح جنانه.
إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتبه القلم، إلى من قاسموني حلو الحياة و مرها، تحدث
سفرة واحد، إخوتي حفظهم الله .

إلى أحسن من عرفني بهم القدر، اصدقائي لطلما وقفوا جانبي.

الفهرس

الصفحة

العنوان

- شكر و عرفان
- الإهداء
- الملخص
- قائمة الجداول و الأشكال
- المقدمة.....أ،ب،ج

الإطار المنهجي للدراسة

- إشكالية الدراسة.....02
- فرضيات.....03
- أسباب اختيار موضوع.....03
- أهمية الدراسة.....04
- أهداف الدراسة.....05
- تحديد المفاهيم.....05
- منهج الدراسة و أدوات البحث.....08
- عينة البحث و المجتمع.....09
- الدراسات السابقة.....10
- صعوبات البحث.....12

الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل عام إلى الإتصال

- 14.....تمهيد ➤
- 15.....المبحث الأول: ماهية الإتصال..... ➤
- 15.....المطلب الأول: تعريف الإتصال..... •
- 17.....المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الإتصال..... •
- 23.....المطلب الثالث: عناصر الإتصال..... •
- 26.....المطلب الرابع: مراحل الإتصال..... •
- 27.....المبحث الثاني: ماهية الإتصال الداخلي..... ➤
- 27.....المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي..... •
- 29.....المطلب الثاني: أشكال الإتصال الداخلي..... •
- 33.....المطلب الثالث: تقنيات الإتصال الداخلي..... •
- 41.....المطلب الرابع: وظائف الإتصال الداخلي..... •
- 43.....خلاصة الفصل..... ➤

الفصل الثاني: أطر النظرية لمفهوم المؤسسة الإقتصادية و علاقتها

بالإتصال الداخلي

- 45.....تمهيد ➤
- 46.....المبحث الأول: ماهية المؤسسة الإقتصادية..... ➤
- 46.....المطلب الأول: تعريف المؤسسة الإقتصادية..... •
- 49.....المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الإقتصادية..... •
- 51.....المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الإقتصادية..... •
- 60.....المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الإقتصادية..... •

- المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية..... 62
- المطلب الأول: أنواع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية..... 62
- المطلب الثاني: أبنية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية و خصائصه..... 67
- المطلب الثالث: أهداف الاتصال في المؤسسة الاقتصادية..... 69
- المطلب الرابع: معوقات الاتصال في المؤسسة الاقتصادية..... 71
- خلاصة الفصل 76

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

- تمهيد..... 78
- المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سوناطراك 79
- المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك..... 79
- المطلب الثاني : التعريف بالهيكل التنظيمي لمركب GL1/Z..... 81
- المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة..... 89
- المطلب الأول : عرض البيانات التحليلية..... 89
- المطلب الثاني: نتائج فرضيات الدراسة 106
- خلاصة الفصل 109
- الخاتمة 111
- قائمة المراجع..... 114

الملاحق

الملخص:

من منطلق هذه الدراسة توجهنا للكشف عن واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، على خلفية نظرية الإدارة العلمية وقدم ذلك من خلال منهج دراسة حالة وأداة أساسية هي استمارة استبيان بمؤسسة سونطراك مركب GL1/Z. و معالجة الإشكالية افترضنا أن استخدام الاتصال الداخلي في المؤسسة دور فعال، توجد معوقات متعددة تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة و أملنا في التعمق الكبير في الموضوع. كانت أهداف دراستنا كالاتي معرفة مدى التزام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باسسيات الاتصال الداخلي و المتمثلة في التعرف على مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة و دوره في تطوير اتجاهات العاملين و تحسين الأداء، محاولة معرفة المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية و إيجاد الحلول لها.

و بعد جمع المعلومات الميدانية و تحليلها توصلنا إلى أن للاتصال الداخلي أهمية واضحة داخل مؤسسة سونطراك حيث انه يعتبر ركيزة أساسية في تبادل المعلومات بين مختلف الإطارات داخلها و هذا من خلال الدور الذي يلعبه و تشغيل المهام المتبادلة داخلها، لكن هذا الدور وجدنا انه قد يتخلله نوع من الصعوبات في تطبيقاته على ارض الواقع بشكل واضح.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الاقتصادية، الاتصال، الاتصال الداخلي، انتقال المعلومات .

Résumé:

Cette étude s'intéresse à appréhender la réalité de la communication interne dans l'entreprise économique notre étude en utilisant la méthode de « l'étude de cas » et nous avons utilisé des questionnaires, enquête s'est déroulée a la sonatrach complexe GL1/Z.

Dans le but d'apporté des éléments de réponse a notre problématique, nous avons formulé une hypothèse que la pratique de communication interne à la sonatrach a un rôle efficace dans cette entreprise, néanmoins qu'il existe certaines contraintes en face de la communication, dans ce contexte d'étude, le but de notre objet de recherche et de comprendre l'appropriation de la communication interne par l'entreprise algérienne.

En se focalisant sur l'étude de l'entreprise de sonatrach, il s'agit mieux identifier la place de la communication interne et son rôle dans le développement de l'orientation des travailleurs dans l'efficacité de leur activités. Nous identifierons aussi les contraintes de la communication au sein de l'entreprise économique algérienne afin de proposer des solutions. L'analyse des informations collectées du terrain, a mis en évidence que la communication interne au sein de l'entreprise représente un levier essentiel dans l'échange des informations entre les différents cadres, et joue un rôle primordial dans la facilitations des taches. Par contre en face de rôle, il existe des difficultés à l'application modes de communication sur le terrain.

Les mots clés : entreprise économique, communication, communication interne, transmission d'information .

تأليف الجداول والأشكال

أولاً: قائمة الجداول.

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
89	يوضح الجنس لأفراد العينة	1
90	يوضح السن لأفراد العينة	2
91	يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة	3
91	يوضح الوظيفة لأفراد العينة	4
92	يوضح الأقدمية في العمل لأفراد العينة	5
93	يوضح مدى معرفة أفراد المؤسسة بوجود اتصال جيد داخل المركب	6
93	يوضح مدى معرفة أفراد المؤسسة بوجود الاتصال في مختلف الاتجاهات	7
94	يبين عملية الاتصال الداخلي في المركب	8
95	يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام	9
96	يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المركب	10
97	يوضح الوسائل الأكثر مناسبة من طرف أفراد العينة في عملية الاتصال الداخلي	11
98	يبين مدى الوضوح في إيصال المعلومات	12
98	يبين علاقة الاتصال الداخلي بالتعرف على آراء الآخرين	13
99	يوضح الاتصال الداخلي و علاقته بتنمية العلاقات الاجتماعية في المركب	14
99	يوضح مدى علاقة الاتصال الداخلي بتعزيز روح التعاون بين المستخدمين	15
100	يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في زيادة فعالية العمل	16

101	يوضح كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في زيادة فعالية العمل	17
102	يبين وجود الإشاعة	18
102	يبين مدى تأثير الإشاعة على العمل	19
103	يبين وجود صعوبات الاتصال الداخلي في المركب	20
104	يبين نوع الصعوبات التي تعيق الاتصال الداخلي في المركب	21
104	يبين عقد المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل و تسيير المؤسسة	22

ثانيا: قائمة الأشكال.

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	بين نظام الاتصال التقليدي لتيلور	1
20	تطور اتصال المؤسسة بين قرنين (19،20)	2
24	عناصر العملية الاتصالية	3
25	النموذج العام للاتصال	4
81	الهيكل التنظيمي لمركب GL1/Z	5

المقدمة

المقدمة:

يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية ليسر أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده، لا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال ولا يمكن أن تتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف بدون اتصال، فالحديث والخطابة وإلقاء التعليمات والتوجيهات والاجتماعات والتقارير وغيرها هي وسائل للاتصال لنقل الأفكار والمعلومات.

وتعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف.

حيث تعتبر هذه الأخيرة إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع والتي شهدت بدورها تغيرات مختلفة بالتوازي مع الأحداث والتطورات التي شهدتها البشرية خاصة على الصعيد العلمي بشقيه التقني التكنولوجي والاجتماعي الإنساني، فقد شهدت هذه المؤسسات بشكل عام وبالتحديد من بداية القرن التاسع عشر إلى غاية النصف الأول من القرن العشرين العديد من المشاكل التي أعاقت تطورها بشكل ملحوظ، والتي انطلقت من محيطها الداخلي غالب الوقت كما هو الحال بالنسبة للاتصال الذي لم يكن مجسدا ومبنيا على قواعد علمية مدروسة بل على العكس من ذلك اتسمت الأنظمة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية بتسيير شبه عسكري للاتصالات التي تهدف لتحصيل المردودية المادية النفعية دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني للعامل البسيط وحاجياتها المختلفة، فهو يمثل النواة الأولى لقيام نشاط أي مؤسسة كانت، وقد صاحب هذه المشاكل العديد من المظاهر الدالة عليها بشكل مباشر كما هو الشأن لتناقل المعلومات المختلفة والتي أقصي منها المستخدم غالب الوقت بالرغم من أنه أهل للدراسة بها، بل أكثر من ذلك هي تلعب دورا محوريا في جعلها أكثر عطاء ورفعا لعجلة النمو الاقتصادية للهيكل الذي يعمل به.

وحتى تقوم المؤسسة أو الإدارة المنوطة بها، فمن واجبها الاهتمام بالاتصال وجوانبه النظرية وعلاقتها بالمؤسسة، حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير والتوجيه والمتابعة لمختلف تحركاتها منذ الإعداد للخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة وتقييم النتائج، وتزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو أي نشاط آخر في المؤسسة، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ومعاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيدا وهذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال.

يمكن أن تعتبر الاتصال أحد مقومات أو عناصر قيام المؤسسة، والاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات كما وأنه عنصر أساسي وهام في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن البيانات دعامة رئيسية للقرارات، وعملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة.

كما أن دخول المؤسسة الجزائرية في منافسة مع المؤسسات الأجنبية التي يتميز تسييرها وأدائها بالكفاءة والفعالية، وبتجربة كافية في ميدان الاتصال واستفادات من النظريات والأعمال، والمنافسة اليوم تتجه إلى وسائل وطرق حديثة ومشاركتها في تحديد الأهداف والمساهمة في تدقيقها بواسطة الاتصال والتحفيز وغيرها.

فاعتمادا على هذه النقاط ورغبة في التوسع أكثر في مجال الاتصال ارتأيت إلى موضوع "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك" محاولة مني الإلمام بالحكم المعلوماتي حول الموضوع ومحاولة إسقاط ذلك على مركب GL1/Z بطيوة .

ولمعالجة هذا الموضوع قسمنا الدراسة إلى إطار منهجي وإطار نظري وإطار تطبيقي.

الإطار المنهجي : وقد اختص بتناول الإشكالية والفرضيات وأسباب اختيارنا للموضوع ثم أهمية الدراسة وأهدافها وبعد ذلك انتقلنا إلى تحديد المفاهيم في مجالات الدراسة ثم منهج الدراسة وأدوات البحث وتطرقنا بالإضافة إلى عينة البحث والمجتمع والدراسات السابقة وفي الأخير تناولنا صعوبات البحث.

أما في الإطار النظري فقد قسمناه إلى فصلين :

الفصل الأول : بعنوان مدخل عام إلى الاتصال.

المبحث الأول : بعنوان ماهية الاتصال والذي تطرقنا فيه إلى تعريف الاتصال والتطور التاريخي له ، عناصره ،

مراحلته .

المبحث الثاني : بعنوان ماهية الاتصال الداخلي والذي تطرقنا فيه إلى تعريف الاتصال الداخلي ، أشكاله ،

تقنياته ، ووظائفه .

الفصل الثاني : بعنوان أطر النظرية لمفهوم المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالاتصال الداخلي .

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية تطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة الاقتصادية ، وظائفها ، تقنياتها

، أهدافها .

المبحث الثاني : فكان بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية تناولنا فيه أنواع الاتصال في المؤسسة

الاقتصادية وكذلك أبنية الاتصال في مؤسسة اقتصادية وخصائصها ثم أهدافها ومعوقات الاتصال في المؤسسة

الاقتصادية .

الإطار التطبيقي : كان عبارة عن الفصل الثالث بعنوان واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية سوناطراك مركب GL1/Z ، فقد خصصناه إلى تقديم مؤسسة سوناطراك مركب GL1/Z بطبوة ثم تفريغ

البيانات وتحليلها وتفسيرها وتلخيصها لأهم نتائج الدراسة .

وفي الأخير خلصنا بخاتمة تحدد أهم ما إستخلصناه من الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي .

الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة:

ارتبط الاتصال بالإنسان منذ الأزل فقد كانت الوسيلة التي يحقق من خلالها أهدافه وبها يتواصل مع أفراد المحيطين به ومع تطور المجتمعات ونعقدتها أصبح للاتصال دور كبير في الحياة الاجتماعية حيث تشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني لعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة وبالتطور السريع أصبح للاتصال دور كبير شمل جميع ميادين الحياة وخاصة الجانب الاجتماعي وباعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع فكانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة وكانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة وهذه الطرق البسيطة ما فتئت وتطورت وتعدت في المؤسسة الحديثة ومع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد الأفراد العاملين بها وضخامة الموارد المادية والمستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب لتنفيذ ما هو مخطط له، ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الاتصالات داخل هيكلها خاصة في المؤسسة الاقتصادية فلا يمكن أي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية اتصال بين جميع مستويات المؤسسة قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم ووظائفهم داخليا وخارجيا وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة والملاحظة أن الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام العمال فيها يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة وبالتالي، فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة يؤدي ذلك إلى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف، فالمؤسسة التي تطمح في الازدهار والتقدم هي التي تحاول تطبيق إستراتيجية اتصال فعالة لتسيير عمل المؤسسة وتحقيق التوافق والانسجام الداخلي والخارجي بين الأفراد والعاملين.

لمعالجة موضوع بحثنا تم طرح الإشكالية التالية:

كيف هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "سوناطراك" ؟

وتطلبت الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في ما يلي:

- ❖ ما هي طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية سوناطراك مركب GL1/Z -بطيوة ؟
- ❖ ما هي أهمية الاتصال الداخلي وتأثيراته على تسيير المؤسسة الاقتصادية سوناطراك مركب GL1/Z -بطيوة ؟
- ❖ ما هي الصعوبات و المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية سوناطراك مركب GL1/Z -بطيوة ؟

2. الفرضيات:

من خلال الإشكالية العامة المطروحة سنحاول الإجابة بشكل أكثر تعمقا عن الفرضيات الموالية:

- ❖ يستخدم الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية سوناطراك مركب GL1/Z -بطيوة-
- ❖ يمكن الجزم أن عملية الاتصال لها أهمية ، ولها تأثير مباشر في السير الحسن من خلال وجود خلية للاتصال داخل هذه المؤسسة الاقتصادية سوناطراك مركب GL1/Z -بطيوة-
- ❖ هناك معوقات إدارية تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية سوناطراك مركب GL1/Z -بطيوة-

3. أسباب اختيار موضوع:

هناك أسباب موضوعية وأسباب ذاتية لاختيار الموضوع:

1.3. الأسباب الموضوعية:

1. موضوع الاتصال في الجزائر مازال يفتقر إلى الدراسات المعمقة حيث هناك نقصا واضحا في الربط بين الدراسات النظرية الأكاديمية والواقع المعاش في المؤسسات الجزائرية التي توجد في أمس الحاجة لهذا النوع من الدراسات.

2. المكانة التي أصبح يحتلها الاتصال في المؤسسات الكبرى والدراسات والميزانيات التي أصبحت تخصص لذلك لتطويره وإنشاء مصالح ومديريات خاصة به من أجل تحديثه وتطويره ليكون نظام اتصالي أكثر فعالية، وهو ما يؤدي إلى تسيير جيد وفعال وتحقيق أهداف المؤسسة بتكاتف الجهود ومشاركة الجميع.
3. الجلسات والدورات التكوينية التي تقام لتكوين الإطار العليا للإدارات ورؤساء البلديات التي باشرت بها وزارة الداخلية وتركيزها المهم جدا على موضوع الاتصال وأهمية في تسيير الأعمال وإدارة المشاريع.

2.3. الأسباب ذاتية:

من بين الأسباب الذاتية التي أدت بنا إلى الخوض في هذا الموضوع ما يلي:

1. رغبتنا في التخصص في موضوع الاتصال لماله من أهمية في حياة الأفراد، خاصة في بناء علاقات وطيدة مع مختلف شرائح المجتمع.

2. الرغبة في معرفة الانعكاسات التي أحدثتها العلاقات العامة على أداء المؤسسات الاقتصادية.

4. أهمية الدراسة:

إن الحاجة الملحة للاتصال باعتبارها نشاط حيوي داخل أي مؤسسة أو منظمة صار أمرا ضروريا لا يمكن الفرار منه، نتيجة للتغير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة ومختلف التغيرات الواسعة التي طرأت عليها من حيث شكلها وتكوينها وطبيعتها، وعلى مختلف أبعادها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية.

فنجد أنه على الرغم من حداثة هذا الفرع من فروع المعرفة الإنسانية إلا أنه بدأ يلقي المزيد من الاهتمام في الكليات والمعاهد العلمية لما له من أثر في نجاح المؤسسة وتعاملها في جمهورها في البيئة والخارجية على حد سواء ونتيجة لإدراكنا بأن الاتصال تؤدي وظيفة هامة وحيوية بل قد نجزم بأنها تكاد تكون المحرك الديناميكي لكافة المؤسسات والتنظيمات التي تمارس فيها ولم يعد من المؤكد إهمالها بأي حال من الأحوال أو النظر إليها كنشاط ثانوي أو فرعي.

ولذلك اعتبرت العلاقات العامة وسيطا اتصاليا محاذيا يهدف إلى توثيق العلاقة والصلة بالمجتمع الداخلي والخارجي عن طريق التنسيق بين مصالح المؤسسة ممثلة في الإدارة العليا من جهة وبين مصالح الجمهور الداخلي والخارجي من جهة أخرى.

إن أهمية الحرص الشديد على اكتساب مهارات الاتصال والاهتمام بها ومحاولة تسهيل وتدليل العقبات التي تحول دون إنجاز الدور المنوط بها وغرس ودعم روح المسؤولية لدى كل مؤسسة أو منظمة للوصول للمنفعة العامة التي تعود على الجميع بعيدا عن الكذب والخداع لأن المؤسسة التي تكون سياستها مبنية على الثقة هي المؤسسة الجديرة بالتعامل معها وبالتالي كسب تأييد الجمهور مما يقوي ويعزز مركزها في الداخل والخارج.

5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك ، والتعرف على مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تطوير إتجاهات العاملين وتحسين الأداء ، وإلى محاولة معرفة المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

6. تحديد المفاهيم:

هناك عدة مفاهيم في دراستنا وحب التطرق إليها وهي معروفة كالتالي:

1.6. الاتصال:

❖ **الاتصال في اللغة:** في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية

أما قاموس "أوكس فورد" فيعرف الاتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات.¹

أما في اللغة الأوروبية تعود كلمة اتصال "**Communication**" والتي اقتبست وترجمت إلى اللغات

الأوروبية الأخرى وشاعت في العالم إلى جذور الكلمة اللاتينية "**Commuions**" التي تعني في القرنين العاشر

¹ فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص15.

والحادى عشر الجماعة المدنية بعد انتزاع الحق فى الإدارة الذاتية للجماعات فى كل من فرنسا وإيطاليا يذيع أو يشيع كما يمكن وصف الاتصال بأنه سر استمرار.

❖ **الاتصال اصطلاحاً:** بالنسبة "لجورج لندرج" فهو نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أى شىء آخر يعمل كمنبه للسلوك.

أما فى المجال الإدارى فيقصد بالاتصال بأنه عملية التى تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها فى مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمى وخارجه بحيث تسيير عملية التواصل المطلوبين مختلف المتعاملين ومن جهة يعرف "إبراهيم أو عرقوب" بأنه عبارة عن اتصال إنسانى منطوق ومكتوب الذى يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردى والجماعى ويسهم فى تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو إما اتصال رسمى أو غير رسمى.¹

❖ **التعريف الإجرائى للاتصال:** الاتصال هو عملية تفاعلية تتضمن تبادل الأفكار والمعلومات والرسائل بين الطرفين أو أكثر.

❖ **الاتصال الداخلى:** عرف الاتصال الداخلى بأنه "الاتصال الإنسانى المنطوق والمكتوب التى يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردى والجماعى، ويساهم فى تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".²

❖ **التعريف الإجرائى:** الاتصال الداخلى هو أساس النظام الاجتماعى وهو عماد العلاقات المهنية فى المؤسسة، وذلك لأنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار.

¹ بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، درا سامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص22.

² فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص28.

2.6. المؤسسة الاقتصادية:

❖ **المؤسسة في اللغة:** ورد في معجم لسان العرب للابن المنظور في فعل أس، الأس والأسس والأساس كل

شيء مبتدأ والأسس والأساس أصل البناء وأس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم وأس البناء يؤسسه

أسا وأسسه تأسيسا وأسست دار إذ بنيت حدودها ورفعت قواعدها.¹

❖ **المؤسسة اصطلاحاً:** المؤسسة بصورة عامة هي التركيبية يتدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في

المجتمع فالحب مثلاً ظاهرة طبيعية، أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية كالزواج والعائلة والملكية والمشروع

الاقتصادي والهيئات السياسية والقانونية.²

وقد عرف "M.Trund" المؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية

للمنشاط الاقتصادي، أما بالنسبة لكارل ماركس: "المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال

يعلمون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال ونفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع".³

"تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب

الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في النطاق المكاني".⁴

المؤسسة الاقتصادية: هي منظمة عامة مملوكة ملكية عامة من قبل الدولة، تقوم بتقديم بعض الخدمات أو

السلع ذات الصبغة العامة هذه المؤسسات تنشأ بموجب قوانين خاصة مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في الأداء.⁵

❖ **وكتعريف إجرائي:** هي مؤسسة عامة تابعة للدولة أو منظمة تسيير نشاطات اقتصادية، اجتماعية وثقافية،

تمتلكها الدولة رسمياً لمراقبة أدوات التسيير.

