

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

قسم: علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: إتصال وعلاقات



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي  
تحت عنوان:

دور الإتصال في تسيير مديرية النقل  
ولاية المسيلة

إشراف الأستاذة:  
محمدي إسمهان

من إعداد:  
- بوقرة سعيد  
- قندوز عبد السلام  
- ناشي عبد الحكيم

السنة الجامعية : 2020-2019

# شكر وعرفان

أولا و قبل كل شيء نحمد الله الكريم العزيز

الحميد على منه و كرمه و توفيقه لإتمام هذا

العمل و إنجازه على هذا الوجه فله كل الفضل و الشكر على  
ذلك

ثم أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا الفاضلة محمدي إسمهان التي

لم تبخل علينا يوما و الشكر موصول أيضا إلى الجار و الأخ

بوقرة عبد الحلیم، و الزميلة في القسم صياد فيروز، اللذين كانا

على أتم الإستعداد طيلة فترة إنجاز هذا العمل لتقديم المساعدة

إلى أن أصبح على ما هو عليه الآن

كما لا أنسى كل من ساندني في إخراج هذا العمل إلى النور، من زملاء، و أصدقاء.

## خطة البحث

### الفصل الأول: موضوع الدراسة ومنهجيتها

إشكالية الدراسة

أسباب إختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تحديد المفاهيم

نظرية الدراسة

الدراسات السابقة

مجالات الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع البحث

أدوات جمع البيانات

### الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الإتصال

المطلب الأول: أنواع العملية الإتصالية

المطلب الثاني: عناصر العملية الإتصالية

المطلب الثالث: أهمية الإتصال

المبحث الثاني: وظائف وأهداف العملية الإتصالية

المطلب الأول: وظائف الإتصال

المطلب الثاني: أهداف الإتصال

المطلب الثالث: عوائق الإتصال

### الفصل الثالث

المبحث الأول: تسيير المؤسسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن التسيير

المطلب الثاني: مبادئ التسيير

المطلب الثالث: خصائص وأهداف التسيير

المبحث الثاني: المؤسسة الخدمائية

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الخدمائية

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الخدمائية

## مقدمة:

إن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد تم تأسيسها من أجل تحقيق أهداف خاصة مثل أهداف اقتصادية و خدماتية حيث تعمل على مسايرة التطور العلمي و التكنولوجي و تقسيم الأدوار وتنظيم العلاقات بين أعضائها، و لا يتم هذا إلا من خلال أحد الأنساق الأساسية ألا وهو الإتصال التنظيمي، حيث يعمل على تسيير و تنظيم العمليات الإدارية الموجودة في المؤسسة حسب الترتيب الهرمي وكيفية تأثير المشرفين على العمال، وكذلك الإتصال بين مختلف المصالح والوحدات الموجودة بالمؤسسة، كما يعمل على تحسين صورتها و جلب العملاء، و العمل على بقائها في السوق، و تزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة في تحقيق الرفاهية و توفير إحتياجات المجتمع المتطورة و المتزايدة دوما لمواجهة كل تحديات العصر الجديد و الذي يتطلب السرعة و الدقة و التخطيط الجيد في نقل الأوامر و التعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير مهام المؤسسة، كما يساعد الإتصال الجيد و الفعال في إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين للحد منها و علاجها، كما يعمل على رفع روح الجماعة المعنوية للعاملين و يقلل من سوء التفاهم و الاختلاف في أوجه النظر.

ونظرا لتعاظم دور الاتصالات التنظيمية و زيادة الحاجة إليها في المؤسسات و ذلك تبعا لفعاليتها في نجاح المؤسسة سوف نتناول في هذه الدراسة موضوع "دور الإتصال في تسيير المؤسسة" و ذلك وفق الخطة التالية:

الفصل الأول: قمنا بالتعريف بموضوع الدراسة من حيث تحديد الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية و أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، تحديد النظرية المناسبة و المتمثلة في نظرية الإعتماد على وسائل الإعلام، عرض الدراسات السابقة، كما قمنا في هذا الفصل بعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من حيث تحديد مجالات الدراسة، و المنهج المناسب، ثم تعرضنا لمجتمع البحث و عينته المختارة و صولاً إلى أدوات جمع البيانات.

الفصل الثاني: و المعنون بالاتصال التنظيمي و جاءت عناصره على النحو التالي: المبحث الأول: ماهية الاتصال، و قد قسمناه إلى 03 مطالب جاءت بالترتيب على النحو التالي: أنواع العملية الإتصالية، عناصر العملية الإتصالية، أهمية الإتصال،

أما المبحث الثاني جاء بعنوان وظائف وأهداف العملية الإتصالية و قد قسم إلى 03 مطالب جاءت كالنحو التالي وظائف الاتصال، أهداف الإتصال، عوائق العملية الإتصالية الفصل الثالث: و المعنون بتسيير المؤسسة الخدماتية و جاءت عناصره على النحو التالي:

المبحث الأول ماهية التسيير و قد قسمناه إلى 03 مطالب جاءت بالترتيب على النحو التالي: نبذة تاريخية عن التسيير مبادئ التسيير، خصائص و أهداف التسيير.

أما المبحث الثاني جاء معنون بالمؤسسة الخدماتية و قد قسم هو الآخر إلى 03 مطالب جاءت بالترتيب التالي: مراحل تطور المؤسسة الخدماتية محددات الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية، خصائص المؤسسة الخدماتية، وظائف المؤسسة الخدماتية.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة ومنهجيتها

- إشكالية الدراسة
- أسباب إختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم
- نظرية الدراسة
- الدراسات السابقة
- مجالات الدراسة
- منهج الدراسة
- مجتمع البحث
- أدوات جمع البيانات

## الإشكالية:

يلعب الاتصال دوراً هاماً في جميع مجالات الحياة، فهو عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والانطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وباستخدام عدة وسائل بهدف الإعلام، الإقناع والتأثير على أفكار واتجاهات المتلقين. فهو الذي يخلق التواصل بين الأفراد والمجتمعات وتبادل المعلومات مما يجعل وجوده واستخدامه أمراً ضرورياً وحتمياً في ممارسة الأفراد لمختلف نشاطاتهم، وذلك هو عملية أساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين هؤلاء الأفراد. وتزايدت أهمية الاتصال في مختلف المجالات حيث أصبح يعمل على تنفيذ الإستراتيجيات العامة لمختلف التنظيمات (مؤسسات خدمتية، اقتصادية، شركات) وبهذا ارتبط مفهوم الاتصال بمفهوم التنظيم في شكل اتصال تنظيمي.

فالالاتصال التنظيمي يعتبر العصب الرئيسي للعملية الإدارية لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات، الضرورية لاستمرارها ومن ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي، باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات والتغيير أو التعديل فيها وكذلك تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. وبناء على ذلك تتشكل قنوات اتصالية عديدة تعمل على ضمان السير الحسن للمؤسسة في إطارها الداخلي، وكسب ودعم الروابط بالمؤسسات ذات الصلة بنشاط المؤسسة في إطارها الخارجي، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ففي كل المستويات الإدارية التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والبيانات بين الأفراد والجماعات. ومن هنا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو احدي الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية، والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة لا يمكن انجازها وإرسالها إلي الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل اتصال تنظيمي إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة على أعلى المستويات، ومبنياً على أساس إحداث التغيير في الاتجاهات والسلوك وليس مجرد إعطاء المعلومات والأخبار والتعليمات والأوامر داخل المؤسسة.

فالمؤسسة هي نسق اجتماعي أسس بشكل منظم تسود فيه علاقات متبادلة بين مختلف مكوناته من أجهزة وأفراد في هيكل تنظيمي معين، وكذلك تبادل هذه المكونات لتأثير في المحيط الخارجي للمؤسسة وذلك من أجل إنتاج سلعة أو خدمة وبها تحقق أهدافها. وللمؤسسة أنواع عديدة نخص بالذكر المؤسسات الخدمتية إذ تعتبر هذه الأخيرة مؤسسة تستعمل كل الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرفها قصد خلق المنافع والخدمات وتوزيعها بين الناس، ونجاحها متوقف على مدى فعالية إستراتيجية الاتصال الداخلية والخارجية في تنظيم شؤونها، والتعريف بنفسها والتسويق لخدماتها، وتعتمد معظم

المؤسسات الخدمائية في الجزائر على الاتصال لتفعيل العلاقات الداخلية و الخارجية لأنه يؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسات الخدمائية كونه قد يحقق لها جملة مهمة من الأهداف كالتنسيق بين أعضائها و مختلف وحداتها، و يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة و يعطي الفرصة لمواردها البشرية للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، و اتجاهاتهم كما أنه قد يساهم في إزالة التوتر و الغموض لمعرفة دور الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطاتها ، وهذا ما دفعني لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو دور الاتصال في تنظيم مديرية النقل لولاية المسيلة ؟**

#### □ تساؤلات الدراسة :

- هل للاتصال دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- هل يساهم الاتصال في تسيير مؤسسة النقل؟
- ماهي وسائل الاتصال المستخدمة في تسيير مؤسسة النقل والمواصلات ؟

#### أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لكل بحث علمي أو دراسة في أي ميدان كان لها أسباب معينة تقف وراء اختيارها و من الأسباب التي

