



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال

الموضوع:

دور الاتصال الداخلي في تفعيل عملية التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة وصفية مسحية لعينة من الموظفين بمديرية مقاطعة غاز البترول المميع (GPL) بثالة
عثمان-تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

إشراف الدكتورة:

- سميرة معمري

اعداد الطالبين:

- وردية كلول

- سميرة لعقاب

السنة الجامعية: 2022 - 2023

كلمة الشكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الرسول عليه الصلاة و السلام "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

الحمد لله دائما وأبدا فهو الموفق والمستعان.

بعد شكر الله عز وجل على فضله ونعمه والذي أكرمنا بنعمة العلم ووقفنا لإتمام هذا العمل المتواضع

وإنجازه على أفضل وجه، نتقدم بخالص الشكر والاحترام والتقدير إلى:

أستاذتنا الفاضلة "سميرة معمرى" التي رافقتنا طيلة فترة إنجاز هذا العمل منذ أن كان فكرة مجردة إلى أن

أصبح على ما هو عليه في صورته النهائية ولم تبخل علينا بوقتها ولا بأفكارها ومعلوماتها ومعارفها

العلمية وتوجيهاتها البناءة وملاحظاتها القيمة وكانت في خدمتنا فأجازها الله بكل الخير لما قدمته لنا

وأفادتنا وسهلت لنا الطريق لإنجاز هذا البحث.

وكذلك نتقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل في لجنة المناقشة على قبول مناقشة مذكرتنا

وبكامل الشكر إلى أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال الذين أشرفوا على تعليمنا من بداية مشوارنا

الدراسي إلى غاية هذه المرحلة.

ونوجه شكرنا إلى كل موظفي مديرية وحدة مقاطعة غاز البترول المميع (GPL) الذي ساعدونا

وسهلوا علينا كل الإجراءات المتعلقة بالبحث.

وفي الأخير نشكر شكر خاص كل من ساهم بجهد أو نصيحة لإنجاز هذا العمل من قريب أو من

بعيد.

الإهداء

أهدي هذا العمل الذي تم بإذن الله سبحانه و تعالى إلى روح جدتي الغالية رحمة الله عليها
أهدي ثمرة جهدي و نجاحي إلى والدي الغاليين اللذان لم ييخلو علي بأي شيء ، في سبيل
راحتي و نجاحي و سعو لرؤيتي في أعلى المراتب و اللذان رضاها هو غايتي و طموحي
،أطال الله عمرهما و متعهما بالصحة و العافية ، و لكل العائلة الكريمة خاصة عماتي ، و
أعمامي و أخوالي الكل بإسمهم و إخوتي الأعزاء " رمضان " و " إيمان " .
إلى صديقات و رفيقات دربي " رانيا " ، " لامية " اللتان ساندتاني و ساعدتاني في إتمام هذا
العمل المتواضع.

و إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد
لنقدم هذا العمل اليوم إلى زميلتي في البحث "وردية".

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال الحق تعالى: «وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا»
قد وصلت يا أبي، وصلت لوعدي المنتظر ها أنا أكمل طريقنا الذي بدأناه سويا، للأصل وحدي
دونك، كم تمنيت عنقك بشدة للأشعر بالدفء الذي يتوسد أضلك يوم تخرجي، ولكن الحياة سرتك
من بين أناملي الصغيرة وتركتني لأواجه ما تبقي وحدي، تركتني بقوة كافية لأكافح لأجل أحلامنا التي
بينناها سويا، لم اعتقد بأني أستطيع الصمود دونك ولكن روحك الحنونة لم تفارقني ابدا. باتت
تططب على روحي كلما ضعفت، كنت تهمس لي دائما أثق بك، ابنة أبيها القوية صاحبة الإرادة
العظيمة ستحقق أمانينا التي لطالما حلمنا بها، فشكرا يا من ربيتني على المبادئ الطيبة، الطموح العالي،
رحمك الله يا أبي سأبقي مناضلة لأجلك، وسأسعي لأن تكون فخورا بي دائما.
إلى نبع الحنان وصاحبتي قلب الكبير وأعظم إنسانة في الوجود أمني حفظها الله أطال أثرها
إلى أخي "شريف" وأختي "لامية" حفظهم الله أطال أثرهم مدى الحياة.
إلى من كانوا ملاذي وملجئى وإلى من قضيت معهم مختلف اللحظات مجلوها ومرها كل واحد باسمه،
وإلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والابداع إلى من تكاتفنا يدا بيد لنقدم هذا
العمل اليوم لزميلتي في البحث "سميرة"
وأخص الذكر لأعز الناس إلى "أحمد" الذي أمدني من وقته وسانديني في جميع لأوقات والظروف في
إنجاز هذا العمل بكل ما عليه.

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- أهداف الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- أسباب اختيار الموضوع

5- تحديد مفاهيم الدراسة

6- منهج الدراسة وأدواته

7- مجتمع البحث وعينته

8- الدراسات السابقة

الفصل الثاني: ماهية الإتصال الداخلي

المبحث الأول: الإتصال وعناصره

المبحث الثاني: الإتصال الداخلي واستراتيجياته

المبحث الثالث: أنواع الإتصال الداخلي

المبحث الرابع: وسائل الإتصال الداخلي

المبحث الخامس: أهمية ووظائف الإتصال الداخلي

الفصل الثالث: ماهية التسيير

المبحث الأول: مفهوم التسيير

المبحث الثاني: وظائف التسيير

المبحث الثالث: خصائص التسيير

المبحث الرابع: مستويات التسيير

المبحث الخامس: أهمية التسيير

الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: المؤسسة وأنواعها

المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: أنواع المؤسسة الاقتصادية

المبحث الرابع: خصائص المؤسسة الاقتصادية

المبحث الخامس: وظائف المؤسسة الاقتصادية

الفصل الخامس: الإتصال الداخلي وفعالية التسيير بمديرية مقاطعة غاز البترول

المميع بثالة عثمان لولاية تيزي وزو.

المبحث الأول: بطاقة فنية للمؤسسة

المبحث الثاني: القراءة الكمية والكيفية الجداول البسيطة

المبحث الثالث: القراءة الكمية والكيفية للجداول المركبة

المبحث الرابع: استنتاجات

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة:

1- باللغة العربية:

تتمحور إشكالية دراستنا حول الإتصال الداخلي و دوره في تفعيل عملية التسيير و ذلك بمديرية مقاطعة غاز البترول المميع GPL بثالة عثمان لولاية تيزي وزو، و من الأسباب التي دفعتنا إلى القيام بهذه الدراسة هو الاهتمام بموضوع الإتصال و محاولة التعرف على مدى تأثير هذه الأخيرة على تسيير المؤسسة، لكونه إحدى الدعائم الرئيسية للمؤسسات والأهداف المرجوة من دراستنا هي مدى مساهمة الإتصال الداخلي في فعالية عملية التسيير، وأهم أنواع الإتصال المستخدمة في بناء وخلق علاقات إنسانية في مديرية غاز البترول المميع (GPL) بثالة عثمان لولاية تيزي وزو .

الكلمات المفتاحية: دور، الاتصال الداخلي، التسيير، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé de l'étude :

La problématique de notre étude tourne autour de la communication interne et de son rôle dans l'activation du processus de gestion au sein de la direction de la subdivision du gaz de pétrole liquéfié (GPL) à Thala Othman, dans la wilaya de Tizi Ouzou. Les raisons qui nous ont poussés à entreprendre cette étude incluent l'intérêt pour le sujet de la communication et la tentative de comprendre dans quelle mesure elle impacte la gestion de l'entreprise, étant l'un des piliers principaux des organisations. Nos objectifs de recherche incluent l'évaluation de la contribution de la communication interne à l'efficacité du processus de gestion, ainsi que l'identification des types de communication utilisés pour établir et créer des relations humaines au sein de la direction du gaz de pétrole liquéfié (GPL) à Thala Othman, dans la wilaya de Tizi Ouzou.

Mots-clés : rôle, communication interne, gestion, entreprise économique.

مقدمة

مقدمة:

يعد الإتصال من السلوكيات الإنسانية التي تستعمل فيها كل الحواس و إمكانيات الإنسان الذهنية و النفسية، في آن واحد استعمالا متوازنا حتى يتم تبليغ و إستلام الرسالة. لا يمكن الإستغناء عنها باعتبار أن الإنسان لا يمكن له بأية حال من الأحوال أن يعيش معزولا عن باقي أفراد جماعته ،وتكمن أهميته في كونه المحرك الأساسي لكل العمليات الإجتماعية داخل المجتمع و بدونه لا يمكن تصور أي حركة إجتماعية وأي شكل من أشكال التبادل ،كما يعتبر ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي مؤسسة ،إلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية إجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها.فبوجود الإتصال يمكن لأفراد المؤسسة الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة.

فعملية الإتصال لا تتوقف عند نقل الإستراتيجية و المتابعة من المستويات العليا بل تتعداه إلى الإبداع و تغيير صورة الإدارة إلى الأحسن وفق خطة إتصال داخلي الذي يعتبر خزان الطاقة الذي يوفر الحركة و الإستمرارية لأي نظام عموما حيث يعد هذا الأخير أحد أهم أنواع الإتصال داخل المؤسسات، فنجده يحظى بإهتمام كبير من طرف المسيرين كونه يعد أحد العوامل التي تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق أهدافها، و الوصول لحل لمختلف مشاكلها ، عليه فالإتصال الداخلي يهدف إلى إحداث تأثير على النشاطات المختلفة و ذلك لخدمة مصلحة المؤسسة و تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لقيام أعمالهم من أجل تطوير و تحسين المواقف و الإتجاهات للأفراد، الذي يؤدي بذلك إلى التخطيط الناجح للمؤسسة ، و من جهة أخرى فافتصال الداخلي يعتبر وسيلة رئيسية لتبادل المعلومات و الأفكار التي تكون أولا و أخيرا مضمون للإتصال بحيث يلعب دورا كبيرا و شاملا في جميع الميادين و خاصة بما فيه المؤسسات مهما كان نشاطها و ذلك لتفعيل العلاقات الإجتماعية بين الأفراد في مختلف المجتمعات و تسهل العملية الإتصالية و تكون مستمرة بين المنظمة و الأفراد العاملين داخلها وفق وسائل و طرق بسيطة، إذ يؤدي الإتصال الداخلي دورا فعالا

داخل المؤسسة ، من خلال زيادة الأفراد العاملين فيها و ضخامة الموارد المادية المستعملة مما يستدعي في تقسيم المسؤوليات و المهام.

و يعتبر موضوع الإتصال في نسق المؤسسات الإقتصادية أكثر من ضرورة، ففوة أي نظام مهما اختلف نشاطه أصبح يقاس بمدى تحكمها لأي أكبر قدر من المعطيات والبيانات اللازمة لتحقيق سيطرتها على فضاءها الداخلي ، إذ أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الغير ناجحة ، لا يقاس بحجمها و بمواردها و إمكاناتها المادية، بل أصبح يقاس بمدى وضوح معالم الإتصال الداخلي فيها و كذا فعالية هذا هذا الأخير في توظيف آليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة الإقتصادية .

لهذا فإن الإتصال الداخلي يؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسات الإقتصادية كونه يحقق لها جملة من الأهداف كالتنسيق بين أعضائها و مختلف وحداتها ويساعد على إتخاذ القرارات المناسبة و يعطي الفرصة لمواردها البشرية للتعبير عن آرائهم و أفكارهم كما أنه يساهم في إزالة التوتر و الغموض داخل التنظيم يترجم طبيعة العلاقة الترابطية بين الإتصال الداخلي و مدى تحقيق المؤسسة الإقتصادية أهدافها

فالمؤسسة الإقتصادية من واجبها الإهتمام بالإتصال بجميع جوانبه النظرية ، حتى تتمكن من الإستفادة في تأطير و توجيه و متابعة و تقويم مختلف تحركاتها إبتداءا من إعداد مختلف الخطط و البرامج إلى تنفيذ و تنسيق و تقسيم النتائج ، و بالتالي نشاط المؤسسة الإقتصادية يتوقف على مدى توفر نظام الإتصال و من هنا نجد أن الإتصال الفعال هو نتيجة تفعيل التسيير داخل المؤسسة .

و منه فقد حاولنا البحث عن دور الإتصال الداخلي في تفعيل عملية التسيير بالمؤسسة الإقتصادية و ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مديرية مقاطعة غاز البترول المميع (GPL) أي نفضال بصفة عامة .

و لبلوغ الأهداف المرجوة من دراستنا طرحنا السؤال الجوهرى التالي " كيف يساهم الإتصال الداخلى فى تفعيل عملية التسيير على مستوى مديرية مقاطعة غاز البترول المميع (GPL) بثالة عثمان لولاية تيزى وزو.

و من خلال هذا التساؤل تنبثق منها مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- مالمقصود بالإقتصاد الداخلى؟
- فما تتمثل وسائل الإتصال الداخلى المستخدمة من أجل تفعيل عملية التسيير على مستوى مديرية مقاطعة غاز البترول المميع (GPL) بثالة عثمان لولاية تيزى وزو؟
- كيف يساهم الإتصال الداخلى فى خلق و بناء علاقات إنسانية بغية تسيير مختلف الوظائف فى مديرية مقاطعة غاز البترول المميع (GPL) بثالة عثمان لولاية تيزى وزو؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة إعتدنا على المنهج المسحي باعتباره أكثر ملائمة لهذه الدراسة، أما بالنسبة لأدوات الدراسة فقد إعتدنا على الإستبيان لجمع المعلومات و البيانات ، وقد حددنا مجتمع بحثنا على موظفي مديرية (GPL) بثالة عثمان لولاية تيزى وزو، أما نوع العينة فقد تطلبت دراستنا العينة القصدية و حجمها 40 مفردة .

و لتحقيق هذا الهدف و الكشف عن مختلف جوانب هذا الموضوع ، قد قسمنا خطة دراستنا كما يلي:

الفصل الأول: احتوى على الجانب المنهجي للدراسة من حيث الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية، أهداف و أهمية الدراسة ، أسباب إختيار الموضوع، تحديد مفاهيم الدراسة،منهج الدراسة و أدواته، مجتمع البحث وعينته، من ثم الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يتمحور حول ماهية الإتصال الداخلي و الذي قسم بدوره إلى خمسة مباحث و التي تتضمن في الإتصال و عناصره، الإتصال الداخلي و إستراتيجيته، أنواع الإتصال الداخلي ،وسائل الإتصال الداخلي، أهمية و وظائف الإتصال الداخلي.

الفصل الثالث: يحمل عنوان ماهية التسيير و الذي يحتوي على خمسة مباحث و التي تتضمن في مفهوم التسيير، وظائف التسيير، خصائص التسيير، مستويات التسيير.

الفصل الرابع: يحمل عنوان ماهية المؤسسة الإقتصادية و الذي ينقسم إلى خمسة مباحث المتمثلة في المؤسسة و انواعها و المؤسسة الإقتصادية و أنواعها، خصائص المؤسسة الإقتصادية، وظائف المؤسسة الإقتصادية ، أهداف المؤسسة الإقتصادية.

الفصل الخامس: يحمل عنوان الإتصال الداخلي و فعالية التسيير في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع (GPL) بثالة عثمان لولاية تيزي وزوو الذي ينقسم إلى أربعة مباحث المتمثلة في تقديم البطاقة الفنية للمؤسسة نفطال التي تحتوي على نشأة مؤسسة نفطال، مهام و فروع المؤسسة ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، تقديم مديرية مقاطعة غاز البترول ،لتأتي بعد ذلك القراءة الكمية و الكيفية للجداول البسيطة ، القراءة الكمية و الكيفية للجداول المركبة ثم تليها بعض الإستنتاجات . لنصل في الأخير إلى خاتمة .

الفصل الأول: الإطار

المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- أهداف الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- أسباب اختيار الموضوع

5- تحديد مفاهيم الدراسة

6- منهج الدراسة وأدواته

7- مجتمع البحث وعينته

8- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

يعتبر الإتصال أحد الأنشطة المهمة التي ارتبط وجودها بوجود الإنسان لما له دور فعال في خلق و بناء العلاقات الإنسانية، بكل بساطة ليس هناك من حياة فردية و جماعية بدون اتصال، بفضلله وجد عالم اليوم بالشكل الذي نراه متقدم و متطور، يحمل في طياته ثقافات مختلفة و إن الحاجة جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم و تنسيق الأعمال فما بينهم من خلال تبادل الآراء و الأفكار و المعلومات سواء كان ذلك خارج الإطار المؤسسي أو داخلها.

يعد هذا الأخير ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة خاصة الإتصال الداخلي هو من أهم أنواع الإتصال داخل المؤسسات، فمن خلاله تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها والوصول الى حل لمختلف مشاكلها باتباع تنظيم إداري معين ومحدد، وذلك بعدة أنماط منها الإتصال الرسمي الذي يضم الاتصالات صاعد، النازل، الأفقي. والغير الرسمي فكلاهما مهمان سواء على المستوى الداخلي، بحيث يعمل على تحقيق التفاهم والانسجام المشترك وتبادل مختلف المعلومات والبيانات بين الموظفين والمرؤوسين وفق قنوات اتصالية سلسة ومرنة، وحتى على المستوى الخارجي لتحسين الصورة الذهنية فهو بمثابة الركيزة الأساسية للمؤسسة.

فمدى نجاح أي مؤسسة يتوقف على كيفية تسيير شؤونها و التي تشمل أساسا على التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق، هنا تكمن مهمة المسير بتحديد أهداف و تنسيق جهود الموظفين و اتخاذ القرارات كونها وظيفة تسييريه مستمرة داخل المنظمات من بينها نجد المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها، تسعى للحفاظ على سيرورة العمل و تحقيق الكفاءة المطلوبة لبلوغ أهدافها، وحتى يتمكن هؤلاء الأفراد من أداء أدوارهم و القيام بمهامهم على أكمل وجه، فمن الضروري الاهتمام بالعملية الاتصالية لمسايرة مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة .

فالاتصال الداخلي ضروري في المؤسسة الاقتصادية باعتباره وسيلة ديناميكية و عقلانية فهو بمثابة حلقة وصل تربط أطرافها و أقسامها ووظائفها نظرا لأهميته البالغة و العلاقة الرابطة بينه و بين فعاليته و قدرته على زيادة الكفاءة و الإنتاج ،كونه عملية اتصالية متناسقة و منظمة تسعى للتسيير الأمثل للمؤسسة ،فمن واجبها الاهتمام بالاتصال بجميع جوانبه النظرية، حتى تتمكن من الاستفادة في تأطير و توجيه و متابعة و تقويم مختلف تحركاتها ابتداء من اعداد مختلف الخطط و البرامج إلى تنفيذ و تنسيق و تقسيم النتائج ،وبالتالي نشاط المؤسسة الاقتصادية يتوقف على مدى توفر نظام الإتصال فيها، و من هنا نجد أن الإتصال الفعال هو نتيجة تفعيل التسيير داخل المؤسسة و تكوين صورة حسنة ايجابية عنها، مما يقوم بخلق التميز و استقطاب الزبائن و بناء مركز تنافسي يضمن لها الاستمرار و البقاء ،وتحسين أدائها وفقا لمحيط الذي تنشط فيه، و ذلك بالتركيز بمديرية مقاطعة غاز البترول المميع (GPL) الاقتصادية للتسويق و التوزيع للمواد البترولية نפטال بثالة عثمان ولاية تيزي وزو، التي تسعى جاهدة لتحسين اتصالها الداخلي و تعتبر تنوع العمليات الاتصالية من أهم الحساسيات التي يمكن أن تؤثر على عملية التسيير .

فإن دراستنا الحالية تسعى للكشف عن الدور الذي يقوم به الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الاقتصادية في ظل هذا قمنا بطرح التساؤل التالي:

كيف يساهم الإتصال الداخلي في تفعيل عملية التسيير على مستوى المؤسسة الاقتصادية للتسويق و التوزيع للمواد البترولية نפטال (NAFTAL) بثالة عثمان ولاية تيزي وزو؟

- تساؤلات الدراسة:

وينبثق عن هذا التساؤل الجوهري مجموعة من التساؤلات الجزئية:

• ما المقصود بالاتصال الداخلي؟

• ماهي أهم أنواع الإتصال الرسمي المستخدم لهدف تفعيل عملية تسيير في مؤسسة نفعال بثالة عثمان ولاية تيزي وزو؟

• فما تتمثل وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة من أجل تفعيل عملية تسيير على مستوى مؤسسة نفعال بثالة عثمان ولاية تيزي وزو؟

• كيف يساهم الإتصال الداخلي في خلق وبناء علاقات إنسانية بغية تسيير مختلف الوظائف في مؤسسة نفعال بثالة عثمان ولاية تيزي وزو؟

• ماهي أهم معوقات الإتصال الداخلي التي تواجهها خلال تسيير شؤون مؤسسة نفعال بثالة عثمان ولاية تيزي وزو؟

- أهداف الدراسة:

تعتبر الأهداف من الخطوات المنهجية الضرورية والهامة التي من خلالها يستطيع الباحث هيكله بحثه بطريقة علمية صحيحة ووضع بحثه في سكة البحوث العلمية ولكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها وقد تم تحديد أهداف دراستنا كم يلي:

◀ تحديد مفهوم الإتصال الداخلي.

◀ معرفة دور الإتصال الداخلي في مؤسسة نفعال بثالة عثمان ولاية تيزي وزو

◀ إبراز أهم أنواع الإتصال الرسمي لتفعيل عملية التسيير بمؤسسة نفعال بثالة عثمان

ولاية تيزي وزو

◀ اكتشاف دور الرسائل الاتصالية المستخدمة في تسيير شؤون مؤسسة نفعال بثالة

عثمان ولاية تيزي وزو

◀ تبيان مدى مساهمة الإتصال الداخلي في خلق وبناء علاقات إنسانية بغية تسيير

مختلف الوظائف مؤسسة نفعال

◀ الكشف عن المعوقات التي تصادف مؤسسة نفعال

2- أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة و تدعيما للجهود البحثية في مجال علوم الإعلام و الإتصال بصفة عامة و المعرفة الإنسانية بصفة خاصة ، باعتبار أن هذه النوعية من الدراسة في مجال تخصصنا ، و تعتبر من حقول المعرفة التي لا تزال تحتاج المزيد من الدراسات المتعلقة بالاتصال الداخلي و أهميته في تسيير المؤسسات الاقتصادية و ذلك بالتركيز على مديرية مقاطعة غاز البترول المميع ، إذ أصبح الإتصال يشكل أحد أهم الوظائف التي تسعى إليها المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيقها و ذلك لحسن تسيير مهامها الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنفيذ، رقابة، وتكون غير فعالة و غير منتظمة دون اللجوء إلى الأسس الاتصالية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

إن لأي دراسة علمية أسباب تجعل من الباحث يقوم بدراسة ظاهرة معينة، ومن شروط الإختبار أن يكون الموضوع جديرا بالدراسة ومبنيا على أسس وأساليب علمية وأسباب ذاتية وأخرى موضوعية، وقد برزنا اختيار موضوع دراستنا بناء على ما يلي:

- الأسباب الذاتية:

و من الأسباب الذاتية التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع تتمثل في:

- الرغبة في معرفة فعالية الإتصال الداخلي في مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو
- التعرف على دور الإتصال الداخلي في تحسين التسيير داخل مؤسسة نפטال وهذا لكونه مجال تخصصنا.
- القيام بدراسة ميدانية تسمح بالتقرب أكثر والتعرف على دور الإتصال الداخلي في مؤسسة نפטال بثالة عثمان ولاية تيزي وزو.
- تحسين وتطوير من الخبرات والمعارف العلمية واكتساب مهارات اتصالية جديدة.

- الأسباب الموضوعية:

ومن الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لاختيار الموضوع تتمثل في:

• الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول دور الإتصال الداخلي في تفعيل عملية

التسيير بمؤسسة نפטال

• معرفة مدى أهمية الإتصال الداخلي في الواقع الإداري لمؤسسة نפטال NAFTAL

بتيزي وز

• التعمق أكثر في فعالية الاتصال داخل مديرية مقاطعة غاز البترول المميع بثالة

عثمان لولاية تيزي وزو بين العلاقات الإنسانية والتسيير.

4-تحديد مفاهيم الدراسة:**1.الدور Rôle**

لغة: جمع أدوار مصدر دار، عود الشيء إلى ما كان عليه، مرة حركة طبقة من إلى

المجار بعضه فوق بعضه الآخر

اصطلاحا: وظيفة أو مكانة إنسان الفرد في موقف كدور الأب والطبيب والقائد والداعية،

وهو الجانب الحركي للمركز، أو هو كيفية التمتع وتحمل الوحدات التي تمنحها أو يفرضها

المركز.¹

إجرائي: يمكننا تعريف الدور إجرائيا، و ذلك بمحاولة دراسة مفهومه في مؤسسة نפטال

، إذ أنه هو ذلك المهام او العمل الذي يلعبه الإتصال الداخلي و مدى فعاليته في تحقيق

عملية التسيير داخل المؤسسة.

¹سعيدة أوثن، ليندة ببي، دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر ، تخصص إتصال و علاقات عامة ، كلية علوم إنسانية و إجتماعية ،جامعة مولود معمري،سنة2018،ص7

2-التسيير

إصطلاحاً: إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد والآخرين ومن خلال مكافئات وتسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف ومنه فإنه أي تعريف على تسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة، أهداف موارد محدودة الأفراد.

فالأهداف هي الأنشطة المنفذة والموارد المحددة مضمنة في كلمة كفاءة، والأفراد والآخرين¹.