¹ الطاهر بن حرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، دار هومه للنشر، الجزائر، 2003، ص 27.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 09.

³ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصادية وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000م، ص 25.

⁴ محمد قاسم القريوتي، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1985، ص 92.

⁵ عمر صخري، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003، ص 23.

7. منهج الدراسة وأدوات البحث:

لقد اقتضت طبيعة الدراسة في الشق النظري وأكثر من ذلك طبيعة المادة العلمية المتعامل معها بالاستعانة بالمنهج الوصفي الذي اعتبر أكثر ملائمة و خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم "مؤسسة، اتصال" التي يتطلب مثل هذه المناهج بكل تأكيد إضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة حالة على اعتبار أني سأتطرق في الفصل الثالث إلى العمل التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية سأحاول فيها توظيف ورصد أهم ما سيأتي في الشق النظري.

أما عن أدوات البحث فقد استخدمنا في دراستنا الأدوات التالية :

الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لأنها تسمح للباحث بجمع المعلومات و الحقائق،والحقل الطبيعي للدراسة.

وللملاحظة فوائد كثيرة حيث تسمح مجالاً للباحث لملاحظة الظروف التي تنحصر فيها البحث كما تمكنه كذلك من مشاهدة السلوك والعلاقات وتفاعلات المبحوثين في الأجواء الطبيعية والمميزة لها بعيداً عن التصنع وهذا ما يؤدي إلى الفهم الصحيح والحقيقي للظاهرة محل الدراسة و للملاحظة نوعان هما **الملاحظة بالمشاركة** وفيها يشارك الباحث المبحوثين سلوكياتهم وأعمالهم مباشرة مما يؤدي إلى عدم الحصول على النتائج الدقيقة لأن المبحوثين يغيرون من سلوكياتهم عندما يعلمون أنهم محل الدراسة **والملاحظة دون المشاركة** في هذا النوع من ملاحظة نجد أن الباحث يكتفي بالملاحظة عن بعد دون مشاركة المبحوثين في أعمالهم مما يسمح له بجمع المعلومات الحقيقية الغير المصطنعة و منه اعتمدنا على هذا النوع من الملاحظة من خلال زيارتنا المتعددة للمؤسسة في أوقات غير محددة.

الإستمارة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول مواضيع نفسية أو اجتماعية أو تربوية،يجيب عنها المفحوص بنعم أو لا أو وضع علامة حول الإجابة المختارة،وهو يصلح للكشف عن ميول المهنية والثقافية والمعتقدات أو عن سمات خلفية وإجتماعية.

حيث إعتدنا على إستمارة موجهة للموظفين مركب GL1/Z ببطيوة فإشتملت على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة في صورة أربع محاور متمثلة كالآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوث

المحور الثاني (الأسئلة 1- 6) الذي يتناول طبيعة الاتصال الداخلي في مركب GL1/Z -بطيوة-

المحور الثالث (الأسئلة 7-11) ويتناول أهمية الاتصال الداخلي وتأثيراته على تسيير المركب GL1/Z -بطيوة-

المحور الرابع (الأسئلة 12- 15) يتناول الصعوبات و المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في المركب GL1/Z -بطيوة-

8. عينة البحث و المجتمع:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة سوناطراك مركب GL1/Z ، العينة المدروسة تألفت من 30 عامل من بين 855 عامل من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة و تم انتقائهم من مختلف وحدات و هياكل المؤسسة (إطار، عون متحكم، منفذ) و قد قمنا بمراجعة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الاستجابات التي أجريناها معهم عبرة عن حال و واقع الاتصال الداخلي للمؤسسة و قد كان عدد الأسئلة المطروحة في الشأن 20 سؤال، يضم نوعين من المتغيرات، متغيرات مستقلة و هي معلومات خاصة بالموظف بها 5 أسئلة، أما النوع الثاني فهي متغيرات تابعة تتعلق بعمال المؤسسة و قد تم تقسيمه الى 15 سؤال تمثل أسئلة خاصة بالعامل.

9. الدراسات السابقة:

ولقد تناولت هذه الدراسة دراسات سابقة منها:

1.9 الدراسة الأولى:

كانت حياة قبايلي لسنة 2007/2006 وكان موضوعها إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لأنجاز القنوات، مذكرة ماجستير جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

هدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة وكذلك تطرقت إلى إبراز الدور والمكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة وكانت نتائجها على النحو التالي:

- تدني المستوى التعليمي والثقافي في الشركة والذي يعود على مستوى الفهم والاستيعاب لدى الأفراد مما يؤثر على عملية الاتصال الداخلي بها.
- نقص الكفاءة والتي تؤثر على السرعة في العمل وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة.
- نقص كبير في استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال والاستعانة بالوسائل الكتابية في كل العمليات التي تقوم بها المنظمة.
- اللغة المستعملة في الاتصال والتي تؤثر على ازدواجية الثقافة والقيم في الشركة حيث ينقسم العمال إلى فئتين، الفئة التي تجيد اللغة العربية والفئة الثانية هي التي تتقن اللغة الفرنسية أو الإنجليزية.

2.9 الدراسة الثانية:

دراسة بشير كاوجة 2013/2012 التي كان موضوعها دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية، دار حالة مستشفى محمد بوضياف -بورقلة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة معرفة خصائص قطاع الصحة عموماً والمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية.
 - محاولة دراسة الاتصال الداخلي وإبراز أهم خصوصياته في قطاع الصحة لدى المستشفيات العمومية الجزائرية.
 - محاولة تقييم وتحليل واقع الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية ومدى استغلالها تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الاتصال الداخلي بها.
 - اقتراح حلول وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة وشببيتها، تساعدها في تحسين الاتصال الداخلي لديها مما يسمح بأداء مهامها على أحسن وجه وتحقيق أهدافها.
- وكانت نتائجها على النحو التالي:
- من خصوصيات الاتصال الداخلي هي تحسين صورة المؤسسة والمساهمة في الاتصال التسويقي الداخلي لزيادة فعالية أفراد المؤسسة.
 - من خصوصيات الاتصال الداخلي هو التأثير بنوع ومدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - من متطلبات فعالية الاتصال الداخلي استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة، وبالإضافة إلى توفير تدريب متخصص للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل المتطورة.
 - تحسين جودة ونوع الخدمات المقدمة من خلال تنوع المعلومات في الرسالة يساهم في تحسين قطاع الصحة ببلدنا.
 - يساعد تحسين الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة.
 - يتطلب تحسين الاتصال الداخلي للمستشفيات نوعية القادة وأصحاب القرار بأهمية هذا العنصر عموماً تطرقت دراستين سابقتين إلى دور تنظيم الاتصالات داخل المؤسسة، ولكن في أغلب الوقت كعنصر مهم أو كنقطة يجب التركيز عليها في كل مشروع مهما كان نوعه وحساسية دون التطرق فقط للنظام للاتصالي لوحده وكيفية بناءه، وعملاً على ذلك سأحاول في مذكرتي التعمق أكثر ومحاولة التركيز على البناء الداخلي أكثر على اعتبار أن الدراسات التي أشرت إليها تباينت بين داخل وخارج المؤسسة دون التخصص في المحيط الداخلي فقط ولو أن

اعتبار هذا الموضوع يتطلب الإشارة للعالم الخارجي، كذلك كل مرة مثلما هو الشأن بالنسبة لتناوله في مذكرتي الخاصة، كما سأحاول أن أضيف شيئاً جديداً بالإمكان من خلال الدراسة الميدانية ورصد مكانة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الموض

10. صعوبات البحث:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث ما يلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية والمتعلقة بالدراسة بغية إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي، ذلك أن مؤسسة سوناطراك تتمتع بالسرية التامة في المؤسسة وهذا ما يسمى بسر المهنة.
- صعوبة التعامل مع المستجوبين من العمال خاصة فيما يتعلق بملاءة قوائم الاستمارة.

الإطار النظري

الفصل الأول:

مدخل عام إلى الإتصال

تمهيد:

لقد ازداد تطور الاتصال وأهميته بالتطور الذي صاحب حياة الإنسان وتحكمه في الوسائل التي تجسد العملية الاتصالية وتعمل على إنجازها وبفضل انطلاقتها التي شاهدها العالم في ميدان الاتصال أصبح هذا الأخير عنصراً هاماً في التنمية والتطور في مجالات شتى.

الاتصال الداخلي خطوة مهمة في حياة المؤسسات والتنظيمات، فهو يسمح بتسهيل الوظيفة وكل واحد يمكن أن يتموقع في التنظيم بفهم أحسن النشاطات والأهداف المسطرة ومن جهة أخرى يتجه نحو كسب مكملات معلومات.

سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

❖ المبحث الأول: ماهية الاتصال.

❖ المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي.

المبحث الأول: ماهية الاتصال.

يمثل الاتصال عامل من العوامل التي تقوم عليها حياة الأفراد والمؤسسات، حيث كل منهما يمارسون الاتصال بطريقة أو بأخرى ويدخلون مع من حولهم من جماهير في عمليات اتصالية يستحيل عليه بدونها تسيير حياته وقضاء حاجاته ولو فقد الاتصال بين الناس لتعذر ظهور الحضارات الإنسانية، ولما تحققت السمات الثقافية المتميزة للأبي مجتمع، ومما سبق الإشارة إليه سوف نحاول التطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: تعريف الاتصال.

إن كلمة الاتصال مشتقة من الأصل اللاتيني "**Communes**" بمعنى عام وشائع، وفي الحقيقة لا يوجد مفهوم متفق عليه بين الباحثين والدارسين في هذا الميدان وإنما كل باحث له وجهة نظر خاصة فيما يلي نذكر بعض التعريفات بغية الوصول إلى مفهوم جامع وشامل.

لقد عرف "تشارلز كولي" (عالم الاجتماع) الاتصال بأنه: " ذلك الميكانيزم الذي من خلال توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والتلفون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان".¹

وعرفه "جين مارك ديكندا": " وسيلة تقنية للرابطين الأشخاص عن طريق رسائل منقولة".²

في حين عرفه محمود عودة "الاتصال هو العملية الاجتماعية الأساسية طالما كانت المعاني والأفكار التي تنتقل بواسطته مؤثرة".³

¹ عصام سليمان، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، الطبعة 1، مكتبة الكتاني، مصر، 1986، ص 20.

² Jean Marc Decandin : la communication marketing, édition économique, Paris, 1995, P5.

³ محمود عودة، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، الطبعة 1، مكتبة شمس، مصر، 1983، ص 07.

ويعرفه كذلك حسن محمد خير الدين بأنه "عملية نقل المعاني عن طريق الرموز فعندما يتعامل الأفراد مع

بعضهم البعض، بواسطة الرموز فإنهم يقومون بعملية اتصال".¹

ومن خلال التعاريف سابقة الذكر يمكننا استنتاج النقاط التالية والمشاركة بينها:

■ الاتصال هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاتجاهات من شخص إلى آخر ومن شخص إلى جماعة ومن جماعة أخرى.

■ الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين لتحقيق المشاركة في تحقيق الخبرة بينهما.

■ الاتصال هو عملية تبادل فكري ووجداني وسلوكي بين الناس.

وما سبق يمكن أن تعطي تعريفا شاملا للاتصال كما يلي: "الاتصال هو عملية نقل المعلومات

والمهارات والاتجاهات عن طريق تبادل فكري ووجداني بغرض تحقيق التفاعل بين طرفين المرسل

والمستقبل".

¹ حسن محمد خير الدين، العلوم السلوكية، الطبعة 1، مكتبة شمس، مصر، 1970، ص23.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الاتصال.

برز الاتصال بزيادة أهمية ودور الإعلان في منتصف القرن التاسع عشر والتي عرفت ظهور أعلى معدلات للإعلانات، ومن الأشكال الأخرى للاتصال، العلاقات مع الصحافة والعلاقات والتي بدأت في القرن التاسع عشر في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وفي فرنسا في وقت لاحق.

منذ بداية القرن 19 تقريبا عرفت معايير القدرة على المنافسة بالنسبة إلى المؤسسات الصناعية التي كانت سائدة بشكل كبير آنذاك اعتمادا على عقلانية وسائل الإنتاج وتميزت هذه المرحلة بظهور وإرساء نظام "تيلور Taylor" داخل التنظيمات الاقتصادية مؤسسا لنمط اتصالي متميز، فهو نظام تنظيمي للعمل، ويمكن القول أنه أول نظام معلوماتي للمؤسسة الاقتصادية.¹

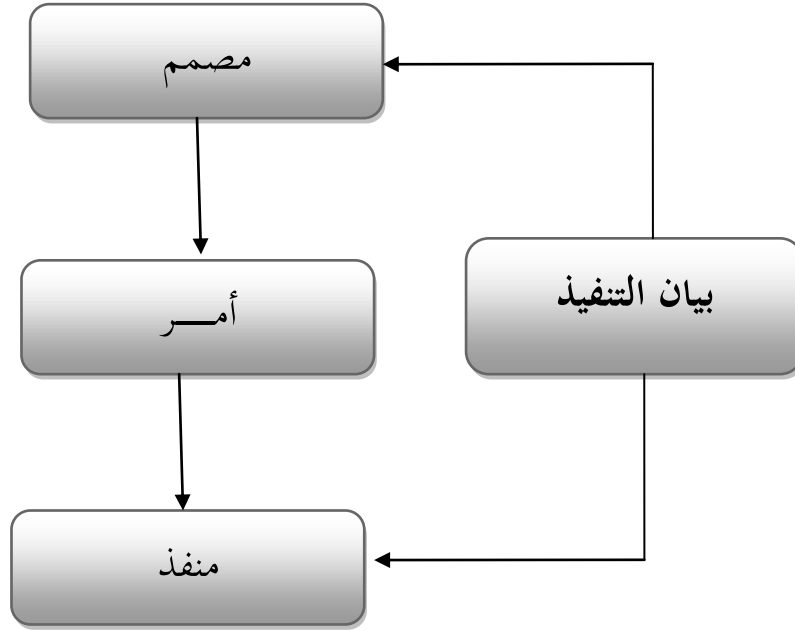
وركزت على الدراسة العملية لطرق ووسائل العمل التي تعتمد على الحقائق والثواب والتجارب وليس على الحدس والتخمين، والتي تؤدي إلى الرفع من إنتاجية العمل، بالنسبة لتيلور محيط المؤسسة الداخلي مقسم إلى عاملين منفذين ومصممين "المديرين أو المسيرين"، تقسيم العمل بين العمال المنفذين والمديرين بحيث يقوم المديرين بالتخطيط والتوجيه والعمال بإنجاز مهام هذا العمل، وبهذا المبدأ أعطى تيلور مفهوم "رئيس العمال" الذي يعطي تعليماته ويشرف على العمال بإنجاز خطوات العمل وتدريبهم على أسس علمية، التعاون بين العمال والمديرين على أسس الطريقة العملية، الرقابة المستمرة، للتأكد من زيادة الإنتاج وتدقيق الأهداف.

الاتصال ينحصر في الوثائق الإعلامية الموجهة من طرف المصمم أو المسير فقط، أما العمال البسيط فيقبل الأوامر وليس له الحق بإضافة أي شيء من معرفته أو كفاءته، والفرصة الوحيدة للاتصال بين العامل البسيط والإطار أو الإدارة العليا تكون إما في حالة وجدا لأول صعوبات في تطبيق الأوامر أو عند وجود انحرافات ملاحظة من طرف المراقبين، فهذا الاتصال الداخلي الذي جسده تيلور في حقيقة الأمر يتموضع دفعة واحدة على مخطط صراعي بين

¹ Fanelly Nauyen –THANH la communication une stagérie au service de l'entreprise, paris, édition economica, 1991, pp13.

المستويات المختلفة وهو قاس إلى درجة التركيز فقط على المطابقة بالضرورة بين الأهداف المحددة والتخطيط والإنتاج المرتقب.

الشكل رقم (1): بين نظام الاتصال التقليدي لتيلور.



المصدر: Fanelly Nauyen –THANH, op.cit ,p15.

وفي نفس الفترة، يمكن أن نضيف نظام آخر عرف وجوده بالمؤسسة الاقتصادية وهما التجاري والتسويقي،

وهذا النظام قائم على السلطة وقدرة الخدمات التجارية والتسويقية على قياس وتوقع تطورات السوق.¹

¹ Fanelly Nauyen –THANH, op.cit ,p15.

ويركز كليا على المعلومات والاتصال من السوق اتجاه المؤسسة ومن المؤسسة اتجاه السوق والخدمات التجارية والتسويقية لبقية المنظمة، وعرف هذا النظام لأول مرة مفهوم الاتصال الأمر الذي سيؤدي إلى الاتصالات التجارية والتسويقية، اتصال الصورة والاتصال المؤسسي.

وتطور الاتصال بمرور نظام آخر وهو نظام الإدارة وخفض التكاليف يقوم أساسا على مبادئ التحسين والربحية قاعدة نظام المعلومات والخدمات المختلفة لإدارة ومراقبة تسيير المؤسسة وتتم من خلال هذه المعلومات بطريقتين متكاملتين: كتابة وتفسيرا إضافيا.

وشينا فشيئا بدأت المؤسسات الاقتصادية تستوعب أهمية العلاقات الإنسانية لتطوير قدراتها، فالإتصال وبالتحديد الداخلي أتى من الوعي بأن النظام المؤسسي لوحده لتحويل المعلومات والأوامر لا يكفي أو يضمن التطبيق التام للاستراتيجيات المقررة من طرف الإدارة العامة، فالتنظيم التaylorي، على وجه التحديد ينطلق من تطبيقات أو اعتقادات نرى أن المؤسسة يتم تنظيمها بشكل شبه عسكري أين الإتصال لا يعدو أن يكون أكثر من نظام لنقل المعلومات الآتية من الأعلى، فالتaylorية تستعمل نفس اللغة أو نفس التصور وطريقة الإدارة المستخدمة في المؤسسة العسكرية، فالمنظمات الاقتصادية حاليا أصبحت تبحث عن أكثر فعالية وحياء داخل نسقها التنظيمي وذلك من زاوية تفتننها إلى أن التفاعلية القوية بين العناصر تكوينها الداخلي يعطي نتائج أحسن بكثير مقارنة العنصر الداخلي في منادى عن بعضه البعض وسنوضح في الشكل الموالي التطور للاتصال بين القرنين 19،20.

الشكل رقم: (2): تطور اتصال المؤسسة بين قرنين (19،20).



المصدر: Fanelly Nauyen –THANH, op.cit ,p18.

يقول بيرجر إن من الحقائق المعروفة لدى الباحثين في حقل الاتصال أن جذور هذا العلم يمكن تتبعها في الأدبيات النظرية للعلوم الأخرى ذات العلاقة معه، ويستشهد برأي "**Delia**" سنة 1987 الذي يؤكد على تأثير مدرسة شيكاغو للعلوم الاجتماعية في تطور بحوث الاتصال والتأثيرات الأخرى التي أعقبت هذه المدرسة، والتي اتخذت علم النفس الاجتماعي أساساً لها.¹

¹ مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص ص 17-18.

وعلى العموم عرفت المؤسسات الاقتصادية منذ بداية القرن سيطرة نظام تايلور إلى غاية بداية القرن 20 التي عرفت بداية إرساء المنظمة اتصالية مدروسة تراعي الجوانب الإنسانية بشكل محسوس إذ لا يوجد شيء في التاريخ يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات الاقتصادية عامة، قبل القرن 20.¹

إذ نجد "بيجو" بداية القرن 20 أول من أنشأ صحيفة مؤسسيه، كما ظهر في الو.م.أ. أول اتصال منظم لدى شركة "سنجر Singer" حوالي 1962، وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية "SNCF" عند إنشائها عام 1937 الأولى التي تزود بمصلحة صحافية خاصة وعلى العموم يمكن القول أن اتصال المؤسسة ظهر عقب الحرب العالمية الأولى والعديد من الآراء تجمع أن ظهورها الحقيقي كان إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين وظهر في مرحلة لاحقة "المكلفين الدائمين بالصحافة"، فالاتصال في المؤسسات ظهر أكثر في داخل المؤسسة العسكرية في فترة الحربين الأولى والثانية.

ولقد وصف الإنساني "كراسكوسا Canascosa" التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية "الحرف (C) أربع مرات"، في الستينات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف "Commercial"، في السبعينات عصر التسويق التجاري "Commercial"، في الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية "Calidad" وفي التسعينات الاتصال الشامل "Communication" "globale".

¹ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص76.

وعلى العموم هناك قلة من العوامل التي ساهمت في تطوير اتصال المؤسسة وأهمها: المنافسة بين المؤسسات، فهذه الأخيرة تسعى لفرض ذاتها بين المنافسين ما لا يتأثر إلا من خلال تقوية بنيتها الداخلية التي تعتمد أساسا على عمود فقري ثابت هو الاتصال، إضافة إلى تطور وسائل وتكنولوجيات الاتصال وخاصة تلك الموصولة بجهاز الكمبيوتر على غرار بنوك المعلومات، البريد الإلكتروني، المحاضرات المدعومة بالكمبيوتر، الانترنت، وغيرها من الوسائل.

كما يمكن أن نضيف عنصرا يتعلق بتعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال وهذا العامل يرتبط أكثر بالاتصال الخارجي للمؤسسة والذي أصبح بطله بكثرة لأن هذا الأخير يحسن بأكثر ارتياح وفعالية مع المؤسسة التي نطبق فعلا اتصالا أو عملية اتصالية مدروسة مع المؤسسة، المحيط الداخلي والخارجي على حد سواء.

المطلب الثالث: عناصر الاتصال.

