

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال



الاتصال المؤسسي ودوره في تحقيق الفعالية

التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مديرية التوزيع سونلغاز لولاية تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

تحت إشراف الدكتورة:

-سجية جمعي

إعداد الطالبتين:

-سامية عمروش

-ليزا بالول

السنة الجامعية : 2020-2021

# شكر وعرافان

ننحني بكل خضوع وخشوع للواحد للأحد ونحمده حمدا كثيرا ونشكره شكرا جزيلا  
وحده له الحمد والفضل لما وصلنا إليه فالحمد لله الذي أعاننا ووفقنا في إعداد  
وتقديم هذا البحث.

وبعده نتقدم بشكرنا وامتناننا للأستاذة المشرفة "جمعي سجية" على تأطيرها،  
وشكرها على كل ما قدمته من مساعدات وإرشادات من أجل إعداد مذكرة تخرج  
ناجحة وكذلك الأستاذة "كباش غانية" التي لم تبخل علينا بمعارفها القيمة طوال  
فترة الدراسة

إلى كل أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل وفي النهاية يصيرنا أن نتقدم  
بجزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد العون في مسيرتنا العلمية.

سامية \* ليزا

# إهداء

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك ولا تطيب لي اللحظات  
إلا بشكرك ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك يا ربه عجل  
لنا كل جميل ننتظره.

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله إلى من أعطتني الحب والعنان  
وعلمتني العطاء والتسامح إلى التي حملتني وهنا على وهن إلى رمز الحب  
وبلسم الشفاء أمي العزيزة والغالية أطل الله في عمرها  
إلى الذي تعب من أجلي وعلمني معنى الحياة إلى من كان ولا زال سندا لي  
في الحياة أبي العزيز أطل الله في عمره ومنحه الصحة والعافية  
إلى الذين أحببتهم وأحبوني أصدقائي كمال، كريمة، كهيبة  
إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا ومعلمينا  
الأفاضل من الابتدائية حتى شعبة علوم الإعلام والاتصال  
إلى كل من نساهم قلمي ولم ينسأهم قلبي

ليزا

# إهداء

بسم الخالق العظيم وبسم رسول الكريم وبسم القرآن اليقين والصبر الجميل  
شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه والأجمل أن يتذكر من كان  
فهي ذلك

أهدي ثمرة جهدي إلى رمز الوفاء وفیض السجاد وجود العطاء عند البلاء إلى من  
قال فيها الجنة تحت أقدامها التي سهرت من أجلي وأضاءت لي درب النجاح "أمي"  
إلى من علمني معنى الحياة ورباني على المكارم والأخلاق إلى سدي في هذه  
الحياة وذو الفضل في وصول إلى هذا المستوى أبي العزيز  
إلى من عشق براءة طفولتي معهم أخواتي ليندا، ذهبية، وأخي لونا  
إلى كل الأصدقاء والزميلات من الطور الابتدائي إلى الجامعة  
إلى كل أساتذتي الذين ساعدوني طيلة انجاز هذه المذكرة الدكتور "كباش  
حنية" والدكتورة "جمعي سبية"  
إلى كل من ساعدني في مشواري الدراسي إلى كل من هو في ذاكرتي وليس  
في مذكرتي

سامية

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن الدور الذي يؤديه الاتصال المؤسسي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التطرق لما هو من أفكار للمنظرين و كذلك بطرح ما جاءت به الدراسات السابقة. فيما يخص الجانب المنهجي للدراسة ، أما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا منهج دراسة حالة الذي يهتم بدراسة الجوانب المتعلقة بالحالات الفردية المتكون من عينة تمثلت في 50 عامل باستخدام الاستمارة في مديرية التوزيع سونلغاز .

توصلنا من خلال هذه الدراسة أيضا الى أن الاتصال المؤسسي دور كبير و هام في تحقيق الفعالية التنظيمية و ذلك من خلال اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب. كما يعمل أيضا على مساعدة و تشجيع العاملين على تنمية مهاراتهم ، ، كما انه يعمل على الرفع من جودة الأداء و الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة و استفادة الزبائن من مختلف النشاطات التي تقدمها المؤسسة .

## ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:

Cette étude est venue tenter de révéler le rôle joué par la communication institutionnelle dans l'atteinte de l'efficacité organisationnelle dans l'institution économique, en abordant les idées des théoriciens, ainsi qu'en présentant ce qui a été dit dans les études précédentes. , quant à l'aspect pratique, nous avons utilisé une démarche d'étude de cas, qui s'attache à étudier les aspects liés à des cas individuels, constituée d'un échantillon de 50 travailleurs utilisant le formulaire de la Direction de la Distribution de Sonelgaz Grâce à cette étude, nous avons constaté que la communication institutionnelle a un rôle important et important dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle en prenant les décisions nécessaires en temps opportun.Elle agit également pour aider et encourager les salariés à développer leurs compétences, et a un rôle à jouer pour changer leur regard sur la responsabilité et les inciter à prendre plus de responsabilités.

## خطة البحث:

مقدمة

### الجانب المنهجي

- 1-الإشكالية.
- 2-أسباب اختيار الموضوع.
- 3-أهمية الدراسة وأهدافها.
- 4-منهج الدراسة وأدواته.
- 5-مجتمع البحث.
- 6-تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- 7-الدراسات السابقة.

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: الاتصال المؤسسي

- المبحث الأول: مفهوم الاتصال المؤسسي.
- المبحث الثاني: عناصر وأهداف الاتصال المؤسسي.
- المبحث الثالث: وسائل الاتصال المؤسسي.
- المبحث الرابع: معوقات الاتصال المؤسسي.

#### الفصل الثاني: الفعالية التنظيمية

- المبحث الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية.
- المبحث الثاني: أهمية الفعالية التنظيمية.
- المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.
- المبحث الرابع: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية ومعوقاتها.

## الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: أنواع المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: مهام ووظائف المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الرابع: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

### الإطار التطبيقي:

1-التعريف بالمؤسسة.

2-تحليل بيانات الدراسة.

3-نتائج الدراسة.

4-التوصيات والاقتراحات.

خاتمة

الفهاريس.

## مقدمة:

يعتبر الاتصال نشاط إنساني بحت، لذا فهو يعد حلقة وصل التي تربط ما بين الأفراد والجماعات، والتي أدت إلى نشوء العلاقة الاجتماعية بينهم والحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل أساسية نحو التطور المستمر، حيث مكنتهم من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم، هذا من خلال تبادل ونقل المعلومات، وفي ظل هذه التطورات التي عرفتها البشرية تم تحويل مسار الاتصال ونقله إلى بعد آخر مما أدى إلى ظهور أنواع جديدة له، لكن رغم اختلاف أنواعه ووسائله يبقى المصدر الأول والجوهر الأساسي الذي ضمنه مختلف الفروع المتعلقة بالأنشطة الإنسانية المتعددة.

وبما أن المؤسسات اليوم أصبحت تدرك مدى أهمية وجود الاتصال من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات التنظيمية والإدارية كالتنظيم والتنسيق والتوجيه، أصبح من الواجب وضعه في إطار ممارسة تنظيمه فعالة، تسمح بالتفاعل الإيجابي. ان الاتصال المؤسسي من بين المجالات التي تهتم به المؤسسات نظرا لدوره الفعال، حيث أصبح ضرورة ملحة لا بد منها، وذلك من أجل أن تتمكن المؤسسات من تحقيق الاستمرارية وضمان النجاح وتحقيق الفعالية التنظيمية، لذلك يعتبر الاتصال المؤسسي أحد الدعائم الرئيسية للمؤسسة، إن لم نقل قوتها نظرا لاستطاعته على إحداث فروق كبيرة للمؤسسة وأيضا مساهمته في جعل هذه الأخيرة دائمة الإطلاع والتواصل في وسط بيئته مليئة بالتغيرات.

فالمؤسسة هي كيان موجود من أجل الجمهور لذلك لا يمكنها أن تعيش بمعزل عنه وعن المجتمع المحيط بها، فهي تحتاج إليه وهو يحتاج إليها ومن الضروري وجود علاقات طيبة بينهما على أساس أن كل منهما يكمل الآخر، وبدون وجود رابطة طيبة بين المؤسسة والجمهور المتصل بها أو المجتمع المحيط بها لا يمكن لهذه المؤسسات أن تضمن لنفسها السلام والاستقرار أو حتى البقاء، لذلك فجميع المؤسسات تسعى وراء

تكوين صورة جيدة في أذهان جمهورها لأنها تعدّ روح المؤسسة وهويتها، كما تبنى عليها مكانتها الاقتصادية والاجتماعية وهي ليست عملا ترفيهيا ومهما فحسب، ولكنها إدارة الأفكار التي يراد لها أن تقوم مقام الحقائق وتعكس سمعة المؤسسة.

وفي هذا الإطار تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تستخدم الاتصال كعنصر مهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وعلى هذا الأساس، حاولنا من خلال دراستنا تسليط الضوء على دور الاتصال المؤسساتي في تحقيق الفعالية التنظيمية. ولمعالجة هذا الموضوع قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية لها علاقة بالجانب النظري، بالإضافة إلى الإطار المنهجي للدراسة، حيث حاولنا تحديد إشكالية الدراسة والتي تفرعت عنها تساؤلات فرعية. كما تطرقنا في هذا الإطار إلى الخطوات المنهجية التي اتبعناها لتحقيق نتائج علمية في بحثنا هذا. بالإضافة إلى أدوات جمع المعلومات وتحليلها وذلك من أجل الإجابة عن التساؤلات التي أثارها إشكالية دراستنا.

أما فيما يخص الجانب النظري من الدراسة، فقد تطرقنا في الفصل الأول إلى الاتصال المؤسساتي حيث تناولنا فيه مفهوم الإتصال المؤسساتي و في العنصر الذي يليه تناولنا عناصر و أهداف الإتصال المؤسساتي و تطرقنا أيضا إلى وسائل الإتصال المؤسساتي و في العنصر الأخير تناولنا معوقات الإتصال المؤسساتي.

أما في الفصل الثاني تناولنا الفعالية التنظيمية و تطرقنا فيه إلى مفهوم الفعالية التنظيمية و أهميتها و إلى العوامل المؤثرة عليها و في آخر العنصر تناولنا مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية و معوقاتهما.

أما في الفصل الثالث و الأخير تناولنا فيه المؤسسة الاقتصادية بمفهومها و أنواعها و تناولنا أيضا مهام ووظائف المؤسسة الاقتصادية و ختمنا العنصر الأخير بتصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

وبالنسبة للإطار التطبيقي من دراستنا فقد تم تحديد العينة وخصائصها والمكونة من عمال مؤسسة سونلغاز بنيزي وزو. وتمكنا من معرفة مدى مساهمة الإتصال المؤسسي في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وفي الاخير قمنا بتحليل نتائج الجداول البسطة والمركبة الخاصة بالدراسة التطبيقية. ثم توصلنا الى الاستنتاجات العامة ثم خاتمة الدراسة وبعض التوصيات من طرف مسؤولي المؤسسة.

# الإطار المنهجي

### الجانب المنهجي:

- 1-الإشكالية.
- 2-أسباب اختيار الموضوع.
- 3-أهمية الدراسة وأهدافها.
- 4-منهج الدراسة وأدواته.
- 5-مجتمع البحث.
- 6-تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- 7-الدراسات السابقة.

### 1-الإشكالية:

يعد الاتصال من المفاهيم النفسية والاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة ولا يمكن أن يستغني عنها الفرد فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية. فالاتصال هو وسيلة لخلق حركية وديناميكية للجماعات، ويعد أيضا من أكثر العناصر أهمية على مستوى أية مؤسسة مهما كانت طبيعية وظيفتها حيث أنه من الوسائل الرئيسة التي تستخدمها لتحقيق أهدافها وذلك بنقل البيانات المعلومات والآراء والأفكار إذ بواسطة هذه الوسائل يمكن أن يتم ربط الأجزاء الخاصة بالمؤسسة وإرساء قواعد النظام فيها عن طريق توزيع الوظائف بين العناصر هذا النظام بشكل متوازن لأن ذلك يؤثر على جوهر العلاقات الاجتماعية بالأخص إدارة وتسيير علاقاتها في المجتمع بل إنه يستحون على تشكيل صورة مؤسسة داخليا وخارجيا خاصة في ظل الظروف الغير متوقعة. وهنا تبرز أهمية الاتصال الدائم المبرر لمكانة المؤسسة والقيم التي نتحكم في سلوكياتها يعد من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات الفاعلين، فمن خلال ما يقدمه الاتصال من تحديد مختلف الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت، جهد بفضل آليات ووسائل وقنوات اتصالية تساهم في تعزيز وتسهيل تبادل المعلومات بين جميع المستويات.

يمثل الاتصال في المؤسسات الاقتصادية بأساليبه ووسائله وموضوعاته للدراسة السوسولوجية باعتباره يشكل أهم وسيلة لتسيير وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة حيث يساعد في تطوير السلوك لدى الأفراد والجماعات العاملين والمؤسسات بما يناسب، متطلبات العمل وأهداف الإدارة، كما يعتبر أداة أساسية لتحديد الصورة العمومية للمؤسسة لدى الرأي العام من خلال نشر وإذاعة رسائلها الإعلامية عن طريق تخصصات الاتصال

الخارجي الأساسية والمتمثلة في العلاقات مع الصحافة، العلاقات العامة ومما لاشك فيه أن وجود اتصال فعال داخل المؤسسة يسهل عملية تبادل المعلومات وإيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، تقوم السياسية الاتصالية الموجهة نحو الخارج بتزويد المحيط بالمعلومات الكافية عن المنتج والخدمة وكذا عن المؤسسة، كما يعتبر الاتصال المؤسساتي أداة أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية، التي تعد ميزة و خاصة تتميز بها المنظمات التي تحقق بدورها مستوي عال من التفوق، التي تبين قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، درجة تحقيق الأهداف الاقتصادية كالمردودية والإنتاجية، رقم الأعمال وجودة الخدمة المقدمة، حيث أصبح الوضع الاقتصادي العام حيوي و متقلب بانفتاح الدولة على اقتصاد السوق والاتصال، هنا يبدأ داخل المؤسسة و ينتهي خارجها، حتى تكتسب المؤسسة خلفاء وزبائن عليها بالاتصال الدائم والمستمر، المتجدد ومن هنا تبرر فكرة هذه الدراسة التي تبحث عن دور الاتصال المؤسساتي في تحقيق الفعالة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية من خلال إجراء دراسة حالة في مديرية التوزيع سونلغاز لولاية تيزي وزو عليه تندرج دراستنا ضمن التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو طبيعة الدور الذي يؤديه الاتصال المؤسساتي في تحقيق الفعالية التنظيمية

لدى مديرية التوزيع سونلغاز تيزي وزو؟

وقد نقرع هذا التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو واقع الاتصال المؤسساتي في مديرية التوزيع سونلغاز تيزي وزو؟

2- فيما تكمن أهمية الاتصال المؤسساتي في مديرية التوزيع سونلغاز لولاية تيزي وزو؟

3- ما مدى مساهمة الاتصال المؤسساتي في تحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية

التوزيع سونلغاز لولاية تيزي وزو؟

4- كيف يمكن للاتصال المؤسساتي أن يحقق الفعالية التنظيمية في مديرية التوزيع

سونلغاز لولاية تيزي وزو؟

**2-أسباب اختبار الموضوع:** يعود أسباب اختيار موضوع بحثنا هذا، الى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية .

### أ-الأسباب الذاتية:

- الميل إلى مثل هذه المواضيع التي لها علاقة بالاتصال المؤسساتي .
- الرغبة العلمية في معرفة موضوع الاتصال المؤسساتي نظرا لأهمية على مستوى المؤسسات.
- إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع التي تتناول الدراسة الميدانية للمؤسسة الاقتصادية.

### ب-الأسباب الموضوعية:

- الدور الكبير للاتصال في تنمية وتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- إبراز أهمية الاتصال للمؤسسة ومساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## 3-أهمية الدراسة وأهدافها:

تستمد هذه المشكلة البحثية أهميتها من أنها:

-تكمن أهمية الدراسة في اعتبار الاتصال عاملا حيويا لكل المؤسسات ترغب في تجنب المشاكل والصعوبات التي قد تنشأ بين مختلف العلاقات الإنسانية مما يجعل عملية الاهتمام بهذا المبدأ أمرا ضروريا.

•تتجلى أهمية هذه الدراسة في الدور الذي يمكن أن يؤديه الاتصال المؤسساتي في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، حيث لا يقوم مؤسسة ولا يعمل بالاتصال لان له دور أكبر من كونه عملية نقل واتصال المعلومات فهو العنصر الرابط بين أفراد المجتمع وبين عناصر المؤسسة.

### 2- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى :

•الكشف عن أهمية الاتصال المؤسساتي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز من خلال الوسائل والقنوات الاتصالية التي تستخدمها هذه المؤسسة وما تقوم به من وظائف إدارية تنظيمية عن طريق الاتصال المؤسساتي.

•محاولة التعريف على مساهمة الاتصال المؤسساتي لتحقيق الفعالية التنظيمية، بالتالي تفعيل هذه المساهمة وزيادتها من خلال دراسة أهداف الاتصال المؤسساتي المتبعة في هذه المؤسسة.

•تكوين تصور عن طبيعة الاتصال المؤسساتي في مؤسسة سونلغاز.

•وعليه فان دراستنا تسعى إلى تحقيق هدف أساسي يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق الاتصال المؤسساتي وإبراز أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

### 4- منهج الدراسة وأدواته:

مهما كان موضوع البحث فإن قيمة النتائج تتوقف على المنهج المستخدمة ويعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وهو على أنواع المنهج التاريخي، المنهج الوصفي، منهج دراسة الحالة، المنهج الاستقرائي ومنهج تحليل المضمون.<sup>1</sup>

فموضوع دراستنا يتمثل في الاتصال المؤسساتي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية والموضوع يهدف إلى معرفة الدور الذي يقوم به الاتصال المؤسساتي لتحقيق الفعالية التنظيمية ومنه اقتضت دراستنا إلى الاعتماد على المنهج

<sup>1</sup>رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي، أساسياته، النظرية وممارسته العلمية، (ط1؛ سوريا، دار الفكر المعاصر،

"دراسة حالة" لملائمة الموضوع الخاص بالدراسة كونه أكثر استخداما مما يساعد على جمع المعلومات والبيانات من خلال اعتمادنا عليه أثناء نزولنا للميدان أثناء التريص بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيزي وزو يعرف منهج دراسة الحالة بأنه: "المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر والحالات الفردية بموقف واحد فيأخذ الفرد أو اللاعبين أو الفريق أو الفرق الرياضية كوحدة للدراسة المفضلة للوصول إلى تعليمات تنطبق على غيرها من الوحدات المشابهة لها، وهو بتعبير آخر دراسة متعمقة لجميع البيانات المجمعة عن وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو فريق.<sup>1</sup> كما استخدمنا أيضا المنهج الوصفي كمنهج مساعد في دراستنا والذي يحاول أن يصف ويشرح الاتصال المؤسسي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية. وهذا من أجل وضوح تساؤلات الدراسة والاجابة عليها وفقا مبدأ نظام المنهج الاحصائي spss وتقريح البيانات المتحصل ليها من الميدان في شكل جداول بسيطة وبمركبة مستخدمين في ذلك النسب المئوية والتكرارات المؤلفوة النظام الاحصائي، وذلك بهدف الوصول الى نتائج كمية واضحة لكافة اجابات مفردات مجتمع الدراسة .

### -أدوات الدراسة:

بعد أن يكون الباحث قد حدد أهداف بحثه بوضوح وصنع مشكلة البحث ويكون قد اتضح في ذهنه نوع المادة أو البيانات أو المعلومات التي يريد جمعها ويكون قد حدد مصدرها من خلال الإطار النظري المرتكز عليه وبعد ذلك يأتي تحديد الأدوات المناسبة التي تمكنه من تحقيق ذلك في البحوث العلمية وأدوات جمع البيانات معروفة لكن يختلف استخدامها من باحث لآخر بكيفيات مختلفة والمهم أنه تلاؤم طبيعة البحث ونوعية

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، (ط1، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع، 2000م ، ص133.

الظواهر المدروسة وفي موضوع بحثنا اعتمدنا على أداة واحدة لجمع البيانات المتمثلة في:

### 1- الاستمارة :

هي أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتعتبر مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين لذلك اعتمدنا على أداة الاستبيان لكونها المناسبة لموضوع بحثنا الذي تعد من البحوث الميدانية فهي الوسيلة التي تساعد على جمع البيانات بسهولة من المبحوثين.<sup>1</sup>

-لقد قمنا بتقسيم الاستمارة الى ثلاثة محاور أساسية تغطي محاور الاتصال المؤسساتي ودوره في الفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية

فالمحور الأول متعلق بالبيانات الشخصية كالجنس والسن الأقدمية في العمل والمستوى التعليمي ورتبة منصب العمل و المحور الثاني متعلق بواقع الاتصال المؤسساتي في مديرية التوزيع "سونلغاز" تيزي وزو وأما المحور الثالث والأخير فله علاقة بمدى مساهمة الاتصال المؤسساتي في تحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية التوزيع "سونلغاز" تيزي وزو كما قمنا بتحكيم الاستمارة من طرف الدكتورة غنية كباش وبالاتفاق مع الأستاذ المشرف الدكتورة سجية جمعي توصلنا الى اعداد استمارة في شكلها النهائي.

2-الملاحظة: استخدمنا الملاحظة بالمشاركة، وهذا النوع أكثر استخداما للملاحظة في عين المكان انها تسمح بملاحظة الأشخاص في اطار حياتهم اليومية داخل مديرية التوزيع بسونلغاز.

<sup>1</sup>عبيدات محمد أبو ناصر، عقلة مبضين، 1999، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، (ط2، دار وائل للنشر، ص63).

### 5-مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث على أنه نموذج يشمل جانبا أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي للبحث وتكون ممثلة له بحيث تعمل صفاته المشتركة وهذا النموذج والجزء يعني عن دراسة كل وحدات المجتمع ومفرداته، خاصة في حالة أو صعوبة دراسة كل تلك الوحدات، ويتم اختيار العينات عادة وفق أساليب وطرق علمية متعارف عليها<sup>1</sup>.

ويتمثل مجتمع بحثنا في **مجموع** موظفي مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو التي تحتوي على 290موظف.

### عينة الدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد العينة من أهم مراحل البحث من أجل إلى نتائج دقيقة كما يتم اختيارها وفق أسس وطرق علمية متفق عليها، تساعد على توفير الجهد والوقت والتكاليف إذ يلجأ الباحث عادة إلى اعتماد العينة من أجل اختصار مجتمع البحث عدد محدد من عناصر الدراسة بدلا من جميع الأفراد وعناصر المجتمع.<sup>2</sup>

وفي دراستنا هذه اخترنا استعمال العينة بطريقة عشوائية منتظمة والتي من خلالها يتم اختيار المفردة على مسافات متساوية من قائمة أسماء أفراد المجتمع وذلك لضمان ثبات وتوزيع الاختبار على إطار العينة كله وتحدد المسافة بين كل فرد الذي يليه بقسمه عدد أفراد المجتمع على عدد أفراد العينة المرغوبة فتعتبر هذه الطريقة بسيطة وغير مكلفة والفرق بينهما وبين الطرق الأخرى هي أن أعضاء المجتمع ليس لديهم فرص متساوية لاختبارهم ضمن العينة إذ بمجرد اختبار الفرد الأول يتحدد الباقي بشكل آلي.