التسيير هو مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساساً على التخطيط والتنظيم، التوجيه والمراقبة.²

- **إجرائي:** التسيير هو مجموعة من العمليات المنظمة التي يقوم من خلالها المسير، ففي مؤسسة نفعال تشمل كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بوضع سياساتها الرئيسية وذلك من أجل رسم الشكل العام للتنظيم.

- **منهج الدراسة وأدواته:**

نوع الدراسة:

تدرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية بحيث تعرف البحوث الوصفية على أنها "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث".³

¹ زكي حميد ، دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة، مذكرة تخرج ماستر، جامعة 8ماي 1945 قالمة سنة 2019/2018 ص 20، 20 .

² فوزي محيريق، مطبوعة محاضرات في إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي ، أفريل 2018 ، ص 43 .

³ سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي ط1 ، دلة أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2018 ، ص126

تسعى هذه الدراسة الوصفية لجمع المعلومات حول مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الاقتصادية، ووصف العلاقة الموجودة بين الإتصال الداخلي وعملية التسيير ومدى فعاليته و تمكنه من تسيير نشاطات المؤسسة و تحقيق أهدافها.

- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج طريقة بحث علمية تمكن الباحث من الوصول إلى النتائج التي هو بصدد البحث عنها، فقبل التعرض إلى المنهج المعتمد في دراستنا، وجيب و لو باختصار التطرق على تعريفه و من بين المفاهيم المقدمة :

- يعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"¹.

- كما يعرف على أنه "عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك"².

وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب إتباعه بحيث تختلف باختلاف المواضيع، فقد إعتدنا على المنهج المسحي نظرا لتناسبه مع موضوع دراستنا الذي يتمحور حول دور الإتصال الداخلي في تفعيل عملية التسيير بالمؤسسة الإقتصادية (NAFTAL).

- إذ يعد المنهج المسحي (Survey Methodology) أحد أنواع المناهج المرتبطة بالبحوث الوصفية و هو المنهج الذي يعرف بأنه : "الطريقة أو الأسلوب الأمثل لجمع المعلومات من مصادرها الأولية ، و عرض هذه البيانات في صورة يمكن الإستفادة منها سواء في بناء قاعدة معرفية أو تحقيق فروض الدراسة و تساؤلاتها"³.

¹.عمار بوحوش ، محمد محمود الذبيبات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون الجزائر ، 2007 ، ص99

².محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، و آخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 1999 ص 35

³. سعد سلمان المشهداني ، مرجع سبق ذكره ص132

- كما يعرف أيضا على أنه: "دراسة شاملة مستعرضة، و محاولة منظمة لجمع البيانات و تحليل و تفسير و تقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة و وقت معين"¹.
و قد إختارنا هذا المنهج بهدف وصف و تشخيص الظاهرة المدروسة و جمع البيانات يمكن تفسيرها و تعميمها و الوقوف على واقعها بصورة موضوعية وذلك من خلال مسح آراء عمال مديرية مقاطعة غاز البترول المميع (NAFTAL) بثالة عثمان لولاية تيزي وزو حول دور الإتصال الداخلي و مدى مساهمته في تفعيل عملية تسيير نشاطاتها.
- أدوات الدراسة :

تعد أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات و الحقائق العلمية كونها تساعد الباحث على تحقيق الدراسة من خلال الإحالة على الإشكالية و تساؤلاتها ، فكما قلنا سابقا أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج والأدوات اللازمة في الدراسة ، و تماشيا مع موضوع دراستنا فقد إعتدنا على الأدوات التالية:

- إستمارة الإستبيان :

تعرف على أنها : "طريقة إتصال بين الباحث و المبحوث و تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها"²
و يمكن تعريفه بأنه : "مجموعة من الأئلة و الإستفسارات المتنوعة ، المرتبطة ، ببعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث على ضوء موضوعه و المشكلة التي إختارها لبحثه . و توزع الإستبيانات بشكل مباشر أو ترسل بالبريد أو أية طريقة أخرى على مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي إختارها الباحث كعينة لبحثه، و من المفروض الإجابة عن مثل ذلك الإستفسارات ، و تعبئة الإستبيان بالبيانات و المعلومات المطلوبة فيها و إعادتها إلى الباحث ، و يكتمن عدد الأسئلة التي يشتمل على الإستبيان كثيرة أو قليلة ، تبغا لطبيعة الموضوع و حجم البيانات التي يطلب جمعها وتحليلها

¹ محمد سرحان علي المحمودي ، مناهج البحث العلمي ، ط3 ، دار الكتب ، صنعاء ، 2015 ص51
² لطفي علي قشي ، الإتصال الجوّاري في المؤسسة التجارية العمومية الجزائرية ، منشورة جامعة صالح بونيندر قسنطينة 3 ، أطروحة دكتوراة ، 2016-2017 ص66 ،

و لكن المهم أن تكون الأسئلة وافية و كافية لتحقيق هدف أة أهداف البحث ' و معالجة الجوانب المطلوب معالجتها من قبل الباحث".¹

ولقد إعتدنا في دراستنا على الإستمارة كأداة للإطلاع على الآراء و الإتجاهات التي تحتوي على أسئلة مغلقة و مفتوحة و التي تضم (35) و المقسمة في 4 محاور :

المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوثين ، يحتوي على (5) أسئلة.

المحور الثاني: تحت عنوان طبيعة الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية (NAFTAL) الذي يصل إلى (12) أسئلة

المحور الثالث: تحت عنوان عملية التسيير بالمؤسسة الإقتصادية (NAFTAL) و الذي يتضمن على (9) أسئلة

المحور الرابع: تحت عنوان دور الإتصال الداخلي في تفعيل عملية التسيير بالمؤسسة الإقتصادية (NAFTAL) و الذي يضم (9) أسئلة .

- مجتمع الدراسة و عينته :

مجتمع البحث:

- و تعني بذلك تحديد المفردات التي سيتم إعداد البحث لهم أو الدراسة عنهم مثلا لدراسة متوى العلمي لجامعة معينة فإن مجتمع البحث يتألف من جميع طلبة تلك الجامعة.²

- كما يمكن تعريفه على أنه عبارة عن مجموعة من الفدرات التي تشترك بخاصية واحدة أو أكثر و يشمل مجتمع كا العناصر و المجموعات أن تشكل مفردات أو عناصر قد تكون أشخاص أو مؤسسات ، يريد معرفة الحقائق عنها.³

¹. حاتم أبو زائدة، **مناهج البحث العلمي** ، ط2 ، (دن) ، (د ب) ، 2018 ، ص127
². دلال لقاضي ، محمود البياني ، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2008 ص148
³ عز الدين قاسمي ، **واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** ، دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI ، ورقة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، اتصال جماهيري و الوسائط الجديدة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مبراح ورقة 2020-2021 ص15

و يتمثل مجتمع بحث دراستنا في جميع الموظفين العاملين بمؤسسة نفعال بثالة عثمان لولاية تيزي وزو.

- عينة الدراسة:

- يمكن تعريف العينة (Sample)، المستخدمة في البحث العلمي، بأنها نموذجاً يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث.¹

- أيضا هي " مجموعة جزئية من المجتمع".²

فالعينة المختارة التي تناسب دراستنا هي العينة القصدية الغير احتمالية فهي التي يختارها الباحث عن قصد بسبب وجود دلائل على أنها تمثل المجتمع الأصلي، حيث اخترنا العينة بشكل قصدي لمجموعة من موظفي مؤسسة نفعال بثالة عثمان لولاية تيزي وزو، يشغلون مناصب مختلفة و قدر عدد المبحوثين 40

- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة إطار رجعي يعود إليها الباحث ليستطيع لمس كل جوانب موضوعه و تساعد الباحث على تجنب وقوعه بالأخطاء التي وقع بها الباحثين السابقين و من الدراسات المشابهة لدراستنا ، والتي لاحظنا أنها الأقرب للموضوع ، دراسة الطالبين فنوح فريد وفتيزة عبد الفتاح ، تحت عنوان " دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمانية "،دراسة وفاء خنيفر ، تحت عنوان "دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمانية"،دراسة بن سالم نورهان و بن حمادي آية لميس، تحت عنوان " دور

¹. عامر ابراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، (دط)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، (دب)، 2019، ص 133

²، دلال القاضي ، د. محمود البياتي ، مرجع سبق ذكره ص 149

الإتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية ،دراسة منال بخيخ و وسام بلغياط تحت عنوان " واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.

- الدراسة الأولى:

دراسة الطالبين فنوح فريد و فنيزة عبد الفتاح ، انطلقت دراستهم من إشكالية مفادها في أهمية الإتصال لكونه العنصر أو الركيزة الأساسية لأي مؤسسة حيث يشمل جميع المؤسسات و المنظمات ، فيشكل أرضية توحيد و ربط العناصر التنظيمية و تم طرح التساؤل الجوهرى التالي : "ماهو الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية لولاية جيجل؟" ،و قد تجزئت منها بعض التساؤلات المتمثلة في :

- ما هو واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية؟

- كيف يساهم الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية؟

- ماهي معوقات الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية؟

كما اعتمدا الباحثين المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لوصف و تفسير الظاهرة من خلال جمع بيانات كمية و كيفية و باختيارهم للمسح الشامل بدل من اختيار العينة ، نظرا لقلّة عدد الموظفين و ذلك بتوزيع الاستبيان على 45 مفردة إضافة إلى الوثائق و السجلات التي تساعد في التعرف على المجال المكاني و البشري للدراسة، و نظرا لما رأيناه في هذه الدراسة نجد أوجه تابه و أوجه اختلاف بين الدراستين ،أولا نبدأ بأوجه التشابه فمن ناحية الجانب المنهجي نجد أن تم الإستعانة بالاستمارة في كل من الدراستين ، ثانيا أوجه الاختلاف فمن ناحية الإطار المنهجي فقد اعتمدا الطالبين على المنهج التحليلي لوصف ظاهرة بينما في دراستنا اعتمدنا على المنهج المسحي بهدف مسح أراء العمال فمن ناحية الإطار النظري فقد قاموا بتقسيم خطة دراستهم الى 3 فصول بينما خطة دراستنا إلى 4 فصول و من ناحية الإطار التطبيقي فقد أجرى الطالبين دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات

الجزائر لولاية جيجل بينما أجرينا دراستنا في المؤسسة الاقتصادية (NAFTAL) بثالة عثمان لولاية تيزي وزو . خلصت الدراسة إلى بعض النتائج التي تتمثل في:

-استخدام المؤسسة لوسائل الإتصال المكتوبة.

الإتصال التنظيمي له مكانة هامة داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة.¹

- الدراسة الثانية:

دراسة وفاء خنيفر، انطلقت من إشكالية مفادها في دور الإتصال الداخلي في تفعيل عملية تسيير المؤسسة الخدماتية، إذ أصبح الإتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين وتم طرح لتساؤل الجوهرى التالي: "كيف يساهم الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدماتية؟" وقد تجزئت منها بعض التساؤلات المتمثلة في:

-ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الجزائري؟

-ما مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري؟

-ما هي معوقات الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟

كما اعتمدت الباحثة في دراستها على منهج دراسة حالة في دراسة مؤسسة البنك الوطني الجزائرية ،و لتحقيق منهجيتها ففي دراستها استعانت الباحثة بالمقابلة من خلال طرحها أسئلة للمبحوثين، مجتمع البحث في هذه الدراسة في المؤسسات الخدماتية و قامت بإختيار عينة من هذه المؤسسة التي تتمثل المؤسسة البنكية الوطنية لولاية ورقلة، نظرا لما رأيناه في هذه الدراسة نجد أوجه تشابه و أوجه اختلاف بين الدراستين أولا **أوجه التشابه** من ناحية الإطار المنهجي ،بحيث تتشابه الدراستين في إشكالية الدراسة فكلا منهما نرتكز حول تبيات دور الإتصال الداخلي ،ثانيا **أوجه الاختلاف** من ناحية الإطار النهجي بحيث اعتمدت الطالبة على منهج دراسة حالة مؤسسة (BNA) وذلك من أجل تعميم النتائج على كل الوحدات

¹ فريد فوح ، فنيزة عبد الفتاح ، دور الإتصالالتنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية ، دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل ، مذكرة ماستر في علوم الإعلام و إتصال ، اتصال و تسويق ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، 2017-2018

المشابهة لها بينما في دراستنا اعتمدنا على المنهج المسحي و ذلك لهدف مسح آراء عمال مؤسسة نפטال NAFTAL ، بالإضافة إلى مجتمع بحث دراسة الطالبة في عمال المؤسسة الخدمائية أما مجتمع دراستنا يتمثل في عمال المؤسسة الاقتصادية ، أما من ناحية الإطار النظري قد قسمت الطالبة خطة دراستها إلى فصلين بينما خطة دراستنا قسمناها إلى 4 فصول أما في الإطار التطبيقي فتختلف دراستنا عن دراسة الطالبة في محل الدراسة حيث قامت الطالبة بدراسة ميدانية في مؤسسة BNA لولاية ورقلة ، بينما قمنا بدراستنا في المؤسسة الاقتصادية نפטال (NAFTAL) بثالة عثمان لولاية تيزي وزو. وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج تتمثل في:

- تأثير الوسائل الاتصالية على سرعة وصول المعلومات.
- الاعتماد على الوسائل المكتوبة وعدم مسايرة التطور التكنولوجي.
- منح أغلبية الموظفين فرص التعبير عن آراءهم وأفكار المسؤولين.¹

- الدراسة الثالثة:

دراسة الطالبتين نورهان بن سالم وآية لميس بن حمادي، انطلقت من إشكالية مفادها حول دور الإتصال الداخلي والصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية وتم طرح التساؤل الجوهري:

- إذ تجزأت منها بعض التساؤلات الفرعية المتمثلة في:
- هل المؤسسة الاقتصادية سيتزام قسنطينة تولى اهتماما كبيرا للاتصال الداخلي؟
- هل يساهم الإتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية سيتزام قسنطينة؟
- ماهي العوامل التي تساعد في تحسين صورة مؤسسة سيتزام قسنطينة؟

¹ وفاء خنيفر ، دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية ، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة ، مذكرة استكمال متطلبات شهادة ماستر ، تسويق خدمات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013-2014

- ماهي علاقة بين الإتصال الداخلي والصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية سيترام

قسنطينة؟

- هل تواجه مؤسسة سيترام معيقات لتصل لصورتها المرغوبة داخليا؟

اعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام أداة الملاحظة عامة وخاصة الملاحظة بالمشاركة بشكل كبير كما استعانوا بالاستمارة وهي قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى مجتمع البحث، العينة المعتمدة في هذه الدراسة هي كل موظفين وعاملين مؤسسة سيترام حيث أن عددهم محدود مما دفع إلى اختيار أسلوب المسح الشامل وتتمثل حجم العينة 50 مفردة. ومن خلال هذه الدراسة نرى أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراستين فأولا نبدأ بأوجه التشابه فمن ناحية الإطار المنهجي نجد أن الدراستين استخدمت فيها المنهج الوصفي وأداة لجمع البيانات والتي هي الاستمارة، ثانيا أوجه الاختلاف المتمثلة في استعمال الطالبتين لأداة الملاحظة بينما في دراستنا استخدمنا فقط الاستمارة وأيضا في اختلاف العينة من حيث أن هما 50 مفردة دراستنا تحتوي على 40 مفردة. وخلصت هذه الدراسة الى بعض النتائج المتمثلة في: أن مؤسسة سيترام قسنطينة تهتم للاتصال الداخلي وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة كونها تهتم للاتصال وتهدف إلى تفعيل عملية الاتصالية، تعدد أدوار الإتصال الداخلي في مؤسسة يرجع إلى تعدد وسائله من الإدارة مما يساهم في حسن سيرورة المؤسسة وتطيرها واستطاعت مؤسسة تكوين الصورة الذهنية جيدة لدى معظم المبحوثين وتلك من خلال التحفيزات المقدمة وتسعى إلى الحفاظ على هذه الصورة من خلال وسائل الاتصالية الخاصة الداخلية وتكوين علاقات إيجابية.¹

¹ نورهان بن سالم، آية لميس بن حمادي ، دور الإتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية مؤسسة سيترام قسنطينة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، علاقات عامة ، علوم اعلام و اتصال سمعي بصري ، جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 3، دورة جوان 2022

- الدراسة الرابعة:

دراسة الطالبتين منال بختيار و وسام بلغيات ، إنطلقت من إشكالية مفادها حول واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية بحيث تم طرح التساؤل الجوهرى التالي : "ما واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ؟" وقد تجزأ عنه بعض التساؤلات الفرعية المتمثلة في: ما هي طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير؟

ما هو دور الإتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير؟

ما هي الصعوبات والعراقيل التي تواجهها التطبيق الإتصال الداخلي للمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة واقع الأحداث و الظواهر باستخدام أداة الملاحظة و الاستبيان و هي قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة ، ترسل إلى مجتمع البحث و العينة المعتمدة هي العينة العشوائية البسيطة، يكون المجتمع المتجانس ، تحديد العينة على أساس نسبة اختيار 31 بالمئة ، بحيث كان عدد أفراد مجتمع البحث 96 موظف، و من خلال هذه الدراسة نرى أن هناك أوجه تشابه و أوجه اختلاف بين الدراستين ، فأولاً نبدأ بأوجه التشابه فكنا الدراستين درست الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية أي هذه النقطة هي وضع اهتمامنا ، كما استخدمنا المنهج الوصفي و تتطابق أداة الاستبيان ثانياً أوجه الاختلاف ، فهناك اختلاف في العينة فعينة دراستنا على 40 مفردة ففي دراستهم 30 مفردة ...

لخصت هذه الدراسة إلى بعض النتائج التالية بينت الدراسة أن وسائل الأكثر استعمالاً في الاتصالات الإدارية بالمؤسسة هي وسائل الاتصالية، أفراد العينة يتشاركون في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، كشف الدراسة أن الإتصال الداخلي يساهم في تحسين سيرورة العمل، دور الإتصال الداخلي في المؤسسة الإفريقية للزجاج هو تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وأخيراً الإتصال الداخلي يساهم في تحقيق التقارب والتفاهم.¹

¹منال بختيار ، وسام بلغيات، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة لشركة افريقية للزجاج طاهير ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، اتصال و علاقات عامة ، علوم انسانية و اجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، 2017-2018

الفصل الثاني

ماهية الإتصال الداخلي

الفصل الثاني

ماهية الإتصال الداخلي

المبحث الأول: الإتصال وعناصره

المبحث الثاني: الإتصال الداخلي واستراتيجياته

المبحث الثالث: أنواع الإتصال الداخلي

المبحث الرابع: وسائل الإتصال الداخلي

المبحث الخامس: أهمية ووظائف الإتصال الداخلي

المبحث الأول: مفهوم الإتصال وعناصره

المطلب الأول: تعريف الإتصال

يمكن تعريف مصطلح الإتصال من خلال عدة أوجه:

أولاً من الناحية اللغوية: تعني كلمة الإتصال (communication) التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين. وتتطوي على عنصر القصد والتدبير. و هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني (commun) بمعنى المشاركة أو تكوين العلاقة أو بمعنى شائع أو مألوف كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل (Common) بمعنى عام أو مشترك وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الإتصال عملية تتضمن (المشاركة -التفاهم) حول (موضوع، فكرة) لتحقيق (هدف، برنامج)¹

ثانياً من الناحية الاصطلاحية:

- نقل معلومة من نقطة تسمى المرسل (Transmittre) إلى نقطة تسمى مستقبل (Receiver) عبر وسط ناقل.²

- الإتصال عملية ديناميكية يقوم بها الشخص أو أشخاص بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين ، لتحقيق هدف ما، عن طريق الرموز لتحقيق استجابة ما، في ظرف ما، أو سياق بدقة اتصالية بغض النظر عم ما يعترضها من تشويق.

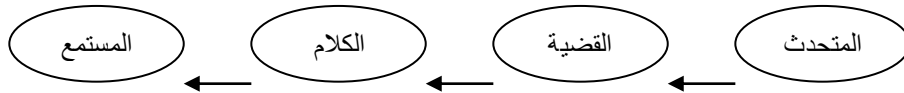
- إن الإتصال عملية سلسلة من العمليات أو الأحداث المستمرة المتحركة دائماً اتجاه هدف ما، ذلك أن الإتصال كيانا جامدا وثابتا في ذات الزمان والمكان ولكنه عملية ديناميكية يتم استخدامها لنقل المعاني والقيم الاجتماعية والخبرات المشتركة.³

¹ سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية ، (د،ط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 9، 10.

² ريم مصطفى الحسن، مبادئ الاتصالات، ط1، مكتبة مجمع العربي للنشر و التوزيع، (د،ب)، 2010، ص9

³ صالح خليل أبو إصبع ، الإتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط5، دار المجدلوي للنشر و التوزيع، (د،ب)، 2006، ص14.

- وصف أرسطو الإتصال بأنه: "عملية تجري بين الخطيب أو المتحدث الذي يبتكر حجة ليقدمها في شكل قول للسامعين، و هدف المتحدث أن يعكس صورة إيجابية عن نفسه، أن يشجع أفراد الجمهور عن إستقبال الرسالة ووجود الإتصال ليؤثر في إتخاذ القرارات. فالمتحدث عليه أن يكتفي بأن تكون حجته واضحة وجديرة [أن تصدق فحسب بل عليه أن يبرز الشخصية الصحيحة وأن يضع مستمعيه في الإطار العلمي الصحيح.¹



الشكل (01) مخطط من انجاز الطالبين

- يعرف 'قرانك دانس " أن الإتصال بأنه العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار إجتماعي معين وإنتزاع الإستجابة بإستخدام الرموز الشفهية التي تعمل - الإتصال هو: تلك العملية التفاعلية بين المرسل و المستقبل في إطار بيئة إجتماعية معينة و هذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى ، و أن هذا التفاعل و المشاركة بين المرسل و المستقبل يميز مفهوم الإتصال عن مفهوم الإعلام و يجعل مفهوم الإعلام معبرا عن العملية الإتصالية لأنه يكون ذو إتجاه واحد.²

¹ الأمين مرتخي البشير، الإتصال في العلاقات العامة (د،ط)، دار الموج للنشر و التوزيع، عمان ؛ الاردن، 2016، ص24.

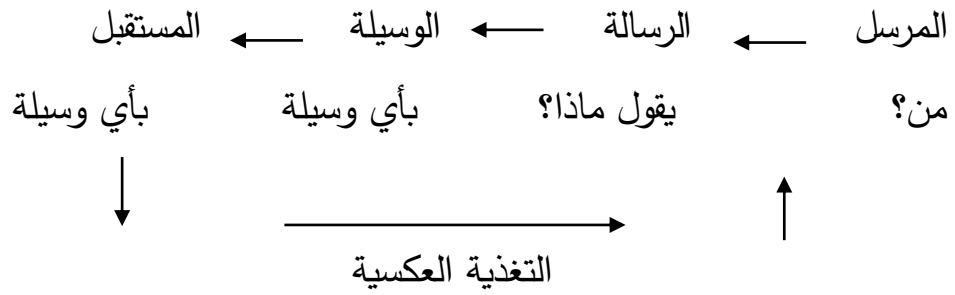
² عبد العقار رشاد ، دراسات في الإتصال، ط1، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1984، ص128.

المطلب الثاني: عناصر الإتصال

تتكون العملية الإتصالية من أربعة عناصر لا تتم العملية الإتصالية إلا بها وهي: (المرسل، الرسالة، الوسيلة، الراجعة)، إضافة إلى تلك العناصر الأربعة مهم هو (التغذية الراجعة) و فيما يلي نتناول عنصر من تلك العناصر بشئ من الإيجاز:

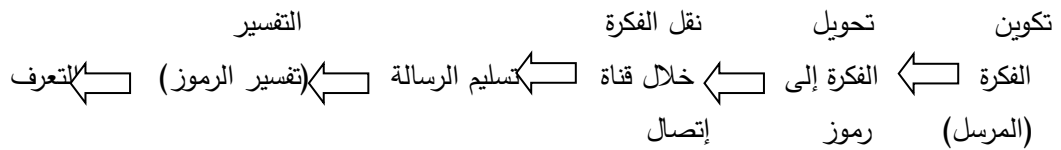
- المرسل: وهو مصدر الرسالة، أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الإتصال.
- الرسالة: و هي الموضوع أو المحتوى (المعاني، الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ،و يتم عادة الغير عنها الرموز اللغوية أو اللفظية أو الغير اللفظية أو هما مع.
- الوسيلة: وهي الطريقة أو القناة التي تنقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.¹
- المستقبل: Receiver هو الشخص أو الجماعة التي توجه إليها الرسالة و يتأثر الشخص المستقبل للرسالة في تفهمه لها بثقافته ،معلوماته و خبراته السابقة.²
- التغذية العكسية أو الإستجابة: و هي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل وإستلامه لما تؤكد من أنه تم فهمها ، و المرسل في هذه الحالة الموافقة أو عدم الموافقة عن مضمون الرسالة إلى أن سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف ، نسند في المحادثة الشخصية يتم إستنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الإتصال حيث يتبين فيما إذا تمت العملية الإتصالية بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا ، كما أن ردود الفعل تبين التغير لعملية الإتصال سواء على مستوى الفرد أو علو مستوى المنشأة.

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2010، 2014، ص372 .
² يمينة عبد الرحمانى ، علاقة الإتصال الداخلي الرسمي و اللارسمي بالأداء الوظيفي لدى عمال شبه طبي ، مذكرة الماجستير ، قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا ، جامعة الجزائر 2، سنة 2015/2014، ص 33



شكل (02) الصورة البسيطة لعملية الإتصال.