نستطيع تحديد العناصر الخاصة بالاتصال فيما يلي:

1. المرسل (المصدر): هو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معهم أفراد أو جماعات في موقف معين رغبة في تحقيق المشاركة بينه وبين مع من يتعامل معه.
2. الرسالة: هي الأفكار والمفاهيم والإحساسات والاتجاهات والقيم التي يرغب المرسل بإشراك آخرين فيها وذلك في موقف معين.
3. الوسيلة: هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة، وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية على المستقبل، مراعاة معرفة واتجاهات وسلوكه، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كمقابلات الشخصية، الاجتماعات والندوات، المؤتمرات، التلفون والحادثات الشخصية، وهناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير، المذكرات، المجلات، المنشورات الدورية، اللوائح وأدلة إجراءات العمل، وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة، وهناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحداث الودية، الإشاعات والمناقشات أثناء فترات الراحة.
4. المستقبل: ذو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة، ويقوم بكل رموزها ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات، وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما قدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.¹
5. رجوع الصدى: وهو يعني ردة فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة، وهناك أربعة طرق للنظر إلى رجوع الصدى، فقد يكون إيجابيا أو سلبيا، وقد

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص343.

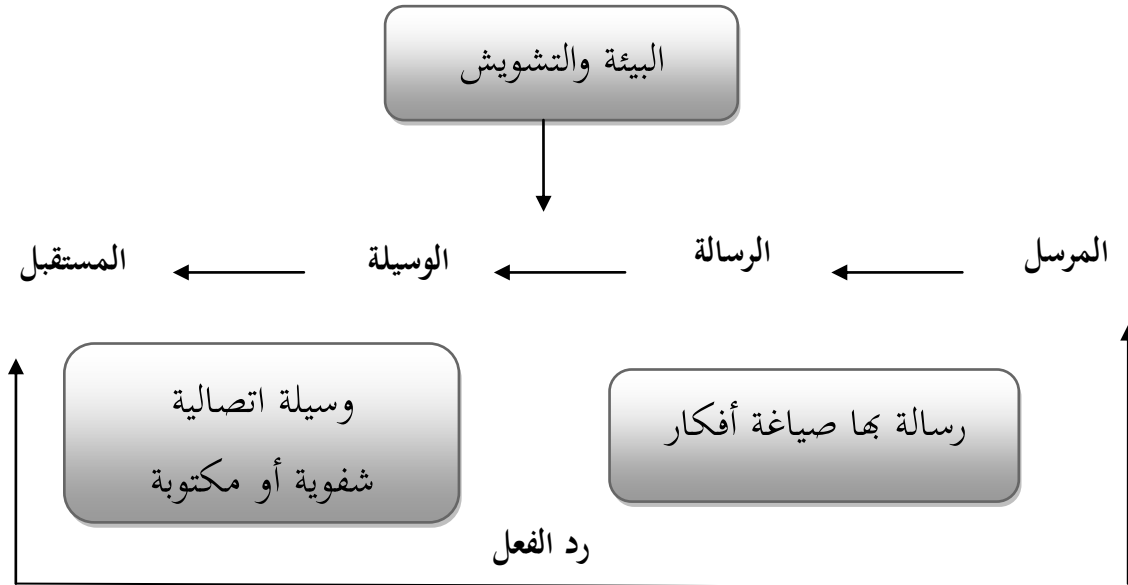
يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، وقد يكون خارجيا ينبع من المتلقين، وقد يكون فوريا أو مؤجلا، يمكن أن يكون حتى يصل إلى المستقبل بدون عوائق وقد يكون مقيدا أي يقوم المستقبل ببناء على ما تلقاه من معلومات، وفهمه وتفسيره بالرد عليها.

6. **بيئة الاتصال:** يحيط بعملية الاتصال بيئة عزيزة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل المستقبل،

وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال، وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص، لا يمكن فصل السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي عن عملية الاتصال، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحدد أو يشوش على الاتصال.¹

ويمكن توضيح عناصر العملية الاتصالية في الشكل الموالي:

الشكل (3): عناصر العملية الاتصالية.



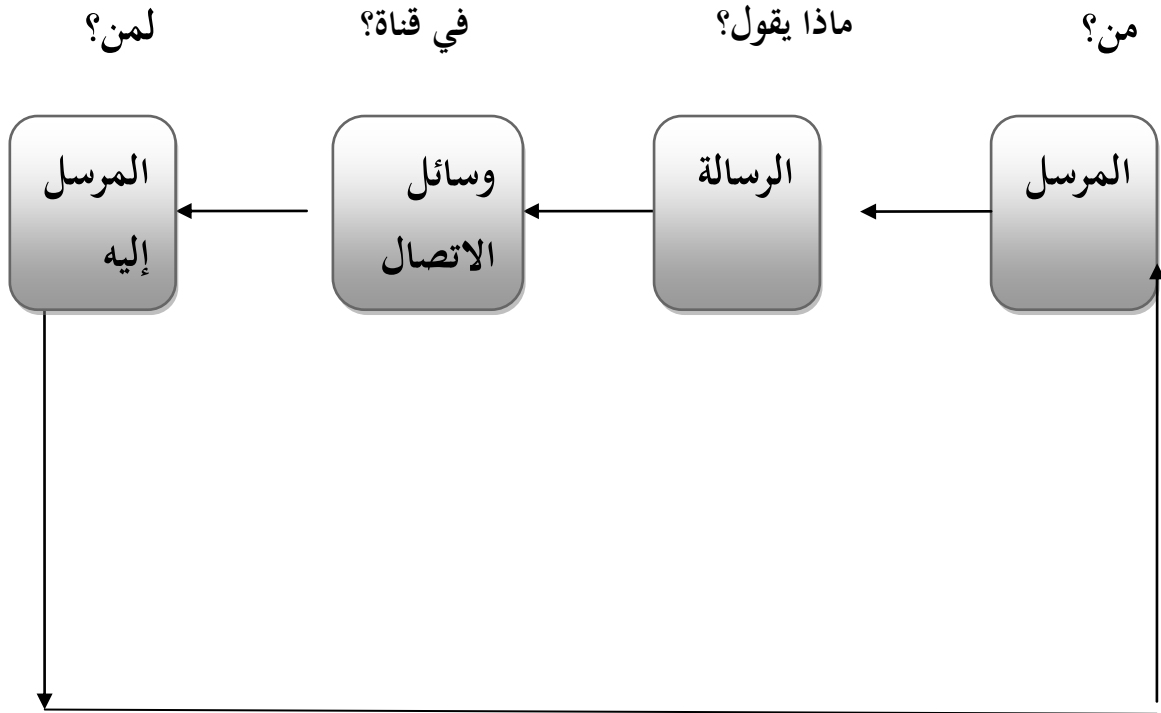
المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003،

ص342

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص344.

وهناك من يصنف عناصر عملية الاتصال إلى أربعة عناصر كما في الشكل:

الشكل رقم (4): النموذج العام للاتصال.



المصدر: محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2003-2004، ص 226.

المطلب الرابع: مراحل الاتصال.

تمر عملية الاتصال بعدة مراحل نوجزها فيما يلي:¹

1. **مرحلة الإدراك:** في هذه المرحلة يسمع المستقبل عن الرسالة الجديدة (فكرة، خدمة) وما الغرض منها، ونوع ما تحققه من أهداف وتركز برامج الإعلام والتوعية والإقناع على فرض الفكرة الجديدة على الجماهير بصفة عامة مع إيضاح أهميتها للفرد والمجتمع ويمكن تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام كالإذاعة، التلفزيون، الصحافة والمطبوعات.
2. **مرحلة الاهتمام:** فيها يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات عن الرسالة التي سمع عنها وعن طريق الاجتماعات والمناقشات وال محاضرات والاتصال الشخصي.
3. **مرحلة التقييم:** يقوم المستقبل بتقييم التفصييلة التي حصل عليها من الرسالة وغالبا ما يناقش الشخص هذه المعلومات مع أقرائه أو جيرانه أو أصدقائه الذي يثق فيهم، وبعد الانتهاء من تقييم المعلومات التي حصل عليها ويقتنع بصحتها، فإنه يتقبل الرسالة، ويبدأ في اتخاذ قراره وذلك بتزويده بمزيد من الإيضاحات والمعلومات والحقائق عن الرسالة الموجهة إليه وإزالة ما به من شكوك ويكون عن طريق الاتصال المباشر من خلال الاجتماعات والمحاضرات والمقابلات الفردية.
4. **مرحلة المحاولة والتجربة:** فيها يسعى المرء إلى تجربة الوسيلة الجديدة ومحاولة استعمالها بتحفظ ويكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل وطمأنينة ومعاملته حسنة والعناية به ويتحقق ذلك عن طريق الاتصال الشخصي أو الزيارات.
5. **مرحلة الممارسة:** يقوم فيها باستعمال الوسيلة التي اختارها وممارستها على أن يتم الاتصال الشخصي دوريا وبانتظام في المقابلات حتى يتأكد المستقبل باقتناعه التام بالفكرة الجديدة وممارستها من أجل الوصول إلى التحقيق الهدف الذي خططت له الهيئة المرسله الوصول إليه.

¹ خيرى خليل الدين الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الطبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص40.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي.

أي إدارة في حاجة إلى اتصال فعال وكفى فقد أثبتت الدراسات أن الأشخاص الذين يعملون في عالم الإدارة يقضون 90% من فترة عملهم في شكل ما من أشكال الاتصال، كما يعتبر وسيلة المديرين في أداء أنشطتهم الإدارية وتحقيق الأهداف المسطرة وذلك للعديد من العوامل من بينها أن الاتصال هو أحد النشاطات الخمسة التي تتضمنها أي عملية إدارية، التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي.

وقد وردت العديد من التعاريف لاتصال المؤسسة وبالتحديد الداخلي طرحها عدد من الباحثين في مختلف العلوم الاجتماعية والإعلام والاتصال، على أساس أنه نظام وهناك من تناوله على أساس أشكاله وهناك من تناوله من حيث أهميته.

يعرف "Philippe schelling": "الاتصال كما أن المنظمة أو المؤسسة تتحدث عن نفسها أي

أن المؤسسة هي المرسل والمستقبل".¹

التعريف الثاني: "الاتصال الداخلي هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها

ويهتم بتسيير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف".²

تعريف ثالث: "أنه العامل الذي يهدف إلى تحريك العمال وتشغيلهم وهو الذي يخدم العلاقة الجيدة

بين الإدارة والقوة العاملة الحية للمؤسسة".³

¹ Fanelly Nauyen-Thanh, op,cit,p26.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

تعريف رابع: "أنه ذلك الاتصال الذي فرضته الحاجة إلى تطوير عطاء وفعالية المؤسسة عن طريق التركيز على الجانب البشري وإبقاء يعمل في جو اجتماعي موحد يجعله يبرز طاقاته دون أن يحس بنقص قيمته كغرد فعال التنظيم"¹.

وكحوصلة عامة من خلال هذه التعاريف الاتصال الداخلي للمؤسسة هو ناتج التطورات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية منذ زمن ليس بالهين والتي فرضت إنباء اهتمام أكثر للجانب الإنساني داخل الهيكل التنظيمي، فهذه الاتصالات تهدف إلى جعل العامل البسيط يعمل في جو اجتماعي أكثر بحيث يسمح له ويدفعه إلى بذل أكبر مجهود خدمة التنظيم الذي يشكل إحدى لبنياته الأساسية والتي يحس أنه ذو دور فعال فيها وقيمة.

ومن بين الخصائص التي تزيد من أهمية الاتصال الداخلي قدرته على القيام بالوظائف التالية:²

- ❖ الاتصال الداخلي يجعل التنظيم ممكن فيقوم المدير بالتوجيه والتنسيق وتشغيل العاملين والتحكم في ذلك من خلال الاتصال ونادرا ما يتصرف بدون اتصال، حتى أنه يمكن القول أن الإدارة هي عملية اتصال، فهو بمثابة دم الحياة بالنسبة للمؤسسة، ويعتمد نجاحها لحد كبير على قدرتها على الاتصال بكفاءة مع فروعها وموظفيها وعملاءها وزبائننا.
- ❖ بدون اتصال لا توجد قرارات.
- ❖ إذا كان الاتصال فعال تستطيع المؤسسة القيام بوظائفها على أكمل وجه.

¹ Marie-Hélène Westphalen, Communication, paris, Dunod, 2001,P71.

² محمد إبراهيم السيد، الاتصال الوثائقي المكتوب، القاهرة، دار الثقافة، 1993، ص47.

المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي.

للاتصال الداخلي ثلاثة أشكال سنتطرق إليها:¹

1. التسويق الداخلي واحترافية التوقعات:

مستوحاة من الأطروحات الكلاسيكية من التسيير التجاري، أي تطبيق التسويق في التسيير باعتبار الموظف كزبون خاص، التسويق الداخلي عرف تطورا مهما في سنوات 80 إلى 90 لكن اليوم يوجد على الهامش وهذا راجع على الأقل إلى العطب المستمر في التسيير الحداثي المحصور بين كل بنية والصعوبات الاقتصادية المتكررة التي عرفت في السنوات الأخيرة.

❖ **إشكاليات التغيير:** إنها في قلب ردود أفعال التسيير المستحدث، لقد انتقلنا من الأطروحة الكلاسيكية

للتسيير المتطور والقابلية "مثال مقارنة بالتكنولوجيا الحديثة في مشاريع المؤسسات الخاصة" أو

الخدماتي، كذلك في العمليات التي تخص النظرة التوقعية لـ 05 أو 10 سنوات المقبلة.

❖ **التخطيط الاستراتيجي والتوقع المستقبلي:** المخطط الإستراتيجي تم طرحه من قبل فريق من المختصين

والإستراتيجيين ويتم إعلام الإعلاميين من أجل قطف المعلومات قبل القرارات وإلقاءه وشرحه ولكن أبعد من

هذا وقبل الطعن الوظيفي المتوقع منه أن يكون عملي في الاتصالات والتخطيط يبدأ بطرح إشكاليات أين

توجد الاتصالات في قلب رد الفعل، وأكثر الفرق العالمية كمثال هي التي تندفع في التيارات التي تساهم في

دور الوسيط الذي يقرر إننا نتكلم عن حركة متقدمة تساهم في السنوات المقبلة الوصول بكل المؤسسات

والتي لا تجد عقدة في تجهيز نفسها في الدخول في هذه المعركة التي تقتصر على إنشاء مديرية للاتصال.

¹ Jean-Luc Michel, les professions de la communication fonctions et Métiers, ellipses, 2édition, 2004,P92.

2. الاتصالات المالية الداخلية:

فهي تخص الموظفين والشركاء المنتظمين للمؤسسة، تلزم إكمالاً أو مساعدة الاتصال المهني إن العمليات الاتصالية المالية الخارجية والمسيرة بطريقة جيدة، يجب عليها وبصفة ضرورية أن تحوي جانب داخلي مكمل للأول، السبب الأول يخص الخصوصية أو فتح رأسمال في حال ما يهم الموظفين ويكفي فقط أن تقدم لهم امتيازات خاصة ومغرية في مرحلة التسجيل.

أما في المرحلة الثانية إقناعهم بجدوى البيع السريع لأسهمهم وذلك بتحقيق أسهم أخرى باستعمال آراء تطرح على المساهمين العاديين أي غير موظفين في المؤسسة الاتصالات المالية الداخلية تخلق نوعاً من التناقض لهذا النوع من العمليات والتي تشكل في نفس الوقت استعراضاً رائعاً للأفعال التنظيمية، إذا كنا في اتصال جيد مع المساهمين فإننا نشكل تهديداً لعلاقتنا مع الموظفين، في هذه الحالة ماذا نقول للموظفين المساهمين؟ إذا كانت الفائدة جد متناقضة فإن الاتصالات لا تستطيع فعل شيء وائتمانها على إصلاح كل شيء ليس إلا مجرد محاولة غير كافية ولا يكون بين يدي المتصل إلا استعمال مبادئ بسيطة على أن تكون جديدة هذا ما يخلق خطأ ويكون الاختيار إما بين أحد الخيارين "انفصام الشخصية" أو "عدم المصادقية"، بطبيعة الحال الاتصالية المالية بين العمليتين والوظيفيتين، وقبل أن نبحت عن عوامل المشاركة في مدار السلطة سوف يكون المهم العودة إلى منابع نشاطاتها، معنى هذا استدراج أكبر قدر من المعلومات الأساسية بطريقة تمكننا من معرفة الطريقة التي يستقبل بها الموظفون الإشارات التي ترسل إليهم.¹

لهذا فإن الموظف سيكون حد منصت للفروق الموجودة بين الخطاب الإعلامي والخطاب المعاملاتي "كرجل أعمال"، إذا كان هناك من يستعمل لغة الحسد والغير محببة من قبل هذا النوع من النشاط وفي نفس الوقت إذا علم الموظف بالمعلومة من خارج المؤسسة فإن هذا سيخلق فقدان الثقة مما سيجعل من الصعب استرجاعها خصوصاً إذا كان خطابه في مجال من الضجيج أما فيها يخص الموظف المساهم فإن الخطاب سوف يكون أكثر خطورة من أجل

¹ Jean-Luc Michel, OP, cit,p95.

إعادة بناء الثقة ويكون من الصعوبة إذا كان معقدا وسيكون اللجوء إلى المختصين الخارجين جد مجدي لهم، ومبدأ "الملك" للتناغم الشامل سوف يكون صعب الاحترام.

3. الاتصالات الداخلية للأزمات:

المختصون يوظفون نفس المخطط الإصلاحي لمثليه في الاتصالات الخارجية، تستعمل المنهجيات والمقاربات نفسها مثل الاحتياطات الواجبة اتجاه الأسرار التجارية والتكنولوجية، وضرورة إعطاءه الانطباع بقصر النفس اتجاه التسلسل التدريجي، لكن للذهاب أبعد نستطيع التأكيد على أن الاتصالات في حالات الأزمات الداخلية تتطلب أفضل الظروف لإظهار أن الاتصال ليس مجرد ضغط ولكن منتج في رصيد الاستغلال أو تحت التصرف نستطيع أن نرتبه وفق الترتيب التسلسلي التالي:¹

❖ في المجموعات أين لا يستعبد فيها المخاطر الصناعية.

❖ الاحتياطات الواجب اتخاذها من أجل تخفيف الضغط.

لكن على العكس نتائجها أي غياب الهواجس تعتبر في المنتج كمخلفات لما كان في متوسط الريح بفضل الأسهم الاحتياط "مثلا في النسبة لرقم الأعمال"، كذلك توظيف الأرصدة الحاضرة لمكان توازن الاحتياطات لماذا لا يكون نفس الشيء بالنسبة للاتصالات الداخلية التي تجذب الاضطرابات وحوادث العمل؟ لماذا لا نستغل الفرصة التي توفرها المخاطر لكي تقترح الاعتماد على المنتج من أجل تفادي الضربات والصدمات؟ على الأقل بخلق أو تسيير القيم بالتالي الاتهامات التي تتعرض لها الاتصالات في كل مرة يمكن أن تقهر وتصبح الاتصالات لها صورة ايجابية وفي المرحلة الآتية أين تواجه المؤسسة الخطورة، أين تضعها في مكان بعيد عن الأزمات وتحقيق التوازن للضغوطات والمنتوجات يكفي فقط بعض الإصرار واستعمال أكبر قدر من الآراء العقلانية والمقنعة لتحقيق التطور في معركة قديمة لكن حساسة.

¹ Jean-Luc Michel, OP, cit,p96.

4. الاتصالات الداخلية الأحداث والمستجدات:

عند إقصاء الاتصال الخارجي من أجل الاتصالات الداخلية، فإننا غالباً ما نتكلم عند إحياء الذاكرة من نوع الاحتفال بحفلة عيد ميلاد، امتصاص فريق جديد للعمل، بيع مميز... الخ.

بعض التحقيقات المحققة في خضم مراحل التكوين أو تحضير رسائل أبحاث يظهر لنا قدر غير مستهان به من الموظفين يتأسفون في مرحلة من العمل أين كان الاحتفال شيئاً بديهيها، ومن خلال هذا الموضوع الغير هين لنقم بتمرين بسيط:

المتصل التكنوقراطي أو المنظر "أو كثير الهوس بمشاريعه" لا يكاد يلاحظ هذه الأيام هي ذاكرة من وقت قد ولا يعود المتصل المتفتح والمتوفر يمكن أن يتبنى طريقة أكثر تناسقا لهذه الشبكات وشعوره للمؤسسة سوف توجههم بسرعة أنها ليست مجرد استذكار للماضي أو العكس باعتبارها مرحلة صعبة من الأحاسيس المرة، عدم الأمان، التحضر... الخ، في الحالات الأخيرة سوف ينظم تظاهرة داخلية متوقعة، يحاول من خلالها إعطاء فرصة للتعبير بحرية أو أكثر عمقا، التكلم عن إلغاء الزمن في الوقت هو مثال دارج، إذا ما طلبت المؤسسة مجهود أكثر انضباطا في أوقات خارج العمل العادية، يجب أن نتوقع عن المكافئة ليست بالضرورة مادية لكن التفهم والإعجاب الموجهة لكل متعاون من الموظفين.¹

¹ Jean-Luc Michel, OP, cit,p96.

المطلب الثالث: تقنيات الاتصال الداخلي.

وسائل الاتصال هي أدوات تنتقل من خلالها الرسائل إلى المتلقي، ولقد تطورت هذه الأدوات فكانت منذ سنوات مدونة وأصبحت اليوم أكثر فاعلية متعددة الوسائط، وتصنف إلى ثلاث مجموعات كبرى مكتوبة، شفوية، سمعية بصرية.

1. الوسائل المكتوبة للاتصال الداخلي: تتمثل في:¹

كما تقول الحكمة الكلمات تذهب وتبقى المدونات.

الكتابة تعطي للمعلومة المصدقية حيث تحمل الكاتب المسؤولية ويستعمل كمرجع.