تمثلت عينة هذا البحث في موظفي مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو والتي اشتملت 50 مفردة وهو ما يعادل عدد الموظفين الذين وافقوا على مساعدتنا في البحث.

<sup>1</sup>محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد: **التفكير والبحث العلمي**، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص232). (

<sup>2</sup>موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، (ط2، الجزائر، دار القصب، ، 2002، ص301).

### 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

#### 1- مفهوم الاتصال:

##### ✓ التعريف اللغوي:

اتصل بالشيء بمعناه التام اتصل بفلان بمعنى بلغه كما اتصل به أي أعلمه. ويقال كان على اتصال به أي على علاقة به ارتباط وصلة بمعنى تقارب واشترك به.

##### ✓ التعريف الاصطلاحي:

عملية نقل المعلومات من طرف لآخر وقد عرفت منظمة الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه " عملية خلق التفاهم"، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد كما عرفه قاموس أكسفورد أنه "نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادل الكلام أو الكتابة أو الإشارة".<sup>1</sup>

##### ✓ التعريف الإجرائي:

هو عملية تفاعل الاجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل عبر قناة من أجل الوصول إلى التفاهم والتعاطف.

#### 3- مفهوم المؤسسة:

##### ✓ التعريف اللغوي:

كلمة مشتقة من فعل أسس، يؤسس، مؤسسة، وحسب القاموس العربي فالمؤسسة جمع مؤسسات تعني جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية.

##### ✓ التعريف الاصطلاحي:

شخص اعتباري ينشئ بتخصيص مال مدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية وعملية أو اقتصادية دون قصد إلى أي ربح مادي.

<sup>1</sup>بشار وآخرون، الإتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، ص10.

يعرفها بارسونز: وحدات اجتماعية تقاوم وفقا لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف مادية ومعنوية معينة.<sup>1</sup>

### ✓ التعريف الإجرائي:

المؤسسة عبارة عن هيكل تنظيمي يضم مجموعة من العناصر البشرية والمادية ذو كفاءات متعددة تتفاعل مع بعضها تعتمد على رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلع وخدمات وتحقيق أهداف وتحقيق أهداف المؤسسة في نهاية الأمر.

### 4- مفهوم الاتصال المؤسساتي:

### ✓ التعريف الاصطلاحي:

هو تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات هابطة صاعدة أفقية داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسيير عملية التواصل ونقلها بين مختلف العاملين.

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب: بأنه عبارة عن اتصال انساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي، الجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>2</sup>

### ✓ التعريف الإجرائي:

نستنتج أن الاتصال المؤسساتي هو عبارة عن أعمال متبعة لإقامة علاقات بين عمال المؤسسة العمومية وهو يرمي إلى انجاز مهام موحدة وبلوغ أهداف مشتركة.

### 5- مفهوم الفعالية:

### ✓ التعريف اللغوي:

مصدر صناعي من فعال: نشاط اقتصادي. فعالية الدواء: تأثيره وقوة مفعوله.

<sup>1</sup> عصام حسن السعيد، إدارة المنظمات الفندقية، (ط1، دار الراية للنشر، عمان، 2008، ص17).

<sup>2</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشعار بعلاقات عامة علاقات مع الصحافة، (الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع،

2003، ص28).

يعني الغاية التي تحقق من خلال الإدارة الأهداف والنتائج المطلوبة بأفضل الشروط.

### ✓ التعريف الاصطلاحي:

القيمة الحقيقية لإدارة المعاصرة تكمن في قدرتها من تحقيق أهداف وإنجازات يصعب الحصول عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين وليس القصد بمجرد الوصول إلى الأهداف أو إنجازات ما، ولكن الأساس هو تحقيق المستوى من الكفاءة يمثل أفضل استثمار لموارد والطاقات المتاحة.<sup>1</sup>

### ✓ التعريف الإجرائي:

هو فعالية في تحقيق أهداف ونتائج منشودة واستخدام القدرات والموارد المتاحة لتحسين قدرة الشخص والمردود بالنسبة لإدارة الفندق.

### 6- مفهوم التنظيم:

### ✓ التعريف اللغوي:

(نظم نظاما) اللؤلؤ، جمعه في خيط الشعر ألفه موزونا، الأمر أقامه تنظيم (تنظيما) نظمه، الشعر، ألفه الأمر: رتبه وجعله خاضعا لقانون أو قاعدة.

### ✓ التعريف الاصطلاحي:

يشمل تصميم هيكل تنظيمي (تحديد المسؤوليات والسلطات) وتنمية الهيئة الإدارية. يقول تالكوتبارسونز: "أن التنظيم على اعتبار أنه وحده اجتماعية تقاوم وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة."<sup>2</sup>

### ✓ التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عملية ترتيب المعلومات حسب الهيكل التنظيمي للإدارة وتنسيق بينهما حسب سلطة مسؤولية المنظمة لتحقيق أهداف مرجوة والوصول لها.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة، تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، (الرياض، مطابع الفرزدف

التجارية، ص17).

<sup>2</sup> عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، (2008، ص7).

### 7- مفهوم الفعالية التنظيمية:

#### ✓ التعريف الاصطلاحي:

يعرفها كل جورج بولسونانينيوم 1979 على أنها أي مدى تستطيع المنظمة كنظام اجتماعي له موارد ووسائله الخاصة أن يحقق أهدافه بدون عجز في موارده ووسائله بدون وجود ضغط على أعضائه.<sup>1</sup>

#### ✓ التعريف الإجرائي:

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يقوم على مبدأ التطابق أو التماثل، أي أن الفعالية تتحقق من خلال درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها، أي المقارنة بين الأهداف المخطط لها والنتائج المحققة.

### 8- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

#### ✓ التعريف الاصطلاحي:

هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة كليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزيع فيها المهام والمسؤوليات ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنتاج اقتصادي.<sup>2</sup>

#### ✓ التعريف الإجرائي:

هي تنظيم إنتاجي الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة وبيعها في السوق لتحقيق الربح وهي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق والبيع.

<sup>1</sup> صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، (دورية الإدارة العامة، 1987، العدد 45،

ص10)

<sup>2</sup> دادي عدوان ناصر، تقنيات مراقبة التسيير، (الجزائر، دار المحمدية العامة، 1999، ص13).

### 7- الدراسات السابقة

#### • الدراسات الأولى:<sup>1</sup>

1-دراسة للطالبة صبرينة رماش، هي رسالة علمية بدرجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية.وقد جاءت الدراسة تحت عنوان:"

الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في الشركة

الوطنية للكهرباء والغاز Sonelgaz

فرضيات الدراسة:

1-هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة (ذات دلالة إحصائية).

-المؤشرات: الجنس، السن، الدرجة العلمية، التخصص، لغة التكوين، مدة الأقدمية.

2-هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة (من وجهة نظر المبحوثين).

-المؤشرات: صورة المؤسسة، رضا الجمهور، فعالية المعلومات.

3-هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق (من وجهة نظر المبحوثين).

-المؤشرات: وسائل الاتصال الداخلي، وسائل الاتصال الخارجي.

4-تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.

-المؤشرات: المتوقع التنظيمي، سيول المعلومات، وضع الإعلانات.

<sup>1</sup>صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة،

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009.

5- هناك تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية: العوامل الشخصية، الظروف الاجتماعية للجمهور، العادات والتقاليد، النظام السياسي والاجتماعي، العوامل الاقتصادية الأمية (من جهة نظر المبحوثين).

### منهج الدراسة:

المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج التحليلي الوصفي باعتباره أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية.

### أدوات جمع البيانات:

أعتمد على الاستمارة وهو أكثر الأدوات شيوعا في البحوث الوصفية ويعتبر أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين والملاحظة والتي تعطي معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات.

### نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى أم مشكلة نقص المختصين في مجال الإعلام والاتصال في هذه المؤسسة كثيرا ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار في إعداد هذه الأخيرة عوامل بيئية تتعلق بالعادات والتقاليد والظروف الاجتماعية للجمهور النظام القانوني والاقتصادي، ومدى انتشار نسبة الأمية فيه وكذلك إدخال التقنية والمعلوماتية على الوسائل الاتصالية المعتمدة وتؤثر الفروق الفردية بين المبحوثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لها تخلفه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال.

**تعقيب عن الدراسة الأولى:** لقد أفادتنا هذه الدراسة في كون موضوع الدراسة شبيه نوعا ما بموضوع دراستنا وتتداخل هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أن الباحث تناول الفعالية الاتصالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في حين دراستنا تناولت دور الاتصال المؤسساتي في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية وتشارك أيضا في المؤسسة المختارة فكليهما في سونلغاز وكما تتشابه من حيث أدوات جمع البيانات إذ اعتمدت هذه الدراسة الاستمارة الملاحظة نفس ما اعتمدنا عليه في دراستنا إلا أننا أضفنا المقابلة إلا أنها تختلف في المنهج المعتمد حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي إلا أننا في دراستنا اعتمدنا على منهج دراسة حالة.

**الدراسة الثانية:**<sup>1</sup> الطالبتين بلجيلالي سميرة، زعتيرة أمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم كلية العلوم الاجتماعية قسم العلوم الإنسانية تخصص اتصال وعلاقات عامة بعنوان: "الاتصال المؤسساتي ودوره في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز. فرضيات الدراسة:

- 1- يوجد اتصال مؤسساتي بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز.
- 2- يساهم الاتصال المؤسساتي في تحسين صورة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لدى جماهيرها الخارجية.
- 3- تعتمد مؤسسة سونلغاز على الأنشطة الاتصالية لتحسين صورتها لدى جماهيرها الخارجية.

<sup>1</sup> بلجيلالي سميرة، زعتيرة أمال، الاتصال المؤسساتي ودوره في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية، 2018-2019.

### منهج الدراسة:

اعتمد على المنهج المسحي الوصفي فيعتبر من أهم المناهج الأساسية في الدراسات والبحوث الوصفية ومن استخداماته دراسة الظروف والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها في مجتمع معين بقصد جمع البيانات والمعلومات واستخلاص النتائج اللازمة لحل إشكالية ما في المجتمع.

### أدوات جمع البيانات:

اعتمد على الاستمارة باعتبارها أداة أساسية من أدوات جمع البيانات التي تتطلبها البحث الميداني بالإضافة إلى المقابلة والتي من خلالها يمكن الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف على ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في موقف معين والملاحظة وتعد من أهم الوسائل ومن أهم الأشياء الأساسية في بحث أي ظاهرة تقريبا.

### نتائج الدراسة:

يتبن وجود اتصال مؤسساتي بديرية توزيع الكهرباء والغاز مستغانم وتعتمد المديرية على الأنشطة الاتصالية لتحسين صورتها لدى جماهيرها الخارجية وأن الاتصال المؤسساتي يساهم في تحسين صورتها لدى جماهيرها الخارجية ومن هنا فقد قمنا بالإجابة على إشكالية بحثنا التي تنص على اتصال المؤسساتي ودوره في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية سونلغاز.

### تعقيب عن الدراسة الثانية:

ساعدتنا هذه الدراسة في معرفة دور الاتصال المؤسساتي في المؤسسة الاقتصادية وتتداخل هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أن الباحث تناول الاتصال المؤسساتي ودوره في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية اما في دراستنا تناولنا دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية والاتصال الفعال يلعب دور كبير

في المؤسسات الاقتصادية وتتشابه الدراستين من خلال أدوات جمع البيانات من استمارة وملاحظة ومقابلة وتختلف الدراستين من حيث المنهج بحيث اعتمدت هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي أما في دراستنا فاعتمدنا على المنهج دراسة حالة.

• **الدراسة الثالثة:**<sup>1</sup> من إعداد الطالبة غراز براهيم، قرين بلالمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة أكلي/محدد ولحاج -البويرة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، بعنوان: "الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -SC SEG-

### فرضيات الدراسة:

- 1- يمكن اعتبار أن الفعالية التنظيمية مفهوم مرن.
- 2- تعتبر لوحة القيادة وسيلة ملائمة لقياس الفعالية التنظيمية في المؤسسات.
- 3- لوحات القيادة المصممة بشركة الاسمنت بسور الغزلان لا تساهم بالقدر الكافي في تحسين الأداء.

### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا ودراسة مدى تطبيقها في شركة الاسمنت بسور الغزلان باستخدام أدوات الدراسة.

### أدوات جمع البيانات:

الملاحظة والتي اقتصرت على ملاحظة وجود لوحات القيادة وطرق نشرها. المقابلات الشخصية مع رؤساء المديرية والمصالح لتدعيم بعض الحقائق الملاحظة وللحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة.

<sup>1</sup> غراز ابراهيم، قرين جمال، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة، مذكرة ماستر. جامعة أكلي أو محمد أولحاج

البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015.

### نتائج الدراسة:

-تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة الصور وهذا ما يؤكد الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها كما أنها ظاهرة متعددة المجالات، بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية التنظيمية في مجال آخر وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى كون أن الفعالية التنظيمية مفهوم مرن.

-تحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد سياسية أهمها البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والثقافي وكما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييما للأداء الكلي للمؤسسة. لذي تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

-عدم قدرة لوحات القيادة المتواجدة بالشركة على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى وهذا راجع إلى نقص الاهتمام بهذه الأداة من طرف المسيرين ويتجلى ذلك من خلال طريقة عرضها وتصميمها التي لا تتماشى مع أهم المبادئ التي يقوم عليها نظام لوحات القيادة، أي أنها لا تساهم في تحسين الأداء في الشركة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

### علاقة دراستنا بهذه الدراسة:

ساعدتنا هذه الدراسة كغيرها على التركيز على الفعالية التنظيمية في المؤسسات وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا على أنها الفعالية التنظيمية وهذا ما تطرقنا إليه في موضوعنا وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من خلال المنهج المعتمد بحيث اعتمدت كلا من الدراستين منهج دراسة حالة وتختلف في أدوات جمع البيانات بحيث هذه الدراسة اقتصرت فقط على المقابلة والملاحظة أما دراستها اعتمدت على هذه الأدوات بالإضافة إلى الاستبيان.

# الإطار النظري

**الفصل الأول:**

**الاتصال المؤسسي**

## الفصل الأول: الاتصال المؤسسي

المبحث الأول: مفهوم الاتصال المؤسسي.

المبحث الثاني: عناصر وأهداف الاتصال المؤسسي.

المبحث الثالث: وسائل الاتصال المؤسسي.

المبحث الرابع: معوقات الاتصال المؤسسي.

## 1- مفهوم الاتصال المؤسساتي:

ينظر إلى المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة أفراد ينقلون فيما بينهم طبيعة النشاط والوظيفة التي يؤديونها في المؤسسة وهذا ما يجعلنا نحاول توظيف الاتصال ليس فقط كوظيفة طبيعية في المجتمع وإنما وظيفة أساسية داخل المؤسسة القائمة على تنظيم وتوجيه المعاملات التي تحدث بداخلها لأجل تحقيق الهدف المنشود.

ولبيان هذه العلاقة يطرح "سيمون" نقاط الاختلاف الموجودة بين الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة وبين ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد فيقول:

1- الجماهيرية التي يتوجه إليها الراديو، التلفزيون، ليس بينهم أي قاسم مشترك إلا المصطلح التقني كما أنهم لا يتقاسمون معرفة مخصصة فمن الصعب معرفة أفكار وتوجيهات الجماهير في نفس الوقت الذي يتلقون فيه الرسائل من وسائل الإعلام.

وحسبه نوقف دور وسائل الاتصال الجماهيري على إرسال المادة الإخبارية والإعلامية دون أن يكون لذلك استجابة من قبل المستقبل على عكس ما يحدث بين الطرفين أو شخصين داخل المؤسسة يمتلكان نفس مجال التخصص والمعرفة الشيء الذي يسمح لهم بالحوار والاتصال بإرسال وتبادل رموز مفهومه في إطار عملية التأثير والتأثر.

وحسبه أيضا تتم عملية استقبال الأفراد للمعلومات والأوامر في إطار لمعاملاتهم مع مختلف أجهزه لمؤسسه وأعضائها انطلاقا من تجريره طويلة في المعاملات والمعرفة المعمقة للمحيط الداخلي التي تسمح بتكوين رشيد المعرفي عن كل شخصيه وقدراتها.

2- ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد هو اتصال جامد فليس هناك تفاعل فاعلمية تتحصر في إرسال المعلومات فقط ليس هناك عامل التفاعل الذي نجده في الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -J.G Mrche et A.H Simon, **les organisation**, édition dunod paris.

حسب "أحمد خاطر" هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها والاتصال كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونيه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف وهي أيضا عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي.

ويضيف أيضا انه تجميع البيانات والمعلومات ضرورية لاستمرار العملية الإدارية وذلك بنقلها وإذاعتها بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد الجماعات لتغييره هذا السلوك وتوجيهه لوجهه معينه كما يمكن اعتبار احد المقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري.<sup>1</sup>

الجلي من هذا التعريف أن الاتصال يساهم داخل المؤسسة في إدارة والتسيير الموظفين بهدف التأثير والتأثير على سلوكياتهم وفق ما يتناسب مع توجهات الإدارة وان كان "أحمد خاطر" اعتبر الاتصال المؤسساتي عملية إدارية تنظيمية للموارد البشرية دون تحديد الأطراف أو الفروع الإدارية المختصة في ذلك.

فإن "أليكس مكايلى" يعتبره مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية المنجزة من قبل مسؤولي الاتصال الداخلي أو المتخصصين الآخرين الذين يقومون بوضع سياسة اتصالية للمؤسسة حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التدخل واحتواء الأفراد المؤسسة وكذا تحريك وتفعيل العمل المشترك من اجل السماح للآخرين لإيجاد معنى لأنشطتهم داخل المؤسسة وعلى كل هو ذلك النشاط الذي يشمل القاعدة والقمة والمشاركة في إدارة الأفراد

<sup>1</sup> أحمد خاطر: مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، (القاهرة، دار الكتاب الجامعة، ، 1982، ص 193-

بهدف تحريكهم وتحقيق التناسق الاجتماعي داخل المؤسسة وذلك باستعمال عدة وسائل أهمها جريدة المؤسسة، الملصقات، الاجتماعات.<sup>1</sup>

الجدير بالتنويه أن الاتصال بمؤسسات ليس بالعملية الإدارية التي تهدف إلى تسيير الموظفين وإنما هو مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تقوم بها المديريات والمصالح المتخصصة التي تستعمل العديد من الوسائل كالإصدارات الكتابية مثلا وذلك وفق أهداف محددة بهدف تحقيق نشاطهم وسلوكهم وفق إستراتيجية مؤسستهم.

فالملاحظ من التعريفين السابقين أن الاتصال المؤسسي هو العملية التي توجه من خلالها إدارة المؤسسة ومديريات الاتصال سلوكات الموظفين وفق أهدافها وعليه فإن الاتصال المؤسسي هو كل عملية يهدف من وراءها أي عضو في المؤسسة تمريره رسالة معينة بهدف إحراز تغيير على طرف الآخر سواء كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات تعليمات أو توجيهات، القصد منها السير الحسن لنشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

على ضوء ما سبق لا يمكن تحديد مفهوم الاتصال المؤسسي فقط بمجموع الأنشطة الإعلامية الاتصالية التي تهدف من وراءها إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها قصد توجيه سلوك الموظفين وفق اتجاهاتها وإنما هو ذلك الفعل الاتصال شكله العام الذي يحدث بين أي فرد داخل المؤسسة يكون بهدف منه تحقيق الانسجام والتقارب بين كل الأطراف من أجل الأداء الحسن لنشاطاتها.

## 2-أنواع الاتصال المؤسسي:

الاتصال في المؤسسة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرم في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء ومعلومات ضرورية

<sup>1</sup> Alces Merchelli, **les science de l'information et de la communication**, édition hachette paris, 1995, p166.

<sup>2</sup> محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، (القاهرة، عالم الكتب، ص360).

عن إجراءات الأعمال والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسات وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات السفلى، في شكل تقارير وبيانات وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وينقسم الاتصال إلى ما يلي:

**1- اتصال صاعد communication ascendante:** هو عملية إرسال المعلومات من المرؤوسين إلى الجهات العليا، متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء المهني والإنتاج.

**2- اتصال نازل communication descendante :** هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة ونظم القوانين وأساليب تطوير الأداء وقواعد الجزاء والعقاب ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة لتنفيذ القرارات اليومية.

**3- اتصال أفقي communication latéral:** العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور والتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، أو هو الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد والجماعات المختلفة التي تبنى قواعد وأساليب للتعاون خاصة بها ومناسبة لمستوياتها المهنية.

كثيرا ما يلجا إلى الاتصالات الأفقية نظرا للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلاله تبادل أطراف الحديث عكس ما يحدث في الاتصالات الصاعدة خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة وفي حالة تعقد الإجراءات التي بغرضها التنظيم الرسمي.<sup>1</sup>

**4- اتصال لفظي:** وتلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر، واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل أو

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة، (ط 2 القاهرة، دار المعرفة، 1993، ص212-211).

أخطاء معينة في التسيير أو عن احد جوانب الصراع التنظيمي وهذا يعتبر من مستويات الاتصال.

**5- اتصال غير لفظي communication verbale:** هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا المتضمنة عدم الرضا عن العمل في احد جوانبه المتضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيميه مثل الغيب الجمود ومقاومه التغيير

**6- اتصال غير الرسمي:** هو ولي الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة.

**7-الاتصال الرسمي:** حيث يكتب هذا الاتصال التزاما ثقيلًا على العاملين نظرا لأنه يقوم على المتابعة والرقابة والمحاسبة وشتى أنواع الضغوط لما يبحث العاملون عن آليات اتصال أخرى للتححرر من ضغوط الاتصال الرسمي نظرا للخصائص التي تميز بها فمنها عدم الخوف من العقاب والتحرر من مراقبه الإدارة والعفوية والسرعة وتحقيق الاشباعات النفسية والاجتماعية التي لا يجدها العاملون في الاتصال الرسمي.

### 3- عناصر الاتصال المؤسساتي:

تعتبر عملية الاتصال عمليه يستطيع من خلالها طرفان أو أكثر أن يشترك في فكرة أو مفهوم أو عمل معين وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارات معينة يوجب نقلها للطرف الآخر.

تعتمد العملية على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع ظروف النفسية واجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات فهي تؤثر وتتأثر ببعضها لابد من تكاملها فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر وتتمثل في ما يلي:

**1- المرسل:** هو مصدر الرسالة أو النقطة تبدأ عندها عملية الاتصال ويقصد بها مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يرد التأثير في الآخرين بشكل معين

بتشاركه في أفكاره واتجاهات معينة، أن يحدد ويتطلب من المرسل إن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها وجمع المعلومات عندها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يتضمنها لنقلها ثم القيام بشرحها وتوضيحها.