وإذن عملية الإتصال لا تتم وفق التقسيم السابق لعناصر الإتصال و إنما هو لغرض الدراسة النظرية فقط، فقد طورت عدة نماذج لتوضيح خطوات الإتصال و تم إدخال عناصر أخرى ، و إن كانت تستند تستند على العناصر السابقة و من أشهر النماذج نموذج ديفز (1997) الشكل رقم (2) الذي يقسم عملية الإتصال إلى ست خطوات متتالية و هي: تكوين الفكرة أي المرسل يتم تتحويل الفكرة إلى رموز ، نقل الرسالة من خلال قناة الإتصال، تسليم الرسالة ، تفسير الرموز و تحويلها إلى رسالة مرة أخرى ، ثم القيام بعمل أو تصرف.¹



الشكل رقم (02) عمليات الإتصال عند ديفز²

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص372

² نفس المرجع، ص373

المبحث الثاني : الإتصال الداخلي وإستراتيجياته

المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي

يعرف الإتصال الداخلي على أنه الإتصال الذي يتم داخل المنظمات يسعى إلى ضمان إنسياب المعلومات و الأفكار من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين و إنتقال رجوع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة.

يعرفه فهد العطروزي على أنه : عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير¹ و أيضا : " هي الإتصالات التي تتم داخل المنظمة الإدارية في جميع مستوياتهم.

و يتمثل في تبادل البيانات و المعلومات بين إدارات و أقسام المؤسسة بغرض تخصيص مهام العمل و تنسيق الأنشطة و تحقيق الأهداف المرجوة و ما إلى ذلك ، و تتسبب هذه البيانات و المعلومات من خلال قنوات الإتصال الرسمية رأسيا و أفقيا و كذلك من خلال القنوات غير الرسمية للإتصال .

إستند الباحث Nicole Giroux في تعريفه للإتصال الداخلي بأهم و أشهر المنطلقات الفكرية و النماذج في حقل علوم إعلام و إتصال و قد رأى Nicole Giroux أن الإتصال الداخلي حسب توجه التيار الوظيفي بأنه الإتصال منتجا أي مثمرا ، و الإتصال المنتج ينظر إليه على أنه أداة إنتاج في المؤسسة.

كما عرف الإتصال الداخلي على أنه مجموعة مبادئ الممارسات التي تسمح لتبادل الرسائل و الأفكار و القيم من الأعضاء المتشابهين بالمنظمة ، فهو بذلك يعمل على ترسيخ ثقافة مؤسسة من خلال إتزام بالقواعد و القوانين الداخلية التي تحكم سلوك العاملين داخل

¹ سامية عواج، الإتصال في المؤسسة ، المفاهيم، المحددات، إستراتيجيات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان 2019 ، ص67

المنظمة ، كما تعمل الإتصالات الداخلية على توحيد العاملين و توجيهها بغية تحقيق أهداف المنظمة على المدى القصير أو الطويل.¹

لقد أشار DemisBemais أن الإتصال داخل المؤسسة يتضمن محل الأفعال الإتصالية التي تستهدف إعلام الموظفين و تحفيزهم كذلك وضع مهاراتهم لتحسين نوعية النتائج أو الخدمات.²

المطلب الثاني: إستراتيجيات الإتصال الداخلي:

تعتبر إستراتيجية الإتصال في المؤسسة من بين العوامل المهمة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العمة للمؤسسة. على غرار هذا لا يمنع من وجود عراقيل تحول دون السير الحسن للعملية الإتصالية .

1- إستراتيجية الإتصال الداخلي:

هي فن تسيير ، إنسجام ، ووضع مختلف أشكال الإتصال في المؤسسة في إنسجام و توجّل تلبية الأهداف ذات المصلحة العمة ، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية العلاقات إنسانية و إجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يملكون المؤسسة من جهة و بين هؤلاء و المؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين و ميكانيزما للعمل من جهة أخرى ، فهي تشمل الرموز المرتبطة بتاريخها ، ثقافتها، قيمها ، وحقل مرجعها ، و أيضا وسائل نقلها المشتركة.³

¹ خولة ركوك ، دور الإتصال الداخلي في تفعيل عملية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية، شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة محمد لميندباغين ، سطيف 2022/2021 السنة ص 72.

² يمينة عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ،ص 16

³ نورهان بن سالم ،آية لميس بن حمادي ،دور الإتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماستر ،تخصص إتصال و علاقات عامة ،كلية علوم الإعلام و الإتصال ،جامعة صالح بوينيدر قسنطينة 3، 2022-2023 دورة جوان 2022 ،ص 57

2- إستراتيجية الإقناع:

هو عملية الترغيب عن طريق العقل و المنطق و المعرفة ، فهو عملية يقوم بها أحد الأشخاص لتوجيه فرد أو جماعة نحو إتجاهات محددة لديه مستخدما العقل و المنطق و المعرفة.

و تتكون عملية الإقناع من العناصر التالية:

- القائم بالإتصال

- المتلقي لعملية الإقناع (فرد أو جماعة)

- موضوع الإقناع

عوامل نجاح عملية الإقناع:

- المصدقية : و التي تتوقف على خبرة المتحدث و مدى ما يتسم به من ثقة و أمانة
- الجاذبية:والتي تتوقف على شخصية المتحدث و قدراته و إمكانياته و علاقته مع المتلقي.¹

المبحث الثالث: أنواع الإتصال الداخلي

تأخذ العملية الإتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال و عادة ما تنفرغ إلى قسمين هما:

إتصال الرسمي و إتصال الغير الرسمي.²

1- الإتصال الرسمي: و هو الذي يتخذ أنماط و أشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل

التنظيمي للمؤسسة التي تقوم فيها " و نقصد بها الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. و يمكن أن تسير الإتصالات الرسمية على هذا النحو في الإتجاهات الآتية:

¹ علي فرجاني ، العلاقات العامة و إستراتيجيات الإتصال ، ط1، دار أمجد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2018، ص76
² مجد سيد فهمي ، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية ، (د،ط)، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2006، ص138.

▪ **الإتصالات الرأسية:** و التي بدورها تنقسم إلى نوعين:

أ- الإتصال النازل : و هو الإتصال الذي يتم بين الرئيس و مرؤوسيه و كما يحدده كاتز و رفيقه كاهن Katz and Kalan بان أنماط الرسائل من المسؤول يمكن تصنيفها بخمسة أصناف

- توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل.
- معلومات مصممة لتحقيق فهما للمهمة للمهمة و علاقتها بمهام المنظمة الأخرى و بشكل أساسي لها وظيفة تنسيقية.
- رجوع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.
- رسائل دعائية نصمة بهدف تحفيز المستخدمين و جعلهم يشعرون بالإلتزام نحو أهداف المؤسسة.

ب- **الإتصال الصاعد:** الغرض من هذا الإتصال هو إعلام المدير أو الرئيس بأداء العمل داخل المؤسسة و هو يصعد من المستوى المنخفض إلى مستوى أعلى منه.

و المستويات المنخفضة عادة هي التي تتحكم دائما بزمام المبادرة فالرؤساء لا يسألون عن المعلومات بل ينتظرون سماعها.

من الحقائق الهامة التي تظهر في هذا النوع من الإتصال أن المسؤول الأعلى الذي يقوم دائما بعملية تشجيع وصول المعلومات من المراكز المختلف إلى أعلى لديه معرفة كاملة و شاملة لجميع الأبعاد في المؤسسة و ما يحدث بالعمل بها.¹

▪ **الإتصالات الأفقية:**

الإتصالات الفقية أو العرضية و يقصد بها تلك الإتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد و ذلك بهدف التنسيق بين جهودهم.²

¹ عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الإتصال التربوية و الإنسانية، (د،ط)، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص200.

² رضوان بلخيري ، مدخل اقتصاد المؤسسات، ط1، دار قرطبة للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2015، ص84.

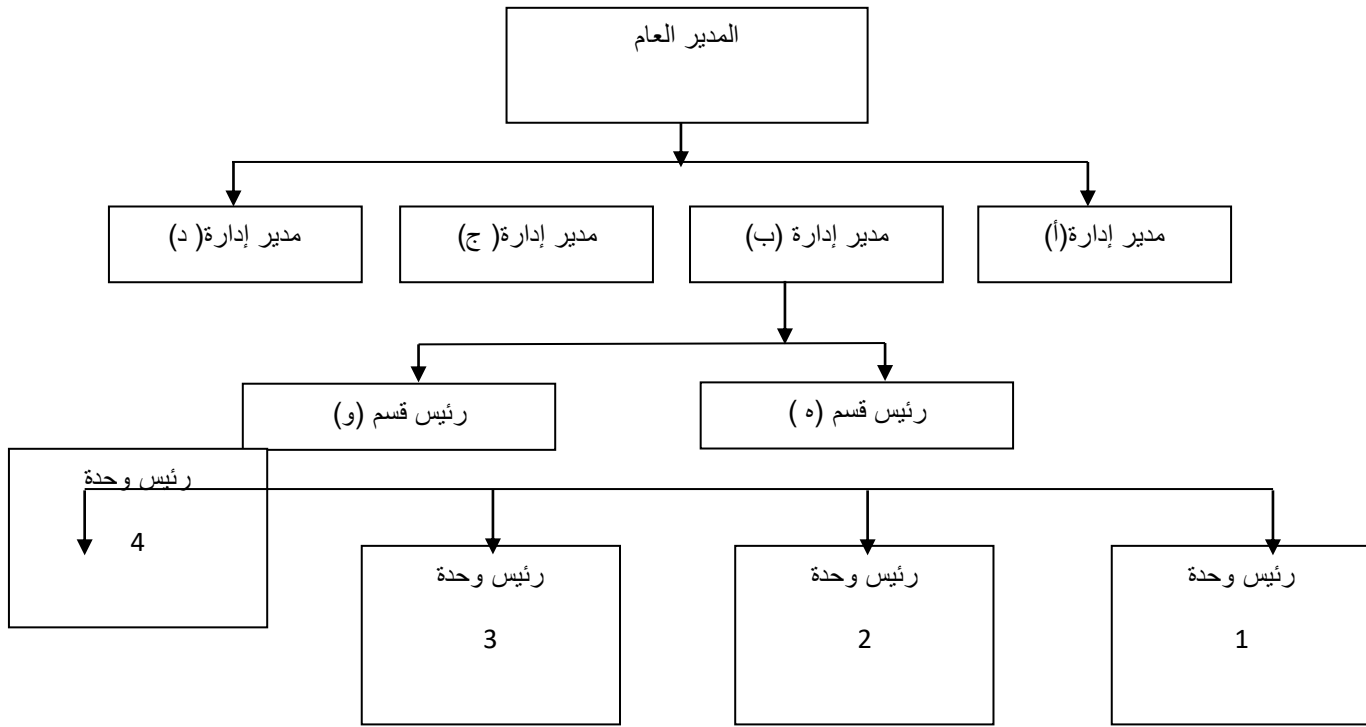
كما أن هذا النوع من الإتصالات يعزز العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على تنسيق العمل ، و تبادل المعلومات، و حل المشكلات ، و دعم صلات التعاون بين العاملين.

▪ الإتصالات المتقابلة أو المحورية:

و هي الإتصالات بين المدراء و جماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيما ، و يحقق هذا النوع من الإتصالات التفاعلية الجارية بين مختلف التقسيمات ، و عادة لا يظهر هذا النوع من الإتصالات في الخرائط التنظيمية.¹

و كما تسمى ، أيضا بالإتصالات القطرية و هي تعبر عن تبادل المعلومات بشكل قطري أي بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة علاقات وظيفية ، و لكن ليس بينهم علاقات مسأولة في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.²

¹ بلال خلق السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط1،(د،ن)،عمان، ص 376
² بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، ط1،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن، 2008،ص 308



الشكل رقم (04): يوضح إتصالات الإدارية الهابطة و الصاعدة و الأفقية.¹

2- الإتصال غير الرسمي:

ويشمل هذا النوع من إتصالات العلاقات القائمة بين المدرراء و العاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم ، أي أنه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي

و هذا نوع من الاتصالات يتم خارج القنوات الإتصالية المحددة للإتصال ، ويعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي ترتبط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجأ إليه العاملون لتسهيل أمور تنظيمية و توفيراً للوقت في جمع المعلومات.

ويمكن ملاحظة أهمية الإتصال المحوري في الشركات المتعددة الجنسية وفي الأسواق ففي شركة EATON CORPORATION المنتشرة في إثتان و عشرون دولة حيث توضح الخطط و السياسات وفقاً لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف على المنطقة

¹ مهاد ناصر العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن (د،ط)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 470.

الجغرافية و لذلك نجد أن الإتصال بين المصانع الخاصة بكل مجموعة من منتجات وبين مجموعات المنتجات و هو محوري في مسلكه.¹

المبحث الرابع: وسائل الإتصال الداخلي:

تختلف وسائل الإتصال الداخلي للمؤسسة عن تلك الموجهة لجمهورها الخارجي و يمكن أن تتمثل فيما يلي:

• الوسائل المكتوبة:

و هي الوسائل التي تكون فيها المعلومات مدونة و مطبوعة و تأخذ عدة أشكال:

• لوحة الإعلانات:

هدفها التحويل السريع للرسائل الموجزة و الموجهة لمجموعة العمال و متواجدة في الأماكن الضرورية التي يتواجد بها المعنيون بها و الملائمة للإتصال مثال الجدار المقابل للمصعد ، المطعم ، تحمل هذه الرسائل قرارات جديدة للمنظمة ، تعليمات و أوامر تتعلق بالعمل و عرض لأئحة العمال الجدد، الهدف منها لوحة الإعلانات إعلام الجمهور.

• جريدة المنظمة:

تعتبر وسيلة دقيقة ، هدفها خلق الإحساس للعاملين بالإنتماء للمؤسسة ، بالإضافة لإلى تشجيع روح التعاون بينهم، كما تسمح بتوضيح الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة للعمال ، مشاريعها ، نجاحاتها ، كما تسمح هذه الجريدة للمؤسسة و للقائمين عليها بعرض دور كل قسم في المنظمة و حدود مهمتها ، و كذلك مهمة و دور كل فرد، بالإضافة إلى وصف الأحداث الخارجية التي تقوم بها المؤسسة مثل الملتقيات الصحفية، إجتماعات المؤسسة، النتائج التي تحقها الفرق الرياضية الممولة من طرف المؤسسة و يمكن أن تكون هذه الجرائد شهرية أو ربع شهرية أو سنوية و هي تشتمل على كل أنواع الرسائل.

¹ سعيدة أوشن، ليندة ببي ، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- رسائل ذات خاصية التكوين أي التكوين العام أو التقني .
- معلومات عامة، معلومات إجتماعية أو قانونية خاصة بالعمال.
- الإعلانات الصغيرة ، و التحقيقات الإدارية يمكن أن يتم إعداد هذه الجريدة إما داخل أو خارج المؤسسة.¹

• **التقارير:** ويمكن تعريف التعريف بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع نكر الإقتراحات التي تتناسب مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث و التحليل .

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة، وهذه التقارير قد تكون موجهة ،بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة . أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات و الأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات و هذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات و البيانات. تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة و بذلك تعد مرجعا له قيمة للمستقبل.²

3- الوسائل الإلكترونية تتمثل في :

- **البريد الإلكتروني:** هو وسيلة إتصالية حديثة تسمح ببث الرسائل عن طريق جهاز الكمبيوتر،ومن إيجابياته أنه يساعد على بث الرسائل للمسؤولين في المؤسسة حتى في حال غيابهم وهو نظام إتصالي يقوم صندوق بريدي فوري للرسائل الإلكترونية.

¹ سارة قلقول ، الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة السياحية دراسة ميدانية بالمركب السياحي سيدي فرج ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، تخصص إتصال علاقات عامة ، كلية علوم انانية و إجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2014-2015 ص62،ص 63

² بشار حزي ، الإتصال التنظيمي(د،ط)، الجامعة الإقتراضية السورية ،الجمهورية العربية السورية ، 2020،ص29 ص28

• **الأنترنت:** هي وسيلة من الوسائل التكنولوجية الحديثة ،وهي شبكة الحواسيب الداخلية تمكن من الإتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ،وبالتالي الزيادة في فعالية التسيير وريح الوقت و الجهد.¹

- عرف أيضا على أنه مجموعة غير محدودة من شبكات الإتصال التي تربط الكثير من الشبكات الحاسوبية في مختلف أنحاء العالم بعضها ببعض ربطا لا مركزيا بواسطة نظام إتصال معقدة و متغيرة باستمرار.²

• **الفاكس:** وهو عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل و النصوص عبر خطوط الهاتف ،ولهذا فهو يشبه آلة التصوير غير أنها مزودة بهاتف أو متصلة به و الإرسال الوثيقة أو الرسالة بالفاكس ما على المرسل إلا أن يضعها في الجهاز ثم يضع رقم الهاتف الخاص بجهاز فاكس المرسل إليه ،و بمجرد أن يفتح الخط أو يتم الإتصال تتحرك الأداة الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال و تحول الصفحة المرسله إلى مجموعة من الإشارات الكهربائية التي تنتقل عبر خط الهاتف إلى جهاز فاكس المستقبل الذي يعيد الإشارات الكهربائية إلى صورة من الوثيقة الأصلية ،ثم يطبع ثم نسخة منها.³

4- الوسائل الشفهية:

• **الإجتماعات:** وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة و العاملين في المنظمة. وتلجأ اليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية او تأثير مباشر على العاملين. مثل مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة و العاملين في المنظمة.

¹ خديجة جلطي،أحلام قسوس ، آليات الإتصال الداخلي و دوره في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية ، دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر -مستغانم، مذكرة ماستر ،تخصص إتصال و علاقات عامة كلية علوم إجتماعية و إنسانية ،2018-2019ص48
² لؤي الزغبي ،الإعلام و الإتصال الإلكتروني (د،ط)،الجامعة الإفتراضية السورية ،الجمهورية العربية السورية،2020 ، ص 5.
³ خديجة جلطي،أحلام قسوس ، مرجع سبق ذكره ص49 .

و نجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها علي الملأ و في وقت واحد يتم ذلك في حالات الإعلانات أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.¹

المبحث الخامس : أهمية و وظائف الإتصال الداخلي

المطلب الأول: أهمية الإتصال الداخلي

- تكمن أهمية الإتصال في كونه نشاط إداري إجتماعي و نفسي داخل المنظمة ، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر القنوات مما يحقق تماسك بين مكوناتها و بالتالي تحقيق أهدافه ، كما يتم من خلال هذه العملية أيضا إطلاع المدير أو الرئيس على نشاط المرؤوسين كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه و أفكاره و وضع عمله داخل المنظمة.²

- لا تتوقف أهمية الإتصال الداخلي عند هذا الحد تمس كذلك أفراد التنظيم و في هذا السياق يقول Souami Cherif أن الإتصال الداخلي هو البحث عن إندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص ، و تقوية روح الجماعة و بذلك خلق ثقافة المؤسسة.³

- يعتبر وسيلة يعبر الأفراد فيها عن مشاعرهم و حاجاتهم الإجتماعية و حتى إحباطهم مما يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد

- يعتبر أداة فعالة للتأثير في السلوك الوضعي للمرؤوسين و توجيه جهودهم في الأداء

- إن عملية الإتصال تشكل ما يقارب 75 من نشاط المنظمة و بدون إتصالات تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة و تتوقف جميع أنشطتها.

- يعد وسيلة للتعبير عن المشاعر و الإحتياجات الإجتماعية و غيرها من عواطف

الأفراد الذي من شأنه أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.⁴

¹ بشار حزي ،مرجع سبق ذكره ،ص31

² حظير كاظم محمود ، موسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، ط1، إثناء للنشر و التوزيع، عمان ،2008،ص351.

³ Souami cherif **control et gestion des ressources humaines**, 1 er edition , alayem alger Algérie , ,2000,p100.

⁴ سامية عواج،مرجع سبق ذكره ،ص79.

المطلب الثاني: وظائف الإتصال الداخلي

يعتبر الإتصال الداخلي ضرورة و مطلب لا بد منه فهو أساس قيام أي مؤسسة نظرا لما يكسبه من أهمية بالغة بإعتباره يؤدي ووظائف ترتبط بمحتواه ، و تتمثل ووظائف الإتصال الداخلي فيما يلي:

- أ- **الوظيفة العملية:** تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين و في أجال محددة و مكان معين و كفيته مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام و لهذه المعلومات أهمية لتوضيح بعض الأمور لأنه هناك مستخدمين يتماثلون لفترة زمنية طيلة وهو منصبهم في المؤسسة ووسائل ذلك المنصب و دورهم تحدد مسؤوليتهم.
- ب- **الوظيفة التحفيزية:** تشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل ، و هي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة حتى يكون على معرفة بالأهداف و الوسائل و الصعوبات المتعلقة بالمؤسسة.
- ت- **وظيفة الترقية:** تشمل المعلومات الخاصة بالترقية الداخلية أي الإمكانيات المستقبلية للعامل بالمؤسسة و المعلومات الخاصة بالتكوين و الإتقان المهني.
- ث- **وظيفة الإعلام:** تشمل على معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية و الخارجية التي قدتهم بحقوق العامل المتعلقة بحقوقه و دور مختلف المصالح و كذا دور المصالح و كذا دور المصالح الخدمات الإجتماعية و هي أمر يمكن للعمال الرجوع إليها و كذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.¹

¹حسن داوية، السلوك الإنساني في المنظمات، (د،ط)، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 267.

ج- الوظيفة الترفيهية: يلعب الإتصال دورا في الترويج عن أفراد المجتمع و تخفيف أعباء الحياة اليومية و متاعبها عنهم ،وذلك من خلال برامج ترفيهية التي من شأنها ترويج عن نفوس الناس من خلال برامج فنية متعددة وجذابة تستهوي جمهور المستقبل.¹

¹ عبد الرزاق دليمي ، علوم الإتصال في القرن الحادي عشر (د،ط)، دار اليازوري ، عمان ، 2019 ، ص 144

الفصل الثالث

ماهية التسيير

الفصل الثالث

ماهية التسيير

المبحث الأول: مفهوم التسيير

المبحث الثاني: وظائف التسيير

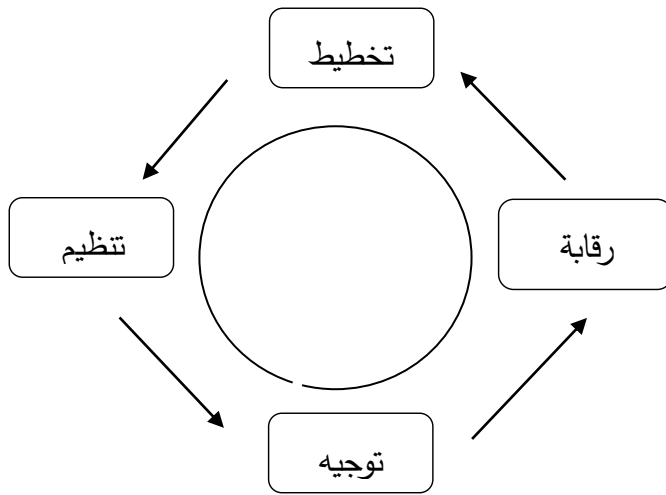
المبحث الثالث: خصائص التسيير

المبحث الرابع: مستويات التسيير

المبحث الخامس: أهمية التسيير

المبحث الأول: مفهوم التسيير.

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة ، انه باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها ، هذا هو جوهر مهمة المسير ، إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات وظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة.¹



الشكل رقم (05) التسيير عملية دائرية مستمرة

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة، و التي تشمل أساسا التخطيط، التوجيه، المراقبة، و يتناول التنظيم بصفته جزءا من العملية التسييرية، تصميم بنية المؤسسة أو هيكلتها بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية و مناصب عمل و علاقات سلطة. و يكمن جوهر العملية التسييرية في بناء الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، مرورا بتحديد الأهداف وصولا لتحديد الخطط التنفيذية.²

جاء مفهوم التسيير في عدة تعاريف ، و التي تختلف باختلاف المدارس و النظريات

فمثلا

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات ، وظائف ، تقنيات، ج1، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص13
² فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل إقتصاد مؤسسة، (دط)، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020، ص69.

"يقول فريديريك تايلور: أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة ، و يقول هنري فايول أن معنى أن تدبر هو أن تنتبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب.

و في تعريف آخر : يعرف التسيير أو المناجمنت على أنه فعل و عمل أو فن أو طريقة لإدارة المؤسسة لتخطيط تطورها ، تنظيم نشاطاتها و مراقبة نتائجها أو أيضا مجموعة من العمليات و التي توصل المؤسسة إلى الوصول بطريقة فعالة إلى النتائج توافق أهدافها".¹

و في تعريف التسيير ركز R.Soulier وAndreasson على الأدوار التقنية التي يقوم بها المسير و التي تتضمن التنظيم و الرقابة عن طريق الأمر من أجل التشغيل المنسجم المنظم ، في الوقت الذي يذهب Lassèque إلى أبعده أوسع من ذلك في مهنة التسيير فيعتبره أحد علوم الفعل التي تستخدم طرق و مناهج العلوم بهدف قيادة و تسيير المنظمة.