1.1. وثائق العمل:

1.1.1. مذكرة المعلومة:

أنها معلومة موجهة بطريقة نظامية لجمهور متكامل تستعمل في إطار وظيفي طبيعي للمؤسسة، وهي وسيلة

اتصال عملية تقتصر كذلك على تنظيم العمل ويمكن أن تأخذ الامتيازات التالية:

❖ معلومات دقيقة منسجمة مع المرسل إليه.

❖ سرعة ونجواب.

❖ عامل مقاربة.

2.1.1. أوراق الترابط:

هما عاملات سهلان الأوراق والكشوف التي ترسل معلومة سريعة كقرار جديد وامتيازاتها تتمثل في:

❖ معلومات جديدة.

❖ تصل المعلومة إلى عموم الموظفين حيث صدورها، لا يوجد وقت ميت.

¹ F.Gondrand «l'informations dans les entreprises et les organisations», les éditions, d'organisation, p243.

❖ صناعة بسيطة.

3.1.1. رسائل الموظفين:

هي وثيقة من طرف المدير ومرسلة أو مودعة نحو مجموع الموظفين بمناسبة حدث هام في حياة المؤسسة، وتستعمل لإعلام الموظفين حول نتائج ومشاريع المؤسسة لإدراج عملية خاصة وامتيازاتها تتمثل في:¹

❖ إرسال سريع.

❖ قوة فعالة على الموظفين مباشرة ومن خلال شريكه الذي يكون على علم بالرسالة.

❖ إرغامها على أن تكون دقيقة.

❖ أقل تأثيراً واهتزاز بالإشاعات وترد على توقعات وقلق الموظفين.

4.1.1. التقرير:

هذا الأخير يسجل القرار الشفهي للجنة المؤسسة والاجتماع لبواب الموظفين وكذا قرار يوضح اجتماع بغرض

الإعلام أو اجتماع عمل وامتيازاتها تتمثل في:

❖ وثائق ذات قيمة دقيقة ومسموح بها.

❖ يحدد مضمون الاجتماع، تقارير، زيارات، لقاءات.

❖ يحول المعلومة الشفوية إلى كتابية.

2.1. جريدة المؤسسة:

تتضمن الأسئلة التقنية والاقتصادية والاجتماعية التي تهم المؤسسة.

1.2.1. جريدة المؤسسة تعلم حول:

تعمل حول حياة المؤسسة ونشاط الأفراد الذين يعملون بها وامتيازاتها تتمثل في:

❖ الإرسال العريض بمبدأ عامل جيد للقراءة.

¹ A. Milon ,M. Jouve, « communication et organisation des entreprises », édition Bréal, P140,

❖ توغل جيد للمعلومة المكتوبة التي تكمل المعلومة الشفوية بدقة.

❖ دقة أكبر وإمكانية جيدة لتسجيل المعلومات المعطاة.

2.2.1. المجلة الصحفية:

تقتصر على إنتاج ملخص أو تحليل صحفي يخص المؤسسة ومحيطها، وهي مرسلة إلى عدد من الإطارات أو

مجموع إطارات داخل المؤسسة، لتوضيح فاعلية إعلامية والظروف الخارجية التي لها دور على التأثير في نشاطه وتمثل

امتيازاتها هي:

❖ المعرفة بمقالات الصحافة ضروري لمن هم مسؤولون.

❖ يعتبرونها معلومة وظيفية بما أن المعطيات التي يقدمونها هي عموماً توضح قراراتهم.

❖ المحلة الصحفية ظرفية تؤمن اعتدال بين متطلبات المعلومات وضعف المقروئية.

3.1. أدوات الحوار:

1.3.1. علبة الأفكار:

هو صندوق يوجد في مكان أو عدة أماكن في المؤسسة لاستقبال ردود الأفعال والاعتراضات الموظفين وكل

ما يخص حياة ووظيفة المؤسسة، لمعرفة التقنية لتطوير مناهج العمل، شروط العمل، تسيير الوقت... الخ. ومن

امتيازاتها:

❖ وسيلة تعبير للموظفين.

❖ أفضل وسيلة للاندماج في وسط عملة.

2.3.1. صبر الآراء والأسئلة المقترحة:

لمعرفة الرأي من طرف الموظفين في المؤسسة يجب عدم إكثار الأسئلة، سماع أسئلتهم أو صبر آرائهم من

مميزاتها:

❖ تسمح للفرد بالتعبير.

❖ تسمح بإيجاد حلول أكثر انسجاماً تحارب حلول الإشكاليات المطروحة.

❖ خلق جو اتصالي وحماسي.

3.3.1. تيلكس:

هي خدمة بآلة عن بعد تحت تصرف المستعملين بوسائل الطبع، يستخدم التلكس لإرسال "معلومات

خاطفة"، ويستعمل لإرسال أخبار مهمة كتقرير اجتماع... الخ ومن مميزات ما يلي:

❖ وسيلة سريعة من الهاتف.

❖ رسالة مكتوبة تسمح بدقة متناهية في الوضوح.

4.3.1. الإعلانات:

هي لوحة تحمل إعلان معلومات وتقارير تسمى الاستعمال والتعامل ويكون الإعلان من خلال

الإدارة، والمعلومات تكون تحت تصرف الموظفين، سواء كانت اجتماعية، أمنية، نتائج صور، قطع صحافية... الخ ومن

مميزات ما يلي:

❖ سرعة الانسجام في الإرسال.

❖ مكتملة بالنسبة للوسائل الأخرى.

❖ إمكانية جلب الاهتمام باستخدام وسائل الإشهار.

2. الوسائل الشفوية للاتصال الداخلي:

التبادل الشفهي هي وسيلة الاتصال الأكثر طبيعة والأكثر سرعة في المؤسسة أو في أي مجموعات إنسانية

أخرى.

1.2. المقابلة الفردية:

حوار منسق بين اثنان أو عدد جد قليل، بين إطار ورؤسائه، فرص المقابلات تتوافق مع مراحل الحياة

للموظف في المؤسسة منذ استقباله إلى غاية ذهابه، تتمثل امتيازاتها في:¹

- ❖ اتصال مباشر مؤسس على الحوار.
- ❖ إمكانية طرح معلومة عدة مرات للتأكد بأننا قد فهمنا جيدا.
- ❖ فرصة استقبال معلومة أولية ليس فقط حولها يتعلق بانشغالات الشخص بحد ذاته.

3.2. الهاتف:

الهاتف عامل مهم في اتصالات المؤسسة، فهو يستعمل في الاتصالات الداخلية الصاعدة وذلك من خلال

الخطوط المفتوحة فيما يخص الاتصال الأفقي والنازل من خلال معرفة الاجتماع وهذا بالهاتف، وتتمثل امتيازاتها في:

- ❖ إعلام آلي لعدد كبير من الأشخاص.
- ❖ سهل وبسيط.

3.2. اجتماع المعلومات والمحاضرات:

1.3.2. اجتماع المعلومات:

اجتماع المعلومات طريقة جيدة للاتصالات الداخلية تسمح لقدر كبير من الموظفين في المؤسسة استقبال

الاتصالات القادمة من المديرية، يتميز الاجتماع بالسلاسة والسرعة، بشكل طريقة لاستخراج المعلومة للعب بطريقة

واضحة بصفة عامة تعرض النتائج وتطرح الأسئلة أو تغلب عن طرح منتج وتتمثل امتيازاتها في:²

- ❖ يسمح الحصول على أسئلة ومواقف بالمقابل.
- ❖ يسمح لكل مسؤول حل مشاكله على مستواه عوض عرض هذه المشاكل الصغيرة على المديرية.

¹ A. Milon, M. Jouve, op, cit, p145.

² A. Milon, M. Jouve, op, cit, p150.

❖ سلاسة، سرعة، توافق وانسجام.

2.3.2. المحاضرات:

تقتصر على مواضيع ثقافية أو مشاكل قريبة من المؤسسة، وتوجه نحو الجمهور الذي يشكل مجموع الموظفين، وتمثل مميزاتا في:

❖ توسيع الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة.

❖ مكمل هام للتكوين المهني.

❖ رد فعل أكثر عمق حول مشاكل العمل.

4.2. زيارة المؤسسة:

تسمح بمعرفة أحسن وجيدة للمؤسسة والبنات الأخرى للموظفين ولعائلاتهم، ويسمح هذا بتقييم العمل لكل واحد، وتمثل مميزاتا في:

❖ تقوي العلاقة بين أعضاء الموظفين، وتضمن التعقيدات بين مصالح.

❖ تقييم العمل لكل واحد من خلال نظرتهم.

3. الوسائل السمعية البصرية للاتصال الداخلية:

لقد أصبح من الضروري على المؤسسة بناءها لاتصالات سمعية بصرية، والتي تجلب انتباه المستقبل غير أن مهمة إنشائها تبقى ثقيلة ومعقدة، من جهة أخرى فإن كلفتها باهظة مقارنة ببنيتها الصغيرة.

1.3. قيام المؤسسة:

علما أن التلغاف هو الأكثر شعبية، فالتنظيمات يمكن أن تسجل حاجاتها الخاصة في فيلم لاستظهارها للعمال، مثلا في المؤسسات الكبرى التي تمتلك إمكانيات، هذه الطريقة تستعمل لايقاض الموظفين، ولتصل المعلومات إلى الكل وكما ما يحصل في المصالح الأخرى تتمثل مميزاتها في:¹

- ❖ الفيلم يعطي نظرة ملموسة وتحليلية للمؤسسة تسمح لكل واحد بالمتوقع ضمن ميدان عمله على العموم.
- ❖ الفيلم يستعرض موضوع كامل في وقت وجيز بقوة وفاعلية مقارنة باتصالات أخرى.
- ❖ الفيلم يساعد بفاعلية في تكوين الموظفين وإعلام الموظفين.

2.3. الرسائل:

1.2.3. الرسائل الهاتفية:

بعض المؤسسات تستعمل في اتصالاتها هذه الوسيلة والموظفون ليس عليهم سوى استخدام رقم هاتفي لسماح رسالة مسجلة وتتمثل مميزاتها في ما يلي:

- ❖ إرسال لخطي.
- ❖ إمكانية تحديد التواصل دون إجراءات معقدة.
- ❖ العداد يسمح بقياس مصالح الموظفين من خلال المعلومة.

2.2.3. الرسائل الإلكترونية:

يعد من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تهدف لتسهيل تبادل المعلومة على الفور وتكون المعطيات على شكل نصوص، صور ثابتة أو متحركة أو صوت ويتم ذلك باستخدام نظم البريد الذي يعتمد على الحاسب الإلكتروني في استقبال الرسائل، تخزينها ونقلها إلى أماكن بعيدة.

3.3. وسائل الاتصالات الجديدة:

¹ Marie-Hélène westphalen, op.cit.p293.

1.3.3. المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات المرئية:

تعتبر المؤتمرات عن بعد وسيلة حديثة تستخدم الاتصال الإلكتروني بين ثلاثة أشخاص أو أكثر في أماكن مختلفة بحيث تمتد تحويلات المعلومات بين هؤلاء عبر المسافات الطويلة التي تفصلهم دون الحاجة إلى التواجد جنباً إلى جنب في مكان واحد أدركت العديد من المؤسسات ضرورتها نظراً لما توفره من اختصار في الوقت، الجهد، ومن التقنيات التي تستخدمها هناك مؤتمرات صوتية فقط، ولكن تعتبر المؤتمرات المرئية أهمها على الإطلاق، هذه الأخيرة مزودة بنظام اتصالات سلكية ولا سلكية، مزود بموجة، آلة تصوير ومكبر صوت.

2.3.3. الانترنت:

عبارة عن شبكة اتصالات تربط الآلات ومن شبكات الكمبيوتر مع بعضها البعض ويستخدمها الملايين من مستعملي الحسابات الإلكترونية في الوقت الراهن على مدار 24 ساعة في معظم أنحاء العالم خاصة في الجامعات، مراكز البحث العلمي، الشركات الكبرى والبنوك، إضافة إلى المؤسسات الحكومية وتساهم هذه الأخيرة في نقل المعلومات من نظام إلى آخر سهولة وسرعة فائقة، وتركيزاً على هذه الأخيرة داخل المؤسسة الاقتصادية فهي تمثل واجهة لهذه المنظمة، إذ عن طريق تصميم موقع ويب Web تستطيع أن تعرف بنفسها، تقديم معلومات، تعريف منتوجاتها، خدماتها ونشاطاتها، الدلائل، التقارير وكل الوثائق الرسمية الأخرى يمكن أن تنشر على الموقع وحتى قبل صدورها في الشكل الكلاسيكي، ومشاهدة موقع ويب بما أنها تكون عالمية، المؤسسة ستفتح أكثر على العالم الخارجي عن طريق الانترنت، إذ يستطيع توسيع سوقها وتحصيل زبائن وشركاء آخرين في كل أنحاء المعمورة.

المطلب الرابع: وظائف الاتصال الداخلي.

الاتصالات الداخلة تؤدي عددا من الوظائف الأساسية "إرسال معلومات" وأكثر تطور "التي تشمل تحفيز الموظفين"، وهذه المهام وفقا لتطوير المؤسسات.¹

1. وظيفة لوجيستية: تدفق المعلومات.

أي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها، لا يمكن أن تعمل من دون تبادل المعلومات، ولضمان فعالية عمليات التبادل هذه، من الضروري توفير حد أدنى من التنظيم، والذي يكون رسمياً. شبكة المعلومات المرتبطة بها يجب أن يضمن حسن سير أعمال المؤسسة.

❖ المعلومات من أعلى إلى أسفل: دور الإدارة هو الإعلام، لأنها تتصل اتصالاً مباشراً والعلاقات التسلسلية

من الأوامر والتوجيهات والتعليمات التنفيذية، البيانات المرسل من مستوى أعلى مستوى أدنى من التسلسل الهرمي.

❖ المعلومات من أسفل إلى أعلى: دورها هو إبلاغ الإدارة فهي تسمح للتسلسل الهرمي للاستماع إلى

الموظفين ترفع هذه المعلومات اللازمة لتحديد ما إذا كانت تنتقل بصورة جيدة، لمعرفة طريقة تفكير توقعات الموظفين واقتراحاتها، شكواهم، طلباتهم، ينبغي أن تكون الوسائل المستعملة لذلك كافية.

❖ المعلومات الأفقية: ودورها هو إقامة اتصالات فعالة بين الموظفين من نفس المصلحة أو المصالح المختلفة

فهي تسمح بتضارب وجهات النظر، تبادل الأفكار، إزالة سوء التفاهم، وتحسين المعرفة والفهم، تدفق جيد للمعلومات وتكوين مجموعة متماسكة وموحدة.

2. وظيفة إدارية: تعزيز التسلسل الهرمي.

إطارات المؤسسة تحتل عنصراً أساسياً وهاماً في نظام المعلومات، من نقلها صاعداً أو هابطاً وهذا التدفق يعتمد اعتماداً كبيراً على مشاركة خبراتها، ويرجى التأكد من أن أهداف أفراد المؤسسة تتوافق مع أهداف الاتصال

¹ Jean-luc Michel, op,cit, p259.

الخارجي والموارد المتاحة لذلك، وهذا يتطلب جهدا لشرح هذه الأهداف وأحيانا التدريب والتكوين، هذه المهمة كثيرا ما ترتبط بإدارة الموارد البشرية.

3. وظيفة اقتصادية:

لابد من توحيد الموظفين لتكوين فريق متماسك وموحد وقيم مشتركة وشعور قوي بالانتماء إلى هذه المؤسسة، وينبغي أيضا أن يكون له دوافع وافتخار بالانتماء إلى الأعمال التي تنتقل صورة قوية عنها وأخيرا، يجب ضمان التنسيق بين الإجراءات والخطط الموضوعة والأقوال، وبين الموظفين على الصعيد الداخلي والخارجي في علاقاتها مع العملاء والالتزامات الواردة في الاتصال المؤسسي بصفة عامة، مدير الاتصال هو الذي يعهد بهذه المسؤولية.

4. وظيفة اجتماعية:

علاقة المؤسسة –الأفراد- بصفة مباشرة أو غير مباشرة من خلال ممثليها والآراء والتوقعات بشأن شروط الصحة والسلامة، تنظيم العمل، الأجر والترفيه الوظيفة... الخ، فلا بد من الاستماع والإجابة للاهتمامات من خلال المعلومات المقدمة، وغالبا ما تترك لمثلي العمال ودمج الموظفين وتطوير والحفاظ على مناخ اجتماعي جيد، لتلبية التوقعات من حيث المعلومات وتعبير الأفراد، ويعهد هذا النوع من الاتصال إلى مصلحة الموارد البشرية.¹

¹ Jean-luc Michel, op,cit, p260.

خلاصة الفصل:

لم يعد الاتصال مجرد ملاحق أو زخارف لتحسين صورة المؤسسة أو التباهي بها أمام المنافسين بل عنصرا أساسيا في تخطيطها الإستراتيجي، وقد رافق اهتمام أكاديمي متزايد في مجالي البحث والتكوين، وخاصة لرفع تحدي التطورات الجديدة.

الاتصال الداخلي ليس كله الاتصال بل يتعدد أشكاله في المؤسسة، يمكن أن نذكر الاتصال المالي الموجه للمساهمين حيث يقوم دورها على الإعلام بآخر النتائج والتوقعات، الاتصال الأزماتي وكيفية تسيير الأزمة وإنشاء خلية لذلك، الاتصال بالأحداث والمستجدات وغيرها من الأشكال المتعددة والمختلفة.

منذ أن توسعت المؤسسة جغرافيا وثقافيا أصبح الاتصال أكثر صعوبة حيث أنها تحوي أفراد ذوي اتجاهات وثقافات مختلفة.

الإطار النظري

الفصل الثاني:

أطر النظرية لمفهوم المؤسسة الاقتصادية

و علاقتها بالاتصال

تمهيد:

لقد ازداد تطور الاتصال وأهمية بالتطور الذي صاحب حياة الإنسان وتحكمه في الوسائل التي تجسد العملية الاتصالية وتعمل على إنجازها وبفضل انطلاقتها التي شاهدها العالم في ميدان الاتصال، أصبح هذا الأخير عنصراً هاماً في التنمية والتطور في مجالات شتى وقد ساهمت الثورة التكنولوجية على إعطاء أهمية للاتصال ووسائله وإدراجه في قطاع المؤسسات الاقتصادية أين برز دور ومكانة الاتصال وتفطنت العديد من المؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بالاتصال.

سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

❖ المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

❖ المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

يتضمن هذا المبحث المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة ووظائفها مع ذكر الأصناف الموجودة والمعايير التي يعتمد عليها لتصنيفها، بعد ذلك سنتطرق إلى الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.

إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها:¹

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن.
 - اتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.
 - اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.
- ومن هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف.

وفيما يلي ندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بما:

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص08.

❖ التعريف الأول: " اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى".¹

❖ التعريف الثاني: "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة".²

❖ التعريف الثالث: "أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعة كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيها بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع".³

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة الاقتصادية، يمكن استخلاص الخصائص التالية التي تتصف بها:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص10.

² صامويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1982، ص58.

³ أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999م، ص15.

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين كل هذه العناصر حسب الظروف.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهو مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل إصلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها الموجودة وتفسد أهدافها.

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

المؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي:

1. الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق... دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق.

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.¹

2. وظيفة التموين:

التموين كمجموعة من المهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة لبرامج وخطط المؤسسة.²

ومن هذا التعريف ينصح لنا أن وظيفة التموين تنقسم إلى مهمتين فرعيتين وهما:³

1.2. مهمة الشراء:

هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص263.

² مرجع سبق ذكره، ص294.

³ علي شرقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص20.

2.2. مهمة التخزين:

هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين.

3. وظيفة الإنتاج:

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها، كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة. ويمكن تعريفها بأنها: "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح".¹

4. وظيفة التسويق:

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق. ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات. وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تدقق أكثر أرباحا لها.²

¹ سعاد نائف، برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص226.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص327.

5. وظيفة الموارد البشرية:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.¹

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

للمؤسسة الاقتصادية عدة تصنيفات أهمها:

أولاً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعاً لمعيار الحجم:

يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها إسناداً لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال التالية: مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة، مؤسسات كبيرة.

ويعتمد في وضع الحدود الفاصلة بين مختلف الأحجام على معيارين رئيسيين: كمية ونوعية.

1. المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية:

حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية استناداً إلى مؤشرات كمية ذات طابع إحصائي ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام هي: معيار عدد العمال "حجم العمالة"، والمعيار المالي أو النقدي والذي يضم معيار رأس المال المستثمر ومعيار حجم المبيعات.

1.1. معيار عدد العمال أو حجم العمالة:

يعتبر هذا المعيار الأكثر شيوعاً واعتماداً على الإطلاق في العديد من الدول، حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بين مختلف أحجامها استناداً على حجم اليد العاملة في المؤسسة.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص36.

ويتم الأخذ بهذا المعيار في العديد من الدول نظرا للخصائص الذي يتميز بها وهي:¹

- الثبات النسبي حيث لا يتأثر هذا المعيار بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة عامل التضخم.
- توافر البيانات إلى حد كبير وسهولة الحصول عليها من المؤسسات.
- لكن هذا المعيار من جهة أخرى له سلبياته وقد وجهت له عدة انتقادات منها:
- أن العمالة المؤقتة تؤدي إلى تغير حجم المؤسسة من وقت لآخر.
- نوعية التكنولوجيا والمعدات المستخدمة ومدى تطورها يؤثر على حجم العمالة.

كذلك يعاب على هذا المعيار أن استخدام العمالة وحدها قد لا يعكس تماما الوضع الحقيقي لحجم المؤسسة فعلى سبيل المثال هناك صناعات كثيرة تتطلب استثمارات مالية كبيرة ولكنها توظف عدد صغير من العمال، وبالتالي يمكن اعتبارها صغيرة وهي في الحقيقة العكس، وكذلك هناك صناعات تتطلب استثمارات مالية صغيرة لكنها توظف عدد كبير نسبيا من الأيدي العاملة، وبالتالي يمكن أن تقع في نفس الإشكالية في عملية تصنيفها يمكن اعتبارها كبيرة بالرغم من كونها صغيرة.

