



الميدان : علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة : علوم الاعلام و الاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

العنوان:

تأثير الاتصال الداخلي على تسيير العمليات الادارية في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة صوميفوس - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعلة: 2021

إشراف الاستاذة:

د/ راضية قراد

إعداد الطالبتين:

- أنصار مخلوش

- أيمان حمدي

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د/ بلغيث محمد الطيب	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
د/ راضية قراد	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا و مقررا
د/ مسعودي بدر الدين	أستاذ محاضر - ب -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي
أمدنا بنعمة الصحة والعافية والعزيمة.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة

"قراد راضية" على كل ما قدمته لنا من توجيهات و معلومات قيمة
ساهمت في اثناء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة ، كما نشكر كل
من ساعدنا من قريب او من بعيد و لو بكلمة او دعوة صادقة .

والدتي الحبيبة فتيحة

إلى كل من في الوجود بعد الله و رسوله إلى سندي و ملاذي بعد الله ...

إلى من كان دعائها سر نجاحي إلأغلى الحبايب .

والدي العزيز محمد الهادي

إلى من كلله الله بالهيبه و الوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار..

إلى من احملى اسمه بكل افتخار .. إلى القلب الكبير

الى صديقتي في المشوار

"أنصار"

إهداء

الحمد لله الذي زينني بالعقل وتوجني بتاج النجاح والتفوق ، فيا رب لك الحمد والشكر كما
ينبغي لجلالك

الى كل من كان لي قدوة في الحياة ودعمي ماديا ومعنويا

الى أبي العربي

الى امي التي انجبتني منيرة

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من اخواني وأخواتي وعماتي

الى من ذكرهما العقل واحبهم القلب ، اليكم جميعا اهدي ثمرة عملي وجهدي .

الى صديقتي في المشوار الدراسي

إيمان



فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر و عرفان
	الإهداء
/	قائمة المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
18-03	الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومنهجيتها
03	أولاً: إشكالية الدراسة.
030	1- تحديد المشكلة.
05	2- أسباب اختيار الموضوع.
06	3- أهمية الموضوع.
06	4- أهداف الدراسة.
07	5- الدراسات السابقة والمثابفة.
10	6- تحديد المفاهيم.
15	ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة.
15	1- مجالات الدراسة.
16	2- مجتمع البحث والعينة.
16	3- منهج الدراسة.
17	4- أدوات جمع البيانات.
48-20	الفصل الثاني: المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، الاتصال الداخلي والعمليات الإدارية
20	أولاً: المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

20	1- خصائص.
20	2- أهداف.
22	3- وظائف.
24	ثاني: الاتصال المؤسسي.
24	1- أهميته.
24	2- أهدافه.
25	3- أنواعه.
27	4- وسائله.
28	ثالث: الاتصال الداخلي.
28	1- أنواعه.
30	2- وسائله.
34	3- أهدافه.
35	رابع: العمليات الإدارية.
35	1- أهمية العمليات الإدارية.
36	2- خصائص العمليات الإدارية.
37	3- عناصر العمليات الإدارية.
37	3-1- عملية التخطيط
41	3-2- عملية التنظيم.
42	3-3- عملية التوجيه والمتابعة.
45	3-4- عملية التنسيق.
46	3-5- عملية اتخاذ القرار
47	3-6- عملية الرقابة.
72-50	الفصل الثالث: تحليل البيانات الميدانية.
50	أولاً: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية.
50	1- البيانات السوسيوديمغرافية.
53	2- المحور الثاني: البيانات حسب أهمية العمليات الإدارية فالمؤسسة.
57	3- المحور الثالث: البيانات حسب أنواع الاتصال الداخلي.

فهرس المحتويات

66	4- المحور الرابع: البيانات حسب الوسائل الاتصال الداخلي المعتمدة على تسيير العمليات الادارية
71	ثانيا نتائج الدراسة
74	خاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
81	الملاحق
	الملخص

فهرس الجـداول والأشكال

الصفحة	الجدول
50	جدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب النوع
51	جدول رقم 02 : يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
51	جدول رقم 03 : يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية
52	جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد المبحوثين حسب الرتبة المهنية
53	المحور الثاني: بيانات متعلقة بأهمية العمليات الادارية بمؤسسة صوميفوس - تبسة -
53	جدول رقم 06: يبين العمليات الادارية التي تساعد على تسهيل الاتصال بين الموظفين في المؤسسة
54	جدول رقم 07 : يبين على ماذا يحقق تسيير العمليات الادارية داخل المؤسسة
54	جدول رقم 08 : يبين الزيادة والاضافة التي تترتب على تسيير العمليات الادارية داخل المؤسسة .
55	جدول رقم 09 : يبين سير العمليات الادارية في المؤسسة عن طريق تسيير العمليات الادارية في المؤسسة.
56	جدول رقم 10: يبين تفعيل نشاطات المؤسسة حسب القائمون على تسيير العمليات الادارية في المؤسسة
57	جدول رقم 11 : يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في المؤسسة
58	جدول رقم 12 : يبين اهتمام الاتصال الداخلي بتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة
59	جدول رقم 13 : يبين تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة في: حالة الايجاب
59	جدول رقم 14 : يوضح مساهمة الاتصال الرسمي في تسيير العمليات الادارية بشكل مناسب
60	جدول رقم 15: يبين مساهمة الاتصال الغير الرسمي في تسيير العمليات الادارية
61	جدول رقم 16 : يبين مساعدة الاتصال الداخلي في تسيير عملية التخطيط

فهرس الجـداول والأشكال

61	جدول رقم 17: يوضح مدى تأثير الاتصال الداخلي على تسيير خطة العمل
62	جدول رقم 18 : يوضح على ماذا يعتمد الاتصال الرسمي في تسيير عملة التنسيق داخل المؤسسة
63	جدول رقم 19: يوضح أكثر أنواع الاتصال الرسمي التي تؤثر في تسيير عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
63	الجدول رقم 20 : يبين إذا ما كان الاتصال الغير الرسمي يآثر على تسيير عملية المتابعة والتوجيه للموظفين.
64	جدول رقم 21 : يبين فيما إذا كان الاتصال الغير الرسمي يآثر على عملية المتابعة والتوجيه للموظفين في حالة الإجابة بـ لا :
65	جدول رقم 22 : يوضح مساهمة الاتصال الرسمي في تسيير عملية الرقابة
66	الجدول 23: يبين وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة لتسيير العمليات الادارية في مؤسسة صوميفوص.
67	الجدول رقم 24 : يوضح ما إذا كانت الوسائل التقليدية تستخدم وسائل تكنولوجية حديثة أم لا :
67	الجدول رقم 25 : يبين إذا كانت الاجابة بنعم فيما تتمثل التكنولوجيات
68	الجدول رقم 26 : يبين الجدول إذا كانت الوسائل التكنولوجية زادت من فعالية سير العمليات الادارية
69	الجدول رقم 27: يوضح العراقيل الاتصالية التي تؤثر على تسيير العمليات الادارية في المؤسسة
69	جدول 28 : يبين ما إذا كان الاتصال الداخلي يؤثر على تسيير العمليات الإدارية في المؤسسة

ب - فهرس الأشكال: 69

الصفحة	الأشكال
38	شكل رقم 01 : يوضح التخطيط و مستويات الادارة
40	شكل رقم 02 : يوضح مراحل التخطيط
44	شكل رقم 03 : يوضح الاتصال

مقدمته

مقدمة :

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد، وإن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تكون أولاً وأخيراً مضمون الإتصال.

مما يحظى الإتصال الداخلي في المؤسسة باهتمام بالغ من طرف المسيرين والمفكرين إذ يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات بين أفراد المؤسسة ، كما يعد من العوامل المؤثرة على طرفي عملية الإتصال، إذ يتم بفضلها تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة وخاصة المؤسسة الإقتصادية، التي هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يشاركون جميعاً داخل تنظيم مهيكّل يساهم في تطوير زيادة إنتاجها، ومن أهم أولويات الإتصال الداخلي في المؤسسة مساهمته في جميع الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى، كعملية التنسيق والتنظيم والمتابعة والتوجيه، التي تعد لب وجوهر العملية الإتصالية وهنا تتضح العلاقة الارتباطية بين الإتصال الداخلي والعمليات الإدارية في المؤسسة بصفة عامة .

فالعلاقات الإدارية لا يمكن القيام بها دون إتصال فكلما كان الاتصال فعالاً وجيداً وسهلاً كان له أثر إيجابي على جميع العمليات الإدارية ككل والمتخذة داخل الإدارة أكثر وضوحاً وصواباً.

حيث احتوت خطة البحث ثلاثة فصول: الفصل الأول الذي تعرضنا فيه على إشكالية الدراسة والتي تبدأ بتحديد المشكلة ثم أسباب اختيار الموضوع، أهمية الموضوع، أهدافه، دراسات السابقة والمشابهة، تحديد المصطلحات والمفاهيم، والتي بدأت بالإجراءات المنهجية التي ذكرنا فيها المنهج ومجال الدراسة، مجتمع البحث والعينة، وأدوات جمع البيانات أما الفصل الثاني قد قسم إلى أربعة أقسام تضمن القسم الأول المؤسسة الاقتصادية اندرجت تحتها ثلاثة عناصر، أما القسم الثاني تكلمنا فيه عن الاتصال المؤسسي فقد تضمن أيضاً أربعة عناصر، أما القسم الثالث حول الإتصال الداخلي ولقد تضمن ثلاث عناصر، وأيضاً قسم الرابع والأخير تناول العمليات الإدارية وقد إندرج تحته ثلاثة عناصر.

مقدمة

ويأتي في الأخير الفصل الثالث الذي تمحور حول الجانب التطبيقي لهذه الدراسة حيث قمنا بتحليل البيانات الميدانية بدءا من تفريغ البيانات وصولا إلى نتائج عامة للدراسة لتكون آخر مرحلة خاتمة دراستنا هذه.

الفصل الأول :

إشكالية الدراسة ومنهجيتها

أولاً: الإشكالية

1- تحديد المشكلة:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماماً واضحاً وجلبت منها طرف المختصين في مجال السلوك الإنساني عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً، فالإتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية وقد رافق الإتصال الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقاً من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصالاته لتلبية حاجاته الأولية لتحقيق الأمن واستقراره، فالإتصال ضرورة إنسانية واجتماعية حضارية لتطوير وتقوية قيم التآليف والترابط بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

وقد أصبح الإتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر الإنسانية لتسيير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق دون وجوده وتعد اتصالات المؤسسة همزة وصل ورابطة بين جميع أقسام ووحدات الهيكل التنظيمي باعتباره أكثر من مجرد إيصال الأوامر للأفراد وتلقي البيانات الخاصة ومراجعة التنفيذ إذ يجب أن يكون تبادل البيانات في جميع الإتجاهات بهدف تحقيق تدفق وتبادل معلومات أسرع.

ومن هنا تكمن أهمية الإتصال الداخلي في فتح المجال للاحتكاك بالعامل البشري كما أنه سيساهم في رفع معنويات الموظفين في زيادة انتمائهم إلى محيط المؤسسة وذلك من خلال العمليات الإدارية الرئيسية للمؤسسة والمحددة من أجل تسهيل وتحقيق التوازن التنظيمي لها كما يهدف الإتصال المؤسساتي إلى إحداث التفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الإشتراك في الفكرة أو المفهوم كما يهدف أيضاً إلى تأثير أحدهم في طرف آخر حيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد.

ويعرف الإتصال الداخلي على أنه ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقييم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة سواء كان رسمي أو غير رسمي مما يربط الإتصال الداخلي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الانسجام والتناسق الداخلي بلين أفرادها وأعضائها مما يتولد عن ذلك شعور هؤلاء الأعضاء باحترام لوظائفهم المهنية ومدى الرضا عنها، وإحساسهم بالاطمئنان والثقة في من يسيرون أعمالهم.

وقد أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام جميع المسيرين والباحثين والعلماء نظرا لدور الكبير في تفصيل إستراتيجية المؤسسات وبصفته عنصر لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة جزائرية باختلاف طبيعتها ونشاطها وبدرجة اختلاف تطور الدول حيث أصبحت درجة الإنتاج وترابط المصالح الداخلية لأي مؤسسة تقاس لدرجة الاتصال الداخلي.

وذلك من خلال العمليات الإدارية الرئيسية للمؤسسة والمحددة من أجل تسهيل وتحقيق التوازن التنظيمي لها، عمليات محددة يقوم بها الإداريون وتمتاز بأنها نشاطات تهدف إلى استمرار المؤسسة عن طريق تشغيل عناصر الإنتاج، وهي المعنية بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال العمل أو الجهد الإنساني المنظم وإن التسيير والسير الجيد للعمل سيساعد بالضرورة على سهولة استخدام هذه العمليات مما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه من خلال دمج كل أنواع الاتصال من رسمي وغير رسمي فهذا النمط الاتصالي هو امتداد للإدارة العليا في ممارسة التسيير في المؤسسة لا يتم إلا عن طريق الضبط المحكم للعمليات الإدارية وذلك لتحقيق أهداف ودمج الفاعلية لإنجاز المهام والكفاءة أي القدرة على إنجاز المهام بطريقة صحيحة.

وتعد هذه العمليات من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه رقابة، واتخاذ القرارات هي العمليات الرئيسية للمؤسسة التي تعمل على تحقيق كافة أهدافه من خلال هذه العمليات وترسم استراتيجياتها وسياساتها كما أنها تهتم بتحديد سلطاتها ومسؤوليتها من خلال تقسيم العمل على العاملين عبر أقسام المؤسسة لتحقيق التنسيق والانسجام وعدم التدخل في المصالح للقيام بكل هذه الأعمال وذلك من خلال الرجل المناسب في المكان المناسب لهذه المهام والإشراف على طاقم العمل أيضا وخلق الحوافز لديهم مما يجعلهم راغبين في العمل وزيادة الشعور بالإنتماء لديهم ومع تحدد العمليات الإدارية وزيادة عدد المؤسسات أصبحت كل مؤسسة تختص بعمليات محددة وهي التي تحدد خصائص تلك المنطقة وذكر منها المؤسسة الاقتصادية التي تعتبر المحور الأساسي التي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية وتعتبر المؤسسة المصغرة أحد أنواع المؤسسات الاقتصادية، التي شأهت في الآونة الأخيرة اهتماما بالغا من العديد من الدول المتقدمة منها أو النامية كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة صوميفوص الاقتصادية، المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي هي بمثابة الحجر الأساسي لمجموعة من الفروع من إنتاج للمواد المنجمية كخامة معالجة وتوزيعها للسوق الداخلية والخارجية.

فإن هذه العمليات تعتمد على الاتصالات الرسمية من خلال التنسيق بين مختلف المصالح، الاعتماد على هيكل تنظيمي محكم بضبط المعلومات لعملية اتخاذ القرار وإدراج مختلف العمليات الأخرى. وانطلاقاً مما سبق ذكره سعينا في هذه الدراسة التركيز على تأثير الاتصال الداخلي على تسيير العمليات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية قصد إبراز العلاقة بين المتغيرات وكيفية تطبيقها بهذه المؤسسات وذلك من خلال دراستنا بمؤسسة صوميفوس - تبسة- وهذا ما دفعنا إلى طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو تأثير الاتصال الداخلي على تسيير العمليات الإدارية في مؤسسة صوميفوس؟

حيث تدرج مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 1- فيما تتمثل أهمية العمليات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية صوميفوس - تبسة -؟.
- 2- ما هي أنواع الاتصال الداخلي الأكثر تأثيراً على تسيير العمليات الإدارية بمؤسسة صوميفوس ؟.
- 3- ما هي وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في تسيير العمليات الإدارية؟.

2- أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الميل لاكتشاف مختلف العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية.
- الرغبة في كسب الخبرة حول عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة والتي تسمح وتسهل لنا الدخول في الحياة المعرفية والعلمية.
- إرضاء فضولنا كطلبة للتعرف على سيرورة عملية الاتصال الداخلي
- تطبيق الدراسات النظرية المكتسبة في ميدان الاتصال اتصال المؤسسة على أرض الواقع بمعنى التوفيق بين البرنامج الأكاديمي العلمي والجانب التطبيقي.

- اهتمامنا الشخصي بهذا الموضوع ومحاولاتنا التنبيه بهذا الموضوع ومدى أهميته في تحسين صورة الإدارة لدى المواطن وتقريبها منه.

أسباب موضوعية:

- قابلية موضوع الدراسة والبحث العلمي المعرفي.
- تقديم إضافات للبحث العلمي وإثراء المعرفة العلمية فيما يتعلق.
- إبراز مكانة الاتصال الداخلي في تسيير العمليات الإدارية.
- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع بالبحث في شكله.

3- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية وما تحققه من إثراء للعلم والمعرفة وما تساهم به في الوصول إلى أن حقائق علمية جديدة حيث يمكن القول بأن الهدف الجوهري لهذه الدراسة يتجسد في الوصول إلى نتائج مدرسة والحصول على معلومات فعلية بنسبة للباحث في هذا المجال ومحاوله معرفة ما مدى تأثير هذه الدراسة موضوع فعال مستوى المؤسسات الاقتصادية.

4- أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تأثير الاتصال الداخلي على تسيير العمليات الإدارية بمؤسسة صوميفوس تبسة.
- التعرف على البيئة السيسوديمغرافية للمؤسسة أو تركيبة الهيكل البشري للمؤسسة صوميفوس تبسة.
- تسليط الضوء على أهمية العمليات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية صوميفوس.
- معرفة أنواع الاتصال الداخلي الأكثر تأثيرا على تسيير العمليات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية صوميفوس.

- معرفة وسائل الاتصال الداخلية المعتمدة في تسيير العمليات الإدارية بمؤسسة صوميفوص تبسة.

5- الدراسات السابقة:

كل دراسة علمية لا تتطلق من فراغ فلا بد لنا من الاعتماد على الدراسات السابقة والاعتماد عليها في تدعيم هذا البحث تحصلنا على الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى:

وتبين لنا أنه تم تقديم رسالة دكتوراه تحت عنوان: تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة .

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة من إعداد الطالبة مهية زينب تحت إشراف الدكتورة عابدي لدمية تخصص الإعلام والاتصال في التنظيمات سنة 2020 - 2019، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العربي التبسي ومدى تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عمليات التخطيط بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة .

وقد اعتمدت الباحثة على إشكالية مفادها: ما هو تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟

وتحاول هذه الدراسة الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟

- ما هو تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية التخطيط بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟

- ما هو تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية التنسيق بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟

- ما هو تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية الرقابة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟

- ما هي معوقات استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة؟

وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي إلى جانب استخدامها المنهج المسحي الذي استخدمت ضمنه المسح التحليلي، فكان مجتمع البحث في هذه الدراسة 152 موظفًا، والعينة العشوائية المنتظمة في دراسة أفراد مؤسسات اتصالات الجزائر - تبسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الحاجة إلى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة الأكثر في التخطيط قصير الأجل.
- ساعدت تكنولوجيا الاتصال الحديثة للإتصال على تقليص حالات عدم التأكد من نجاح الخطة خاصة من خلال مساعدتها في التنبؤ بالظروف المستقبلية وذلك حسب أكثر المستجوبين.
- إن تسهيل الاتصال بين الموظفين من بين أهم الأدوار التي تؤديها تكنولوجيا الاتصال عند التنسيق بالمؤسسة

ساعد استخدام تكنولوجيا الاتصال على أداء عملية التخطيط بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة من خلال الحصول على معلومات من الموظفين (المشاركة).

مجال الاستفادة: وتكمن أهمية هذه الدراسة أنها تتطرق لأحد أهم الأنساق الفرعية في المجتمع وهي المؤسسة وما تشهده من تطورات خاصة في مجال التكنولوجيا المتعلق بالاتصال واستعمالها في تسيير المؤسسات وتوظيفها في معظم العمليات الإدارية.

كما أن دراستنا تهدف إلى دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تسيير العمليات الإدارية كما تشابه مع دراستنا في اعتمادنا على المنهج الوصفي وعلى أداة الاستبيان في جمع المعلومات وبغض النظر عن الاختلافات بين دراستنا وهذه الدراسة فقد أددتنا بشكل خاص في الجانب النظري الذي يدرس العمليات الإدارية لدراستنا في تكوين صورة مبدئية على تحسين العمليات الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية.

الدراسة الثانية:

تم اختيار مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة بمؤسسة الفرق المنزلي تافنة بمغنية جامعة أبي بكر القايد تلمسان كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية للطالب قادري محمد خلال سنة 2009 - 2010.

حيث تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: " هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط بين مختلف مصالحها، وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن سيرها؟".

وتندرج ضمن هذه الإشكاليات تساؤلات فرعية هي :

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟
 - لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها استراتيجية اتصالية كيف تبنى وما أهميتها ؟
 - ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي وما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟
 - وما تأثير تكنولوجيات المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة وعلى انتقال وتداول المعلومات؟
- وقد اعتمد في تناول هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي الذي أعتبر ملائماً خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم إضافة للاستعانة بمنهج دراسة حالة .
- وطبقت دراسة العينة على 87 عامل تم اختيارهم بنسبة 20% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة المقدر عددهم بـ 345 عامل.

وقد توصل إلى نتائج التالية:

- أنه لا يعطي المسؤولون للاتصال أهمية وغير فعال إلى حد بعيد كذلك فتور في العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم ونقص الثقة اتجاه الإدارة ووسائل الاتصال المستعملة تقليدية وكلاسيكية .

لا تواكب التحولات الحاملة والتطورات التي يشهدها العالم وإن الإتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم لا أحد يستطيع أن يرفضها أو يناقشها وهي بذلك تؤثر سلبا بحيث لا تسمح ولا تشجع المبادرات الشخصية الإبداعية للأفراد.

مجالات الاستفادة:

لقد أفادتنا الدراسة من خلال وضعنا على المسار الصحيح واتباعنا التوجيهات اللازمة لكي لا تخرج عن الموضوع كما أفادتنا الدراسة في ناحية الكتب غير متوفرة بكثرة وبينت لنا انها بينت لنا أهمية من ناحية استخدامه في المؤسسات حيث يعتبر هو الوتر الحساس لأي منظمة كما أفادتنا أيضا في المنهج المشترك بين دراستنا وهذه الدراسة وكانت غنية بمراجع قيمة وهذا ما يسهل عملية البحث والدراسة واختصار الوقت والجهد.

6- تحديد المفاهيم:

التأثير: أثر، تأثيرا، أثر فيه: ترك فيه أثرا، أثر العرج أو الكلام أو غيرهما: فعل فعله، أعطى نتيجة.¹

- **اصطلاحا:** ينظر إلى التأثير بشكل عام أنه فعل ممارس من قبل شخص على شخص آخر كما عرفه صالح أبو إصبع بأنه: التغيير الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة لتعرضه للرسالة، وتعتبر مقياس لمدى نجاح المرسل في تحقيق أهدافها من القيام بالاتصال.²

أما التأثير عن أرنوف ويتج هو: التغيير في اتجاهات الشخص أو سلوكه: الذي يعود أو يرجع إلى شخص أو جماعة أخرى وهناك نمطان من التأثير هما: التأثير المستقل، حيث يحدث التغيير الخصائص الاجتماعية النموذج أو الجماعة.³

¹- معجم المعجم متاح على الرابط:

<http://www.lmgem.com> تاريخ الدخول 08-04-2021 على الساعة 17:25.

²- صالح أبو صلع، تسيير أبو عرجة، الاتصال والعلاقات العامة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، المكتبة الوطنية، الأردن، 1999، ص20.

³- عز الدين الأشول وآخرون، مقدمة في علم النفس، ط05، سلسلة شوم، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2005، ص171.

إجرائيا: نقصد بالتأثير في دراستنا هو التغيير الذي يطرأ على تسيير العمليات الإدارية من خلال الاتصال الداخلي.

-الاتصال المؤسسي:

هو عملية هادفة تتميز طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في الموافق والاتجاهات وذلك حسب تعريف روجرز ديتول أيضا هو إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العمليات الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها: بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو تغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه¹.

التعريف الاجرائي: هو نشاط وحركة مستمرة غايته نقل وتبادل المعلومات عبر أقسام ومصالح المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة كتحقيق الانسجام والتنسيق بينهم وتوجيه العمال لتحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة.

مفهوم الاتصال:

لغة: يشتق كلمة اتصال من الأصل اللاتيني *connunication* ونعني من مشترك الأصل الانجليزي تعني كلمة *connon* أي شائعا ومألوفا وتلم بمعنى كلمة اتصال على أنها تعني كلمة نقل وتبادل المعلومات وجعل معانيها معروفة بين الناس تحقيق غرض ما أو أثرها.²

اصطلاحا:

الاتصال هو انتقال المعلومات والأفكار والعواطف والمهارات .. إلخ باستخدام الرموز مثل: الكلمات والصور والأشكال و الرسوم، وغيرها، فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن أن يوجه المديرين موظفيهم من خلال توجيهاتهم قد تكون مكتوبة أو شفوية مواجهة أو بالهاتف أو بواسطة مديرين أقل رتبة " فالالاتصال هو العملية الحيوية التي من خلالها يتم أي نشاط بدونه يتعذر إنجاز أي عمل³.

¹ - حورية بالعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، 2007، ص 43.

² - محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، ط07، دار الفجر نشر وتوزيع، 2004، ص 9.

³ - عطا الله أحمد شاكرا، إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص 70.

مفهوم الاتصال الداخلي:

اصطلاحاً: هي العملية التي يتم من خلاله معرفة طريقة سير عمل المؤسسة من خلال قنوات اتصال الرؤساء بالمرؤوسين¹.

التعريف الإجرائي: نقصد في دراستنا هذه أن الاتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الذي وجدت من أجله للوصول إلى إتصال فعال يتضمن أهداف المنظمة.

التسيير: يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية قصد تحقيق الأهداف الموجودة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في التخطيط التنظيم الإداري والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد وحسب مدرسة القرار ومن أبرزها سيمون فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن ن فكر فيها كعمليات أخذ القرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل .

وقد عرفه الكلاسيكي تايلور بأنه علم مبني على قوانين وأصول عملية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة².

كما أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط التنظيم، التوجيه الرقابة أنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها هذا هو جوهر مهمة التسيير وإن التنسيق شأنه من ذلك شأن اتخاذ القرارات وظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة حيث يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية التي تبدأ من تحديد الأهداف أي تخطيط فإنه يجوز أن تعتبرها تنتهي عند الرقابة تعيدنا من جديد ألي التخطيط³.

¹ - عطا الله أحمد شاكرا، المرجع سابق، ص 50.

² - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 103.

³ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف تقنيات، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص13.

وأيضاً التسيير يمكن اعتباره نشاط مرتبط بالعمل الجماعي في أي من أنواع المؤسسات حين يعمل على وضع الأهداف والغايات للمشروع في ظل الاعتبارات الخاصة بالعوامل والظروف البيئية المحيطة لكي من الممكن تحقيقها وكذلك أيضاً لا بد من أن يجتمع من أجل ذلك العقل المفكر المتمثل في الإدارة العليا والأفراد الممثلون للإدارة الوسطى والدنيا والموارد والأدوات والآلات في فترة زمنية ومكان خاص ومحدد.

ومن الممكن دراسة التسيير كعلم ومن الممكن اكتساب ومن الممكن الحصول على الخبرة والمهارة وأثناء تطبيقه و من الممكن الشعور به من خلال النتائج المحققة وحتى من خلال مظاهر السوء والفوضى التي نلتبس بها عدم وجود ادارة، وذلك سوء اختيار العاملين، الفوضى الارتباك الازدواجية في العمل ... مما يكون من دواعي المطالبة بتطبيق العملية التسييرية.¹

فهو أيضاً عملية نوعية ومحددة تتمثل في نشاطات التي تهدف الى تحقيق الأهداف المسطرة باستعمال الموارد البشرية والمادية بصورة فعالة وناجحة.²

التعريف الإجرائي: حسب منظورنا إذن فالتسيير هو نشاط جماعي في المؤسسة يهدف إلى تحقيق الأهداف المتبعة حسب سيرورة العمل تبني على قوانين وأصول عملية تكون منسقة بصورة فعالة وناجحة.

العمليات الإدارية

مفهوم العملية:

لغة: هي مجموعة من الأعمال التي تحدث أثراً³.

¹ - زواوي فضيلة، محاضرات في تسيير المؤسسات، مطبوعة جامعية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2017، ص21.

² - منيرة سلامي، أساسيات تسيير المؤسسات، مطبوعة جامعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص12.

³ - محمد الصيرفي، العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، 2008، ص14.

مفهوم العملية الإدارية:

اصطلاحا:

هي جملة الأعمال التي يمارسها المديرون في كافة المنظمات والتي تتمثل في التخطيط: التنظيم، التوجيه، الرقابة¹.

- ويعرفها عبد الغني النوري على أنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في داخل المؤسسات لتحقيق الأغراض المنشودة.²

التعريف الإجرائي:

مجموعة من الأنشطة الإدارية المتناسقة وخطوات العمل الرئيسية التي تجتمع معا، ويتم تنفيذها بشكل متسلسل لتحقيق هدف محدد وحسن سير العمل باعتماد على الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المؤسسة:

لغة: المؤسسة (جمع مؤسسات) جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية خيرية وعلمية واقتصادية³.

اصطلاحا:

المؤسسة بصورة عامة هي تركيبة يتبعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع ويمكن اعتبارها بأنها منظمة تجمع الأشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال ذات الإنتاج سلعة والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه⁴.

¹ - محمد الصيرفي، المرجع سابق، ص 30.

² عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، ط01، دار الثقافة، قطر، 1991، ص 39.

³ جميل أبو نصري وآخرون، زاد الطلاب، دار الراتب الجامعية، لبنان، د.س.ن، ص 17.

⁴ جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال، وظائف الهياكل الأدوار، ديوان المجموعات الجامعية، الجزائرية، 2010، ص 05.

المؤسسة الاقتصادية:

هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاد بين آخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسيب ومكانيا تبعا لمكان لعوامل وجود المؤسسة ونوع النشاط الذي تقوم به ويتم الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى عينة وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والرقابة.¹

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة

1-مجالات الدراسة:

- **المجال الزمني:** إن دراسة موضوع بدأت بشكل عام شهر جانفي 2021 وقد انقسمت إلى جانبين:

- **جانب نظري:** استمر البحث من شهر فيفري إلى شهر مارس 2021.
- **جانب ميداني:** شرع الابتداء في الجانب التطبيقي من بداية شهر أفريل إلى غاية شهر ماي كما قمنا بتوزيع الاستمارات على مختلف الموظفين في المؤسسة كما قمنا بملاحظة طريقة الأعمال هناك وكيفية سير الأمور فيها.
- **المجال المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة صوميفوص بتبسة حيث تتمثل أنشطة هذه المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية الخدمية التطورية والتجارية وتتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة وهو مركز يهتم أيضا بإسعاف (إنجاد) وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابع الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة، كما أنه يتضمن معالج وأقسام بالنسبة لهيكلة التنظيمي، وقد أثرنا هذه المؤسسة لأنها تخدم موضوعنا بالنسبة لانتمائها إلى المؤسسات الاقتصادية.

¹- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998، ص10

2- مجتمع البحث والعينة:

يعرف مجتمع حسب مادلان قرافيت أنه مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث أو التقصي¹.
وكما كانت دراستنا تهدف إلى تأثير الاتصال الداخلي على تسيير العمليات الإدارية، فإن مجتمع بحثنا يتكون من كل موظفين الإدارة العليا لمؤسسة صوميفوص، وكما كان عددهم محدودا فقد اخترنا أن نجري حصرا شاملا لكل مفردات، حيث كان مجتمع البحث يشمل 32 موظفا.

3- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الدراسي مجموعة العمليات الذهنية والعملية التي يقوم بها الباحث للإجابة على التساؤل العلمي أو الوصول إلى حقيقة فالبحت العلمي يفرض على الباحث أن يسلك منهجا مناسباً لموضوع بحثه من أجل وصول إلى إجابات ونتائج مطابقة للإشكالية الدراسة وباعتبار هذه الدراسة تهدف إلى تبيان تأثير الاتصال الداخلي على تسيير العمليات الإدارية بما أن إشكالية الدراسة هي التي تفرض على الباحث المنهج الذي يتبعه فإن موضوع دراستنا هو الذي جعلنا نعتمد على المنهج الوصفي لأنه يتماشى مع طبيعة بحثنا هذا فالموضوع ينتمي إلى الدراسات الوصفية الذي يعتمد على وصف الظاهرة وجمع حقائق للوصول إلى تفسيرات منطقية من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتصنيف العلاقات القائمة بينهما بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها فالبحوث الوصفية هي التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها كفيها أو كميًا.²

¹-حورية بالعويدات، المرجع سابق، ص 35.

²- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط01، مؤسسة الوراق عمان، 2000، ص 125.

ويعتبر المنهج الوصفي أحد أهم المناهج التي لا غنى عنها في دراسة الظواهر الإعلامية لأنه يهتم بجميع الأوصاف الدقيقة لأنه يهتم بجميع الأوصاف الدقيقة العلمية للظاهرة المدروسة ووصف الوضع وتفسيره¹.

4- أدوات جمع البيانات:

لا غنى لأي بحث أو دراسة علمية عن أدوات بحث معدة إعدادا علميا ومصممة وفق مواصفات وصيغ تفي بأهداف البحث، لذا فالباحث بحاجة إلى أدوات تساعد في جمع المعلومات والمعطيات من الواقع المدروس ومن الأدوات التي قمنا باستخدامها في دراستنا هي:

الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم وسائل جمع المعلومات وأكثرها تداولاً في البحوث الإنسانية والاجتماعية وذلك لما لها من أهمية علمية خاصة في البحوث الميدانية حيث تتميز بأنها تمنح مجالاً لمشاركة الباحث للظروف السائدة في ميدان البحث وتقيد في جميع المعلومات الخاصة بسلوك الأفراد وأفعالهم وملاحظة تصرفاتهم وسلوكياتهم فهي أداة مساعدة ومكملة لأدوات البحث الأخرى، يتم فيها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب هذا السلوك أو خصائصه².