**2- الرسالة:** يمكن أن نقول إن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل أو هي الهدف الذي تهدف إلى العملية لتحقيقه وهي المنبه الذي ينقلك به وتتضمن أفكار ومعاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها ورمزيا سواء باللغة المنطوقة أو الغير المنطوقة وهي عبارة عن رموز التي تحملها الأفكار والمعلومات وتأخذ عدة أشكال مثل الكلمات والحركات والأصوات والأرقام والصور وتتوقف فعالية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي تقدم بها.

**3- الوسيلة:** هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل فهي وسيلة بينها وبدونها تتوقف العملية وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيراً وفعالية على المستقبل ومراعاة الاتجاهات والسلوكيات المرسل وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشخصية كالمقابلات الشخصية الاجتماعية الندوات والمؤتمرات والمحادثات الشخصية والاتصالات المكتوبة والمذكرات والمنشورات.<sup>1</sup>

**4- المستقبل:** هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه رسالة ويستقبلها من خلال الحواس المختلفة بحل رموزها وينظم المعلومات ويحاول إن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات.

**5- رجوع الصدى:** يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها إلى أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير الرسالة السابقة، هناك أربع طرق للنظر إلى رجوع الصدى فقد يكون داخليا يتبع من إحساس المرسل بفعالية الرسالة وتأثيرها وقد يكون

<sup>1</sup> ساملة محمد بونعمان، أحمد عثمان: الاتصال والإعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية،

خارجية يتبعهم من المتلقين وقد يكون صوريا أو مؤجلا ويمكن أن يصل المستقبل دون عوائق وقد يكون مقيدا أن يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات وفهمه وتفسيره.<sup>1</sup>

#### 4- أهداف الاتصال المؤسسي:

يسعى الاتصال المؤسسات إلى تحقيق جملة من الأهداف منها الأهداف الخاصة بالعاملين حيث أنه من أهداف الاتصال المؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الثقة كما يهدف إلى خلق الرضا الارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكان الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراقهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم اتجاه المواضيع المطروحة.<sup>2</sup>

أي أن القائمة بالاتصال في المؤسسة عليه أن يترك عمالها في عملية تسيير الأهداف التي تجعل مؤسسة لتحقيقها لهذه المشاركة من إيجابيات في تعزيز ثقافتها هؤلاء العمال بأنفسهم، وكذا بأنهم ذات جدوى في هذه المؤسسة مما يؤثر بالإيجاب في نجاح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاج أو نوعية الخدمات المقدمة، ولكن في نفس الوقت على القائم بالاتصال أثناء إشراكه للعمال في عملية تصدير الأهداف أن يتجلى بالأمانة التي تشمل قول الحق والنزاهة وإعطاء كل ذي يحاول قدر استطاعته أن يمارس الموضوعية وعدم الانحياز والإدارة السليمة هي التي تشجع على اختلاف الرأي وحرية التعبير والتنافس البناء والحوار الفعال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص36).

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي: الاتصال، رسائله في المجتمع الحديث، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص35).

<sup>3</sup> صموئيل حبيب: كيف يكون علاقات ناجحة مع الناس؟، (ط1، القاهرة، دار الثقافة، ص59).

#### 4-1- الأهداف الاتصالية الخاصة بالقيادة الإدارية:

حيث تدور في مجملها حول تمكين القائد، من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة الأمر الذي من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين الأنشطة والإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

فالقائد الإداري يجب أن يكون على دراية تامة بكل الإحداث التي تقع في المؤسسة وحتى خارجها ولذلك يجب أن يتحلى بعدة صفات والتمثلة في ما يلي:

-**الذكاء:** والذي يتطلب القدرة على التحليل والتفهم المشاكل المعقدة التي تواجهه.

-**النضج الاجتماعي:** حيث انه لا يجعله عاجزا عن الحركة ولا النصر أو النجاح أو

نسيان للأهداف المرجوة تحقيقها.

-**التحفيز الذاتي:** فالقائد الناجح يكون مدفوعا إلى عمله بحوافز داخلية نابغة من

نفسه.

-**المقدرة على فهم الناس والتعامل معهم:** فالمدير أو القائد الناجح هو أصلا خبير

بالعلاقات الإنسانية وأسس تنظيمها.<sup>1</sup>

#### 4-2- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:

وتتمثل في أقامه النظام اتصالي للمؤسسة يمكنها من توصيل حقيقة الجهود التي

تبذلها وكذا ترسيخ صورته المؤسسه في ذهنه والنشاطات التي يقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها

وخدماتها والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته وتحسين خدماتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>خيري خليل الخميلي، مرجع سابق، ص36.

<sup>2</sup>علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (القااهرة، مكتبة عربية، ص284).

فالمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وإيصالها للجمهور تقوم بنشاط نظام اتصالي لها يكون بمثابة قناة واسطة بينها وبين هذا الجمهور بغض النظر عن مضمون هذه الأهداف التي قد تتعلق بزيادة الإيراح أو كسب جماهير جدد أو دعم آراء الجماهير السابقين كما يهدف الاتصال المؤسسات إلى إحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين من خلال تحديد وصول الرسالة الاتصالية إلى طرف المقصود في الاتصال.<sup>1</sup>

### 5- وسائل الاتصال المؤسسي:

وسائل الاتصال في المؤسسة تختلف وسائل الاتصال في المؤسسة بحسب الغرض من الاتصال وطبيعة الرسالة المراد إبلاغها لذا نجد المؤسسة إمامها هامش لاختيار واسع بين الوسائل الشفهية المكتوبة السمعية البصرية سنحاول تسليط الضوء على أهمها:

**- وسائل الاتصال الشفهية:** تعد أسهل الوسائل وطرق الاتصالية تلازم أكثر المؤسسات الصغيرة حيث يمكن عقد اجتماعات على أسس فردية بطريق غير الرسمية أو على أساس جماعات الإدارة لتواصل المعلومات ونحصل على الاستجابة في مؤسسة صغيرة يمكن جمع أفرادها خلال اجتماعات دورية حتى يكون النقاش فعال واهم وسائله.

● **المقابلة الشخصية أو الجماعية:** بالإضافة إلى سرعتها تحقق وصول الرسالة المطلوبة إيصالها ومعرفة ردود أفعال المتلقين كما أنها تمكن من تعديل القرار وتوضيح المعلومات بصورة فورية تتلاءم مع الموقف بعد مناقشته.

● **الهاتف:** من الوسائل الهامة جدا في الوقت الحاضر كما انه منخفض التكلفة سريع ويتميز بالفعالية خاصة إذا كان هذا ما تتطلبه الرسالة واستخدام هذه الوسيلة بحكمه يحقق قدرا كبيرا من الانتباه لا يمكن الحصول عليها بالكلمة المكتوبة الصوت ونبراته له تأثير الفور على المستمع.

<sup>1</sup> محمد محمود الحيلة: التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية، (ط1)، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي،

● **المحاضرة:** لقاء تنظمه إدارة المؤسسة بمشاركة إطارات في المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل أو مواضيع تتعلق بالحياة المهنية وتداعياتها كما توجد وسائل الاتصال شفوية أخرى كالمناسبات أو فرص الالتقاء والاحتكاك التي يكثر فيها تبادل وجهات النظر.<sup>1</sup>

- وسائل الاتصال المكتوبة: تعتبر من الوسائل التي تلعب دورا كبيرا في إعلام المؤسسة خاصة أنها تمكن الاحتفاظ بالمعلومة والرجوع إليها كما أنها تتميز بدقة ونذكر منها:

● **دليل العاملين:** عبارة عن معلومات مختصرة لكل العاملين تشرح لهم ما تقوم به المؤسسة وإمكانياتها.

● **شروط التوظيف وقواعده:**

الخطابات والنشرات والتقارير تستعمل بدرجة متفاوتة حسب نوع رسالة المتلقين، وحتى يكون للخطاب اثر ينبغي أن لا يكون لفرد بعينه بل لمجموعة، بحيث يشعر المستلم انه المعني خلاله ومن ثم يجب أن تراعي المواضيع التي تثير اهتمام المتلقين وكذلك مراعاة ثقافتهم خصائصهم والتقارير والنشرات نوع من الرسائل.

● **المذكرة:** وسيلة اتصال منظمه تكلم معلومات عن القرارات والأوامر الإدارية والإجراءات المتخذة بعد اجتماع معين.

● **لوحة الإعلانات:** يستخدم الاتصال بنود معينه متعددة من المعلومات التي يتوقف العمل بها أي تلك التي أصبحت قديمة وذلك حتى لا تطفئ على المعلومات الجديدة.

● **علبة الاقتراحات:** خاصة بالعمال حيث يطرحون فيها اقتراحاتهم المكتوبة وهذه الوسيلة لها فائدة مزدوجة إذ تسمحوا بتحسين سير العمل حيث تأخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار من جهة وتخلق جو مريح للعمل من جهة أخرى.

<sup>1</sup>كاران لانز: التوظيف وإدارة الأفراد، ترجمة فؤاد هلال، (دار النشر والتوزيع، 1982، ص 166-176).

الملصقات لنشر الأفكار والبلاغات المتعلقة بالمؤسسة حيث يستخدمها النقابيون أو ممثلون العمال لنشر أفكار معينه بين العمال والتبني موقف واحد إزاء قويه ما أو تستخدمها الإدارة لتقديم بلاغات عاجلة عن مواضيع خاصة بالمؤسسة.

- وسائل الاتصال السمعية البصرية: يقصد بها تلك الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتوصيل معنى أو حقيقة دون الاعتماد أساسا على الكلمات غير إن هذه الوسائل المتطورة لا تجدها إلا في المؤسسات الضخمة ذات مستوى صناعي وتكنولوجي وهي ترتبط أكثر بالبلدان المتقدمة فهي تحتاج لإمكانيات ضخمة وكبيرة وتكاليف باهظة ويمكن أن توجز هذه الوسائل في ما يلي:

- **الفيلم الإعلامي:** يستعمل في التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها أو دراسة مشكل خاصا بها ومن ايجابياته انه يعطي صورة أو رؤية ملموسة وشامله عن المؤسسة ويسمح لكل عضو برؤية نشاطه ضمن العمل الكلي للمؤسسة.
- **ماركة المؤسسة:** من خلال الشعارات والإمضاءات والقنوات السمعية البصرية الاشهارية تعد قنوات الناجحة لربط الخطاب واطفاء عليه طابع المصادقية.<sup>1</sup>

### - معوقات الاتصال المؤسسي

أمام تعاضم أهمية الاتصال في نشاط المؤسسة فقد تواجهه عدة صعوبات أهمها:  
 أ- كل ما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقدا وفوضويا غير محدد المهام والفروع كلما تشابكت قنوات الاتصال فان هذا يؤدي إلى الفوضى داخل المؤسسة فالحتمية التنظيمية الناتجة من الربط الذي يشكل أساسا المؤسسات الكبرى تجعل كل تجاوز

<sup>1</sup> François bever, l'entreprise de communication de la marché t méthodes de communication iterne, édition laison, p45.

للسلم الإداري هو مساس السير لمؤسسه لأنها كثره نشاطها وتشعب مستويات الإشراف يؤدي إلى عرقلة الإيصال والوقوع في مشاكل البيروقراطية.<sup>1</sup>

وعليه يؤدي التشعب التنظيم الهيكلي للمؤسسة والنتائج عن كثره نشاطها إلى ظهور عراقيل إداريه تتمثل في عدم تمكين الموظفين من توصيل انشغالاتهم إليها بحيث كلما ارتفع المستوى الهرمي الإداري كلما تقلصت فرص وصولها إلى القمة كما تؤدي الفوضى في تقسيم المصالح الإدارية التي تعرض اقتراحات وانشغالات الموظفين إلى التهميش.

ب- يؤدي افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسب وكذا عدم تنظيمها والتنسيق في ما بينها وعدم إخضاعها لدراسة معمقه بما فيها شق مع خصوصيات المحيط الداخلي وأهداف المؤسسة إلى فوضى في عمليه سيران المعلومات وبالتالي الى ظهور الإشاعات وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط الموظفين.

ج- السياسة الاحتكارية التي ينتهجها المسؤولون عن باقي أفراد المؤسسة تؤدي إلى الكراهية بين الموظفين وهذا ما يؤثر سلبا على نشاطهم وحدوث فدى اتصاليه بين القمة والموظفين وبالتالي يتوجه هؤلاء إلى مصادر أخرى غير اسميه وهذا ما يشكل الخطر بعينه على الاتصالات الرسمية ومصادقيتها.

تؤدي الاختلافات الفكرية والإيديولوجية العميقة للأفراد المؤسسة إلى حدوث اضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث في ما بين الموظفين مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مصطفى العشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، (المؤسسة الوطنية للكتاب، الجرائد 1991، ص41).

<sup>2</sup>علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليلي، (ط2، القاهرة، منظمة الإدارة والناس، مكتبة عين الشمس،

1975، ص327).

يشكل التكوين النفسي للفرد عائق سيكولوجي في استمرارية عملية الإيصال مع الأفراد الآخرين خاصة إذا ما علمنا أن الموظفين في المؤسسة لا يمتلكون نفس الدرجة من استيعاب المعلومات المرسلة إليهم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Alces mucherai : **psycho, sociologie des organisation**, édition orge anisassions n°78 paris, 1978, p55.

# الفصل الثاني: الفعالية التنظيمية

## الفصل الثاني: الفعالية التنظيمية

المبحث الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية.

المبحث الثاني: أهمية الفاعلية التنظيمية.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.

المبحث الرابع: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية ومعوقاتها.

### 1- مفهوم الفعالية التنظيمية:

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معاني كثيرة بالنسبة للباحثين حيث لكل بحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم وفيما يلي سنه تناول جملة من التعاريف الخاصة بالفاعلية التنظيمية.<sup>1</sup>

1- يعتبر "برنارد" أول من حاول أن يقدموا تعريفا للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية حيث عرفها بأنها درجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها وبمعنى أكثر وضوحا فان المؤسسة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها إما إذا فشلت المؤسسة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية وهكذا فان الفاعلية وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة.

2- يرى "كاتزو" وكان أن الفعالية التنظيمية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الإبعاد والجوانب فالفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل كما تشير أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة.

3- أما "ماهوني" و"ستيرز" وآخرون إلى الفعالية التنظيمية على أنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدره المؤسسة على التكيف مع البيئة بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار.

4- أما "البير" فقد أشار إلى إن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها ومن هنا ظهور مفهوم جديد للفعالية يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء فالمؤسسة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط

<sup>1</sup> الهاشمي بعاج: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة

الجزائر -3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010/2009، ص17.

بيئته غير مستقره مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك من مستلزمات وجودها.

5- وهناك من نظر الفعالية التنظيمية على أنها تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة.

6- أما "أبو قحف" فيعرفها بقوله يا محصنة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة.

ويمكن أن نستنتج من هذه التعاريف ما يلي:<sup>1</sup>

-الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وافرداها وليس بجانب معين أو فرض معين لذا فان قياس الفاعلية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم لأداء المؤسسة.  
-وتتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويرجع ذلك إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه ويمكن تقسيمها إلى:

● **أهداف الاقتصادية:** تتعلق بإنتاج والمبيعات والأرباح ويهتم بها أكثر المالكين والمساهمين والإدارة.

● **أهداف اجتماعية:** تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق العمومية والقضاء على الروتين وبث روح الانتماء للفريق ويخص المجتمع ككل.

● **أهداف النظامية:** العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحت عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال.

وتأسيس لما سبق يمكن أن نجمع تلك التعريفات على النحو التالي هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها ونتائج المطلوب الوصول إليها وكذلك قدرتها

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص18.

على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب ومدى قدرته على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الإستراتيجية بحيث تكون هذه الأحكام أساس لغرض اتخاذ القرارات بهدف أحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

### -أهمية الفعالية التنظيمية:

-تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها وسياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات بسبب الرئيسي وهام وهو إن هذه المؤسسات تمكيننا من تحقيق الأهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسه واحده فالمؤسسات إنما لتؤديه رسالة معينه والقيام بوظيفة محدده نيابة عن المجتمع الذي يليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة فان ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل إذن فاعليه المجتمع رهن فعاليه المؤسسات العاملة فيه.

-تعتبر الفعالية الصفة الأساسية لتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ومن ثم الفعالية التنظيمية يا مبرر وجود التنظيم والاستمرار وتطوره وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه.

-كما يعتبر قياس الفاعلية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة إذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية وسيلة لتقييم أدائها.

-تعتبر أيضا بمثابة إعداد لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفققها في جميع مجالات نشاطاتها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص22.

### -العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية:

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية كما يلي:<sup>1</sup>

- درجة التخصص وتقييم العمل المعتمد في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمال.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الراسي والأفقي.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات.
- القدرة على تعبئه الموارد ودرجه الاحترافية التي تتميز بها المؤسسة.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب كل هذه المتغيرات والتي ليست على سبيل الجمر ترتبط بالفعالية بعلاقة سببيه وعدم تحديد درجه تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

### مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية:

#### 1-المؤشرات الخارجية: تركز إجمالها في النقاط التالية:

- إنتاج السلع والخدمات أن المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع تزويد البيئة الموجودة فيها بما تحتاجه من سلع وخدمات لتؤكد على مبرر وجودها.
- النمو يعتبر الكثير توقف المؤسسة أو المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بزيادة حجم القوة العاملة للممتلكات.
- تحقيق أهداف جديدة فالمؤسسة الفعالة دائماً تسعى لتحقيق أهداف جديدة وهامة.

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص236.

- الجودة أن ارتفاع جودة مخرجات المؤسسة سلع وخدمات يعد مؤشرا على فعاليتها.
- القدرة على التكيف يجب أن تتمتع المؤسسة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة لتقلبات البيئة المحيطة.
- تحقيق الإرباح أن تحقيق الأرباح يساعد على النمو والتطور والبقاء ومن دونها يصعب على المنظمة تحقيق العديد من الأهداف.
- المسؤولية الاجتماعية يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات وهي المحاولة الجادة التي تبذلها المؤسسة لحل المشكلات الاجتماعية.
- البقاء عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدته طويلة فان معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة وخدماتها تلاؤم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.<sup>1</sup>

## 2-المؤشرات الداخلية:

- التخطيط لتحديد الأهداف إن أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد أهدافها وعلى تحديد المسار المؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات العملية للمدير حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فانه لابد توفر موظفين الكفاءة وخاصة للمديرين ولديهم خبرة ومهارة في كيفية انجاز المهام وعملية التسيير.
- المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
- التحكم في سير الأعمال داخل المؤسسة ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة.

<sup>1</sup> هباز ضياء الدين: تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة كلية العلوم اتلإنسانية والاجتماعية، 2019-2020، ص43.

-الحوادث والغياب إن ارتفاع نسبة الحوادث والغيابات دليل على ضعف الفعالية في المؤسسة والعكس صحيح.

-الإدارة السليمة للصراع إن نجاح المؤسسة في تقليل مستويات الصراع داخلها وكذلك التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات تدل على فعالية المنظمة.

-كفاءة استخدام الموارد المتاحة وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.

-تدريب وتنمية الأفراد وهو مؤشر يؤكد على أهميه توفير المنظمة لبرامج التدريب اللازمة للتربية قدرات الأفراد وارتفاع مستويات أدائهم مما يعد بالنفع على المنظمة والموظفين.<sup>1</sup>

**9-معوقات قياس الفعالية التنظيمية:** تعود مشكلات وصعوبات تقييم وقياس الفاعلية التنظيمية إلى عدة أسباب نذكر منها:

1-عدم وجود إجماع في تفسير ظاهره الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية بجعل من عمليه قياسها صعبه فعلى سبيل المثال اعتبار إن الفاعلية هي المقابل لدرجه تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير ليختلف محتواه باختلافه الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة مقبولة من قبل المساهمين وهي نفس الوقت ومرفوضة من قبل العمال بمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعتلة أو غير رسمية.

2-مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء المعايير الكمييه أو السلوكية.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص44.

3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومتى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب صعوبة قياس بغضب المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لإحكام شخصيه أكثر منها موضوعيه تختلف من شخص لأخر أو من مؤسسه أخرى.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية دورية الإدارة العامة، العدد 45، 1987،

الفصل الثالث:

المؤسسة الاقتصادية

### الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: أنواع المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: مهام ووظائف المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الرابع: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

## 1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

هي مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء للمهمة مشتركة وفقا شروط قصدية المكان القيام والحاجات العلاقات وقد وردت هذه التعاريف للمؤسسة نذكر منها تلك المعتمدة في المجال الاقتصادي في الماضي كانت المؤسسة تتميز بعمليات السوق إذا عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات.

فتعريف المؤسسة يختلف عند معظم الخبراء إذ يعرفها مكتب العمل الدولي أنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي لهذا المكان سجلات مستقلة.<sup>1</sup>

المؤسسة هي تنظيم إنتاج معين الهدف منها هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل. كما تعرف هذه المؤسسة الاقتصادية إنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المالية الطبيعية أو مادية والتي تشغل في ما بينها وفقا تركيب المعين ومحدد قصد انجاز أو أداء مهام بها من طرف المجتمع.<sup>2</sup>

## 2- أنواع المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصاديه معينة أبيان للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وعليه نميز بين هذه الأنواع في ما يلي:

### 1- المؤسسة الصناعية: وتنقسم بدورها تبعا لتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

● مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستراتيجية كمؤسسه الحديد الصلب ومؤسسات الهيدروكربونات إلى أخره وهي تعتمد على رؤوس أموال ضخمة كما تتطلب توافر مهارات كفاءات عالية لتشغيلها.

<sup>1</sup> عبد الرزاق حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسات، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص24).

<sup>2</sup> أمينة مخلقي، محاضرات اقتصاد وتسيير المؤسسة، (ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ص02).

- مؤسسات الصناعية التحويلية أو الخفيفة كمؤسسات الغزل والنسيج ومؤسسات الجلود إلى آخره.<sup>1</sup>
- 2- **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واصطلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج النباتي الحيواني والإنتاج السمكي
- 3- **المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات التجارية كالمؤسسات الجملة المؤسسات الأروقة الجزائرية.
- 4- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي.
- 5- **مؤسسات الخدمات:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل ومؤسسات البريد والمواصلات والمؤسسات الجامعية مؤسسات الأبحاث العلمية.<sup>2</sup>
- 6- **الرقابة:** هي الوظيفة التي تسيّر كل الوظائف الأخرى على وتيرتها بفعل الخطة المرسومة مسبقا تبحث عن الخلل لتصحيحه قبل إن ينتشر أو تتوقعه فتعمل على تفاديه.
- 7- **الإدارة:** لكل المؤسسة إدارة تصنع وظائف التنسيق والرقابة والتمثيل في الداخل والخارج وتكون وظيفة الإدارة على مستوى المؤسسة أو الوحدة أو المصلحة أو المجموعة الجهوية أو الوطنية أو العالمية كما يزيد حجمها ونطاق صلاحيتها أو ينقص على قدر مركز التدبير ويتحمل المسؤولية الإدارية العليا للمؤسسة أشخاص عادة ما يلتقون من مراكز إلى أخرى بعدما اكتسب خبرة ومؤهلات لذلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، (ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص102).

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص37).

<sup>3</sup> صخري عمر، مرجع سابق، ص43-44.

## 3- مهام ووظائف المؤسسة الاقتصادية:

أولاً- مهام المؤسسة الاقتصادية: تؤدي المؤسسة الاقتصادية عدة مهام تتمثل في ما يلي:

1- الإنتاج: وهو الوظيفة الأساسية التي تستقل بها المؤسسات الاقتصادية في اغلب الأحيان بواسطة خلية أو وحدة نظامية وهي التي تتكفل بتحويل الواردات إلى صادرات تجلب لها الربح ضمن العلوم ويجب أن الإنتاج قد أصبح يخضع في مختلف المجالات إلى تقنيات وتكنولوجيا متطورة فهو يتطلب اختصاصات مهنية لا ينبغي توظيفها إلا في ميادينها فانه من الضروري أن لا يشغل المنتج إلا بمهنته وإلا يحاسب إلا عليها.

2- التمويل: في كل مؤسسة وظيفية توفر لها الموارد لتمويل حاجته المادية ونظرا للدور الذي يؤديه رأس المال في حياه المؤسسة ونظرا لما يتطلبه من دراية في محيط المؤسسة تعقدت فيه طرق اقتناء رأس المال والتزاماته لفترات طويلة الأمد أصبح لازما على المؤسسات الاقتصادية إعطاء هذه الوظيفة أهمية قصوى ووضعها بين أيدي خبراء يحسنون تقنيات وفنون الاستثمار والتخطيط والمحاسبة والمفاوضة.<sup>1</sup>

3- التمويل: مع اتساع السوق والمنافسة أصبح التمويل بالمواد الأولية من أهم وظائف التي تشغل المسيرين في المؤسسات الحسنه التدبير فهو بتأثيره المباشر على التكلفة والسعر وجوده المنتج وحجم المبيعات يتطلب ضمان ما يلي:

- جودة المنتج باختيار أحسن الموارد الأولية التي تضمن لها المنتج.
- أحسن الأسعار مع مراعاة النسبة الأساسية سعرا وجودة.<sup>2</sup>
- أحسن علاقة بين المؤسسة و مموليها وما تضمنه من تميزات وتسهيلات وخدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup>العربي دغموس: اقتصاد المؤسسة،' قسنطينة، مطابع جامعة منتوري، 2001، ص95).

<sup>2</sup>صخري عمر، مرجع سابق، ص42.

● حرية الاختيار بين مختلف الممولين للاستغلال فرصة المنافسة والتفادي الاحتكار وانقطاع التمويل.

**4-التسويق:** تشكل هذه الوظيفة وجه المؤسسة التي ستظهر في السوق فهي تتكلم بعرض المنتج للزبون لتشهرة لتحوله إلى أرباح لذا يهتم المسؤولون في مصالح التنظيم بالمؤسسات العصرية على إبرازها في خليه نظاميه وعلى تمديد مسؤولياتها أمام وظيفة الإنتاج فهي بمثابة القاطرة التي تجر وراء عربات الوظائف الأخرى التي تسير على وتيرتها أو عند توقفها.

**5-الإعلام والاتصال:** لم تبرز الوظيفتان للوجود إلا بعد اشتداد المنافسة وعولمة اقتصاد وانتشار المعلومات التي أدت إلى تسهيل الإعلام والاتصال من جهة وتخلق من جهة أخرى حاجيات لم تكن من قبل فتولد عن ذلك حجم هائل من المعلومات وعدد من الوسائل الفائقة التقنية والفاعلية لعلاجها.

فأغلب المؤسسات تجمع بين الوظيفتين لتلازمهما لكن المؤسسات الكبرى بدأت منذ سنوات تفرق بينها فتخصص للإعلام والإعلام الآلي بالذات موارد ماليه وبشريه هائلة لمعالجه المعلومات بكل أشكالها السمع البصري وتخصص الأخرى عناصر مكلفه لمعالجه المعلومات لمستخدميها.<sup>1</sup>

#### ثانيا-وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة عدة وظائف تمكينها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي وتظهر هذه الوظائف في الممارسات والعلاقات الوظيفية التي لها دور في نظام المؤسسة وعلاقتها مع الجمهور الخارجي.

**أ-الوظيفة الإنتاجية:** تتركز في توظيف عوامل الإنتاج في أفضل الأساليب لإنتاج السلع وخدمات توضع في استخدامات المستهلك وتشمل الوظيفة الإنتاجية، جميع

<sup>1</sup>صخري عمر، مرجع سابق، ص42، 43.

مجالات الإنتاج الزراعي والصناعي والخدمات بمختلف أنواعها،<sup>1</sup> ويمكن تعريفها بأنها: "فعاليات خلق المنتج التي لها قيمة شكلية مكانية وزمانية".<sup>2</sup>

**ب- الوظيفة المالية:** احتل مركز مهما في حياة المؤسسة الاقتصادية فهي لا تستطيع الاستثمار والاستمرار إلى بتوفير المال اللازم لذلك والتي تستخدمه سواء في عمليات تمويل نشاطاتها المختلفة وتحصل المؤسسة على الأموال من المصادر المحلية أو المصادر الخارجية.<sup>3</sup>

**ج- الوظيفة التمويلية:** في كل مؤسسه وظيفية توفر لها موارده لتمويل حاجياتها العادية ونظرا لما يتطلبه من دراية في محيط تعاقدت فيه طرق اقتناء رأس المال والتزاماته لفترات طويلة الأمد أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية إعطاء هذه الوظيفة أهميه قصوى ووضعها بين أيدي وخبراء يعتمدون تقنيات وفنون الاستثمار والتخطيط والمحاسبة والمفاوضة.

**د- الوظيفة الإدارية:** لكل مؤسسه إدارة تضم وظائف القرار والتنسيق والرقابة والتمثيل في الداخل والخارج وتكون وظيفة الإدارة على مستوى المؤسسة أو الوحدة أو المصلحة أو المجموعة الجهوية أو الوطنية أو العالمية كما يزيد حجمها ونطاق صلاحيتها أو ينقص على قدر مركزة تدبير ويتحمل مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة عاده ما يرتقون من مراكز دنيا بعدما اكتسبوا خبرة ومؤهلات لذلك ويمكن أن نعرف الإدارة بأنها عملية توجيه الجهود المتكاملة للعاملين في المنظمة بكفاءة وفعالية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مجيد الكرفي: تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، (ط1، الأردن، دار المناهج، 2007، ص20).

<sup>2</sup> محمد حافظ الحجازي: دعم القرارات في المنظمات، (ط1، مصر، دار الوفاء، 2006، ص46).

<sup>3</sup> مجيد الكرفي، مرجع سابق، ص20.

<sup>4</sup> محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجية، (الجزائر، دار عين بنيان، 2001، ص24).

هـ- **الوظيفة التسويقية:** المعنية بشؤون السوق وما يتبعه وبفضلها تتمكن المؤسسة من تكييف منتجاتها حسب رغبات الزبائن تحتوي هذه الوظيفة على وظيفتين أساسيتين هما وظيفة الشراء ووظيفة البيع كما يعرف التسويق على انه عمليه التخطيط وتنفيذ لمفهوم أهداف الانفراد والمنظمات.<sup>1</sup>

و- **الوظيفة الأمنية:** هي كل نشاط موجه نحو ضمان امن العمال وحفظ المنتجات وسلامه وسائل الإنتاج.

ز- **الوظيفة التقنية:** هي الوظيفة المسئولة عن نشاط التحويل والتحسين بما يتماشى مع أذواق الزبائن ورفع المردودية وخفة التكاليف.

حيث يقوم بهذه الوظيفة مختصون من اجل جلب الزبائن والتسويق أكثر للخدمات المنتجة فيقومون بالنشاط التمويل الحسن بما يتماشى مع أذواق الزبائن ورفع المردودين وخفض التكاليف وذلك باستعمال احدث التقنيات الاتصال.<sup>2</sup>

#### 4- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

تصنف المؤسسات الاقتصادية تبعاً لثلاثة معيار أساسية هي طبيعة الملكية طبيعة النشاط الاقتصادي وأخيراً تبعاً للحجم.

1- **تصنيف المؤسسات الاقتصادية:** طبقاً لطبيعة الملكية وينتج عن هذا التصنيف ما

يلي:

أ- **المؤسسات الخاصة:** وهي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد شركات أموال شركات أشخاص.

<sup>1</sup>فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، (ط2، دار البازوري، 2005، ص7).

<sup>2</sup>نظام موسى عويدان وشفيق ابراهيم حداد: تسويق مفاهيم معاصرة، (الأردن، دار الحامد، 2003، ص25).

ب- **المؤسسات المختلطة:** وهي بصورة عامة التي تعود ملكاتها بصفة مشتركة بين القطاعين العام والخاص المؤسسات العامة والتقاعد ملكيتها للدولة وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة.

2- **تصنيف المؤسسات الاقتصادية:** تبعا للطابع الاقتصادي وينتج عن هذا التصنيف ما يلي:

أ- **المؤسسات الصناعية:** هي مؤسسات ذات الطابعة الصناعي ومنها المؤسسات الصناعية الثقيلة كالحديد والصلب والتي تتطلب رؤوس الأموال ضخمة ومهارات عالية للنشاطها ومنها مؤسسات الصناعات التحويلية أي الخفيفة (الغذائية).

ب- **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تمارس الأنشطة الإنتاجية الزراعية فتقوم بعمليات الإنتاج الزراعي سواء كان إنتاج حيواني إنتاج النباتي.

ت- **المؤسسات التجارية:** وهي التي تعمل بالنشاط التجاري القيام بعمليات توزيع السلع والخدمات.

ث- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاط التجاري المالي كالبنوك ومؤسسات التأمين إلى آخره.

ج- **مؤسسات الخدمات:** وهي المؤسسات التي تقدم الخدمات كمؤسسات النقل والعيادات الصحية وكاتب الخبرات الهندسية والمحاسبة إلى آخره.<sup>1</sup>

3- **تصنيفات المؤسسات تبعا للعمالة الموظفة:** وينتج عن هذا التصنيف تقسيم المؤسسات إلى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رابع خوني، رقية حساني: المؤسسات الصغيرة والمتوسط ومشكلات تمويلها، (القاهرة، الدار الهندسية، 2008، ص

(14، 15).

<sup>2</sup> رابع خوني، رقية حساني مرجع سابق، ص 14-15.

- أ-المؤسسات الصغيرة: وتقسم إلى قسمين المؤسسات المصغرة وتضم من واحد إلى تسعة عمال المؤسسات الصغيرة وتضم من عشرة إلى 190 عاما.
- ب-المؤسسات المتوسطة: وهي المؤسسات التي تضم من 200 إلى 499 عامل.
- ج-المؤسسات الكبيرة: وهي المؤسسات التي تضم أكثر من 500 عامل ومنها على سبيل المثال المؤسسات البترول المركبات الكبيرة.
- 4-تصنيف المؤسسات تبعا للمعيار القانوني: ويتكون من مؤسسات فرديه وشركات.
- 1-مؤسسات فردية: هي المؤسسة التي يملكها شخص واحد وهو رب العمل وصاحب رأس المال وكذا عوامل الإنتاج ويديرها بنفسه وهي المؤسسة التي تندمج فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال.
- 2-الشركات: وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر متراضين يشتركان في تمويلها من قيمه مادية وان يكون تمويلها خاليا من المخالطة والتدليس أو الإكراه وتتمتع بشخصية اعتبارية وهي إما الشركات الأشخاص أو أموال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>القانون التجاري، الكتاب الخامس في الشركات التجارية، المواد من 544، 542، الطبعة 2003.

# الإطار التطبيقي

### الإطار التطبيقي:

1-التعريف بمديرية التوزيع سونلغاز تيزي وزو

2-تحليل بيانات الدراسة.

3-نتائج الدراسة.

4-التوصيات والاقتراحات.

### 1-تعريف المؤسسة:

#### 1-التعريف بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء(sonelgaz):

سونلغاز هي المشغل التاريخي في مجال اصدار الطاقات الكهربائية الغازية في الجزائر، تأسست شركة سونلغاز sonelgaz " في عام 1963 ، و هي تعمل منذ نصف قرن في خدمة الموظفين الجزائريين من خلال تزويدهم بمصدر الطاقة الكهربائية الضرورية للحياة اليومية .

بفضل اصدار قانون توزيع الكهرباء و الغاز عن طريق خطوط الأنابيب ، تحولت سونلغاز من شركة متكاملة رأسيا الى قابضة تقود مجموعة صناعية متعددة الشركات و الأعمال .

لعبت sonelgaz دائما دورا رئيسيا في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد تتناسب مساهمتها في تنفيذ سياسة الطاقة الوطنية مع برامج رئيسية التي يتم تنفيذها في كهربة الريف و توزيع الغاز العام ، مما أتاح رفع نسبة التغطية الكهربائية الى 98% لعدد 10.494.000 مشترك .

#### 2- لمحة تاريخية حول مجمع سونلغاز "sonelgaz":

من مؤسسة الغاز و الكهرباء الجزائر ( EGA ) الى سونلغاز SONELGA " اليوم أكثر من نصف قرن من التواجد ، لقد أسست المؤسسة العمومية الكهرباء و الغاز الجزائر 1947 ، حيث أوكل لها مهمة الانتاج ، النقل و توزيع الكهرباء و الغاز . وأصبحت تضم كل المؤسسات الخاصة بالإنتاج و التوزيع ذات طابع خاص بانتاج الغاز و الكهرباء ، لقد كان التحدي في عام 1962 أين أصبحت مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائر ( EGA ) تحت مسؤولية و رعاية الدولة الجزائرية المستقلة بعد بضع سنوات ، وهذا بفضل مجهودات الجبارة التي انجزت على مستوى تكوين وتأثير فئة

## الإطار التطبيقي

المستخدمين الجزائريين استطاعت هذه الفئة بنجاح ضمان عمل و سير المؤسسة في 1969 أصبحت **EGA** سونلغازأي المؤسسة الولائية للكهرباء و الغاز، و هذا وفق للقرار رقم 5969 الصادر يوم 28 جويلية 1969 ، والصادر في الجريدة الرسمية لفتح أوت 1969 ،حيث كان هذا القرار يهدف بصفة رسمية اندماج في السياسة الطاقوية الداخلية للبلاد ، و من هنا أصبحت عملية احتكار توليد ، توزيع و استغلال و تصدير الطاقة الكهربائية الممنوحة لسونلغاز، امرمؤكد وعليه احتكرت سونلغاز أيضا لنفسها تسويق الغاز الطبيعي داخل البلاد. و هذا من أجل ضمان توزيع و نقل الكهرباء و الغاز الى كل أنواع الزبائن ، لقد اصبحت شركة سونلغاز في تلك الفترة ذات مكانة و أهمية كبيرة حيث قدر عدد عمالها في ذلك الوقت 6000 عامل.

إن التحولات التي طرأت حول هذه المؤسسة من EGA الى سونلغاز لم يكن عشوائيا و لا تلقائيا ، بل كان يعمل أهدافا هاما تتمثل في تزويد المؤسسة بالطاقات البشرية و قدرات تنظيمية من أجل مساعدة التنمية والاقتصاد الوطني .

إن برنامج التصنيع للبلاد و الممتد من سنة 1969 الى 1973 أدى الى زيادة ملموسة في الطلب على الطاقة الكهربائية،فمنذ سنة 1970 الى 1985 كان الطلب بنسبة 13% سنويا و قد بلغ الانتاج العام عام 1973 أكثر من 2375 مليون كيلواط في الساعة أي بدرجة نحو التقرب 17.5% مقارنة مع سنة 1972 ، ان انطلاق العديد من الوحدات الصناعية ذات الإستهلاك الواسع للكهرباء ، أدى الى ارتفاع المبيعات من الضغط المرتفع بنسبة 47% من أجل تنمية هذا الطلب . فإن سونلغاز وضعت تنظيما شاملا لها ، حيث بذلت مجهودات كبيرة يهدف الى اضافة هياكل طاقوية خاصة لمواصلة التنمية الاقتصادية.

## الإطار التطبيقي

فلقد توصلت مشاريع سونلغاز الى إنشاء 60 كيلومتر من الخطوط الكهربائية ، حيث أن تنمية الاضاعات توصلت الى 96% مقارنة بنسبة 1978 التي كانت بنسبة 67% ، حسب المخطط العشري 1990-2000 الخاص بالآفاق الاستراتيجية التنموية بسونلغاز و الذي فرض هذه المؤسسة ضرورة مضاعفة الجهودات لزيادة الإنتاج وإدخال تقنيات الحديثة و تطوير طرق العمل لسد حاجيات المناسبة لزيائنها على مستوى التراب الوطني .

أما من الناحية البشرية فلقد ارتفع عدد العمال ليصل الى 21125 عامل في 2001 ومع التغيير و التطور الدائم و السريع الخاص بتقنيات العمل الكهربائي و الغازي ،التزم سونلغاز بالتكوين الدائم للعمال ،حيث أنه ما بين 1970-1980 تم تكوين 900 عامل ما بينهم 700 بالخارج و200 عامل في 03 مراكز تكوين في المؤسسة .

### 3\_ التعريف بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز لولاية تيزي وزو:

فيما يخص مديرية التوزيع بتيزي وزو ،هي تابعة لمجموعة التوزيع الكهرباء و الغاز وسط ( région distribution centre(RDC ) مقرها شارع ستيتي علي و تغطي 67 بلدية ، لها 17 و كالة تجارية ، 16 مقاطعة غاز ، 09 مقاطعة كهرباء . مهمتها الرئيسية التوزيع ونقل طاقتي الكهر باء والغاز مع تحقيق الرضا للزيائن و العملاء الذين تتعامل معهم .

### 4- مهام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية تيزي وزو :

المشاركة في وضع و إرسال السياسة المتبعة من طرف المؤسسة العامة للتوزيع في مجال تطوير المبيعات ، تحصيل الديون ، الخدمة المقدمة للزيائن و تغطية كل حاجيات المواطن و خدمة المجتمع .

• تأمين السير والتقدم الجيد للشبكات التالية :

✓ تمدد متوسط MT = moyenne tension

## الإطار التطبيقي

BT = Besse tension	تمدد منخفض	✓
MT = basse tension	ضغط متوسط	✓
BP= Basse pression	ضغط منخفض	

- ضبط عمل السياسة التجارية و السهر على مراقبة و متاهة عملية تطبيقها .
- إشباع الحاجيات التابعة للزبائن على مستوى -BP- MT -BT -MT.
- تخطيطي برامج الاشغال العمومية و تأمين السيطرة على العمل .
- تأمين الامن الشخصي و المادي لكل من له علاقة بنشاطها .
- تأمين نظم الموارد البشرية و الوسائل المادية اللازمة و الضرورية للعمل الجيد
- تشريف فرع شركة سونلغاز على مستوى المحلي .

### 5- التنظيم الإداري لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تيزي وزو :

إن الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز بتيزي وزو يتألف من عدة أقسام .....  
مصالح و فروع لها عدة مهام لا يمكن لنا أن نتطرق إليها كلها بالتفصيل، إلا أننا سنحاول الإشارة الى بعضها و من بينها:

- **مدير المديرية :** و هو المسير القانوني للمؤسسة ، و هو مكلف بعدة مهام : -  
ضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة ، السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالعمل ، توفير الادوات اللازمة للقيام بمختلف المهام ،التنظيم و التنسيق بين مختلف أطراف المديرية من أجل تحقيق الاهداف المسطرة ، التخطيط للمدى القصير،المتوسط و البعيد و كذلك اتخاذ القرارات .

## الإطار التطبيقي

▪ **السكرتيرة الإدارية :** تسجيل المراسلات الإدارية و الأتية ، و هي همزة وصل بين المدير الجهوي و بين المشرفين على مستوى المصالح .

▪ **المكلف بالإتصال :** تلعب و وظيفة المكلف بالإتصال دورين مهمين ، دور على الصعيد الداخلي و آخر على على الصعيد الخارجي و هي متمثلة كالأتي :

- **داخليا :**

1. تأسيس إتصال داخلي مرن .

2. تسهيل تدفق المعلومات بين مختلف المصالح .

3. نشر مجلات داخلية بالتنسيق مع مختلف رؤساء المصالح .

4. وضع الشعارات الداخلية .

- **خارجيا :**

1. الإدلاء بالمعلومات للجهات الخارجية ، إذ يعتبرالمكلف بالإتصال بمثابة الناطق الرسمي للمؤسسة .

2. المساهمة في تحضير الإجتماعات و تنظيمها .

3. عقد مؤتمرات صحفية.

4. الرد على مختلف المقالات و الإستفسارات من قبل وسائل الإعلام .

5. القيام بحملات تحسيسية و توعوية بمخاطر الغاز و الكهرباء و كيفية الوقاية منها.

▪ **المكلف بالأمن :** و تتمثل مهامه فيما يلي :

1. القيام بدور الإستشاري فيما يخص الوقاية و الأمن

2. برمجة حصص تحسيسية حول مخاطر استعمال الغاز و الكهرباء .

3. التكفل بالأمن ضد الحرائق في المؤسسات التابعة لها و محيطها من خلال إعداد خطة ضد الحرائق.

## الإطار التطبيقي

4. القيام في اخر السنة بحملة توعوية لتفادي أخطار المرور لسائقي مركبات المؤسسة .

▪ **قسم استغلال الغاز:** متابعة الإستغلال ، صيانة الشبكات ، تصليح الأعطال فور وقوعها ، الحرص على إستمرارية تزويد الزبائن بالغاز،وضع المخططات للشبكات .

▪ **قسم الشؤون القانونية :** و من بين مهام المكلف بالشؤون القانونية ما يلي:  
- تسير الأنشطة القانونية للمؤسسة ، تسير ملف النزاعات ، متابعة المؤسسة من حيث الناحية القانونية .

▪ **قسم المحاسب المالية :** بنصب دوره فيما يلي:

1. التحقق و فحص الوثائق المرافقة للفاتورة ، و متابعة تسديد الفواتير.

2. قيد الفواتير و إدراجها حسب الفصل و المادة .

3. قيد عملية تسديد المديرية الفرعية للقضايا العامة.

▪ **مساعد الأمن الداخلي :** يتكفل بمتابعة مختلف أشكال الأمن الداخلي للمديرية الجهوية بصفة دائمة و مستمرة، بما في ذلك المصالح التقنية للكهرباء والغاز و كذلك المصالح التجارية أو الأقسام التجارية كالوكالات.

▪ **قسم الموارد البشرية :** وتتحصر مهامها في الآتي :

1. تطوير الموارد البشرية من خلال عمليات الإستقطاب ، الإختبار ،التعيين ، التدريب، النقل ، الترقية ...الخ و بصفة عامة متابعة المسار المهني للعمال.

2. تكوين الموارد البشرية لمواكبة التكنولوجيا و التطورات و معالجة مشكلة ...الخبرات.

3. تسيير الموارد البشرية و المتمثلة في الأساس في تسيير الرواتب .

### 2-تحليل بيانات الدراسة:

أولاً: تحليل و تفسير البيانات الميدانية.

مقدمة:

يعتبر التحليل في العلوم الإنسانية : عملية بحثية علمية متخصصة تخضع لها البيانات المجمعّة بواسطة البحوث الميدانية ، حيث يقوم الباحث فيها بوصف هذه البيانات و التعليق عليها كيفيا بهدف إعطاء القارئ صورة واضحة عن الظاهرة المدروسة و عليه كانت دراستنا و تفريغ جداولها و تحليلها كالآتي

1-مجالات الدراسة :

1-1مكان اجراء الدراسة :تم اختيار مديرية التوزيع "سونلغاز"لولاية تيزي وزو لإجراء الدراسة الميدانية :وقد تم هذا الإختيار نظرا للاعتبارات التالية:

-التسهيلات التي وجدناها في مديريةالتوزيع سونلغاز من قبل عمال وموظفي هذه المديرية.

-التباين الموجود داخل المؤسسة فيما يخص تحقيق الفعالية التنظيمية لدى مديرية التوزيع سونلغاز تيزي وزو؟

1-2تاريخ اجراء الدراسة الميدانية وجمع المعلومات :تم اجراء الدراسة قي الفترة ما بين 18أفريل إلى غاية 6جوان.

1-3المجال البشري للدراسة :يتمون المجال البشري في هذه الدراسة من عمال مديرية التوزيع سونلغاز بتيزي وزو .وحسب مستواهم العلمي .والمقدر عددهم ب 290 عامل ثانيا خصائص العينة"

المقصود بخصائص العينة هو معرفة الخصائص الديموغرافية والشخصية لافراد عينة الدراسة ، وذلك بتحديد سمات وملامح مفردات العينة وربطها بمتغيرات الدراسة.

## الإطار التطبيقي

تتكون عينة الدراسة من 50مبحوثا ،حيث تم توزيع 50استمارة أسئلة موزعة على عمال مديرية التوزيع سونلعاز بتيزي وزو .

بعد استرجاع الاستمارات تم تسجيلها في البرنامج الاحصائي المعروف بنظام spss. ومن خلال فحص البيانات نقوم بتقديم صورة عن خصائص مجتمع البحث وفق المتغيرات الديمغرافية من خلال الجداول الآتية:  
1 ولا: تحليل و تفسير البيانات الميدانية.

يعتبر التحليل في العلوم الإنسانية : عملية بحثية علمية متخصصة تخضع لها البيانات المجمعة بواسطة البحوث الميدانية، حيث يقوم الباحث فيها بوصف هذه البيانات والتعليق عليها كفيها بهدف إعطاء القارئ صورة واضحة عن الظاهرة المدروسة وعليه كانت دراستنا وتفرغ جداولها وتحليلها كالاتي

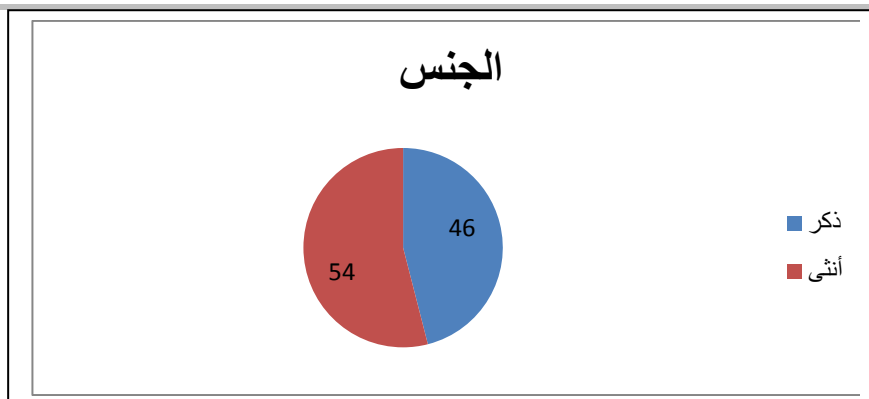
### 1: تفرغ البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير

الجنس

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	23	46.0
أنثى	27	54.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (01) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نجد نسبة 54% لصالح الإناث ثم نسبة 46% لصالح الذكور وهذا يدل على أن مجتمع البحث يحتوي على الجنس الأنثوي أكثر من الذكوري.

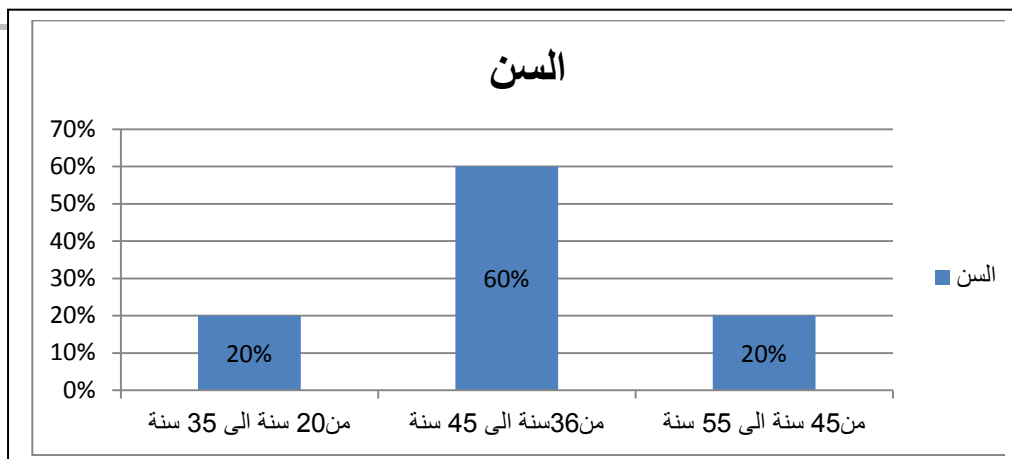


الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المتغير	التكرار	النسبة %
من 20 سنة الى 35 سنة	10	20.0
من 36 سنة الى 45 سنة	30	60.0
من 45 سنة الى 55 سنة	10	20.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (02) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن نلاحظ أعلى نسبة 60% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بينما سجلت نسبة متساوية قدرت بـ 20% للفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة و من 45 إلى 55 سنة وهذا يدل على أن الفئة الغالبة في مجتمع البحث هي فئة الكهول .

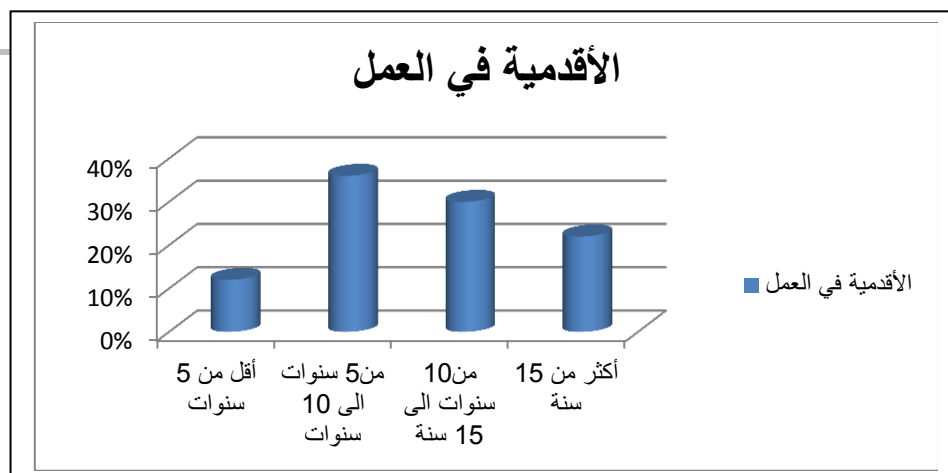
## الإطار التطبيقي



الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	6	12.0
من 5 سنوات الى 10 سنوات	18	36.0
من 10 سنوات الى 15 سنة	15	30.0
أكثر من 15 سنة	11	22.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (03) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل نجد نسبة 36% لاقدمية من 5 إلى 10 سنوات تلتها نسبة 30% لاقدمية من 10 سنوات 15 سنة بعدها نسبة 22% لاقدمية أكثر من 15 سنة ثم نسبة 12% لاقدمية أقل من 5 سنوات وهذا يبين أن اغلب المبحوثين لهم اقدمية متوسطة في العمل.

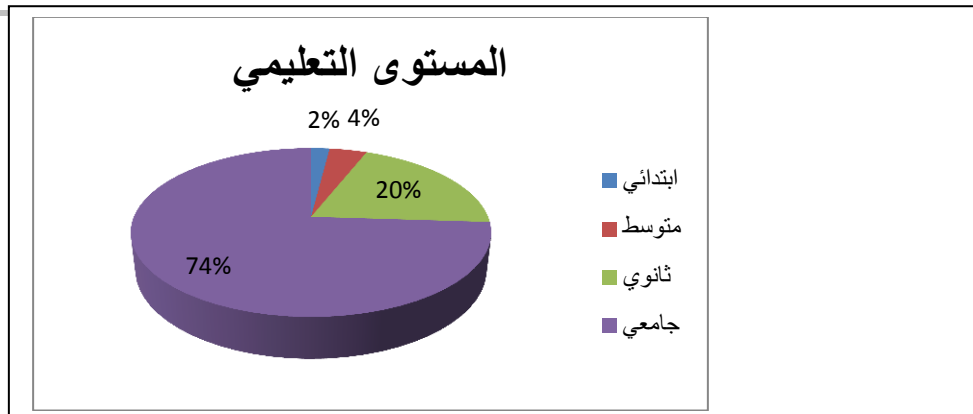


الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة %
ابتدائي	1	2.0
متوسط	2	4.0
ثانوي	10	20.0
جامعي	37	74.0
المجموع	50	100.0

من خلال الجدول (04) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ أعلى نسبة للذين لديهم مستوى جامعي والذي قدرت نسبتهم بـ 74% تلتها نسبة 20% للذين لديهم مستوى ثانوي بعدها نسبة 4% لذوي المستوى المتوسط ثم نسبة 2% لذوي المستوى الابتدائي ومن هذا نلاحظ أن معظم المبحوثين طلاب جامعيين.

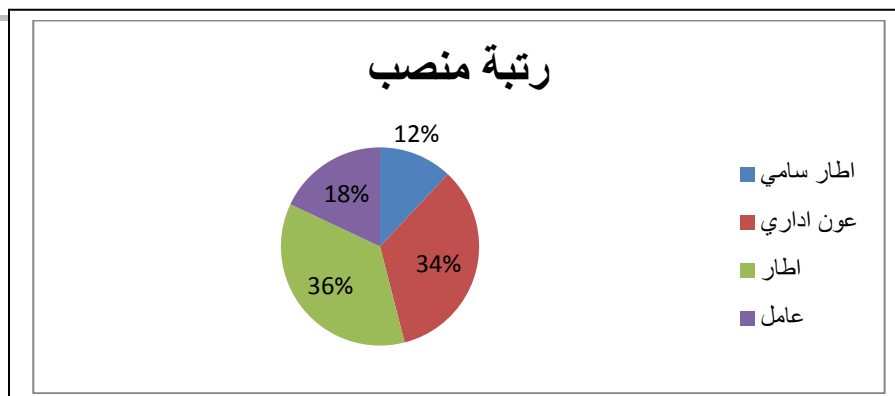
## الإطار التطبيقي



الجدول رقم (05): يبين رتبة منصب العمل في السلم التسلسلي داخل مؤسستكم؟

المتغير	التكرار	النسبة %
اطار سامي	6	12.0
عون اداري	17	34.0
اطار	18	36.0
عامل	9	18.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (05) الذي يبين رتبة منصب العمل في السلم التسلسلي داخل مؤسسة المبحوثين نجد نسبة 36% لرتبة إطار تلتها نسبة 34% لرتبة عون إداري بعدها نسبة 18% لرتبة عامل ثم نسبة 12% لرتبة إطار سامي.



الجدول رقم (06): يبين كيف تستخدم الاتصال في مؤسستكم؟

المتغير	التكرار	النسبة %
دائما	34	68.0
أحيانا	12	24.0
نادرا	4	8.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (06) الذي يبين كيف يستخدم المبحوثين الاتصال في مؤسستهم نجد أعلى نسبة 68% منهم يستخدمون الاتصال دائما تلتها نسبة 24% منهم يستخدمونه أحيانا بينما 8% منهم يستخدمونه نادرا .

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم (07): يبين ما هي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في مديرية التوزيع

"سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟

المتغير	التكرار	النسبة %
اتصال من المدير الى الموظفين	15	30.0
اتصال الموظفين الى المدير	4	8.0
اتصال بين الموظفين	18	36.0
اتصال ينطلق من المدير الى الموظفين ويتم اعادته الى المدير	13	26.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (07) الذي يبين ما هي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في مديرية "سونلغاز" لولاية تيزي وزو نجد نسبة 36% لاتصال بين الموظفين تلتها نسبة 30% لاتصال من المدير إلى الموظفين بعدها نسبة 26% لاتصال ينطلق من المدير إلى الموظفين ويتم إعادته إلى المدير بينما 8% لاتصال الموظفين إلى المدير.

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم (08): هل يتم الاتصال بين الموظفين داخل مديرية

التوزيع "سونلغاز" بولاية تيزي وزو وخارج إطار العمل؟

المتغير	التكرار	النسبة %
دائما	2	4.0
أحيانا	38	76.0
نادرا	10	20.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (08) الذي هل يتم الاتصال بين الموظفين داخل مديرية التوزيع

"سونلغاز" بولاية تيزي وزو وخارج إطار العمل نلاحظ نسبة 76% للإجابة (أحيانا) تلتها

نسبة 20% للإجابة (نادرا) ثم نسبة 4% للإجابة (دائما).

الجدول رقم (09): يبين فيما تتمثل مجالات استخدام الاتصال في مديرية

التوزيع "سونلغاز" بولاية تيزي وزو؟

المتغير	التكرار	النسبة %
تبليغ القرارات	16	32.0
الحصول على المعلومات	20	40.0
النقاش حول مصالح المؤسسة	7	14.0
تحسين العلاقة بين الموظفين	7	14.0
المجموع	50	100

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول رقم (09) الذي يبين فيما تتمثل مجالات استخدام الاتصال في مديرية التوزيع "سونلغاز" بولاية تيزي وزو نجد نسبة 40% للإجابة (الحصول على المعلومات) بعدها نسبة 32% للإجابة (تبليغ القرارات) في حين سجلت نسبة متساوية قدرت بـ 14% للإجابتين (النقاش حول مصالح المؤسسة) و (تحسين العلاقة بين الموظفين).

الجدول رقم (10): يبين ماهي اللغة المستخدمة للاتصال المؤسساتي على مستوى مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟

المتغير	التكرار	النسبة %
اللغة الأمازيغية	12	24.0
اللغة العربية الفصحى	2	4.0
اللغة الفرنسية	20	40.0
اللغة العربية العامية	9	18.0
كل هذه اللغات المشار إليها	7	14.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (10) الذي يبين ما هي اللغة المستخدمة للاتصال المؤسساتي على مستوى مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو نلاحظ أعلى نسبة 40% للغة (الفرنسية) تلتها نسبة 24% للغة (الامازيغية) بعدها نسبة 18% للغة (العربية العامية) ثم نسبة 14% كل هذه اللغات المشار إليها بينما سجلت نسبة 4% للغة (العربية الفصحى).

الجدول رقم (11): يبين هل هذه اللغة المستخدمة مفهومة من أجل تحقيق الاتصال الفعال على مستوى مديرية التوزيع سونلغاز؟

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	45	90.0
لا	5	10.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (11) الذي يبين هل اللغة المستخدمة مفهومة من أجل تحقيق الاتصال الفعال على مستوى مديرية التوزيع سونلغاز نلاحظ 90% للذين أجابوا (نعم) في حين 10% منهم أجابوا (لا) .

الجدول رقم (12): يبين هل الاتصال المؤسسي على مستوى مديرية التوزيع "سونلغاز" بتيزي وزو يتم وفق إستراتيجية منظمة ودقيقة؟

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	30	60.0
لا	20	40.0
المجموع	50	100

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (12) الذي يبين ما إذا كان الاتصال المؤسسي على مستوى مديرية التوزيع "سونلغاز" بـتيزي وزو يتم وفق إستراتيجية منظمة و دقيقة نجد نسبة 60% للإجابة  
الجدول رقم (13): يبين ما هي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر (نعم) ثم  
استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟

نسبة  
%40

للإجابة

(لا).

المتغير	التكرار	النسبة %
المقابلة	22	44.0
الهاتف	16	32.0
الاجتماعات	11	22.0
الملتقيات والمؤتمرات	1	2.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (13) الذي يبين الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو نلاحظ نسبة 44% لوسيلة (المقابلة) تلتها نسبة 32% لوسيلة (الهاتف) بعدها نسبة 22% لوسيلة (الاجتماعات) ثم نسبة 2% لوسيلة (الملتقيات و المؤتمرات).

الجدول رقم (14): يبين هل يفتح مدير مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو مجال النقاش والحوار مع الموظفين؟

الجدول رقم (14): يبين هل يفتح مدير مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو مجال النقاش والحوار مع الموظفين؟

المتغير	التكرار	النسبة %
غالبا	9	18.0
أحيانا	17	34.0
نادرا	24	48.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (14) الذي يبين ما إذا يفتح مدير مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو مجال النقاش والحوار مع الموظفين نجد نسبة 48% للإجابة (نادرا) تلتها نسبة 34% للإجابة (أحيانا) بعدها نسبة 18% للإجابة (غالبا).

الجدول رقم (15): يبين حسب رأيك فيما تتمثل أهمية الاتصال على مستوى

مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟

المتغير	التكرار	النسبة %
ضمان الانسياب الحسن للمعلومة	15	30.0
منع ظهور الشائعات	5	10.0
ضمان سير العمل بشكل أفضل	23	46.0
التعريف بسياسة المؤسسة	7	14.0
المجموع	50	100

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (15) الذي يبين حسب رأي المبحوثين فيما تتمثل أهمية الاتصال على مستوى مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو نجد أعلى نسبة 46% للإجابة (ضمان سير العمل بشكل أفضل) تلتها نسبة 30% للإجابة (ضمان الانسياب الحسن المعلومة) بعدها نسبة 14% للإجابة (التعريف بسياسية المؤسسة) ثم نسبة 10% للإجابة (منع ظهور الشائعات).

الجدول رقم (16): يبين ما هي محددات فعالية النشاط التنظيمي في مؤسستكم؟

المتغير	التكرار	النسبة %
البيئة المحيطة	9	18.0
التكوين الفني للرسالة	3	6.0
نوعية الخدمة	33	66.0
مكونات البرنامج التسويقي	5	10.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (16) الذي يبين ما هي محددات فعالية النشاط التنظيمي في مؤسسة المبحوثين نجد في المرتبة الأولى نسبة 66% للإجابة (نوعية الخدمة) تلتها في المرتبة الثانية نسبة 18% للإجابة (البيئة المحيطة) بعدها في المرتبة الثالثة نسبة 10% للإجابة (مكونات البرنامج التسويقي) ثم في المرتبة الرابعة نسبة 6% للإجابة (التكوين الفني للرسالة).

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم (17): يبين ما هي الأسباب التي تعيق مديرية التوزيع "سونلغاز"

لولاية تيزي وزو من تحقيق أهدافها؟

المتغير	التكرار	النسبة %
ضعف الكفاءات والخبرات	24	48.0
عراقيل تصدير المنتج	8	16.0
عدم القدرة على تسويق المنتج	6	12.0
عدم مواكبة قانون العمل الواضح للمؤسسة	12	24.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (17) الذي يبين ما هي الأسباب التي تعيق مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من تحقيق أهدافها نجد نسبة 48% بسبب (ضعف الكفاءات و الخبرات) تلتها نسبة 24% بسبب (عدم مواكبة قانون العمل الواضح للمؤسسة) بعدها نسبة 16% بسبب (عراقيل تصدير المنتج) ثم نسبة 12% بسبب (عدم القدرة على تسويق المنتج).

الجدول رقم (18): يبين هل يوجد خلية اتصال على مستوى مؤسستكم من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية؟

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	20	40.0
لا	30	60.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (18) الذي يبين ما إذا يوجد خلية اتصال على مستوى مؤسسة المبحوثين من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية نجد نسبة 60% للذين أجابوا (لا) ثم نسبة 40% منهم كانت إجابتهم (نعم).

الجدول رقم (19) : يبين ما هي المعايير الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال على مستوى مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو لتحقيق الفعالية التنظيمية؟

المتغير	التكرار	النسبة %
الحيوية و النشاط	15	30.0
مهارة الاتصال والاقناع	17	34.0
القدرة على تحمل المسؤولية	8	16.0
ادارة الأزمات	10	20.0
المجموع	50	100

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (19) الذي يبين ما هي المعايير الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال على مستوى مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو لتحقيق الفعالية التنظيمية نلاحظ في المرتبة الأولى نسبة 34% للإجابة (مهارة الاتصال والإقناع) تلتها في المرتبة الثانية نسبة 30% للإجابة (الحيوية و النشاط) بعدها في المرتبة الثالثة نسبة 20% للإجابة (إدارة الأزمات) ثم في المرتبة الرابعة نسبة 16% للإجابة (القدرة على تحمل المسؤولية).

الجدول رقم (20): يبين هل تعتقد أن الاتصال الفعال هو نشاط

يستهدف تحقيق الفعالية التنظيمية؟

المتغير	التكرار	النسبة %
غالبا	21	42.0
أحيانا	14	28.0
نادرا	15	30.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (20) الذي يبين ما إذا كان المبحوثين يعتقدون أن الاتصال الفعال هو نشاط يستهدف تحقيق الفعالية التنظيمية نجد نسبة 42% للإجابة (غالبا) تلتها نسبة 30% للإجابة (نادرا) ثم نسبة 28% للإجابة (أحيانا).

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم (21): يبين هل ترى أن إتباع المعلومات بالمسار التنظيمي الرسمي يعيق وصولها في الوقت المناسب؟

المتغير	التكرار	النسبة %
دائما	16	32.0
نادرا	22	44.0
أبدا	12	24.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (21) الذي يبين هل يرى المبحوثين أن إتباع المعلومات بالمسار التنظيمي الرسمي يعيق وصولها في الوقت المناسب نجد نسبة 44% للإجابة (نادرا) بعدها نسبة 32% للإجابة (دائما) ثم نسبة 24% للإجابة (أبدا).

الجدول رقم (22): يبين على ماذا تعتمد مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو في زيادة فعاليتها التنظيمية؟

المتغير	التكرار	النسبة %
توسيع العمل	17	34.0
زيادة فاعلية الاتصال	17	34.0
التقييم التنظيمي وتقييم الأداء	16	32.0
المجموع	50	100

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (22) الذي يبين على ماذا تعتمد مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو في زيادة فعاليتها التنظيمية نلاحظ نسبة متساوية للإجابتين (توزيع العمل) و (زيادة فاعلية الاتصال) والتي قدرت ب34% ثم نسبة 32% للإجابة (التقييم التنظيمي وتقييم الأداء).

الجدول رقم (23): يبين هل تلبية رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية يحقق الفعالية التنظيمية؟

المتغير	التكرار	النسبة %
غالبا	20	40.0
أحيانا	13	26.0
دائما	17	34.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (23) الذي يبين هل تلبية رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية يحقق الفعالية التنظيمية نجد نسبة 40% للمبحوثين الذين أجابوا (غالبا) تلتها نسبة 34% للذين أجابوا (دائما) ثم نسبة 26% منهم كانوا إجابتهم (احيانا).

الجدول رقم (24): يبين هل مشاركة عمال مديرية التوزيع "سونلغاز" في اتخاذ القرار يؤدي إلى الفعالية التنظيمية؟

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	31	62.0
لا	4	8.0
غالبا	15	30.0
المجموع	50	100.0

من خلال الجدول (24) الذي يبين هل مشاركة عمال مديرية التوزيع "سونلغاز" في اتخاذ القرار إلى الفعالية التنظيمية نلاحظ أعلى نسبة 62% للإجابة (نعم) تلتها نسبة 30% للإجابة (غالبا) بينما سجلت أدنى نسبة 8% للإجابة (لا).

الجدول رقم (25): يبين هل الرفع من فواتير الكهرباء في مديرية التوزيع "سونلغاز" يزيد من تحقيق الربح أكثر؟

المتغير	التكرار	النسبة %
غالبا	13	26.0
أحيانا	21	42.0
دائما	16	32.0
المجموع	50	100.0

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (25) الذي يبين هل الرفع من فواتير الكهرباء في مديرية التوزيع "سونلغاز" يزيد من تحقيق الربح أكثر نجد نسبة 42% للإجابة (أحيانا) بعدها نسبة 32% للإجابة (دائما) ثم نسبة 26% للإجابة (غالبا).

الجدول رقم (26): يبين هل ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المؤسسة والعكس؟

المتغير	التكرار	النسبة %
غالبا	19	38.0
أحيانا	19	38.0
دائما	12	24.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (26) الذي يبين هل ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المؤسسة والعكس سجلت نسبة متساوية للإجابتين (غالبا) و (أحيانا) والتي بلغت 38% بينما نجد نسبة 26% للإجابة (دائما).

الجدول رقم (27): يبين هل المهارات العملية للمدير تحقق  
الفعالية التنظيمية؟

المتغير	التكرار	النسبة %
غالبا	17	34.0
أحيانا	15	30.0
دائما	18	36.0
المجموع	50	100.0

من خلال الجدول (27) الذي يبين هل المهارات العملية للمدير تحقق الفعالية التنظيمية نجد في المرتبة الأولى نسبة 36% للمبحوثين الذين أجابوا (دائما) تلتها في المرتبة الثانية 34% للذين أجابوا (غالبا) ثم في المرتبة الثالثة نسبة 30% منهم كانت إجابتهم (أحيانا).

الجدول رقم (28): يبين هل تحسين نوعية الخدمة المقدمة  
لمختلف المستهلكين يحقق الفعالية التنظيمية؟

المتغير	التكرار	النسبة %
غالبا	18	36.0
أحيانا	11	22.0
دائما	21	42.0
المجموع	50	100

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (28) الذي يبين هل تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين يحقق الفعالية التنظيمية نجد نسبة 42% للإجابة (دائما) تلتها نسبة 36% للإجابة (غالبا) بعدها نسبة 22% للإجابة (أحيانا).

الجدول رقم (29): يبين برأيك هل اقتناع الإدارة العليا بحتمية الاتصالات ثلاثية الأبعاد (هابطة-صاعدة-أفقية) يحقق الهدف على أحسن وجه؟

المتغير	التكرار	النسبة %
غالبا	16	32.0
أحيانا	20	40.0
دائما	14	28.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (29) الذي يبين برأي المبحوثين هل اقتناع الإدارة العليا بحتمية الاتصالات ثلاثية الأبعاد "هابطة.صاعدة.أفقية" يحقق الهدف على أحسن وجه نلاحظ في المرتبة الأولى نسبة 40% للإجابة (أحيانا) بعدها في المرتبة الثانية نسبة 32% للإجابة (غالبا) ثم في المرتبة الثالثة نسبة 28% للإجابة (دائما).

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم (30): يبين هل تعتبر شكاوي المستهلكين والزبائن يقلل من الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟

المتغير	التكرار	النسبة %
غالبا	6	12.0
أحيانا	34	68.0
دائما	10	20.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (30) الذي يبين هل تعتبر شكاوي المستهلكين والزبائن يقلل من الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة نلاحظ أعلى نسبة 68% للذين أجابوا (أحيانا) تلتها نسبة 20% للذين أجابوا (دائما) ثم نسبة 12% منهم أجابوا (غالبا).

الجدول رقم (31): يبين ما هي المعوقات التي تعوق الاتصال في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية؟

المتغير	التكرار	النسبة %
عدم وصولها في الوقت المناسب	23	46.0
نقص الاتصال والحوار بين الموظفين	12	24.0
التشجيع على المجهودات المبذولة	7	14.0
نقص الكفاءة والخبرة في المجال	5	10.0
البيروقراطية والتهميش والمحسوبية	3	6.0
المجموع	50	100

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (31) الذي يبين ما هي المعوقات التي تعرقل الاتصال في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية نجد في المرتبة الأولى نسبة 46% للإجابة (عدم وصولها في الوقت المناسب) تلتها في المرتبة الثانية نسبة 24% للإجابة (نقص الاتصال والحوار بين الموظفين) بعدها في المرتبة الثالثة نسبة 14% للإجابة (التشجيع على المجهودات المبذولة) ثم في المرتبة الرابعة نسبة 10% للإجابة (نقص الكفاءة والخبرة في المجال) بينما في المرتبة الخامسة سجلت نسبة 6% للإجابة (البيروقراطية و التهميش و المحسوبية).

الجدول رقم (32): ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها في إطار الاتصال المؤسساتي لتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسساتكم؟

المتغير	التكرار	النسبة %
نوعية الخدمة والزيون	22	44.0
حب العمل وإتقانه	9	18.0
الاتصال المباشر بين المسؤول والعامل البسيط	8	16.0
التخلي عن الهرم السلبي في اتخاذ القرارات	6	12.0
الترقية للعمال حسب الجهود المبذولة	5	10.0
المجموع	50	100

من خلال الجدول (32) الذي يبين ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها في إطار الاتصال المؤسساتي لتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة المبحوثين نجد نسبة 44% للإجابة (نوعية الخدمة والزيون) تلتها نسبة 18% للإجابة (حب العمل وإتقانه) بعدها

## الإطار التطبيقي

نسبة 16% للإجابة (الاتصال المباشر بين المسئول والعامل البسيط) ثم نسبة 12% للإجابة (التخلي عن الهم السلبى في اتخاذ القرارات) بينما سجلت نسبة 10% للإجابة (الترقية للعمال حسب الجهود المبذولة).

### ثانيا : التحليل الكيفي وفق متغيرات الدراسة.

انطلاقاً من البيانات المبينة في الجداول البسيطة الموضحة سابقاً، والتحليل الكمي لكل جدول، محاولة منّا معرفة خصائص الجمهور المبحوث بصفة عامة، فإننا نشعر مباشرة بعد هذا التحليل الكمي في محاولة قراءة كل الأرقام المرتبطة بكلّ جدول وربطها بالمتغيرات التي لها علاقة مباشرة مع مضمون السؤال، والتي قد توحى بوجود دلالات إحصائية تساعدنا في التحليل الكيفي للنتائج المحصّل عليها

### تحليل نتائج الدراسة وفق الدور الجنس:

الجدول رقم(33): رتبة منصب العمل في السلم التسلسلي داخل مؤسستكم؟

المجموع	الجنس				
	أنثى	ذكر			
6	5	1	التكرار	اطار	رتبة منصب العمل في السلم التسلسلي داخل مؤسستكم؟
12.0%	18.5%	4.3%	النسبة%	سامي	
17	9	8	التكرار	عون	
34.0%	33.3%	34.8%	النسبة%	اداري	
18	8	10	التكرار	اطار	
36.0%	29.6%	43.5%	النسبة%		
9	5	4	التكرار	عامل	

## الإطار التطبيقي

18.0%	18.5%	17.4%	النسبة %	
50	27	23	التكرار	المجموع
100%	100%	100%	النسبة %	

من خلال الجدول (33) الذي يبين رتبة منصب العمل في السلم التسلسلي داخل مؤسسة المبحوثين حسب متغير الجنس نجد منصب (إطار سامي) سجل نسبة 18,5% لصالح الإناث ثم نسبة 4,3% لصالح الذكور، أما منصب (عون إداري) قد سجل نسبة 34,8% لصالح الذكور و نسبة 33,3% لصالح الإناث، بينما منصب (إطار) تصدرتها نسبة 43,5% لصالح الذكور تلتها نسبة 29,6% لصالح الإناث، في حين جاء منصب (عامل) بنسبة 18,5% لصالح الإناث و نسبة 17,4% لصالح الذكور.

الجدول رقم(34): ماهي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟

المجموع	الجنس		الجنس		
	أنثى	ذكر			
15	8	7	التكرار	اتصال من المدير الى الموظفين	ماهي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟
30.0%	29.6%	30.4%	النسبة%		
4	3	1	التكرار	اتصال الموظفين الى المدير	
8.0%	11.1%	4.3%	النسبة%		
18	11	7	التكرار	اتصال بين الموظفين	
36.0%	40.7%	30.4%	النسبة%		
13	5	8	التكرار	اتصال ينطلق من المدير الى الموظفين	
26.0%	18.5%	34.8%	النسبة%	ويتم اعادته الى المدير	
50	27	23	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	النسبة%		

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (34) الذي يبين ما هي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو حسب متغير الجنس نجد الإجابة (اتصال من المدير إلى الموظفين) سجلت نسبة 30,4% لصالح الذكور ثم نسبة 29,6% لصالح الإناث، أما الإجابة (اتصال الموظفين إلى المدير) قد سجلت نسبة 11,1% لصالح الإناث و نسبة 4,3% لصالح الذكور، بينما الإجابة (اتصال بين الموظفين) تصدرتها نسبة 40,7% لصالح الإناث بعدها نسبة 30,4% لصالح الذكور، في حين أن الإجابة (اتصال ينطلق من المدير إلى الموظفين و يتم إعادته إلى المدير) جاءت بنسبة 34,8% لصالح الذكور تلتها نسبة 18,5% لصالح الإناث.

الجدول رقم (35): هل يتم الاتصال بين الموظفين داخل مديرية التوزيع "سونلغاز" بولاية تيزي وزو وخارج اطار العمل؟

المجموع	الجنس		التكرار	دائما	هل يتم الاتصال بين الموظفين داخل مديرية التوزيع "سونلغاز" بولاية تيزي وزو وخارج اطار العمل؟
	أنثى	ذكر			
2	1	1	النسبة %		
4.0%	3.7%	4.3%			
38	18	20	التكرار	أحيانا	
76.0%	66.7%	87.0%	النسبة %		
10	8	2	التكرار	نادرا	
20.0%	29.6%	8.7%	النسبة %		
50	27	23	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	النسبة %		

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (35) الذي يبين هل يتم الاتصال بين الموظفين داخل مديرية التوزيع "سونلغاز" بولاية تيزي وزو و خارج إطار العمل حسب متغير الجنس نلاحظ أن الإجابة (دائما) سجلت نسبة 4,3% لصالح الذكور و نسبة 3,7% لصالح الإناث، بينما الإجابة (أحيانا) تصدرتها نسبة 87% لصالح الذكور تلتها نسبة 66,7% لصالح الإناث، في حين أن الإجابة (نادرا) قد سجلت نسبة 29,6% لصالح الإناث ثم نسبة 8,7% لصالح الذكور.

الجدول رقم(36): ماهي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟

المجموع	الجنس				
	أنثى	ذكر			
22	10	12	التكرار	المقابلة	ماهي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟
44.0%	37.0%	52.2%	النسبة%		
16	9	7	التكرار	الهاتف	
32.0%	33.3%	30.4%	النسبة%		
11	7	4	التكرار	الاجتماعات	
22.0%	25.9%	17.4%	النسبة%		
1	1	0	التكرار	الملتقيات والمؤتمرات	
2.0%	3.7%	0.0%	النسبة%		
50	27	23	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	النسبة%		

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (36) الذي يبين ما هي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو حسب متغير الجنس نلاحظ في المرتبة الأولى الإجابة (المقابلة) تصدرتها نسبة 52,2% لصالح الذكور تلتها نسبة 37% لصالح الإناث، بينما في المرتبة الثانية الإجابة (الهاتف) سجلت نسبة 33,3% لصالح الإناث ثم نسبة 30,4% لصالح الذكور، أما في المرتبة الثالثة الإجابة (الاجتماعات) جاءت بنسبة 25,9% لصالح الإناث بعدها نسبة 17,4% لصالح الذكور، في حين أن المرتبة الرابعة كانت للإجابة (الملتقيات و المؤتمرات) بنسبة 3,7% لصالح الإناث فيما انعدمت النسبة لدى الذكور.

الجدول رقم(37): هل تعتقد أن الاتصال الفعال هو نشاط يستهدف تحقيق الفعالية التنظيمية؟

المجموع	الجنس				
	أنثى	ذكر			
21	13	8	التكرار	غالباً	هل تعتقد أن الاتصال الفعال هو نشاط يستهدف تحقيق الفعالية التنظيمية؟
42.0%	48.1%	34.8%	النسبة%		
14	9	5	التكرار	أحياناً	
28.0%	33.3%	21.7%	النسبة%		
15	5	10	التكرار	نادراً	
30.0%	18.5%	43.5%	النسبة%		
50	27	23	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	النسبة%		

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (37) الذي يبين هل يعتقد المبحوثين أن الاتصال الفعال هو نشاط يستهدف تحقيق الفعالية التنظيمية حسب متغير الجنس نلاحظ أن الإجابة (غالبا) تصدرتها نسبة 48,1% لصالح الإناث تلتها نسبة 34,8% لصالح الذكور، بينما الإجابة (أحيانا) سجلت نسبة 33,3% لصالح الإناث و نسبة 21,7% لصالح الذكور، في حين أن الإجابة (نادرا) قد سجلت نسبة 43,5% لصالح الذكور بعدها نسبة 18,5% لصالح الإناث.

الجدول رقم (38): هل تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين يحقق الفعالية التنظيمية؟

المجموع	الجنس		التكرار	النسبة %	
	أنثى	ذكر			
18	8	10	التكرار	النسبة %	هل تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين يحقق الفعالية التنظيمية؟
36.0%	29.6%	43.5%	التكرار	النسبة %	
11	7	4	التكرار	النسبة %	
22.0%	25.9%	17.4%	التكرار	النسبة %	
21	12	9	التكرار	النسبة %	
42.0%	44.4%	39.1%	التكرار	النسبة %	
50	27	23	التكرار	النسبة %	المجموع
100%	100%	100%	التكرار	النسبة %	

من خلال الجدول (38) الذي يبين هل تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين يحقق الفعالية التنظيمية حسب متغير الجنس نلاحظ أن الإجابة (غالباً) تصدرتها نسبة 43,5% لصالح الذكور تلتها نسبة 29,6% لصالح الإناث، بينما الإجابة (أحياناً) سجلت نسبة 25,9% لصالح الإناث و نسبة 17,4% لصالح الذكور، في حين أن الإجابة (نادراً) قد سجلت نسبة 44,4% لصالح الإناث بعدها نسبة 39,1% لصالح الذكور.

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم (39): برأيك هل اقتناع الإدارة العليا بحتمية الاتصالات ثلاثية الأبعاد (هابطة-صاعدة-أفقية) يحقق الهدف على احسن وجه؟

المجموع	الجنس				
	أنثى	ذكر			
16	8	8	التكرار	غالبا	برأيك هل اقتناع الإدارة العليا بحتمية الاتصالات ثلاثية الأبعاد (هابطة-صاعدة-أفقية) يحقق الهدف على احسن وجه؟
32.0%	29.6%	34.8%	النسبة%		
20	12	8	التكرار	أحيانا	
40.0%	44.4%	34.8%	النسبة%		
14	7	7	التكرار	دائما	
28.0%	25.9%	30.4%	النسبة%		
50	27	23	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	النسبة%		

من خلال الجدول (39) الذي يبين برأي المبحوثين هل اقتناع الإدارة العليا بحتمية الاتصالات ثلاثية الأبعاد (هابطة- صاعدة- أفقية) يحقق الهدف على أحسن وجه حسب متغير الجنس نلاحظ أن الإجابة (غالبا) سجلت نسبة 34,8% لصالح الذكور تلتها نسبة 29,6% لصالح

## الإطار التطبيقي

الإناث، بينما الإجابة (أحيانا) تصدرتها نسبة 44,4% لصالح الإناث بعدها نسبة 34,8% لصالح الذكور، في حين أن الإجابة (نادرا) قد سجلت نسبة 30,4% لصالح الذكور ثم نسبة 25,9% لصالح الإناث.

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم(40): ماهي المعوقات التي تعرقل الاتصال في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية؟

المجموع	الجنس				
	أنثى	ذكر			
23	18	5	التكرار	عدم وصولها في الوقت المناسب	ماهي المعوقات التي تعرقل الاتصال في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية؟
46.0%	66.7%	21.7%	النسبة%		
12	7	5	التكرار	نقص الاتصال والحوار بين الموظفين	
24.0%	25.9%	21.7%	النسبة%		
7	2	5	التكرار	التشجيع على المجهودات المبذولة	
14.0%	7.4%	21.7%	النسبة%		
5	0	5	التكرار	نقص الكفاءة والخبرة في المجال	
10.0%	0.0%	21.7%	النسبة%		
3	0	3	التكرار	البيروقراطية والهميش والمحسوبية	
6.0%	0.0%	13.0%	النسبة%		
50	27	23	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	النسبة%		

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (40) الذي يبين ما هي المعوقات التي تعرقل الاتصال في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية حسب متغير الجنس نجد في المرتبة الأولى الإجابة (عدم وصولها في الوقت المناسب) تصدرتها نسبة 66,7% لصالح الإناث تلتها نسبة 21,7% لصالح الذكور، أما في المرتبة الثانية الإجابة (نقص الاتصال و الحوار بين الموظفين) سجلت نسبة 25,9% لصالح الإناث ثم نسبة 21,7% لصالح الذكور، بينما في المرتبة الثالثة جاءت الإجابة (التشجيع على المجهودات المبذولة) بنسبة 21,7% لصالح الذكور و نسبة 7,4% لصالح الإناث، في حين أن المرتبة الرابعة كانت للإجابة (نقص الكفاءة و الخبرة في المجال) بنسبة 21,7% لصالح الذكور فيما انعدمت النسبة لدى الإناث، و في الأخير الإجابة (البيروقراطية و التهميش و المحسوبية) سجلت نسبة 13% لصالح الذكور فيما انعدمت النسبة لدى الإناث.

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم(41): ماهي اللغة المستخدمة للاتصال المؤسساتي على مستوى مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟

المجموع	السن			التكرار	النسبة%	ماهي اللغة المستخدمة للاتصال المؤسساتي على مستوى مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟
	من 45 سنة الى 55 سنة	من 36 سنة الى 45 سنة	من 20 سنة الى 35 سنة			
12	1	8	3	التكرار	اللغة الأمازيغية	
24.0%	10.0%	26.7%	30.0%	النسبة%		
2	0	2	0	التكرار	اللغة العربية	
4.0%	0.0%	6.7%	0.0%	النسبة%	الفصحى	
20	5	10	5	التكرار	اللغة الفرنسية	
40.0%	50.0%	33.3%	50.0%	النسبة%		
9	3	4	2	التكرار	اللغة العربية	
18.0%	30.0%	13.3%	20.0%	النسبة%	العامية	
7	1	6	0	التكرار	كل هذه اللغات	
14.0%	10.0%	20.0%	0.0%	النسبة%	المشار إليها	
50	10	30	10	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	100%	النسبة%		

من خلال الجدول (41) الذي يبين ما هي اللغة المستخدمة للاتصال المؤسساتي على مستوى مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو حسب متغير السن نجد الإجابة (اللغة الأمازيغية) سجلت نسبة 30% للفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة بعدها نسبة 26,7% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة ثم نسبة 10% للفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة، أما الإجابة (اللغة العربية الفصحى) قد سجلت نسبة 6,7% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة فيما انعدمت النسبة لدى الفئتين العمريتين من 20 إلى 35 سنة و من 45 إلى 55 سنة ، بينما الإجابة (اللغة الفرنسية) تصدرتها نسبة 50% بتساوي بين الفئتين العمريتين من 20 إلى 35 سنة و من 45 إلى 55 سنة تلتها نسبة 33,3% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة، في حين أن الإجابة (اللغة العربية العامية) قد سجلت نسبة 30% للفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة بعدها نسبة 20% للفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة ثم نسبة 13,3% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة، و في الأخير جاءت الإجابة (كل هذه اللغات المشار إليها) بنسبة 20% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة ثم نسبة 10% للفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة فيما انعدمت النسبة لدى الفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة.

الجدول رقم(42): ماهي الأسباب التي تعيق مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من تحقيق أهدافها؟

المجموع	السن					
	من 45 سنة الى 55 سنة	من 36 سنة الى 45 سنة	من 20 سنة الى 35 سنة			
24	4	17	3	التكرار	ضعف الكفاءات والخبرات	ماهي الأسباب التي تعيق مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من تحقيق أهدافها؟
48.0%	40.0%	56.7%	30.0%	النسبة%		
8	2	4	2	التكرار	عراقيل تصدير المنتج	
16.0%	20.0%	13.3%	20.0%	النسبة%		
6	1	3	2	التكرار	عدم القدرة على تسويق المنتج	
12.0%	10.0%	10.0%	20.0%	النسبة%		
12	3	6	3	التكرار	عدم مواكبة قانون العمل الواضح للمؤسسة	
24.0%	30.0%	20.0%	30.0%	النسبة%		
50	10	30	10	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	100%	النسبة%		

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (42) الذي يبين ما هي الأسباب التي تعيق مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من تحقيق أهدافها حسب متغير السن نجد في المرتبة الأولى الإجابة (ضعف الكفاءات و الخبرات) تصدرتها نسبة 56,7% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة تلتها نسبة 40% للفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة ثم نسبة 30% للفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة، أما في المرتبة الثانية الإجابة (عراقيل تصدير المنتج) سجلت نسبة 20% بتساوي بين الفئتين العمريتين من 20 إلى 35 سنة و من 45 إلى 55 سنة بعدها نسبة 13,3% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة، بينما في المرتبة الثالثة الإجابة (عدم القدرة على تسويق المنتج) قد سجلت نسبة 20% للفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة بعدها نسبة متساوية قدرت ب 10% للفئتين العمريتين من 36 إلى 45 سنة و من 45 إلى 55 سنة، و في الأخير جاءت الإجابة (عدم مواكبة قانون العمل الواضح للمؤسسة) بنسبة 30% بتساوي بين الفئتين العمريتين من 20 إلى 35 سنة و من 45 إلى 55 سنة ثم نسبة 20% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة.

الجدول رقم(43): هل تلبية رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية يحقق الفعالية التنظيمية؟

المجموع	السن					
	من 45 سنة الى 55 سنة	من 36 سنة الى 45 سنة	من 20 سنة الى 35 سنة			
20	4	14	2	التكرار	غالبا	هل تلبية رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية يحقق الفعالية التنظيمية؟
40.0%	40.0%	46.7%	20.0%	النسبة%		
13	4	8	1	التكرار	أحيانا	
26.0%	40.0%	26.7%	10.0%	النسبة%		
17	2	8	7	التكرار	دائما	
34.0%	20.0%	26.7%	70.0%	النسبة%		
50	10	30	10	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	100%	النسبة%		

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (43) الذي يبين هل تلبية رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية يحقق الفعالية التنظيمية حسب متغير السن نجد الإجابة (غالبا) تصدرتها نسبة 46,7% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة تلتها نسبة 40% للفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة ثم نسبة 20% للفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة، أما الإجابة (أحيانا) سجلت نسبة 40% للفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة بعدها نسبة 26,7% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة ثم نسبة 10% للفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة، بينما الإجابة (دائما) تصدرتها نسبة 70% للفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة تلتها نسبة 26,7% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة و نسبة 20% للفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة.

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم(44): ماهي الاجراءات التي يجب اتخاذها في إطار الاتصال المؤسساتي لتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسساتكم؟

المجموع	السن						
	من 45 سنة الى 55 سنة	من 36 سنة الى 45 سنة	من 20 سنة الى 35 سنة				
22	4	13	5	التكرار	نوعية الخدمة والزبون	ماهي الاجراءات التي يجب اتخاذها في إطار الاتصال المؤسساتي لتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسساتكم؟	
44.0%	40.0%	43.3%	50.0%	النسبة%			
9	0	8	1	التكرار	حب العمل واتقانه		
18.0%	0.0%	26.7%	10.0%	النسبة%			
8	2	3	3	التكرار	الاتصال المباشر بين المسؤول والعامل البسيط		
16.0%	20.0%	10.0%	30.0%	النسبة%			
6	2	3	1	التكرار	التخلي عن الهرم السلبي في اتخاذ القرارات		
12.0%	20.0%	10.0%	10.0%	النسبة%			
5	2	3	0	التكرار	الترقية للعمال حسب الجهود المبذولة		
10.0%	20.0%	10.0%	0.0%	النسبة%			
50	10	30	10	التكرار			المجموع
100%	100%	100%	100%	النسبة%			

من خلال الجدول (44) الذي يبين ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها في إطار الاتصال المؤسسي لتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة المبحوثين حسب متغير السن نلاحظ في المرتبة الأولى الإجابة (نوعية الخدمة و الزبون) تصدرتها نسبة 50% للفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة تلتها نسبة 43,3% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة ثم نسبة 40% للفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة، بينما في المرتبة الثانية الإجابة (حب العمل و إتقانه) سجلت نسبة 26,7% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بعدها نسبة 10% للفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة فيما انعدمت النسبة لدى الفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة، أما في المرتبة الثالثة جاءت الإجابة (الاتصال المباشر بين المسؤول و العامل البسيط) بنسبة 30% للفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة ثم نسبة 20% للفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة و نسبة 10% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة، في حين أن المرتبة الرابعة كانت للإجابة (التخلي عن الهرم السلبي في اتخاذ القرارات) بنسبة 20% للفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة ثم نسبة متساوية قدرت بـ 10% لكل من الفئتين العمريتين من 20 إلى 35 سنة و من 36 إلى 45 سنة، و في الأخير الإجابة (الترقية للعمال حسب الجهود المبذولة) سجلت نسبة 20% للفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة و نسبة 10% للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة فيما انعدمت لدى الفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة.

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم(45): ماهي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟

المجموع	الأقدمية في العمل						
	أقل من 5 سنوات	من 5سنوات الى 10سنوات	من 10سنوات الى 15سنة	أكثر من 15سنة			
15	3	6	5	1	التكرار	اتصال من المدير الى الموظفين	ماهي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟
30.0%	27.3%	40.0%	27.8%	16.7%	النسبة%		
4	0	1	0	3	التكرار	اتصال الموظفين الى المدير	
8.0%	0.0%	6.7%	0.0%	50.0%	النسبة%		
18	6	3	8	1	التكرار	اتصال بين الموظفين	
36.0%	54.5%	20.0%	44.4%	16.7%	النسبة%		
13	2	5	5	1	التكرار	اتصال ينطلق من المدير الى الموظفين ويتم اعادته الى المدير	
26.0%	18.2%	33.3%	27.8%	16.7%	النسبة%		
50	11	15	18	6	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	النسبة%		

من خلال الجدول (45) الذي يبين ما هي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو حسب متغير الأقدمية في العمل نجد الإجابة (اتصال من المدير إلى الموظفين) سجلت نسبة 40% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة بعدها نسبة 27,8% لأقدمية أكثر من 15 سنة ثم نسبة 27,8% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات و نسبة 16,7% لأقدمية أقل من 5 سنوات، أما الإجابة (اتصال الموظفين إلى المدير) قد سجلت نسبة 50% لأقدمية أقل من 5 سنوات ثم نسبة 6,7% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة فيما انعدمت النسبة لدى كل من أقدمية من 5 إلى 10 سنوات و أكثر من 15 سنة، بينما الإجابة (اتصال بين الموظفين) تصدرتها نسبة 54,5% لأقدمية أكثر من 15 سنة تلتها نسبة 44,4% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ثم نسبة 20% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة و نسبة 16,7% لأقدمية أقل من 5 سنوات، في حين أن الإجابة (اتصال ينطلق من المدير إلى الموظفين و يتم إعادته إلى المدير) جاءت بنسبة 33,3% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة بعدها نسبة 27,8% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ثم نسبة 18,2% لأقدمية أكثر من 15 سنة و نسبة 16,7% لأقدمية أقل من 5 سنوات.

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم(46): ماهي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟

المجموع	الأقدمية في العمل							
	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى 10 سنوات	من 10 سنوات الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة				
22	4	7	8	3	التكرار	المقابلة	ماهي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟	
44.0%	36.4%	46.7%	44.4%	50.0%	النسبة%			
16	4	3	7	2	التكرار	الهاتف		
32.0%	36.4%	20.0%	38.9%	33.3%	النسبة%			
11	2	5	3	1	التكرار	الاجتماعات		
22.0%	18.2%	33.3%	16.7%	16.7%	النسبة%			
1	1	0	0	0	التكرار	الملتقيات والمؤتمرات		
2.0%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة%			
50	11	15	18	6	التكرار	المجموع		
100%	100%	100%	100%	100%	النسبة%			

من خلال الجدول (46) الذي يبين ما هي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو حسب متغير الأقدمية في العمل نلاحظ في المرتبة الأولى الإجابة (المقابلة) تصدرتها نسبة 50% لأقدمية أقل من 5 سنوات تلتها نسبة 46,7% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة ثم نسبة 44,4% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات و نسبة 36,4% لأقدمية أكثر من 15 سنة، بينما في المرتبة الثانية الإجابة (الهاتف) سجلت نسبة 38,9% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بعدها نسبة 36,4% لأقدمية أكثر من 15 سنة ثم نسبة 33,3% لأقدمية أقل من 5 سنوات و نسبة 20% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة، أما في المرتبة الثالثة الإجابة (الاجتماعات) جاءت بنسبة 33,3% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة بعدها نسبة 18,2% لأقدمية أكثر من 15 سنة ثم نسبة 16,7% بتساوي بين كل من أقدمية أقل من 5 سنوات و من 5 إلى 10 سنوات، في حين أن المرتبة الرابعة كانت للإجابة (الملتقيات و المؤتمرات) بنسبة 9,1% لأقدمية أكثر من 15 سنة فيما انعدمت النسبة لدى كل من أقدمية أقل من 5 سنوات و من 5 إلى 10 سنوات و من 10 إلى 15 سنة.

الجدول رقم(47): هل المهارات العملية للمدير تحقق الفعالية التنظيمية؟

المجموع	الأقدمية في العمل						
	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى 10 سنوات	من 10 سنوات الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة			
17	6	3	6	2	التكرار	غالبا	هل المهارات العملية للمدير تحقق الفعالية التنظيمية؟
34.0%	54.5%	20.0%	33.3%	33.3%	النسبة%		
15	3	5	6	1	التكرار	أحيانا	
30.0%	27.3%	33.3%	33.3%	16.7%	النسبة%		
18	2	7	6	3	التكرار	دائما	
36.0%	18.2%	46.7%	33.3%	50.0%	النسبة%		
50	11	15	18	6	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	النسبة%		

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (47) الذي يبين هل المهارات العلمية للمدير تحقق الفعالية التنظيمية حسب متغير الأقدمية في العمل نجد الإجابة (غالبا) تصدرتها نسبة 54,5% لأقدمية أكثر من 15 سنة تلتها نسبة 33,3% بتساوي بين أقدمية أقل من 5 سنوات و من 5 إلى 10 سنوات ثم نسبة 20% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة، أما الإجابة (أحيانا) سجلت نسبة 33,3% بتساوي بين أقدمية من 5 إلى 10 سنوات و من 10 إلى 15 سنة بعدها نسبة 27,3% لأقدمية أكثر من 15 سنة ثم نسبة 16,7% لأقدمية أقل من 5 سنوات، بينما الإجابة (دائما) تصدرتها نسبة 50% لأقدمية أقل من 5 سنوات تلتها نسبة 46,7% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة ثم نسبة 33,3% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات و نسبة 18,2% لأقدمية أكثر من 15 سنة.

الجدول رقم(48): هل تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين يحقق الفعالية التنظيمية؟

المجموع	الأقدمية في العمل						
	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى 10 سنوات	من 10 سنوات الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة			
18	5	5	7	1	التكرار	غالبا	هل تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين يحقق الفعالية التنظيمية؟
36.0%	45.5%	33.3%	38.9%	16.7%	النسبة%		
11	3	3	3	2	التكرار	أحيانا	
22.0%	27.3%	20.0%	16.7%	33.3%	النسبة%		
21	3	7	8	3	التكرار	دائما	
42.0%	27.3%	46.7%	44.4%	50.0%	النسبة%		
50	11	15	18	6	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	النسبة%		

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (48) الذي يبين هل تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين يحقق الفعالية التنظيمية حسب متغير الأقدمية في العمل نجد الإجابة (غالبا) تصدرتها نسبة 45,5% لأقدمية أكثر من 15 سنة تلتها نسبة 38,9% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ثم نسبة 33,3% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة و نسبة 16,7% لأقدمية أقل من 5 سنوات، أما الإجابة (أحيانا) سجلت نسبة 33,3% لأقدمية أقل من 5 سنوات بعدها نسبة 27,3% لأقدمية أكثر من 15 سنة ثم نسبة 20% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة و نسبة 16,7% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات، بينما الإجابة (دائما) تصدرتها نسبة 50% لأقدمية أقل من 5 سنوات تلتها نسبة 46,7% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة ثم نسبة 44,4% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات و نسبة 27,3% لأقدمية أكثر من 15 سنة.

الجدول رقم(49): هل تعتبر شكاوي المستهلكين والزبائن يقلل من الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟

المجموع	الأقدمية في العمل						
	أكثر من 15سنة	من 10 سنوات الى 15سنة	من 5 سنوات الى 10سنوات	أقل من 5 سنوات			
6	2	2	1	1	التكرار	غالبا	هل تعتبر شكاوي المستهلكين والزبائن يقلل من الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟
12.0%	18.2%	13.3%	5.6%	16.7%	النسبة%		
34	6	9	15	4	التكرار	أحيانا	
68.0%	54.5%	60.0%	83.3%	66.7%	النسبة%		
10	3	4	2	1	التكرار	دائما	
20.0%	27.3%	26.7%	11.1%	16.7%	النسبة%		
50	11	15	18	6	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	النسبة%		

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (49) الذي يبين هل تعتبر شكاوي المستهلكين و الزبائن يقلل من الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة حسب متغير الأقدمية في العمل نجد الإجابة (غالبا) سجلت نسبة 18,2% لأقدمية أكثر من 15 سنة بعدها نسبة 16,7% لأقدمية أقل من 5 سنوات ثم نسبة 13,3% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة و نسبة 5,6% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ، أما الإجابة (أحيانا) تصدرتها نسبة 83,3% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات تلتها نسبة 66,7% لأقدمية أقل من 5 سنوات ثم نسبة 60% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة و نسبة 54,5% لأقدمية أكثر من 15 سنة، بينما الإجابة (دائما) قد سجلت نسبة 27,3% لأقدمية أكثر من 15 سنة تلتها نسبة 26,7% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة ثم نسبة 16,7% لأقدمية أقل من 5 سنوات و نسبة 11,1% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات.

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم(50): ماهي المعوقات التي تعرقل الاتصال في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية؟

المجموع	الأقدمية في العمل						
	أقل من 5 سنوات	من 5سنوات الى 10 سنوات	من 10سنوات الى 15 سنة	أكثر من 15سنة			
23	8	6	4	5	التكرار	عدم وصولها في الوقت المناسب	ماهي المعوقات التي تعرقل الاتصال في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية؟
46.0%	72.7%	40.0%	22.2%	83.3%	النسبة%		
12	3	2	7	0	التكرار	نقص الاتصال والحوار بين الموظفين	
24.0%	27.3%	13.3%	38.9%	0.0%	النسبة%		
7	0	3	4	0	التكرار	التشجيع على المجهودات المبذولة	
14.0%	0.0%	20.0%	22.2%	0.0%	النسبة%		
5	0	2	2	1	التكرار	نقص الكفاءة والخبرة في المجال	
10.0%	0.0%	13.3%	11.1%	16.7%	النسبة%		
3	0	2	1	0	التكرار	البيروقراطية والتهميش والمحسوبية	
6.0%	0.0%	13.3%	5.6%	0.0%	النسبة%		
50	11	15	18	6	التكرار		المجموع
100%	100%	100%	100%	100%	النسبة%		

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (50) الذي يبين ما هي المعوقات التي تعرقل الاتصال في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية حسب متغير الأقدمية في العمل نجد في المرتبة الأولى الإجابة (عدم وصولها في الوقت المناسب) تصدرتها نسبة 83,3% لأقدمية أقل من 5 سنوات تلتها نسبة 72,7% لأقدمية أكثر من 15 سنة ثم نسبة 40% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة و نسبة 22,2% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات، أما في المرتبة الثانية الإجابة (نقص الاتصال و الحوار بين الموظفين) سجلت نسبة 38,9% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بعدها نسبة 27,3% لأقدمية أكثر من 15 سنة ثم نسبة 13,3% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة فيما انعدمت النسبة لدى أقدمية أقل من 5 سنوات، بينما في المرتبة الثالثة جاءت الإجابة (التشجيع على المجهودات المبذولة) بنسبة 22,2% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات و نسبة 20% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة فيما انعدمت النسبة لدى كل من أقدمية أقل من 5 سنوات و أكثر من 15 سنة، في حين أن المرتبة الرابعة كانت للإجابة (نقص الكفاءة و الخبرة في المجال) بنسبة 16,7% لأقدمية أقل من 5 سنوات بعدها نسبة 13,3% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة ثم نسبة 11,1% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات فيما انعدمت النسبة لدى أقدمية أكثر من 15 سنة، و في الأخير الإجابة (البيروقراطية و التهميش و المحسوبية) سجلت نسبة 13,3% لأقدمية من 10 إلى 15 سنة ثم نسبة 5,6% لأقدمية من 5 إلى 10 سنوات و نسبة معدومة لكل من أقدمية أقل من 5 سنوات و أكثر من 15 سنة.

الجدول رقم(51): رتبة منصب العمل في السلم التسلسلي داخل مؤسساتكم؟

المجموع	المستوى التعليمي						
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
6	6	0	0	0	التكرار	إطار سامي	رتبة منصب العمل في السلم التسلسلي داخل مؤسساتكم؟
12.0%	16.2%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة%		
17	7	9	0	1	التكرار	عون اداري	
34.0%	18.9%	90.0%	0.0%	100.0%	النسبة%		
18	17	0	1	0	التكرار	إطار	
36.0%	45.9%	0.0%	50.0%	0.0%	النسبة%		
9	7	1	1	0	التكرار	عامل	
18.0%	18.9%	10.0%	50.0%	0.0%	النسبة%		
50	37	10	2	1	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	النسبة%		

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (51) الذي يبين رتبة منصب العمل في السلم التسلسلي داخل مؤسسة المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي نجد منصب (إطار سامي) سجل نسبة 16,2% لمستوى جامعي فيما انعدمت النسبة لدى كل من مستوى ابتدائي و متوسط و ثانوي، أما منصب (عون إداري) تصدرته نسبة 100% لمستوى ابتدائي تلتها نسبة 90% لمستوى ثانوي ثم نسبة 18,9% لمستوى جامعي و نسبة معدومة لمستوى متوسط، بينما منصب (إطار) قد سجل نسبة 50% لمستوى متوسط بعدها نسبة 45,9% لمستوى جامعي فيما انعدمت النسبة لدى كل من مستوى ابتدائي و ثانوي، في حين جاء منصب (عامل) بنسبة 50% لمستوى متوسط تلتها نسبة 18,9% لمستوى جامعي ثم نسبة 10% لمستوى ثانوي و نسبة معدومة لمستوى ابتدائي.

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم(52): هل يتم الاتصال بين الموظفين داخل مديرية التوزيع "سونلغاز" بولاية تيزي وزو وخارج إطار العمل؟

المجموع	المستوى التعليمي						
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
2	1	1	0	0	التكرار	دائما	هل يتم الاتصال بين الموظفين داخل مديرية التوزيع "سونلغاز" بولاية تيزي وزو وخارج إطار العمل؟
4.0%	2.7%	10.0%	0.0%	0.0%	النسبة%		
38	26	9	2	1	التكرار	أحيانا	
76.0%	70.3%	90.0%	100%	100%	النسبة%		
10	10	0	0	0	التكرار	نادرا	
20.0%	27.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة%		
50	37	10	2	1	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	النسبة%		

من خلال الجدول(52) الذي يبين هل يتم الاتصال بين الموظفين داخل مديرية التوزيع "سونلغاز" بولاية تيزي وزو و خارج إطار العمل حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن الإجابة (دائما) سجلت نسبة 10% لمستوى ثانوي و نسبة 2,7% لمستوى جامعي فيما انعدمت النسبة لدى

## الإطار التطبيقي

كل من مستوى ابتدائي و متوسط، بينما الإجابة (أحيانا) تصدرتها نسبة 100% بتساوي بين مستوى ابتدائي و متوسط تلتها نسبة 90% لمستوى ثانوي ثم نسبة 70,3% لمستوى جامعي، في حين أن الإجابة (نادرا) قد سجلت نسبة 27% لمستوى جامعي فيما انعدمت النسبة لدى من مستوى ابتدائي و متوسط و ثانوي.

الجدول رقم (53): ماهي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟

المجموع	المستوى التعليمي				التكرار	النسبة%	المقابلة	ماهي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي				
22	18	3	1	0	التكرار		المقابلة	ماهي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟
44.0%	48.6%	30.0%	50.0%	0.0%	النسبة%			
16	11	3	1	1	التكرار		الهاتف	ماهي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟
32.0%	29.7%	30.0%	50.0%	100.0%	النسبة%			
11	7	4	0	0	التكرار		الاجتماعات	ماهي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟
22.0%	18.9%	40.0%	0.0%	0.0%	النسبة%			
1	1	0	0	0	التكرار		الملتقيات والمؤتمرات	ماهي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟
2.0%	2.7%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة%			
50	37	10	2	1	التكرار		المجموع	ماهي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو؟
100%	100%	100%	100%	100%	النسبة%			

من خلال الجدول (53) الذي يبين ما هي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ في المرتبة الأولى الإجابة (المقابلة) سجلت نسبة 50% لمستوى متوسط بعدها نسبة 48,6% لمستوى جامعي ثم نسبة 30% لمستوى ثانوي و نسبة معدومة لمستوى ابتدائي، بينما في المرتبة الثانية الإجابة (الهاتف) تصدرتها نسبة 100% لمستوى ابتدائي تلتها نسبة 50% لمستوى متوسط ثم نسبة 30% لمستوى ثانوي و نسبة 29,7% لمستوى جامعي، أما في المرتبة الثالثة الإجابة (الاجتماعات) جاءت بنسبة 40% لمستوى ثانوي بعدها نسبة 18,9% لمستوى جامعي فيما انعدمت النسبة لدى كل من مستوى ابتدائي و متوسط، في حين أن المرتبة الرابعة كانت للإجابة (الملتقيات و المؤتمرات) بنسبة 2,7% لمستوى جامعي فيما انعدمت النسبة لدى كل من مستوى ابتدائي و متوسط و ثانوي.

الجدول رقم(54): هل المهارات العملية للمدير تحقق الفعالية التنظيمية؟

المجموع	المستوى التعليمي						
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
17	15	1	1	0	التكرار	غالبا	هل المهارات العملية للمدير تحقق الفعالية التنظيمية؟
34.0%	40.5%	10.0%	50.0%	0.0%	النسبة%		
15	11	4	0	0	التكرار	أحيانا	
30.0%	29.7%	40.0%	0.0%	0.0%	النسبة%		
18	11	5	1	1	التكرار	دائما	
36.0%	29.7%	50.0%	50.0%	100.0%	النسبة%		
50	37	10	2	1	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	النسبة%		

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (54) الذي يبين هل المهارات العلمية للمدير تحقق الفعالية التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن الإجابة (غالبا) سجلت نسبة 50% لمستوى متوسط بعدها نسبة 40,5% لمستوى جامعي ثم نسبة 10% لمستوى ثانوي فيما انعدمت النسبة لدى مستوى ابتدائي، بينما الإجابة (أحيانا) قد سجلت نسبة 40% لمستوى ثانوي ثم نسبة 29,7% لمستوى جامعي و نسبة معدومة لكل من مستوى ابتدائي و متوسط ، في حين أن الإجابة (دائما) تصدرتها نسبة 100% لمستوى ابتدائي تلتها نسبة 50% بتساوي بين مستوى متوسط و ثانوي ثم نسبة 29,7% لمستوى جامعي.

الجدول رقم(55): هل تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين يحقق الفعالية التنظيمية؟ \*

المجموع	المستوى التعليمي						
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
18	16	1	1	0	التكرار	غالبا	هل تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين يحقق الفعالية التنظيمية؟
36.0%	43.2%	10.0%	50.0%	0.0%	النسبة%		
11	4	6	0	1	التكرار	أحيانا	
22.0%	10.8%	60.0%	0.0%	100.0%	النسبة%		
21	17	3	1	0	التكرار	دائما	
42.0%	45.9%	30.0%	50.0%	0.0%	النسبة%		
50	37	10	2	1	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	النسبة%		

## الإطار التطبيقي

من خلال الجدول (55) الذي يبين هل تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين يحقق الفعالية التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن الإجابة (غالباً) سجلت نسبة 50% لمستوى متوسط بعدها نسبة 43,2% لمستوى جامعي ثم نسبة 10% لمستوى ثانوي فيما انعدمت النسبة لدى مستوى ابتدائي، بينما الإجابة (أحياناً) تصدرتها نسبة 100% لمستوى ابتدائي تلتها نسبة 60% لمستوى ثانوي ثم نسبة 10,8% لمستوى جامعي و نسبة معدومة لمستوى متوسط، في حين أن الإجابة (دائماً) سجلت نسبة 50% لمستوى متوسط بعدها نسبة 45,9% لمستوى جامعي ثم نسبة 30% لمستوى ثانوي فيما انعدمت النسبة لدى مستوى ابتدائي.

### 3- النتائج المستخلصة من الدراسة:

#### ➤ النتائج الجزئية:

- تعتمد مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو على الإتصال بشكل دائم وخاصة الاتصال بين الموظفين، مقارنة بأنواع الإتصالات الأخرى قصد الحصول على المعلومات بإستخدام اللغة الفرنسية، كون اللغة الرسمية للمؤسسة و مفهومة لغاية تحقيق إتصال فعال .
- إعتقاد مديرية التوزيع "سونلغاز" تيزي وزو على إستراتيجية فعالة و دقيقة لضمان سير العمل بشكل أفضل.
- تعتمد فعالية النشاط التنظيمي في مديرية التوزيع " سونلغاز" لولاية تيزي وزو على نوعية الخدمة.
- نادرا ما يكون إتباع المعلومات بالمسار التنظيمي الرسمي يعيق وصولها بالوقت المناسب.
- تركيز مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو على توسيع العمل وزيادة فعالية الاتصال و تلبية رضا الزبائن مما يزيد زيادة و تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

#### ➤ النتائج العامة :

- اعتماد مؤسسة "سونلغاز" على المبحوثين الذين لهم الأقدمية في العمل و معظمهم طلاب جامعيين .
- تباين المناصب في العمل داخل مديرية "سونلغاز" بولاية تيزي وزو مما اكسبها اهتمامات أكثر بتواصلها مع مختلف الموظفين داخل المديرية .
- ارتفاع المؤشرات لتلك المديرية و ذلك راجع لمعدلات العتاب مما أدى الى انخفاض من فعاليتها .

## الإطار التطبيقي

- تركيز المديرية على تحسين نوعية الخدمة المقدمة للجمهور الخارجي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.
- ضرورة إقناع الإدارة العليا بخدمة الاتصالات الثلاثية الأبعاد من أجل تحقيق الهدف على أحسن وجه.
- اتخاذ الإجراءات الملائمة في إطار الاتصال المؤسسي لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- استخدام مديرية التوزيع سونلغاز كلا من الطرفين ( الذكر و الأنثى) من أجل تفسير الجنس لمديرية التوزيع.
- تركيز مديرية التوزيع على الاتصال الفعال للتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الإستراتيجية الاتصالية المطبقة في تلك المؤسسة.

### التوصيات:

التوصيات: بناء على اقتراحات وتوصيات مسؤولي المؤسسة .

- التخلي عن الهرم السلمي في اتخاذ القرارات.
- الترقية للعمال حسب الجهود المبذولة.
- إزالة كل الحواجز و اعتماد الشفافية في الاتصالات
- إعادة هيكلة اطارات المؤسسة.
- الحرص على تطوير الاتصال و التخطيط.
- التطوير من وسائل الاتصال ووضع خلية اتصال.
- تغيير الذهنيات و إعادة الاعتبار للكفاءة و الخبرات.
- التزويد بالتقنيات الحديثة في مجال الاتصال.

## خاتمة :

يعد الاتصال ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة ، نظرا لما يمثله من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة .و باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر يتأثر بالبيئة التي يوجد بها و بالتالي على المؤسسة أن تتصل باستمرار مع مختلف الفاعلين في بيئتها. بما في ذلك جمهورها الداخلي و الخارجي و تحقيق حاجاته و رغباته، فأى اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل العلاقة بين الموظفين مبنية على اساس التفاهم و الثقة و تزويدهم بالمعلومات اللازمة و التصدي لبعض المشاكل التي تصادف المؤسسة.

كما يعتبر الاتصال المؤسسي من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات و العاملين من خلال ما يقدمه الاتصال من تحديد نوع الحلول و التخلص من التفكير الاعتيادي و إنتاج اكبر عدد ممكن من الافكار في أقل وقت و جهد بفضل آليات ووسائل و قنوات اتصالية تساهم في تعزيز و تسهيل تبادل المعلومات بين جميع المستويات إضافة الى تحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات و تحقيق الفعالية التنظيمية و التي تشمل كل الأنشطة و الممارسات داخل المؤسسة.

ومن خلال دراستنا النظرية و التطبيقية لموضوعنا "الاتصال المؤسسي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية تبين لنا بوضوح ان الاتصال المؤسسي عبارة عن وسيلة علمية و عملية يجب ان تستخدمها كل المؤسسات من أجل تنمية مهارات الاتصالات الفعالة لدى المكلفين بالاتصال و التحسين و الرفع من مستوى الأنشطة لإحداث أثر فعال في المؤسسة.

فإننا نجد أن المؤسسة محل الدراسة مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من أهم المؤسسات المؤسسات العمومية ذات طابع اقتصادي و التي تعمل منذ تأسيسها على

خدمات جيدة ،لذلك نجدها تعتمد على وظيفة الاتصال داخل هيكلها التنظيمي و مدى أهميته في تحقيق الفعالية التنظيمية و الاستقرار داخل المديرية.

و في الأخير نرجو أن تكون لهذه الدراسة اضافة للبحث العلمي في ميدان الاتصال ،ونرجو أن تكون دراستنا قد أعطت فكرة واضحة عن دور الاتصال المؤسساتي في المديرية محل الدراسة لتحقيق الفعالية التنظيمية .

## قائمة المراجع:

### قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- نظام موسى عويدان وشفيق ابراهيم حداد: تسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، الأردن، دط، 2003، ص25.
- 10- دادي عدوان ناصر، تقنيات مراقبة التسيير، (الجزائر، دار المحمدية العامة ، 1999، ص13).
- 11- رابع خوني، رقية حساني: المؤسسات الصغيرة والمتوسط ومشكلات تمويلها، الدار الهندسية، القاهرة، 2008، ص 14، 15.
- 12- رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي، أساسياته، النظرية وممارسته العلمية، (ط1، سوريا، دار الفكر المعاصر، ص153.
- 13- ساملة محمد بونعمان، أحمد عثمان: الاتصال والإعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ص23.
- 14- سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص236.
- 15- صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1992، ص102.
- 16- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، (دورية الإدارة العامة، 1987، العدد 45، ص10)
- 17- صموئيل حبيب: كيف يكون علاقات ناجحة مع الناس؟، ط1، دار الثقافة، القاهرة، ص59.
- 18- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص37.

- 19- عبد الرزاق حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسات، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص24).
- 20- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، (دط، 2008، ص7).
- 21- عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة، تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، (مطابع الفرزدف التجارية، الرياض، ص17).
- 22- عبيدات محمد أبو ناصر، عقلة مبضين، 1999، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، (ط2، دار وائل للنشر، ص63).
- 23- عصام حسن السعيد، إدارة المنظمات الفندقية، (ط1، دار الريبة للنشر، عمان، 2008، ص17).
- 24- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عربية، القاهرة، ص284.
- 25- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليلي، منظمة الإدارة والناس، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص327.
- 26- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشعار بعلاقات عامة علاقات مع الصحافة، (الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص28).
- 27- كاران لانز: التوظيف وإدارة الأفراد، ترجمة فؤاد هلال، دار النشر والتوزيع، دط، 1982، ص166-176.
- 28- مجيد الكرفي: تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج، الأردن، ط1، 2007، ص20.
- 29- محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد: التفكير والبحث العلمي، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص232).
- 2- إبراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة، دار المعرفة، الطبعة الثانية، القاهرة، 1993، ص211-212.

- 30- محمد حافظ الحجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء، مصر، ط1، 2006، ص46.
- 31- محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتب، القاهرة، ص360.
- 32- محمد محمود الحيلة: التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص96.
- 33- محمد مسن: التدبير الإقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجية، دار عين بنيان، الجزائر، ط1، 2001، ص24.
- 34- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، (ط1، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000م، ص133.
- 35- مصطفى العشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجرائد 1991
- 36- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (ط2)، دار القصبية، الجزائر، 2002، ص301).
- 37- الهاشمي بعاج: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة الجزائر -3-، كلية العلوم الإقتصادية وهلوم التسيير، 2010/2009، ص17.
- 38- بلجيلالي سميرة، زعتيرة أمال، الإتصال المؤسساتي ودوره في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الإجتماعية، 2019-2018.

39- صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، 2008-2009.

3- أحمد خاطر: مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعة، القاهرة، 1982، ص 193-140.

40- عزار ابراهيم، قرين جمال، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة، مذكرة ماستر. جامعة أكلي أومحمد أولحاج البويرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015.

41- هباز ضياء الدين: تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة كلية العلوم اتلإنسانية والإجتماعية، 2019-2020، ص 43.

4- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 36.

5- العربي دغموس: اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 95.

6- القانون التجاري، الكتاب الخامس في الشركات التجارية، المواد من 544، 842، الطبعة 2003.

7- أمينة مخلقي، محاضرات اقتصاد وتسيير المؤسسة، (ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ص 02).

8- بشار وآخرون، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، ص 10.

9- خيرى خليل الجميلي: الاتصال، رسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 35.

**المذكرات:**

المجلات:

42-صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية دورية الإدارة العامة، العدد 45، 1987، ص10.

باللغة الأجنبية:

43- Alces Merchelli, les science de l'information et de la communication, édition hachette paris, 1995, p166.

44-Alces mucherai : psycho, sociologie des organisation, édition orge anisassions n°78 paris, 1978, p55.

45-François bever, l'entreprise de communication de la marché t méthodes de communication iterne, édition liaison, p45.

46-J.G Mrche et A.H Simon, les organisation, édition dunod paris.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العناوين
	كلمة شكر.
	إهداء.
	إهداء.
	ملخص الدراسة باللغة العربية.
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.
أ	مقدمة
<b>الجانب المنهجي</b>	
6	1-الإشكالية.
8	2-أسباب اختيار الموضوع.
8	3-أهمية الدراسة وأهدافها.
9	4-منهج الدراسة وأدواته.
12	5-مجتمع البحث.
13	6-تحديد المفاهيم والمصطلحات.
17	7-الدراسات السابقة.
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الاتصال المؤسساتي</b>	
26	المبحث الأول: مفهوم الاتصال المؤسساتي.
30	المبحث الثاني: عناصر وأهداف الاتصال المؤسساتي.
34	المبحث الثالث: وسائل الاتصال المؤسساتي.
36	المبحث الرابع: معوقات الاتصال المؤسساتي.
<b>الفصل الثاني: الفعالية التنظيمية</b>	
41	المبحث الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية.

43	المبحث الثاني: أهمية الفاعلية التنظيمية.
44	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.
44	المبحث الرابع: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية ومعوقاتها.
<b>الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية</b>	
50	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.
50	المبحث الثاني: أنواع المؤسسة الاقتصادية.
52	المبحث الثالث: مهام ووظائف المؤسسة الاقتصادية.
55	المبحث الرابع: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.
<b>الإطار التطبيقي:</b>	
60	1-التعريف بمديرية التوزيع " سونلغاز " لولاية تيزي وزو.
66	2-تحليل بيانات الدراسة.
134	3-نتائج الدراسة.
136	4-التوصيات والاقتراحات.
137	<b>خاتمة</b>
	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول:

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
67	01 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.
68	02 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.
69	03 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.
70	04 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.
71	05 يبين رتبة منصب العمل في السلم التسلسلي داخل المديرية.
72	06 يبين كيفية استخدام المبحوثين الاتصال في المديرية.
73	07 يبين أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المديرية.
74	08 يوضح كيفية إتمام الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة وخارج إطار العمل.
74	09 يبين مجالات استخدام الاتصال في المديرية.
75	10 يبين اللغة المستخدمة للاتصال المؤسساتي في مديرية التوزيع سونلغاز تيزي وزو..
76	11 يوضح اللغة المفهومة من أجل تحقيق الاتصال الفعال على مستوى المديرية .
76	12 يبين اتباع الاتصال المؤسساتي في مديرية التوزيع سونلغاز تيزي وزو يتم وفق استراتيجية منظمة و دقيقة .
77	13 يبين الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع سونلغاز تيزي وزو.
78	14 يبين إمكانية تحاور مدير مديرية التوزيع "سونلغاز" تيزي وزو وفتح مجال لنقاش مع موظفين.
78	15 يبين أهمية الاتصال على مستوى مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو.
79	16 يبين محددات فعالية النشاط التنظيمي في المديرية.

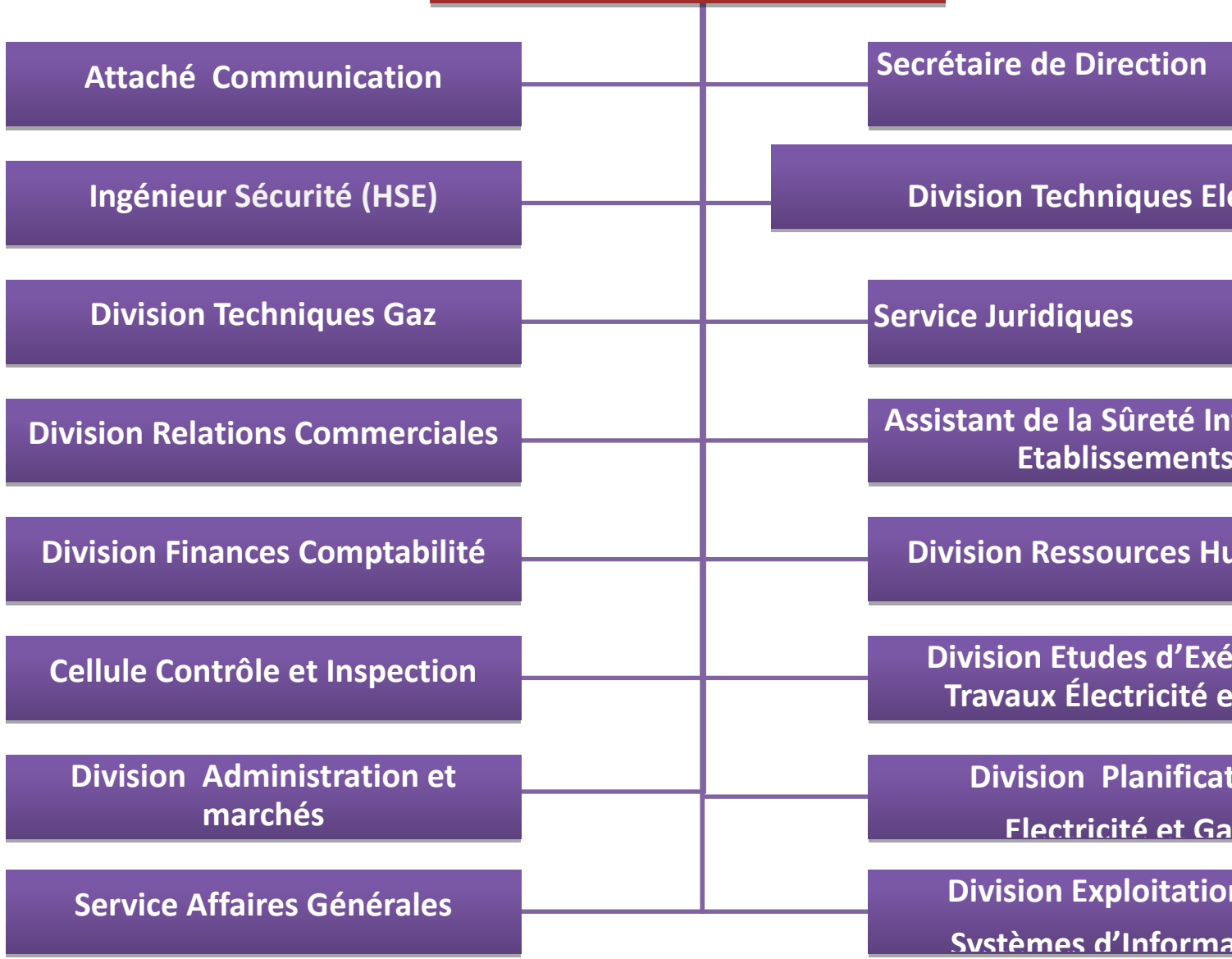
80	يبين الاسباب التي تعيق مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزون تحقيق أهدافها.	17
81	يبين إذا ما كان خلية اتصال على مستوى المديرية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية	18
81	يبين المعايير الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال على مستوى مديرية التوزيع لولاية تيزي وزو لتحقيق الفعالية التنظيمية.	19
82	يبين ان الاتصال الفعال هو نشاط يستهدف تحقيق الفعالية التنظيمية.	20
83	يبين اتباع المعلومات بالمسار التنظيمي الرسمي يعيق وصول المعلومة في وقتها المناسب.	21
83	يبين اعتماد مديرية التوزيع على زيادة فعاليتها التنظيمية.	22
84	يوضح تلبية رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنظيمية.	23
85	يبين مشاركة عمال مديرية التوزيع في اتخاذ القرار المؤدي الى الفعالية التنظيمية.	24
85	يبين رفع فواتير الكهرباء في مديرية التوزيع وزيادتها في تحقيق الربح أكثر.	25
86	يبين المؤشرات الدالة على انخفاض من فعالية المؤسسة.	26
87	يبين المهارات العلمية للمدير بتحقيق الفعالية التنظيمية.	27
87	يمثل تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية.	28
88	يمثل اقتناع الإدارة العليا بحتمية الاتصالات ثلاثية الأبعاد.	29
89	يبين شكاوي المستهلكين و الزبائن و ما يقلل من الفعالية التنظيمية.	30
89	يبين المعوقات التي تعرقل عملية الاتصال في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية.	31
90	يبين الاجراءات المتخذة في اطار الاتصال المؤسساتي لتحقيق الفعالية التنظيمية	32
91	يمثل رتبة منصب العمل في السلم التسلسلي داخل مديرية "سونلغاز" و علاقته بمتغير الجنس.	33

93	يبين أنواع الاتصال الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو و علاقته بمتغير الجنس.	34
95	يبين اتمام الاتصال بين الموظفين داخل مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو وعلاقته بمتغير الجنس.	35
96	يبين الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" بتيزي وزو و علاقته بمتغير الجنس.	36
98	يبين الاتصال الفعال هو نشاط يستهدف تحقيق الفعالية التنظيمية و علاقته بمتغير الجنس.	37
99	يوضح تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين تهدف تحقيق الفعالية التنظيمية و علاقته بمتغير الجنس.	38
100	يوضح اقتناع الادارة العليا بحتمية الاتصالات ثلاثية الابعاد و علاقته بمتغير الجنس	39
102	يبين المعوقات التي تعرقل عملية الاتصال في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية .	40
104	يبين اللغة المستخدمة للاتصال المؤسسي في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو و علاقته بمتغير السن.	41
106	يبين الاسباب التي تعيق مديرية التوزيع " سونلغاز" لولاية تيزي وزو من اجل تحقيق اهدافها و علاقته بمتغير السن.	42
108	يوضح تلبية رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية . علاقته بمتغير السن.	43
110	يبين الاجراءات المتخذة في اطار الاتصال المؤسسي لتحقيق الفعالية التنظيمية و علاقته بمتغير السن.	44

112	يبين أنواع الاتصال الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو و علاقته بمتغير الأقدمية في العمل.	45
115	يبين الوسائل الاتصال الشفوية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو و علاقته بمتغير الأقدمية في العمل.	46
117	يوضح المهارات العلمية للمدير بتحقيق الفعالية التنظيمية و علاقته بمتغير الأقدمية في العمل .	47
119	يوضح تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية و علاقته بمتغير الأقدمية في العمل.	48
121	يبين شكاوي المستهلكين و الزبائن و ما يقلل من الفعالية التنظيمية حسب متغير الأقدمية في العمل .	49
123	يبين المعوقات التي تعرقل عملية الاتصال في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية و علاقته بمتغير الأقدمية في العمل .	50
126	يبين رتبة منصب العمل في السلم التسلسلي داخل المديرية و علاقته بمتغير المستوى التعليمي.	51
128	يوضح كيفية اتمام الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة و خارج إطار العمل و علاقته بمتغير المستوى التعليمي.	52
129	يبين الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مديرية التوزيع "سونلغاز" لولاية تيزي وزو و علاقته بمتغير المستوى التعليمي .	53
131	يوضح المهارات العلمية للمدير بتحقيق الفعالية التنظيمية و علاقته بالمستوى التعليمي .	54
132	يمثل تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية و علاقته بمتغير المستوى التعليمي.	55



الملاحق



## Région de Distribution Alger

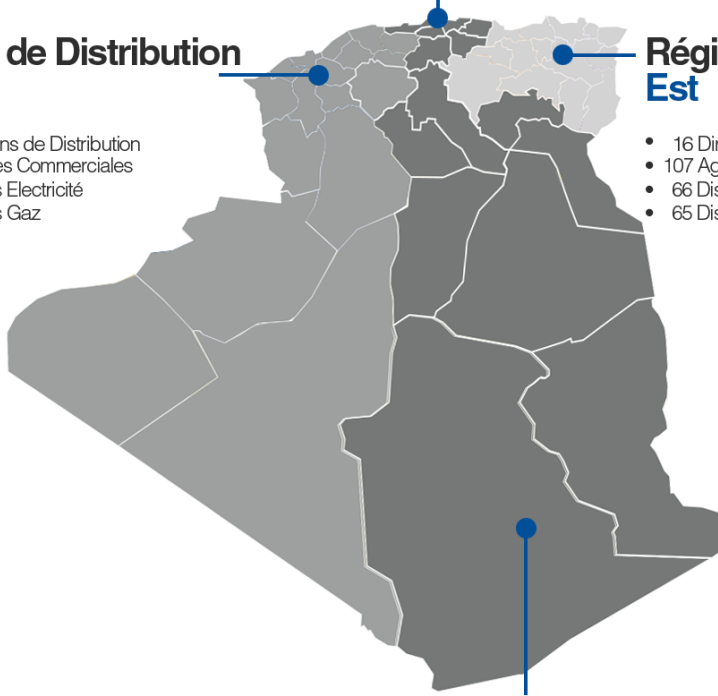
- 5 Directions de Distribution
- 36 Agences Commerciales
- 8 Districts Electricité
- 8 Districts Gaz

## Région de Distribution Ouest

- 16 Directions de Distribution
- 118 Agences Commerciales
- 63 Districts Electricité
- 46 Districts Gaz

## Région de Distribution Est

- 16 Directions de Distribution
- 107 Agences Commerciales
- 66 Districts Electricité
- 65 Districts Gaz



## Région de Distribution Centre

- 14 Directions de Distribution
- 117 Agences Commerciales
- 79 Districts Electricité
- 69 Districts Gaz