1.1. الميعار النقدي أو المالي: يتمثل في ثلاث معايير أساسية وهي:²

1.2.1. معيار رأس المال المستثمر:

يتم تصنيف كل نوع من المؤسسات ووضع الحدود الفاصلة بينها على أن لا يتجاوز رأس المال المستثمر في كل نوع حد أقصى معين يختلف باختلاف الدول التي توجد بها تلك المؤسسات وذلك تبعاً لدرجة النمو الاقتصادي التي بلغتها الدولة وتبعاً لمدى الوفرة أو الندرة النسبية في عناصر الإنتاج المختلفة، ولا يتم الاعتماد على هذا المعيار كثيراً وهذا راجع إلى أنه يتطلب إجراء تعديلات مستمرة تبعاً لمعدلات التضخم، كذلك اختلاف دلالاته من دولة إلى أخرى وفي الدولة الواحدة من قطاع إلى آخر ومن فترة لآخرى.

¹ برايس نورة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية تمويلها، دراسة ميدانية حالة مؤسسة FERTIAL عناية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: مالية مؤسسة، جامعة عناية، 2005-2006، ص 06.

² صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993م، ص 15.

2.2.3. المعيار الثنائي أو المزدوج (العمالة ورأس المال):

نظرا لأن العمالة ليست هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية حيث هناك العديد من العناصر الأخرى مثل رأس المال المستثمر، فهناك بعض الدول تستخدم خليط من المعيارين "معيار حجم العمالة" ومعيار رأس المال في تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

ويعتمد هذا المعيار في تحديد حجم المؤسسات المختلفة على الجمع ما بين المعيارين السابقين، أي معيار العمالة ورأس المال معاني معيار واحد، وذلك عن طريق وضع حد أقصى للعمالة بجانب مبلغ معين رأس المال المستثمر.

3.2.1. معيار حجم المبيعات أو حجم الإنتاج أو رقم الأعمال:

هناك بعض الدول تستخدم هذا المعيار لتحديد حجم المؤسسة، حيث كلما كبرت نسبة المبيعات كبر حجم المؤسسة، حيث تستخدم حجم الإنتاج إذا كانت المؤسسة تتحصل على إيراداتها من مصدر واحد، وتستخدم رقم الأعمال إذا كانت تحصل إيراداتها من مصادر مختلفة. كذلك يعاب على هذا المعيار أنه يتطلب تعديلا مستمرا وفقا لتغيرات الأسعار ومعدلات التضخم.

2. المعايير النوعية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية:

نتيجة لبعض العيوب التي تتصف بها المعايير الكمية في تصنيف المؤسسات الاقتصادية هناك من يعتمد على المعايير النوعية في وضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات وهذه المعايير تركز على الخصائص الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة، وأهم هذه المعايير المستعملة وهي:¹

¹ يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005 ص 19.

1.2. الاستقلالية:

والمقصود بها استقلالية الإدارة والعمل، وعدم تدخل الهيئات خارجية في عمل المؤسسة، وصاحب أو أصحاب المؤسسة يتحملون المسؤولية الكاملة فيها يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير، حيث في المؤسسات الكبيرة أن الوظائف الخاصة بالإنتاج والإدارة توزع وتتجزأ على عدة أشخاص، أما في المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة غالباً ما يؤدي صاحب المؤسسة تلك الوظائف وحده وينفرد في اتخاذ القرارات.

2.2. الحصة السوقية:

يعتبر السوق المال النهائي لإنتاج المؤسسة وعليه فإن حصة المؤسسة من السوق قد تعطي صورة عن قوتها ومدى تحكمها فيه حيث تعتبر المؤسسة التي تمتلك حصة كبيرة في السوق تعتبر كبيرة وأما تلك التي تنميط في حدود معينة تعتبر صغيرة أو متوسطة، ذلك أنه من خصائص هذه الأخيرة صغر حجم إنتاجها وضالة حجم رأسمالها ومحدودية نشاطها ويكون إنتاجها موجه للأسواق المحلية والتي تتميز بضيقها ولا تستطيع أي نوع من الاحتكار في السوق عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن تفرض حالة من الاحتكار لضخامة رأس مالها وكبر حجم إنتاجها وحصتها السوقية.

3.2. طبيعة الصناعة:

يتم كذلك تصنيف المؤسسات اعتماداً على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام إلا الآن في العملية الإنتاجية فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبياً من العمل ووحدات صغيرة نسبياً من رأس المال، كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبياً من العمل ووحدات كبيرة نسبياً من رأس المال الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة.

ثانيا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية للمعيار القانوني:

تتمثل في:¹

1. المؤسسات العمومية:

وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالاستثناء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

3.1. مؤسسات تابعة للوزارات:

وتسمى أيضا "المؤسسات الوطنية" فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

3.1.3. مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:

تتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتبذل عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

2. مؤسسات مختلطة:

وهي تلك المؤسسات التي تترك الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

3. المؤسسات الخاصة:

وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كالمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمطه قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها، ويتم تقسيم المؤسسات الخاصة إلى:

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 60، 89.

1.3. المؤسسات الفردية:

تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى "حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة".
ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدماتية... الخ،
وغالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفضا.¹

2.3. مؤسسات الشركات:

يعرف المشرع الجزائري الشركة على أنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجز عن ذلك، وتنقسم الشركات على ثلاث أقسام رئيسية وهي:

1.2.3. شركات الأشخاص:

وتعتبر امتداد للمؤسسات الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن يتجاوز عدد الشركاء 20 شخصا ويتم اقتسام الربح والخسارة.²
وتنقسم بدورها شركات الأشخاص إلى:

❖ شركات التضامن:

تعد هذه الشركات من أهم شركات الأشخاص، إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة أو في طبيعة الحصة من شريك إلى آخر في حين التزام المؤسسة بواجباتها نحو المتعاملين معها يفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة، وتعتبر هذه أهم ميزة في هذه الشركة.

¹ أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 24.

ويكون نشاطها في قطاعات اقتصادية مختلفة وغالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة، ويتقاسم فيها

الشركاء الأرباح بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالهم.¹

❖ شركات التوصية البسيطة:

وتكون ملكية الشركة لفتين فئة الشركاء المتضامنين وهم مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بنسبة

ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال، وفئة ثانية هم شركاء موصين يساهمون بقسط من رأس مال الشركة

وتنحصر مسؤوليتهم المالية في قيمة حصصهم في رأس مال الشركة، ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم

الشركة.

❖ شركة المحاصة:

هي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم وهي تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية حيث تتميز عن

الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين، وبأنه غير معدة للإطلاع عليها، فشركة المحاصة لا وجود

لها إلى فيما بين الشركاء وتقتصر العلامة فيما بينهم على كيفية اقتسام الأرباح والخسارة.²

2.2.3. شركة ذات المسؤولية المحدودة:

هي شركة تؤسس من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدودها قدموا من

حصص.³

وقد حدد المشرع الجزائري رأسمال الشركة بأن لا يقل عن 10000 دج وينقسم إلى حصص ذات قيمة اسمية

متساوية تقدر 100 دج على الأقل.⁴

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص55.

² عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص24.

³ الفقرة الأولى من المادة 564 من القانون التجاري الجزائري.

⁴ المادة 566 من القانون التجاري الجزائري، تبعا ل المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.

كما لا يجب أن يتجاوز عدد الشركاء عشرين شريكا.¹

3.2.3. شركات الأموال:

كذلك تسمى شركات المساهمة وهي تتكون من مجموعة من الأشخاص يساهمون بحصص في رأس ما الشركة، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول، وصاحب الأسهم لا يتحمل الخسارة إن وقعت إلا بقدر قيمة الأسهم التي يشارك بها، كذلك يتقاضى عائدات على أسهمه على شكل أرباح موزعة.²

إن مسؤولية الشركاء في شركات المساهمة محدودة بحدود الحصة التي يمتلكونها من أسهم الشركة.

وقد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء يجب أن لا يقل على 07 شركاء³ رأس مال شركات المساهمة، بأن لا يقل عن 05 ملايين دينار جزائري في حالة لجوء الشركة إلى الاكتتاب العام للأسهم، وأن لا يقل عن 01 مليون دينار جزائري، إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق.⁴

ثالثا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية اقتصاديا:

توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية، ويضم كل قطاع ما يلي:⁵

1. مؤسسات القطاع الأول "الفلاحة":

وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيره من النشاطات المرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

¹ المادة 590 من القانون التجاري الجزائري.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ المادة 592 من القانون التجاري، تبعا ل المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.

⁴ المادة 594 من القانون التجاري الجزائري، تبعا ل المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.

⁵ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

2. مؤسسات القطاع الثاني "الصناعة":

وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل الموارد الطبيعية إلى منتجات، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل الموارد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذلك صناعات تحويل وتكرير للموارد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها، وهي ما تسمى بالصناعات الاستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام، ومؤسسات صناعة التجهيزات وسائل الإنتاج المختلفة، ونلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن يجمع في فرعين رئيسيين:

3.1. الصناعات الخفيفة: وفي أغلبها استهلاكية وغير دافعة للاقتصاد بشكل واضح.

1.2. الصناعات الثقيلة أو المصنعة:

هي مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا، حيث تعتبر كمستعمل لموارد ومنتجات قطاعات مثل الاستخراجية والطاقة، ومنتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية وهي بذلك دافعة إلى الأمام.

3. مؤسسات القطاع الثالث "الخدمات":

هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي توجد في المجموعتين السابقتين وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة وغيرها.

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:¹

1. الأهداف الاقتصادية:

1.1. تحقيق الربح:

يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لا بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.

2.1. عقلانية الإنتاج:

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

3.1. تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:

- مستوى عالي من المرونة.
- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقادم أو تأخير.
- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

2. الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

1.2. ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي.

2.2. تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة التطور الحضاري لهم.

3.2. توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم..... الخ.

4.2. تأمين العمال:

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

3. الأهداف التكنولوجية:

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة:

❖ **البحث والتنمية:** حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير

الوسائل والطرق الإنتاجية عمليا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح،

ويمثل هذا البحث نسبيا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.¹

المبحث الثاني: الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.

يعد الإتصال أكثر عمليات المؤسسة الاقتصادية، إذ يتوقف على مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، فالإتصال هو الذي يحدد لنا أهداف عامة للمؤسسة من جهة وتحسين علاقاتها مع جمهورها من جهة أخرى، ومن خلال هذا سنتناول في المبحث بشكل عام إلى تسليط الضوء على أنواع وأهداف وبنية الإتصال في المؤسسة دون أن ننسى معوقاته.

المطلب الأول: أنواع الإتصال في المؤسسة الاقتصادية.

للإتصال في المؤسسة أنواع تتمثل في نوعين:

1. الإتصالات الرسمية:

وتتمثل في انسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للإتصال التي تحددها السلطة داخل المؤسسة داخل المؤسسة ويتم بطريقة رسمية متفق عليها ويشمل الخطابات والمذكرات والتقارير التي ترسل أو تعد

¹ دادي ناصر عدون، مرجع سبق ذكره، ص19.

هيئات إدارية من داخل المؤسسة المعنية، وتشمل الاتصالات الرسمية انسياب المعلومات داخل المنظمة من أعلى إلى أسفل أو العكس أو بشكل رفقي وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى:¹

3.1. الاتصال الصاعد:

يأخذ الاتصال الصاعد طريق من أسفل إلى أعلى أي كمن المرؤوسين إلى الرؤساء ويزود هذا الاتصال المستويات الأعلى بإرجاع الأثر بردود أفعال المرؤوسين اتجاه الاتصالات الهابطة. ويرى "ليفزي Livery" أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي أو المرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع مستويات الإدارة العليا ضمن الهرم التنظيمي.

1.2. الاتصال الهابط:

حيث تنساب الرسائل والمعاني والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال.

3.1. الاتصال الأفقي:

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات لقناعتها بأنه يساهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات وتعزيز الفهم المشترك للمهام المطلوب تنفيذها والحد من مشكلة الصراعات مشاكل العمل.²

¹ شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص13.

² بشير العلاق، الاتصال في المنظمات بين النظرية والممارسة، دار البازوري، عمان، 2009، ص 100-101.

2. الاتصالات الغير رسمية:

وهو اتصال لا يلتزم بالطرائق الرسمية والتعارف عليها في الاتصال بين أفراد المؤسسة المعنية رؤساء ومرؤوسين، ولا يخضع إلى أية إجراءات أو قواعد أو قوانين إدارية مثبتة ورسمية ومتفق عليها ومدونة كتابة، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، إذ يتم هذا الاتصال بعيد عن القنوات الرسمية وبين مستويات إدارية مختلفة خارج حدود المؤسسة المعنية ويكون على هيئة لقاءات شخصية أو اجتماعات غير رسمية، وقد يحدث هذا الاتصال الغير رسمي بين القائمين على إدارة مؤسسات مختلفة، كما هو شأن ما يحدث من اتصال لمنظمات ومؤسسات ودوائر ذات العلاقة وهذه الاتصالات الخارجية تسهم في تبادل الخبرات وزيادة الأداء الإداري وتطويره والاستثمار الأمثل للحوار وتؤدي أيضا دورا كبيرا، أي الإعلام والتسويق والتعاون بما يخدم الجميع.¹

وفي مختلف المؤسسات هناك الكثير من الأغراض للاتصالات تظهر عند تدفق الاتصالات ضمن المنظمة عبر الاتجاهات المختلفة:²

أ. في الاتجاه النازل (من المشرق إلى المستخدمين): ويأتي هذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة للأغراض التالية:

- لتوضيح أهداف المنظمة وسياستها.
- للتعريف بتاريخ المنظمة تقدمها ومستقبلها.
- لتغطية المعلومات اليومية حول العمليات.

ب. في الاتجاه الصاعد (من المستخدمين إلى المشرفين): ويأتي هذا النوع للأغراض التالية:

- لغرض الأفكار الشخصية، الشكاوي، المظالم، حل المشاكل.
- لطرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل.

¹ هادي نحر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، عالم المكتب الحديث، الأردن، 2009، ص ص 87-88.

² صباح حميد وغازي فرحان زيتون، الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم مراسلات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 28.

- لتأكيد قبول الأهداف.
 - لجعل الإدارة على علم أو إدراك لحاجاتهم وطموحاتهم.
 - للمشاركة في اتخاذ القرارات وطلب الإرشاد.
- ج. في الاتجاه الأفقي (بين الأقسام والأفراد): ويأتي هذا النوع من الاتصال من أجل:
- تحسين حالة التعاون بين الأقسام.
 - التنسيق بين الوظائف.
 - تحسين تطوير نوعية وفاعلية القرارات.
 - حل المشاكل بين الموظفين أو بين الأقسام ذاتها.
- ومن أنواع الاتصالات الغير الرسمية نجد:¹

1.2. الاتصال الشفهي:

أن أي مستخدم في المؤسسة سيكون له دور في الاتصالات الشفهية كما هو الحال في الاتصالات الأخرى وفي الواقع الفرد في المنظمة عادة يصرف الكثير من الوقت في الاتصالات الشفهية مقارنة بباقي أنشطة العمل الأخرى.

إن أكثر الاتصالات الشفهية التي تصب في مجال الأعمال هي غير رسمية وبالإضافة إلى الحديث غير الرسمي الإصغاء، هناك العديد من أنواع الاتصالات الرسمية تأخذ مكانها في مجال الأعمال "المقابلات، الاجتماعات، المناقشات، جماعات العمل".

وإن أحد خصائص ومميزات الاتصالات الشفهية هي من خلال فإننا نستطيع أن نؤكد على بعض الكلمات من خلال نبرات الصوت أيضا يمكننا التوقف عدة مرات أثناء الكلام، كذلك من خلال استخدام تعابير الوجه يمكن التأكد على ما نريد قوله.

¹ صباح حميد وغازي زيتون، مرجع سبق ذكره، ص28.

ومن هنا يمكننا تحديد إيجابيات وسلبيات الاتصال الشفهي داخل المنظمة في ما يلي:

أ. إيجابيته:

- هو الأفضل في التعبير عن المشاعر والانفعالات.
- هو الأفضل في الاتصالات الشخصية والفردية.
- يساعد في الحالات التي تحتاج إلى تفاعل كبير وتغذية عكسية سريعة.
- يساعد على جعل التأثير أكثر.
- المضيف بإمكانه توجيه الأسئلة مباشرة في حالة عدم فهمه لبعض الأشياء.

ب. سلبياته:

- يواجه المتصل صعوبة في التفكير عندما يكون مستمر في الكلام.
- الشيء الذي يقال من الصعب الرجوع عنه.
- تظهر الأفراد المستمعين بالإصغاء والعكس صحيح.¹

2.2. الاتصال الكتابي:

تعتبر الاتصالات الكتابية عن نقل الأفكار والبيانات والمعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة ومن أمثلة هذا: اتصال التقارير، التعليمات، المذكرات، المنشورات، الرسائل التي تنقل من خلال شبكات الحاسب الآلي والفاكس، تسمح الاتصالات المكتوبة بنقل المعلومات المكتوبة إلى عدد كبير من الأفراد مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل وكذلك تمكن من شرح هذه المعلومات والبيانات بعدة طرق مختلفة مع تقديم الكثير من التفاصيل إن استدعي الأمر ذلك.²

¹ صباح حميد وغازي فرحان زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² شريف الحموي، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

المطلب الثاني: أبنية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية وخصائصه.

في هذا المطلب سنتطرق إلى بنية الاتصال وخصائصه بالتفصيل:

أولاً: أبنية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية.

تعرف أبنية الاتصال بشبكات الاتصال أو كيفية تركيب علاقات التبادل بين الطرفين، ويمكن التمييز بين

أربع أبنية اتصالية تمثل نماذج قياسية في هذا المجال وهي: العجلة، الدائرة، السلسلة، حرف Y.

ويتضمن كل نموذج من أبنية الاتصال سمات وخصائص مختلفة وتتوقف إمكانية نجاح أي نموذج منها على

طبيعة الظروف والأسباب الداعية إلى تطبيقه.

1. النمط الأول: شكل العجلة.

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور "الرئيس أو المشرف" أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا

يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيها بينهم عن طريق الرئيس

فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار يتركز على الرئيس أو المدير فقط.

2. النمط الثاني: شكل الدائرة:

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين

آخرين ويمكن ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

3. النمط الثالث: شكل السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر

أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك

النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.¹

¹ محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة دروس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص 17.

4. النمط الرابع: شكل Y:

يتدرج هذا النموذج تحت النماذج القريبة من المركزية وهو شبه بالنموذج العجلة ويفرض ذاته عندما تكون ظروف الأداء مستقرة نسبياً، حيث ينظم الأفراد حول رئيسهم ومن ثم فعلاقتهم الاتصالية به مباشرة عدا واحدا منهم علاقته بالرئيس غير مباشرة.¹

ثانياً: خصائص الاتصال الداخلي في المؤسسة.

تتميز عملية الاتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص نذكر منها:²

- الاتصال عملية اجتماعية مستمرة، تجري في إطار اجتماعي معين، لها بداية أو نهاية محددة.
- الاتصال عملية تفاعلية، بمعنى أن الاتصال يقوم أساساً على بناء هدف إلا أن هذا الهدف غالباً ما يكون نسبياً سواء في درجة وضوحه أو القدرة على تدقيقه.
- الاتصال عملية دائرية، بمعنى أنها لا تسيير في اتجاه واحد وإنما تحدث داخل مجال واسع وأشمل يضم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بها.
- عملية الاتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني، والأفكار، والاتجاهات في شكل رموز، يتخذ في الغالب مساراً يبدأ عادة من المصدر الذي تنبع منه إلى الجهة التي تستقبلها.
- الاتصال ليس عملية عشوائية وإنما تحدده أساليب تتمثل في مختلف الطرق والرموز والمعاني والأفكار المتبادلة داخل السياق الاجتماعي.

¹ محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص18.

² عاطف عدلي العبد عبيد، مدخل إلى الاتصال وإلى الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص04.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال في المؤسسة الاقتصادية.

تحقق عملية الاتصال في المؤسسة أهدافا متعددة، تهدف إلى التأثير المرسل في المستقبل ونقل رسالته إليه بهدف معين، قد يكون إكساب أو تعديل أو تغيير اتجاهات المستقبل، أو نقل فكره إليه أو اكتسابه خبرات معينة أو مهارات.

1. أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:

إن أي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين إلماما تاما بما يجري داخلها من أمور تهمهم، وهذا بقيام الإدارة بعلاقات مع الموظفين على أسس من التفاهم والثقة، وأن تزيد من إنتاجيتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة أحسن سير العمل.

فالعاملون يهمهم أن يعرفوا عن نشاطات وعمليات المؤسسة، إنتاجها ومستقبلها، القرارات المهمة المتخذة في المستوى الإداري الأعلى لأنها تؤثر على مستقبلهم ومستقبل مؤسساتهم، ومعلومات عن السياسة المتبعة لاسيما التي تؤثر على العاملين ومستقبلهم الوظيفي، والمعلومات التي تصادف عمل المؤسسة التي قد يؤدي إلى زيادة تضامنهم وتعاونهم لمواجهتها، ومعلومات تتصل بالنشاط الوظيفي من خلال تزويد العاملين المتصلة بنشاط المؤسسة وإنتاجها والظروف الاقتصادية المحيطة بها والتوقعات المستقبلية.¹

2. أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية:

عادة ما تكون الأعمال التي يقوم بها المديرون على مختلف المستويات مترابطة، وعندما يتخذ أحد المديرين قرار معين فإنه عادة يقوم بالاتصال بمديري الإدارات الأخرى لتنسيق الجهود معهم ومعرفة ما يقومون به، والنظام الذي يراد وضعه لكي يسير عليه العمل في إدارة معينة يجب أن يكون متفقا ومنسقا مع السياسة العامة للمؤسسة، ولكي يتم التنسيق بين جهود القادة الإداريين لابد أن يكون هناك نظام اتصالي فعال، يتيح انسياب قدر كاف من

¹ عاطف عدلي العبد عبيد، مرجع سبق ذكره، ص06.