ويمكن تعريف الملاحظة أيضاً بأنها: عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والوقوع بسلوك الظاهرة أو توجيهها لخدمة وتلبية احتياجاته³.

وقد استعينا بالملاحظة في مشاهدة طريقة سير العمل في المؤسسة لاكتشاف كل الغموض الذي لم يتم توضيحه في الاستمارة وتفاعلهم معنا بعيداً عن التصنع الذي يؤدي إلى الفهم الخاطئ

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي "القواعد والمراحل والتطبيقات" د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 42.

² إبراهيم عبد العزيز الدعياج، مناهج وطرق البحث العلمي، ط 1 ن دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 21.

³ سلطان بالغيث، إضاءات منهجية في العلوم الإنسانية، د ط، دار ابن طفيل، الجزائر، 2011، ص 152.

للاظاهرة كما يبين لنا نوع الاتصال والعمليات السائدة في المؤسسة وأي طابع غالب عليها، كما أنها ساعدتنا برؤية العلاقات الموجودة في المؤسسة وهذا راجع لفهم المسؤولين وتعاونهم.
استمارة الاستبيان:

حيث يعتبر من الأدوات الشائعة في البحوث العلمية خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وعلوم الإعلام والاتصال، كما أنها تستخدم في الحصول على المعلومات دقيقة، لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث¹ ويمكن اعتباره من الأساليب التي يمكن من خلالها جمع البيانات ودراستها وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة فإن الاستبيان صيغة محددة من الفقرات والأسئلة المغلقة والمفتوحة التي تهدف إلى دراسة الأفراد وذلك للإجابة بكل حرية فهو بيان نتائج التطبيق العلمي لإطار فكري نظري².

فبالنسبة للاستبيان الذي قمنا به فلقد حاولنا ربط أسئلة بإشكالية وتساؤلات الدراسة وعبره فقد قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة وذلك لضبط التوازن في الإجابات المرجوة وعدم ثقل الكفة على نوع محددة من الأسئلة، وأيضا لإعطاء المبحوث المجال للإجابة مما يساعدنا ذلك للوصول إلى الهدف المطلوب حيث أخذت استمارة الاستبيان صورتها النهائية.
وقد تكونت استمارتنا من 28 سؤالاً موزعة على المحاور التالية:

المحور الأول: عبارة البيانات السوسيوديمغرافية التي تخص المبحوث منها (النوع، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة المهنية)

المحور الثاني: تضمن أهمية العمليات الإدارية بمؤسسة صوميفوس - تبسة-

المحور الثالث: يتمحور حول أنواع الاتصال الداخلي الأكثر تأثيراً على تسيير العمليات الإدارية في مؤسسة صوميفوس.

المحور الرابع: يتمحور حول وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في تسيير العمليات الإدارية بمؤسسة صوميفوس.

¹ - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص 220.

² - سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، دار نشر فلسطين، 2003، ص 52.

الفصل الثاني :

المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، الاتصال

الداخلي والعمليات الإدارية

أولاً: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1- خصائص المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

تتصف المؤسسة الاقتصادية بالصفات والخصائص التالية:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها من حقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسة مواتية وكفاءة كافية، وقادرة، على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين.
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذ ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.¹

2- 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 ميدان نشاط المؤسسات ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالي:

الأهداف الاقتصادية:

تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها 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 عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط02، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ، 1993، ص 25-26.

² ناصر دادي عدون، المرجع سابق ، ص ص 17-18.

عقنة الإنتاج: أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع انتاجياتها من خلال التخطيط المحكم والتحقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفي الخطط والبرامج وبذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

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

ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقلصون أجورا مقابل عملهم بها ويعتبر هذا المقابل حق مضمون أجورا مقابل عملهم بها ويعتبر هذا المقابل حق مضمون قانوني وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي في المؤسسة، إلا أن مستوى وطبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي والمستوى المعيشي¹.

تحسين مستوى معيشة العمال:

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

توفير تأمينات ومرافق العمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين من حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم.....الخ².

¹ - ناصر دادي عدون، المرجع سابق، ص 18.

² - المرجع نفسه، ص 19.

تأهيل العمال:

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.¹

الأهداف التكنولوجية :

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤيدها المؤسسة:

البحث والتنمية: حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد هذه العملية مبالغ فتزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح ويمثل هذا البحث نسبة عالية من الدخل الوطني من 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.²

3-وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي.

وظيفة مالية:

تعتبر الوظيفة المالية من اهم الوظائف في المؤسسة ، فالمؤسسة لا تقوم نشاطها من إنتاج وتسويق...دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الاتفاق 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.³

¹ - ابراهيم بختي ، دور الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق ، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية ، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2002، ص 05.

² - ناصر دادي عدون، المرجع سابق، ص 21.

³ - المرجع نفسه، ص 263.

وظيفة التموين:

التموين كمجموعة من المهام والعمليات يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.¹

وظيفة الإنتاج : يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة ويمن تعريفها بأنها عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح.²

وظيفة التسويق:

يعد التسويق من المفاهيم التي استيقظت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين الباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق.

ويعرف التسويق على أنه مجموعة من العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر المتطلبات السوق وما يجب انجاز في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حي يتبع أكثر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها.³

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 فهو 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.⁴

¹ - ناصر دادي عدون، المرجع سابق، ص 294.

² - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص226.

³ - ناصر دادي عدون، المرجع سابق، ص327.

⁴ - جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 2003، ص36.

ثانيا : الاتصال المؤسساتي

1- أهمية الاتصال المؤسساتي:

- إن التنسيق الجيد يعتمد بشكل كبير على سهولة الاتصال وفاعليته ذلك إن عملية الاتصال تمثل همزة الوصل أو الربط التي تجمع كافة أجزاء التنظيم حيث يرى مورفي Morvie أن الاتصال أساس لكل تنظيم ناجح.
- وتتبع أهمية الاتصال في المجال المؤسساتي من اهتمام الإدارة بإيصال رسائلها وتعليماتها إلى العاملين بالمؤسسة فضلا عن الاتصال بالبيئة المحيط بها¹.
- يساعد الاتصال الأفراد والمجموعات على نقل الثقافات و العادات والتقاليد والرغبات، والتعرف على
- آراء الآخرين وأفكارهم، يفسح المجال لكل فرد للمشاركة في الحوار والنقاش².

2- أهداف الاتصال المؤسساتي:

يهدف الاتصال المؤسساتي إلى إحداث تفاعل بين المرسل و المستقبل كم حيث الاشتراك في الفكرة أو المفهوم أو العمل كما يهدف إلى تأثير أحدهم في طرف آخر حيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد، فالغرض الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة أو الآخرين³.

ويمكن تحديد أهداف الاتصال المؤسساتي في النقاط التالية:

- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم.
- المشاركة في المعلومات من خلال نقل الأفكار وتبادل المعلومات.
- الإقناع من خلال الاتصال الإقناعي التأثير على الأفكار وإحداث تغييرات أو تعديلات على سلوك العاملين.

¹- حورية بالعويدات، المرجع سابق، ص44.

²- رضوان بالخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط 01، دار الجسور للنشر، الجزائر، 2013، ص 57.

³- رضوان بالخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسساتي، ط01، دار قرطبة للنشر، الجزائر، 2015، ص 55

- تحديد المشاكل وتقديم الحلول والبدائل لتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها¹.

3- أنواع الاتصال المؤسسي :

- **الاتصال الداخلي :**

- وينقسم هذا الاتصال إلى نوعين لا ثالث لهما وهما الاتصال الرسمي والاتصال الغير الرسمي والمقصود بالاتصال الداخلي، هنا كل أنواع الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة بين الموظفين وبينهم وبين رؤسائهم او بين إدارات وأقسام المؤسسة وسنعرض فيما يلي إلى أشكال الرسمية للاتصالات الداخلية².

- **الاتصال الرسمي :** ويقصد به تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي وهذا النوع من الاتصالات فتحظى باهتمام أعضاء المدرسة التقليدية في الادارة وكانوا يعتبرون أن هذا النوع هو الوحيد الذي يجب الاعتبار به وإقراره وما عدى ذلك من الوحيد الذي يحقق الأهداف المؤسسة نظرا لأنه يتضمن التعليمات و الأوامر التي يصدرها المدير يون إلى العاملين لانجاز أعمالهم ولتحقيق أهداف المنظمة³.

وهذا النوع من الاتصالات الرسمية تسير في الاتجاهات التالية :

الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل (من رئيس إلى عامل الإنتاج أو المدير إلى المصلح)

الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى (من عمال الإنتاج إلى رئيس مجلس الإدارة)

الاتصال الأفقي : (التي تحدث بين المعلمين أنفسهم أو بين العاملين مع اعتبار المسؤوليات)

¹ عابدي لدمية، مهية زينب، محاضرات في الاتصال المؤسسي، ط01، دار سوهام للنشر، الجزائر، 2019، ص 53-54 .

² بن زادري مريم، واقع الانترنت في المؤسسات الجزائرية ، شهادة ماجيستر ، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 53 - 54 .

³ رضوان بالخيري، المرجع سابق، ص 78.

الاتصال النازل: من السلطة العليا إلى من هم أقل منهم درجة في جميع مجالات العمل والحياة بمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية المنفذة وهو يتضمن في العادة الأفكار والقرارات والأوامر.¹

الاتصال الصاعد: وهو نمط الاتصال الذي يشير إلى انتقال وتبادل المعلومات بين المرؤوسين والرؤساء أي من تحت إلى فوق.²

الاتصال الأفقي: ويشير هذا النمط إلى الاتصالات الأفقية أو العريضة ويقصد بها لك الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف التنسيق بين الجهود.

الاتصال الغير الرسمي:

تكتسي الاتصالات الغير الرسمية في المؤسسات أهمية بالغة لاسيما في العقد الأخير حيث تعمل هذه الاتصالات على بناء علاقات وطيدة بين الموظفين وعلى تعزيز العلاقات بين كل أطراف المؤسسة، مما يخلق روح التعاون والانسجام والاندماج فيما بين الأفراد العاملين، ويؤثر ذلك في غالب الأحيان بالإيجاب على الإنتاجية ومردود العمل.

والاتصال غير الرسمية قد تتدرج ضمن الاتصال الداخلي إذ تمت داخل المؤسسة كما قد تتدرج ضمن الاتصال الخارجي في حين تتم خارج المؤسسة.³

الاتصال الخارجي: لقد كان محور اهتمام المؤسسات بالاتصال داخل المؤسسة فقط، سواء كان ذلك في المدرسة الكلاسيكية أو مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أن النظريات الحديثة في الإدارة خرجت عن هذا النطاق وذلك بالنظر إلى المؤسسة على أنها جزء من البيئة تؤثر وتتأثر بها لذلك فإن المؤسسة الإدارية تعمل على توفير نوع من الاتصالات الخارجية سواء مع المنظمات الأخرى او مع الجماهير حتى تظل علاقتها قوية بهذه البيئة وبالتالي فإن الاتصال الخارجي عكس الاتصال

¹ - رضوان بالخيري ، المرجع سابق، ص ص 79 - 80.

² - فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، قسنطينة ، 2003 ، ص 147.

³ - بن زادري مريم، المرجع سابق، ص 57.

الداخلي يوجه الى الجمهور الخارجي للمؤسسة، ويعرف على أنه تبادل المعلومات مع الافراد خارج المؤسسة.¹

4- وسائل الاتصال المؤسساتي:

وتتمثل في الوسائل الشفوية والكتابية والسمعية والبصرية والاشارات المختلفة.

1- الوسائل اللفظية: وهي حالة الاتصال المباشر وجها لوجه ، مثل الاجتماعات والاستقبال في المكتب الميدانية.

2- الوسائل الكتابية: وذلك من خلال نقل المعلومات كتابيا.

3- الوسائل التقنية: كالهاتف والفاكس والانترنت.

4- الوسائل التصويرية: مثل الملصقات والجداريات ولوحات الإعلان²

5- وسائل الاتصال الشفوية: ويمكن أن تكون عن طريق الهاتف الاجتماع أو الندوات والملتقيات والمؤتمرات والمقابلات الجماعية والثنائية، ويمكن لهذه الوسائل أن تحقق الرعة والمرونة والفعالية الممكنة في تبليغ الرسائل و تنفيذها في الوقت المناسب.

6- الوسائل السمعية والبصرية: تستعمل المؤسسة الأفلام والأشرطة السمعية في الاتصال لزيادة حجج المعلومات أو بهدف الإشهار والتعريف بالمؤسسة ومن وسائل البريد الالكتروني والانترنت

7- الوسائل الغير لفظية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات عن طريق الإشارات والإيماءات من تعابير الوجه وحركة اليدين والعينين ويطلق عليها أيضا لغة الجسم.³

¹ - حورية بالعويدات، المرجع سابق، ص 54.

² - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقه، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2016، ص ص18-20.

³ - المرجع نفسه، ص 20.

ثالثا: الاتصال الداخلي

1- أنواع الاتصال:

ويشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

1-1- الاتصال الرسمي : وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له اجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها وتكون واضحة بيّنة لجميع أفراد المؤسسة لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات الرسمية أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، تشمل الإدارة والعمال ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى.¹

ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي :

قانوني، مكتوب يتعلق بالعمل مباشرة ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في:

نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليقات واعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.

وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم.²

كما يعتمد الاتصال الرسمي على رسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية وتتلخص هذه الوسائل في رسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي :

¹ ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، ط1، دار الصفاء، عمان، 1999، ص77.

² محمد مزيان، الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط، الحوليات، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد11، دار الحكمة، الجزائر، افريل، 1998، ص97.

أ - الاتصال النازل: (من الأعلى إلى الأسفل) هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى وهي غالبا ما تستخدم في أمر التوجيه، التعليم تكون وسائلها شفوية كالأوامر، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات والهاتف، وقد تكون كتابية كالنشرات ، الخطابات ، الكتيبات والمذكرات .¹

ب - الاتصال الصاعد: (من الأسفل إلى الأعلى) : ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة و إدارتها وتكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة عبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات ملاحظات إلى الإدارة العليا.

وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه تواجهه مشاكل وعقبات حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى وخاصة إذا ما كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له إزعاج بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي ترتبط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء.²

الاتصال الأفقي: هو الاتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات كالاتصال بين الموظفين أو الاتصال بين الرؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة.

ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والافكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفويا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال الغير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

¹ - ابراهيم عبد العزيز شيحة ، أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف، الإسكندرية ، 1993، ص 383.

² - ربحي مصطفى محمد عليان، المرجع سابق، ص77.

ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:

- تكامل الجهود لمصلحة المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون .
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم .
- يسمح بالاتصال المباشر.¹

1-2- الاتصال الغير الرسمي:

هذا الاتصال لا يخضع لقواعد واجراءات وقوانين ادارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها ، كما هو الحال في الاتصال الرسمي ، ويتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية وداخل التنظيم كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية .

التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والاتصال الغير الرسمي ايجابيا وعدم سماح له بتأثير سلبي على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.²

2- وسائل الاتصال الداخلي:

إن للمؤسسة ظروف سائدة داخلها تعد سببا في اختيار أنسب الوسائل لنقل الرسائل وهذا لمراعاة نوعية المادة المنقولة بين الأطراف الفاعلة فيها وكذلك طبيعة مستقبل الرسائل وهذا لضمان وصولها بنجاح ومن بين هذه الوسائل المستعملة داخل المؤسسة.

وسائل الاتصال الكتابي:

- **الملصقات:** تعد إحدى قنوات الاتصال الجماعي كونها قناة الاتصال إقناعية، إذا تتميز بقدرتها على التعبير المركز، كما أنها لا تحتاج الى جهد أو وقت لقراءتها، وتمتاز بالمرونة

¹ - محمد مزيان، المرجع سابق، ص 111.

² - محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004 ، ص 20.