تضيف Boussard Valerie باحثة في مجال التنظيمات في كتابها sociologie de la performance gestion les faiseurs de أنه من أجل فهم التسيير يستدعي الأمر الغوص في قلب المنظمة ذاتها، فالتسيير وجد من أجل المنظمة كما أنه يمارس من خلالها أيضا حيث لا يمكن الفصل بينهما. و تقدم الأدبيات مجموعة من المفاهيم و القواعد و المبادئ .

لمفهوم التسيير إلى جانب إعداد لفظي يتمثل في خطاب التسيير و إعداد تقني يخص الرموز و المعايير و الإجراءات و الجداول و غيره و تبعا لذلك يمكن التطرق لمفهوم التسيير من مستويين إثنين.²

¹ سليمة حرمل، صالح إلياس، "نظام محاسبة التكاليف و دوره في ضمان فعالية التسيير"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد7، أبريل، 2012، ص91
² زينب بن جبار، "تطور مفهوم العمل و التسيير و ارتباطهما بالموارد البشرية"، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة البليدة2 الجزائر، العدد15، جويلية، 2018، ص118

عرفه "جون ففندر و ليونارد وايت" على أنه عملية إشراف توجيه و تنسيق يمكن ممارسته بواسطة التخطيط والقيادة و إتخاذ القرار و الإتصالات و العلاقات العامة.¹

التسيير هو نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الإجتماعية و مخطط لكافة الإتجاهات التي تسلكها المؤسسة حتى تصل إلى بر الأمان و تحقق الأهداف المرسومة معتمدة على أسس و مبادئ علمية.²

المبحث الثاني: وظائف التسيير

المطلب الأول: التخطيط و أهميته خطواته ومبادئه

أولاً: تعريف التخطيط:

هو عبارة عن إتخاذ قرار مسبق لم يراد عمله، كما أن الخطة هي طريق مرسوم لفعل يزعم القيام به ، فالتخطيط إذن ليس مجموعة من التقديرات و التنبؤات ، و أن الحاجة إليه أصبحت ملحة ، وذلك نتيجة لتعدد الظروف الإقتصادية و اتساع أعمال المؤسسة وأنشطتها و أسواقها ، و كذلك اشتداد المنافسة . كل هذه العوامل تجعل من التخطيط ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها لغرض ضمان حسن تسيير الأعمال.³

التخطيط Planning هو أن نفكر مقدما فيما يجب عمله ، و في كيفية القيام بالعمل المطلوب هو أن نصمم اليوم ما سنقوم به في الغد. هو أن نتعرف على مواقع الأقدام قبل أن نتحرك خطوة إلى الأمام . و إذا حاولنا أن نستخلص من هذه العبارات القليلة بعض دلالات عن طبيعة التخطيط و ما يحتاج إليه القائمون به من صفات و قدرات ، ترى أنه يقوم على أعمال للفكر، و يحتاج إلى قدرة على التصور. وإلى بعد نظر و رؤية مستقبلية ، و قدرة على التعامل مع البيانات ، و مستوى مرتفع من الذكاء.

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد ، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري، (د،ط)، دار الحامد، الأردن، 2007، ص24.

² بشير العلاق ، مبادئ الإدارة، (د،ط)، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص19.

³ خالص صاقي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الإقتصادية المستقلة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2006، ص15.

و يمكن التعرف على التخطيط عن طريق محتواه أو خطواته ،فالتخطيط ينطوي على تحديد أهداف ،و رسم سياسات ، ووضع طرق عمل و برامج ، لفترة أو فترات مستقبلية. و تقوم عملية التخطيط على الإختيار من بين عدة حلول بديلة لموقف معين أو مشكلة معينة، فيتعين على الإدارة أن تختار من بينها حلا أو أكثر . وهي في سبيل ذلك عليها أن تدرس جميع الحلول المتاحة ، و تقوم لذلك بتجميع الحقائق و البيانات.¹

ثانيا:أهمية التخطيط:

التخطيط ضرورة لتحقيق الأهداف:

طالما نحن نتعامل مع الظروف المستقبلية و ما يحيكها من عدم التأكد Uncertainly فنحن في حاجة إلى التخطيط و طالما نحن نواجه بدائل لتحقيق ما نتطلع إليه من أهداف فنحن في حاجة إلى التخطيط . و لايمكن أن نفترض أن بالإمكان معرفة ما سيأتي به الغد . فلا يعلم الغير إلا الله عز وجل ،و قد لا يكون هناك بدائل ، و لا يكون أمامنا إلا طريق واحد نسلكه ، فسنظل مع ذلك في حاجة إلى تخطيط ، في حدود الطريق الواحد الذي لم يبق أمامنا إلا أن نسير فيه.

و الأمثلة كثيرة لندلل على أهمية التخطيط و الحاجة الدائمة إليه . فقد مرت مصر في فترة من تاريخها بظروف أجبرتها على أن تتعامل مع ما كان يسمى بالكتلة الشرقية . فهل كان يعني ذلك أنها لم تعد في حاجة إلى أن تخطط و أن تدرس كل الإحتمالات لما كانت مقدمة عليه؟ و نعرف . و في ضوء الدروس المستفادة من الماضي ، أنه كانت هناك صعوبات في توفير المقومات الصحيحة لمصانع قامت بميكنة شرقية . و كان التعامل مع مصدر واحد على حساب الكم و الكيف في كثير من المعاملات، مما كان له أثره السلبي على مستوى معيشة المستهلك المصري . و إذا جاز لنا القول فإن مصر في تلك الفترة

¹علي حسين علي ، حنا نصر و آخرون ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئية ، الوظائف ، الإستراتيجيات ، ط1، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999، ص 343.

وجدت نفسها و قد انغلقت على نفسها ، و انعزلت عن العالم المتقدم إقتصاديا من حولها .
و كان رد الفعل الطبيعي في السبعينات هو التحول إلى ما أطلق عليه "الإنفتاح الإقتصادي".¹

ثالثا :خطوات التخطيط:

عملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية الآتية:

- أ- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها .
- ب- وضع سياسات للإسترشاد بها في إختيار أسلوب تحقيق الهدف
- ت- تحليل الوضع الحالي و الموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف ،من خلال تحديد الإمكانيات المتاحة فعلا و تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة
- ث- بناء قائمة من الإحتمالات لسير الأنشطة التي سنقوم بتنفيذ الهدف المطلوب
- ج-عمل قائمة بناءا على المزايا و العيوب لكل إحتمال من إحتتمالات سير الأنشطة
- ح-إختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، أي إختيار الإحتمال صاحب أعلى مزايا و أقل عيوب فعلية
- خ-وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف و التي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف ،وكيفية القيام بهذه النشاطات ،و الترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.
- د- مراقبة و تقييم النتائج و التأكد من أن الخطة تسيير مثل ما هو متوقع لها و إجراء التعديلات اللازمة لها في حال حدوث أي طارئ.²

¹ علي حسين علي ، حنا نصر و آخرون، نفس المرجع السابق ، ص 346،ص347
² محمود حسن الهواسي ، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ الإدارة الحديثة ،(د،ط) ، (د،ن) ، 2014 ، ص 64

رابعاً: مبادئ التخطيط:

- مبدأ أولوية التخطيط:** التخطيط يجب أن يسبق كل الوظائف الإدارية الأخرى ، و ذلك لأن التخطيط يبدأ بتحديد الأهداف و طرق تحقيقها ، فهو يسهل القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و رقابة و تنسيق لذلك يجب أن تعطى للتخطيط الأولوية
- مبدأ شمولية التخطيط:** و هوان يكون التخطيط شاملا لكل المستويات الإدارية بالمنظمة ولا يقتصر على الإدارة العليا مع مراعاة مبدأ تدرج التخطيط ، و الذي يعني تدرج في الشمول و الأهمية ، و في المدى الزمني وفي المعلومات و في التكلفة و كلما عدنا للأعلى الهرم الإداري كلما زاد شمول و نطاق أهمية التخطيط ، وازدادت المدة التي يعطيها و العكس بالعكس.
- مبدأ الكفاءة و الفعالية:** أي أن تكون المقارنة بين العائد و التكلفة إيجابية نحو و باتجاه الخطة الموضوعة، و أما الفعالية بالنسبة للتخطيط فتقاس بالقدر الذي يسهم به في تحقيق الأهداف المرجوة.
- مبدأ الإلتزام في التخطيط:** أي ربط الخطط بالزمن و الوقت في كل جزئية من جزئياتها.
- مبدأ المشاركة في تحقيق الأهداف:** أي إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة و رسم تفصيلاتها و مقوماتها ، إذ أنهم أدرى الناس بما قد يتعرض سياسة أو أساليب تنفيذ الخطة من صعوبات و مشاكل عند التطبيق.
- مبدأ مرونة التخطيط:** يجب أن يكون التخطيط مستمرا للإستجابة للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال بحيث يمكن تعديل الخطة عند حدوث طارئ أثناء التنفيذ مثل الحروب أو الفيضانات و غيرها.¹

¹مراد حسين العلي ، مبادئ الإدارة ، ط1، دار عبيد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015، ص 49

المطلب الثاني: تعريف التنظيم و خصائصه و أهميته.

أولاً: تعريف التنظيم :

"وارين ،تلنكت و"ريموند انتر " عرفاوظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية و المادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام و السلطات .¹

يعرف لويس آلن Louis A. Alen التنظيم بأنه ، عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه ، مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة ، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف.

و يقول هنري فايول Henri Fayol أن التنظيم هو إعداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها : من المواد الأولية و العدد و رأس المال و الأفراد و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض و بين الأشياء بعضها ببعض.²

إن التنظيم وظيفة من وظائف المديرين و عنصر من عناصر الإدارة و التنظيم في نفس الوقت هو الأداة التي بواسطتها تستطيع الإدارة (الهيئة الإدارية) أن تنفذ سياساتها للوصول إلى الأهداف ، فالتنظيم _كنشاط_ جزء من الإدارة ، ويأتي منطقيا بعد التخطيط ، و لا يمكن تصور إدارة أي عمل بدون تنظيم المجهودات الجماعية .ومن ناحية أخرى فالتنظيم كبناء أو هيكل _يصور_ المسؤوليات و السلطات و العلاقات في المجهودات الجماعية _أداة_ من أدوات الإدارة تستخدمها للوصول إلى الأهداف ،وهم بذلك سابق سابق للإدارة .وقد نالت مبادئ التنظيم إهتمام الكثيرين من رجال الفكر الإداري ،مثل تايلورو وايريك وشيلدون و كوتنز و غيرهم.³

¹ زهرة الداعلي، سهام وتيدي ، نمط التسيير و أثره على الإنضباط الوظيفي في المؤسسة ، دراسة ميدانية بثانوية القروط بوعلام بأدرار، مذكرة ماستر ،تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و الإسلامية ، جامعة أمدرية أدرار ، 2019 2020 ،ص 32 .

² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، (د،ط)، دار النهضة العربية للطباعة و النشر،بيروت، 1978،ص 198.

³ عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية التخطيط/التنظيم/إدارة الأفراد/إتخاذ القرارات ،(د،ط)، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية، 2008،

ثانيا: خصائص التنظيم :

يتضح من التعاريف أعلاه أن التنظيم يتميز بسمات هي:

- أنه كيان إجتماعي يضم مجموعة من الأفراد و الجماعات تجتمع بتخطيط مسبق و ليس بمجرد الصدفة

- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنضوي تحت لوائه . و لا يعطي الأفراد هذا الولاء و لا يتوقع التنظيم ذلك منهم ،إلا مقابل يتلقونه من بدلات مادية و معنوية تتمثل بالأجور و مزايا العمل الأخرى ،من تأمينات صحية و إجتماعية و خدمات مختلفة تتفاوت في شموليتها من منظمة إلى أخرى.

- وجود رابطة إستمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم ،إذ يكون الإرتباط بالتنظيم على أساس دائم نسبيا و ليس أمرا عرضيا . و لا يقصد بذلك أن لا يستطيع العضو الإنفكاك من التنظيم ،فهذا أمر ممكن و يحصل عادة بانتقال الموظف من تنظيم إلى آخر أو الإستقالة أو التقاعد .ولكن المقصود هو أن ينضم للتنظيم من تتوفر لديه نية الإستمرار في العمل ، مثله في ذلك مثل الزواج بنية الإستمرار.¹

ثالثا: أهمية التنظيم:

- يؤدي إلى خلق جو ملائم يعتبر التنظيم الجيد أكبر مساعد للإدارة في تحقيق لأهداف المنشأة ، فهو البناء الذي تعمل الإدارة في تحقيق أهداف المنشأة ، فهو البناء الذي تعمل الإدارة بداخله ، و تزاول نشاطها و وظائفها ، من تخطيط و تنظيم ، و توفير أفراد و توجيه و رقابة ، و من أكبر العوامل في نجاح الإدارة أن تنسق بين أعمال الإدارات و الأقسام المختلفة للمنشأة ، حتى لا يحدث أي تضارب أ و تعارض في الأهداف و الجهود ، و التنظيم الجيد يعمل على سهولة

¹ محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، ط3، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008 ، ص 49 ، ص 50

التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة ، و بذلك يمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة ، بأقصر الطرق و أقلها تكلفة و بأقل مجهود ممكن من جانب الأفراد العاملين في المنشأة.¹

- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق و حسن الإستغلال للموارد المادية المتاحة.
- يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل و إستقرار العاملين و حثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشارك.
- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الإتصال بين الأفراد و مجموعات العمل الأمر الذي يؤدي إلى إنسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم و تحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة
- يساعد على خلق روح التعاون و التضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.
- يساعد على الإستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما ينفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات
- تأكيد أولوية العمل المنظم و الدقيق فيما بين الأفراد و الجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين و الأنظمة و التعليمات النافذة منعا للإجتهاادات الشخصية الإرتجالية غير المدروسة
- توزيع موارد المنظمة على وفق أسبقيات و أهمية الأهداف المطلوب إنجازها.²

¹ علي حسن علي ، حنا نصر الله و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 515، ص 516

² محمود حسن الهواسي ، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره ، ص 79 ، ص 80

المطلب الثالث : تعريف التوجيه ومبادئه:**أولاً:تعريف التوجيه :**

يمكن تعريف التوجيه بأنها:"عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين و الإشراف عليهم و الإتصال بهم و تحفيزهم على بذل المجهود و تنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المطلوبة و المحددة من خلال إتخاذ القرارات المناسبة.¹

كما يعرف على أنه عملية إرشاد المرؤوسين وترغيبهم للعمل للوصول إلى الأهداف ،فهو ليس تنفيذاً للأعمال و إنما توجيه الآخرين لتنفيذ أعمالهم.²

التوجيه وظيفة مركبة تتطوى على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة و فاعلية في كل من الفترة القصيرة و المدى الطويل ، و هي التوجيه وظيفة مركبة تتطوى على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة و فاعلية في كل من الفترة القصيرة و المدى الطويل ، و هي إحدى الوظائف الأساسية للمدير، والتي تعتبر من الوظائف الصعبة ، و السبب في ذلك يرجع إلى أن المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلا القليل كما لا يمكنه السيطرة على الكثير منها.³

ثانياً: مبادئ التوجيه:

هي كالاتي:

-مبدأ و حدة الأهداف : ففعالية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد مع أهداف الجماعة التي يعمل معها.

¹ محمد قاسم القريوتي ، المفاهيم الحديثة في الإدارة،(د،ط)، دار الشروق، عمان، 1993، ص 285.

² عبد العزيز النجار ،مرجع سبق ذكره ،ص 210.

³ جميل أحمد توفيق،مرجع سبق ذكره، ص 379.

-مبدأ و حدة الأوامر الرئاسية: فيجب أن يتلقى الشخص أوامر إلا من من رئيس واحد
منعا لتعرضه لتضارب التعليمات أو مشكلة الأولوية أو تقسيم الولاء.
يحتاج التوجيه إلى مجموعة من السياسات و القواعد العمة التي يسير عليها و يتبعها
المشروع و هي بمثابة مؤشر عام في العمل لجميع العاملين و تدريبهم لتحقيق مستويات أداء
مرتفعة ، و تعليمات محددة و أوامر لإرشاد الفرد في أداء عمله اليومي و كل هذه النقاط
توفرها ركائز التوجيه.¹

المطلب الرابع:تعريف الرقابة و أهميتها و أهدافها:

أولا : تعريف الرقابة:

. الرقابة هي وسيلة أو أداء تمكن المشرفين في كل المستويات العمل من تشخيص
التعثرات، و إتخاذ الإجراءات التصحيحية لغرض متابعة إستمرار الأداء بصورة سليمة، و
التأكد أن الأهداف قد أنجزت على أتم وجه و بالكفاءة المطلوبة .
و لقد عرف الفرنسي هنري فايول الرقابة الإدارية : "على أنها التأكد مما إذا كان كل شيء
يحدث طبقا للخطة الموضوعة، و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة ، و أن هدفها هة
الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها ، و منع تكرار حدوثها في المستقبل
و هي تنطبق على الأشياء و الناس و الإجراءات".²

يعرف الرقابة على أنه عبارة عن مجموعة من الأنشطة و الأدوات الفنية التي تستخدم
للحفاظ على عملية تحقيق الأهداف و محاولة تصحيح الإنحرافات عن تلك الأهداف . يرتبط
هذا المفهوم في المؤسسات الصحية إلى حد كبير بمدى قدرة هذه المؤسسات في تحقيق
أهداف الرعاية الصحية التي تسعى إلى بلوغها من حيث إعداد البرامج الصحية ، و مستوى

¹ Jean Michel Plane, **théorie des organisations** , dunod ,Paris,2013,p13.

² بن حمود سكبنة، مدخل للتسيير و العمليات الإدارية،(د،ط)،شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ،2012،ص151

و تنوع الخدمات الصحية المقدمة. إذ ينصب نحو تحسين البرامج و الخدمات الصحية ، المقدمة و بما يتاح لها من موارد مختلفة.¹

تعرف الرقابة على أنها " الوظيفة الإدارية الخاصة بضبط و تنظيم مختلف العوامل اللازمة لإتمام الأعمال كما خطط لها ، و ذلك بغرض التحقق من أن كل فرد قد أنجز العمل المطلوب منه في المكان و الوقت المناسب، و بالموارد المحددة".²

ثانيا : أهمية الرقابة:

تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فهي بحق من أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم، و تتلخص أهمية الرقابة فيما يلي :

• الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف: السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط و تقوم على كشف المشاكل و الصعوبات المترتبة عليه أولا بأول، و تقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة إتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

• الرقابة تساهم في تغيير و تعديل الخطط و البرامج: و ذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل صحيح كل مهم في تطبيق الخطط، و تعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في خطط الممر الصحيح قبل أن تكبر الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.

¹ عبد المنعم بن فرحات ، إنعكاسات أنماط تسيير المؤسسة العمومية للصحة بالجزائر على نوعية الخدمات ،دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية للصحة ، شهادة دكتورا ، إقتصاد و تسيير المؤسسة، كلية علوم إقتصادية ،و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017 ،ص 66

² زيد منير عبوي ،سامي محمد هشام حريز ، مدخل الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق ،ط1، دار الشروق للنشر ، عمان،2005،ص173

• الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل: لأنها تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الإقتصادية من أهداف إقتصادية و صناعية و ذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية.

• الرقابة تحقق العدالة:عدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين و تشجيع للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة ، إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة يتكلفتها قليلة.

• الرقابة تثير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل : لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية و الموارد المالية الذي يمكن للمدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.

• الرقابة فيها تجويد للأداء و تصحيح الأخطاء و منع الانحرافات:و يتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، و بمستوى الأسفار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، و تقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج و جودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج.¹

ثالثا:أهداف الرقابة :

أ-التكيف مع المتغيرات البيئية: تواجه بيئة المنظمات تغيرات و أحداث تعرقل الأهداف فهنا يبرز دور النظام الرقابي بحيث يساعد المدراء على التكيف و التعامل مع هذه المتغيرات.

ب-تقليل تراكم الأخطاء: عل المنظمة مواجهة الأخطاء الصغيرة و الانحرافات البسيطة التي قد تتراكم لتصبح مشاكل كبيرة

ت-المواكبة و الإنسجام مع التعقيد التنظيمي: تحتاج المنظمات الكبيرة ذات منتجات كثيرة تتطلب مواد أولية متنوعة و تعطي مساحات جغرافية واسعة إلى نظام رقابي يساعد الإدارة في التعامل مع التعقيدات.

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص 29

ث- **تخفيض التكاليف** : يساهم النظام الرقابي في تخفيض التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج و وضع معايير دقيقة الأداء و نسب التكاليف.¹

المبحث الثالث: خصائص التسيير

- يعتبر التسيير جهاز المؤسسة و بالتالي عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع، الخدمات ، المنافع، و الفوائض الإقتصادية و الإجتماعية إبتداءا من الموارد المالية و البشرية للمؤسسة.

- التسيير مهنة: لأنه يحقق المعايير المتعارف عليها من تراكم المعارف و الخدمات عبر الزمن و تحمل المسير للمسؤوليات و تحليه بأخلاق المهنة.

- التسيير علم و فن: ذلك لأنه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة.

- التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها و هي وظائف متماسكة حست يتم التخطيط لعمليات التنظيم و الإدارة و الرقابة و تنظيم عمليات التخطيط و القيادة و الرقابة و هذا ما يسمى بعجلة التسيير المنقسمة إلى الإدارة و المراقبة و التخطيط.

- تتطور حسب دورة متواصلة، و لكي يتم ضمان بقاء المؤسسة و يجب على عجلة التسيير التجدد بصفة متواصلة حسب المستويات المطلوبة.

- يبني على تقارب تيارين و هما العقلانية و الإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.

- الفعالية: أي القدرة على إنجاز مهمة على ما يرام و يستعملها المسير نتيجة مهاراته.

- الكفاءة: أي القدرة على إنجاز المهام بطريقة سليمة.

- التسيير نشاط عام يوجد في جميع المؤسسات.²

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007، ص 225

² عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص108

المبحث الرابع: مستويات التسيير**• مستوى التسيير الإستراتيجي:**

يمثل قمة التسيير في المؤسسة و هو من إهتمامات المسؤول الأول و الإطارات العليا في المؤسسة و يتمثل في تحديد إتجاهات المؤسسة على المدى الطويل و تعتبر الخطط و السياسات في هذا المستوى بالغة الأهمية ، و لهذا فإن البيانات الخارجية هي محور هي محور إهتمام هذا المستوى فالتسيير في هذا الأخير يجب أن يستند إلى معلومات متعددة مثل الوضع الإقتصادي ، المالي و المستقبلي كالتغييرات في حجم العمالة و نوعيتها.

-وضع الغايات و الهدف العام للمؤسسة.

-صياغة الإستراتيجية و الرسائل المميزة للمؤسسة.

-تحقيق التوافق بين المؤسسة و المحيط الخارجي.

و هذا المستوى تتميز قراراته بالمبادرة و عدم خضوعها لقواعد محددة مسبقا و الإعتماد على الخبرات السابقة و الأحكام الشخصية في معالجة الأمور و إتخاذ القرارات.¹

• مستوى التسيير العلمي:

يتمثل في التسيير اليومي المتمثل في مراقبة عملية الإنتاج من خلال الإستعمال الأمثل للمدخلات للوصول للمخرجات و التقدم التكنولوجي ساهم بدرجة كبيرة في التسيير العامي حيث جعله عملية عقلانية تضبط بواسطة قواعد منطقية تترجم إلى تعليمات آلية و الإهتمام الأساسي لمسيرى هذا المستوى بأنها مخططة مما يتيح للعديد من المشاكل أن تحل بطريقة تمكن من تطبيق الرقابة عليها.

و من بين العمليات التي تنفذ في هذا المستوى:

-ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية

-وضع برامج التنفيذ و إجراءات العمل.

¹ محمد إسماعيل بلال ، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق،(د،ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999،ص12

-نقل الشكاوي و الإقتراحات و المعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.¹

• مستوى التسيير التكتيكي:

يتمثل في إشراف و تنسيق المسيرين في الطبقة الوسطى على عمل مستوى التسيير العملي من أجل الحفاظ على مسار المؤسسة حسب الخطة المرسومة لبلوغ الأهداف المنشودة و تتحصر مهام المسيرين في حلقة إتصال بين التخطيط الإستراتيجي و التسيير الإستراتيجي و أنشطة العمليات على مستوى التسيير العلمي.و تتمثل مهامهم:

-وضع الميزانيات

-التعامل مع المشاكل الإدارية للنقابات.

-قياس الأداء للمستوى العملي.

-تطبيق السياسات و الإستراتيجيات التي وضعت من طرف المسيرين في الطبقة العليا.

-توزيع المهام و تحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا.²

¹ محمد إسماعيل بلال ، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

² محمد فريد الصحن، محمد سلطان و آخرون، مبادئ الإدارة،(د،ط)،الدار الجامعية الإسكندرية،2000،ص364.

المبحث الخامس: أهمية التسيير

كما تتجلى أهميته في مسؤولية مواجهة المشاكل و الإضطرابات و الإجتماعية و عدم الإستقرار السياسي ، مواجهة المشاكل و الإضطرابات الإجتماعية و عدم الإستقرار السياسي و مواجهة إنخفاض معدل النمو الإقتصادي.