المعلومات والبيانات بين مختلف الإدارات، تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المهمة، وتوصيلها إلى العاملين وفي نفس الوقت معرفة آرائهم ووجهات نظرهم ومشاكلهم، ويمكن تحقيق هذا عن طريق نظام اتصال فعال ذو اتجاهين.

3. أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور والعملاء:

إن للاتصال بين المؤسسة جمهورها وعمالها أهمية خاصة، فالمؤسسة يهملها إقامة نظام اتصال فعال معهم، يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها فاستمرار المؤسسة ونموها وبقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها وعن جهودها، والعملاء يمثلون عنصرا مهما، فتطورها وتحقيقها للربح يتوقف على إقبالهم على شراء السلعة أو الخدمة تقدمها وهذا بأساليب المؤسسة المختلفة ووسائلها والتعرف على رأي الجمهور والعملاء في نشاطها وجهودها واقتراحاتهم وشكاويهم لتحسين الإنتاج أو الخدمة.¹

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو

الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي تتمثل في:²

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين الأعضاء والإدارة العليا.
- جعل الرؤساء قريبين بالمرؤوسين حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم.
- إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها وتنسيق العمل بما يخدم المنظمة وأهدافهم.

¹ عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص ص 190-192.

² محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

■ تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات، فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة أفراد منفصلين عن بعضهم البعض.

■ يمثل الاتصال جزء هام في عمل المدير حيث يتصل المدير بكل أفراد المؤسسة في جميع المستويات الإداري

المطلب الرابع: معوقات الاتصال في المؤسسة الاقتصادية.

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال في المؤسسة، تؤدي إلى التشويش عليه وفي أي خطوة من خطواته، يمكن أن تعترضه وتخفض من فعاليته، وهذا بظهور مجموعة من الحواجز أو صعوبات إنسانية وتنظيمية وغيرها، تؤدي إلى تشويه المعاني أو انحراف الاتصال عن مسلكه بعبارة أخرى التأثير على فعاليته وهذا ما يقودنا إلى الحديث عن معوقات الاتصال والتي يمكن تصنيفها إلى:¹

1. معوقات نفسية:

تعتبر أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء، فكل فرد في المؤسسة يقوم عادة الاعتراف بأوجه النقص والقصور في سلوكه وشخصه، وهذا ما يجعله يقع في العديد من المشاكل دون أن يدري، فقد تكون هذه المعوقات ذاتية تابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية ناجمة من التفاعل بينهما.

1.1. معوقات خاصة بالمرسل:

■ **قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة:** أهم نقطة هي عدم وضوح الهدف من الإرسال في، كثير من الأحيان لا يكون الهدف من العملية الاتصالية أو ما نطلبه من المستقبل قبل محدد، وهو ما يكون مدعاة للتشويش والتردد، وقد يكون الهدف واضحا ولكن يجد المرء نفسه في حرج في الإفصاح عن قصده مخافة ردود فعل سلبية، وقد يخطئ القائم بالاتصال في تقدير قابلية المستمع على الاستيعاب لأفكاره فقد تكون صعبة المنال لدى المستقبل نظرا لأنها ليست مكيفة بشكل جيد مع مستواه الفكري أو العملي وبالتالي لا يستطيع استيعاب كل شيء.

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000، ص151.

■ **المعوقات الذاتية للمرسل:** تتركز حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة علاقات متميزة معهم داخل المؤسسة، فقد يكون المرسل إنسانا متأكدا مما يجوزه من معارف فبشكل يجعله يعتقد أن ما هو بديهي بالنسبة إليه فهو كذلك بالنسبة للأفراد الآخرين، وأن ما يخص اهتمامه وقبوله سينال رضا الأطراف الأخرى دون شك، في حين أنه يظل في إطاره الاتصالي المحصور بفكره الخاص دون محاولة النظر إلى ما هو أبعد من ذلك.

ويظل في قوقعته لا يرى سوى جدرانها الداخلية الأمر الذي لا يسمح له بالتقدير الجيد لحاجات المستقبل ومواقفه مما يتم التواصل في شأنه أو عكس ذلك فقد يكون المرسل في حالة عجز عن فهم ما يجري في ذاته، الأمر الذي يؤدي إلى عجزه في فهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية الاتصال بالأخر، إضافة إلى ذلك يمكن أن نشير إلى ميل البعض من الأفراد داخل المؤسسة مثلا إلى إقامة علاقات تنافسية بدل تعاون وهذا ما يؤدي إلى توليد مواقف صراع مع الأفراد الآخرين مما يؤدي إلى فوضى اتصالية.

■ **التجهيزات والأحكام المسبقة اتجاه المستمع:** قد تكون هذه التحيزات عشوائية، قبلية عرقية أو مصلحة، وتمكن خطورتها في أنها تؤدي إلى التعامل مع المستمع ليس كشخص طبيعي أو كعضو في النظام الكلي أو كإنسان له مواقفه المحترمة، لكن كرمز للشر أو مصدر للعدوان أو عرقلة الوصول للأهداف التي تسطرها هذه التحيزات حسب طبيعتها، وبالتالي يتحول الموقف من هذه الأخير إلى إستراتيجية للدفاع أو الهجوم على أساس أنه لن يصدر عنه إلا السوء وقد يكون التحيز في انعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر في اتجاههم أو العكس بمعنى الإفراط في الحط من قيمته مثلا فهذه العائق غالبا ما يؤدي إلى ظهور تكتلات داخل المؤسسة.¹

¹ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص152.

1.1. معوقات خاصة بالمستقبل:

- سوء التقاط الرسائل: التسرع في تأويل المقصود بالرسائل وعدم التريث للاستيعاب التام لاستكمال الصورة ووضوح الهدف، وقد يرجع سوء الفهم والتقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية لدى المستقبل، أو يرجع إلى تشويش ذاتي كانشغال المستقبل بأمر أخرى حين استقبال الرسالة مما يؤثر على استيعابه الجيد لها ومنها كذلك وجود عادات استماع سيئة عند بعض المستقبلين ما يفسح المجال أمام الإشاعات أكثر.
- الإدراك الانتقائي المفرط: وتعتبر من أخطر المعوقات حيث أن المستقبل لا ينتبه لكل الحديث الموجود له مثلا بل يركز على عناصر منتقاة فقط سواء كانت ايجابية أو سلبية، وفي الحالتين يؤدي الإدراك الانتقائي إلى سوء تفسير وفهم وتغيير المقصود بالرسالة وبالتالي اضطراب عملية الاتصال.

2. معوقات تنظيمية: تتمثل فيما يلي:¹

1.2. معوقات ناتجة عن التنظيم الرسمي: من الإشكالات التي تجعل انسياب الاتصالات غير فعال نجد نطاق

الإشراف أي عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم حيث كلما زاد عدد الأفراد كما قل وقت الاتصال إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال ومن ثم سوء الإنجاز.

2.2. معوقات ناتجة عن التنظيم غير رسمي: يعتبر الاتصال في بعض الأحيان من بين العوائق التي تعيق عملية

الاتصال، فهو بطبيعة الخفية وفي أهدافه التي تخدم المصالح يضر بالأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة حيث يسفر الاتصال غير الرسمي عن توليد إشاعات وبيانات خاطئة، ويتم ذلك على نحو سريع غالبا فعندما لا يزود الأفراد بالمعلومات الكافية عن خطط المؤسسة وبرامجها فإنهم يحاولون استكمال تلك المعلومات خاطئة من تصوراتهم.

3.2. تعدد المستويات الإدارية: كلما تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة وخصوص منها الصاعدة من

الأدنى إلى الأعلى كلما كان للحلقات الإدارية الوسيطة في الهيكل التنظيمي الدور المعرقل في اتصالها للإدارة

¹ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

العليا، وذلك باعتبارات غير موضوعية تحتمها الظروف الشخصية وهذا ما سيفقد المعلومات الكثير من صحتها أثناء النزول والصعود.

3. معوقات شخصية: أهمها:

1.3. صعوبة التكيف: يهدف الاتصال إلى إعادة تكيف العاملين سياسات وخطط المؤسسة، فمثلا عندما

تعتمد إلى الأخذ بنظام جديد للأجور بقصد زيادة الإنتاج فقد يلجأ العاملون إلى تخفيض معدلات الإنتاج وذلك لعدم فهمهم لأهداف النظام الجديد، وبالتالي يكون هنا عدم التكيف للأفراد مع النظام الجديد.

4. معوقات ثقافية: تتمثل في:¹

1.4. معوقات لغوية: وتشير هذه المشاكل إلى احتمال تأثر مضمون الاتصال عكسيا عند عجز المستقبل عن

فهم معاني الكلمات أو المصطلحات المستخدمة في نقل الرسالة، ويرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات التعليمية والثقافية.

2.4. اختلاف البيئة الاجتماعية العادات والتقاليد والقيم: يتم الاتصال لو أن مضمون الرسالة تعني بالنسبة

للمرسل إليه حقائق معينة قصدها المرسل فمنها يكون الاختلاف في البيئة الاجتماعية وما يترتب عن ذلك من اختلاف في القيم، العادات والتقاليد وأثره على عدم إتمام الاتصال بنجاح، فلو أن شخصا قال لآخر ممن تدعوه تقاليده سيادة الرجل على المرأة "أنتم تحكمكم امرأة" لثار الأخير واعتبر ذلك اهانة كبيرة، بينما لو قيلت لشخص أوروبي بهدف النيل منه فلم يجد فيها اهانة لأن تقاليده تسمح بذلك، ومن ثم فالاتصال حقق أهدافه.

3.4. اختلاف الأطر المرجعية: يشير اختلاف الأطر المرجعية إلى الاختلافات التي تحدث في صياغة الرسائل

الاتصالية وأيضا في تفسيرها بسبب اختلاف الناس في خلفيتهم أو خبراتهم الثقافية أو الاجتماعية أو غيرها

¹ علي الشرفاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص435.

أو نتيجة اختلاف مراكزهم في المستويات التنظيمية، وعندما تختلف الأطر المرجعية "الخلفيات الثقافية أو الاجتماعية مثلا" لكل من المرسل والمستقبل فمن المحتمل أن يحدث تشويه في المعنى.

5. معوقات سوء استعمال السلطة في الهرم التسلسلي:

ضعف الفهم الجيد للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل، مما يؤدي إلى انعزال الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.

ويتميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات، مثل عدم تعاونهم، وضعف رغبتهم في الاتصال.

يصنف "فليب كابين **Philippe Cabin**" أربعة معوقات رئيسية وهي:¹

- غياب الوثائق والإجراءات الرسمية داخل التنظيم.
- قيام الاتصالات الرسمية على حساب الجانب الإنساني.
- غياب الاتصال الصاعد.
- كثرة الحلقات المفرغة بين الإدارة والعمال.

¹ Philippe cabin, la communication Etat des savoirs, 1er edition, Paris, pp 254-256.

خلاصة الفصل:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية إحدى أهم هذه المبنى التي انعكس عليها سوء فهم هذا الجانب لفترات طويلة من الزمن، حيث كان الإنصال شبه عسكري داخل هذه الأنظمة لا يراعي أكثر من الربح وتحقيق المنفعة دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الحساسة للطاقة البشرية المستغلة التي عملت كآلة غالب الوقت وأدى الأمر إلى العديد من المشاكل داخل النسق الاقتصادي لأي مؤسسة آنذاك.

أما الآن تعتبر المؤسسات الناجحة تلك المؤسسات التي تولي اهتماما للعامل مهما كان مركزه الوظيفي باعتبار أن الإنصال يعني المشاركة والحوار، إذ لا يستطيع الفرد أن يقضي آلاف الساعات من حياته في المكتب أو المصنع دون إنصال ودون توفر جو تسوده الثقة والتحفيزات تساعد على تنمية القدرات الإبداعية، كما تسعى إلى وضع الدعائم الأساسية لإعطاء روح العمل الداخلي وذلك عن طريقة العملية الاتصالية، لاسيما على المستوى الداخلي للتعريف بالأهداف وكذا تنظيم العلاقات الاتصالية في كل الجهات.

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث:

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

بعد تقديمنا للإطار النظري في المؤسسة الاقتصادية سنحاول الاقتراب من الواقع التطبيقي لهذه الدراسة من خلال إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتسيدها ميدانيا وذلك من خلال قيامنا بالتربص في إحدى المؤسسات الاقتصادية مؤسسة سوناطراك، وتناولنا من خلال هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ومناقشة التساؤلات و الفرضيات.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهي على النحو التالي:

❖ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك.

❖ المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك

سننتظر في هذا المبحث إلى تاريخ المؤسسة والتي هي محل الدراسة والتعريف بالمركب GL1/Z ، ثم نتناول في الأخير الهيكل التنظيمي للمركب ووظائفه .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك

انشأت المؤسسة الوطنية للبحث والتنقيب والنقل والبحث وتسويق المحروقات المعروفة بسوناطراك بموجب المرسوم رقم 36-491 المؤرخ في 31-12-1966 وقد توسع مهامها بموجب المرسوم رقم 22-296 المؤرخ في 22-09-1966 لتصبح مؤسسة وطنية للتنقيب، الإنتاج، التحويل والتسويق كما أن المرسوم التشريعي المؤرخ في 30-08-1976 يعطي للشركة حق الاحتكار والتوزيع الشامل للطاقة والمنتجات البترولية و قد انضمت الجزائر من خلال سوناطراك ضمن الدول المصدرة للنفط.

و بتاريخ 24-02-1971 أعلن الرئيس "هوارى بومدين" امتداد لروح الحرية والسيادة الوطنية لقراراته التاريخية بتأميم المحروقات و قد فرض هذا اليوم نفسه كمركز لوحدة مصير شركة سوناطراك والجزائر ككل.

وبعد التأميم أصبح على عاتق سوناطراك مهمة جمع موارد التحويل بالعملية الصعبة بغية المساهمة في التطور الاقتصادي للوطن، حيث ركزت جهودها على تقويم المحروقات وذلك من خلال سياسة استثمارية مكثفة، ومن خلال تطوير جميع فروع الصناعة البترولية، وقد نتج عن تعدد بروز شركة توظف أكثر من 100 ألف عامل وقد تمثلت نشاطاتها فيما يلي:

- البحث.
- التنقيب.
- إنتاج البترول الخام.

- إنتاج الغاز.
- الخدمات البترولية.
- النقل بالأنابيب البتروكيمياء.
- تسويق المحروقات.

كما وصلت سوناطراك في وقت قصير جدا إلى درجة التكامل العمودي وأفقي لنشاطات عديدة، بدءا بالاستغلال، التوزيع النهائي وعلى غرار المؤسسات الوطنية وحسب قاعدة توجيهات المخطط الخماسي (1980-1984) تمت إعادة هيكلتها و التي نشأ عنها 17 مؤسسة صناعية:

- ثلاث مؤسسات للانجاز.
- أربع مؤسسات مختلفة.
- ستة مؤسسات للخدمات.
- أربع مؤسسات لتسيير المناطق الموجودة بارزيو، سكيكدة، حاسي رمل، حاسي مسعود.

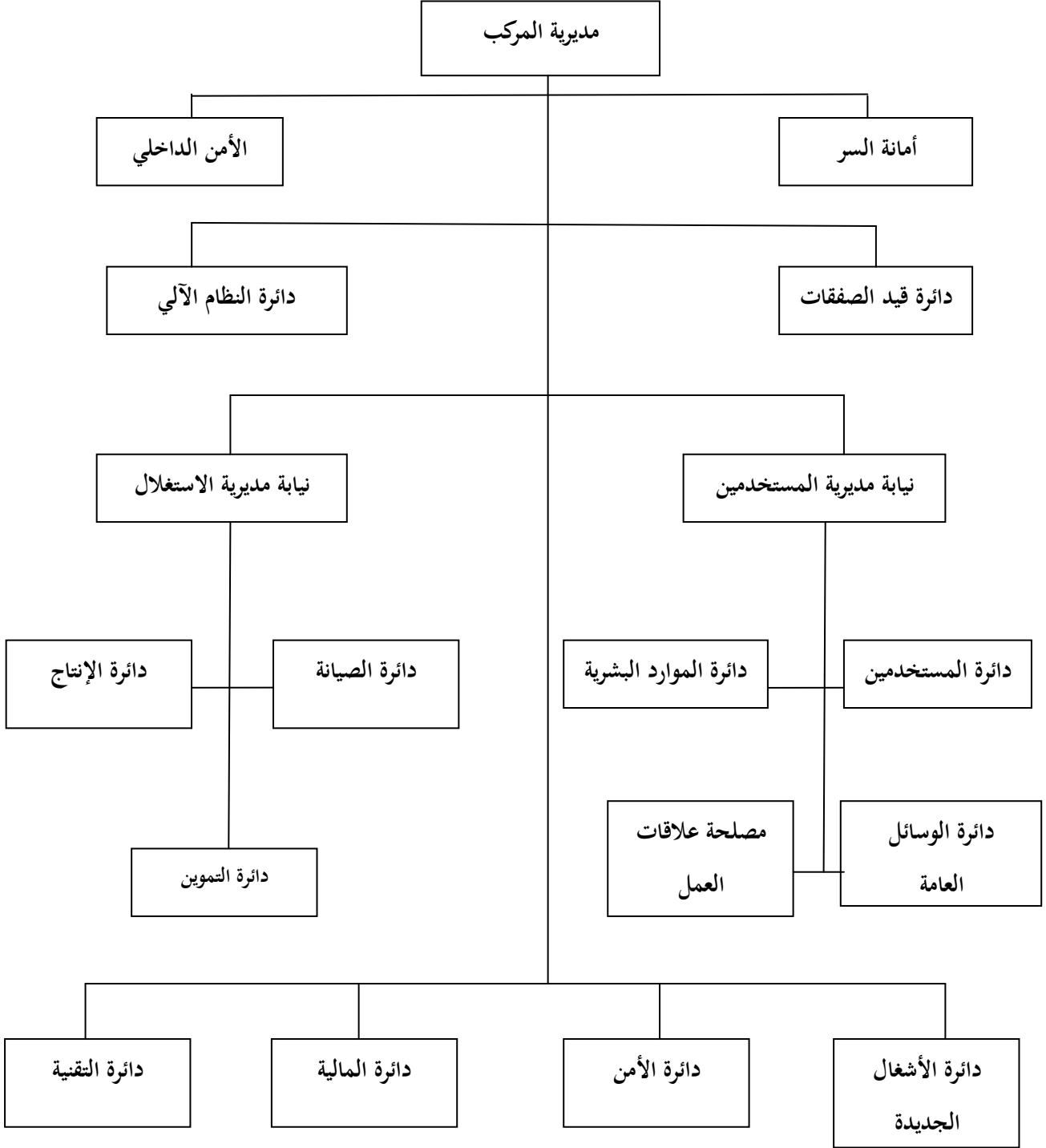
و مع إعادة الهيكلة تفرغت سوناطراك لمهمتها الأساسية وهذا خاصة بعد سنة 1986 و التي فيها أصبحت تتمتع بالاستقلال الذاتي وهذا مما أدى إلى انسحابها من النشاطات البترولية والبتروكيميائية والتكرار والتوزيع، غير أنها بقيت تلعب دورا حاسما في قطاع المحروقات وتضم نشاطاتها ميادين مختلفة:

- البحث.
- الإنتاج.
- النقل.
- معالجة الغاز الطبيعي وتسويق المحروقات.

المطلب الثاني : التعريف بالهيكل التنظيمي لمركب GL1/Z

في هذا المطلب سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي لمركب GL1/Z ومحاولة شرح كل مصلحة وكل دائرة بالمركب.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمركب GL1/Z



المصدر : وثيقة داخلية من مؤسسة سوناطراك

التعريف بالمركب GL1/Z :

هو منطقة صناعية مختصة في معالجة وتمييع الغاز الطبيعي الآتي من الحقل الغازي لحاسي الرمل، المصدر الأساسي للغاز الطبيعي في الجزائر يقع المركب في الغرب الجزائري على بعد 40 كلم من وهران أي بلدية بطيوة على مسافة 80 كلم شرق مدينة ارزيو و 500 كلم شمال حاسي الرمل.

موقعه الإستراتيجي أهله لأن يكون مهمّ، علما أنّ النقل البحري يتمّ بسفن نقل الميثان لإرسال الغاز الطبيعي المميّع عبر البحر الأبيض المتوسط والمحيط الأطلسي حيث يشغل مساحة 72 هكتار.

المهمّة الأساسية للمركب هي معالجة الغاز الطبيعي الآتي من حاسي الرمل بعدها يتمّ التمييع عند ناقص 162 ° تحت الضغط الجويّ المخزّن في أحواض سعة كلّ واحد منها 100000 م³ للغاز الطبيعي وهذا يكون في حوالي 5 أيام حيث من الممكن تحويل الغاز الطبيعي المميّع من المركب رقم 1 إلى المركب رقم 2 والعكس.

توجد مضخّتان لإرسال المنتج النهائي إلى محطتين للتعبئة (2.1) قبل التعبئة في سفن غاز الميثان سعتها 125000 م³ مدّة التعبئة هي 12 ساعة و نصف وبعد تعبئة السفن تأخذ مسارات مختلفة عبر العالم وهي أوروبا والو.م.أ.¹

¹ مقابلة أجريت مع السيدة فتوح زهور، إطار الدراسات ، يوم 2018/03/05 بمقر عملها على الساعة العاشرة صباحا.