- وتتوفر فيها سمة التكرار، إذا يشاهد الملصق في أماكن مفتوحة، فتتاح بذلك فرص كبيرة لتأثير في الجمهور.¹
- **التقارير:** بأنها عرض للحقائق الخاصة بموضوع أو ظروف أو أحداث أو أقوال معينة، ويعد قناة مهمة من قنوات الاتصال داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتعتمد عليه الإدارة لمعرفة حقيقة ما يجري داخل المنظمة، لتحقيق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والتعرف على الحلول المقترحة لمواجهة المشكلات.²
- **المجلات:** تعتبر هذه الوسيلة من الوسائل المقروءة إلا أن جمهور المجلات له اهتماماته، ولها أنواع مختلفة من مجلات الأخبار، والآراء، مجلات المثقفين، مجلات العلمية، مجلات اجتماعية... الخ وتتميز هذه المجلات بإمكانية وصول الرسالة الإعلامية إلى الجمهور المستهدف مباشرة، لا يقرأها إلا الجمهور الذي تكون لديه اهتمامات فيها من نفس التخصص.³
- **لوحة الإعلانات والنشرات:** وتوضع تحت نظر العمال، كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بتعليمات أو سياسات، أو أخبار، أو معلومة تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين، ونشر الأخبار التحفيزية والمعلومات الخاصة بالأمن وضبط الجودة... الخ.⁴
- **الوسائل الشفوية:** هو ذلك الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهية، حيث أن هذه الوسائل يكون أساسها الكلام الذي يضم رسالة متمثلة في المعلومات والرموز ومن بين هذه الرسائل نذكر منها.⁵
- **الاتصال الشفوي:** هو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد وتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله

¹ - محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار السميرة للنشر والتوزيع عمان، 2011، ص185.

² - المرجع نفسه، ص 186.

³ - زيد منير عبودي، فن الإدارة بالاتصال، ط1، دجلة لنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص، 72-74.

⁴ - فرحاتي لويظة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، بحث مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 26.

⁵ - محمد عمر الزغبى، محمد التركي البطانية، القيادة الإدارية، ط1، دائل وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 149.

- للسامعين ومن صور الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات الشخصية التي تتم بين شخصين أو أكثر أو حتى اللقاءات التي تتم في المعارض والمهرجانات والندوات والمؤتمرات وإلقاء المحاضرات والحفلات، ويمكن أن يتم الاتصال الشفهي عن طريق الهاتف الذي يعتبر من أهم وسائل الاتصال السريع والمباشر بالآخرين أو يتم داخل المؤسسة عن طريق الأنترفون الذي يؤمن الاتصال السريع من أقسام المؤسسة.¹
- **الاجتماعات:** لقاءات بين عدد من الأفراد لبحث عن مشكلة معينة أو لنقل وجهة نظر محدودة أو اتخاذ قرار معين، وقد تعقد هذه اللقاءات بين الجمهور الداخلي للمنظمة (للمنتسبين بعضهم بعض) أو بين المنتسبين والعملاء أو الموزعين أو المساهمين.²
 - **المؤتمرات:** عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضائه حول قضية معينة أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها ومرتبطة بظروفهم بقصد التوصل إلى أداء أو توصيات أو قرارات والعمل على الالتزام بها.³
 - **الاتصال الشخصي المباشر:** يكون الاتصال وجها لوجه مما بين المرسل والمستقبل كاللقاء المباشر أو بين الرئيس والمرؤوس.⁴
 - **وسائل الاتصال الأخرى:** هي وسائل اتصالية أخرى تستخدمها المؤسسة في اتصالها بجمهورها وهي الانترنت وهي عبارة عن دائرة معارف عملاقة يمكن للمشاركين فيها الحصول على المعلومات حول أي موضوع معين، في شكل نص مكتوب أو مرسوم أو خرائط أو تراسل عن طريق البريد الالكتروني لأنها تقع ملايين من أجهزة الحاسوب التي تبادل المعلومات فيما بينها.⁵

¹- فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، ط1، دار النهضة العربية، لبنان 2004، ص 76.

²- محمد صاحب سلطان، المرجع سابق، ص 173.

³- المرجع نفسه، ص ص 191-192.

⁴- سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، إربد، عمان، الأردن، 2008، ص17

⁵- عبد المالك ردمان الدناني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت، ط1، دار الفجر القاهرة، مصر، 2003، ص

- البريد الإلكتروني: هو عبارة عن وسيلة تكنولوجية تستهدف تسهيل المعلومات على الفور ويمكن أن تكون هذه البيانات في شكل نصوص TEXTE أو VOIX أو رسوم Graphique في استقبال الرسائل وتخزينها ونقلها إلى أماكن بعيدة.¹

يستخدم البريد الإلكتروني من أجل الاتصال الكتابي أو التحدث الشفوي مع أي شخص أو مجموعة من أشخاص في أي مكان حول العالم، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والموسيقى والأفلام وأي شيء يمكن تخزينه داخل الحاسوب وقد استخدم حديثاً في الاتصال بين الأشخاص والمؤسسات إلا أنه أصبح من أكثر أدوات الاتصال شيوعاً بين الناس لأسباب التالية.

- تقليل الوقت الذي يحتاجه الفرد في الطباعة وتوزيع الرسائل، فمن خلال البريد الإلكتروني يستطيع المستخدم من إرسال عشرات الرسائل إلى عناوين مختلفة بعملية واحدة.

- يستطيع المستخدم من استقبال وإرسال رسائل من إلى الفاكس والتيلكس.

- الشبكة الداخلية: أو الانترنت Intranet أو باستعمال تقنيات شبكة الانترنت L'intranet مثل محركات البحث والبريد الإلكتروني حيث تسمح هذه الشبكة بتبادل البريد، ونشر التقارير والدخول إلى قاعدة المعطيات وبالقيام بعملية الاتصال دون عرقلة السلوك الوظيفي مما يجعل عملية الاتصال أكثر سطحية.²

- الحاسب الآلي والبريد الإلكتروني: يعد البريد الإلكتروني أحد التطبيقات الحاسب الآلي ويستخدم لإرسال الخطابات والنصوص والمراد الصورة بين الأشخاص والأقسام داخل المنظمات وبين أكثر من جهة خارجية، وعلى الرغم من تعدد هذه القنوات فإن العلاقات بحاجة ماسة لها لكي تحقق الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي على السواء.³

- الهاتف: يعد من القنوات الاتصالية المهمة التي تستخدمها الإدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى في المنظمة للاتصال بين مختلف الإدارات ومختلف العاملين داخل المنظمة

¹- حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط4، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص225.

²- فرحاتي لويزة ، المرجع سابق، ص28.

³- محمد صاحب سلطان، مرجع سابق، ص 193.

وخارجها يمثل قناة للاتصال الشخصي غير المباشر بالجمهور، تتم عن الاحترام والتقدير بشكل مركز اجتناب لانتباه الجمهور ولا يسمى عندما يختار الوقت المناسب.¹

تستخدم العمليات ذات المسافة البعيدة وتتصف بسرعة ويتميز بالصراحة التي قد لا تتوفر في الوسائل الأخرى، وعند إدخال التلفون يجب مراعاة ما يلي:

- ربط المنظمة بالتلفونات الكافية وبلوحة والربط.
- يكون ربط المكاتب الداخلية ببعض بواسطة الطلب الآلي التي لا يتعارض من لوحة التحويل.
- تعيين الأفراد المدربين على صيانة وتصليح التلفونات و التشويشات.

3- أهداف الإتصال الداخلي:

إن الهدف الرئيسي للإتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد، ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي استعراض كامل لأهداف الإتصال على الصعيد الداخلي:

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
 - قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
 - تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.²
- بالإضافة إلى هاته أهداف أخرى تؤكد على:
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
 - نقل الاقتراحات وشكاوى العاملين إلى الإدارة العليا.

¹ - محمد صاحب سلطان، المرجع سابق ، ص 161.

² - محمد رسلان الجبوسي، جميل جاد الله، إدارة علم التطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 163.

- شرح سياسة واستراتيجية وأهداف وخطط للعاملين.¹

رابعاً: العمليات الإدارية.

1- أهمية العمليات الإدارية: للوظائف الإدارية أهمية بالغة تركز كل وظيفة على أهمية تختص بها ومن هذه الأهمية نذكر ما يلي:

بالنسبة لعملية التخطيط تكمن أهميتها في تحديد أهداف المؤسسة الفرعية والرئيسية ومع تحديد إطار محدد في المنظمة.² وبالنسبة للعاملين لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطويرهم المهني من جهة أخرى،³ وتحقيق رضا العاملين.

وظيفة التنظيم تركز أهميتها في توضيح بيئة العمل أي التقسيم التنظيمي حيث يشمل التنظيم كلا الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.⁴

التنسيق لديه أهمية بالغة في المنظمة فهو يمنع التعارض في اختصاصات الوحدات الإدارية كما أنه يمارس التوفيق بين أعمال المنظمة يمنع الازدواج في التخصصات يساعد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.⁵

وبالنسبة للعملية التوجيه تتمثل في توفير الجهد والوقت وعدم تكرار الأنشطة والعمليات، الحاجة إلى إيجاد فهم مشترك وأساليب موحدة تضمن تكامل جهود التنفيذ وتحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية.⁶

¹- ربحي مصطفى عليان، المرجع سابق ، ص 39.

²- محمد الصيرفي، مرجع سابق، 63.

³- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2004، ص 25.

⁴- المرجع نفسه، ص 35.

⁵- وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009،

2012، ص ص 163-162.

⁶- محمد عبد الفتاح الصرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر، عمان 2006، ص 230.

وأيضاً نذكر أهمية عملية اتخاذ القرار والتي تعتبر هي جوهر ولب وظيفة المدير والإدارة حيث تخصص لها مكانة مركزية في الفكر الإداري كما أن أهميتها تكمن من خلال دور القرارات وارتباطها بجوانب العملية الإدارية.¹

2- خصائص العملية الإدارية:

تتميز العمليات بعدة خصائص أهمها:

- أ- الرسمية: أي أن العملية الإدارية تتم في إطار واضح ومحدد ومعروف.
- ب- الاستمرارية: أي أنها تظل باقية ما بقي المشروع ذاته وإذا حدث وأصيب المشروع بالخلل فإن العملية الإدارية تموت برمتها.
- ج- الشمول: أي أن العملية الإدارية تشمل جميع الوظائف كما أنها سابقة لأي نشاط تقوم به المنظمة.
- د- التداخل: أي أنها تتميز بالتداخل بين مختلف مكوناتها كما أنها ذات تأثير متبادل فيما بينها.
- هـ- التسلسل: من حيث المستوى التنظيمي حيث تدرج العملية الإدارية بين عدة مستويات إدارية عليا ووسطى مباشرة.²
- و- التوازن: أي مراعاة توزيع الجهد الإداري في المنظمة بين عناصر العملية الإدارية فلا يجوز الاهتمام بوظيفة على حساب وظيفة أخرى.
- ز- الوضوح: أي عند تحديد الأهداف تحدد السلطة المسؤوليات عن تحديد اختصاصات الوظائف المختلفة، وعن وضع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية.
- ح- العدالة: حيث تضمن العملية الإدارية لنفسها البقاء فلا بد من العدالة عن تحفيز العاملين وعند الرقابة على أدائهم.³

¹ - شتاه الدوادي، فعالية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية مذكرة رسالة ماستر أكاديمي جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016-2017، ص 10.

² - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 37-41.

³ - المرجع نفسه، ص 43-45.

3- عناصر العملية الإدارية:

تتمثل في:

3-1- عملية التخطيط: هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها وتقدير أفضل السبب لانجازها فمن خلال التخطيط فإن المدير يحدد ويصف النتائج ولماذا يجب أن تتحقق هذه النتائج فالتخطيط يذكر على تحديد الأهداف كجانب أول وعلى سبل أو طرق تحقيقها.¹

أ- أهمية التخطيط:

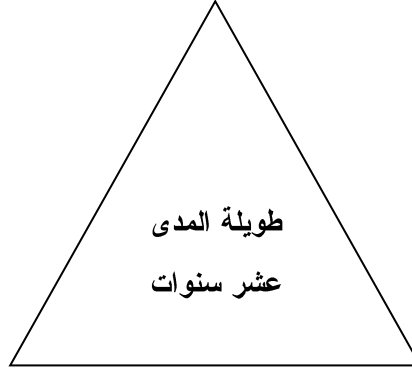
- يحدد الأهداف الفرعية والرئيسية للمنظمة.
- يضع إطار موحد لاتخاذ القرارات في المنظمة.
- يمنع حدود التجزئة عند اتخاذ القرارات.
- تحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجهم نتيجة العمل داخل خطة محددة.
- يمكن المنظمة من التعرف على المخاطر المستقبلية والاستعداد لها.²

ب- التخطيط ومستويات الإدارة.

¹ - عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، أطروحة شهادة ماجستير، إدارة الأعمال كلية الإدارة جامعة عين الشمس 2009، ص 19.

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 63.

الشكل 01: التخطيط ومستويات الإدارة¹



متوسط المدى خمس سنوات
قصير المدى سنة واحدة
متوسط المدى سنة واحدة
طويل المدى ثلاثة سنوات
متوسط المدى سنة واحدة
قصير المدى ثلاثة أشهر
طويل المدى ستة أشهر
متوسط المدى ثلاثة أشهر
طويل المدى ستة أشهر
متوسط المدى ثلاثة أشهر
قصير المدى أسبوعان

¹ - محمد الصيرفي، المرجع سابق، ص 66.

ج- أنواع التخطيط:

لا شك أن للتخطيط أنواع متعددة ونظرا لأهمية الوقوف على أهم أنواع التخطيط والتعرف عليها، يمكن تصنيف أنواع التخطيط وفقا لعدد من الأسس أهمها:

- التخطيط وفقا لدرجة الشمول:

وهنا يمكن التمييز بين خمسة أنواع من التخطيط:

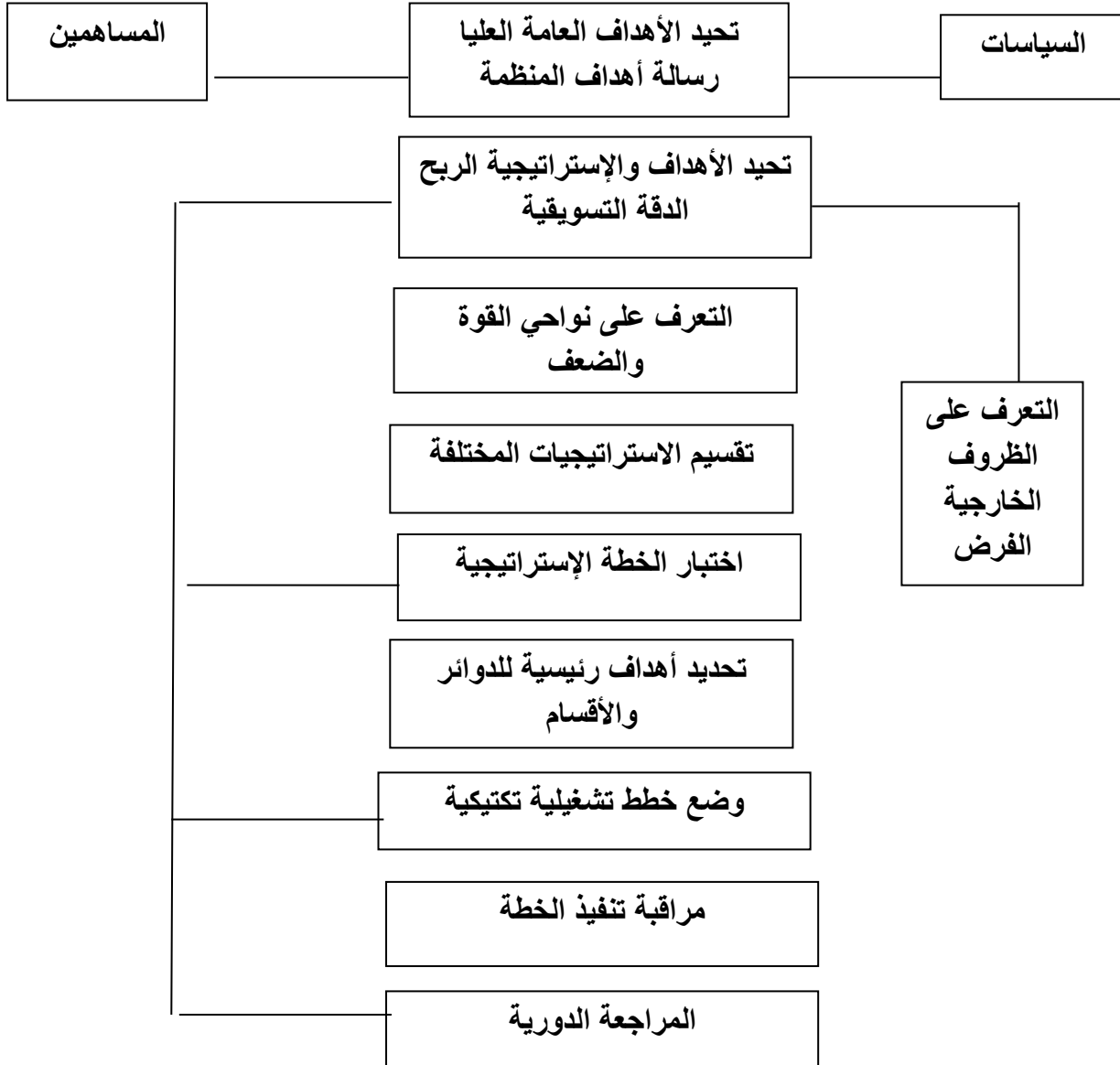
- **التخطيط القومي الشامل:** يتضمن هذا النوع من التخطيط الأهداف العامة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي يسعى المجتمع أو قيادته السياسية إلى تحقيقها خلال مدة تنفيذ الخطة، والتخطيط القومي الشامل يهدف إلى تحقيق أهداف التنمية في جميع القطاعات القومية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الحضارية أو الثقافية، وغايته رفع مستوى المعيشة وإحداث النهضة الشاملة في المجتمع.
- **التخطيط الإقليمي أو المحلي:** ويتم وضع الخطط على مستوى المحليات كمجالس البلدية والقروية ، ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى تنمية المناطق الجغرافية أو المجتمع المحلي الذي وضعت الخطة من أجله وعادة يهتم التخطيط الإقليمي بمشكلات المحافظات أو المدن أو النواحي وتطورها.¹
- **التخطيط القطاعي:** ويغطي هذا النوع من التخطيط نشاط معين من أنواع النشاط الاقتصادي في قطاعات الزراعة أو الصناعة أو النقل أو التشييد، أو التجارة، أو التعليم...الخ. والهدف هنا هو تحقيق أهداف قطاع معين من هذه القطاعات.
- **التخطيط البرمجي:** وفي هذا النوع من التخطيط يتم وضع الخطط على مستوى البرنامج (المشروع) والمشروع قد يكون معمل تكرير أو سكة حديد أو مطار...الخ، وتكون الخطة محصورة في المشروع ذاته لتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها ذلك المشروع.