التسيير يمثل النظام العام فهو يعمل على الربط بين أحداث متفرقة و معتقدات متباينة و ووضعا في شكل علاقات ذات معنى تعمل على تحليل العديد من المشاكل و الوصول لأفضل البدائل.¹

يعد التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى المتاحة للمؤسسة فهو الذي يتكفل بمتابعة و إنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الإقتصادية و الإجتماعية لعمال المؤسسة و تكمن أهميته في ما يلي:

- التسيير هو الوسيلة الأساسية في تسيير و إدارة العمل داخل المؤسسة فهو المسؤول عن تحديد الأهداف و توجيه الأفراد لبلوغها.
- التسيير ضروري لبقاء المؤسسة و إستثمارها و هو ما لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة التحديات التي تواجهها من نقص في عوامل الإنتاج و المحافظة على مكانتها في ظل المنافسة.
- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق و الربط بين الجهود البشرية و الموارد المالية ليتمكن بلوغ الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها
- التسيير مسؤول عن التكامل الخارجي بين المؤسسة و محيطها و توفير إحتياجاتها من موارد و تحويلها و مزجها لتلبية حاجات و رغبات المحيط من سلع و خدمات
- التسيير له مسؤولية تحقيق جميع الأهداف الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية.²

¹ علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة،(د،ط)،مجموعة النيل العربية ، القاهرة،1999، ص40.
² هالة منصور ، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، (د،ط)،الدار الجامعية الإسكندرية،2002،ص18.

الفصل الرابع

المؤسسة الاقتصادية

الفصل الرابع

المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : مفهوم المؤسسة و أنواعها

المبحث الثاني: تعريف المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: أنواع المؤسسات الاقتصادية

المبحث الرابع: خصائص المؤسسة الاقتصادية

المبحث الخامس: وظائف المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثالث : المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: تعريف المؤسسة و أنواعها

المطلب الأول : تعريف المؤسسة

أ- لغة: مأخوذة من الفعل أسس حسب ما ورد في معجم المنجد و تعني جمعية أو شركة.¹
 ب- إصطلاحا: تعددت التعاريف و تنوعت من فكر إلى اخر بالتالي لا يمكن العثور على تعريف واحد متفق عليه ، ومن بين هذه التعريفات نجد :

-إن كلمة المؤسسة هي في الواقع ترجمة لكلمة entreprise كما يمكن إستعمالها ترجمة للكلمتين : firm و undertaking.²

-المؤسسة نسق إجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد و القسم و المعايير السائدة فمن نطاق جغرافي معلوم للحيز لتحقيق أهداف محددة.

-المؤسسة عموما هي مجموعة من الطاقات البشرية و المادية التي تشتغل فيها وفق تركيب معين و توثيق محدد قصد إنجاز و أداء المهام المنوطة من طرف المجتمع.³

-كما يعرفها "فرانسوا بيرو" François PEROUX: "بأنها: منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة ،تستعمل رؤوس الأموال و القدرات ، من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته".

و يرى أيضا بأن "المؤسسة تقوم بتركيب السلطات "

¹ خالد كحلي، زين الدين خرخاش، دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسات العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية بولاية جيجل "انموذجا"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2017/2018، ص 61 .

² عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، (د،ب)، 1993، ص.24

³ مالك عبد اللطيف ، دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسات الإعلامية ، أطروحة دكتوراه ، طور3، علوم إعلام وإتصال ، جامعة العبي الشبسي، تبسة، 2020/2021، ص178،179.

-المؤسسة هي وحدة أو منظمة تتبع نظاما إقتصاديا تمارس من خلاله نشاط إنتاجي سلعي أو خدمي ، بغية تحقيق أهدافها ، و للمؤسسة أنواع عدة ، يتماشى كل منها مع طبيعة أهدافها ، وفق إطار قانوني مرتبط بنشاطها ، و للمؤسسة إستقلالية مالية تؤهلها لممارسة نشاطها ضمن بيئة داخلية و اخرى خارجية و في زمان محدد.¹

ج- إجرائي: المؤسسة هي كيان مؤسسي يهدف إلى تحقيق أهداف معينة، سواءا كانت ربحية أو غير ربحية و تعمل في مجالات مختلفة إقتصادية،خدماتية و غيرها . و تتكون المؤسسة من هيكل تنظيمي يشمل الإدارة و الموظفين و الأقسام المختلفة التي تعمل معا لتحقيق أهداف المؤسسة..

المطلب الثاني :أنواع المؤسسات:

المؤسسة كبعد إقتصادي :هي وحدة إقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المالية و اللازمة لإنتاج إقتصادي

المؤسسة كبعد إجتماعي : هي تنظيم إجتماعي بحيث تشكل من مجموعة أفراد تشارك في إيطار منظمة مهيكله في إنتاج السلع و الخدمات ، يتم التركيز في هذه الحالة على تنظيم السلطة و التوزيع المهام و أخذ القرارات و سلوكيات وإتجاهات الأفراد.

و تعرف المؤسسة كذلك كونها منظمة تسعى من خلال سلوكها إلى القيام بنظام معين لتحقيق أهداف محددة مسبقا ، و ذلك من خلال تسلسل هرمي ، و لكل مؤسسة خصائص تتفرد بها مثل الحجم،ميادن العمل،درجة تنوع منتجاتها و أسواقها.و أيضا المؤسسة هي منشأة تقوم بوظيفة داخلية أو خارجية لفائدة الصالح العام بإعتمادها الرئيسي على المشروعات المخططة.

¹ فوزي محيريق بن الجيلاني ، مرجع سبق ذكره ، ص24، ص25

المؤسسة العمومية :وهي المؤسسات التي تقوم ملكياتها للدولة فلا يحق للمسؤولين التعرف بها كيفما شاؤوا و لا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.¹

تبعاً للطابع الإقتصادي: يمكن تصنيف المؤسسات تبعاً لمعايير إقتصادية معينة، أي تبعاً للنشاط الإقتصادي الذي تمارسه و به نميز الأنواع:

المؤسسات الصناعية:و تنقسم هذه المؤسسات بدورها:

مؤسسة صناعية ثقيلة أو إستخراجية لمؤسسات الحديد و الصلب،مؤسسات الهيدروكربونات... و ما يميز هذا النوع هو إحتياجهم لرؤوس أموال كبيرة مؤسسات الصناعية التحويلية أو الخفيفة : كمؤسسات العزل و السيج و الجلد.

المؤسسات الفلاحية:

و هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو إستصلاحها، و تقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من إنتاج و هو الإنتاج النباتي،إنتاج حيواني،إنتاج سمكي.

المؤسسات المالية: و هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك و مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الإجتماعي.²

المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية:

-يعرف أحد علماء الإقتصاد على أنه تنظيم إقتصادي الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال جمع بين العوامل إنتاجية معينة، ثم يتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين افيراد الكلي و التكلفة الكلية.³

¹مالك عبد اللطيف،مرجع سبق ذكره ،ص179

²عمر صخري،مرجع سبق ذكره ،ص30.31

³ رزيقة لقبصر، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة مسدانية بمؤسسة الإدماج بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم إعلام و إتصال ، جامعة منتوري،قسنطينة،2006/2007، ص17،ص18،

- هي وحدة اقتصادية منظمة بغرض إنتاج السلع و الخدمات و تقديمها إلى السوق و مع ذلك ، فالمؤسسات الاقتصادية ذات احجام و أشكاله قانونية مختلفة و تنتمي إلى قطاعات مهنية مختلفة جدا و هي كيان معقد له بعد إقتصادي (ربحي بالدرجة الأولى) و إجتماعي وإنساني ، فالمؤسسة هي وحدة إنتاج تقوم بتحويل المدخلات إلى منتجات و خدمات ، وهي أيضا وحدة من النفقات التي تستهلك و تستثمر من أجل تنفيذ عملية الإنتاج.¹

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي.

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.²

المبحث الثالث: أنواع المؤسسات الاقتصادية :

يمكن تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معايير مختلفة، نذكر منها التصنيف حسب القطاع، حسب الحجم ، حسب الوضع المالي ، و حسب الشكل القانوني.

تبعا للشكل القانوني:

❖ مؤسسات فردية: و هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة

❖ شركات: و تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل أقسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة.

و تنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين:

- شركات أشخاص: كشركات تضامن و شركات التوصية البسيطة
- شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم و الشركات المساهمة.

تبعا لطبيعة الملكية:

¹ سامية عواج، مرجع سبق ذكره ، ص 259

² عمر صخري، مرجع سبق ذكره ، ص 24

- ❖ المؤسسات الخاصة Private firms: و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات، أشخاص، شركة أموال)
- ❖ المؤسسات المختلطة: Mixed firms: و هي المؤسسات التي تقود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام و القطاع الخاص.
- ❖ المؤسسات العامة: و هي المؤسسات التي تقود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التعرف بها كيفما يشاءوا و لا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك و الأشخاص الذي ينوبون عن الحكومة تسيير و إدارة المؤسسات العامة مسؤولين عن أعمالهم هذه إ تجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة.¹

المبحث الرابع: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

1. المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث ممتلكاتها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و حقوقها .
2. التحديد الواضح للأهداف و السياسية و البرامجو أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى تحقيقها: أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج
3. ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ، و يكون ذلك إما عن طريق اللإعتمادات، أما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجميع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
4. أن تكون المؤسسة قادرة على بقائها يكفل لها من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية و قادرة على تكليف نفسها مع الظروف المتغيرة
5. المؤسسة وحدة إقتصادية أساسية في المجتمع الإقتصادي .
6. يجب أن يشمل إصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.²

¹عمر صخري ، نفس المرجع السابق، ص 26،ص29
²نفس المرجع،ص25

7. النشاط يكون في إطار قانوني معين.
8. إرتباط إطارها القانوني بطبيعة نشاطها
9. القدرة على التفاعل الإيجابي مع البيئة الداخلية و الخارجية.
10. القدرة على إقامة نظام يسمح بالتفاعل الديناميكي بين عناصر الإنتاج التي تمتلكها.¹

المبحث الخامس: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

المطلب الأول : الوظيفة الإنتاجية:

تعرف الوظيفة الإنتاجية بأنها وظيفة فنية إدارية متخصصة فتقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع و الخدمات بدءا من تجميع و تهيئة المدخلات اللازمة ثم الإجراء العمليات التحويلية أو الفنية عليها و الحصول على المخرجات ممثلة بالسلع و الخدمات التي تشبع حاجات المجتمع.

تتولى هذه الوظيفة إدارة إنتاج و العمليات المقترنة بصناعة السلع و الخدمات ، و تعتبر الضم الأساسي لنجاح المنظمة ، حيث تمتاز هذه الوظيفة بتطبيق الأسلوب العلمي لمعرفة المشكلة و جمع المعلومات عنها و إيجاد الحلول و إختيار البديل الأمثل للمشكلة.

بالإضافة إلى الإعتماد على التخصص الإنتاجي أو الخدمي لتقليل التكاليف و الإنتاجو تحسين جودة المنتجات النهائية، و أخيرا التوسع بإستخدام الألات التكنولوجيا الحديثة.

كما تساعد هذه الوظيفة على زيادة الكفاءة الإنتاجية أو على تحسين جودة المنتجات كما تشمل التوصل إلى عمليات إنتاجية جديدة أو تحسينات في العملية الإنتاجية القائمة بغية بتبسيطها و جعلها أكثر كفاية و فعالية الإنتاج أكبر بجودة أعلى وتصميم السلع التي تتلائم

مع رغبات الزبائن و متطلبات العمليات الصناعية وطبيعة المواد العمليات الإنتاجية.²

¹ فوزي محيريق بن الجبلاني، مرجع سبق ذكره ،ص 99
² سامية عواج، مرجع سبق ذكره،ص260

المطلب الثاني: الوظيفة المالية

هي مجموعة المهام و العمليات التي تسعي الى البحث عن الأموال للمؤسسة من مختلف المصادر المتاحة وهذا في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال و هذا من خلال برامجها و خططها الاستثمارية، برامج تمويلها و حاجاتها اليومية ثم تختار الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها و نشاطاتها بشكل عادي و الوصول الي اهداف في جوانب الإنتاج، التوزيع، النتائج والارباح، حسب الظروف المحيطة بها و علاقاتها مع المتعاملين مع أخذ بعين الاعتبار عامل الزمن و دوره في ذلك .¹

المطلب الثالث: الوظيفة التسويقية

تشكل الوظيفة التسويقية عنصرا أساسيا من فعاليات و أنشطة الوحدة الاقتصادية فهي لا تستطيع البقاء إذ لم تسوق منتجاتها كي تحصل على المواد الإدامة عجلة إنتاجها و تحقيق الربح المناسب الذي يعتبر محور العملية الإستثمارية التي قامت بها. و تعرف الوظيفة التسويق بأنها مجموعة من الأنشطة المتخصصة ذات الطبيعة المتكاملة التي يتم تأديتها قبل و أثناء و بعد عملية تحريك المادي للسلع و الخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن إستهلاكها.

المطلب الخامس: الوظيفة التجارية: ودورها ينعرف إلى العمل على تحويل الزبائن

المحتملين إلى زبائن فعليين، و السهر على تعريف المنتوجات بواسطة الوظيفة التسويقية

المطلب السادس: توظيف والمحاسبة: وهي الوظيفة المنطوية على مجموعة العمليات

المحاسبة التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مقومة بعملة بلد، لما تقوم بملاحظة وتسجيل التدفقات التي تنشأ نتيجة نشاط المؤسسة وقياس أثرها.²

¹، سهيلة بن موفق، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، 2005، ص12.
²سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص262

المطلب السابع: وظيفة الموارد البشرية: تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وتقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج والخطط التي تساهم في إعدادها وتصادق عليها إدارة المؤسسة وهذا في مجالات التكوين، التشغيل، وغيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة.¹

المطلب الثامن: الوظيفة الإدارية: و يقصد بها كطل مهام التي تشملها الإدارة والتي يقوم بها الإداري من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة بغض النظر على المستوى الذي تكون عليه الوظيفة التي يقوم بها الإداري ، أي أن عمل الإداري لا يختلف سواء كان مدير العام أو رئيس قسم أو رئيس للعمال لأنه من المفروض أن يقوم بالإشراف على مرؤوسيه و قيادتهم و توجيههم تقييم إنجازتهم.²

المبحث الخامس: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

■ أهداف اقتصادية:

أ- تحقيق الربح: لضمان إستمرارها و توسيع نشاطتها ، و الصمود في المنافسة إلى المحافظة على مستوى معين من النشاط، و يعتبر الربح من المعايير الأساسية لقوة المؤسسة الاقتصادية ، و كلما زاد التفاهم بين المؤسسة و العاملين على أن الربح ضرورة لإستثمارها كلما زاد تحقيق الربح.

ب- تحقيق متطلبات المجتمع: فهي تقوم بعملية تعريف إنتاجها و بيعه سواء كان معنويا أو ماديا فهي تقوم بتغطية الطلبات الموجودة بالسوق ، سواء محليا أو جهويا أو وطنيا.

ج- تكلفة الإنتاج: و ذلك بالإستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ، و رفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد و الدقيق و مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط و بذلك نتجنب الوقوع في

¹ سهيلة بن موفق، مرجع سبق ذكره، ص15.

² سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص263

المشاكل ، 'اقتصادية و مالية بها و بنجتمعتها، و كذلك الإشراف على كمالها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.

■ أهداف إجتماعية:

إذا تضمن مستوى مقبول من الأجور، و تعتبر الأجرة و تعتبر الأجرة مضمونا قانونيا و شرعا و عرفا، و يعبر العمال عن العنصر البشري والمي في المؤسسة ، لذلك غالبا ما تجد القوانين من طرف الدولة تضمن للعمال مستوى من الأجرة يسمح له بتلبية حاجاته و الحفاظ على بقاءه كما تحاول تحسين معيشته وظروف العمال¹

¹ رزيقة لقيصر ، مرجع سبق ذكره، ص127،126

الإطار التطبيقي

الفصل الخامس

الإتصال الداخلي وفعالية التسيير في مديرية
مقاطعة غاز البترول المميع GPL بثالة عثمان
لولاية تيزي وزو.

الفصل الخامس:

الاتصال الداخلي وفعالية التسيير في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع GPL بثالة

عثمان لولاية تيز وزو.

المبحث الأول: بطاقة فنية للمؤسسة

المبحث الثاني: القراءة الكمية والكيفية للجداول البسيطة

المبحث الثالث: القراءة الكمية والكيفية للجداول المركبة

المبحث الرابع: استنتاجات

المبحث الأول: بطاقة فنية للمؤسسة

المطلب الأول: تقديم مؤسسة نפטال (NAFTAL):

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للإقتصاد الوطني، باعتبار 98 من مداخل الجزائر تأتي من صادراتها البترولية، كما تعد المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محركا أساسيا لإقتصاد الوطني، و من بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نפטال و التي تختص بتسويق و توزيع المواد البترولية، غير أن هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن.

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة نפטال:

سنتعرف على نشأة شركة نפטال من خلال ذكر أهم التطورات التي عرفت خلال السنوات الآتية:

1963: تأسيس شركة نפטال وفقا للمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 و التي تمثلت في مهمتها الأساسية في تأمين نقل و تسويق المحروقات ابتداء، بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 في 1966/22809 و ذلك في مجال البحث، الإنتاج، و تحول المحروقات.

1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P) بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06.

1983: إدماج الغاز البترول المميع (G.P.L) الوقود (C.B.R) شركة سوناطراك المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P)¹.

¹ وثائق من المؤسسة.

1984: إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات (U.E.D) ابتداء من¹:

- 17 مقاطعة للوقود ، زيوت التشحيم و المطاط(C.L.P)

- 14 مقاطعة لغاز البترول المميع(G.P.L)

- إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (U.E.M)

- جمع و تنظيم نشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ(U.E.P)

-إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير و توزيع المنتجات البترولية(E.R.D.P).

1987:إنحلال المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع منتجات البترول و إنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان هما:

أ / نفتك : المكلفة بتكرير المواد البترولية.

ب /نפטال: المكلفة بتسويق و توزيع المواد البترولية.

و يرجع أصل كلمة NAFTAL إلى :

NAFT- : مصطلح عالمي يقصد به النفط.

AL- : الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر ALGERIE

1989:إلغاء مركزية أشغال نفطال الإجتماعية و الثقافية

1990:إلغاء مركزية النشاط (المخزونات/المبيعات/الزبائن)

¹ وثائق من المؤسسة.

وإدخال عليه نظام المعلومات.

1992:- الربط بين بعض وحدات نفضال للتوزيع تبعا (تدفق - منتج).

09- وحدات مرتبطة.

يوجد حاليا 39 وحدة توزيع نفضال للتوزيع.

1996:- إلغاء مركزية النشاط (التكاليف و الأسعار)

- حل مديرية التجارة الخارجية.

1997:- إنشاء مديرية حماية الأملاك D.D.P.

- إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات.

1998:- إنشاء خلية الأمن الصناعي .

- إنشاء مديرية المراقبة و مراجعة الحسابات و تنظيمها.

- إنشاء وحدة المطبعة.

- فك مديرية الوقود ، زيوت التشحيم ، مطاط ، الزيت، (C.L.P.B). مديرية غاز البترول،

المميع (G.P.L) و مديرية الطيران و الملاحة (A.V.M).

1999:- إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلفة بالاتصال.

- إنشاء و تنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية.

- إنشاء 3 مديريات جهوية لمراقبة و مراجعة الحسابات.¹

¹. وثائق من المؤسسة

- حل مشروع وحدة نفضال غاز البترول المميع G.P.L الجزائر¹.
- 2000:- حل وحدة الإعلام الآلي و إنشاء مركز المعالجة الإعلامية ا.C.T.I.²
- مخطط تنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع و لقسم الوقود زيوت تشحيم و مطاط (C.L.P).
- إعادة تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية و الثقافية D.A.S.C
- إنشاء قسم الزفت و إعداد مخطط التنظيمي الخاص به.
- إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران و الملاحة A.V.M.
- 2001:- تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود ، زيوت التشحيم و المطاط C.L.P.
- تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة.
- تنفيذ مشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة C.T.M.
- تنظيم مديرية الصيانة.
- 2001-2003:إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية:
 - فرع الوقود
 - فرع التجاري
 - فرع الغاز
 - فرع النشاطات الدولية
 - تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة.
 - إدماج فرع شبكة بنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا في حدود أفاق 2005.
- المطلب الثالث: مهام شركة نفضال:

¹ وثائق من المؤسسة.

إن المهمة الرئيسية لشركة نפטال هي توزيع و تسويق المنتجات البترولية بصفة عامة وأهم
النتجات التي تسوق هي :

➤ الإطارات المطاطية Pneumatique

➤ غاز البترول المميع GPL

➤ المذيبات Solvant

➤ الشمع Paraffine... الخ

و لها مهام أخرى تسعى إلى تحقيقها و هي :

- تنظيم و تطويروظيفة التسويق للمنتجات البترولية و مشتقاته.
- تخزين و نقل المنتجات البترولية و توزيعها في كامل التراب الوطني.
- الحرص على إستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- تطوير هياكل التخزين و التوزيع لضمان تغطية التراب الوطني .
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.
- متابعة و مرافية تطبيق المخططات السنوية و كذلك المخططات التي تتجاوز السنة و التي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها إستعمال و إستهلاك المنتجات البترولية.
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها إستعمال وإستهلاك المنتجات البترولية.
- الحرص على إدخال كل دراسات السوق الوطنية للمنتجات البترولية.
- تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات و التكوين المستمر.
- الحرص على تحسين و مراقبة الكميات المنتج¹.

¹وثائق من المؤسسة.

المطلب الرابع: الفروع:

فرع الوقود : CBR

- ضمان تموين و تسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني.
- تغطية الإحتياجات الوطنية بالتمويل و توزيع الوقود في أحسن ظروف
- ربط و مراقبة وظائف التوزيع ، التخزين ، النقل الصيانة ، و لتموين في كل أنحاء الوطن.

فرع البترول المميع:G.P.L

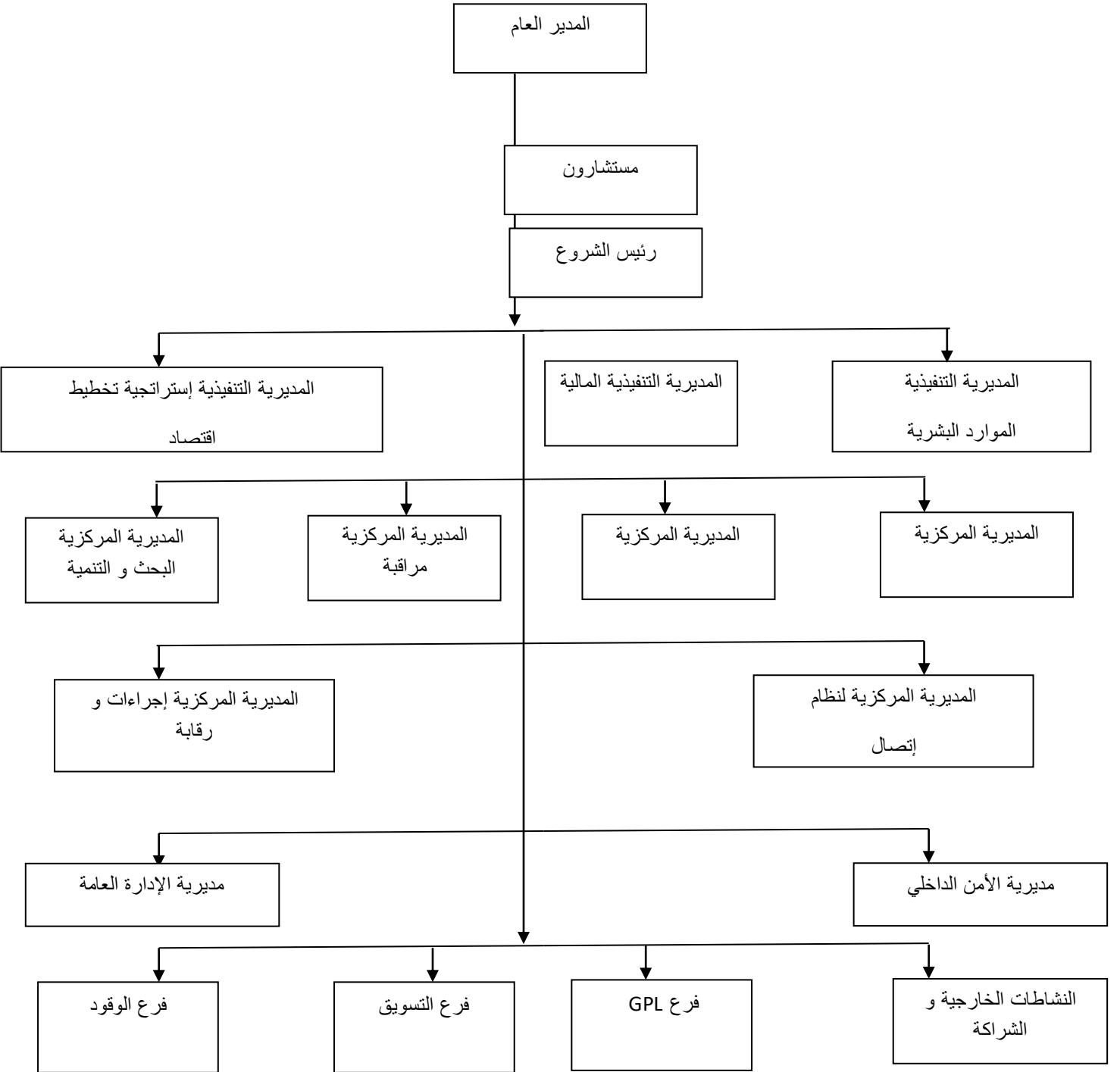
- تحليل ووضع سياسات و إستراتيجية خاصة بوظائف التموين ، تخزين، التوزيع و بيع المنتجات غاز البترول المميع

فرع التسويق:BC

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني.
 - ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين النقل،الصيانة، التمويل في كل أنحاء الوطن.
- فرع النشاط الدولي¹

¹.وثائق من المؤسسة

المطلب السادس: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال NAFTAL:



الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال.¹

¹.وثائق من المؤسسة

6 - تقديم وحدة GPL تيزي وزو:

هي الوحدة الأساسية التي تهتم بتوزيع مواد GPL في ولاية تيزي وزو و تقع مقر إدارتها في بلدية ثالة عثمان التي تتمركز على 15 كلم من جنوب الولاية فهي تضمن توزيع عام لتلبية حاجات المستهلك و هدف هذه الوحدة هو الضمان المستمر لتوزيع و تسويق البروبان و البوتان.