- جعلتني اختار هذا الموضوع بهدف دراسته و البحث فيه هي:
- ارتباط الموضوع بميدان التخصص "اتصال و علاقات عامة"،
- الرغبة في إلقاء الضوء على أهم موضوع داخل المنظمة ألا و هو الاتصال التنظيمي،
- أهمية الموضوع لأن الاتصال من الموارد الأساسية في المؤسسة،
- جدية الموضوع لأنه دون اتصال لا يمكن أن يكون هناك فعالية و نجاح المؤسسة،

#### أهداف الدراسة

لا يمكن أن ينجح أي بحث علمي إلا بقوة الأهداف التي يضعها الباحث والنتائج التي يسعى الوصول إليها

وتتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- الكشف عن نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة،
- الكشف على وسائل الاتصال المستخدمة في تسيير مهام المؤسسة،
- معرفة مدى وعي المسؤولين بأهمية الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الخدمائية،
- التعرف على مكانة الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة النقل والمواصلات،
- مدى إهتمام المؤسسة بتحقيق إتصال تنظيمي فعال،

#### أهمية الدراسة :

يعد الاتصال التنظيمي مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين

والمفكرين في مجال الإدارة وفي علم الاجتماع وعلوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات، فالاتصال التنظيمي يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته مع المستويات التنظيمية المختلفة، ويعتبر أيضا الأداة و البنية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الخدماتية لتحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث يعمل الاتصال علي التنسيق الجيد بين مختلف أقسام المؤسسة وذلك من خلال تسهيله لسير المهام والفعالية في الأداء. كما تظهر أهمية الاتصال التنظيمي أيضا من خلال التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرار ارتباطا لاتصال الجيد يساعد علي وضع خطط موضوعية و قابلة لتطبيق علي أرض الواقع إضافة إلي مساهمته في نقل القرارات و توصيلها إلي مختلف وحدات التنظيم و القيام بعملية الرقابة وفق شبكة اتصالية فعالة تجمع مختلف أقسام التنظيم.

### تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة و الضرورية في البحث العلمي ذلك لان هناك الكثير من المفاهيم تنتشعب في معانيها و دلالتها لذلك علينا تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى نزيل اللبس و الغموض لدي القارئ و قد حددنا مفاهيم الدراسة فيما يلي:

### تعريف الدور:

#### □ لغة:

مجموعة من المسؤوليات و الأنشطة و الصلاحيات الممنوحة لشخص أو دور جمع أدوار، مصدر دار، عودة الشيء ما كان عليه، عودة الشيء إلي ما كان. 1.

#### □ اصطلاحا:

"هو السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع الاجتماعي اجتماعي معين. 2.

### مفهوم الاتصال:

#### □ لغة:

كلمة مشتقة لغويا من كلمة التواصل و التواصل في اللغة من الوصل، و يعني ربط شيء بشيء آخر و يعني أيضا أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند الآخر و علي ذلك فالتواصل حتى يتم لا بد أن يكون لدي الفردين شيء واحد من الفكر و الأحاسيس و أن تكون هناك لغة مشتركة بينهما.

<sup>1</sup> علي ليلة، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، ط2، 1983، ص39  
<sup>2</sup> عصمت عدلي: علم الاجتماع الأمني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 15.

-ويعود لفظ الاتصال إلي الجذروصل ويأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء، يصله وصلا أنهاه وأبلغه إياه. 1

#### □ اصطلاحا:

يعرف الاتصال علي أنه العملية التي بها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في النشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط

#### 2. اجتماعي

وتعرفه الجمعية القومية لد ارسه الاتصال بأنه تبادل مشترك للحقائق و الأفكار و الآراء و الأحاسيس مما يتطلب عرضا و استقبالا يؤدي إلي التفاهم المشترك بين كفاءة الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام

#### 3. ضمني

#### □ إجرائيا:

من خلال التعريف السابقة نستنتج أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات بين طرفين الأول مرسل و الثاني مستقبل، من خلال قناة معينة مع وجود التغذية الرجعية ذلك من أجل الوصول إلي التفاهم و التعاون و الانسجام.

### مفهوم الاتصال التنظيمي:

#### □ اصطلاحا

يعرفه فضيل دليو بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات و البيانات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين. 4

-نستنتج من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو حقل تتدفق فيه البيانات و المعلومات من مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي و خارجه

#### □ إجرائيا:

هو عملية يتم من خلالها نقل و تبادل الأفكار و المعلومات عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر بطريقة رسمية و غير رسمية، من أجل تكوين علاقات اجتماعية من أجل تسيير المهام و الوظائف بطريقة ناجحة و فعالة بغية نجاح المؤسسة.

### مفهوم التسيير:

#### □ لغة:

مصدره سير يسير تسيير فهو مسير و المفعول مسير، سير الشيء: أساره حركه جعله يسير، سير أعمال فلان: أدارها و وجهها أشرف عليها.

<sup>1</sup> إسماعيل محمود حسن، مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، دار العالمية للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص 28

<sup>2</sup> عبد الفتاح عدلي، الاتصال في إدارة الأزمات، د ط، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص 12

<sup>3</sup> أحمد النواصرة، الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 14

<sup>4</sup> فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته و سائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 15

#### □ اصطلاحاً:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشتمل على التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. 1 وعرفه تايلور بأنه علم مبني علي قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة لتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

#### □ إجرائياً:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسيير هو عملية التنسيق بين مختلف الموارد المادية و البشرية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة و يتم ذلك من خلال التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة للعمليات الإدارية.

#### مفهوم المؤسسة:

#### □ لغة:

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور أن مفهوم المؤسسة من الفعل أسس، الأس و الأسس والأساس. - وإسنادا إلي القاموس العربي المورد فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسسة جمعها مؤسسات و تعني جمعية أو شركة أو معهد. 2.

#### □ اصطلاحاً:

المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية و البشرية و المالية هدفها الوحيد هو الإنتاج في أحسن الظروف الاقتصادية تتجه إلي تلبية الحاجات المادية للإنسان . -و يعرفها جون على أنها وكيل اقتصادي هدفه الرئيسي أو وظيفته الرئيسية هي إنتاج السلع و الخدمات من أجل البيع. 3.

#### □ إجرائياً:

المؤسسة هي كل بناء له أهداف معينة، تشمل مجموعة من الوسائل المادية و البشرية و المالية، التي من شأنها تسهيل العمل بها من أجل تحقيق أهدافها.

#### مفهوم النقل :

#### □ لغة:

نقل ينقل الشيء أي حمله من مكان إلى آخر ،ونقول نقل الخبر أي أوصله إلى غيره. 4.

#### □ اصطلاحاً:

يعرف النقل على أنه تحويل موضع شيء مادي ما نحو موضع آخر، بإستخدام وسيلة أو

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل إلي التسيير، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 13.

<sup>2</sup> أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 15.

<sup>3</sup> كتوش عاشور، المحاسبة العامة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 7.

<sup>4</sup> سعيد عيده، أسس جغرافية النقل، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2005، ص 32.

مركبة معينة يطلق عليها وحدة النقل (دراجة سيارة .حافلة .شاحنة...) وذلك لمسافة طويلة أو قصيرة عبر ممر كالطرق وغيرها 1.

#### □ إجرائيا:

هو عملية تحويل أو نقل الأفراد والبضائع من مكان إلى آخر، حيث تأخذ وسائل النقل الأفراد إلى الأماكن التي يرغبون في الذهاب إليها، وتأتي لهم بالبضائع التي يحتاجونها .

#### مؤسسة النقل:

تعتبر مؤسسة النقل الممثل الرسمي لوزارة النقل على مستوى الولاية فهي تجمع بين المصالح المكلفة بأنشطة النقل والأرصاد الجوية وتنظيمها، ولقد حدد القانون القواعد الخاصة بتنظيم مصالح النقل وسيرها في الولايات من خلال المرسوم التنفيذي رقم 90-381 المؤرخ 24 نوفمبر 1990 والمتعلق بمديريات النقل في الولايات وعملها.

#### □ إجرائيا:

هي مؤسسة تهدف بالدرجة الأولى تحقيق خدمة عمومية، من خلال السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بمختلف أنماط النقل وكذلك تطبيق تدابير الوقاية والسلامة عبر الطرق.

#### تعريف نظرية الإعتماد على وسائل الإعلام:

يعتبر الإعتماد على وسائل الإعلام ضرورة أساسية في المجتمعات الحديثة، حيث يستطيع الفرد إدراك هذا الإعتماد بالتدرج منذ الحاجة إلى أفضل المشتريات في الأسواق وإنتقالا إلى إحتياجات الأكثر شمولاً والأكثر تعقيدا كالرغبة في الحصول على معلومات عن العالم الخارجي لكي يتفاعل معه .