• دوائر مركب GL1/Z :

تتمثل في :¹

1. مديرية المركب :

تحرص على مدى تطبيق السياسة وتأمين المردودية بالاستعمال الأمثل والعقلاني لمجموعة الإمكانيات المتاحة لها بما فيها المادية والبشرية، المالية. مديرية الوحدة هي المسؤول في المركب وله الخصوصيات المسئولة الموزعة وتتمثل هذه النيابة في مديريات فرعية، تتمثل في نيابة المديرية المكلفة بالمستخدمين ونيابة المديرية المكلفة بالاستغلال، وكل نائب مسئول عن الدوائر التي تخضع له.

2. دائرة الأمن الداخلي :

بتوفير الأمن داخل المؤسسات (أفراد + آلات).

3. الدائرة التقنية : تتمثل فيما يلي

- المراقبة اليومية للتجهيزات .
- تزويد الإدارة والمصالح الأخرى بالمعلومات عن الجوانب التقنية للمركب.
- القيام بتوجيه الدراسات والبحوث التقنية.

4. الدائرة المالية :

تختص بكل ما يتعلق بالمحاسبة والمعاملات المالية فيما يخص الإنتاج ، البيع ، المخرجات ، المدخلات وكذا عائدات المركب المالية.

¹ مقابلة أجريت مع السيد صائم عبد الله، مهندس في الصيانة ، يوم 2018/03/06 بمقر عمله على الساعة التاسعة صباحا.

5. دائرة الأمن : تتمثل في تحكم بوقاية مجموعة من التجهيزات والمستخدمين :

- ضمان الأمن.
- وقاية العمال من الحوادث.

6. دائرة الوسائل العامة : تضم هذه الدائرة القسم الداخلي ، قسم النقل وقسم الوسائل العامة. تتمثل

وظائفها في :

- تجهيز المصالح المختلفة .
- توفير المطعم للمستخدمين .
- توفير النقل للمستخدمين .

7. دائرة الصيانة :

لهذه المصلحة أهمية كبيرة ، حيث تسهر على محافظة وتصليح التجهيزات لتفادي أي عطل وذلك للاستمرار الحسن للإنتاج ، وتضم قسم الكهرباء ، قسم الآلية ، قسم أساليب التخطيط ، قسم الوسائل قسم الميكانيك.

8. دائرة التموين : تضم هذه الدائرة قسم الشراء ، قسم تسيير المخزونات والتي تشمل الوظائف الآتية :

- تسيير قطع غيار التجهيزات.
- وضع الرموز لقطع الغيار الموضوعة في المخازن .
- مراقبة وتوحيد الرموز .
- تطبيق القواعد التجارية الداخلية والخارجية في عمليات الشراء.

9. دائرة الإنتاج : تتكفل هذه الدائرة بما يتعلق بالإنتاج داخل المركب :

- تميع الغاز الطبيعي .
- إنتاج وتخزين الغاز المميع .

■ حفظ وحدات الإنتاج train .

وتتكون دائرة الإنتاج من ثلاث مصالح هما : (مصلحة النفعيات ، مصلحة التصنيع ، مصلحة التخطيط و البرمجة).

10. دائرة الأشغال الجديدة :

تتكفل هذه الدائرة بالأشغال الجديدة التي تتم داخل المركب ، على أن تكون هذه الأشغال لها علاقة بالإنتاج مثل : البيانات الجديدة داخل المركب.

11. دائرة المستخدمين :

تبحث بكل ما يتعلق كعامل أو عنصر خدماتي أو اجتماعي بالحالات الاجتماعية للعمال .

12. دائرة الموارد البشرية :

أما هذا الجانب له جهة تختص بكل خصوصيات العنصر البشري ، حيث تضم قسم التكوين ، قسم التخطيط وتسيير المهن.

ومن أهم وظائفها :

■ تطوير الموجودات من الموارد البشرية .

■ تنظيم وتحقيق خطط التكوين .

13. مصلحة علاقات العمل :

هي من تلك الدوائر التي كان لي الشرف في زيارتها ومعرفة وظائفها والمهام الأساسية التي تقوم بها، والتي لها صلة بتخصصي الدراسي ألا وهو وسائل الإعلام والمجتمع، والتي لا تقل أهمية عنها، ويعتبر لهذه المصلحة دور فعال في تفعيل أنشطة المركب ومتابعة سيرورة الحركة الوظيفية له.

تتكوّن هذه المصلحة:¹

من رئيس مصلحة ، الأمانة العامة (السكرتيرة) ، ثلاثة إطارات ومنتصّح الأرشيف، من مهام هذه المصلحة التكلّف بمطالب العمال التي تقدّم كالتحويلات الخارجية أو الداخلية، القروض فيما يخصّ شراء سكن أو سيارة، وكذلك المنح الاجتماعية مثلا العلاج ويتجسّد دورها أيضا في الاهتمام بانشغالات العمال المهنية والاجتماعية و نقلها إلى الإدارة.

وتقوم بمتابعة سير اللجان التي تعقد على مستوى هذه المصلحة وهي في مجملها لجان متساوية الأعضاء (ممثلي الإدارة ومثلي العمال بالتساوي)، وذلك من أجل ضمان حقوق العمال وتنظيمها، حيث هنالك أربعة أنواع من اللجان متمثلة فيما يلي:

➤ لجنة المستخدمين :

تقوم بدراسة الملفات المتعلقة بالتوظيف والاستقالة السلفيات والتحويلات وكذلك المنح. تعقد جلستين في الشهر أمّا القرارات النهائية الأخيرة بعد الموافقة الأولية للجنة تكون من اختصاص مدير المركّب حتى تكون رسمية وتقتراح المصلحة على اللجنة تاريخ ومكان الاجتماع.

➤ لجنة النظافة و الأمن :

يحضر فيها المدير شخصيا، تعقد مرة كلّ شهر تهتم بنظافة محيط المركّب والمحافظة على بيئته من التلوث، لتوفير جوّ ملائم للعمل.

➤ لجنة المجلس التأديبي :

تهتم بدراسة ملفات المخالفون لقواعد العمل فيضطرون إلى معاقبتهم وهناك ثلاث درجات للعقوبات:

¹ مقابلة أجريت مع السيد حامد عطلي ، رئيس مصلحة علاقات العمل، يوم 2018/03/12، بمقر عمله على الساعة العاشرة صباحا.

- إنذار شفوي وكتابي.
- توقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام.
- توقيف عن العمل من يومين إلى أربعة أيام بالإضافة للتسريح والتنزيل.

➤ لجنة المنح الاجتماعية :

مهامها إجراء القرعة فيما يخصّ المخيمات الصيفية، العمرة وتقديم المنح للعمال.

كما تسهر مصلحة علاقات العمل دائما على تطبيق الأنظمة القانونية للمركب، والقيام بعملية تحسيسية للعمال فيما يخصّ تطبيق وشرح الأنظمة الداخلية، حيث تتمثل هذه القوانين فيما يلي:

➤ النظام الداخلي :

و هو عبارة عن وثيقة يضعها المستخدم ويحدد فيها الحقوق والواجبات التي على العامل الانضباط بها داخل المركب أو يحدد فيها القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن. يحدد النظام الداخلي في المجال التأديبي طبيعة الأخطاء المهنية و درجات العقوبات بإجراءات التنفيذ.

➤ الاتفاقية الجماعية :

هي اتفاق مدون يتم بين ممثلي العمال (النقابة) والمستخدم ويحدد فيها شروط العمل لعدة فئات مهنية.

بالإضافة إلى النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية هناك متابعة لهذه الأنظمة من خلال التعديلات الجديدة و التعليمات الدورية التي تصدرها المديرية وذلك لإضافة الأحكام.

كما تقوم مصلحة علاقات العمل بإجراء دراسة عن المناخ الاجتماعي داخل المركب، هي دراسة يقوم بها إدارات مختصة في علم الاجتماع، الهدف منها طرح جميع النقائص سواء كانت مهنية أو اجتماعية وذلك عن طريق

أخذ عينة من العمال لكل دائرة، وخاصة عمال المناوبة لدائرة الإنتاج، وذلك نظرا لأعمالهم الشاقّة والمعرّضة للمخاطر. وبعدها يتم عرض هذه المشاغل .

على المديرية من أجل إيجاد الحلول وتوفير المناخ الملائم للعمل. إذن بصفة عامة المناخ الاجتماعي هو معرفة مستوى الرضا لدى العمال.

و تتمثل مصلحة علاقات العمل خارج المركّب في حالة ما إذا كانت هنالك نزاعات فردية أو اجتماعية، سواء أمام مفتشيه العمل أو المحاكم القضائية كالتزوير مثلا.

المبحث الثاني : عرض و تحليل بيانات الدراسة

بعد طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات وتوزيع الاستمارة المتمثلة في أسئلة مفتوحة ومغلقة، قمت بجمع المعطيات لدي، فتبين لي من خلال تفرغ الجداول وتوزيع أفراد العينة ما يلي :

المطلب الأول : عرض البيانات التحليلية

المحور الأول : البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين

1. الجنس :

جدول رقم 1 : يوضح الجنس لأفراد العينة

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	19	63.33%
أنثى	11	36.66%
المجموع	30	100%

يمثل الجدول الأول توزيع أفراد العينة حسب الجنس ، فتبين لنا أن أعلى نسبة 63.33% الخاصة بالذكور ، أما نسبة 36.33% فقدت عند الإناث.

و هذا ما يدل على أن طبيعة العمل في المؤسسة تعتمد على اليد العاملة القوية وخاصة أن مركب

GL1/Z إنتاجي ، أما فيما يخص جنس الإناث فوجدته في الإدارات بكثرة.

2. السن:

جدول رقم 2 : يوضح السن لأفراد العينة

النسبة	التكرار	البديل
%33.33	10	30-20
%40	12	40-31
%13.33	04	50-41
%13.33	04	51 فأكثر
%100	30	المجموع

يتبين لنا من الجدول ، توزيع أفراد العينة حسب السن حيث أن الفئة العمرية من (31 إلى 40 سنة) قدرت بأعلى نسبة والتي مثلت ب 40% ، ثم تليها فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم من (20 إلى 30 سنة) والتي قدرت ب 33.33% ، ثم تأتي فئة العمال الذين لديهم 51 سنة فأكثر والتي قدرت فيها النسبة ب 13.33% ، وفي الأخير سجلت الفئة (41 إلى 50 سنة) نسبة مئوية قدرت ب 13.33% .

و هذا ما يدل على أن فئة الشباب تمثل الأغلبية الساحقة من مجموع أفراد العينة ، أي أن معظم اليد العاملة بالمؤسسة هم شباب ، يتمتعون بقدرات عضلية وعملية تسمح لهم بأداء مهامهم ، عكس فئة الكهول والتي كانت ضئيلة وذلك لصعوبة العمل داخل المركب.

3. المستوى التعليمي :

جدول رقم 3 : يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة	التكرار	البديل
00%	00	متوسط
30%	09	ثانوي
70%	21	جامعي
100%	30	المجموع

من خلال الدراسة التي أجريناها ، اتضح لنا أن أعلى نسبة مقدرة من خلال توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي هم الجامعيون ، والتي قدرت فيها النسبة المئوية ب70%، أما الثانويين هم الفئة الثانية والتي سجلت فيها ب30%، أما فيما يخص المستوى التعليمي المتوسط سجلت فيها نسبة 00% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تشغل عمال ذوي كفاءات وشهادات عليا ، تسمح لهم باستخدام واستعمال الوسائل والتقنيات الجديدة للاتصال ، والتعامل بها مع مختلف المستخدمين.

4. الوظيفة :

جدول رقم 4 : يوضح الوظيفة لأفراد العينة

النسبة	التكرار	البديل
60%	18	إطار
20%	6	عون متحكم
20%	6	منفذ
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ، أن أعلى نسبة سجلناها هي نسبة 60% الخاصة بالإطارات ، أما النسبة التي تليها هي النسبة الخاصة بالأعوان والتي قدرت ب 20% ، أما المنفذين فمثلت في الجدول أيضا بنسبة 20%.

و هذا ما يدل على أن المؤسسة تحتاج إلى إطارات لتسيير المؤسسة ،بالإضافة إلى ذلك فان العمال في هذه المؤسسة يخضعون إلى تكوين في مجال عملهم وهذا ما أدى إلى الرفع من رتبهم.

5. الأقدمية في العمل :

جدول رقم 5 : يوضح الأقدمية في العمل لأفراد العينة

النسبة	التكرار	البديل
53.33%	16	اقل من 5 سنوات
10%	03	5-10
10%	03	11-20
26.66%	08	20 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

يتبين لنا من الجدول أن أعلى نسبة من الأقدمية في العمل كانت اقل من 5 سنوات فقد بلغ عددهم 16 فردا بنسبة 53.33% ، تليها الأقدمية 20 سنة فما فوق بعدد 08 أفراد بنسبة 26.66% ، ثم تأتي الأقدمية من 15 إلى 10 سنوات بنسبة 10% ، أما الأقدمية في العمل من 11 إلى 20 سنة فمثلت في الجدول أيضا ب 10% . ما يمكن قوله أن المؤسسة قامت بتوظيف عدد من الموظفين ، ما يمكن تفسيره أن كلما زادت الخبرة كلما كان هناك ارتفاع في المستوى.

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الداخلي في مركب GL1/Z بطبوة

السؤال 1: هل يوجد اتصال جيد داخل المركب ؟

جدول رقم 6 : يوضح مدى معرفة أفراد المؤسسة بوجود اتصال جيد داخل المركب

النسبة	التكرار	البديل
%93.33	28	نعم
%06.66	02	لا
%100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 93.33% هي أعلى نسبة مسجلة من الاتجاه العام الخاص بالعمال

الذين صرحوا بوجود اتصال جيد داخل المركب ، أما الذين صرحوا بعدم وجود اتصال جيد فكانت نسبة ضئيلة ب 06.66% .

من هذا نستنتج أن الأغلبية الساحقة أجابوا بوجود اتصال داخل مؤسستهم ، وهذا ما يمكن تفسيره بان

مؤسسة سوناطراك لا تخلوا من هذه العملية والتي بموجبها تسيير المؤسسة على أحسن حال بين كافة العمال.

السؤال 2: هل عملية الاتصال الداخلي تجري بين مختلف الاتجاهات ؟

جدول رقم 7 : يوضح مدى معرفة أفراد المؤسسة بوجود الاتصال في مختلف الاتجاهات

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

من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مئوية قدرت فيما يخص الاتجاه العام بالنسبة للعمال الذين أشاروا بان عملية الاتصال تجري بين مختلف الاتجاهات هي نسبة 90% ، أما العمال الذين أجابوا بوجود الاتصال في مختلف الاتجاهات كانت نسبة ضعيفة ب 10% .

و هنا نشير إلى أن عملية الاتصال داخل مركب GL1/Z تأخذ نمط رسمي تنتقل عن طريق الوسائل والمعلومات بطريقة رسمية عبر كامل الاتجاهات وهذا ما يجعل من جميع المستويات الإدارية أن تنقل آرائها وأفكارها دون أي حاجز في تبادل المعلومات بين مختلف العمال .

السؤال 3: كيف ترى عملية الاتصال الداخلي في المركب ؟

جدول رقم 8 : يبين عملية الاتصال الداخلي في المركب

النسبة	التكرار	البديل
3.33%	01	رديئة
16.66%	05	متوسطة
80%	24	جيدة
100%	30	المجموع

يفسر الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 80% من أفراد العينة قد أدلوا بأنهم ينظرون للعملية الاتصالية في المركب أنها جيدة ، وتليها نسبة 16.66% من أفراد العينة ينظرون للعملية الاتصالية على أنها متوسطة ، في حين أن نسبة 3.33% من أفراد العينة أشاروا للعملية الاتصالية أنها رديئة.

و من هذا نستنتج أن عملية الاتصال الداخلي في المركب جيدة، وهذا ما يدل على أن مركب GL1/Z يعتمد على عملية الاتصال الداخلي لتبليغ نشاطاته للمستخدمين.

السؤال 4: هل ترى أن الاتصال الداخلي المستخدم في المركب يسهل لك مهامك ؟

جدول رقم 9 : يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام

النسبة	التكرار	البديل
%10	03	نادرا
%20	06	أحيانا
%70	21	دائما
%100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة 70% من أفراد العينة قد أدلت بان الاتصال الداخلي المستخدم في المركب يساهم دائما في تسهيل المهام، بينما 20% من أفراد العينة أشاروا بان الاتصال الداخلي أحيانا ما يساهم في تسهيل المهام، في حين أن نسبة 10% من أفراد العينة ينظرون إلى أن نادرا ما يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل المهام.

من هنا نستنتج أن الاتصال الداخلي في المركب يساهم وبشكل جيد في تسهيل المهام، هذا يدل على سهولة العمل في المركب.

السؤال 5: ما هي وسائل الاتصال المستخدمة داخل المركب ؟

جدول رقم 10 : يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المركب

النسبة	التكرار	البديل
30%	9	الهاتف
23.33%	7	الانترنت
26.66%	8	الوثائق المكتوبة
13.33%	4	الاتصال المباشر
6.66%	2	وسائل أخرى (الانترانت)
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة مسجلة من كلا الاتجاهين الخاصة بوسيلتي الهاتف نسبة 30%،

و الوثائق المكتوبة نسبة 26.66%، طبعاً بنسبة متقاربة جداً، تليه الانترنت بنسبة متقاربة مع الوسيلتين السابقتين

ب نسبة 23.33%، بعدها يأتي الاتصال المباشر بنسبة 13.33%، وأخيراً هناك نسبة ضئيلة من أفراد العينة

أشاروا إلى وسيلة أخرى وهي الانترنت بنسبة 6.66%.

من هنا نشير إلى أن مؤسسة سوناطراك لا تخلو من وسائل الاتصال وخاصة التقنيات الحديثة والتي تساعد

في ربح الوقت، وهذا ما يساعد العمال القيام بعملهم على أكمل وجه، كما يساعد المؤسسة على معرفة كل

التحولات الاقتصادية داخلياً وخارجياً.

السؤال 6: ما هي أكثر الوسائل التي تراها مناسبة في عملية الاتصال الداخلي بالنشاطات داخل المركب

جدول رقم 11 : يوضح الوسائل الأكثر مناسبة من طرف أفراد العينة في عملية الاتصال الداخلي

النسبة	التكرار	البديل
%13.33	04	الوسائل الشفوية
%80	24	الوسائل المكتوبة
%6.66	02	الوسائل الالكترونية
%100	30	المجموع

فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب متغير الشكل الأحسن لأداء الاتصال بوجهة نظر كل عامل من المركب، كانت أعلى نسبة مسجلة الخاصة بالوسائل المكتوبة والتي قدرت بنسبة 80%، تليها الوسائل الشفوية بنسبة 13.33%، وأخيرا الوسائل الالكترونية التي قدرت بنسبة ضئيلة 6.66%.

من خلال الجدول تبين لنا بان الأغلبية الساحقة تفضل الوسائل المكتوبة، وعلى حسب ما صرحوا أنهم يفضلون هذا الشكل لأنه :

- تعتبر وثيقة رسمية تبقي الأثر من الكتابة.
- أنها أكثر موضوعية وقابلة للأرشيف والحفظ.
- أنها تفهم وتعطي للعملية الاتصالية صبغة رسمية.
- أنها وثيقة باقية، تكون أكثر تفصيلا، أكثر مصداقية وتساهم بانضباط سلوكيات العمال.

من هنا نستنتج أن هذا المركب يستخدم الطريقة الكتابية في إيصال المعلومة والتي تعتبر من طرف الاتصال مهمة، و ذلك لأنها تستخدم في الاتصالات.

المحور الثالث: أهمية الاتصال الداخلي وتأثيراته على تسيير مركب GL1/Z بطيوة

السؤال 7 : هل التعليمات التي تصل إليك واضحة ؟

جدول رقم 12 : يبين مدى الوضوح في إيصال المعلومات

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

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد العينة يرون أن التعليمات التي يتلقونها واضحة

ومفهومة، و هذا في حين أن نسبة 10%، من أفراد العينة يرون أن التعليمات التي يتلقونها ليست واضحة .

من هنا نستنتج أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى إيصال المعلومة بوضوح حتى يسهل تطبيقها في المركب.

السؤال 8: هل عملية الاتصال الداخلي أتاحت لك الفرصة للتعرف على آراء الآخرين ؟

جدول رقم 13 : يبين علاقة الاتصال الداخلي بالتعرف على آراء الآخرين

النسبة	التكرار	البديل
86.66%	26	نعم
13.33%	04	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة من أفراد العينة أشاروا على أن الاتصال الداخلي أتاح لهم الفرصة

للتعرف على آراء الآخرين بنسبة 86.66%، أما الذين لم تتح لهم الفرصة فكانت بنسبة 13.33%.

من هنا لاحظنا أن الاتصال الداخلي في المركب له أهمية في إزالة الحواجز بين كافة المستخدمين، إذ سمح لهم

بتبادل الآراء والأفكار والمعلومات دون أي عائق.

السؤال 9: هل ينمي الاتصال الداخلي العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ؟

جدول رقم 14 : يوضح الاتصال الداخلي و علاقته بتنمية العلاقات الاجتماعية في المركب

النسبة	التكرار	البديل
%86.66	26	ينمي العلاقات
%13.33	04	لم ينمي العلاقات
%100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي %86.66 الخاصة بالعمال الذين أجابوا بان الاتصال

الداخلي في المركب يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين مختلف الأفراد، أما الذين أشاروا على انه لم ينمي العلاقات فكانت بنسبة %13.33.

هنا نستنتج أن الاتصال الداخلي في المركب يعتبر عملية حيوية في كونه عمل على بناء علاقات انسانية طيبة،

أيضا عملية رئيسية في كونه ساعد على تماسك المستخدمين مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.

السؤال 10: هل عملية الاتصال الداخلي عززت روح التعاون بين المستخدمين داخل المركب ؟

جدول رقم 15: يوضح مدى علاقة الاتصال الداخلي بتعزيز روح التعاون بين المستخدمين

النسبة	التكرار	البديل
%83.33	25	نعم
%16.66	05	لا
%100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة أجابوا بان عملية الاتصال الداخلي تعمل على تعزيز روح التعاون بين مختلف الأفراد داخل المركب كانت بنسبة 83.33%، أما بالنسبة للذين ينظرون على أن الاتصال لا يعمل على تعزيز روح التعاون فكانت بنسبة قليلة وهي 16.66%.