مراكزها:

-مركز 151 واد عيسي

-مركز 153 فريحة.

-152 تيفزيرت

-154 واضية

-155 عين الحمام.¹

¹. وثائق من المؤسسة

المبحث الثاني: القراءة الكمية و الكيفية للجدول

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم (01): يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
40,00%	16	ذكر
60,00%	24	أنثي
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل ب 60,00% من جنس إناث، في حين نسبة الأقل والتي تمثل 40,00% من جنس ذكور.

- الجدول رقم(02): يبين توزيع العينة وفق المتغير السن

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
10,00%	4	من 25 إلى 30
55,00%	22	من 30 إلى 45
22,05%	9	من 40 إلى 50
12,05%	5	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين والتي تمثل ب 55,00% تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 45 سنة، أما الذين تتراوح أعمارهم بين 45 إلى 50 سنة بلغت نسبتهم إلى 22,05%، وقدرت نسبة الموظفين الذين تتعدى أعمارهم أكثر من 50 سنة ب 12,05%، في حين أن النسبة الأقل والتي تتمثل ب 10,00%.

- الجدول رقم (03): يبين توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	7	17,05%
ثانوي	12	30,00%
جامعي	16	40,00%
تكوين مهني	5	12,05%
المجموع	40	100%

- من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن النسبة الكبر للموظفين والتي تتمثل ب 40,00% لديهم مستوى جامعي، أما نسبة 30,00% لديهم مستوى ثانوي، وقدرت نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى متوسط ب 17,05%، في حين أن النسبة الأقل هم التكوين المهني ب 12,05%.

- بناء على المعطيات نستخلص أن المستوى الجامعي هم الأكثر تواجدا على المستوى مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو، إذ أغلبهم يشتغلون كإطارات في المؤسسة، حين نجد أصحاب المستوى الثانوي يشتغلون رؤساء مصالح ومدراء، أما مناصب الحراسة وتقديم التوجيهات وعمال في المحطات الخدمائية هم ذوي المستوى المتوسط، وأخيرا التكوين المهني كأعوان الإدارة.

- الجدول رقم (04): يبين توزيع العينة وفق متغير الأقدمية في العمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	22,05%
من 5 إلى 10 سنوات	15	37,05%
أكثر من 10 سنوات	16	40,00%
المجموع	40	100%

- من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ النسبة الأكبر من الموظفين والتي تتمثل ب 40,00% خبرتهم أكثر من 10 سنوات، أما نسبة 37,05% تتراوح خبرهم بين 5 إلى 10 سنوات، في حين أن النسبة الأقل تتمثل ب 22,05% تقل خبرتهم من 5 سنوات.

- الجدول رقم(05): يبين توزيع العينة وفق متغير نوع الوظيفة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
إطارات	18	45,00%
متحكم	14	35,00%
منفذ	8	20,00%
المجموع	40	100%

- من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ النسبة الأكبر من الموظفين تتمثل ب 45,00% هم إطارات، أما نسبة 35,00% متحكمين، في حين ان النسبة الأقل والتي تتمثل ب 20,00% هم منفذين.

- الجدول رقم(06): يمثل معنى العملية الاتصالية لدى مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عملية نقل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين العمال	28	50,00%
وسيلة تسمح للتعبير عن شكاوى العمال	14	25,00%
أداة لتنظيم وتكوين العمال	14	25,00%
المجموع	56	100%

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ ان السنة الأكبر من الموظفين تتمثل ب 51,00% للذين يرون أنها عملية نقل المعلومات في حين نجد أداة لتنظيم وتكوين العلاقات بين الموظفين قدرت بنسبة 25,00% أما وسيلة تسمح لتعبير عن شكاوى العمال قدرت بنسبة 24,00%

- من خلال المعطيات أعلاه نستخلص أن ترى العملية الاتصالية داخل مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو على أنها عملية نقل المعلومات بين الموظفين أثناء تأدية مهامهم وذلك راجع لأهمية المعلومة داخل المؤسسة، أي كلما كانت المعلومة صحيحة وحديثة متوفرة في المكان والزمان المناسب كلما كانت ذات قيمة عالية، فهي بدورها تسهل وتقلل من فوائدها التنظيمية داخل المؤسسات، فالتنظيم يسهل العمل ويسمح له بالسلاسة وكلما كان العمل سهل كلما كان فعال. كذلك تكوين العلاقات بين الموظفين، عملية فعالة حيث كل موظف يشعر بالانتماء مما يجعله يعمل بإتقان.

- الجدول رقم(07): يمثل تسيير العملية الاتصالية داخل مديرية مقاطعة غاز البترول

المميع لولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50,00%	20	منظمة
42,05%	17	عادية
07,05%	3	عشوائية
100%	40	المجموع

- من خلال الجدول رقم(07) نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين تمثل ب 50,00% سرون أن العملية الاتصالية منظمة، ثم تليها العملية الاتصالية العادية بنسبة 42,05%، في حين الأقل نسبة 07,05% يرون العملية الاتصالية عشوائية.

- بناء على المعطيات أعلاه نستخلص أن العملية الاتصالية في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو بطريقتين منظمة وهذا راجع إلى أن الاتصال تحده المستويات والعلاقات الوظيفية مما يساعد في تحقيق الهدف وأثر دون وجود عائق، وتسيير بطريقة عادية وفق الجو السائد والظروف الملائمة للمؤسسة كما يتماشى مع متطلباتها.

- الجدول رقم(08): يمثل نوع الاتصال المستخدم داخل مديرية مقاطعة غاز البترول

المميع لولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
10,00%	4	تقليدي
90,00%	36	حديث
100%	40	المجموع

- من خلال الجدول رقم(08) نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين تمثل 90,00%

يستخدمون الاتصال الحديث، بينما النسبة 10,00% يستخدمون الاتصال التقليدي.

- بناء على المعطيات نستخلص أن الاتصال السائد داخل مديرية مقاطعة غاز البترول

المميع لولاية تيزي وزو هو الاتصال الحديث نظرا غلي سهولة التواصل به وسرعته

ومصادقته، أيضا لمواكبة العصرنة والتكنولوجيا الحديثة. أما الاتصال التقليدي لا يعتمد

الكثير مقارنة بالحديث، يستخدم عند الحاجة فقط. ليس الآن غير فعال أو ليس ضروري

لكن لكل وقت وقته.

- الجدول رقم(09): اللغة الأكثر استخداما في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع

لولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
18,00%	9	امازغية
18,00%	9	عربية
56,00%	28	فرنسية
08,00%	4	جميعها
100%	50	المجموع

- من خلال الجدول رقم(09) نلاحظ أن اللغة الأكثر اعتمادا داخل مديرية مقاطعة غاز

البترول المميع لولاية تيزي وزو هي اللغة الفرنسية وذلك بنسبة 56,00%، فيما نجد أن

اعتمادهم على اللغة العربية قدرت ب 18,00% واللغة الأمازغية بنسبة 18,00%، كما نرى أن هناك فئة تستعملها كلها بنسبة 08,00%.

- من خلال المعطيات أعلاه نستنتج أن مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو تعتمد على اللغة الفرنسية كلغة أساسية أثناء تأدية مهامهم وأنشطتها سواء الكتابية أو الشفاهية منها. وهذا راجع لكون اللغة الفرنسية جيدة يجيدها أغلب الموظفين، فبرغم أنها لغة غير رسمية إلا أنها تمثل ما هو رسمي من حيث استعمالاتها الإدارية المعتمدة. كما أنها لم تتخلى نهائياً من اللغة الأم (اللغة العربية) واللغة الأمازغية في اتصالاتها الغير الرسمية.

- الجدول رقم(10): يمثل أسلوب الاتصال الذي تعتمد عليه مديرية مقاطعة غاز

البترول المميع لولاية تيزي وزو

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
اتصال شفهي	9	22,05%
اتصال كتابي	31	77,05%
المجموع	40	100%

- من خلال الجدول(10): نرى أن أسلوب الاتصال الذي تعتمد عليه مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو بشكل كبير هو الاتصال الكتابي وذلك بنسبة 77,05%، في حين نجد اعتمادها على الاتصال الشفهي قدرت ب 22,05%.

- نستخلص أن مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو تعتمد بنسبة كبيرة على الاتصال الكتابي أثناء تعاملاتها وتأدية مهامها وأنشطتها، والذي يعرف على أنه عملية تواصل بين الموظفين التي تنقل فيها التعاملات الورقية، كما يعد التواصل الكتابي انصب طريقة للتواصل بين الموظفين بكونه يمنح الوقت الكافي للتفكير والتصرف والرد. كما ان الاتصال الكتابي داخل المؤسسات يمكن إنشاء سجل دائم للمراسلات واستخدامه كمرجع بالاستخدام الوثائق المكتوبة المتبادلة.

- كما نرى أن مؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو تعتمد كذلك الاتصال الشفهي بنسبة صغيرة، أي الاتصال المباشر بالاعتماد على نقاشات ومحادثات وعروض تقديمية.

- الجدول رقم(11): يمثل أهم الاتصالات المستخدمة في مديرية مقاطعة غاز البترول

المميع لولاية تيزي وزو

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
صاعدة	32	56,14%
نازلة	16	28,07%
أفقية	9	16,78%
المجموع	57	100%

- من خلال الجدول رقم(11) نرى أن مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو تعتمد بكثرة على الاتصالات الصاعدة وذلك بنسبة 56,14%، في حين تعتمد على الاتصالات النازلة بنسبة 28,07%، أما الأفقية معتمدة بنسبة 16,78%.

- من خلال دراسة المعطيات نستخلص أن مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو لولاية تيزي وزو تعتمد على الاتصالات الصاعدة فأتداء قيامها بأنشطتها اليومية ومهامها الوظيفية من طرف موظفيها ومسؤوليها، فالمعروف عن الاتصال الصاعد أنه اتصال رسمي ويساعد في اتخاذ القرارات والتخطيط العام وإعطاء الأوامر والتعليمات، مما تؤدي إلى التعديل والتطوير، وبالتالي تسيير فعال داخل مؤسسة، لذلك يعتمد موظفي نפטال على هذا النوع من الاتصالات.

- كما ان موظفين المؤسسة لم يستغنوا عن الاتصالات النازلة والتي هي الأخرى مهمة داخل المؤسسات، فهي في الغالب تأتي على صيغة الأوامر والتعليمات من المسؤولين الإنجاز اعمال معينة لتتوافق مع الأهداف والخطط الموضوعة داخل المؤسسة.

- الجدول رقم(12): يمثل أهم الاتصالات استخداما في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع بثالة عثمان لولاية تيزي وزو

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المؤتمرات	18	14,63%
المقابلات	11	08,94%
الهاتف	36	29,26%
الاجتماعات	31	25,20%
الإعلانات	22	17,88%
أخرى	5	04,06%
المجموع	123	100%

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو تعتمد على عدة وسائل اتصالية أثناء تأدية مهامها وتسير أنشطتها اليومية نجد استخدامها للهاتف النقال قدرت بنسبة 29,26%، في حين اعتمادها على الاجتماعات بنسبة قدرت ب 25,20%، أما الإعلانات فقدرت بنسبة 17,88% أما المؤتمرات فهي بنسبة 14,63% والمقابلات بنسبة 08,94%، أخيرا هناك يري أن يوجد اخري بنسبة 04,00%.

- نستخلص من معطيات الجدول أن مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو تعتمد بشكل أول على الهاتف في اتصالاتها اليومية وذلك بكونه الوسيلة أكثر استخداما والأسهل، والأسهل في إيصال المعلومات ونشرها. كما أنها تعتمد على الاجتماعات ليجتمع الموظفين ويتبادلون الآراء ويتشاورون فيما بينهم لتقديم أحدث وأوضح المعلومات التي تساعد في تسيير وتفعيل. كذلك إعلانات من بين الوسائل الاتصالية المعتمدة داخل مؤسسة نفعال، والتي بدورها تجذب الانتباه، إثارة الاهتمام وتوليد الرغبة لدى الموظفين.

- الجدول رقم(13): يمثل مدى اعتماد المديرية على الوسائل الاتصالية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
90,00%	36	نعم
10,00%	4	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول (13) نلاحظ النسبة الأكبر من الموظفين تتمثل ب 90,00% يعتمدون على الوسائل الاتصالية الجديدة، في حين أن نسبة الأقل لا يعتمدون على الوسائل الاتصالية الحديثة تقدر 10,00%.

- نستخلص من خلال المعطيات أن مديرية مقاطعة الغاز البترول المميع لولاية تيزي وزو، تعتمد على الوسائل الاتصالية الحديثة بشكل كبير كون الاتصال المستخدم فيها اتصال حديث، يسهل التواصل سواء داخل المؤسسة او خارجها. كذلك يكون الاستعمال الوسائل الاتصال الحديثة على حسب المناصب والمستوي التعليمي.

- الجدول رقم(14): يمثل الوسائل الاتصالية المستخدمة في المديرية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
32,05%	13	البريد الإلكتروني
0,00%	0	مواقع التواصل الاجتماعي
67,05%	27	الموقع الإلكتروني
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ النسبة الأكبر من الموظفين تتمثل ب 67,05% هم من المستعملين الموقع الإلكتروني، أما النسبة الأخرى ب 32,05% وهم مستعملي البريد الإلكتروني.

- نستخلص أن مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو يستعملون الموقع الإلكتروني بكثرة وهذا راجع لفعاليتها وسرعته في فاستعمال، في تحويل الملفات والتواصل مع الفروع الأخرى والمديرية العامة، وذلك يكون مع إطارات بنسبة كبيرة.

الجدول رقم(15): يمثل تسهيل الاتصال الداخلي للمهام داخل المديرية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	19	%47,05
أحيانا	19	%47,05
نادرا	2	%05,00
المجموع	40	%100

- من خلال الجدول رقم(15) نلاحظ أن هناك نسبتين متساويتان المقدرة ب %47,05 وهم الذين يرون ان الاتصال دائما يسهل وأحيانا ما يسهل تأدية المهام في لأن واحد، نسبة قليلة تري أن نادرا ما يساهم في تأدية المهام بنسبة %05,00.

- نستخلص من المعطيات أن موظفين مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو أن الاتصال يسهل المهام دائما كما يسهله أحيانا فقط وذلك للان عند التواصل الجيد بين الموظفين، ويسهله أيضا عندما يكون في المكان المناسب والوقت المناسب. كما يوجد أين لا يساهم ففي الحالات أين لا يكون التواصل يكون هناك عوائق وصعوبات في التدخل فيها.

- الجدول رقم(16): يمثل الاتصال بين موظفين المديرية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
جيد	20	%50,00
متوسط	19	%47,05
ضعيف	1	%02,05
المجموع	40	%100

- من خلال الجدول رقم(16) نلاحظ أن الاتصال بين الموظفين داخل مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو أنه جيد بنسبة 50,00%، بينما النسبة 47,05% الاتصال بينهم متوسط، في حين أن النسبة القليلة تقدر ب 02,05% الاتصال بينهم ضعيف.

- نستخلص أن الاتصال بين الموظفين داخل مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو جيد فيما بينهم مما يدعم المؤسسة ويساعدها للوصول إلى أهدافها، فمن هناك يبدأ نجاحها وتقدمها، كما أن ليس فقط بجيد يوجد المتوسط الذي تكون اتصالاتهم فقط للعمل. فبرغم على ذلك توجد فئة التي فيها الاتصال ضعيف.

- الجدول رقم(17): يمثل الاتصال بين موظفين والرؤساء داخل المديرية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
جيد	18	45,00%
متوسط	22	55,00%
ضعيف	0	0,00%
المجموع	40	100%

- من خلال الجدول رقم(17) نلاحظ أن الاتصال بين الموظفين ورؤساء متوسط بنسبة 55,00%، في حين الاتصال الجيد يقدر ب 45,00%.

- نستخلص أن الاتصال في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو متوسط مع الرؤساء وذلك راجع إلى طبيعة العمل الموجودة داخل المؤسسة، بينما هناك من يراه جيد لأن هناك نوع من الخروج من إطار العمل، المحادثات الشخصية والعلاقات خارج المؤسسة، ولكن الشيء للأساسي أن الاتصال يتم بصفة سليمة.

- الجدول رقم(18): يمثل مفهوم التسيير حسب مديرية مقاطعة غاز البترول المميع

لولاية تيزي وزو

النسبة	التكرار	الإجابة
44.64%	25	عملية إدارة والاعمال
39,28%	22	طريقة لتنظيم وتنسيق الجهود
16,07%	9	عملية تجميع ومراقبة الموارد والإمكانيات
100%	56	المجموع

- من خلال الجدول رقم(18) نلاحظ أن التسيير هو عملية إدارة والأعمال بنسبة 44,64%، بينما هناك فئة ترى أنها طريقة لتنظيم وتنسيق الجهود بنسبة 39,28%، في حين النسبة القليلة تقدر ب 16,07% وهي عملية تجميع ومراقبة الموارد والإمكانيات.

- نستنتج أن مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو تعتبر التسيير عملية إدارة وأعمال ضرورية ولكن يجب أن يكون وفق تدخل إداري قيد ومنظم يتماشى وفقها الموظفين وذلك من أجل التسيير الحسن. لم تستغني عن تنسيق والتنظيم فبدنوهما لا تكون الإدارة ولا الموظفين في الصورة اللازمة.

- الجدول رقم(19): يمثل وظائف عملية التسيير في مديرية مقاطعة غاز البترول

المميع لولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
19,23%	10	التخطيط
13,46%	7	التوجيه
7,69%	4	التنظيم
5,76%	3	الرقابة
53,84%	28	جميعها
100%	52	المجموع

- من خلال الجدول رقم(19) نلاحظ أن معظم أفراد المبحوثين على مستوى المديرية يعتبرون عملية التسيير يرون (التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة في آن واحد بنسبة 53,84%، في حين هناك فئة من المبحوثين يعتبرونها التخطيط ب 19,23% بعد ذلك يليها التوجيه بنسبة 13,46%، أما الذين يرونها بالتنظيم هم 7,69%، أخيرا النسب الأقل قدرت ب 5,76% الرقابة.

- من هنا نستنتج أن عملية التسيير لدي مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو تتم وفق جميعها وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية دون استغناء عن أي واحدة منهم. كما هناك اختلاف فكل فرد على ماذا يعتمد ويعرف عملية التسيير.

- الجدول رقم(20): يمثل مفهوم التخطيط حسب موظفين مديرية مقاطعة غاز البترول

المميع لولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
48,83%	21	نقطة انطلاق لتنفيذ باقي وظائف التسيير
51,16%	22	مجال لتنسيق بين الأقسام
100%	43	المجموع

- من خلال الجدول رقم(20) نلاحظ أن 51,16% يعتبرون التخطيط مجال لتنسيق بين الأقسام، في حين يعتبره النصف الآخر نقطة انطلاق لتنفيذ باقي وظائف التسيير بنسبة 48,83%.

- نستنتج أن عملية التخطيط داخل مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو تقوم في مجال لتنسيق بين الأقسام وذلك من أجل التوازن بين الاحتياجات، ويرجع ذلك إلى أن المديرية تسعى إلي وضع برامج وقرارات هادفة، ويتم توزيعها على الأقسام المديرية من أجل تحقيق التنسيق بين لأقسام. كما أنه نقطة انطلاق لتنفيذ باقي الوظائف.

- الجدول رقم(21): يمثل طبيعة الخطط المعتمدة بمديرية مقاطعة غاز البترول المميع

لولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
60,00%	24	طويلة المدى
40,00%	16	متوسطة المدى
0,00%	0	قصيرة المدى
100%	40	المجموع

- من خلال الجدول رقم(21) نلاحظ أن تعتمد المديرية على خطط طويلة المدى بنسبة 60,00%، في حين تعتمد على المتوسطة المدى بنسبة 40,00%، وقصيرة المدى بنسبة 0%.

- نستنتج أن المديرية تعتمد على خطط طويلة المدى، التي تسمح لها برسم سياستها وتضمن لها التعامل مع التأثيرات المتوقعة ووضع أهداف المستقبلية والسياسات اللازمة. بينما خطط قصيرة المدى يستعان بها فقط عند الحاجة مثل الأزمات.

- الجدول رقم(22): يمثل وظيفة التسيير لمديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية

تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
64,44%	29	تعمل على ترتيب الجهود وتنسيقها
35,55%	16	عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل
100%	45	المجموع

- من خلال الجدول رقم(22) نلاحظ أن نسبة 64,44% من المبحوثين يرون بأن وظيفة التسيير تعمل على ترتيب الجهود وتنسيقها بينما 35,55% يرون أنها عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل.

- نستنتج أن وظيفة التسيير هي عملية تعمل على ترتيب الجهود وتنسيقها، ويرجع هذا إلى أن المديرية تعتمد لترتيب جهود موظفيها وتنسيق وحداتها ومختلف نشاطاتها فيما بينها لضمان الاستخدام الأمثل والتحكم في جميع اعمالها. كما أيضا تسعى خلف علاقات الموظفين وعلاقاتهم بأجزاء العمل.

- الجدول رقم(23): يمثل مفهوم التوجيه حسب موظفين مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
إرشاد الموظفين	32	72,72%
توضيح العلاقات بين الأقسام	12	27,27%
المجموع	44	100%

- من خلال الجدول رقم(23) نلاحظ ان التوجيه يرونه بنسبة 72,72% إرشاد الموظفين، في حين الفئة الأخرى تراه توضيح العلاقات بين الأقسام بنسبة 27,27%.
- نستنتج ان التوجيه هو إرشاد الموظفين وذلك عامل ضروري لتحفيز الموظفين خلال أداءهم للعمل ومهام المطلوبة. وتوضيح العلاقات بين الأقسام والتعرف عليها.

- الجدول رقم(24): يمثل مدى مراعات الحلات النفسية اثناء التوجيه في المديرية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
يراعون حالاتهم النفسية	29	72,05%
لا يأخذونها بعين الاعتبار	11	27,05%
المجموع	40	100%

- من خلال الجدول رقم(24) نلاحظ أن يراعون حالاتهم النفسية أثناء التوجيه بنسبة 72,05%، في حين 27,05% لا يأخذونها بعين الاعتبار.

- نستنتج أن في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو يراعون حالات النفسية للموظفين لديهم أثناء التوجيه، ذلك يلعب دور هاما في تسيير المديرية بحيث إن كان

الموظف يعاني من مشاكل لا يمكن أن يؤدي مهامه على أكمل وجه وهذا يشكل عائقاً للمديرية. كما هناك ظروف أين لا يمكن مراعات هذه الظروف.

- الجدول رقم(25): يمثل مدى تطبيق الرقابة أثناء تأدية المهام في المديرية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
77,05%	31	نعم
22,05%	9	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم(25) نلاحظ أن الرقابة تطبق أثناء تأدية مهامهم بنسبة 77,05%، في حين الذين يرون أنها لا تطبق بنسبة 22,05%.

- نستنتج أن مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو تقوم بممارسة الرقابة للتأكد من ان أهداف المحددة والسياسات المرسومة موجهة نحو بلوغ الأهداف المطلوبة.

- الجدول رقم(26): يمثل مدى استخدام الرقابة في جميع المجالات داخل مديرية

مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
75,00%	30	نعم
25,00%	10	لا
100%	40	المجموع

- من خلال الجدول رقم(26) نلاحظ أن الرقابة تتم في المديرية بنسبة 75,00%، أما النسبة 25,00% يرون أن لا تتم الرقابة على جميع المجالات.

- نستنتج أن عملية الرقابة مهمة وضرورية في جميع المجالات، وذلك من أجل تقييد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في حالة وجود أي مشكل في مجال معين.

- الجدول رقم(27): يبين مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تفعيل سيرورة العمل داخل المديرية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	%100
لا	0	%0
المجموع	40	%100

- من خلال الجدول رقم(27) نلاحظ أن كل موظفين مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو يرون الاتصال الداخلي يساهم في تفعيل سيرورة العمل وذلك بنسبة %100.

- نستنتج ان الاتصال الداخلي في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو يساهم في تفعيل سيرورة العمل كونه العامل الأساسي في مدى نجاح أي مؤسسة، يتوقف عند الاتصال الداخلي ففي حالة هو قائم كما ينبغي فسيكون تحقيق نجاح والازدهار.

- الجدول رقم(28): يبين مدى مساهمة اللغة المعتمدة في تحقيق التفاهم والتبادل داخل المديرية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	%97,05
لا	1	%02,05
المجموع	40	%100

من خلال الجدول رقم(28) نلاحظ ان اللغة المعتمدة تساهم في تحقيق التفاهم والتبادل بين الموظفين وهذا بنسبة 97,05%، بينما 02,05% يرون أنها لا تحقق التبادل والتفاهم.

- نستنتج ان اللغة دورها هام في تحقيق التفاهم والتبادل المعلومات بين الموظفين والأقسام الأخرى والتشاور بينهم ومناقشة القضايا المتعلقة بالأهداف العامة للأدرة وخلق التوازن بين الأعضاء.