¹ - مهيب زينب، تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة، أطروحة الدكتوراه تخصص الإعلام والاتصال في التنظيمات كلية العلوم الإنسانية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2019، ص 169.

- التخطيط على مستوى النشأة: بعد أن يتم توزيع الأهداف العامة على القطاعات الاقتصادية يقوم كل قطاع بتوزيع أهدافه على الفروع ثم على المؤسسة (الوحدات الاقتصادية التي تتبع له) وعلى هذا يتضمن التخطيط شمولية بالمقارنة مع ما سبقها من تخطيط.¹

د- مراحل عملية التخطيط:

الشكل (02): مراحل التخطيط



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف) ط3، دار وائل للنشر عمان، 2003، ص 177.

¹ - مهيبه زينب، المرجع سابق، ص 170.

3-2-عملية التنظيم:

هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر وأقسام والتنسيق بينهما لانجاز لأعمال بشكل فاعل وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع أنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، التغيير، والتطوير التنظيمي، نطاق إشراف، إدارة اجتماعات، إدارة الصراعات والنزاعات، إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة.¹

أ- أهميته:

- 1- تحقيق انسجام والتوافق بين كافة أنشطة التي تؤديها المنظمة.
- 2- زيادة قدرة المنظمة على التكيف والتعامل مع كافة التغيرات غير المتوقعة التي تطرأ على الظروف البيئية.
- 3- المساهمة في الاستغلال الأمثل الإمكانيات العاملين من خلال تحقيق التوافق والتفاعل بين قدرات الفرد ومؤهلاته وبين العمل الذي يؤديه.
- 4- يساعد التنظيم في الأمر الطويل على تكوين وتنمية الكوادر القيادية التي تحتاج إليها المنظمة.²

ب- خصائص التنظيم:

- التنظيم نشاط ديناميكي يتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها وتقوم بينهما علاقة تأثير وتأثر.
- التنظيم نشاط إنساني يتكون من مجموعة من الأفراد المختلفين في مؤهلاتهم ويشتركون في تحقيق هدف واحد من خلال تخصصاتهم المتنوعة.
- التنظيم نشاط هادف يعني بتقديم السلع والخدمات بالطريقة التي تجعلها تتلاءم مع احتياجات الأفراد.

¹ - عمر محمد درة، المرجع سابق، ص20.

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص161.

- التنظيم نشاط فني يتكون من مجموعة من الأدوات المتداخلة لتحقيق هدف معين¹.
- ج- أنواع التنظيم:**

- **التنظيم الرسمي:** يقصد به التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل بالمؤسسة.

- **التنظيم الغير رسمي:** فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة لتفاعل الطبيعي بين العاملين لمؤسسة، ويصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشئ بينهم²

1- فوائد التنظيم: من أهم الفوائد التي تؤديها عملية التنظيم ما يلي:

- تحديد أدوار العاملين بحيث يعرف كل قسم ما يحول دون الاحتكاك والتقارب في الجهود.
- توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في التنظيم أي تحديد السلطات والصلاحيات فهو يعتبر أحد أهم وسائل تقنين النزاعات أو الحد منها وضمان إنسانية العمل.
- توفير قنوات واضحة لتبادل المعلومات بأسلوب رسمي مقنن.
- توضيح معايير الأداء المقبول لكل نوع من الأعمال أي تحديد السلوك³.

3-3 - عملية التوجيه:

هو الوظيفة الإدارية الخاصة بعمليات إصدار التعليمات والأوامر للأفراد بشأن العمليات التفصيلية للوصول إلى أهداف المنظمة.

أ- مبادئ التوجيه:

- سلامة الأوامر..
- وضوح الأوامر.
- الاقتناع بالأوامر.

¹ - محمد الصيرفي، المرجع سابق، ص 163.

² - أغادير سالم العدروس، مقدمة في الإدارة، دط، جامعة أم القرى، دس، ص ص 51-52.

³ - محمد طارق القريوتي، مرجع سابق، ص 201.

ب- مكونات الأمر:

- السلطة للقيام بالعمل.
- وصف ما هو مطلوب تنفيذه.
- تعليمات بخصوص طريقة تنفيذ ما هو مطلوب.

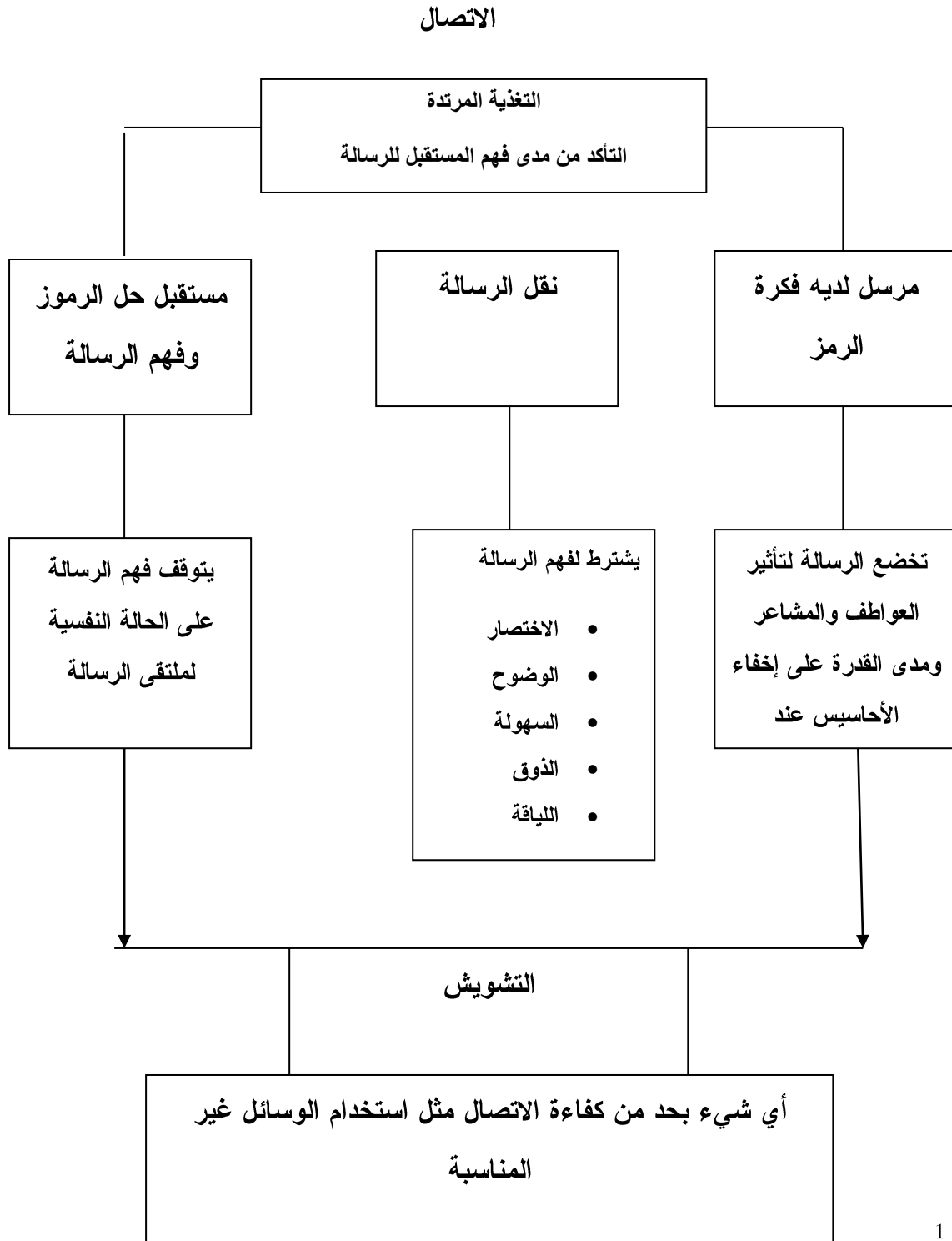
شروط نجاح الأمر:

- يجب أن تصدر أوامر من رئيس واحد إلى مجموعة من العاملين.
- يجب أن تتمشى الأوامر الإدارية مع أهداف المنظمة وتكون أداة لتحقيقها
- يجب أن تكون الأوامر ملزمة وأن يصاحبها نظام سليم للعقوبة¹.

ج- أدوات التوجيه:

الاتصالات: هو عملية ديناميكية تهدف إلى نقل الخصائص والأداء والمعلومات والمعاني، ويتطلب الاستمرارية في مزولتها مع إظهار العلاقات في التأثير والتأثر بين طرفي الاتصال.

¹- محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص ص 189-188.



1

الشكل 03 : يوضح الاتصال

¹ - محمد الصيرفي، المرجع سابق، ص 192.

3-4-عملية التنسيق:

تتبع الحاجة إلى التنسيق من إختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية أو كيفية عمل المجموعة بإنسجام وتوافق، حيث تم تعريف التنسيق على أنه التحقيق الإداري الانسجامي وقد عرفه محمد سعيد عبد الفتاح هو وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن يُنمِّي هيكلًا من الجهود الجماعية المشتركة بين المساعدين والمرؤوسين وتتضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك.¹

ويري أدويل في التنسيق أن أهم مكونات العملية الإدارية هو الأساس في ممارسة المدير لهذه العملية حيث يحقق التنسيق الوفاق بين المجهودات الفردية داخل المنشأة.

فالتنسيق عمل أصيل للمدير ومن واجبة أن ينسف دائما بين أوجه النشاط المختلفة التي تعمل تحت قيادته وسلطاته.²

ويتميز التنسيق عن باقي العمليات بما يلي:

- منع حدوث ازدواجية في العمليات الإدارية.
- هو وسليه نستهدف الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.
- أساس ينبغي وجوده في تقسيم العمل والتخصص.
- هو عملية دائمة ومستمرة يجب النظر له على هذا الأساس.
- يؤخذ بعين الاعتبار عند البناء التنظيمي وعند رسم ووضع أهداف المؤسسة.

أ- مبادئ التنسيق:

إن أول أساليب التي ينبغي على المدير تنفيذها هي :

- القواعد والأهداف الهرمية وهي التي تسيّر عملية التنسيق، التقسيم الوظيفي الذي يقلل من نسبة التداخل بين الوحدات.

¹ - وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومركز المعلومات، ط02، دار المسير للنشر، عمان، 2009، 202، ص 161.

² - المرجع نفسه، ص 164.

- تعزيز اتصال وتحقيق التكامل، وتشكيل لجان التي تعمل على التنسيق بين أقسام المؤسسة.¹

ب- تنسيق علاقة روحية بين التخطيط والتنظيم.

تتبع الحاجة إلى التنسيق من اختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية أو كيفية عمل المجموعة بانسجام وتوافق حيث غالباً ما يفسر الأشخاص الأهداف المتشابهة بطرق مختلفة وكثيراً ما لا تتفق جهودهم لتحقيق تلك الأهداف مع جهود الآخرين من تم تصبح مهمة المدير التوفيق من بين الاختلاف في كيفية أداء العمل وتوقيته والاهتمامات والأهداف الفردية والجماعية ويتضمن القيام بالتنسيق الاطمئنان على أن كل المجموعات وجميع الأشخاص يعملون بفاعلية وعلى نحو اقتصادي ، ويتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي هذا ويمكن القول أن المنظمة ويمكن القول أن المنظمة الكفاء تعمل على خلق تنسيق فعال.²

3-5- عملية اتخاذ القرار:

تهتم هذه الوظيفة الوظيفية بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع البحث، وتتمثل نقطة البداية في تحديد المشكلة وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بها تمهيد الوصول إلى أفضل بديل ثم تأتي بعد ذلك عملية المفاضلة بين البدائل المعروضة وفق معايير معينة ويترتب على عملية المفاضلة اختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة ويتبع ذلك عملية المتابعة والتغذية المرتدة لتعرف على مدى صحة تقنين القرار ومدى إسهامه في حل المشكلة.³

أ- أنواع القرارات:

ويمكن تقسيم إلى نوعين:

- قرارات إستراتيجية: وهي التي تعني بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد وتأثيرات كبيرة على المنشأة ومستقبلها من أجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق هذه المنشأة.

¹- بشير العلق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العامة، دار البيزو لنشر، عمان، 2009، ص 177.

²- المرجع نفسه، ص 178.

³- عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 20.

- قرارات تكتيكية: وهي القرارات التي تعني بحل مشاكل قائمة أو تحقيق أهداف قصيرة الامد أو روتينية أو رسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي رسمتها القرارات إستراتيجية ومن أمثلة ما يلي:

- عمل ميزانية لمنظمة العام القادم وقرارات إدارية بتعيين أو فصل أو ترقية موظف..¹

ب- خطوات اتخاذ القرار

- تحديد المشكلة: أي تحديد الموضوع الواجب اتخاذ قرار يصدهه تحديد عناصر المشكلة
- تحليل المشكلة: أي تصنيفها وتجميع الحقائق والمعلومات بحيث يتم تصنيفها تبعاً للارتباط المشكلة بالأهداف الشاملة والفرعية.
- تقييم البدائل: أي تحديد إيجابيات والعيوب المتوقعة ككل حل بديل بحيث يستلزم التنبؤ بالمستقبل.
- اختيار أنسب للبدائل: بعد تحديد الحلول البديلة وتقييمها فإن المدير يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل بطريقة مرضية بحيث يحقق أهداف أفضل من غيره.
- تحويل القرار إلى عمل فعال: فالعملية لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع تنفيذ.²

3-6- عملية الرقابة:

أ- هي وظيفة إدارية: وهي عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض تقويم تصحيح.

الرقابة هي وظيفة إدارية وتعني مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.³

1 - خيرى مصطفى كنانة ، المدخل إلى إدارة أعمال (نظريات العمليات الإدارية) ، ط1 ، دار جرير للنشر ، عمان ، 2007 ، ص 93.

2- عرفات سلطان محمود، الإدارة والتنظيم في الترجمة، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2013، ص ص 76-75.

3 - أغادير سالم العدروس، المرجع سابق، ص 62.

ب- أهداف الرقابة:

- حماية صالح العامر وهي محور الرقابة وذلك بمراقبته النشاطات وسير العمل وفق خطوطه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة والكشف عن الانحرافات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية المصالح العامة واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
- ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء وهذا يؤدي إلى مكافئة هذه العناصر وتحفيزها معنويا وماديا¹.

ج- المبادئ التي تقوم عليها الوقاية:

- يجب أن تتمز العملية الرقابية بالمرونة بما يمكنها من مواجهة التغيرات في الخطط والظروف الغير متوقعة.
- يجب أن يتميز النظام الرقابي بالوضوح وسهولة الفهم و الاستعاب من جانب القائمين عليها.
- يجب أن يشتمل النظام الرقابي على مجموعة من نظم الإنذار التي ترشد عن الانحرافات فور وقوعها.²

¹- أغادير سالم العدروس، المرجع سابق، ص 63.

²-محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 232.

الفصل الثالث:

تحليل البيانات

الميدانية

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية :

1 - البيانات السوسيوديمغرافية :

تعمل البيانات السوسيوديمغرافية على مساعدة الباحث على التعرف على تكوين المجتمع قيد الدراسة إلى حيث أن النوع يعتمد عليها كثيراً في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية.

ولهذا أخذنا بعين الاعتبار هذا الأمر وخصصنا له محورا كاملا يسمى البيانات السوسيوديمغرافية يضم أربعة أسئلة تتعلق بالنوع ، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية والرتبة المهنية .

جدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	التكرارات	النسبة
ذكر	20	62.5%
أنثى	12	37.5%
المجموع	32	100%

يبين الجدول رقم 01 توزيع المبحوثين في المؤسسة قيد الدراسة حسب النوع أي النوع حيث بلغت نسبة الذكور منهم 62.5% بينما قدرت نسبة الإناث 37.5% ونلاحظ أن نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث ويعود هذا الأمر إلى أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الرجالي نظرا لطبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب أعباء كبيرة.

جدول رقم 02 : يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النوع	التكرارات	النسبة
ثانوي	10	31.25%
جامعي	12	37.5%
دراسات عليا	07	21.875%
أخرى	03	09.375%
المجموع	32	100%

يلعب المستوى التعليمي دورا هاما في ترقية المؤسسات الجزائرية ولهذا أخذت مؤسسة صميفوص على عاتقها هذا الامر وهو ما نلاحظه على توزيع العينة قيد الدراسة ، حيث يحتل ذو المستوى الجامعي مرتبة الأولى بنسبة تقدر بـ 37.5% وكذا ذو الدراسات العليا 21.875% وهذا راجع إلى المؤسسة تعتمد في تسييرها على الاطارات الكفأة بينما ذو المستوى الثانوي فهي 31.25% وتحتل المرتبة الثانية وهذا راجع إلى الخبرة المهنية الكبيرة للموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي .

وفي الأخير نجد ذو مستوى تعليمي آخر مثل دراسات التكوين المهني والتكوين المتواصل والتكوين المتخصص بنسبة 9,375%.

جدول رقم 03 : يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النوع	التكرارات	النسبة
ثانوي	8	31.25%
جامعي	10	37.5%
دراسات عليا	14	21.875%
المجموع	32	100%

أهمية الخبرة المهنية ينعكس بالإيجاب على سيرورة نشاط المؤسسة نحو الأحسن حيث عادت أكبر نسبة لذوي أكبر خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 43.75% وثاني من 5 إلى 10 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 31.25% أما أقل نسبة 25% وهذا راجع لسياسة المؤسسة التي تتطلب مجهودا أو خبرة كبيرة وحتى تكون أكثر قابلية للعمل ومسايرة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة.

جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد المبحوثين حسب الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرارات	النسبة
مدير	1	3,12%
رئيس مصلحة	07	21,88%
موظف	20	62,5%
أخرى	4	12,5%
المجموع	32	100%

من خلال قراءة الأرقام المسجلة في الجدول تبين لنا أن الموظفين أو الأعوان الإداريين هم الأكثر مبحوثين حيث بلغت بنسبة 62.5% نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة و لإنجاز المهام الادارية المختلفة للمؤسسة كما نلاحظ أيضا أن نسبة رئيس مصلحة بلغت 21.88% وهذه الرتبة مهمة جدا لتسيير شؤون المؤسسة المختلفة ونظرا لاتصال هذه الرتبة بالمدير الذي يعمل على تنسيق بين الرؤساء المصالح وتكليفهم بتسيير شؤون المؤسسة وعمالها من مستخدمين ومالية ووسائل صيانة كما بلغت رتب نسبة 12.5% وتعتبر هذه الرتب مهمة أيضا بالرغم من ضآلتها وهذا نظرا لصغر العينة أما المدير فكانت نسبة 3,12% وعادة يكون مدير واحد على مستوى المؤسسة .

المحور الثاني: بيانات متعلقة بأهمية العمليات الادارية بمؤسسة صوميفوص - تبسة -

الجدول رقم 05 : يبين العمليات الادارية المسيرة الهيكل الاداري في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
التخطيط	6	18.75%
التنسيق	8	25%
المتابعة والتوجيه	07	21.875%
الرقابة	07	21.875%
أخرى	4	12,5%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن عمليات الادارية متناسقة ومتكاملة مع بعضها فكيف يكون التخطيط بدون تنسيق أو كيف تتم عملية التوجيه والمتابعة بدون الرقابة كل هذا من خلال النسب المتقاربة بين جميع العمليات الادارية وإن دل على شيء فإنه يدل على تكاملها مع بعضها البعض.

جدول رقم 06: يبين العمليات الادارية التي تساعد على تسهيل الاتصال بين الموظفين في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائما	20	62.5%
أحيانا	12	37,5%
أبدا	00	00%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول تبين لنا أن العمليات الادارية التي تساعد كثيرا في تسهيل الاتصال بين الموظفين في المؤسسة حيث بلغت نسبة الاجابة على أنها دائما تساعد أكبر نسبة وبفارق بـ 62.5% أما أحيانا فكانت 37.5% ونلاحظ أن جميع المبحوثين اتفقوا على أن الاجابة أبدا كانت نسبتها 00% أي أن نسبة لا تساعد العمليات الادارية في تسهيل الاتصال كانت 0% .

جدول رقم 07 : يبين على ماذا يحقق تسيير العمليات الادارية داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
الانسجام بين العمال	8	25%
التنسيق بين العمال	8	25%
التكامل بين العمال	8	25%
تحقيق أهداف المؤسسة	8	25%
المجموع	32	100%

نلاحظ أن جميع إجابات المبحوثين متساوية في ما يخص أهمية العمليات الادارية وما تحققه داخل المؤسسة حيث تظهر من خلال العمليات الادارية المتبعة داخل المؤسسة من تخطيط وتنسيق وتوجيه ومتابعة و رقابة وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وانسجام وتنسيق وتكامل بين العمال .

جدول رقم 08 : يبين الزيادة والاضافة التي تترتب على تسيير العمليات الادارية داخل المؤسسة .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
وحدة العمل الجماعي	10	31,25%
تحمل المسؤولية الوظيفية الادارية	10	31,25%
دقة نقل وتبادل المعلومات	07	21,87%
تحديد قنوات	05	15,62%
المجموع	32	100%

إن تسيير العمليات الادارية في المؤسسة بشكل جيد وشعور كل فرد فيها بأهميته داخل المنظومة المتكاملة داخل المؤسسة يزيد من وحدة العمل الجماعي وتحملهم للمسؤولية الوظيفية وهو ما تجلى في النسبة المتساوية بينهما حيث بلغت 31,25% لكل منهما لما يساهم أيضا اتقان العمليات الادارية في

دقة نقل وتبادل المعلومات 21,875% وتعمل على تحديد قنوات اتصال نسبة 15,625% حسب المبحوثين .

جدول رقم 09 : يبين سير العمليات الادارية في المؤسسة عن طريق تسيير العمليات الادارية في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
تبليغ القرارات	13	40.62%
النقاش والحوار حول مصالح المؤسسة	06	18.75%
تسهيل الاتصال بين المسؤول والموظفين	07	21,87%
المشاركة في صنع القرارات	04	12,5%
أخرى	02	6,25%
المجموع	32	100%

يكون التسيير عادة في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة وبصفة خاصة داخل المؤسسة صوميفوص عن طريق السلم الاداري واتخاذ القرارات يكون على مستوى مدير المؤسسة الذي يتبع سياسة تتماشى مع سياسة الدولة الجزائرية ويكون العمل فيها عن طريق تبليغ القرارات للموظفين والعاملين وهو ما يتجلى بنسبة 40,625% التي اجاب بها المبحوثين ويكون تبليغ القرارات عن طريق جداول الإرسال والتبليغات والاعذارات الاستفسارات والبرقيات والمرسلات العاجلة... إلخ كما يكون النقاش داخل المؤسسة أحيانا بين مختلف المصالح المتساوية .

التي تعمل على التنسيق فيما بينها بنسبة 18.75% ويعمل رؤساء المصالح ايضا على تسهيل الاتصال بين الموظفين خاصة في ما يتعلق بالأمور البسيطة التي لا تحتاج إلى تعقيد بعيدا عن البيروقراطية أما المشاركة في صنع القرارات فكانت قليلة وضيئلة بالمقارنة مع موظفي المؤسسة وهذا يدل على

المؤسسة تعمل وفق استراتيجيات محددة سلفا من طرف صناع القرار في المؤسسة أو الوزارة التي هي تابعة لها بنسبة 12,5%.

كما توجد طرق أخرى لتسيير العمليات الإدارية في المؤسسة متمثلة في المبادرة الشخصية التي يقوم بها بعض الموظفين.

جدول رقم 10: يبين تفعيل نشاطات المؤسسة حسب القائمون على تسيير العمليات الادارية في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
ديناميكية العمل	10	31,25%
تفادي الخلل الوظيفي	10	231,25%
الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة	12	37.5%
المجموع	32	100%

تعد المؤسسة العمومية والخاصة من التنظيمات التي تحتاج إلى دراسات معمقة بحكم أنها بيئة تنظيمية ولهذا كان لابد من مؤسسة صوميفوص من الاستجابة لتطلعات وتحديات المحيط والمستقبل وهذا من خلال القائمين على تسيير العمليات الادارية في هذه المؤسسة وهو ما نجده في الجدول رقم 10 والذي كانت فيه نشاطات المؤسسة مفعلة من خلال ديناميكية العمل وتفادي الخلل الوظيفي بنسب متساوية مقدارها 31,25% فتعريف ديناميكية العمل هو عبارة عن قوى طبيعية تؤثر على السوك الجماعي بالعمل فمثلا في المؤسسة نجد فرد في فريق العمل تربطهم علاقة صداقة يمكن أن يكون لها أثر قويا على باقي الفريق في المؤسسة يؤثر بالإيجاب على سيرورة ونجاح المؤسسة .

أما بخصوص تفادي الخلل الوظيفي فهو ذو أهمية كبرى فمثلا الخلل في التخطيط والتفكير المجرد على القائمون على تسيير العمليات الإدارية وتفاديها.

كما أن اختيار الموظف الكفاء من البداية وتدريب الموظفين القدامى والجدد وتأهيلهم ووضع الرجل المناسب في المصلحة المناسبة وتحليل العمل والوظائف بشكل دقيق من الأمور التي تلزم بها لتفادي الخلل الوظيفي وبالتالي نجاح المؤسسة .

كما نجد أن الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 37.5% من ايجابيات المبحوثين نظرا لأن النجاح وتحقيق الأهداف هو من الأمل المنشود لدى أي مؤسسة ويعتمد هذا الأمر على مستوى الكادر البشري وهو تحفيزهم من اجل تفعيل نشاطات المؤسسة .

المحور الثالث: أنواع الاتصال الداخلي الأكثر تأثيرا على تسيير العمليات الإدارية في مؤسسة صوميفوص تبسة .

جدول رقم 11 : يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
إبراز أهمية وجود المؤسسة	10	31,25%
التعريف بإسم المؤسسة	5	15,62%
تحديد هوية المؤسسة	5	15,62%
أخرى	12	37,5%
المجموع	32	100%

نلاحظ من خلال إجابات الموظفين داخل المؤسسة أن نسبة 31,25% تمثل إجابة حول الاتصال الداخلي في المؤسسة في إبراز أهمية وجود مؤسسة صوميفوص تبسة لمؤسسة اقتصادية وما تقدمه من فائدة كبيرة للاقتصاد الوطني و 5 تكرارات لكل من السؤالين التعريف بإسم المؤسسة وتحديد هوية المؤسسة اي بنسبة 15.62% لكل من السؤالين حيث أن أهمية الاتصال الداخلي حسب رأي المستجوبين تتدرج في التعريف بالمؤسسة وتحديد الاتجاه والهوية التي وجدت من أجلها .

هناك إجابات أخرى حول مساهمة الاتصال الداخلي في مؤسسة صوميفوص بنسبة 37,5%.

أي 12 إجابة ويمكن تلخيصها في ما يلي :

- تساهم عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة في تسيير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .

- الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية وهذا من خلال التعرف على اقتراحاتهم حول تطوير منتجات المؤسسة أو من أجل تحسين أدائها... الخ.

- يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين .

- يساهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال أنفسهم وبين العمال والإدارة وهذا من خلال المعلومات المقدمة من الطرفين والأفكار المتبادلة لتحسين الإنتاج.

جدول رقم 12 : يبين اهتمام الاتصال الداخلي بتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائما	32	%100
أحيانا	0	%0
أبدا	0	%0
المجموع	32	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع المستجوبين متفقون على أن الاتصال الداخلي يهتم بتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وهذا راجع إلى ما يلعبه الرضا الوظيفي من دور مهم في نشأة وحياة المؤسسة فالرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الانتاجية وبالتالي يترتب عليه الفائدة للمؤسسة والعمال وتعريف الرضا الوظيفي هو ما يشعر به العامل من سعادة وهذا الامر يترتب عليه الزيادة في المجهود المبذول من طرف العامل وهو ما يعود بالإيجاب على المؤسسة .

جدول رقم 13 : يبين تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة في: حالة الايجاب

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
سهولة التواصل بين المدير والموظفين	16	50%
وضوح قنوات الاتصال المستخدمة	8	25%
مرونة وصول القرارات للموظفين	8	25%
المجموع	32	100%

يبين الجدول أعلاه على ماذا يعتمد الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي حيث أجاب 50% حسب المبحوثين على أنه راجع لسهولة التواصل بين المدير والموظفين أما بالنسبة لوضوح قنوات الاتصال المستخدمة ومرونة وصول القرارات للموظفين جاءت بنسب متساوية قدرت بـ 25% من مجموع عينة الدراسة.

ومما توصلنا إليه من نتائج من خلال تفرغ إجابات المبحوثين أن الاتصال الداخلي يعتمد في تحقيق الرضا الوظيفي على سهولة التواصل بين المدير والموظفين من أجل تحقيق الرضا العمال الذي يلعب دور كبير في نجاح تسيير الامور وشؤون المؤسسة .

جدول رقم 14 : يوضح مساهمة الاتصال الرسمي في تسيير العمليات الادارية بشكل مناسب

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائما	32	100%
أحيانا	0	0%
أبدا	0	0%
المجموع	32	100%

يبين الجدول أعلاه ما إذا كان الاتصال الرسمي يساهم في تسيير العمليات الادارية حيث أجمع جميع أفراد العينة بنسبة 100% على أن الاتصال الرسمي يساهم وبشكل كبير في تسيير العمليات الادارية في حين لم يجب أي عامل على انه يساهم أحيانا أو لا يساهم بنسبة معدومة قدرت بـ 00%.

وما توصلنا إليه من خلال تفريغ إجابات المبحوثين أن الاتصال الرسمي يساهم بشكل جد كبير في تسيير العمليات الادارية وهذا راجع إلى أن الاتصال الرسمي اتصال واضح وفعال يشير إلى تبادل المعلومات رسميا ويعمل على تحقيق الرضا الوظيفي.

جدول رقم 15: يبين مساهمة الاتصال الغير الرسمي في تسيير العمليات الادارية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائما	24	75%
أحيانا	8	25%
أبدا	00	0%
المجموع	32	100%

يبين الجدول أعلاه فيما إذا كان الاتصال غير رسمي يساهم في تسيير العمليات الادارية .

حيث أقر 75% من المبحوثين أنه الاتصال الغير الرسمي يساهم في تسيير العمليات الادارية في حين نجد 25 من المبحوثين أجابوا بأن الاتصال الغير الرسمي يساهم أحيانا في تسيير العمليات الادارية في حين نفى جميع المبحوثين على أنه يساهم في تسيير العمليات الادارية .

ومما توصلنا إليه من خلال تفريغ الاجابات المبحوثين أن الاتصال الغير الرسمي أدى دورا فعالا في تسيير العمليات الادارية بالمؤسسة .

جدول رقم 16 : يبين مساعدة الاتصال الداخلي في عملية التخطيط

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
تحديد خطة العمل	16	50%
تحديد أهداف المؤسسة	4	12,5%
التدبير المسبق الاستراتيجية العمل	8	25%
مواكبة التغيرات ببيئة العمل	4	12,5%
المجموع	32	100%

بين نتائج الدراسة من خلال الجدول أعلاه ظهور أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بأن الاتصال الداخلي يساعد على تسيير عملية التخطيط بنسبة تساوي 50% من مجموع عينة الدراسة فيما يرى 25% من مجموع عينة الدراسة ان الاتصال الداخلي يساعد على تسيير عملية التخطيط من خلال التدبير المسبق للاستراتيجية العمل في حين أجاب وبنسبة متساوية قدرت بـ 12,5% من مجموع عينة الدراسة أن الاتصال الداخلي يساعد على تسيير عملية المؤسسة.

ومما توصلنا إليه من خلال تفريغ بيانات الدراسة أن الاتصال الداخلي يساعد على تسيير عملية التخطيط من خلال تحديد خطة العمل وذلك راجع الى التنسيق الجيد الذي يحققه الاتصال الداخلي في المؤسسة .

جدول رقم 17: يوضح مدى تأثير الاتصال الداخلي على تسيير خطة العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
قصيرة المدى	6	18,75%
متوسطة المدى	16	50%
طويلة المدى	10	31,25%
المجموع	32	100%

تبين من خلال الجدول أعلاه أن 50 % من المبحوثين يرى أن تأثير الاتصال الداخلي على تسيير خطة العمل متوسطة المدى في حين نجد أن 31.25 % يرون طويلة المدى في حين نجد 18,75% يرون أنه قصيرة المدى.

وما توصلنا إليه من خلال تفريغ إجابات المبحوثين أن الاتصال الداخلي يؤثر على تسيير خطة العمل بمدة متوسطة المدى وهذا راجع إلى مستوى التخطيط الممنهج من قبل المؤسسة .

جدول رقم 18 : يوضح على ماذا يعتمد الاتصال الرسمي في تسيير عملية التنسيق داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
الجهد اللازم في نقل وتبادل المعلومات	10	31,25%
الوقت اللازم لنقل وتبادل المعلومات	14	43.75%
كيفية الاتصال بين الموظفين	8	25%
المجموع	32	100%

يبين نتائج الدراسة من خلال الجدول أعلاه ظهور أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بأن الاتصال الرسمي يؤثر على تسيير عملية التنسيق من خلال الوقت اللازم لنقل وتبادل المعلومات بنسبة قدرت 43.75% في حين نجد 31,25 % من مجموع العينة أجابوا أن الجهد اللازم في نقل وتبادل المعلومات معتمد من قبل الاتصال الرسمي في تسيير عملية التنسيق حيث أقر 25% من المبحوثين بكيفية لاتصال بين الموظفين .

وما توصلنا إليه من خلال تفريغ البيانات الدراسة أن الاتصال الرسمي يؤثر على عملية التنسيق في المؤسسة من خلال الوقت اللازم لنقل وتبادل المعلومات وهذا راجع إلى سرعة وصول المعلومة من قبل القائمين بالاتصال الداخلي في المؤسسة .

جدول رقم 19: يوضح أكثر أنواع الاتصال الرسمي التي تؤثر في تسيير عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
صاعد	8	25%
نازل	16	50%
أفقي	8	25%
المجموع	32	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 50% من المبحوثين أجابوا بأن أكثر أنواع الاتصال الرسمي التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار أنه الاتصال النازل في حين أجاب وبنسبة متساوية قدرت بـ 25% على أنه الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي.

ومما توصلنا إليه من خلال تفريغ بيانات الجدول نجد أن أكثر أنواع الاتصال الرسمي التي تؤثر في تسيير عملية اتخاذ القرار هو الاتصال النازل وذلك راجع إلى صدور الأوامر من طرف السلطة العليا الأمرة والناحية داخل وخارج المؤسسة .

الجدول رقم 20 : يبين إذا ما كان الاتصال الغير الرسمي يؤثر على تسيير عملية المتابعة والتوجيه للموظفين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	04	12.5%
لا	28	87.5%
المجموع	32	100%

يبين الجدول أعلاه ما إذا كان الاتصال الغير الرسمي يآثر على تسيير عملية المتابعة والتوجيه للموظفين حيث أقر 87.5% من المبحوثين على أنه لا يآثر على تسيير عملية المتابعة والتوجيه في حين أجاب 12,5% من المبحوثين على أنه يآثر .

ومما توصلنا اليه من خلال تفريغ اجابات المبحوثين ان الاتصال الغير الرسمي لا يآثر على تسيير عملية المتابعة والتوجيه للموظفين في مؤسسة وهذا راجع إلى أن الاتصال الغير الرسمي ليس من طرف السلطة العليا لا تطبقه قوانين وقواعد تفرض تطبيقه وتسييره في المؤسسة .

جدول رقم 21 : يبين فيما إذا كان الاتصال الغير الرسمي يآثر على عملية المتابعة والتوجيه للموظفين في حالة الإجابة بـ لا :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
تشويه المعلومات	6	18,75%
غياب الرقابة على الجماعات غير الرسمية	17	53,12%
غياب المصادر المعلومات الرسمية	9	28.12%
المجموع	28	100%

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية اختيارات على غياب الرقابة على الجماعات غير الرسمية وذلك بنسبة 53,12% في حين نجد غياب مصادر المعلومات الرسمية قدرت بنسبة 28,125% في حين أقر 18,75% من المبحوثين أنها تشويه المعلومات.

وما توصلنا إليه من خلال تفريغ بيانات المبحوثين أن الاتصال الغير رسمي لا يؤثر على عملية المتابعة والتوجيه للموظفين وهذا راجع إلى غياب الرقابة على الجماعات غير الرسمية.

جدول رقم 22 : يوضح مساهمة الاتصال الرسمي في تسيير عملية الرقابة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
سرعة الحصول تقارير يقيم العمل	8	25%
المقارنة مع خطة العمل	6	18,75%
التأكد من الانضباط في تأدية الوطنية	12	37,5%
سرعة التعرف على الحاصل في أداء الوظيفة	6	18,75%
المجموع	32	100%

تكن مساهمة الاتصال الرسمي في تسيير عملية الرقابة من خلال التأكد من الانضباط في تأدية الوظيفة كما هو موجود في الجدول رقم 22 بنسبة 37.5% أما سرعة الحصول على تقارير يقيم العمل فكانت 25% نسبتها أم المقارنة مع خطة العمل وسرعة التعرف على الحاصل في أداء الوظيفة كانت نسبتها متساوية أي 18,75%.

المحور الرابع : بيانات المتعلقة بوسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في تسيير العمليات الادارية بمؤسسة صوميفوص - تبسة .

الجدول 23: يبين وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة لتسيير العمليات الادارية في مؤسسة صوميفوص.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
لوحة الاعلانات	06	% 18,75
التقارير المكتوبة	02	%6,25
الاجتماعات	14	%43.75
الاتصال الشخصي المباشر	02	%6,25
الهاتف	08	%25
المجموع	32	%100

من خلال الجدول أعلاه نرى أنه لا يوجد نسبة معدومة أي أن جميع الوسائل مستخدمة لتسيير العمليات الادارية حيث نلاحظ أن أكثر الوسائل استخداما هي الاجتماعات والتي قدرت بنسبة %43,75 ويليهما الهاتف %25 ثم تليها لوحة الاعلانات بنسبة %18,75 وأخيرا كل من الاتصال الشخصي المباشر والتقارير المكتوبة بنسبة متساوية قدرت بـ 6,25% من مجموع عينة الدراسة .

أكثر وسائل الاتصال الداخلي استخداما في مؤسسة صوميفوص لتسيير العملية الادارية هي الاجتماعات اعتبارها أكثر وسيلة للتداول والتشاور والتحاور وتبادل الرأي.

الجدول رقم 24 : يوضح ما إذا كانت الوسائل التقليدية تستخدم وسائل تكنولوجيا حديثة أم لا :

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	32	%100
لا	00	%00
المجموع	32	%100

يبين الجدول أعلاه ما إذا كانت الوسائل التقليدية تستخدم وسائل تكنولوجيا حيث أجمع جميع العاملين على أنها تستخدم الوسائل التكنولوجية بذلك نسبة 100% في حين لم يجب اي باحث على أنها لا تستخدم الوسائل التكنولوجية.

وما توصلنا اليه من خلال تفريغ اجابات المبحوثين أن المؤسسة تستخدم الوسائل التكنولوجية وهذا راجع إلى أن الوسائل التكنولوجية (حاسوب، الانترنت ...) تستخدم في تطوير ونجاح العمليات الادارية لضمان بقاء وسيرورة المؤسسة .

الجدول رقم 25: يبين إذا كانت الاجابة بنعم فيما تتمثل التكنولوجيات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
البريد الالكتروني	06	% 18,75
الموقع الالكتروني	04	%12,5
شبكة الانترنت	12	%37,5
شبكة الانترنت	02	%6,25
شبكة المستلزمات	02	%6,25
المجموع	32	%100

يوضح الجدول أعلاه تكنولوجيا التي تستخدمها مؤسسة حيث نجد أن أكثر الوسائل التكنولوجية استعمالا هي الانترنت بنسبة 37,5% من مجموع عينة الدراسة في حين أجاب 18,75% من

المبحوثين أنها البريد الالكتروني ثم تليها نسبة 12,5% من المبحوثين الذين أجابوا على أنها الموقع الالكتروني وأخيرا المبحوثين الذين أجابوا على أنها شبكة الانترنت وشبكة الاكسترنات بنسب متساوية قدرت بـ 6,25%.

وما توصلنا إليه من خلال تفرغ إجابات المبحوثين أن أكثر الوسائل التكنولوجية استخداما في المؤسسة تتمثل في شبكة الانترنت وهذا راجع إلى أنها شبكة عالمية كما أنه يتم التعامل معها بصفة سهلة غير معقدة حيث أنها تساعد على تسريع نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.

الجدول رقم 26 : يبين الجدول إذا كانت الوسائل التكنولوجية زادت من فعالية سير العمليات الادارية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
سهولة الاتصال بين الموظفين	12	37,5 %
خلق علاقات عمل جيدة مع الموظفين	08	25 %
سرعة وصول المعلومة	6	18.75 %
سرعة تبادل المعلومات	6	18,75 %
المجموع	32	100 %

يبين الجدول أعلاه أن رأي المبحوثين فيما إذا كانت الوسائل التكنولوجية تزيد من فعالية سير العمليات الادارية حيث أقر 37,5% من المبحوثين على أنها تزيد من فعالية سير العمليات من خلال سهولة الاتصال بين الموظفين فيما أقر 25% منهم على أنها خلق علاقات عمل جيدة مع الموظفين في حين أجاب وبنسب متساوية تقدر بـ 18,75% من المبحوثين على أنها سرعة وصول المعلومة وسرعة تبادل المعلومة.

وما توصلنا إليه من خلال اجابات المبحوثين أن الوسائل التكنولوجية التي تزيد من فعالية سير العمليات الادارية تتمثل في سهولة الاتصال بين الموظفين وهذا راجع الى التفاهم وروح التعاون بين موظفي المؤسسة.

الجدول رقم 27: يوضح العراقيل الاتصالية التي تؤثر على تسيير العمليات الادارية في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
تقنية	18	% 56,25
تنظيمية	6	%18,75
مادية	4	%12,5
بشرية	4	%12,5
المجموع	32	%100

يبين الجدول أعلاه أن العراقيل الاتصالية التي تؤثر على تسيير العمليات الادارية في المؤسسة حيث أقر 56,25% من المبحوثين على أنها عراقيل تقنية في حين أجاب 18,75% من المبحوثين على أنها تتمثل في عراقيل تنظيمية وأخيرا جاء أفراد العينة الذين أجابوا وبنسبة متساوية قدرت بـ 12,5% على أنها عراقيل بشرية وعراقيل مادية.

وما توصلنا إليه من خلال تفريغ إجابات المبحوثين أن أكثر العراقيل الاتصالية التي تؤثر على تسيير العمليات الادارية في المؤسسة تتمثل العراقيل التقنية وهذا راجع إلى قلة وندرة وجود المورد البشري الكفاء الذي يستطيع التعامل مع هذه الوسائل.

جدول 28 : يبين ما إذا كان الاتصال الداخلي يؤثر على تسيير العمليات الإدارية في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
ايجابي	22	% 68,75
سلبي	10	%31,25
المجموع	32	%100

يبين الجدول أعلاه رأي المبحوثين في ما إذا كان الاتصال الداخلي يؤثر على العمليات الادارية في مؤسسة صوميفوص حيث أقر 22 عاملا وبنسبة 68,75% من المبحوثين على أنه يؤثر بالإيجاب في حين أجاب 10 عمال وبنسبة 31.25% من المبحوثين على أن الاتصال الداخلي يؤثر بالسلب على تسيير العمليات الادارية .

وما توصلنا إليه من خلال تفريغ إجابات المبحوثين أن الاتصال الداخلي تؤثر على تسيير العمليات الادارية وهذا راجع إلى مساهمة في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين .

ثانيا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال تحليلنا للاستمارة الاستبائية الموزعة على مؤسسة صوميفوس ولاية - تبسة - أن الاتصال الداخلي أدى دورا محوريا وفعالا في تسيير العمليات الإدارية في مؤسسة صوميفوس تبسة وذلك من خلال التأكد من تحقق كل الأسئلة الفرعية .

نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول:

ما هي أهمية العمليات الإدارية المؤسسة صوميفوس تبسة ؟

من خلال الدراسة الميدانية نلاحظ نتائج هذا التساؤل تمثلت في أن أهمية العمليات الادارية بمؤسسة صوميفوس تكمن في اعتمادها على التنسيق بين العمال من أجل تنظيم وسير العمليات الادارية من خلال الدقة في نقل وتبادل المعلومات عن طريق النقاش والحوار حول مصالح المؤسسة ، والمشاركة في صنع القرارات لتفادي الخلل الوظيفي الذي قد يؤثر في سيرورة العمليات الإدارية في المؤسسة من أجل ضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

ما هي أنواع الاتصال الداخل الأكثر تأثيرا على تسيير العمليات الإدارية في مؤسسة صوميفوس تبسة ؟

من خلال تحليلنا لاستمارة الاستبيان الموزعة على عمال مؤسسة صوميفوس تبسة تبين لنا أكثر أنواع الاتصال الداخلي تأثيرا على العمليات الإدارية هو الاتصال الرسمي من خلال مساهمته في تسيير وتنظيم العمليات الإدارية باستخدام الاتصال النازل في اتخاذ القرارات من قبل السلطة العليا مع توفير الوقت اللازم لنقل وتبادل المعلومات بين الموظفين والاتصال بينهم والتأكد من الانضباط لتأدية وظيفتهم من خلال الحصول على تقارير تقييم عملهم ، كما يؤدي الاتصال الداخلي دورا كبيرا في إبراز أهمية وجود المؤسسة من خلال الارتكاز على خطة عمل ممنهجة تحقق الرضا الوظيفي لدى العمال الراجع على المؤسسة بالعطاء والتقدم الذي يزيد من تحقيق أهدافها.

نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثالث:

ما هي وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في تسيير العمليات الإدارية في مؤسسة صوميفوص تبسة ؟
تتمثل وسائل الاتصال الداخلي التي تعتمد في تسيير العمليات الإدارية حسب عمال مؤسسة صوميفوص تبسة هي الأكثر استخداما في الاجتماعات والهاتف لأنها تعد من انسب الوسائل التي تركز عليها المؤسسة في التواصل فيما بينهم من خلال تأطير العمال وتوجيههم للوصول إلى قرارات وحلول تخدم السير الحسن للمؤسسة كما يؤدي الهاتف دورا بارزا في تبادل ونقل المعلومات بين الأفراد المؤسسة مع الاعتماد على تكنولوجيات الحديثة المتمثلة في الانترنت الاكسترنات والبريد الالكتروني والمواقع الالكترونية في ترويج لمنتجاتها وأيضا لتسيير إجراءات الوثائق الإدارية مع السهولة في تحقيق الاتصال بين أفراد المؤسسة والمحيط الخارجي بغية اختصار الجهد والوقت وتقليل المسافات لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة .

خاتمة

خاتمة :

جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن تأثير التي يحدثه الاتصال الداخلي على تسيير العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال وضع ثلاثة أسئلة فرعية للإجابة عن الإشكال المطروح حيث أبرزت لنا الأهمية البالغة التي يحظى بها الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث يساعد في تسهيل طريقة سير العمل ويساهم في تحسين أداء المؤسسة كونه محرك أساسي وعنصر مهم لا تخلو منه أي مؤسسة عامة باعتمادها على وسائل وأدوات الاتصال الداخلي الرسمية والغير رسمية التي تحقق الفعالية في نجاح المؤسسة ، كما تبين لنا أن للاتصال الداخلي تأثير على تسيير العمليات الإدارية نظرا للعلاقة الارتباطية بينهم من خلال ضبطه للعمليات الإدارية في مكانها المناسب .

وما يمكن قوله أن تطبيق الاتصال الداخلي بالمؤسسة يلعب دورا كبيرا في تسيير العمليات الإدارية التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تبني هويتها وأسسها وثقافتها التي تحقق نجاحها للوصول إلى أهدافها المنشودة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

معجم المعجم متاح على الرابط:

1/ <http://www.lmgem.com> تاريخ الدخول 08-04-2021 على الساعة 17:25 .

2/ محمد منير حجاب : المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2004 .

المراجع باللغة العربية:

1/ إبراهيم عبد العزيز الدعياج ، مناهج وطرق البحث العلمي ، ط1 ن دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 .

2/ إبراهيم عبد العزيز شيحة ، أصول الإدارة العامة ، منشأ المعارف الإسكندرية ، 1993.

3/ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.

4/ أغادير سالم العدروس، مقدمة في الإدارة، د.ط، جامعة أم القرى، د.س.

5/ بشير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العامة، دار البيزو لنشر، عمان، 2009.

6/ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2003.

7/ جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال، وظائف الهياكل الأدوار، ديوان المجموعات الجامعية، الجزائرية، .

8/ جميل أبو نصري وآخرون، زاد الطلاب، دار الراتب الجامعية، لبنان، د.س، ن.

9/ حسن عماد مكاي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط4، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.

10/ خيرى مصطفى كنانة، المدخل إلى إدارة أعمال (نظريات العمليات الادارية) ، ط1 ، دار جرير للنشر، عمان، 2007.

11/ ربحي مصطفى عليان ، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، ط1، دار الصفاء، عمان، 1999.

12/ رضوان بالخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسساتي: ط01، دار قرطبة للنشر الجزائر، 2015.

13/ رضوان بالخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة ، ط01، دار الجسور للنشر، الجزائر، 2013.

- 14/ زيد منير عبودي ، فن الإدارة بالاتصال، ط1، دجلة لنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 15/ سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، إربد، عمان، الأردن، 2008.
- 16/ سعاد نائف البرنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن، 2005.
- 17/ سلطان بالغيث، إضاءات منهجية في العلوم الإنسانية، د ط، دار ابن طفيل، الجزائر، 2011.
- 18/ سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، دار نشر فلسطين، 2003.
- 19/ صالح أبو صلح، تسيير أبو عرجة، الاتصال والعلاقات العامة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، المكتبة الوطنية، الأردن، 1999.
- 20/ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 21/ عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، ط1، دار الثقافة، قطر، 1991.
- 22/ عبد المالك ردمان الدناني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت، ط1، دار الفجر القاهرة، مصر، 2003.
- 23/ عرفات سلطان محمود، الإدارة والتنظيم في الترجمة، ط، دار أسامة لنشر، عمان، 2013.
- 24/ عز الدين الأشول وآخرون؛ مقدمة في علم النفس، ط05، سلسلة شوم، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2005.
- 25/ عطا الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية ، ط1 ، دار أسامة للنشر، عمان، 2011.
- 26/ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط02، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1993.
- 27/ فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، ط1، دار النهضة العربية، لبنان 2004.
- 28/ فضيل دليو ، الاتصال في المؤسسة ، مؤسسة الزهراء للفنون، المطبعة ، قسنطينة ، 2003 .
- 29/ محمد الصيرفي، العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، الإسكندرية، 2008..
- 30/ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف تقنيات، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 31/ محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار السميرة للنشر والتوزيع عمان، 2011.

- 32/ محمد عبد الفتاح الصرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر، عمان 2006.
- 33/ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي "القواعد والمراحل والتطبيقات" د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 34/ محمد عمر الزغبى، محمد التركي البطانية، القيادة الإدارية، ط1، دائل وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 35/ محمد مزيان، الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط ، الحوليات ، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد11، دار الحكمة ، الجزائر، افريل، 1998.
- 36/ محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، ط07، دار الفجر نشر وتوزيع، 2004.
- 37/ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط01، مؤسسة الوراق عمان، 2000.
- 38/ منيرة سلامي ، أساسيات تسيير المؤسسات، مطبوعة جامعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، 2017.
- 39/ ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.
- 40/ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقه، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2016.
- 41/ وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009، 2012.
- 42/ وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومركز المعلومات، ط02، دار المسير للنشر، عمان، 2009.
- 43/ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2004.

المذكرات :

- 1/ إبراهيم بختي ، دور الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق ، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2002.
- 2/ بن زادري مريم ، واقع الانترنت في المؤسسات الجزائرية ، شهادة ماجستير ، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010 .
- 3/ حورية بالعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، 2007.
- 4/ شتاج الدوادي، فعالية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية مذكرة رسالة ماستر أكاديمي جامعة محمد بوضياف، مسيلة 2016 - 2017.
- 5/ عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة أطروحة شهادة ماجستير، إدارة الأعمال كلية الإدارة جامعة عين الشمس 2009.
- 6/ فرحاتي لويزة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، بحث مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007 - 2008.
- 7/ مهية زينب، تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة ، أطروحة الدكتوراة تخصص الإعلام والاتصال في التنظيمات كلية العلوم الإنسانية جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2019.

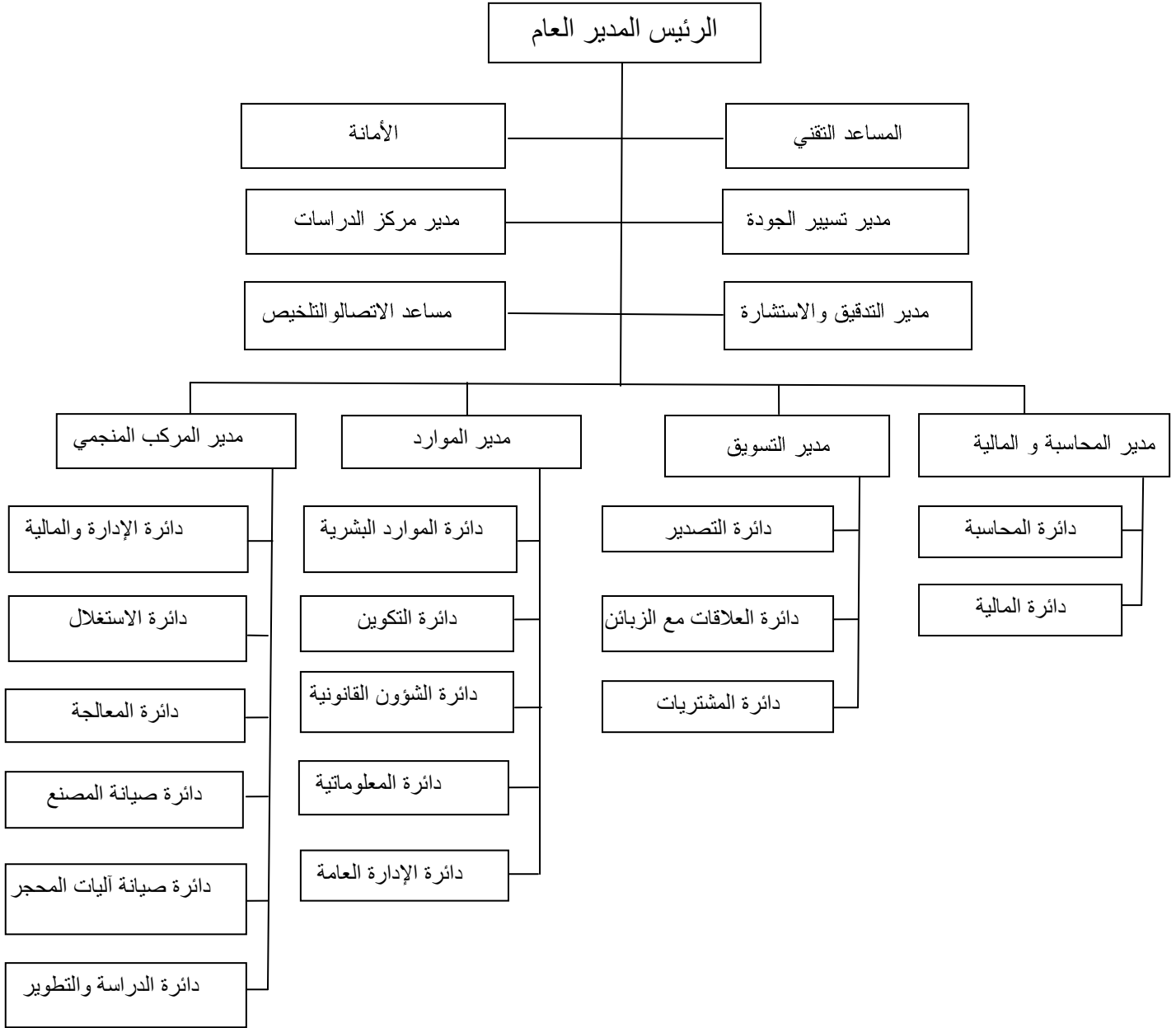
المحاضرات :

- 1/ زواوي فضيلة، محاضرات في تسيير المؤسسات، مطبوعة جامعية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2017، 2018.
- 2/ عابدي لدمية، مهية زينب، محاضرات في الاتصال المؤسسي، ط01، دار سوهام للنشر، الجزائر، 2019.

قائمة

الملاحق

الشكل رقم 03- يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIPHOS



المصدر: الملحق رقم 01.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي التبسي -تبسة-
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .



قسم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

العمال الأفاضل : السلام عليكم و رحمة الله تعالى وبركاته،

في إطار إعداد مذكرة تخرجماستر، في الإعلام والاتصال

حول موضوع:

تأثير الاتصال الداخلي على العمليات الإدارية في المؤسسة الجزائرية

(دراسة ميدانية بمؤسسة صوميفوص -تبسة-)

نرجو من سيادتكم إعطاء آرائكم حول هذا الموضوع ، بعد قراءة محتويات الاستمارة بدقة و الإجابة على التساؤلات، مع العلم بأن مايرد في هذه الاستمارة يعتبر سريرا للغاية و لا يستخدم إلا لغرض البحث العلمي، الذي أعد من أجله ولسيادتكم جزيل الشكر.

تحت إشراف :

راضية قراد

إعداد الطالبة:

كهن انصار علوش

كهن إيمان حمدي

السنة الجامعية 2021/2020

المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية

1. النوع:

ذكر

أنثى

2. المستوى التعليمي:

- ثانوي

- جامعي

- دراسات عليا

..... أخرى تذكر

3. الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات

- بين 5 و 10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

4. الرتبة المهنية

- مدير

- رئيس مصلحة

- موظف

..... أخرى تذكر

المحور الثاني: بيانات متعلقة بأهمية العمليات الإدارية بمؤسسة صوميفوس-تبسة-

5. ما هي العمليات الإدارية المسيرة للهيكل الإداري في مؤسستكم؟

- وظيفة التخطيط

- وظيفة التنسيق

- وظيفة المتابعة والتوجيه

- وظيفة الرقابة

..... أخرى تذكر

6. هل تساعد هذه العمليات الإدارية على تسهيل الاتصال بين الموظفين في مؤسساتكم؟

دائماً

أحياناً

أبداً

7. هل تسيير هذه العمليات الإدارية داخل مؤسساتكم يحقق؟

الانسجام بين العمال

التنسيق بين العمال

التكامل بين العمال

تحقيق أهداف المؤسسة

8. هل تسيير العمليات الإدارية في مؤسساتكم بشكل جيد من؟

وحده العمل الجماعي

تحمل مسؤولية الوظيفة الإدارية

دقة نقل وتبادل المعلومات

تحديد قنوات اتصال

9. هل تسيير العمليات الإدارية في مؤسساتكم يكون عن طريق؟

تبليغ القرارات

النقاش والحوار حول مصالح المؤسسة

تسهيل الاتصال بين المسؤول والموظفين

المشاركة في صنع القرارات

أخرى تذكر

10. هل يهتم القائمون على تسيير العمليات الإدارية في مؤسساتكم بتفعيل نشاطات المؤسسة من خلال؟

ديناميكية العمل

تفادي الخلل الوظيفي

الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة

المحور الثالث: بيانات متعلقة بأنواع الاتصال الداخلي الأكثر تأثيراً على تسيير العمليات الإدارية في مؤسسة صوميفوص -تبسة-

11. هل يساهم الاتصال الداخلي في مؤسستكم في؟

- إبراز أهميه وجود المؤسسة
 -التعريف باسم المؤسسة
 تحديد هوية المؤسسة

أخرى تذكر.....

12. هل يهتم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي داخل مؤسستكم؟

- دائما
 - أحيانا
 -أبدا

13. في حاله الإجابة هل يرجع ذلك؟

- سهوله التواصل بين المدير والموظفين
 وضوح قنوات الاتصال المستخدمة
 مرونة وصول القرارات للموظفين

14. هل يساهم الاتصال الرسمي في تسيير العمليات الإدارية بشكل مناسب؟

- دائما
 - أحيانا
 -أبدا

15. هل يساهم الاتصال غير الرسمي في تسيير العمليات الإدارية؟

- دائما
 - أحيانا
 -أبدا

16. هل ساعد الاتصال الداخلي على تسيير عملية التخطيط من خلال؟

- تحديد خطه العمل
- تحديد أهداف المؤسسة
- التدبير المسبق لاستراتيجيات العمل
- مواكبه تغيرات بيئة العمل

17. هل يؤثر الاتصال الداخلي أكثر على تسيير خطط العمل؟

- قصيرة المدى
- متوسطه المدى
- طويلة المدى

18. هل يؤثر الاتصال الرسمي على تسيير عمليه التنسيق في مؤسساتكم من خلال؟

- الجهد اللازم لنقل وتبادل المعلومات
- الوقت اللازم لنقل وتبادل المعلومات
- كيفية الاتصال بين الموظفين

19. ماهي اثر أنواع الاتصال الرسمي تأثيرا على تسيير عمليه اتخاذ القرار بمؤسساتكم؟

- صاعد
- نازل
- أفقي

20. هل يؤثر الاتصال غير الرسمي على تسيير عمليه المتابعة والتوجيه للموظفين بشكل جيد؟

- نعم
- لا

21. في حاله الإجابة بلا هل يرجع ذلك الى؟

- تشويه المعلومات
- غياب الرقابة على الجماعات غير الرسمية
- غياب مصادر المعلومات الرسمية
- أخرى تذكر.....

22. هل يساهم الاتصال الرسمي في تسيير عملياته الرقابة من خلال؟

- سرعه الحصول تقارير بقم العمل

-المقارنة مع خطه العمل

-التأكد من الانضباط في تأدية الوظيفة

-سرعه التعرف على الحاصل في أداء الوظائف

المحور الرابع بيانات متعلقة بوسائل الاتصال الداخلي المعتمد في تسيير العمليات

الادارية بمؤسسة صوميفوس-تبسة-

23. ماهي وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة لتسيير العمليات الإدارية في مؤسساتكم؟

-لوحة الإعلانات

-التقارير المكتوبة

-الاجتماعات

-الاتصال الشخصي المباشر

-الهاتف

أخرى تذكر.....

24. الى جانب هذه الوسائل التقليدية هل تستخدم وسائل تكنولوجيا حديثة أخرى؟

نعم

لا

25. في حالة الإجابة بنعم هل تتمثل هذه التكنولوجيات في؟

-البريد الالكتروني

-الموقع الالكتروني

-شبكة الانترنت

-شبكة الانترنت

-شبكة الاكسترنات

أخرى تذكر.....

26. هل ترى أن هذه الوسائل التكنولوجية زادت من فعالية سير العمليات الإدارية لـ _____ :

-سهولة الاتصال بين الموظفين

-خلق علاقات عمل جيدة مع الموظفين

-سرعة وصول المعلومة

-سرعة تبادل المعلومة

27. حسب رأيك ماهي العوائق الاتصالية التي تؤثر تسير العمليات الإدارية في مؤسساتكم؟

-تقنية

-تنظيمية

-مادية

-بشرية

أخرى تذكر.....

28. هل ترى أن الاتصال الداخلي اثر على تسير العمليات الإدارية في مؤسساتكم بشكل؟

-ايجابي

-سلبي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
La République Algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة العربي التبسي - تبسة
L'Université Larbi Tébessi - Tébessa



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculté des Sciences Humaines et Sociales



قسم علوم الإعلام والاتصال

إلى السيد: مدير مؤسسة كورنولي
تونس

طلب الإذن بالدخول

بعد أداء واجب التحية والاحترام،

بغرض ترقية البحث العلمي، وفي إطار الشراكة المجتمعية للجامعة مع

محيطها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وسعياً للترفع من المستوى الأكاديمي

والتقني لطلبة الجامعة من خلال الدراسات الميدانية والإحتكاك بمؤسسات الدولة على

اختلافها، نرجوا من سيادتكم الموقرة، الموافقة على استقبال الطلبة الآتية أسماؤهم،

من أجل القيام بدراسات ميدانية ضمن مؤسستكم أو الاطلاع على المراجع أو إجراء

المقابلات الضرورية مع المسؤولين فيها، كل ذلك في إطار احترام القوانين والأنظمة

الداخلية.

أسماء الطلبة :

1. محمد اعجاز
2. فاطمة بنتي

عنوان مجال البحث:

تأثير الإعلام على مسيرة المرأة العاملة

تقبلوا تحياتنا ودمتم في خدمة البحث العلمي والجامعة الجزائرية



ALLAL Abderrahmane

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي على تسيير العمليات الإدارية وأيضاً التعرف على أنواع الاتصال والوسائل التكنولوجية الحديثة التي يستخدمها الاتصال الداخلي لتسيير العمليات الإدارية بالمؤسسة مع إبراز مدى الاتصال الداخلي بالعمليات الإدارية وتحديد نوع العلاقة بينهما .

كما انطلقت دراستنا من الإشكالية مفادها ما هو تأثير الاتصال الداخلي على تسيير العمليات الإدارية باعتماد على المنهج الوصفي نظراً لنتاسبه مع موضوع دراستنا حيث تم اختيار عينة تضم جميع العاملين في المصلحة وذلك وفق أسلوب الحصر الشامل باعتمادنا على استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة للتحليل الإحصائي .

وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج بأن أهمية الاتصال الداخلي في تسيير العمليات الإدارية هو الاتصال الرسمي الأكثر تأثيراً على تسيير العمليات الإدارية بالإضافة إلى أن وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في تسيير العمليات الإدارية بمؤسسة صوميفوس هي الهاتف والاجتماعات داخل المؤسسة.

Summary:

This study aims to know the extent of the impact of internal communication on the management of administrative processes and also to identify the types of communication and modern technology used by internal communication to conduct administrative processes in the institution, highlighting the extent of internal communication with administrative processes and determining the type of relationship between them.

Our study also started from the problem that what is the impact of internal communication on the conduct of administrative operations by relying on the descriptive approach due to its compatibility with the subject of our study, where a sample was chosen that includes all employees in the interest, according to the comprehensive inventory method, by relying on a questionnaire and distributing it to the study sample for statistical analysis.

The study showed several results that the importance of internal communication in the conduct of administrative operations is that the official communication has the most influence on the conduct of administrative operations, in addition to the internal communication methods adopted in the conduct of administrative operations at the Sumifos Foundation are the phone and meetings within the institution.