ونظرا لإختلاف الأفراد في أهدافهم ومصالحهم فإنهم يختلفوا في درجة الإعتماد على وسائل الإعلام، وبالتالي يشكلون نظاما خاصة لوسائل الإعلام ترتبط بالأهداف والحاجات الفردية لكل منهم وطبيعة الإعتماد ودرجته على كل وسيلة من الوسائل في علاقتها بهذه الأهداف، ويترتب على إشتراك الأفراد في بعض الأهداف ودرجة الإعتماد على الوسائل التي تحقق هذه الأهداف ، وعل سبيل المثال يجتمع الأفراد الذين يهتمون بالشؤون المحلية بدرجة كبيرة في فئة لها نظامها الإعلامي الخاص ، وغيرهم في فئات تبحث عن التسلية والإسترخاء من خلال برامج معينة في التلفزيون ... وهكذا يوحى هذا التقسيم فئات بوجود نظم متفاوتة لوسائل الإعلام بالنسبة للأفراد تحدد لها طبيعة الأهداف ودرجة الإهتمام بها وطبيعة الإعتماد على وسائل معينة ودرجته في تحقيق هذه الأهداف .<sup>2</sup>

#### □ مميزات نظرية الإعتماد على وسائل الإعلام

- تقدم نظرية الإعتماد نمودجا مفتوحا يشمل العديد من التأثيرات المحتملة مع تجنب النماذج الداعمة لعدم وجود تأثيرات لوسائل الإعلام، مما دعا البعض الى تسميتها بالنموذج العارض في بعض الأحيان
- يهتم النموذج بالحالات البنائية والظروف التاريخية أكثر من المتغيرات الفردية ولذلك تعد

<sup>1</sup> سمير إبراهيم أبوب، إقتصاديات النقل، دراسة تمهيدية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص5  
<sup>2</sup> أماني فهمي، الإجاهات الحديثة لنظريات التأثير في الراديو والتلفزيون، كلية الإعلام، القاهرة، ديسمبر 1999، ص228-229

نظرية الاعتماد من أفضل النماذج الإتصالية والأكثر ملائمة للتعامل مع النظام الإجتماعي والأسئلة النفسية .

- يؤكد نموذج نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام على حقيقة هامة مفادها: أن التأثير الواقع على الجمهور المتلقي من قبل وسائل الإعلام من شأنه أن يؤثر على النظام الإجتماعي بأكمله وكذلك على النظام الإعلامي ذاته في مرحلة تالية 1.

#### □ أهمية النظرية:

- تتضمن نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام بعض العناصر من علم الإجتماع وبعض مفاهيم من علم النفس .
- تفسر نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام العلاقات السببية بين الأنظمة المختلفة في المجتمع مما يؤدي لتكامل هذه الأنظمة مع بعضها البعض ..
- تجمع نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام بين العناصر الرئيسية لنموذج الاستخدامات والإشباع من جانب آخر .. وذلك على الرغم من أن محور إهتمامها لا ينصب على معرفة تأثيرات وسلل الإعلام في حد ذاتها بقدر ما يهدف للتفسير

تقدم هذه النظرية نظرة فلسفية تجمع بين الإهتمامات التقليدية بمضمون الرسائل الإعلامية والتأثيرات التي تصيب الجمهور نتيجة التعرض لهذا المضمون

#### الدراسات السابقة :

إن المعرفة الإنسانية العلمية هي معرفة تاركمية، تغطي مواضيع مختلفة من زوايا متعددة، لذلك فقيام أي باحث بدراسة أو بحث يستدعي منه الإطلاع على ما قدم من بحوث ودراسات حول الموضوع الذي يقوم به دراسته، وذلك لكي لا تنطلق من الفار 5 ويستطيع أن يضبط موضوع و مجال دراسته بشكل أفضل يعطي من خلاله الجديد في المعرفة العلمية. وفي إطار موضوعي هذا والمعنون بدور الاتصال في تسيير مؤسسة النقل سأقوم بعرض مجموعة من الدراسات التي تخدم وتتصل بموضوع الدراسة .

#### □ الدراسة الأولى:

دراسة تحت عنوان الإتصال الرسمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة من إعداد الطالبات: غيلاني زينب – شوقي لمياء – بن دادي صباح مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس سنة 2012-2013 إعتد على المنهج دراسة الحالة بالإضافة إلى المنهج الوصفي والتاريخي، وإستخدام أداة المقابلة والإستبيان ولقد بينت هذه الدراسة أن الإتصال بين العامل والرئيس له دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

- وإن الإتصال بين العمال من نفس المستوى له فعالية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

- وهذه الدراسة مشابهة لدراستنا حيث تناولت أهمية الإتصال الرسمي داخل المؤسسة وهذا ما نحاول إبرازه في مؤسسة النقل

<sup>1</sup> ليلي حسين محمد السيد ، دور وسائل الإتصال في إمداد طلاب الجامعات المصرية ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة ، 1998 ص 173

## الدراسة الثانية :

دراسة تحت عنوان الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى مؤسسة سونلغاز –عنابة- من إعداد شريط شريف محمد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وتنظيم سنة 2009-2010 إعتد على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدم أداة الإستمارة وقد تبين في هذه الدراسة أن عدم وجود فرق بين الإداريين والتقنيين حول الولاء التنظيمي في طبيعة النشاط لا تؤثر على الولاء التنظيمي . وهذه الدراسة مختلفة نوعا ما عن دراستنا كون أنها تناولت علاقة الاتصال بالولاء التنظيمي .

## مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية التي لا يمكن إغفالها في أي دراسة، فمن خلالها

يتم التعرف على المنطقة التي أجريت بها الدراسة، حيث يري العديد من الباحثين في مجال البحث العلمي أن تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل الدراسة، وقد تم تحديد مجالات الدراسة في:

- المجال المكاني؛
- المجال البشري؛
- المجال الزمني.

**المجال المكاني:** يشير المجال المكاني إلى المكان أو البيئة التي يقوم الباحث بتحديدها،

و هذا المجتمع قد يكون مجتمع جغرافي أو منطقة جغرافية من مناطق هذا المجتمع، و قد تم إجراء دراستنا الميدانية بمؤسسة النقل ولاية المسيلة .

**المجال البشري:** يمثل المجتمع البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفرادها مختلف

الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية منهم، حيث أن مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية و لا منتهية من العناصر المحددة من قبل و التي تكون مجالاً للملاحظة، و لكي تكون الدراسة علمية و عملية، و لكي يصل الباحث إلى نتائج واقعية و موضوعية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديداً دقيقاً و واضحاً، حيث أنه يسمح بتحديد نوع العينة المطلوبة للاختبار، و لجمع المعطيات من أفرادها عن طريق استخدام الأدوات البحثية المناسبة.<sup>1</sup>

- و قد اقتصر مجالنا البشري على موظفو مؤسسة النقل

**المجال الزمني:** هي تلك الفترة التي استغرقها الباحث في دراسته من بداية جمع المعلومات و البيانات الأساسية حول موضوع الدراسة منذ أن كان فكرة مجردة إلى نهاية إنجازها في شكلها النهائي.

وقد بدأ التفكير في موضوع دور الاتصال في تسيير مؤسسة النقل منذ شهر أكتوبر 2019 و بدأنا العمل فيه بعد موافقة الإدارة .

## منهج الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي أو دراسة علمية من منهجية معينة، تعطي للموضوع صبغته العلمية، وتساعد

الباحث على العمل و تدقيق النتائج و تحليلها بموضوعية، و بذلك يعرف المنهج علي أنه هو

<sup>1</sup> محمد شفيق ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 112.

طائفة من القواعد العامة للوصول إلى الحقيقة في العلوم، أو هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته للوصول إلى نتيجة ، كما يعرف بأنه أسلوب لتقصي الحقائق المرتبطة بظاهرة معينة و محاولة إعطاء تفسير ارت لمثل هذه الظواهر.1

و بما أن د ارستنا تتمحور حول دور الاتصال في تسيير مؤسسة النقل فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، و يعرف المنهج الوصفي على أنه دراسة و تحليل و تفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها و أبعادها و توصيف العلاقات القائمة بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل .

- ويمكن تعريفه أيضا بأنه هو أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات و معلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.2

- ومن مميزات المنهج الوصفي نذكر منها :

-الاعتماد على وصف الظاهرة و عناصرها و علاقتها بالوضع الارهن.

- لا تقتصر على الوصف المجرد فحسب بل تنتقل إلى وصف العلاقات و التأثيرات المتبادلة بين عناصر الظاهرة، و الوصول إلى نتائج تفسر العلاقة النسبية و تأثيراتها للوقوف على الأسباب و المقدمات في علاقتها بالنتائج.

-لا تقتصر على جمع البيانات و تسجيلها بل العمل على تفسيرها و تحليلها و استخلاص نتائجها القابلة للتعميم على الظاهرة المدروسة.

### مجتمع البحث وعينته :

مما لا شك فيه أن لكل بحث علمي مجتمع تدور حوله الدراسة، فمجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية

و الاجتماعية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا و التي تركز على الملاحظات و كذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث و التقصي،3 كما يعرف أيضا مجتمع البحث بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة. و عليه يشمل مجتمع البحث في دراسة مجموع العاملين بمؤسسة النقل ولاية المسيلة.

-وكما هو معروف علميا أنه من الصعب على الباحث إجراء دراسة مسحية لجمع مفردات البحث حيث، أن دراسة مجتمع البحث كله يتطلب وقتا طويلا و جهدا و تكاليف مادية مرتفعة، و لهذا يلجأ الباحثون عادة إلى أسلوب

<sup>1</sup> عبد الجواد بكر ، منهج البحث المقارن بحوش و دراسات، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2013، ص 06.  
<sup>1</sup> خالد حامد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 44.

<sup>3</sup> موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصبية للنشر و التوزيع، الجزائر، ص89، 2006.

الأخذ بالعينات التي تمثل المجتمع الأصلي حيث تعرف العينة " على أنها شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة يحمل خصائص و سمات هذا المجتمع و تمثله تمثيلا دقيقا فيما يخص الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا على أنها " نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي للبحث، و تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، و هذا النموذج أو الجزء يغني عن دراسة كل و وحدات المجتمع و مفرداته، وخاصة في حالة استحالة أو صعوبة دراسة كل تلك الوحدات، ويتم اختيار العينات عادة وفق أساليب و طرق علمية متعارف عليها. و بناء على كبر حجم مجتمع البحث الأصلي في المؤسسة، و الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة تم اختيار العينة العشوائية البسيطة من أجل دراسة مجتمع البحث، حيث تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها أبسط أنواع العينات حيث تجعل احتمال ظهور أية وحدة معاينة مساويا لاحتمال ظهور أية وحدة أخرى مما يساعد الباحث في تقدير أخطاء المعاينة تقدير دقيقا و محسوبا.

### أدوات جمع البيانات :

#### الإستمارة:

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول مواضيع نفسية أو إجتماعية أو تربوية، يجيب عنها المفحوص بنعم أو لا أو وضع علامة حول الإجابة المختارة، حيث تصلح للكشف عن ميول المهنة و المعتقدات أو عن سمات خلفية و إجتماعية.<sup>2</sup>

- حيث إعتدنا على إستمارة موجهة إلى العاملين في مؤسسة النقل فإشتملت على أسئلة مغلقة و أخرى مفتوحة في صورة أربع محاور.

#### الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لأنها تسمح للباحث بجمع المعلومات و الحقائق و الحقل الطبيعي للدراسة.<sup>3</sup> و للملاحظة فوائد كثيرة تسمح مجالا لملاحظة الظروف التي ينحصر فيها البحث، فالملاحظة لا يمكن الإستغناء عنها في أي دراسة حسب رأي الشخصي.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم، أساليب وأدوات البحث الإجتماعي، دار غريب؛ القاهرة، 2001ص84  
<sup>3</sup> حسان محمد حسن، الأسس العلمية لمنهج البحث الإجتماعي ' دار الطلعة، 1999ص55

## الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

- المبحث الأول: ماهية الإتصال
- المطلب الأول: أنواع العملية الإتصالية
- المطلب الثاني: عناصر العملية الإتصالية
- المطلب الثالث: أهمية الإتصال

- المبحث الثاني: وظائف وأهداف العملية الإتصالية
- المطلب الأول: وظائف الإتصال
- المطلب الثاني: أهداف الإتصال
- المطلب الثالث: عوائق الإتصال

## المبحث الأول: ماهية الإتصال

### المطلب الأول: أنواع العملية الإتصالية

#### أولا/ الإتصالات الرسمية:

تتم الإتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الإتصالات الرسمية ثلاث إتجاهات هي:

#### أ/ الإتصالات الهابطة:

وتتضمن الإتصال بين الرئيس ومرؤوسه، حيث يحقق هذا النوع من الإتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية ومناقشة المنشورات المنظمة، وهكذا وغالبا ماتكون فعالية التغذية العكسية فيها منخفضة إذ تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.<sup>1</sup>

#### ب/ الإتصالات الصاعدة:

وتتضمن نشاطات الإتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة الى الرئيس وغيرها، وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وصناديق المقترحات وغيرها، ولاتحقق هذه الإتصالات الأهداف المرجوة إلا إذا عرف العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسه على إستعداده الدائم لإستعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وإتسمت العلاقة القائمة بدرجة عالية من الثقة المتبادلة بينهم، وغالبا مايعزز هذا الإتجاه من خلال التماسك الذي تتصف به المنظمة .

#### ج/ الإتصالات الأفقية:

وتتمثل في الإتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الإتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة ، حيث تؤدي الثقة المتبادلة إلى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>2</sup>

#### ثانيا/ الإتصالات الغير الرسمية:

ويتمثل هذا النوع من الإتصال في إجراءات وقواعد محددة تشكل إتصالات ولكن يتم الإتصال بين الأفراد بطريقة طبيعية دون إجراءات تحكم هذا الإتصال، وتتميز الجماعات الأولية كالأسرة بالطابع الغير الرسمي في إتصالاتها، إذ يعتبر مكملا لمسار الإتصال الرسمي ويساعد على روح التفويض وخلق التوازن ويهدف إلى تكوين الإجماع حول قضية معينة حتى يكون في خدمة المصالح والإهتمام بالإنشغالات العامة لكي يكون نشاطا موازيا للإتصالات الرسمية.

<sup>1</sup> محمد سيد فهمي، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية تقدير الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2008، ص20

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص24

## المطلب الثاني: عناصر العملية الإتصالية

تمر العملية الإتصالية بعدة مراحل هي:

- 1/ **المصدر أو المرسل:** المرسل هو منشئ الرسالة وقد يكون شخصا يتكلم او يكتب أو يحاضر أو شرطيا يؤشر بيديه أو زعيما سياسيا يلقي خطابا أو محطة تلفزيونية
- 2/ **الرسالة (المحتوى):** هي المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل نقلها أو تبادلها مع الغير من أجل أن تشيع أو تعمم هذه المعلومات والأفكار بقصد توجيه الفكر في أمور معينة وهذه المعلومات والأفكار تكون على شكل حقائق أو شعور أو عاطفة.<sup>1</sup>
- 3/ **الوسيلة (القناة):** الوسيلة هي الأداة التي تنقل الرسالة الإتصالية من المرسل إلى المستقبل وقد تكون سمعية كما في الإذاعة أو بصرية كما في التلفزيون أو السينما أو قد تكون الحواس الإنسانية مع بصر وسمع وشم وذوق كما هو الحال في الإتصال الذاتي، أو قد يكون هناك وسيلة في حال الإتصال الشخصي المواجهي ويجب على المرسل إختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل والأكثر تأثيرا على المستقبلين .
- 4/ **المستقبل (الجمهور المستهدف):** المستقبل هو هدف العملية الإتصالية وقد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو طفلا أو شابا... ولذا يجب على رجل الإتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ليستحوذ على قلبه بسرعة ويبين اهدافه الإتصالية التي تهدف على تغيير معلوماته وإتجاهاته وسلوكاته.
- 5/ **الإستجابة (التغذية الراجعة):** الإستجابة هي قبول الرسالة او رفضها من فهم للرسالة او لا للرسالة وقد تكون الإستجابة سريعة أو بطيئة وقد تكون إيجابية أو سلبية وقد تكون الإستجابة إشارة باليد أو كلمة.
- 6/ **التأثير:** التأثير هو المحصلة النهائية للعملية الإتصالية ويتم تغيير المعلومات والإتجاهات وسلوك المستقبل كما يتفق مع أهداف المرسل.2

## المطلب الثالث: أهمية الإتصال

قلما يتصور الفرد أو يتخيل وجود منظمة ما بدون إتصالات، فهو يمثل الدم المتدفق بالحيات والذي يسري في عروق المنظمة وكيانها، إذ أن المنظمة مهم إمتلكت من الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية، فإنها تبقى قاصرة في تحقيق الإستثمار الأمثل لتلك الموجودات دون توفر الإتصالات، ويمكن القول بشكل عام ان الإتصالات بأي صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الإتصال يمثل مايقارب 75 بالمئة من نشاط المنظمة، ولذلك فهي تعتبر بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة، فيمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الإتصالات في ما يأتي:

- لإتصال نشاط إداري وإجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم والأراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- تعد عملية الإتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي

<sup>1</sup> إسماعيل محمود حسن ، مرجع سابق، ص85  
<sup>2</sup> مروان مجد بن أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، 2008ص168

- والجماعي للعاملين في المنظمة
- يتم من خلال عملية الإتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأراءه
  - وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة وبمعنى أكثر وضوحا فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
  - يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في إتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة.

## المبحث الثاني: وظائف وأهداف الإتصال

### المطلب الأول: وظائف الإتصال

**وظائف الإتصال:** للإتصال عدة وظائف نبرزها كالآتي:

1/ **وظيفة أو مجال التشويق:** يهدف الإتصال إلى تزويد الناس بالمعلومات النافعة لهم في جميع نواحي حياتهم المختلفة ، عن طريق تبصيرهم وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم لما يدور حولهم من أحداث، حيث يخاطب العقل لا الغريزة والعاطفة، أي نقل صورة الشيء لإنشاء هذه الصورة، بحيث يهدف إلى إكساب المستقبل خبرات جديدة .

2/ **وظيفة إجتماعية:** الإتصال هو عملية إجتماعية تقوم بنقل المعلومات وتهدف إلى تغيير السلوك الإنساني

3/ **وظيفة سياسية:** يساهم الإتصال في التنقيف السياسي ، ويسهل كذلك الإتصال بين الحاكم والمحكومين ويوطد العلاقة بين القائد وشعبه.

4/ **وظيفة فكرية دينية:** للإتصال دور كبير في نشر الدعوات والتعاليم الدينية.