- الجدول رقم(29): يبين مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل عملية التسيير

داخل المديرية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	40	نعم
0%	0	لا
100%	40	المجموع

- من خلال الجدول رقم(29) نلاحظ الاتصال الداخلي يساهم في تسهيل عملية التسيير بنسبة 100%.

- نستنتج ان الاتصال الداخلي يساهم في تسهيل عملية التسيير بالمديرية كونه اهم أنواع الاتصال الصاع، النازل، الأفقي ويعمل على تحقيق التفاهم والانسجام المشترك وتبادل مختلف المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين بحيث هذا ما يسهل عملية التسيير.

- الجدول رقم(30): يبين مدى مساهمة الاتصال الداخلي في التفاهم والتقارب بين المسؤولين بمديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	95,00%
لا	2	05,00%
المجموع	40	100%

- من خلال الجدول رقم(30) نلاحظ أن الاتصال الداخلي يحقق التفاهم والتقارب بين المسؤولين وهذا بنسبة 95,00%، في حين النسبة المتبقية يرون أنه لا يحقق التفاهم والتقارب ب 05,00%.

- نستنتج أن الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق التفاهم والتقارب بين المسؤولين، وذلك يعود إلى أنه أهم أشكال الاتصال المؤسسي الذي يتم داخل نطاق التنظيم ويشمل ذا بالاتصال الرسمي. بحيث هذه الاتصالات تسيير وفق قواعد وإجراءات رسمية معروفة بهدف نقل الأوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات من المستويات العليا إلى الوسطى.

- الجدول رقم(31): يبين كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في التسيير داخل مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تحقيق التنسيق بين الأقسام والإدارة	33	58,92%
القضاء على الازدواجية في العمل	5	08,92%
المشاركة في اتخاذ القرارات	18	32,14%
المجموع	56	100%

- من خلال الجدول رقم(31) نلاحظ أن الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق التنسيق بين الأقسام والإدارة بنسبة تقدر ب 58,92%، تليها بعد ذلك المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 31,14%، ف حين تأتي في المرتبة أخيرة القضاء على الازدواجية بنسبة 08,92%.

- نستنتج أن الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق التنسيق بين الأقسام والإدارة بمديرية مقاطعة غاز المميع لولاية تيزي وزو وذلك خلال تنسيق ونقل الأوامر والقرارات الضرورية لتوجيه الموظفين ومختلف الوحدات والأنشطة.

- الجدول رقم(32): يبين مدى فعالية الاتصال في تحقيق نجاح مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
82,05%	33	نعم
17,05%	7	لا
100%	40	المجموع

- من خلال الجدول رقم(32) نلاحظ أن الاتصال عامل أساسي لتحقيق نجاح المديرية وهذا بنسبة 82,5%، أما النسبة المتبقية 17,5% يرون أنها ليس له فعالية لتحقيق النجاح.

- نستنتج أن الاتصال عامل أساسي ومن أحد الأنشطة المهمة في المديرية، فمدي نجاح أي مؤسسة وتحقيق سيرورتها هو حسن سير الاتصال، تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة من خلال اشتراكهم في اتخاذ القرارات وتقديم آراءهم ومقترحاتهم.

- الجدول رقم(33): يبين عملية الاتصال الداخلي بمديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
34,66%	26	تبادل المعلومات والآراء الموظفين
40,00%	30	تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين
25,33%	19	التفاهم بين الموظفين
100%	75	المجموع

- من خلال الجدول رقم(33) نلاحظ أن 40,00% من نسبة المبحوثين يرون أن الاتصال الداخلي يعمل على تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين، تليها 34,66% الذين مع تبادل المعلومات والآراء الموظفين، في حين تأتي نسبة 25,33% والتي هي التفاهم بين

الموظفين. نستنتج من هنا أن الاتصال الداخلي عامل أساسي لتحقيق نجاح أي مؤسسة خاصة في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو، ففي حالة غياب الاتصال يؤدي إلى تدهور المؤسسة او المديرية.

- الجدول رقم(34): يبين تقييم الاتصال الداخلي في مديرية مقاطعة غاز البترول

المميع لولاية تيزي وزو

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	0	%00,00
متوسط	22	%55,00
جيد	18	%45,00
المجموع	40	%100

- من خلال الجدول رقم(34) نلاحظ أن %55,00 قيموا أن الاتصال متوسط، بينما

%45,00 قيموه أنه جيد.

- نستنتج أن الاتصال في مديرية مقاطعة غاز البترول لولاية تيزي وزو متوسط، وهذا

راجع لعدم تفاهم الموظفين في بعض الأحيان مما يولد نوع من التتاف. ولكن المهم يكون

هو القائم والأساسي سواء كان متوسط أو جيد.

- الجدول رقم(35): يبين الصعوبات الاتصال الداخلي في مديرية مقاطعة غاز البترول

المميع لولاية تيزي وزو

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	%35,00
لا	26	%65,00
المجموع	40	%100

- من خلال الجدول رقم(35) نلاحظ ان الاتصال الداخلي لا يواجه صعوبات بنسبة

%65,00، بينما %35,00 يرون أنه يواجه الصعوبات.

- نستنتج أن الاتصال الداخلي لا يواجه صعوبات داخل مديرية مقاطعة غاز البترول

المميع لولاية تيزي وزو وهذا راجع إلى مدى تفاهم الموظفين والرؤساء مع بعضهم البعض

وتبادلهم للمعلومات مما يولد الثقة المتوازنة فيما بينهم. كما هناك اين يواجه الصعوبات ولكن

يجب تجاوزها للاستمرارية والتقدم والنجاح.

المبحث الثالث : القراءة الكمية والكيفية للجداول المركبة

جدول رقم (36) : يبين علاقة متغيرات أسلوب الاتصال الذي تعتمد عليه المؤسسة مع نوع الوظيفة.

المجموع		اتصال كتابي		اتصال شفهي		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
45%	18	38.70%	12	66.66%	06	إطارات	نوع الوظيفة.
35%	14	41.93%	13	11.11%	01	متحكم	
20%	08	19.53%	06	22.22%	02	منفذ	
100%	40	100%	31	100%	09	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه حسب متغيرات علاقة أسلوب الاتصال الذي تعتمد عليه المؤسسة مع نوع الوظيفة حيث نجد أن معظم الإطارات تعتمد على الاتصال الشفهي في عملية الاتصال بنسبة 66.66% بينما تعتمد على الاتصال الكتابي كدرجة ثانية بنسبة 38.70% بينما نجد أن الموظفين من رتبة متحكم يعتمدون على الاتصال الكتابي كمستوى أول بنسبة 41.93% ثم الاتصال الشفهي ثانيا بنسبة 11.11% بينما المنفذون يعتمدون على الاتصال الشفهي أولا بنسبة 22.22% ثم الاتصال الكتابي ثانيا بنسبة 19.35% .

يتبين أن الموظفين بالمؤسسة يعتمدون على الاتصال الكتابي في إيصال التعليمات والتوجيهات خاصة من طرف الإطارات التي تعتمد بشكل كبير على الاتصال الشفهي كما

تستخدم الاتصال الكتابي من خلال تعليمات وأوامر وتوجيهات تخص العمل كذلك نجد المتحكمون يستعملون الاتصال الكتابي في تبليغ القرارات والأعمال وعكس هؤلاء نجد المنفذون يعتمدون على الاتصال الشفهي في عملية الاتصال فيما بينهم وهذا راجع إلى أنهم من نفس الفئة ويعتمدون على الاتصال الأفقي.

جدول رقم(37) : يبين علاقة متغير نوع الوظيفة على اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة والمستوى التعليمي.

المجموع		الموقع الالكتروني		مواقع التواصل اج		البريد الالكتروني		لا		نعم		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
45%	18	44.44%	12	00%	00	46.15%	06	25%	01	47.22%	17	إطارات	نوع الوظيفة.
35%	14	37.03%	10	00%	00	30.76%	04	50%	02	33.33%	12	متحكم	
20%	8	18.51%	05	00%	00	23.07%	03	25%	01	19.44%	07	منفذ	
100%	40	100%	27	100%	00	100%	13	100%	04	100%	36	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عمال وموظفي المؤسسة يستخدمون وسائل الاتصال الحديثة حيث نجد أن الإطارات تعتمد عليها بنسبة %47.22 بينما المحكمين بنسبة %33.33 ثم المنفذ بنسبة %19.44 حيث تتمثل هذه الوسائل الاتصالية الحديثة في بالنسبة للإطارات يعتمدون على البريد الإلكتروني بنسبة %46.15 والموقع الإلكتروني بنسبة %44.44 أما بالنسبة للمتحمك فيعتمد على الموقع الإلكتروني بنسبة %37.03 ثم البريد الإلكتروني بنسبة %30.76 أما بالنسبة للمنفذ فيعتمد على البريد الإلكتروني بنسبة %23.07 ثم الموقع الإلكتروني بنسبة %18.51

يتبين أن الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة يختلف حسب نوع الوظيفة حيث أن الإطارات تعتمد على البريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني بشكل كبير وهذا من أجل التواصل الدائم والمستمر مع الموظفين التابعين لهم وإسداء مجموعة من التعليمات والتوجيهات والأوامر المختلفة كما أن المتحكمين والمنفذين يعتمدون على وسائل الاتصال الحديثة من أجل استقبال التعليمات والتوجيهات وتبادل الآراء المختلفة من أجل التكامل في المهام وضمان السير الحسن للمرفق.

جدول رقم (38): يبين علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي على مساهمة الاتصال الداخلي في تفعيل سيرورة العمل داخل المديرية.

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
40%	16	00%	00	40%	16	ذكر	الجنس
60%	24	00%	00	60%	24	أنثى	
100%	40	100%	00	100%	40	المجموع	
10%	04	00%	00	10%	04	من 25 إلى 30	السن
55%	22	00%	00	55%	22	من 30 إلى 40	
22.5%	09	00%	00	22.5%	09	من 40 إلى 50	
12.5%	05	00%	00	12.5%	05	أكثر من 50 سنة	
100%	40	100%	00	100%	40	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموظفين المبحوثين يؤكدون أن الاتصال الداخلي يساهم في تفعيل سيرورة العمل داخل المؤسسة حيث نجد أن الموظفين يعتمدون على الاتصال الداخلي في انجاز الأعمال اليومية كما يتبين أن سن الموظفين له دور في مساهمة الاتصال

الداخلي في تفعيل سيرورة العمل فمعظم الموظفين يتراوح سنهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 55%

يتبين أن الموظفين يؤكدون على أهمية مساهمة الاتصال الداخلي في سيرورة العمل داخل المديرية وهذا من خلال تسهيل المهام لهم وتبادل الآراء فيما بينهم والتنسيق والتكامل في المهام فلا يمكن التخلي عن الاتصال الداخلي داخل المؤسسة فهو ضروري في أداء المهام وتحقيق أهداف المديرية.

جدول رقم (39) : يبين علاقة متغيرات الجنس والأقدمية في العمل مع مساهمة اللغة المعتمدة في تحقيق التفاهم والتبادل داخل المديرية

الإجابة		لا		نعم		المجموع	
المتغيرات		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
الجنس	ذكر	39.47%	01	50%	16	40%	
	أنثى	60.52%	01	50%	24	60%	
	المجموع	100%	02	100%	40	100%	
الأقدمية في العمل	اقل من 5 سنوات	21.05%	01	50%	09	22.5%	
	من 5 إلى 10 سنوات	36.84%	01	50%	15	37.5%	
	أكثر من 10 سنوات	42.10%	00	00%	16	40%	
	المجموع	100%	02	100%	40	100%	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اللغة المعتمدة في تحقيق التفاهم والتبادل داخل المديرية فكل من الجنسين (ذكر وأنثى) يجمعون على ذلك بنسبة %39.47 ثم %60.52 بينما لهم اقدمية في العمل تتراوح لأكثر من 10 سنوات بنسبة %42.10

يتبين أن اللغة المعتمدة داخل المديرية تساهم في تحقيق التبادل بين الموظفين والعمال إذ نجد أن اللغة الموحدة تعمل على تسهيل عمل الموظفين وتزليل كل العراقيل التي قد تطرأ على الاتصال الداخلي حيث تعتبر اللغة من بين الوسائل المهمة لنجاح الاتصال الداخلي في المديرية .

جدول رقم (40) : يبين علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي على مدى فعالية الاتصال في تحقيق نجاح المديرية مقاطعة غاز البترول المميع تيزي وزو.

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
40%	16	42.85%	03	39.39%	13	ذكر	الجنس
60%	24	57.14%	04	60.60 %	20	أنثى	
100%	40	100%	07	100%	33	المجموع	
17.5%	07	14.28%	01	18.18%	06	متوسط	المستوى التعليمي
30%	12	28.57%	02	30.30%	10	ثانوي	
40%	16	42.85%	03	39.39%	13	جامعي	
12.5%	05	14.28%	01	12.12%	04	تكوين مهني	
100%	40	100%	07	100%	33	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين يجمعون على فعالية الاتصال في تحقيق نجاح المديرية وهذا بالنسبة للجنسين الذكور بنسبة 39.39% بينما الإناث بنسبة 60.60% أما

حسب المستوى التعليمي فنجد أن مستوى المتوسط بنسبة %18.18 ثم الثانوي بنسبة %30.30 ثم الجامعي بنسبة %39.39 ثم التكوين المهني بنسبة %12.12

يتبين أن موظفي وعمال المديرية يعملون على تحقيق أحسن فعالية للاتصال الداخلي في المديرية حيث أن مستواهم التعليمي له دور في هذه الفعالية حيث أن أصحاب المستوى والثانوي والجامعي يساهمون بشكل اكبر في فعالية الاتصال الداخلي بينما أصحاب المستوى المتوسط والتكوين المهني يساهمون بشكل اقل وهذا راجع إلى المناصب التي يشغلونها فالجامعيين هم إطارات ويعملون بشكل كبير على تحسين الاتصال بينما مستوى المتوسط والتكوين المهني عمال وموظفين في ادني الهرم الإداري للمؤسسة لا يعتمدون كثيرا بالاتصال الداخلي وفعاليتيه.

جدول رقم (41) : يبين علاقة متغيرات نوع الوظيفة والاقدمية في العمل على تقييم الاتصال الداخلي في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو

المجموع		جيد		متوسط		ضعيف		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
22.5%	09	22.22%	04	22.72%	05	00%	00	اقل من 5 سنوات	الاقدمية في العمل
37.5%	15	38.88%	07	36.36%	08	00%	00	من 5 إلى 10 سنوات	
40%	16	38.88%	07	40.90%	09	00%	00	أكثر من 10 سنوات	
100%	40	100%	18	100%	22	100%	00	المجموع	
45%	18	50%	09	40.90%	09	00%	00	إطارات	نوع الوظيفة
35%	14	33.33%	06	36.36%	08	00%	00	متحكم	
20%	08	16.66%	03	22.72%	05	00%	00	منفذ	
100%	40	100%	18	100%	22	100%	00	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم العمال والموظفين بالمديرية حسب تقييمهم لمستوى الاتصال الداخلي في المديرية فأنهم يعتبرونه كما يلي الموظفين الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات يعتبرونه متوسط بنسبة 22.72% وجيد بنسبة 22.22% بينما من 5 إلى 10 سنوات فيعتبرونه جيد بنسبة 38.88% ومتوسط بنسبة 36.36% أما أكثر من 10 سنوات فيعتبرونه انه متوسط بنسبة 40.90% وجيد بنسبة 38.38%

أما حسب نوع الوظيفة نجد أن الإطارات تعتبره جيد بنسبة 50% ومتوسط بنسبة 40.90% أما بالنسبة للمتحكمين فيعتبرونه متوسط بنسبة 36.36% وجيد بنسبة 33.33% أما المنفذون فيعتبرونه انه متوسط بنسبة 22.72% وجيد بنسبة 16.66% .

يتبين أن أقدمية الموظفين ونوع الوظيفة التي يشغلونها داخل المديرية لها علاقة في تقييمهم للاتصال الداخلي فمن يملكون أقدمية كبيرة يدركون أن الاتصال الداخلي جد مهم من خلال تجربتهم في العمل وإن مستواه متوسط كما أن الإطارات تعتبر أن الاتصال الداخلي بالمديرية مستواه جيد بينما المتحكمون والمنفذون يعتبرونه متوسط وهذا راجع إلى طبيعة المنصب الذي يشغله كل عامل فدائماً الإطارات لا تعترف بوجود نقائص أو اختلالات في العمل.

جدول رقم (42) : يبين علاقة متغيرات الجنس والسن على صعوبات الاتصال الداخلي في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو

الإجابة		نعم		لا		المجموع	
المتغيرات		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	05	35.71%	11	42.30%	16	40%
	أنثى	08	57.14%	15	57.69%	24	60%
	المجموع	14	100%	26	100%	40	100%
السن	من 25 إلى 30	01	7.14%	03	11.53%	04	10%
	من 30 إلى 40	07	50%	15	57.69%	22	55%
	من 40 إلى 50	04	28.57%	05	19.23%	09	22.5%
	أكثر من 50	02	14.28%	03	11.53%	05	12.5%
	المجموع	14	100%	26	100%	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن لا توجد أي صعوبات للاتصال الداخلي في المديرية حيث نجد أن الذكور بنسبة 42.30% والإناث بنسبة 57.69% أما من حيث السن فالموظفين من 25 إلى 30 بنسبة 11.53% أما من 30 إلى 40 بنسبة 57.69% أما من 40 إلى 50 بنسبة 19.23% أما أكثر من 50 سنة بنسبة 11.53%

يتبين أن الموظفين بالمديرية يعتبرون أن الاتصال الداخلي لا يوجد به أي صعوبات وهذا نظرا إلى أن الاتصال الداخلي منظم ومهيكل بشكل جيد داخل المديرية مما سمح للموظفين بالعمل وأداء مهامهم وتبادل الآراء بالشكل المطلوب.

المبحث الرابع: استنتاجات

- من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من النتائج من بينها:
- تعتبر العملية الاتصالية على أنها عملية نقل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين الموظفين.
 - تعتمد مديرية مقاطعة غاز البترول المميع على وسيلة الهاتف لإيصال المعلومات و الأفكار بين أطراف العملية الاتصالية
 - تؤثر اللغة المستخدمة على مستوى الأداء في المؤسسة من خلال وظيفتها الإنجازية وقدرتها على التوجيه فهي الأساس الحقيقي والواقعي لكل العمليات الإدارية باعتبارها جوهر العملية الاتصالية.
 - يعتبر التسيير أحد الوظائف الهامة فهو عامل ضروري في أي مؤسسة حيث يعمل على التنسيق بين جميع الوظائف التي تقوم بها والتي تشمل على التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.
 - يساهم الإتصال الداخلي في تسهيل عملية التسيير وذلك لأنه المحرك الأساسي وذو مكانة وأهمية كبيرة في المديرية ففي حالة غيابه سيتسبب بفشل تنظيمي مما يؤدي إلى تدهور المؤسسة.
 - عدم وجود مختصين في الإتصال من أهم المعوقات الاتصالية مما يتوجب ضرورة إدراك الأمر وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لفائدة المكلفين بالاتصال.
 - يعتبر الإتصال المساعد أحد الركائز الأساسية في المديرية بغية التفاهم وتبادل الآراء بين الموظفين والمسؤولين لتحقيق الثقة والتوازن مع بعضهم البعض لتفادي الصراعات التنظيمية.
 - ومن أهم أهداف التي تسعى إليها المديرية لتحقيقها هو بناء علاقات وطيدة ومتينة من خلال التفاعل والحوار وتبادل الآراء والاقتراحات مما يؤدي في الأخير إلى خلق نوع من التوازن بين أقسام المديرية.

- أغلبية أفراد المبحوثين في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو يعتبرون العملية الاتصالية على أنها عملية نقل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين الموظفين.
- أغلبية أفراد المبحوثين يرون أن العملية الاتصالية تسيير بشكل منظم بحيث هذا ما أقره.
- يعد الإتصال الحديث الأكثر استخداما في المديرية.
- استخدام الموظفين داخل مديرية غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو للغة الفرنسية كونها يجيدها الأغلبية.
- يعتمد أغلبية المبحوثين على أسلوب الإتصال الكتابي أكثر من الشفهي كون طبيعة العمل والتعاملات تتطلب ذلك.
- أغلبية أفراد المبحوثين أكدوا أن الاتصالات المستخدمة في المديرية هي الهاتف وذلك بنسبة 29,06% لكونها وسيلة فعالة وسريعة.
- يؤكد أغلبية المبحوثين في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو تعتمد على الوسائل الاتصالية بنسبة 90,00%
- إعتقاد مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو على الموقع الإلكتروني للتواصل فيما بينهم وذلك بنسبة 67,07% حيث يعد الموقع الإلكتروني وسيلة هامة وفعالة للتواصل والتي تعمل على نقل المعلومات وإيصال مختلف المعلومات.
- معظم أفراد المبحوثين أن الإتصال الداخلي يسهل لهم مهامهم وهذا بنسبة 47,05%
- أغلبية الأفراد المبحوثين يرون أن الاتصال فيما بينهم وبين زملائهم جيد وذلك بنسبة 50,00% وهذا راجع إلى الاتصال الجيد في المديرية.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن الاتصال بين الموظفين والرؤساء متوسط وذلك بنسبة تقدر ب 55,00%.

- يرى أغلبية المبحوثين أن عملية التسيير أنها عملية إدارة وأعمال بنسبة 44,64%
- تأكيد أغلبية المبحوثين أن عملية التسيير تتم وفق تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وذلك بنسبة 53,84% فلا يمكن في حالة غياب واحدة منهم تفشل عملية التسيير داخل المديرية فكل واحدة تكمل الأخرى.
- مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو تعتبر وظيفة التخطيط مجال التنسيق بين الأقسام بنسبة تقدر ب 51,26%.
- طبيعة الخطط التي يعتمدونها على مستوى المديرية هي طويلة المدى لكونها تسمح لها بالكشف عن موقعها الحاضر ورسم سياستها وتضمن لها التعامل المناسب مع التأثيرات المتوقعة ووضع الأهداف المستقبلية والسياسات اللازمة بنسبة 60,00%.
- مديرية مقاطعة غاز البترول المميع تعتبر وظيفة التسيير في ترتيب الجهود الموظفين وتنسيقها مع مختلف الأقسام وذلك بنسبة تقدر ب 64,44%.
- تكمن وظيفة التوجيه في المديرية على إرشاد الموظفين وذلك بنسبة تقدر ب 72,72%.
- أكدوا لنا أغلبية أفراد المبحوثين أن هناك مراعاة من طرف المرؤوسين أثناء توجيه الموظفين وحالتهم النفسية يأخذونها بعين الاعتبار بنسبة 72,05%.
- أغلبية المبحوثين على مستو المديرية أكدوا لنا أن هناك رقابة على الموظفين أثناء تأدية مهامهم وواجباتهم بنسبة 77,05% وهذا دليل على أن المديرية تؤدي مهامها كما ينبغي.
- تؤكد أغلبية من المبحوثين على مستوى المديرية أن هناك رقابة على جميع مجالاتها أي كل أقسامها وذلك بنسبة 75,00%.

- مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق سيرورة العمل بالمديرية بحيث هذا ما اكده افراد المبحوثين بنسبة 100% وهذا نتيجة التفاهم مع بعضهم البعض وتطبيق كل أنواعه وأشكاله ومختلف وسائله كل هذه تحقق نجاح تنظيمي.
- تأكيد من طرف مبحوثين مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو بأن اللغة المستخدمة تساهم بشكل كبير في تحقيق التفاهم والتبادل في المعلومات بين الموظفين وذلك بنسبة 97,00%.
- جميع أفراد المبحوثين أكدوا أن الاتصال الداخلي يساهم في تسهيل عملية التسيير بنسبة 100% وذلك بفضل الإتصال الجيد والفعال داخل المديرية.
- أغلبية المبحوثين على مستوى المديرية أكدوا بأن الإتصال الداخلي يساهم في التقارب والتفاهم بين الموظفين والمسؤولين وذلك بنسبة 95,00%.
- مساهمة الإتصال الداخلي في التسيير الجيد داخل المديرية و هذا ما يحقق التنسيق بين الأقسام و الإدارة و هذا بنسبة 58,92%.
- يعتبر الإتصال الداخلي عامل أساسي داخل المديرية وذلك بنسبة 82,05% من أجل تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين.
- أغلبية مبحوثين مديرية مقاطعة غاز البترول المميع قيمو الإتصال الداخلي بمتوسط بنسبة 55,00% و هذا راجع لبعض الموظفين الذين لا يطبقون أو لا يستعملون الإتصال.
- أغلبية أفراد المبحوثين لمقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو أكدوا أن الإتصال الداخلي يواجه صعوبات بنسبة 55,00%.

خاتمة

خاتمة:

في الختام نقول أن الإتصال الداخلي له أهمية كبيرة، و يمكن أن نلمس أهميته من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية و تحقيق الإنسجام داخل محيط العمل لضمان البقاء و الإستقرار. و هو عملية تفاعل و تبادل المعلومات و يعمل أيضا على خلق الروابط الإنسانية و تبادل المعارف وإعطاء الموظفين فرصة للإدلاء بأرائهم و المشاركة في إتخاذ القرارات ، فالإحساس بالتواصل بين الموظف و الإدارة يساعد على رفع معنويات الموظفين ليشعرو بانتمائهم لموقع العمل فهم بمثابة أسرة ، إذ أنه ليس مجرد عمليات توصيل المعلومات و الأوامر فقط بل يعمل على تنسيق و إنسجام بين مختلف الأقسام و المستويات المؤسسة و يضمن سير العمل فيها ، إذ يعتبر من الدعائم الأساسية و هو كعصب لها.