من هنا نستنتج أن عملية الاتصال الداخلي في المركب تحقق، وهو وظيفة رئيسة للتكامل والتوازن بين المستخدمين، ومن جهة أخرى فإنه يراعي مختلف الأهداف الخاصة بنشاطات المركب.

السؤال 11: هل يساهم الاتصال الداخلي في زيادة فعالية العمل داخل المركب ؟

جدول رقم 16: يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في زيادة فعالية العمل

النسبة	التكرار	البديل
96.66%	29	نعم
03.33%	01	لا
100%	30	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 96.66% من أفراد العينة أدلوا بان الاتصال الداخلي يساهم في زيادة فعالية العمل داخل المركب، بينما نجد أن نسبة 03.33% من أفراد العينة أدلوا بان الاتصال الداخلي لا يساهم في زيادة فعالية العمل في المركب.

ومنه نستنتج أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

جدول رقم 17: يوضح كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في زيادة فعالية العمل

النسبة	التكرار	البديل
34.48%	10	سهولة انسيابية المعلومات
10.34%	03	يقضي على كل أنواع الإشاعات
31.03%	09	يساهم في بث روح الجماعة
24.13%	07	يقضي على التكتلات داخل المركب
100%	29	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 34.48% من أفراد العينة ينظرون إلى أن الاتصال الداخلي يساهم في سهولة انسيابية المعلومات، في حين أن نسبة 31.03% من أفراد العينة ينظرون إلى الاتصال الداخلي يساهم في بث روح الجماعة، بينما 24.13% من أفراد العينة أشاروا إلى أن الاتصال الداخلي يقضي على التكتلات داخل المركب، أخيرا هناك 10.34% ينظرون إلى الاتصال الداخلي يقضي على كل أنواع التكتلات.

و منه نستنتج أن دور الاتصال الداخلي في المركب يتمثل في زيادة العمل الجماعي، وفي سهولة انسيابية

المعلومات.

المحور الرابع : الصعوبات و المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في مركب GL1/Z بطيوة

السؤال 12: هل هناك إشاعات داخل المركب ؟

جدول رقم 18: يبين وجود الإشاعة

النسبة	التكرار	البديل
%70	21	نعم
%30	09	لا
%100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة مئوية مسجلة هي نسبة 70% الخاصة بوجود إشاعات داخل

المركب، أما فيما يخص الذين أجابوا بعدم وجود إشاعات داخل المركب فسجلنا فيها 30%.

ومنه نستنتج أن وجود هذه الإشاعات داخل المركب قد تؤثر على معنويات العامل، كما أن هذه الأخبار و

المعلومات المشبوهة قد تترك آثار سلبية على الأداء داخل المركب.

السؤال 13: هل تؤثر الإشاعة على العمل داخل المركب ؟

جدول رقم 19: يبين مدى تأثير الإشاعة على العمل

النسبة	التكرار	البديل
%66.66	20	تؤثر على العمل
%33.33	08	لا تؤثر على العمل
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام الذي يمثل أفراد العينة الذين أجابوا بان الإشاعة تؤثر على العمل قدر بأعلى نسبة و هي نسبة 66.66%، أما فيما يخص الأفراد الذين أجابوا بان الإشاعة لا تؤثر على العمل فسجلت بنسبة 33.33%.

ومن هنا نستخلص أن الإشاعة تؤثر على معنويات العامل مم ينجر على ذلك عدم انجازه لعمله على أكمل وجه.

السؤال 14: هل هناك صعوبات تعيق اتصالك داخل المركب ؟

جدول رقم 20: يبين وجود صعوبات الاتصال الداخلي في المركب

النسبة	التكرار	البديل
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مسجلة هي 70% والذي يمثلها الاتجاه العام الخاص بالعمال الذين أجابوا بان هناك صعوبات تعيق عملية الاتصال، أما فيما يخص العمال الذين أجابوا بعدم وجود صعوبات فكانت بنسبة 30%.

هنا نشير أن صعوبات الاتصال الداخلي الموجودة في المركب قد تؤثر سلبا أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو تؤخر وصولها و قد تقلل من كفاءة وفعالية الاتصال الداخلي بالمركب.

جدول رقم 21: يبين نوع الصعوبات التي تعيق الاتصال الداخلي في المركب ؟

النسبة	التكرار	البديل
09.52%	02	إعاقة عملية الاتصال
28.57%	06	خلق التكتلات داخل المؤسسة
14.28%	03	الاستغلال الخاطئ للمناصب
47.61%	10	ظهور الإشاعات
100%	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47.61% من أفراد العينة أجابوا أن ظهور الإشاعات تعيق الاتصال الداخلي في المركب، في حين نجد نسبة 28.57% أدلوا أن خلق التكتلات داخل المركب هو العائق، يليها الاستغلال الخاطئ للمناصب بنسبة 14.28%، وإعاقة في عملية الاتصال بنسبة 09.52%.

منه نستنتج أن ظهور الإشاعة في المركب هو السبب في إعاقة الاتصال الداخلي.

السؤال 15: هل تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل و تسيير المؤسسة ؟

جدول رقم 22: يبين عقد المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل وتسيير

المؤسسة

النسبة	التكرار	البديل
66.66%	20	نعم
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.66% من أفراد العينة أشاروا على أن المؤسسة تعقد اجتماعات دورية تناقش مع العمال مشاكل وتسيير المؤسسة، بينما 33.33% أدلوا بعدم عقد المؤسسة اجتماعات دورية.

منه نستنتج أن المؤسسة تهتم بمعالجة مشاكل الموظفين وهو ما يسهل ووجود اتصالات داخل المؤسسة.

المطلب الثاني : نتائج فرضيات الدراسة

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا التي أجريتها لـ 30 عامل لمؤسسة سوناتراك " مركب GL1/Z " وتوزيعنا للاستبيان وتحليلنا للجداول لاحظنا ما يلي :

1. عرض نتائج الفرضية الأولى : طبيعة الاتصال الداخلي في مركب GL1/Z بطيوة

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا التي أجريتها لـ 30 عامل لمؤسسة سوناتراك " مركب GL1/Z " وتوزيعنا للاستبيان وتحليلنا للجداول لاحظنا ما يلي :

اغلب أفراد العينة أجابوا بوجود اتصال جيد داخل المركب بنسبة 93.33%، وأنها تجري بين مختلف الاتجاهات بنسبة 90%، وهذا ما يؤكد على أن الاتصال الداخلي يسير في جميع المستويات في المركب.

ومن خلال الجدول رقم (8-9) أشاروا أغلبية الباحثين بان عملية الاتصال الداخلي في المركب تسير بطريقة جيدة بنسبة 80%، أما الذين أجابوا بان الاتصال الداخلي سهل لهم مهامهم دائما فكانت بنسبة 70%، ومن خلال الجدول رقم (10) قدرت بأعلى نسبة 30% المتعلقة بالهاتف في وسيلة الاتصال المستخدمة داخل المركب، ما من خلال الجدول رقم (11) أكدت أفراد العينة على الوسائل المكتوبة بنسبة 80% إذ تعتبر أهم وسيلة مناسبة لإعلام الموظفين بنشاطات المؤسسة، والتي تعتبر هذه الأخيرة وثيقة إثبات رسمي.

نستنتج من خلال كل ما تقدم أن هناك اتصال داخلي في المؤسسة ويجسد بكل مستوياته، وهذا ما يوضح تحقيقنا للفرضية الأولى طبيعة الاتصال الداخلي في مؤسسة سوناتراك مركب GL1/Z.

2. عرض نتائج الفرضية الثانية : أهمية الاتصال الداخلي وتأثيراته على تسيير مركب GL1/Z بطيوة .

أكد أفراد العينة أن التعليمات التي تنقل لديهم واضحة بنسبة 90%، ومن خلال الجدول رقم (13) أشار أغلبية المبحوثين بنسبة 86.66% بان عملية الاتصال الداخلي أتاح لهم الفرصة للتعرف على آراء الآخرين أيضا بنسبة 86.66% أكدوا أغلبية العمال أن عملية الاتصال داخل مركبهم نمت لهم علاقات اجتماعية و هذا ما يزيد من كفاءة وفعالية الاتصال الداخلي وذلك باندماجهم مع بعضهم البعض ومشاركتهم في المعلومات والأفكار، كما أن معظم العمال أجابوا بان عملية الاتصال الداخلي عززت لهم روح التعاون بين مستخدميها بنسبة 94%، أخيرا من خلال الجدول رقم (16) أجابت أفراد العينة أن الاتصال الداخلي يساهم في فعالية العمل بنسبة 96.66%، وعلى حسب ما لاحظنا أن عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة فيها مشاركة وبحث الحقائق وردود الفعل من الجانبين وليس من طرف واحد.

نستنتج من الفرضية الثانية أن لعملية الاتصال أهمية بالغة في المؤسسة من خلال تحسين الأداء والتبادل الفكري، أيضا يعمل على خلق فرص الاحتكاك والتجارب بين الأفراد والجماعات، ومنه يمكن القول أننا توصلنا إلى صحة الفرضية الثانية.

3. عرض نتائج الفرضية الثالثة : الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في مركب GL1/Z بطيوة.

كشفت نتائج تساؤلات الفرضية الثالثة على ما يلي :

من خلال الجدول رقم (18) أجابت أفراد العينة انه توجد إشاعات داخل المركب وقد قدرت بنسبة 70%، كما أكدت أفراد العينة أن الإشاعة تؤثر على العمل داخل المركب بنسبة 66.66%، ومن حيث الجدول رقم (20) تبين لنا أفراد العينة أجابوا بان هناك صعوبات تعيق الاتصال داخل المركب بنسبة 70%، قد تمثلت

هذه الصعوبات في ظهور الإشاعات بنسبة 47.61%، ومن خلال الجدول رقم (22) إن مؤسسة سوناطراك تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكلهم بنسبة 66.66%.

نستنتج من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن هناك صعوبات تتمثل في ظهور الإشاعات داخل مؤسسة سوناطراك مركب GL1/Z تحد من فعالية الاتصال، ومنه لم تتحقق الفرضية الثالثة.

خلاصة الفصل :

وخلص القول في ها الفصل وبعد الانتهاء من عرض وتحليل وتفسير النتائج، التي تملها علينا الجداول توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الاتصال الداخلي في مؤسسة سوناطراك واقعه واقع جيد على أغلبية الأفراد والمبحوثين، ليس هذا فقط بل نجد أيضا أن العلاقة بينهما علاقة وطيدة، و يتم في هذا الاتصال استغلال الوسائل الاتصالية بشكل كبير، غير أن الاتصال داخل مؤسسة سوناطراك لا يخلو من المعوقات والصعوبات التي تحد من فاعلية الاتصال في المؤسسة إلا أنها غير منتشرة بصفة كبيرة.

الخطاتمة

الخاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محاولة إبراز طبيعة وأهمية الاتصال الداخلي وتأثيراته في هذه المؤسسة والصعوبات التي تواجهه، فالإتصال الداخلي هو الذي يهيم عبر المستويات الإدارية وبطريقة قانونية، إذ له أهمية بالغة تكمن في مساهمة تسهيل العمل من خلال ضمان تواصل وسيرورة الإتصال، كما يساهم في بث روح الجماعة وفي سهولة انسيابية المعلومات.

ومن خلال النتائج ومن استجوابنا لعدد من الإطارات والعمال وبملاحظتنا طوال فترة التبرص، نستنتج أن الإتصال الداخلي بمؤسسة سونطارك مركب GL1/Z فعال، حيث أن المسؤولين يعطون له أهمية، مبالين له ويضعونه في اهتماماتهم، فالنتائج جد مرضية إلى حد بعيد وتخدم مصلحة المؤسسة من جانب الإتصال وهو ما له من تأثير ايجابي على مردودية العمل وعلى المؤسسة ككل لما للإتصال من أهمية قصوى في تسييرها وتفعيل انتقال للمعلومات وحسن تداولها.

وتتجلى مساهمة الإتصال الداخلي في هذه المؤسسة في تنظيم التواصل من خلال العمل الجماعي، كما سعت على تنمية العلاقات الاجتماعية، أيضا حسست العمال بأهميتهم ودورهم في إنجاح كفة المشاريع التي تقوم بها المؤسسة، ليس هذا فقط بل فتحت لهم مجال للاحتكاك البشري وأتاحت الفرصة للتفكير والإطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين.

رغم المساهمة الكبيرة للإتصال الداخلي في مؤسسة سونطارك إلا أن هذا لا يمنع من وجود صعوبات ومعيقات تواجهه و من بينها وجود الإشاعات داخل المؤسسة وهذا ما يجد من التواصل الجيد فيما بينهم.

وفي الأخير كان استنتاجنا أن مؤسسة سونطارك مركب GL1/Z ، تجسد الإتصال الداخلي في عملها وذلك من خلال تبليغ الأوامر ونقل القرارات بكل أنواعها وهذا ما يرجع لدور الإتصال الداخلي في مؤسسة

سوناطراك لزيادته في تحقيق الكفاءة الفعالة من اجل إدراك أهداف المؤسسة التي تضمن لها الاستمرار ومن ثم ترسيخ دورها في الاقتصاد الوطني، ولكن في المقابل نجد ما يعيق هذا السير.

قائمة المراجع :

❖ أولاً : قائمة الكتب باللغة العربية:

1. أحمد طرطار، تقنيات الحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999م.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003م.
3. الطاهر بن خرف الله و آخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، دار هومه للنشر، الجزائر، 2003.
4. بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار سامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2011.
5. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري، عمان، 2009.
6. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
7. حسن محمد خير الدين، العلوم السلوكية، الطبعة الأولى، مكتبة الشمس، مصر، 1970.
8. خيرى خليل الدين الجميلي، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر.
9. سعاد نائف، برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
10. شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
11. صباح حميد و غازي فرحان زيتون، الاتصالات الإدارية (أسس و مفاهيم مراسلات الأعمال)، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
12. صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993.
13. صامويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999.

14. عاطف عدلي العبد عبيد، مدخل إلى الاتصال و إلى الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
15. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
16. عبد العزيز شريف، نماذج الاتصال في الفنون و الإعلام و التعليم و إدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.
17. عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
18. عصام سليمان، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، الطبعة الأولى، مكتبة الكتاني، مصر، 1986.
19. علي الشرقاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين) ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
20. علي الشرقاوي، المشتريات و إدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت، 1995.
21. عمر صخري، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2003.
22. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
23. فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته و وسائله، دار النشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
24. محمد إبراهيم السيد، الاتصال الوثائقي المكتوب، دار الثقافة ، القاهرة، 1993.
25. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.
26. محمد قاسم القريوتي، الإدارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1985.
27. محمود عودة، أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، الطبعة الأولى، مكتبة شمس، مصر، 1983.
28. مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 2000.
29. مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006.

30. ناصر داداي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000.

31. هادي نحر و احمد محمود الخطيب، ادارة الاتصال و التواصل، عالم المكتب الحديث، الاردن، 2009.

❖ ثانيا : مذكرات و رسائل جامعية

1. برايس نورة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية تمويلها، دراسة ميدانية حالة مؤسسة FERTIAL

عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: مالية مؤسسة، جامعة

عنابة، 2005-2006.

2. يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير

منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

❖ ثالثا : قائمة الكتب باللغة الفرنسية

1. Philipe cabin, la communication Etat des savoirs, 1er édition,

Paris.

2. Jean Marc Decandin : la communication marketing, édition

économique, Paris, 1995.

3. Fanelly Nauyen –THANH la communication une stagérie au

service de l'entreprise, paris, édition economica, 1991.

4. Marie-Hélène Westphalen, Communication, paris, Dunod,

2001.

5. Jean-Luc Michel, les professions de la communication fonctions

et Métiers, ellipses, 2édition, 2004.

F.Gondrand « l'informations dans les entreprises et les .6
organisations », les éditions, d'organisation.

A. Milon ,M. Jouve, « communication et organisation des .7
entreprises », édition Bréal.

المطلة حقا

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال

تخصص وسائل الإعلام و المجتمع



استمارة استبيان تحت عنوان :

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية في مؤسسة
سوناطراك مركب GL1/Z بطيوة "

أخي المبحوث أختي المبحوثة إن المعلومات التي تتفضل بالإجابة عنها فهي تدخل في إطار البحث
العلمي الخاص بدراسة واقع الاتصال الداخلي في مؤسستكم , فنرجو منكم التعامل معها , لإنجاز هذا
العمل العلمي.

ملاحظة: الإجابة عن الأسئلة المطروحة تكون بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم و الإجابة
عن الأسئلة إن استلزم ذلك و شكرا لكم مسبقا.

تحت إشراف الأستاذة:

د.ملال نصيرة

من إعداد الطالبين:

لعرباوي عبد القادر

مداحي حمزة

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوث

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
من 41 إلى 50 سنة 51 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 4- الوظيفة: إطار عون متحكم منفذ
- 5- الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الداخلي في المركب GL1/Z بطيوة

- 1- هل يوجد اتصال جيد داخل المركب؟
نعم لا
- 2- هل عملية الاتصال الداخلي تجري بين مختلف الاتجاهات؟
نعم لا
- 3- كيف ترى عملية الاتصال الداخلي في المركب؟
جيدة متوسطة رديئة
- 4- هل ترى أن الاتصال الداخلي المستخدم في المركب يسهل لك مهامك؟
دائما أحيانا نادرا
- 5- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة داخل المركب؟

الهاتف الأترنت الوثائق مكتوبة الاتصال المباشر

أخرى تذكر.....

6- ما هي أكثر الوسائل التي تراها مناسبة في عملية الاتصال الداخلي بالنشاطات داخل المركب ؟

الوسائل الشفوية الوسائل المكتوبة الوسائل الالكترونية

لماذا.....

المحور الثالث: أهمية الاتصال الداخلي وتأثيراته على تسيير المركب GL1/Z بطيوة

7- هل التعليمات التي تصل إليك واضحة ؟

نعم لا

8- هل عملية الاتصال الداخلي أتاحت لك الفرصة للتعرف على آراء الآخرين ؟

نعم لا

9- هل ينمي الاتصال الداخلي العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ؟

ينمي العلاقات لم ينمي العلاقات

10- هل عملية الاتصال الداخلي عززت روح التعاون بين المستخدمين داخل المركب ؟

نعم لا

11- هل يساهم الاتصال الداخلي في زيادة فعالية العمل داخل المركب ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ، هل يساهم ؟

في سهولة انسيابية المعلومات يقضي على كل أنواع الإشاعات داخل المركب

يقضي على التكتلات داخل المركب يساهم في بث روح الجماعة

المحور الرابع: الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في المركب GL1/Z
بطيوة

12- هل هناك إشاعات داخل المركب ؟

نعم لا

13- هل تؤثر الإشاعة على الاتصال داخل المركب ؟

نعم لا

14- هل هناك صعوبات تعيق عملية الاتصال الداخلي في المركب ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ، فيما تتمثل هذه الصعوبات ؟

في إعاقة عملية الاتصال خلق تكتلات داخل المركب

الاستغلال الخاطئ للمناصب ظهور الإشاعات

أخرى تذكر.....

15- هل تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل و تسيير المركب ؟

نعم لا

GL1Z_Planning des Réunions _ Mars 2018

Jour	Date	Heure	Lieu	Objet de la Réunion	Participants
Dimanche	04/03/2018	10H : 30	Salle « D »	Réunion TOP Direction N° 04/2018.	D ; D*E ; D*S ; P ; G ; A ; T ; I ; W ; F ; SPM ; SIG ; ORG ; ASI, AUD.
Mardi	06/03/2018	10H : 30	Salle « D »	Réunion Suivi AO & DO.	D*E ; P ; G ; A ; T ; I ; W ; F ; FJ ; SPM ; M ; SIG ; ORG ; QHSE.
Mercredi	07/03/2018	10H : 30	Salle « D »	Réunion Coordination N°03/2018.	Groupe CDU *
Dimanche	11/03/2018	10H : 30 14H : 00	Salle « D » Salle « D »	Réunion TOP Direction N° 05/2018 Réunion « Revu Direction »	D ; D*E ; D*S ; P ; G ; A ; T ; I ; W ; F ; SPM ; SIG ; ORG ; ASI, AUD. Groupe CDU *
Lundi	12/03/2018	14H : 00	Salle « D »	Réunion « suivi Indisponibilités ».	D*E ; P ; G ; GP ; A ; T ; I ; W ; SIG ; QHSE ; ORG, AUD.
Mercredi	14/03/2018	10H : 30	Salle « D »	Réunion Coordination N° 04/2018.	Groupe CDU *
Dimanche	18/03/2018	10H : 30	Salle « D »	Réunion TOP Direction N° 06/2018.	D ; D*E ; D*S ; P ; G ; A ; T ; I ; W ; F ; SPM ; SIG ; ORG ; ASI, AUD.
Mardi	20/03/2018	10H : 30	Salle « D »	Réunion CPHSU N° 03/2018.	Membres CPHSU + Groupe CDU *
Mercredi	21/03/2018	09H : 30	Salle « ASI »	Réunion CDU « Bilan Février 2018 ».	Groupe CDU *
Dimanche	25/03/2018	10H : 30	Salle « D »	Réunion TOP Direction N°07/2018.	D ; D*E ; D*S ; P ; G ; A ; T ; I ; W ; F ; SPM ; SIG ; ORG ; ASI, AUD.
Mercredi	28/03/2018	10H : 30	Salle « D »	Réunion Coordination N° 05/2018.	Groupe CDU *

(*) : Le Groupe CDU est composé de: D, D*E, D*S, P, G, A, T, I, W, F, SPM, AUD, SIG, S, R, M, RT, ORG, RQHSE, ASI, Syndicat.

(**) : Les délégués HSE : Le délégué chargé de la sécurité, le délégué chargé de l'environnement et le délégué chargé de la santé (médecin du travail).