5/ **وظيفة أو مجال للتنظيم:** ويتحقق حينما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التعامل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.<sup>1</sup>

6/ **العلاقات العامة:** تعد أيضا أحد الوظائف التي تتحقق من خلالها أهداف العملية الإتصالية، بإعتبار انها تمثل هندسة وتديير التفاهم والرضا وإعتبارها الرجل الوسط أو السند ، لأن رجل العلاقات العامة يعد ممثلا للرأي العام وداعية في نفس الوقت، إذ أنه يحلل ويفسر أمزجة الناس إتجاهاتهم وردود أفعالهم المجتمعية التي تتصل بالمؤسسة أو الجماعة أو الشخص أو الحكومة التي يعمل لديها رجل العلاقات أو يعمل لحسابها رجل العلاقات العامة.

### المطلب الثاني: أهداف الإتصال

للإتصال دور كبير في النظم المعلوماتية للأفراد او المنظمات، فمن خلال إرتباطهم بالبيئة وتأثرهم بها وتفاعلهم معها يتمكنون من تحقيق أهدافهم وخططهم وأهداف المؤسسة وبالتالي فلا إتصال هو لب العملية وجوهرها

-والأهداف التي تسعى الإتصالات تحقيقها تتمثل في ما يلي:

#### أ/تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

ينسق الإتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة، فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام متصلة عن بعضهم البعض، وبالتالي تفتقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

<sup>1</sup> جمال محمد شنيك، نظريات الإتصال والإعلام ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص20

## ب/المشاركة في المعلومات:

يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعد هذه المعلومات بدورها على :

- توجيه سلوك الأفراد وناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في اداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

## ج/إتخاذ القرارات:

يلعب دورا كبيرا في عملية إتخاذ القرارات، فلا إتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل ، وتقييم البدائل، إختيار البديل الأفضل والأحسن، وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.<sup>1</sup>

## د/ التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الإتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم أحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج او خوف، كما يمثل الإتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الإتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، وبهذا يتغلغل الإتصال في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة. كذلك يمكن إدراج هدف آخر للإتصال، لا يقل من حيث الأهمية عن سابقه، هذا الهدف يتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة وسط العمال، وذلك لأن إنشارها في وسط كبير من العمال يسبب كارثة في المنظمة ككل -ولتجنب ذلك هناك بعض الإجراءات نذكر منها :

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة عملية الإتصال .
- مراعات الأمانة في إستلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان .
- تشجيع الأراء البناءة.

-تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.

-إتقان العمل بإخلاص من خلال الإعتماد على بيانات صحيحة.

-ديمقراطية الإتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء.

-عدالة توزيع المعلومات دون تمييز أو إتجاهات شخصية .

- معقولية التصرف دون إصراف أو تقصير سواء في القول أو الفعل.

كذلك من بين أدوار وأهداف الإتصال نذكر منها:

إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات إجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة وكذا الحل لهذه النزاعات،بالإضافة على ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر، وضرورة توفير شبكة الإتصال تقوم بإسقاطاب المعلومات التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في التخطيط الإستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزي، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر 1992ص22-23

### المطلب الثالث: معوقات العملية الإتصالية:

تتأثر العملية الإتصالية بعدة عوامل نذكر منها:

#### 1/عوائق تنظيمية:

- غموض الأدوار وعدم تحديد المستويات والسلطات.
- تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها البيانات مع إحتمال تحريفها.
- درجة تعقيد شبكة الإتصالات الإدارية.
- مدى تكامل وفهم مختلف مكونات عملية الإتصالات من قبل مختلف المستويات الإدارية.

#### 2/ عوائق تتعلق بالرؤساء:

- إهتمام الكثير من الرؤساء بدراسة طرق ومسالك الإتصال أكثر من إهتمامهم بمضمون الإتصال وغرضه.
- النظر إلى عملية الإتصال على أنها مسألة إجراءات ثابتة عملية ديناميكية متحركة ترتبط بصمم عمل الإدارة
- تصور بعض الرؤساء أن العملية الإتصالية قاصرة على إصدار التعليمات والتوجيهات دون الإلتفات إلى ضرورة أن تكون الإتصالات ذات إتجاهين أخذ ورد لتحقيق التفاهم بينهم وبين مرؤوسيه.
- إغفال العديد من الرئاسات أهمية العنصر الإنساني في الإتصالات.

#### 3/عوائق متعلقة بالتغذية العكسية:

- تعتبر التغذية العكسية عنصر هام من عناصر العملية الإتصالية ومنه فإن معوقات التغذية العكسية تفسد العملية الإتصالية كليا ويمكن إختصار مشكلات ومعوقات الإتصال بالنسبة للتغذية العكسية في ما يلي:<sup>1</sup>
- الإفتقار إلى متابعة سير العملية الإتصالية وعدم الإهتمام بالنتائج المنتظرة.
- إفترض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية.
- تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعها لبلوغها دون النظر إلى أهداف المستقبل وتطلعاته.
- عدم الإهتمام بالرسائل الغير اللفظية التي تعطي مؤشرات عند وصول الرسالة من عدمها.
- تعالى المرسل على المستقبل وعدم إستعداد المرسل للنظر أو الإستماع إلى وجهات نظر المستقبل بخصوص ماورد في الرسالة.

<sup>1</sup> محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص128

# الفصل الثالث

المبحث الأول: تسيير المؤسسة  
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن التسيير  
المطلب الثاني: مبادئ التسيير  
المطلب الثالث: خصائص وأهداف التسيير

المبحث الثاني: المؤسسة الخدمائية  
المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية  
المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الخدمائية  
المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الخدمائية

## المبحث الأول/ماهية التسيير

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن التسيير

التسيير قديم قدم الإنسان فقد اخذ بالظهور بصورة معينة منذ أن قام الإنسان بتحديد أهداف معينة و العمل علي تحقيقها. فمنذ القديم عرف التسيير تحولات و تغييرات من مدرسة إلي أخرى.

### المدرسة الكلاسيكية:

استفادت هذه المدرسة من أفكار مجال النظم، حيث جمعت بين الجانب الكمي و الإنساني، ونجحت في تطوير الإدارة بالأهداف، من خلال إشراك العاملين و الإداريين بربط أهداف كل منهما ببعض، والتقائها بأهداف المؤسسة ككل، و في نفس الوقت هي عملية لربط العمال بمؤسستهم، و قد لاقت أفكار هذه النظرية رواجاً سريعاً لتمييزها بالجدية و هي أكثر اتجاهاً نحو عقلنة التسيير.<sup>1</sup>

وقد ركزت هذه المدرسة التي ترجع أصولها لمبادئ التسيير العلمي كما صاغها احد الباحثين مثل تايلور، و إلي أفكار بعض المساهمين الأساسيين في هذه المدرسة أمثال هنري فايول في البحث علي معايير لأداء وإحلال التفكير العلمي، ففي ظل مناخ إيديولوجي متميز أصبحت قضية التسيير من الاهتمامات الأساسية لدي رجال الأعمال و المسيرين حيث كانت الفكرة الميدانية هي محاولة إيجاد علاقة بين التنظيم و التسيير و نجاح المؤسسة، و التي كشفت أن نمو و نجاح المؤسسة يمر حتماً عبر تنظيم جيد يطور و يحسن الهدف المنشود.

### أعمال فريدريك تايلور:

يعتبر تايلور من الرواد الأوائل الذين نادوا بعلمية الإدارة، و بالرغم من أنه استفاد من الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه، حيث قام تايلور بمجموعة من التجارب و الأبحاث العلمية في عدد من المصانع التي اشتغل بها حيث إعتد علي البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد علي تحقيق الكفاءة في العمل و زيادة الإنتاجية. وقد لخص تايلور المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي:

- العمل،
- التخصص و تقسيم العمل،
- الرشد في العمل و الإدارة،
- هيكل التنظيم و التسلسل الرئاسي،
- استخدام الحوافز المادية لتشجيع الأفراد علي العمل،

### أعمال هنري فايول:

أولي هندي فايول الاهتمام بالعملية التسييرية ذاتها أو بالأحرى ما يسمى بالتسيير علي مستوي الإدارة العليا لأنه اعتبر أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم و الجماعات الإنسانية فيه، و أن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يقوم علي بعض الشروط

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 208.

التميزة التي يطلق عليها أو تسمى المبادئ بدلا من القوانين لأنه لا يمكن استخدام مؤشرات ثابتة في مجال الإدارة.  
ولقد لاحظ هنري فايول أن جميع المؤسسات تشتمل ستة أنواع من الأنشطة أو الوظائف الرئيسية التالية:

**النشاط الإداري:** التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة،  
**النشاط المالي:** وهو ما يتصل بتكوين أرس المال و تمويل المشروع و إيجاد فرص الاستثمار،  
**نشاط المحاسبة:** تسجيل العمليات، حساب التكاليف، أعمال الإحصاء، الأرباح، إعداد الميزانيات،  
**النشاط التجاري:** الشراء، البيع، التبادل،  
**النشاط الفني:** تصنيع، تحويل، إنتاج،  
**النشاط الوقائي والضمان:** أو النشاط الأمني و يخص حماية الممتلكات و الأفراد و المحافظة عليها(الأمن الصناعي و الضمان الإجتماعي).

#### **مبادئ التسيير عند فايول:**

- وضع فايول مجموعة من المبادئ الأساسية لتسيير و إدارة المؤسسات أهمها:
1. **مبدأ تقسيم العمل:** و يتمثل في توزيع المهام بين أفراد المؤسسة علي أساس التخصص،
  2. **مبدأ السلطة والمسؤولية:** عرفها بأنها حق إعطاء الأوامر و القدرة علي فرض الطاعة،
  3. **وحدة التوجيه:** يدل هذا المبدأ علي إيجاد رئاسة واحدة و خطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد،<sup>1</sup>
  4. **مبدأ المساواة(العدالة):** يجب معاملة الأفراد بطريقة عادلة كلما كان ذلك ممكن دون تحيز،
  5. **الخضوع للمصلحة العامة:** وهذا يعني عند تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعات فيجب تقديم الأهداف العامة علي الأهداف الخاصة،
  6. **المركزية:** و يقصد هنا تمركز السلطة و القرار بالإدارة العليا هرميا بما يحقق مصلحة المؤسسة،

#### **مدرسة حركة العلاقات الإنسانية:**

إن أهم ما يميز مدرسة العلاقات الإنسانية عن المدرسة التقليدية(الكلاسيكية)هو التركيز علي الاحتياجات الاجتماعية بدلا من معالجة موضوع الدافعية،حيث انصب الاهتمام في هذا الاتجاه في محاولة إيجاد علاج ناجح للمشكلات الإنسانية التي تجاهلتها المدرسة الكلاسيكية و قد ركزت هذه المدرسة علي انه يجب علي الإدارة تقرب أعضاء التنظيم غير الرسمي ومعرفة أسبابه وأهدافه و معالجتها،ولهذا حاولت هذه المدرسة إيجاد أسس جديدة تقوم عليها فلسفة التسيير، و أظهرت معالمها نتائج دراسات ألتون مايو

<sup>1</sup> ناصر داداي عمرون،مرجع سبق ذكره؛ ص.29

## تجارب الدراسة:

قام ألتون مايو بتجارب توصل من خلالها إلي:

- أن الإنسان هو أهم عناصر الإنتاج و من دونه يمكن أن يكون للعناصر الأخرى أي جدوى، لأنه هو الذي يخلق التفاعل فيما بينها و صولا إلى الإنتاج و البيع و الربح و تعظيم حقوق الملاك،

- التأكيد علي وجود علاقة طردية بين ارتفاع معدلات الإنتاجية للمشروع، لأنه هو الذي يقوم بتحريك الموارد المادية باتجاه تحقيق المزيد من الإنتاج ،

-إن الحوافز المادية لا تكفي لتحقيق الرضا الوظيفي و من ثم زيادة الإنتاجية بأنه لا بد من استخدام الحوافز المعنوية لتحقيق هذه الغاية،

- إن القيادة الديمقراطية و غير الديكتاتورية في الظروف الطبيعية هي القيادة التي ينبغي استخدامها، فهي الضمان الحقيقي لنجاح و التميز في العمل.<sup>1</sup>

ومن هنا تبين الدارسات و البحوث العلمية أن الأجر ليس هو المحفز الوحيد في العمل

و أنه توجد هناك عوامل ذات بعد سيكولوجي نفسي واجتماعي، يلعب دورا هاما في تفوق الحوافز المادية و علي هذا الأساس طالب أصحاب هذا الإتجاه خلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد و علاقات جديدة و حميمية بين الرؤساء و المرؤوسين، و فتح المجال أمام الأفراد لإبداء الرأي العام.

## مدرسة التسيير:

إن هذه المدرسة تطورت علي يد الباحثين البارزين في مجال التسيير من أمثال سيمون حيث طور هؤلاء العلماء المدارس السابقة للاستفادة من جوانب الضعف و النقص فيها، و البحث عن المدرسة المثالية للواقع الاقتصادي و المحيطي و الزمني، و جاءت هذه المدرسة بمبادئ جديدة و قديمة ممتزجة مع نحو الكمال و لبعضه و التي تتلخص في النقاط التالية:

- الطريقة النسبية و المتعددة للبنية؛
- تطبيق النظرية النظامية؛
- نظرية السياق الحتمي؛
- الإدارة حسب الأهداف؛
- التخطيط الاستراتيجي؛
- تطوير أشكال جديدة لتنظيم العمل؛
- تطبيق طرق اجتماعية و اقتصادية لحل المشاكل؛
- الأولوية للعنصر المنهجي في التنظيم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيصل محمد شوارورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2001 ص 68  
<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاديات المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014 ص 93-94

## المطلب الثاني: مبادئ التسيير:

تتمثل مبادئ التسيير فيما يلي:

### 1 التخطيط :

يعتبر التخطيط من أكثر الوظائف الإدارية أهمية لأنه لا يمكن أن يتم التنظيم و التوجيه و القيادة و الرقابة بدون تخطيط، و يمكن و صف التخطيط بأنه تلك العملية الخاصة بتعريف و تحديد أهداف المنظمة في المستقبل و كذلك تحديد الإستراتيجيات و السياسات و الخطط و البرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. فالتخطيط هو عملية التنبؤ بما يكون في المستقبل مع الاستعداد له.

كما يعرف التخطيط بأنه " هو تحديد ما سيتم عمله خلال مدة في المستقبل؛ و يتطلب تنفيذه مجموعة فعاليات تبدأ بوضع الأهداف في ضوء التنبؤ عن المستقبل.

### أهمية التخطيط :

- المساعدة علي مواجهة المنافسة في السوق لكون التخطيط من شأنه أن يضمن تقديم أجود السلع و الخدمات بأقل التكاليف الممكنة ؛
- المساعدة علي التنسيق و منع الإزدواجية والتكرار في العمل بين الانشطة والعمليات المختلفة وبالتالي ضمان الجودة و تخفيض التكاليف لمختلف السلع و الخدمات المنتجة ؛
- المساعدة علي التصدي للمفاجآت التي قد تواجه التنفيذ في المستقبل القريب ،المتوسط، و البعيدة وذلك من خلال التنبؤ بما سوف يترتب علي المتغيرات البيئية من نتائج سلبية او ايجابية وبالتالي تجنب أو التخفيف من وقوع النتائج السلبية و الاستفادة منها أو تعظيم المكاسب من النتائج الايجابية.<sup>1</sup>

### 2 التنظيم :

حسب هنري فايول فان التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها علي تأدية وظيفتها من الموارد الأولية، رأس المال،الأفراد،.. وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأشياء بعضها ببعض.

### مبادئ التنظيم:

- مبدأ ضرورة التنظيم و أهميته ؛
- مبدأ تحديد الهدف من التنظيم و وحدة الهدف و عدم تعارض الأهداف ؛
- مبدأ التحديد الوظيفي لكل قسم أو دائرة و لكل فرد في التنظيم ؛
- مبدأ تفويض السلطة في التنظيم ؛
- مبدأ ديناميكية التنظيم (مرونة) و عدم جموده ؛
- مبدأ التنظيم حول الوظائف و ليس حول الأشخاص ؛
- مبدأ المركزية و اللامركزية في التنظيم و لكل منهم ايجابياته و سلبياته.

<sup>1</sup>فصل محمد الشواربة، المرجع سبق ذكره، ص ص 113-112

### 3 فوائد التنظيم:

- تقسيم العمل: و ذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يركز اهتمامه في أدائه دون غيره
- التنسيق والتعاون: تحقيق التوافق و تكامل الجهود الإنسانية، كما أنه يساعد علي تنسيق الخبرات المتوفرة و المحافظة عليها؛
- التسيير التلقائي: إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة؛
- تنمية الفاعلية الفردية: أعظم أهداف التنظيم هو توفر الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع
- تحقيق الاستقرار: لابد أن يعمل التنظيم علي تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة فتخطيط الهياكل التنظيمية و تحديد العلاقات وكذلك وسائل اتخاذ القرار لابد أن تعمل علي تقليل المخاطر، ورغم ذلك فمن المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع و كذلك المخاطر المحسوبة.

### 4 التنسيق:

التنسيق هو تضافر الجهود المشتركة للموظفين كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه بعضا في أداء إداري موحد من أجل الوصول إلي هدف محدد.<sup>1</sup>

أسس التنسيق:

- إن مهمة التنسيق دقيقة لذا لابد من إتباع عدة خطوات نذكر منها ما يلي:
- توضيح الأهداف من العمل الذي يقوم به كل موظف ؛
- تحديد نوع العمل لكل موظف ؛
- توضيح الصلاحيات لدي كل فرد ؛
- تسهيل الاتصالات بين العناصر ذات المهام المتقاربة ؛
- إيجاد جو عام من التعاون و الإحترام ؛
- توعية الموظفين بدور كل واحد منهم و مسؤولياتهم و العمل المطلوب منهم ؛
- مراجعة التنظيم من حين إلي حين.

### فوائد التنسيق:

- ضمان ولاء الأفراد للتنظيم و لأهداف المنظمة ؛
- القضاء علي العزلة و الانفصال بين الأقسام المخصصة و ضمان تعاونها ؛
- التنسيق يؤدي إلي الكفاءة الإدارية في أداء المهام و تحقيق الأهداف ؛
- التنسيق عمل متصل و مستمر ؛
- يكون التنسيق مباشرا بين الأفراد المتصلين ببعضهم؛
- يكون التنسيق إلي انجاز الأعمال بسرعة و بأرياحية و مصداقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي فلاح الزغبي، مبادئ إدارة الأعمال، الأصول و الأساليب العلمية، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 226.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 230

#### 4 الرقابة:

هي عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقدير ما إذا كان هناك إنحرافات و تحديد أهميتها.<sup>1</sup>

#### آليات الرقابة:

- وضع الأهداف و النتائج المرسومة سابقا بشكل يمكن احتسابه و تقديره و قياسه ؛
- إخضاع مصادر الإنتاج و الخدمات والأعمال إلى مدخلات ومخرجات كمية ورقمية خدمة لغرض العد و القياس ؛
- مقارنة الأرقام و الأهداف و النتائج المرسومة بتلك التي تم التوصل إليها وتحقيقها ؛
- تفرغ نتائج المقارنة على شكل جداول و حصر الإنحرافات و تحديد الايجابي و السلبي منها ؛
- توضيح الأسباب للنتائج المحققة و التوصية بمعالجة السالب منها و التركيز علي تدعيم و ضمان الإستمرار و تقديم الايجابي منها ؛
- كتابة التقارير و التعاليم والمذكرات والمراسلات الاجتماعات و غيرها من الوسائل لتمرير المعلومات و كذلك الاتصالات الضرورية في هذا المجال ؛
- ضمان العلاج و التصحيح و التطوير السليم و المطلوب و بالتعاون مع كافة الأطراف و الجهات ذات العلاقة.

#### المطلب الثالث/ خصائص و أهداف التسيير:

##### 1-خصائص التسيير:

- إن التسيير نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض عملية التسيير، فالتسيير نشاط فريد من نوعه و يختلف عن باقي الأنشطة الإنسانية بالشمول و الترابط؛
- يشكل التسيير حلقة تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط و تنتهي بالرقابة، فلا يجوز أن نعتبرها تنتهي عندالرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود إنحرافات و تصحيح هذه الإنحرافات لا بد أن يطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة علي السياسات و الإجراءات و غيرها من الخطط،بمعني أن الرقابة تعود من جديد لتخطيط؛
- تختص الإدارة بتحقيق أهداف معينة تتفق عليها جماعة من الناس حيث أن العمل الأساسي للتسيير أو الإدارة هو توجيه جهود جماعة من الناس
- يعتبر التسيير جهاز المؤسسة فهو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول علي السلع و الخدمات؛ المنافع و الفوائض الاقتصادية و الاجتماعية، ابتداء من الموارد البشرية و المالية للمؤسسة.<sup>2</sup>
- يعتبر التسيير علما لأنه يقوم علي استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المسائل معتمدا في ذلك علي تقنيات و الطرق الكمية و ما يتطلب تطبيقها من استعمال مكثف للحاسوب سواء تعلق الأمر بتخطيط الإنتاج، تخطيط الاستثمار، د ارساة السوق...إلخ ؛

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي، الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2000، ص. 173.  
<sup>2</sup> موسى اللوزي: التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص ص 121-122.

- يعتبر التسيير فنا لأنه يتطلب اللجوء الي التقدير و المحاكمة الشخصية قصد معالجة الجوانب غير الكمية لعملية التسيير و علي أرسها الجوانب الإنسانية؛

## 2 أهداف التسيير:

إن التسيير إذا كان جيدا سرعان ما يقتنع العاملون بصلاحياته و يتكيفون لأوضاعه، أما إذا كان غير جيد فيجب تعديله حتى يتكيف مع قدرة و كفاءة العاملين فيه، و في كل الحالات يجب أن يكون التسيير مرنا بحيث يتكيف مع أي تغيير يطرأ في الظروف التي تعمل فيها، المؤسسة سواء كانت ظروف داخلية فيها أو خارجية متعلقة بالمؤسسات الأخرى المنافسة و من أهداف التسيير نذكر ما يلي:

- تقسيم العمل و ذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يركز اهتمامه في أدائه لعمله؛  
- و ضع أسس نمطية لأداء كل عامل، و ذلك يعفي العاملين أعباء تحديد هذه الإجراءات في كل مرة

يزاولون فيها النشاط؛

- يساعد الأسلوب الذي يتم به إرسال و استقبال القرار ارت من قمة الهرم إلي قاعدته؛  
- يعتبر أسلوب من أساليب التدريب المناسبة حيث يعمل علي إظهار مواهب الأفراد و كمية معلوماتهم و قدرتهم مما يؤهلهم لعمل الوظائف في المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي؛  
- يعتبر الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو البقاء و النمو، و هذان العنصران لا يأتیان إلا بالتسيير الجيد للمؤسسة، هذا التسيير يشرف عليه مجموعة من الأفراد موزعين في شكل هياكل مختلفة تعمل علي تنظيم عملية تسيير المؤسسة و توجيهها بما يتلاءم و ظروفها و احتياجاتها، بالإضافة إلي حجمها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد رفیق الطیب، مرجع سابق ص43

## المبحث الثاني/المؤسسة الخدمائية

### المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

تمر المؤسسة الخدمائية خلال دورة حياتها بمجموعة من المراحل، بدءا بمرحلة التأسيس و التطور الجغرافي مروراً بمرحلة النمو ومرحلة النضج و تنتهي عند مرحلة الانحدار و محاولة تجديد النشاط. وفي هذا المطلب سوف نتطرق بالتفصيل إلي هذه العناصر.

### المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل

كما تعرف هذه المرحلة أيضا بمرحلة البناء أو التأسيس و تقوم هذه المرحلة بإيجاد و تحديد حاجات و رغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جديدة، أو خدمة موجودة مسبقا و لكن بتركيبة و خصائص مختلفة.

و في هذه المرحلة يجب علي المؤسسة الخدمائية الإلتزام بالخطوات التالية:

- إقامة و توطيد مفهوم الخدمة؛
  - تحديد مستوي عرض الخدمة المطلوب أو اللازم؛
  - تحديد الفئات المستهدفة؛
  - تحديد نظام الإنتاج و وضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة.<sup>1</sup>
- ومن خلال هذا الطرح يتضح لنا أن نجاح هذه المرحلة يتوقف علي قدرة المؤسسة الخدمائية علي تحديد و تطوير الأفكار الإنتاجية في صناعة الخدمات.

### المرحلة الثانية: مرحلة التطور الجغرافي و التنظيم العقلاني:

هدف المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة إختيار التشكيلة أو الصناعة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن النمو من أجل كسب عملاء جدد) و يجب علي المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة الإلتزام بالنقاط التالية:

- تنميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة؛
- تحديد المعايير و الخيارات الإنتاجية المتاحة؛
- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة و اختيار مصادر التمويل؛
- تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة؛

و تتمثل الخصائص الأساسية لهذه المرحلة في: التسيير، و التحليل، و الانضباط.

### المرحلة الثالثة: مرحلة النمو:

في هذه المرحلة قد يكون النمو سريعا جدا، مما يساعد المؤسسة الخدمائية علي توسيع حجم نشاطها و الإنتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كل التراب الوطني، مع إمكانية إستعمال وسائل إتصال أخرى تسمح لها باستثمار صورتها بشكل أفضل، كما يسمح لها بتوزيع نشاطها و انتشارها الجغرافي السريع، و الاستفادة من اقتصاديات العمل و السرعة، ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمائية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة لها.

<sup>1</sup> فؤاد بوجنانة: تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية)دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال)، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسويق، 2008، ص 6-7.

و تتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في:  
- اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات و تكاليف التوسع و النمو(رؤوس أموال المؤسسة، مع الدعم الضروري غالباً لهذه المرحلة أو دون ذلك)؛  
- اختيار طريقة النمو و التوسع المناسبة) إنشاء وحدات جديدة، أو شراء مؤسسات موجودة مسبقاً)؛<sup>1</sup>

-بناء شبكة فعالة خلال تأطير الوحدات الجديدة، تحديد طرق الإدارة والتسيير المناسبة وأدوار العاملين العاملين بالمؤسسة، تكوين العاملين الجدد و وضع نظام رقابة  
- إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة و من أهمها إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال، إلى جانب الوظائف الأخرى كمرقابة التسيير و نوعية الموارد البشرية و غيرها

من خلال هذا يتبين لنا أن الخصائص الأساسية لهذه المرحلة فهي تتعلق بالإدارة و التسيير و تتمثل في تحديد و تقدير الأخطار الممكنة أو اختيار الكفاءات المناسبة و التأكيد علي نمط القيادة.

و تعد هذه المرحلة جد ديناميكية و عملية بالنسبة للمؤسسة، و تحميسية لعمالها لأنهم سيستفيدون من فرص و امتيازات إضافية من نمو مؤسستهم و توسعها.

### المرحلة الرابعة: مرحلة النضج:

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدمائية بالإستقرار حيث يتوقف نمو رقم أعمالها) بسبب تشبع السوق المحلية، و اشتداد المنافسة) و يصعب علي المؤسسة الحصول علي عملاء جدد و بالتالي توسيع حصتها في السوق، و يصبح من الصعب إنشاء أي مؤسسات جديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جدا.

و في هذه المرحلة تظهر مجموعة من المخاطر نذكر منها:  
- الفتنور و إهمال مراقبة التكاليف بدقة؛  
- تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية؛  
- إمكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف نمو المؤسسة و تطورها في المستقبل و بالتالي علي ها أن تحتفظ دائماً بقدرتها علي توسيع نشاطها و تنوعه.<sup>2</sup>  
أما الشروط الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة فهي:  
- تطوير سياسته التسويقية و الاتصالية للمحافظة علي عملائها؛  
- القدرة علي التجديد و تطوير خدماتها و تنويعها؛  
- الاختيار الأمثل للإستثمارات، لإستغلال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة.

- الاهتمام بإدارة و تسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة.  
نستنتج من خلال هذا الطرح أن مرحلة النضج تتطلب علي مسير المؤسسة الاهتمام أكثر بالمعايير الإستراتيجية من إنفتاح علي الأسواق و تطوير نظرة مستقبلية واسعة و واضحة، و القدرة علي جذب الكفاءات المتميزة.

<sup>1</sup> فؤاد بوجنانة، مرجع سابق؛ ص 11  
<sup>2</sup> محمد رسلان الجبوسي مرجع سابق، ص 85

## المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الخدماتية:

للمؤسسة الخدماتية عدة خصائص نذكر منها:

- تقوم المؤسسة الخدماتية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية و غير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا و لكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المؤسسة. هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني مخرجات مادية؛

- كما تتميز المؤسسة الخدماتية بأن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، "وأن العميل أو الزبون جزء من نظام التشغيل"، أي أنهم يشاركون في إنتاج الخدمات. بالإضافة إلى أن المخرجات الخدمية لتلك المؤسسات يتعدى تنميطها، فهي دائما متغيرة و متنوعة لإرتباطها بما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء. - التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج و تقديم الخدمة للعملاء، واستخدامهم لها - تتميز المؤسسات الخدماتية عن باقي المؤسسات الأخرى بأن لها ثقافة خدماتية تقوم على الأسس التالية:

- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف و القيم الواضحة؛

- النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها من خلال الفترات الصعبة؛

- تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات و التفاعلات التي ترضي أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة؛

- ضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا و سلوكها منسقا دائما مع العملاء و العاملين.1 و تتميز المؤسسات الخدماتية بحاجتها الدائمة والمستمرة إلى المعلومات الصحيحة و المراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها، بسبب الطبيعة الغير الملموسة لمنتجاتها و طبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات و التي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها، و بسبب ما تتميز به من ارتفاع في وقت واحد و بشكل متتابع.

## المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الخدماتية

### 1/ الوظيفة الإدارية:

يقصد بالوظيفة الإدارية هيكله المؤسسة و تقسيم الأدوار و المسؤوليات و التنسيق بين مختلف أجزاء و أقسام المؤسسة، و كذلك تحديد العلاقات و القنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة. و يمكن حصر وظائف الإدارة في المؤسسة الخدماتية فيما يلي:

### التخطيط:

يقصد به عملية إستشراف المستقبل، و التنبؤ به و وضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل؛

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، د ط، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 225.

## التنظيم:

يعني التنظيم في المؤسسة الخدماتية تحديد السلطات و مسؤوليات العاملين و تصميم الهيكل التنظيمي و التنسيق بين مختلف أجزاء و مصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛

## الرقابة:

هي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والعمل علي تقييمها.1

## 2/وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف التي تمارسها المؤسسات الخدماتية حيث نلاحظ أن معظم رأس مال المؤسسة مستثمر في هذا النشاط، لذلك فإن إدارة هذا النشاط بنجاح و تخطيط مناسب يعود على المؤسسة بفوائد كبيرة. فالإنتاج يعني خلق السلع و الخدمات من خلال المواد الأولية أو المواد نصف المصنعة إلي سلع تامة الصنع ذات فائدة للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.

## 3/وظيفة التوظيف:

هي الوظيفة التي تتعهد بإبرامها و متابعة و إنهاء عقود التشغيل في المؤسسة. فهي تسهر علي تطبيق قوانين الشغل من أجور و عطل و ترفيات و مكافآت و عقوبات و خصومات وما إلي ذلك انشغالات تدبير الموارد البشرية. و تدرج ضمن هذه الوظيفة الأساسية عدة وظائف تكميلية مثل الخدمات الاجتماعية و التكوين المهني و العلاقات النقابية... إلخ.<sup>2</sup>

## 4/وظيفة الإدارة المالية:

تعتبر إدارة الموارد المالية إحدى الوظائف الأساسية التي تقوم بها المنظمة، فوظيفة إدارة الموارد المالية وظيفة ضرورية لكل منظمة، مهما كانت أهدافها أو طبيعة عملها أو حجم نشاطها، أو شكلها القانوني. فالوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة مهام و عمليات، تسعى في مجموعها إلي البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي. فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف وإلي حد كبير على كفاءة الإدارة المالية في القيام بوظائفها، و علي مدى فهم القائمين على الأنشطة الأخرى في المؤسسة.

<sup>1</sup> رائد محمد عيديرية، نظرية المنظمة و المؤسسات، للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص. 112.  
<sup>2</sup> محمد محسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات و استراتيجيات، عين البنيان، الجزائر، 2001، ص. 25.

## خاتمة:

وفي الأخير نستنتج للإتصال دور كبير في تسيير المؤسسة ،لأنه نشاط مهم لقيام المؤسسة بمهمتها على أكمل وجب، إذ ان عدم فعالية قنوات الإتصال بين أعضاء التنظيم يسبب الكثير من المشاكل والإضطرابات داخل المؤسسة.

فالإتصال بنوعيه الداخلي والخارجي نشاط لايمكن الإستغناء عنه، لتسيير وتنظيم العلاقات العامة داخل وخارج المؤسسة، وهو ما فرض على المؤسسات الجزائرية الإهتمام بهذا النوع من الإتصال، والعمل على تحسينه ووضع إستراتيجية إتصال فاعلة، وهذا من أجل نجاح العملية الإتصالية من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق أهداف المؤسسة.

## قائمة المراجع:

### الكتب:

- 1) أحمد النواعرة، الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010
- 2) أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002
- 3) إسماعيل محمود حسن، مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع، مصر، 200
- 4) أماني فهمي، الإجاهات الحديثة لنظريات التأثير في الراديو والتلفزيون، كلية الإعلام، القاهرة، ديسمبر 1999
- 5) جمال محمد شنبك، نظريات الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012
- 6) حسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي ' دار الطلعة، 1999
- 7) خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008
- 8) رائد محمد عبدرية، نظرية المنظمة و المؤسسات، للنشر و التوزيع، عمان، 2013
- 9) سعيد عبده، أسس جغرافية النقل، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2005
- 10) سمير إبراهيم أيوب، إقتصاديات النقل، دراسة تمهيدية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
- 11) طلعت إبراهيم، أساليب وأدوات البحث الإجتماعي، دار غريب، القاهرة، 2001
- 12) عبد الجواد بكر، منهج البحث المقارن بحوش و دراسات، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2013
- 13) عبد الرحمان عزي، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر 1992
- 14) عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاديات المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014
- 15) عبد الفتاح عدلي، الاتصال في إدارة الأزمات، د ط، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011
- 16) عصمت عدلي: علم الاجتماع الأمني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2011
- 17) علي فلاح الزغبى، مبادئ إدارة الأعمال، الأصول و الأساليب العلمية، دار مناهج للنشر للتوزيع، عمان، 2013
- 18) علي ليلة، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، ط2، 1983
- 19) فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته و سائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003
- 20) فيصل محمد شواروة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2001
- 21) كتوش عاشور، المحاسبة العامة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013
- 22) ليلي حسين محمد السيد، دور وسائل الإتصال في إمداد طلاب الجامعات المصرية، كلية الإعلام، جامعة القاهرة 1998،
- 23) محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، د ط، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1997
- 24) محمد رسلان الجبوسي، الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2000
- 25) محمد رفيق الطيب، مدخل إلي التسيير، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
- 26) محمد سيد فهمي، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2008
- 27) محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998
- 28) محمد محسن، التدبير الإقتصادي للمؤسسات تقنيات و استراتيجيات، عين البنبان، الجزائر، 2001
- 29) مروان محمد بن أحمد، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري، 2008
- 30) موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصبه للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006
- 31) موسي اللوزي: التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002
- 32) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998

### المذكرات:

فؤاد بوجنانة: تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية (د ارسه حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال)، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسويق، 2008.

## الفهرس

الصفحة	المحتويات
موضوع الدراسة ومنهجيتها	
1	مقدمة
3	الإشكالية
4	تساؤلات الدراسة
	أسباب إختيار موضوع الدراسة
	أهداف الدراسة
8.....5	أهمية الدراسة
	تحديد المفاهيم
12....10	الدراسات السابقة
13.....12	مجتمع البحث وعينته
13	أدوات جمع البيانات
ماهية الإتصال	
16.....15	أنواع العملية الإتصالية
16	عناصر العملية الإتصالية
17	أهمية الإتصال
وظائف وأهداف الإتصال	
18	وظائف الإتصال
20.....19	أهداف الإتصال
21.....20	معوقات العملية الإتصالية
ماهية التسيير	
26.....23	نبذة تاريخية عن التسيير
29.....26	مبادئ التسيير
31.....30	خصائص التسيير
المؤسسة الخدمائية	
34.....32	مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
35	خصائص المؤسسة الخدمائية
37.....36	وظائف المؤسسة الخدمائية
خاتمة	