بالتالي الإتصال الداخلي نشاط لا يمكن الإستغناء عنه ، فلا يمكن القيام بإتصال خارجي دون وجود إتصال داخلي ، وهو ما فرض على المؤسسات الإهتمام بهذا النوع افتصال لكونه يحافظ على سيرورة العمل مما يؤدي إلى تحقيق النجاح التنظيمي.

بحيث إنطلقت إشكالية هذه الدراسة حول دور الإتصال الداخلي في تفعيل عملية التسيير بالمؤسسة الإقتصادية و ذلك بالتركيز على مديرية مقاطعة غاز البترول المميع GPL بثالة عثمان لولاية تيزي وزو ، فمن خلال هذه الدراسة التي تضمنت الجانب النظري و آخر تطبيقي، توصلنا إل أن الإتصال الداخلي في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو يعتبر عامل من عوامل تحقيق سيرورة العمل وأنها تولي إهتماما كبيرا بالإتصال ، فبدونه يصبح التنظيم عديم الجدوى و هو ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات في المؤسسة .

و قد إتضح لنا من خلال دراستنا الميدانية أن الإتصال الداخلي يعد أساسا لتفعيل عملية التسيير، فالإتصال بكل أنواعه (الصاعد، الأفقي، النازل)، و بكل وسائله سواءا كانت

كتابية (كالتقارير، الإعلانات، المذكرات،...) أو شفوية (كالإجتماعات، الندوات،...) أو وسائل إلكترونية نذكر منها (البريد الإلكتروني، منصة زوم)، فبرغم من الوسائل التي كانت تستعملها كانت فقيرة إلى حد ما إلا أن نجدها حققت تسيير فعال و نجاح تنظيمي، فمن الصعب تصور نجاح عملية التسيير بدون وجود إتصال داخلي داخل المديرية.

وعلى هذا يمكن القول أن الإتصال الداخلي في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع GPL بثالة عثمان لولاية تيزي وزو جيد ، لكن مع ذلك يجب المحاولة دائما على تحسينه ، لذا يجب مراعاة الإقتراحات التي من شأنها تزيد من فعالية الإتصال الداخلي أكثر فأكثر و هذا ما يساعد على تحقيق التسيير الفعال و النجاح التنظيمي للمديرية .

توصيات وإقتراحات:

ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج هذه الدراسة ، سنقدم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات التي تساعد على تحسين الفعالية التسييرية لمديرية مقاطعة غازالبتول المميع بثالة عثمان لولاية تيزي وزو نذكر منها:

- تطوير وسائل الإتصال الداخلي و الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة خاصة الأنترنت للتدعيم و ترقية العمل لرفع الكفاءة المهنية.
- يجب على المديرية أن تهتم أكثر بوسائلها الإتصالية و العمل على تحديثها و جعلها تواكب تطورات العصر.
- إنشاء خلية الإتصال و تخصيص مكاتب للإستقبال و الإستعلام ، بحيث يكون تسييره من طرف متخصصين في مجال الإتصال.
- وضع إستراتيجيات محكمة تسيير وفقها لضمان سيرها الحسن.
- توطيد العلاقة بشكل أكبر بين الموظفين و المدير و ترسيخ ثقافة الإتصال الداخلي.
- تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الإتصال و التسيير الإداري بإختلاف مستوياتهم الإدارية.
- إعطاء مناصب إدارية لذوي التخصص.
- تكثيف الجهود الإتصالية و تنويع الإستراتيجيات الإتصالية للحد من المشاكل و الصعوبات .
- توفير مكتب مخصص لطرح إنشغالات الموظفين و لطرح المشاكل ، لإيجاد طرق لمعالجتها.
- ممارسة الرقابة و الصرامة و الإنضباط الإداري.
- تحديد رزنامة عمل منتظمة و إعلام جميع الموظفين بها و بضرورة تنفيذها .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب:

- 1- أبو زيدة حاتم، مناهج البحث العلمي، ط2، (د،ن)، ، (د،ب)، 2008
- 2- أبو إصبع صالح خليل ، الإتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة ، ط5، دار
المجدلاوي للنشر و التوزيع ،(د،ب)ن2006
- 3- أحمد توفيق جميل، إدارة الأعمال ، (د،ط)، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ،
بيروت ،1978.
- 4- إسماعيل بلال محمد، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق ،(د،ط)، الدار الجامعية،
الجزائر 1999
- 5- بن محمود سكيمة مدخل للتسيير و العمليات الإدارية ،(د،ط)، شركة دار الأمة
للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر2012
- 6- بن حبيب عبد الرزاق ،إقتصاد و تسيير المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية،
الجزائر 2013
- 7- بن الجيلاني فوزي محيريق، مدخل إقتصاد مؤسسة، (د،ط)، مطبعة الرمال ، الوادي
، الجزائر، 2020،
- 8- بلخيري رضوان، مدخل إقتصاد المؤسساتي ، ط1، دار قرطبة للنشر و التوزيع ،
الجزائر، 2015،
- 9- بوحوش عمار ، الذنبيات محمد محمود، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث
، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر، 2007
- 10- حسن علي مراد ، مبادئ الإدارة ، ط1، دار عيذاء للنشر و التوزيع، عمان ،
الأردن، 2015،
- 11- حزي بشار ، الإتصال التنظيمي(د،ط)، الجامعة الإفتراضية السورية ،الجمهورية
العربية السورية ، 2020

- 12- خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الإقتصادية المستقلة ،ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006
- 13- خلف السكارنة بلال ، القيادة الإدارية الفعالة ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2010
- 14- داوية حسن، السلوك الإنساني في المنظمات ، (د،ط)، دار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 1999
- 15- دليمي عبد الرزاق ، علوم الإتصال في القرن الحادي عشر (د،ط)، دار اليازوري ، عمان ، 2019
- 16- رفيق الطيب محمد ، مدخل للتسيير :أساسيات ، وظائف، تقنيات، ط3، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011
- 17- سرحان علي المحمودي محمد، مناهج البحث العلمي ، ط3، دار الكتب ، صنعاء ، 2015
- 18- سيد فهمي محمد، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية،(د،ط)، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر الإسكندرية، 2006
- 19- صخري عمر ، إقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية (د،ب)، 1993.
- 20- عواج سامية، الإتصال في المؤسسة، المفاهيم، المحددات، الإستراتيجيات ط1 ، مركز الأكاديمي ، عمان، 2019
- 21- عياصرة معن محمود ،محمد بني أحمد مروان، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري ،(د،ط)، دار الحامد ، الأردن ، 2007
- 22- عبوى زيد منير، هشام الحرير سامي محمد،مدخل الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق ،ط1، دار الشروق للنشر ،عمان، 2005
- 23- عبيدات محمد، أبو نصار محمد، و آخرون ' منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999

- 24- علي حسن علي ، حنا نصر و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئية، الوظائف ، الإستراتيجيات ، ط1، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999
- 25- عبد العقار رشاد، دراسات في الإتصال ، ط1، مطبئة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1984
- 26- عثمان الصديقي سلوى، حافظ بدوى هناء، أبعاد العلمية الإتصالية (د،ط)، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1999
- 27- فرجاني علي ، العلاقات العامة و إستراتيجيات الإتصال ، ط1، دار أمجد للنشر و التوزيع ، (د،ب)، 2018،
- 28- فريد الصحن محمد ، سلطان محمد و آخرون ، مبادئ الإدارة ، (د،ط)، الدار الجامعية الإسكندرية
- 29- قاسم القريوتي محمد، المفاهيم الحديثة في الإدارة ، (د،ط)، دار الشروق، عمان، 1993
- 30- قاسم القريوتي محمد، نظرية المنظمة و التنظيم ، ط3، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008
- 31- قاضي دلال ، البياني محمود، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن ، عمان، 2008
- 32- قنديلجي عامر إبراهيم عامر ، منهجية البحث العلمي ، (د،ط)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،(د،ب)، 2019،
- 33- كاظم محمود خضير، سلامة اللوزي موسى، مبادئ إدارة الأعمال ، ط1، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008
- 34- مرتخي البشير الأمين، الإتصال في العلاقات العامة ،(د،ط)، دار الموج، للنشر و التوزيع ، (د،ب)، 2016
- 35- منصور علي محمد، مبادئ الإدارة (د،ط)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999

- 36- محسن العامري صالح مهدي ، محسن منصور الغالبي طاهر، الإدارة و الأعمال ،ط1،دار وائل للنشر ، عمان ، 2007،
- 37- نصر الله عبد الرحيم، مبادئ الإتصال التربوية و الإنسانية (د،ط)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001
- 38- لؤي الزغبى ،الإعلام و الإتصال الإلكتروني (د،ط)،الجامعة الإفتراضية السورية ،الجمهورية العربية السورية،2020
- 39- العلاق بشير، مبادئ الإدارة (د،ط)، دار اليازوري، الأردن،2008
- 40- المشهداني سعد سلمان ،منهجية البحث العلمي ،ط1،دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ،2018
- 41- النجار عبد العزيز ، الإدارة الذكية التخطيط/التنظيم/إدارة الأفراد/إتخاذ القرارات ،(د،ط)، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية،2008
- 42- العديلي مهدي ناصر، السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارنة (د،ط)، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995
- 43- الهواسي محمود حسن ، البرزنجي حيدر شاکر ،مبادئ الإدارة الحديثة ،(د،ط) ، (د،ن) ، 2014
- ب- المجالات:**
- 44- بن جبار زينب، "تطور مفهوم العمل و التسيير و إرتباطهما بالموارد البشرية" ، مجلة الأفاق لغم الإجتماع ، جامعة البليدة2، الجزائر،العدد، 15، جويلية، 2018
- 45- حرمل سليمة، صالح إلياس،:"نظام المحاسبة التكاليفو دوره في ضمان فعالية التسيير"، مجلة العلوم الإقتصادية ، العدد 7، أفريل، 2012

ت - المذكرات وأطروحات:

- 46- أوثن سعيدة، يبي ليندة، دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماستر في علوم إعلام و إتصال جامعة مولود معمري بتيزي وزو، 2018
- 47- بن فرحات عبد المنعم ، إنعكاسات أنماط تسيير المؤسسة العمومية للصحة بالجزائر على نوعية الخدمات ، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية للصحة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، علوم إقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018
- 48- بن سالم نورهان ، بن حمادي آية لميس ، دور الإتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية ،دراسة ميدانية للمؤسسة سيترام ،قسنطينة،مذكرة ماستر ،تخصص إتصال و علاقات عامة ،كلية علوم الإعلام و الإتصال ،جامعة صالح بونينير قسنطينة 3، 2022-2023
- 49- بن موفق سهيلة ، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006،2005.
- 50- جالطي خديجة ، قسوس أحلام ، آليات الإتصال الداخلي و دوره في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية ، دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر -مستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ،تخصص إتصال و علاقات عامة كلية علوم إجتماعية و إنسانية ،2018-2019
- 51- ركوك خولة، دور الإتصال الداخلي في تفعيل عملية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، الطور 3، في علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2021،2022/2

- 52- زكي حميد ، دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة ، مذكرة تخرج ماستر ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، 2018
- 53- علي قشي لظفي ، الإتصال الجوّاري في المؤسسة التجارية العمومية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة صالح بويندر قسنطينة3، 2017/2016
- 54- عبد اللطيف مالك، دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسات الإعلامية ، دراسة مقارنة بين التلفزيون الجزائري و قناة الشروق ، أطروحة مقدمة طعن متطلبات الحصول على دكتوراه ، طور 3، علوم إعلام و إتصال ، جامعة العربي الشبسي ، تبسة، 2021/2020
- 55- عبد الرحمان يمينة ، علاقة الإتصال الداخلي الرسمي و اللارسمي بالأداء الوظيفي لدى عمال شبه طبي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، قسم علم النفس و علوم التربية و الأرتوفونيا ، جامعة الجزائر2، 2015/2014
- 56- قاسمي عز الدين ، واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، إتصال جماهيري و الوسائط الجديدة ، كلية اللوم الإنسانية ، الإجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2021/2020
- 57- قلقول سارة ، الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة السياحية ، دراسة ميدانية بالمركب السياحي سيدي فرج ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في الإتصال و العلاقات العامة ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2015/2014.
- 58- كحلي خالد ، خرخاش زين الدين ، دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسات العمومية ، دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية بولاية جيجيل "أنموذجاً"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال ، إتصال تسويق ، كلية علوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، 2018/2017

59- لقيصر رزيقة ، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة للمؤسسة الإقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة الإدماج بقسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم إعلام و إتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006/2007.

60- الداعلي زهرة ، وتيدي سهام ، نمط التسيير و أثره على الإنضباط الوظيفي في المؤسسة ، دراسة ميدانية بثانوية القروط بوعلام بأدرار ، مذكرة ماستر ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و الإسلامية ، جامعة أمدرابية أدرار ، 2019 ، 2020

ث - المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Jean Michel Plane, théorie des organisations, dnod , paris ,2013
- 2- Souami cherif control et gestion des ressources humaines ,1 er édition, Alayem alger Algerie, 2000

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو - تامدة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام و الإتصال

تخصص إتصال تنظيمي

استمارة استبيان حول:

دور الإتصال الداخلي في تفعيل عملية تسيير بمؤسسة إقتصادية

-دراسة مسحية على عينة من موظفين مؤسسة NAFTAL

ثالة عثمان لولاية تيزي وزو

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال تخصص إتصال تنظيمي
يشرفنا أن نقدم لكم هذا الإستبيان حول موضوع الدراسة المذكور مسبقا و محاولة تطبيقها على مؤسسة
NAFTAL لهذا ترحبوا من سيادتكم المساعدة لملأ هذا الإستبيان و ذلك بعد قراءة متأنية و الإجابة عن
الأسئلة بصدق و بكل دقة و موضوعية.

ملاحظة:

-تأكد أن إجاباتكم سيتم التعامل معها بمنتهى السرية و سوف تستخدم الأغراض لبحث علمي و فقط.

-الرجاء وضع علامة (+) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف :

د. سميرة معمري

إعداد الطالبتين:

كلول وردية

لعقاب سميرة.

السنة الجامعية: 2023/2022

- المحور الأول: البيانات الشخصية:

1/ -الجنس: ذكر أنثى

2/ -السن:

من 25 إلى 30 سنة من 30 إلى 45 سنة

من 45 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3/ -المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني

4/ -الاقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5/ -نوع الوظيفة:

إطار متحكم منفذ

- المحور الثاني: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة لاقصادية NAFTA

6/ - ماذا تعني لكم العملية الاتصالية داخل مؤسستكم؟

-عملية نقل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين الموظفين؟

-وسيلة تسمح للتعبير عن الشكاوى الموظفين؟

-أداة لتنظيم وتكوين العلاقات بين الموظفين؟

*أخرى.....

7/ -كيف تسير عملية الاتصال في مؤسستكم؟

منظمة عادية عشوائية

8/ -ما نوع الاتصال المستخدم في مؤسستكم؟

تقليدي حديث

9/ -ما هي اللغة الأكثر اعتمادا داخل مؤسستكم؟

-أمازغية عربية فرنسية جميعها

10/ -ما أسلوب الاتصال الذي تعتمد عليه مؤسستكم؟

-اتصال شفهي اتصال كتابي

11- ما هي اهم الاتصالات الأكثر استخداما في مؤسستكم؟

صاعدة نزلة أفقية

12- ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة داخل مؤسستكم؟

-المؤتمرات الهاتف الإعلانات
-المقابلات الاجتماعات أخرى

*أذكرها:

13- هل تعتمد مؤسستكم على وسائل الاتصال الحديثة؟

نعم لا

14- إذا كانت لإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الوسائل؟ يمكنك اختيار أكثر من إجابة.

-البريد الإلكتروني للمؤسسة
-مواقع التواصل الاجتماعية
-الموقع الإلكتروني للمؤسسة

15- هل ترى أن الاتصال الداخلي يسهل لك مهامك في مؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا

16- هل الاتصال بينك وبين زملائك في المؤسسة؟

-جيد متوسط ضعيف

17- هل الاتصال بينك وبين رؤسائك في المؤسسة؟

-جيد متوسط ضعف

- المحور الثالث: عملية التسيير بمؤسسة NAFTAL

18- ما تعريفك لعملية التسيير؟

-عملية إدارة وأعمال

-طريقة لتنظيم وتنسيق الجهود

-عملية تجميع ومراقبة الموارد والإمكانات

*أخرى:

19/ كيف تتم عملية التسيير بمؤسستكم؟

-التخطيط التنظيم جميعها
-التوجيه الرقابة

20/ هل وظيفة التخطيط عبارة عن؟

نقطة انطلاق لتنفيذ باقي وظائف التسيير
-مجال للتنسيق بين الأقسام

*أخرى:

21/ ما طبيعة الخطط التي تعتمد عليها مؤسستكم؟

-طويلة المدى متوسطة المدى قصيرة المدى

22/ فيما تكمن وظيفة التسيير بمؤسستكم؟

-تعمل على ترتيب الجهود وتنسيقها
-عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل

*أخرى:

23/ فيما تكمن وظيفة التوجيه في مؤسستكم؟

-إرشاد الموظفين
-توضيح العلاقات بين الأقسام

*أخرى:

24/ هل هناك مراعاة من طرف الرؤساء أثناء توجيه الموظفين؟

-يراعون حالتهم النفسية -لا يأخذونها بعين الاعتبار

25/ هل تتم وظيفة الرقابة على الموظفين أثناء تأدية مهامهم في مؤسستكم؟

-نعم لا

26/ هل تتم عملية الرقابة على جميع مجالات مؤسستكم؟

-نعم لا

المحور الرابع: دور الاتصال الداخلي في تفعيل عملية التسيير بالمؤسسة الاقتصادية NAFTAL

27/ هل تري أن اللغة المعتمدة في مؤسستكم تساهم في تحقيق التفاهم والتبادل في المعلومات بين الموظفين مما

يؤدي إلى تحسين تسيير المؤسسة؟

-نعم لا

28/ هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل عملية التسيير؟

نعم لا

29/ هل يساهم الاتصال الداخلي في التقارب والتفاهم بين المسؤولين والموظفين؟

نعم لا

30/ كيف يساهم؟

31/ كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير داخل مؤسستكم؟

تحقيق التنسيق بين الأقسام والإدارة

-القضاء على الازدواجية في الموظفين

-المشاركة في اتخاذ القرارات

*أخرى:

32/ هل الاتصال الداخلي عامل أساسي لتحقيق نجاح المؤسسة؟

نعم لا

33/ إذا كانت إجابتك بنعم فهل هذه الاتصال الداخلي يعمل على؟

تبادل المعلومات وآراء الموظفين؟

تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين؟

-التفاهم بين الموظفين؟

34/ كيف تقيم الاتصال الداخلي في مؤسسة نفضال؟

ضعيف متوسط جيد

35/ هل الاتصال الداخلي يواجه صعوبات في التسيير داخل المؤسسة؟

نعم لا

الفهرس

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
25	الشكل (01): مخطط من إنجاز الطالبين
27	شكل (02): الصورة البسيطة لعملية الاتصال.
27	الشكل رقم (03): عمليات الإتصال عند ديفز
33	الشكل رقم (04): التسيير عملية دائرية مستمرة
42	الشكل رقم (05): يوضح إتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية.
79	الشكل رقم (06) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
81	الجدول رقم (01): يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس
81	الجدول رقم(02): يبين توزيع العينة وفق المتغير السن
82	الجدول رقم (03): يبين توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي
83	الجدول رقم (04): يبين توزيع العينة وفق متغير الأقدمية في العمل
83	الجدول رقم(05): يبين توزيع العينة وفق متغير نوع الوظيفة
84	الجدول رقم(06): يمثل المعني العملية الاتصالية داخل مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
85	الجدول رقم(07): يمثل تسير عملية الاتصال داخل مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
85	الجدول رقم(08): يمثل نوع الاتصال المستخدم داخل مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
86	الجدول رقم(09): اللغة الأكثر استخداما في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
87	الجدول رقم(10): يمثل أسلوب الاتصال الذي تعتمد عليه مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
88	الجدول رقم(11): يمثل أهم الاتصالات المستخدمة في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
89	الجدول رقم(12): يمثل أهم الاتصالات استخداما
90	الجدول رقم(13): يمثل اعتماد المديرية على الوسائل الاتصالية
90	الجدول رقم(14): يمثل الوسائل الاتصالية المستخدمة في المديرية

91	الجدول رقم(15): يمثل تسهيل الاتصال الداخلي للمهام داخل المديرية
91	الجدول رقم(16): يمثل الاتصال بين موظفين المديرية
92	الجدول رقم(17): يمثل الاتصال بين موظفين والرؤساء داخل المديرية
93	الجدول رقم(18): يمثل مفهوم التسيير حسب مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
93	الجدول رقم(19): يمثل عملية التسيير في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
94	الجدول رقم(20): يمثل مفهوم التخطيط حسب موظفين مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
95	الجدول رقم(21): يمثل طبيعة المعتمدة بمديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
95	الجدول رقم(22): يمثل وظيفة التسيير لمديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
96	الجدول رقم(23): يمثل مفهوم التوجيه حسب موظفين مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
96	الجدول رقم(24): يمثل مدى مراعات الحلات النفسية اثناء التوجيه في المديرية
97	الجدول رقم(25): يمثل مدى تطبيق الرقابة أثناء تأدية المهام في المديرية
97	الجدول رقم(26): يمثل مدى استخدام الرقابة في جميع المجالات داخل مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
98	الجدول رقم(27): يبين مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تفعيل سيرورة العمل داخل المديرية
98	الجدول رقم(28): يبين مدى مساهمة اللغة المعتمدة في تحقيق التفاهم والتبادل داخل المديرية
99	الجدول رقم(29): يبين مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل عملية التسيير داخل المديرية
100	الجدول رقم(30): يبين مدى مساهمة الاتصال الداخلي في التفاهم والتقارب بين المسؤولين بمديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو

100	الجدول رقم(31): يبين مساهمة الاتصال الداخلي في التسيير داخل مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
101	الجدول رقم(32): يبين مدى فعالية الاتصال في تحقيق نجاح مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
101	الجدول رقم(33): يبين عملية الاتصال الداخلي بمديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
102	الجدول رقم(34): يبين تقييم الاتصال الداخلي في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
102	الجدول رقم(35): يبين الصعوبات الاتصال الداخلي في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
104	جدول رقم(36) : يبين علاقة متغيرات أسلوب الاتصال الذي تعتمد عليه المؤسسة مع نوع الوظيفة.
106	جدول رقم(37) : يبين علاقة متغير نوع الوظيفة على اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة والمستوى التعليمي.
108	جدول رقم (38): يبين علاقة متغيرات الجنس والسن المستوى التعليمي على مساهمة الاتصال الداخلي في تفعيل سيرورة العمل داخل المديرية.
109	جدول رقم (39) : يبين علاقة متغيرات الجنس والاقدمية في العمل مع مساهمة اللغة المعتمدة في تحقيق التفاهم والتبادل داخل المديرية
111	جدول رقم (40) : يبين علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي على مدى فعالية الاتصال في تحقيق نجاح المديرية مقاطعة غاز البترول المميع تيزي وزو.
113	جدول رقم (41) : يبين علاقة متغيرات نوع الوظيفة والاقدمية في العمل على تقييم الاتصال الداخلي في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو
115	جدول رقم (42) : يبين علاقة متغيرات الجنس والسن على صعوبات الاتصال الداخلي في مديرية مقاطعة غاز البترول المميع لولاية تيزي وزو

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	الإهداء
	خطة الدراسة
	ملخص الدراسة
1	مقدمة
الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة	
7	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
9	2- أهداف الدراسة
10	3- أهمية الدراسة
10	4- أسباب اختيار الموضوع
11	5- تحديد مفاهيم الدراسة
12	6- منهج الدراسة وأدواته
15	7- مجتمع البحث وعينته
16	8- الدراسات السابقة
الفصل الثاني ماهية الاتصال الداخلي	
24	المبحث الأول: الاتصال وعناصره
28	المبحث الثاني: الاتصال الداخلي واستراتيجياته
30	المبحث الثالث: أنواع الاتصال الداخلي
34	المبحث الرابع: وسائل الاتصال الداخلي
37	المبحث الخامس: أهمية ووظائف الاتصال الداخلي

الفصل الثالث	
ماهية التسيير	
42	المبحث الأول: مفهوم التسيير
44	المبحث الثاني: وظائف التسيير
55	المبحث الثالث: خصائص التسيير
56	المبحث الرابع: مستويات التسيير
58	المبحث الخامس: أهمية التسيير
الفصل الرابع	
المؤسسة الاقتصادية.	
61	المبحث الأول: المؤسسة وأنواعها
63	المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية
65	المبحث الثالث: أنواع المؤسسة الاقتصادية
66	المبحث الرابع: خصائص المؤسسة الاقتصادية
68	المبحث الخامس: وظائف المؤسسة الاقتصادية
الفصل الخامس: الاتصال الداخلي وفعالية التسيير بمديرية مقاطعة غاز البترول المميع بثالة عثمان لولاية تيزي وزو.	
73	المبحث الأول: بطاقة فنية للمؤسسة
81	المبحث الثاني: القراءة الكمية والكيفية للجداول البسيطة
104	المبحث الثالث: القراءة الكمية والكيفية للجداول المركبة
117	المبحث الرابع: استنتاجات
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق