

جامعة عمار ثلجي الأغواط  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة  
قسم علوم الاعلام والاتصال



الموضوع

## فاعلية الاتصال الإلكتروني داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية الصيانة -DML- الاغواط

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		عطاء الله طريف
مشرفا ومقررا		عبد القادر علال
مناقشا		حرز الله شوشة

تحت اشراف الاستاذ:

الدكتور / عبد القادر علال

إعداد الطالبة:

• إيمان شلالي

السنة الجامعية 2023/2022



# شكر و عرفان

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي الا بفضلله وتوفيقه  
أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى  
الذين حملة اقدس رسالة في الحياة.

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة..  
وأخص بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ المشرف  
الدكتور علال عيد القادر الذي كان له الفضل بعد الله تعالى  
في اتمام هذا العمل وعلى ما قدمه لنا من توجيهات  
ومعلومات ساهمت في إثراء موضوع دراستنا  
كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل اساتذة قسم الاعلام  
والاتصال.

واتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى كل عمال مديرية  
الصيانة **DML** بالاغواط وأخص بالذكر السيد خضرون  
محمد الذي احسن استقبالنا وتقديم كل ما يلزمنا من كل  
المعلومات ولم يبخل علينا.

واشكر كل من قدموا لنا يد العون لإنجاز هذا العمل

# إيمان

## إهداء



عظم المراد فهان الطريق فجاءت لذة الوصول  
لتهون مشقة الطريق فماتناهي درب ولاختم جهد ولاتم  
سعى الا بفضلله

فالحمد لله الذي وفقني لهذا العمل

و من دواعي الفخر والاعتزاز ان اهدى ثمرة جهدي لأجل  
حبيبة انجبتني وغمرت قلبي بالحب والحنان **والدتي الغالية**

إلى رمز التضحية والعطاء الى فخري إلى من انتظر هذه  
اللحظة طويلا وكان سببا في نجاحي **والدي العزيز**

الى القلوب الطاهرة الرقيقة اخوتي محمد إكرام عز الدين  
إبتسام

الى كل الذين احبهم وأتحفظ بذكراهم في قلبي

الى جدي وجدتي حفظهما الله واطال عمرهما عائلة أُمي  
بن الصغير الى كل الاخوال والخالات وبنات الخالات  
الغاليات وكل اولادهم من كبيرهم لصغيرهم  
الى جدي وجدتي حفظهما الله واطال عمرهما عائلة أبي  
شلالي الى كل العمات والاعمام وبناتهم واولادهم من  
كبيرهم لصغيرهم  
الى كل عائلتي وأحبابي صديقاتي  
وكل من يعرفني أو جمعتني بهم المواقف واللحظات  
الجميلة

#### ملخص الدراسة:

- جاءت دراستنا بعنوان فاعلية الاتصال الإلكتروني داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية بمديرية الصيانة DML سونطراك بالاغواط .  
وانطلقت دراستنا من الإشكالية:- ما مدى فاعلية الاتصال الإلكتروني على فاعلية الاتصالات داخل مديرية الصيانة سونطراك الاغواط DML؟  
وتتفرع الإشكالية العامة للدراسة إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:  
1- هل تعتمد مديرية الصيانة DML على الاتصال الإلكتروني في عملها؟  
2- هل يساهم استخدام التطبيقات الإلكترونية في تسهيل الاعمال الادارية والتواصل بين الموظفين داخل مؤسسة سونطراك الاغواط؟  
3- فيما يتجلى تأثير استخدام التطبيقات الإلكترونية على مستوى أداء الموظفين؟  
نهدف من خلال دراستنا الى التعرف على فاعلية الاتصال الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وفي دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي وأداة جمع البيانات تمثلت في الاستبيان لدراسة مجتمع الدراسة المتكون من 300 عاملا بمؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة بالاغواط DML حيث توصلنا الى النتائج التالية:  
1. مؤسسة مديرية الصيانة DML بالأغواط تعتمد على عدة وسائل تساهم في تحسين فعاليات أداء عمالها الهاتف والبريد الإلكتروني، كما ان عمال مؤسسة المديرية يرون ان الاعتماد على وسائل الاتصال الإلكتروني تساهم في تسريع العملية الاتصالية كونها إلكترونية وجاءت من اجل التسريع في العملية الاتصالية .

2. وسائل الاتصال الإلكتروني هي الأكثر استخداما بالمؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة DML بالأغواط من أجل ضمان وصول وتدفق المعلومات بكل سرعة وسهولة كما يكمن الاتصال الإلكتروني من أرشفة الرسائل بين الطرفين كي تأخذ الطابع الرسمي.
3. مؤسسة DML بالأغواط دائما ما تعتمد على الاتصال في عملها وان كل عمالها يعرفون أهمية ودور الاتصال في المؤسسة كما تستخدم كل أنواع الاتصالات منها الأفقية والصاعدة والنازلة من اجل ضمان سيرورة العمل وتبادل المعلومات والخبرات.
4. العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة بالأغواط تساعد العمال على أداءهم المهني بشكل جيد وعملي كما تساهم في تطوير العمل بشكل عام من خلال التواصل الدائم بين افراد المؤسسة.

### Study summary

Our study entitled the effectiveness of electronic communication in the Algerian economic institution - a field study in the Directorate of Maintenance DML Sonatrach in Laghouat.

Our study started from the problem: What is the extent of the impact of electronic communication on the effectiveness of communications within the Maintenance Directorate Sonatrach Laghouat DML?

The general problem of the study is divided into a set of sub-questions, as follows:

- 1) Does the DML Maintenance Directorate rely on electronic communication in its work?
- 2) Did the use of electronic applications contribute to facilitating administrative work and communication between employees within Sonatrach Laghouat?
- 3) What is the impact of the use of electronic applications on the level of employee performance?

We aim through our study to identify the effectiveness of electronic communication in the Algerian economic institution, and in our study we relied on the descriptive method and data collection tools.

1. The DML Maintenance Directorate Establishment in Laghouat relies on several means that contribute to improving the activities of the performance of its workers by phone and e-mail, and the workers of the Directorate Establishment believe that relying on electronic means of communication contributes to accelerating the communication process as it is electronic and came in order to speed up the communication process.
2. The means of electronic communication are the most widely used in the economic institution, Maintenance Directorate, DML, in Laghouat, in order to ensure the access and flow of information quickly and easily. Electronic communication also consists of archiving messages between the two parties to take on an official nature.

- 
- 
3. The DML Foundation in Laghouat has always relied on communication in its work, and all its workers know the importance and role of communication in the institution. It also uses all types of communications, including horizontal, upwards and downwards, in order to ensure the workflow and exchange of information and experiences.
  4. The communication process within the economic institution, the Maintenance Directorate in Laghouat, helps the workers in their professional and practical performance, and also contributes to the development of the work in general through constant communication between the members of the institution.
- 
-

# الفهرس

## فهرس المحتويات

شكر و عرفان .....

إهداء .....

ملخص الدراسة: .....

فهرس المحتويات .....

فهرس الجداول .....

مقدمة: ..... أ

5 (1) الإشكالية: ..... 4.2) فرضيات الدراسة:

5 (3) تحديد المصطلحات وضبط المفاهيم: .....

7 (4) أسباب اختيار الموضوع: .....

7	.....(5 أهداف الدراسة:
8	.....(6 أهمية الدراسة:
8	.....(7 الدراسات السابقة:
12	.....(8 الاستفادة من الدراسات السابقة:
15	..... الفصل الأول: فاعلية الاتصال الإلكتروني في المؤسسة
15	..... <b>تمهيد</b>
15	.....المبحث الأول: الاتصال الإلكتروني
15	.....المطلب الأول: نشأة وتطور الاتصال الإلكتروني
17	.....المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الإلكتروني وخصائصه
19	.....المطلب الثالث: وسائل و وظائف الاتصال الإلكتروني
23	.....المبحث الثاني: الاتصال الإلكتروني في المؤسسة
23	.....المطلب الأول: فعالية الاتصال الإلكتروني في المؤسسة
27	.....المطلب الثاني: اهم معوقات الاتصال داخل المؤسسة
31	.....المطلب الثالث: مزايا و عيوب الاتصال الإلكتروني
32	..... خلاصة الفصل:
45	..... الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية
45	..... تمهيد:
45	.....المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
45	.....المطلب الأول : نشأة المؤسسة الاقتصادية
50	.....المطلب الثاني: تعريف المؤسسة الاقتصادية
53	.....المبحث الثاني : فعالية المؤسسة الاقتصادية
53	.....المطلب الأول: خصائص المؤسسة الاقتصادية ووظائفها
57	.....المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية واستراتيجياتها
60	.....المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية
63	..... خلاصة الفصل:
74	..... الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة
74	.....أولا – الاجراءات المنهجية للدراسة
74	.....حدود الدراسة
79	.....منهج الدراسة:
79	.....مجتمع الدراسة وعينته
80	.....أسلوب الدراسة :
81	.....أدوات الدراسة
81	.....ثانيا- تحليل وتفسير بيانات الدراسة
93	.....ثالثا- النتائج العامة للدراسة:
106	.....خاتمة:
108	..... قائمة المصادر والمراجع

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

ص	عنوان الجدول
85	يمثل متغير الجنس
86	يمثل متغير السن
87	يمثل الحالة العائلية لأفراد العينة
88	يمثل متغير المستوى الدراسي
89	يمثل متغير الخبرة
90	يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة
91	يوضح العلاقة بين درجة اهتمام مؤسسة DML بالعملية الاتصالية الأكثر استخداما بها.
93	يوضح درجة كفاية الوسيلة الاتصالية في المؤسسة لتحقيق أهدافها الاتصالية
94	يوضح تأثير التباعد بين العمال والإدارة على العملية الاتصالية
95	يوضح امتلاك المؤسسة قسم خاص بالاتصال
96	يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مديرية الصيانة DML الاغواط
97	يوضح العلاقة بين صعوبة استخدام العمال للاتصال الإلكتروني والتعامل به
98	:يوضح الوسيلة الإلكترونية الأكثر مساهمة في تحسين فعاليات اداء العمال ومساهمتها في تسريع عملية الاتصال
99	يوضح العلاقة بين إيصال الاتصال الإلكتروني للرسائل كاملة وامنه ومصداقية
100	يوضح دور الاتصال الإلكتروني في تعزيز العلاقة الإنسانية والتفاعلية بين الموظفين
101	يوضح العلاقة بين مساعدة الاتصال السائد في تحسين اداء العمال ومساهمته في تحسين العمل

مقدمة

## مقدمة:

تشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم، وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، فما بالك اليوم؟ حيث التطور السريع الذي شمل جميع الميادين، فلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها، وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، كانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه، وفق طرق ووسائل شفهية عامة ومباشرة، هذه الطرق البسيطة ما فتئت أن تطورت وواكبت التطورات الحديثة للاتصال وهذا ما نتج عنه نوعا جديدا من الاتصالات الا وهي الاتصالات الإلكترونية .

الملاحظ أن الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف وإذا كان الاتصال ذا أهمية في المجتمعات الكبيرة، فإنه بالغ الأهمية في المؤسسات أو التنظيمات سواء الخاصة أو العمومية، خدمية كانت أو صناعية، فعملية الاتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم، سواء من خلال علاقاته الداخلية التي تتم بين العاملين، أو العلاقات الخارجية وبالتالي ففعالية الاتصال لا تنحصر في الاتصال المساعد والنازل فقط، وإنما تقي أو تغطي جميع الاتجاهات وجميع المستويات وهذا ما وجده المؤسسات وخاصة الاقتصادية في الاتصال الإلكتروني الذي سرعه من العملية الاتصالية داخل وخارج المؤسسات وساعد على زيادة فعالية المؤسسة.

ففعالية المؤسسة تعكس مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على تحقيق الرضا عن الوظيفة للعاملين، وزيادة انتماءهم للمؤسسة، وتحقيق اهدافها وتكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي وزيادة الثقة في ادارة المؤسسة وتعاملاتها الداخلية والخارجية، ففعاليتها يمكن الحكم عليها من خلال قدرته على تسيير المؤسسة، ولا شك في أن الاتصال الإلكتروني يعد من أكثر الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ومن هنا جاءت دراستنا لموضوع فعالية الاتصال الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي بدورها تسعى الى تحقيق اهدافها وزيادة فعاليتها من خلال استخدام الاتصال الإلكتروني ووسائله الحديثة وتم تقسيم دراستنا الى الخطة التالية :

في الإطار العام للدراسة تم معالجة اشكالية الدراسة وعرض تساؤلاتها وفرضياتها وأهميتها واهدافها كما تعرفنا على مصطلحات الدراسة وتم عرض الدراسات المتشابهة والسابقة لدراستنا وتم عرض مدى الاستفادة منها، اما في الجانب النظري للدراسة جاء في فصلين الفصل الاول تعرفنا فيه عن الاتصال الإلكتروني واما الفصل الثاني تعرفنا فيه على

المؤسسة الاقتصادية اما في الجانب التطبيقي عرضنا به الاجراءات المنهجية للدراسة ( حدودها - منهجها- مجتمعها - عينتها وادواتها) كما قمنا بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان وصولا الى نتائج الدراسة وانهيينا دراستنا بخاتمة.

# الإطار العام للدراسة

**(1) الإشكالية:**

يعتبر الاتصال من ابرز العوامل التي انشأت علاقات اجتماعية بين الافراد وساهمت في تفعيلها بين مختلف المجتمعات، فالحاجة اليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، فبذلك اي نشاط اجتماعي او تقدم انساني يستدعى حتما وجود هذا العنصر الهام، اذ يمكن الافراد من تنظيم وتنسيق الاعمال والنشاطات من خلال تبادل المعلومات والافكار والآراء والتي تكون أولا وأخرا ضمن الاتصال .

كذلك هو الحال بنسبة للمؤسسات بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها ونشاطها فهي تحتاج الى الاتصال لتوفير وتبادل المعلومات والبيانات التي تساهم في العملية الادارية واستمرارها ثم التحكم في سير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي من اجل تحقيق أهدافها ومواكبة التطور السريع للمؤسسات، لذي حظي الاتصال باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها وتطوير اساليب العمل والتوصل إلى حل مختلف مشاكلها بكفاءة وخبرة، اذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبينة بصفة إيجابية في حسن وسيرورة وانسياب المعلومات بين اطراف العملية الاتصال، وبقدر ما كان الاتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران العمل بين أطراف العملية الاتصالية.

ومع التطور التكنولوجي والإلكتروني الحاصل ظهرت وسائل اتصالية جديدة ساعدت الاتصال على التطور وسميت بتكنولوجيا الاتصال التي اثرت بدورها على اتصال المؤسسة وذلك بالاعتماد على منظومة اتصالية إلكترونية تساهم في الرفع من فاعلية اتصالها المؤسساتي بشقيه الداخلي والخارجي، وتحقيق تواصل فعال سريع وإيجابي بين مختلف الموظفين، فالإتجاه نحو الاستفادة من كل التكنولوجيات المتاحة وتوظيفها في اداء أعمالها لم يعد مجرد خيار بل اصبح ضرورة حتمية لا بد منها. وانطلاقا من هذا المنظور فإن استخدام المؤسسات الجزائرية للتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال الإلكتروني في منظومة عملها أصبح شرطا اساسيا ومن ضمن المؤسسات الجزائرية التي أدركت أهمية تكنولوجيا الاتصال والتطبيقات الإلكترونية وانعكاساتها على الاتصالات داخل المؤسسة مديرية الصيانة سوناطراك DML بالأغواط فاهي من المؤسسات التي تعتمد على الاتصال وتكنولوجيا الاتصال في عملها اليومي ومن هذا جاءت فكرة دراستنا لموضوع فاعلية الاتصال الإلكتروني داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة DML نمودجا وللانطلاق الفعلي في الدراسة نطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى فاعلية الاتصال الإلكتروني داخل مديرية الصيانة سوناطراك الاغواط

**؟DML**

وتتفرع الإشكالية العامة للدراسة إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

4- هل تعتمد مديرية الصيانة DML على الاتصال الإلكتروني في عملها ؟

5- هل يساهم استخدام التطبيقات الإلكترونية في تسهيل الاعمال الادارية والتواصل بين الموظفين داخل مؤسسة سوناپراك الاغواط؟

6- فيم يتجلى تأثير استخدام التطبيقات الإلكترونية على مستوى أداء الموظفين ؟  
(2) فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- يؤثر الاتصال الإلكتروني على فاعلية الاتصالات داخل مديرية الصيانة سوناپراك الاغواط DML.

الفرضيات الفرعية:

- تعتمد مديرية الصيانة DML على الاتصال الإلكتروني في عملها
- يساهم استخدام التطبيقات الإلكترونية في تسهيل الاعمال الادارية والتواصل بين الموظفين داخل مديرية الصيانة و DML سوناپراك الاغواط.
- يؤثر استخدام التطبيقات الإلكترونية على مستوى أداء الموظفين اجابا.

(3) تحديد المصطلحات وضبط المفاهيم:

### 3-1- مفهوم الفاعلية

جاءت في اللغة العربية من كلمة فعال وهي صيغة مبالغة على وزن فعال: أي الناجع، النافذ، المؤثر، أما كلمة فاعلية: كون الشيء فعال أي ناجع ومؤثر نعرف الفاعلية بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك هذا ما نسميه نحن الفاعلية معيار أي التي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها<sup>1</sup>.

التعريف الاجرائي: الفاعلية هي القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة من قبل مؤسسة DML وذلك من خلال الاعتماد على الاتصال الإلكتروني .

3-2- مفهوم الاتصال الإلكتروني :

### 3-2-1- مفهوم الاتصال

تناولت الكثير من الدراسات موضوع الاتصال منذ ظهور هذا المصطلح الى الان، وسنحاول الان تقديم أهم التعاريف التي أحاطت بمفهوم الاتصال. حيث يرجع كلمة اتصال إلى الكلمة اللاتينية كومي نيس وتعني " مشترك " أو " عام"، وبالتالي فإن: الاتصال كعملية يتضمن المشاركة والتفاهم حول شيء أو فكرة أو احساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت، 2001، ص484  
<sup>2</sup> حسن عماد مكاوي، ليلي حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط4 القاهرة: الدر المصرية اللبنانية، ص 23.

وفي اللغة العربية ورد تحديدها في قاموس المحيط ولسان العرب، على أنها مشتقة من "وصل" والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء الى الشيء وصولاً وتوصل إليه اي انتهى إليه وبلغه ويعني ايضاً المواصلات والبلاغ.<sup>1</sup>

### 3-2-2- الاتصال الإلكتروني:

يعرف الاتصال الإلكتروني بأنه عبارة عن عملية إرسال واستقبال الرسائل على اختلاف أنواعها سواء اكانت صوتية او مرئية او مكتوبة بين شخصين او اكثر وذلك باستعمال الدوائر الإلكترونية.<sup>2</sup>

كما يعرف انه ذلك الاتصال الذي يتم بغرض نقل المعلومات والأفكار والمشاعر داخل المنظمة أو خارجها وذلك باستخدام الأنظمة والوسائط المعلوماتية وشبكة اتصال الكترونية داخلية وخارجية.<sup>3</sup>

ويمكن القول أن الاتصال الإلكتروني هو ذلك الاتصال الذي يتم عن طريق شبكات الانترنت ويكون عادة من العمال إلى المستهلك او من العمال إلى العمال من المستهلك إلى المستهلك.<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي:

هو كل العميات الاتصالية التي يتم فيها تبادل البيانات والمعلومات داخل المؤسسة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل الوسائل مثل : الهاتف –البريد الإلكتروني – المواقع الإلكترونية في مؤسسة سونطراك الأغواط .

### 3-3- المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت تعريفات المؤسسة نظرا لتنوع أهدافها وأنشطتها وكذا هياكلها حيث: عرفها جاك لبوستين بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل.<sup>5</sup>، أما "فرانسوا بيروا" فيرى بأنها: منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقرارات من أجل إنتاج السلع.<sup>6</sup>

كما تعرف أيضا بأنها: تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع اقتصاديين

1 فضيل دليلو مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998 ص 9.

2 عبد الله محمد عبد الكريم ابو الغنم : الاتصال الإلكتروني وعلاقته بمنظومة القيم والاتجاهات الاخلاقية والاجتماعية لدى طلبة الجامعات الاردنية ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية ، السلط ، جامعة الاردن 2015.ص 210

3 - عبد الله بن عبد الرحمان البريدي وآخرون : الاتصال الفعال ، د ط ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2008 ، ص 632

4 - سعيد حسين عامر :الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها ، مركز ابيدير قيس للاستثمارات ، القاهرة، 2000، ص415/414.

5 يوسف سعدون، علم الاجتماع دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة. ص 07

6 سلطان بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، فيفري، 2004، ص 29

آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة لها، ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه.<sup>1</sup>

- **التعريف الإجرائي:** المؤسسة الاقتصادية هي مديرية الصيانة DML لشركة سوناطراك الأغواط .

#### (4) أسباب اختيار الموضوع:

يمكن القول ان لكل باحث في العلوم الانسانية وحتى العلوم الاخرى على حد سواء اسباب تحفزه على دراسة موضوع ما، وقد تكون هذه الاسباب ذاتية كترغبة الباحث في تجسيد فكرة ما، او اسباب يفرضها الواقع الاجتماعي فتكون بمثابة دوافع محفزة على إختيار مواضيع الدراسة، ولهذا تختفي وراء اختيارنا لهذا الموضوع عدة اسباب منها :

#### 4-1- الاسباب الذاتية :

- اهتماماتي الشخصية بتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.
- اهمية وطبيعة الموضوع هي التي جعلتنا نسلط الضوء على الاهمية والدور الذي يلعبه في سير المعلومات والتواصل داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة سوناطراك
- الرغبة في التعرف على فاعلية الاتصالات الإلكترونية المعتمدة والمستخدمه داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- الفضول العلمي لكشف جوانب جديدة في ميدان تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
- الدور المهم الذي تلعبه تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية واتصالاتها الداخلية والخارجية

#### 4-2- الاسباب الموضوعية :

- جدية الموضوع و انتشار استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة بشكل كبير في المؤسسات.
- الاهمية البالغة التي يحضى بها موضوع دراستنا في ظل التطور التكنولوجي وما تعرفه من منافسات بين المؤسسات .
- اكتشاف التأثيرات الحقيقية والناجحة عن استخدامات الاتصال الإلكتروني داخل المؤسسة والدور الذي لعبته وعن حيوية هذا القطاع في التنمية الاقتصادية .
- اهتمامنا باستخدامات الموظفين للتطبيقات والمواقع الخاصة بالمؤسسة للتواصل وسير المعلومات داخل المؤسسة.

#### (5) أهداف الدراسة:

مع زيادة الاهتمام بدراسة الاتصال الإلكتروني وتكنولوجيا الدراسة من جوانبها المختلفة أكدت أنها تعتبر من أهم الدراسات التي تطرق إليها مجال علوم الإعلام

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان. علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر. 2004 ، ص 106.

والاتصال، والتي تحاول تغيير مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتعد الأهداف التي تدفعنا لدراسة هذا الموضوع إلى ما يلي:

1 / التعرف على تكنولوجيا الاتصال الجديدة ودورها في ترقية الخدمات الاقتصادية في مديرية الصيانة DML بالاغواط.

2/ التعرف على مدى اعتماد مديرية الصيانة DML على الاتصال الإلكتروني في عملها.

3/ الكشف عن مساهمة استخدام التطبيقات الإلكترونية في تسهيل الاعمال الادارية والتواصل بين الموظفين داخل مديرية الصيانة DML سوناطراك الاغواط

4/ التعرف على تأثير استخدام التطبيقات الالكترونية على مستوى أداء الموظفين اجابا.

5/ إثراء المكتبة الجامعية خاصة، لقالة الدراسات المتناولة لهذا الموضوع..

### (6) أهمية الدراسة:

تتلخص اهمية دراستنا لموضوع فعالية الاتصال الإلكتروني داخل المؤسسة الاقتصادية اهمية بالغة يحظى بها اتصال المؤسسة خاصة في ظل التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال و الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة الاقتصادية للعملية الاتصالية في ظل التنافس الحاصل لهذا اصبح من الضرورة القصوى الإعتماد على تكنولوجيا الاتصال وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات التي طرأت على الاتصال .

و أيضا الكشف عن اهم سمات وخصائص الاتصال الإلكتروني واستخداماته التي يقدمها للإدارة والموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية .

-فبتطورت العملية الاتصالية في المؤسسة أصبح ينظر إليها كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطاتها من الإعداد للخطط والاستراتيجيات إلى التنفيذ والمراقبة الجيدة، كما صارت من بين مميزات ومكونات المؤسسة الاقتصادية الحديثة؛ إذ تعتبر هذه العملية وسيلة فعالة لخلق الانسجام والتنسيق بين أقسامها المختلفة.

ولهذا فموضوع دراستنا يكتسي أهمية بالغة، في نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها، لما يقدمه من حلول لمشاكل العملية الاتصالية وبالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق الفعالية الاتصالية، وعليه يمكن القول الاتصال الإلكتروني وسيلة أساسية تستخدمها المؤسسة أو المنظمة.

### (7) الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى: دراسة للباحثة جميلة بومزال

جاءت الدراسة بعنوان: " أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات"، حيث تنطلق الدراسة من محاولة استكشاف واقع التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الجزائرية، وتطرح التساؤل التالي: هل تكنولوجيا المعلومات مستعملة بقدر وجودها أو تكاد في المؤسسة الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة؟ وللإجابة عن هذا

التساؤل فقد قامت الباحثة باختيار عينة تتمثل في 20 مؤسسة مشاركة في المعرض الثالث للإنتاج الوطني (1999) حيث تم توزيع استمارة على عينة من 08 اطارات سامين و12 إطار في تلك المؤسسات اضافة الى اجراء مقابلات شخصية وقد توصلت الدراسة إلى:

1\_ المعلومات لدى مؤسسات العينة تفتقر إلى أغلب خصائصها، وهي محتكرة بنسبة 55 بالمئة دائما، و35 بالمئة أحيانا.

2\_ الاتصال الورقي مستعمل في كل المؤسسات وهو يحتل الصدارة مقارنة بالوسائل الاتصالية الأخرى.

3\_ أغلبية المبحوثين يرون أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال هي الات تسهل العمل المكتبي، وهم يستعملوها بالدرجة الأولى في معالجة النصوص.

4- ان نسبة 20 بالمئة من مؤسسات العينة تستخدم شبكات الانترنت.

5 أن نسبة 37 بالمئة من هذه المؤسسات تمتلك شبكات داخلية " أنترنت" لكنها محتكرة وغير معممة على باقي الوحدات، وأن سبب غيابها في باقي المؤسسات غياب نقص اليد العاملة المؤهلة وغياب الوسائل التقنية ويظهر أن هذه الدراسة قد غطت جوانب عديدة تخص وضعية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الجزائرية في فترة مت، الا أن نتائجها مقترنة بسياق اقتصادي معين شهدته تلك الفترة حيث كان ادخال تلك التكنولوجيات في الجزائر لا يزال في بدايته مرتفع التكلفة، بما لا يسمح للمؤسسات ذات القدرات المحدودة بالاستثمار في هذا المجال الجديد نوعا ما كما أم وضعية شبكة الأنترنت سابقا وسوء نوعية الخدمة التي توفرها قد يكون سببا في عزوف المؤسسات في استخدامها.<sup>1</sup>

### الدراسة الثانية: دراسة للباحث بشير كاوجة

جاءت الدراسة بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية بولاية ورقلة، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير سنة 2013.

ولقد تطرق الباحث في هذه الدراسة لإشكالية تتعلق بتكنولوجيا الاعلام والاتصال والدور التي تلعبه في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الجزائرية والهدف منها تحليل وتقييم لواقع الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية ومدى استغلالها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذلك لتحسين الاتصال الداخلي بها ومحاولة معرفة خصائص قطاع الصحة عموما والمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية خصوصا والمساهمة في الدراسات المتعلقة بهم للرفع من مستواهم، وكان التساؤل الرئيسي لهذه

<sup>1</sup> جميلة بومزال، أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2000/1999.

الدراسة هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تؤدي دورا مهما في تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية؟

وللإجابة عن التساؤل رأى الباحث أن يتم طرح بعض التساؤلات الفرعية لتي تساعد في الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة:

- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

2\_ هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية؟

3\_ ما هو واقع وآفاق الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية في ظل استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

وهنا تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأنه مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع وهذا يتناسب مع طبيعة الموضوع، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف ورقلة بغية تحليل واقع استخدام وسائل الاتصال المتطورة في الاتصال الداخلي للمؤسسة الاستشفائية المختارة.

**أدوات البحث:** في الجزء النظري أعتمد على المسح المكتبي لمجموعة متنوعة ما بين الكتب والمقالات الرسائل \_ الملتقيات بالإضافة إلى المواقع أما في الجزء الميداني الاستبيان والمقابلات والملاحظة وتحليل الوثائق في الجزء النظري أعتمد على المسح المكتبي للمجموعة المتنوعة ما بين الكتب المقالات الرسائل \_ الملتقيات بالإضافة إلى المواقع أما في الجزء الميداني الاستبيان والمقابلات والملاحظة وتحليل الوثائق.

تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 43 موظف منهم 33 موظف إداري و10 موظف في الطبي وتضمن الاستبيان 23 سؤالا. مقسمة إلى ثمانية أقسام.

وأخيرا نتائج هذه الدراسة أن من خصوصيات الاتصال الداخلي هو تحسين صور المؤسسة.

**أ/ النتائج النظرية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإن من متطلبات الاتصال الداخلي الفعال استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة وأنه يساعد التنسيق على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة.

**ب/ النتائج التطبيقية:** اهتمام متزايد من طرف الوزارة الوصية بالاتصال الداخلي والخارجي، حيث عملوا على استحداث مكتب خاص بالاتصال يتسع لمدير المستشفى مباشرة واهتمام أيضا من قبل مسؤولي المستشفى محمد بوضياف.<sup>1</sup>

**الدراسة الثالثة: للباحثين العرابوي عبد القادر مداحي حمزة**

1 - بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية بولاية ورقلة، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير سنة 2013.

جاءت الدراسة بعنوان واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2018/2017 .

تهدف الدراسة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك و مدى التزام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بأساسيات الاتصال الداخلي و المتمثلة في التعرف على مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة و دوره في تطوير اتجاهات العاملين و تحسين الأداء، محاولة معرفة المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية و إيجاد الحلول لها.

ولهذا طرح الباحث الاشكالية التالية: كيف هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "سوناطراك" ؟ وتطلبت الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية تمثلة في ما يلي:

- ما هي طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية سوناطراك مركب GL1/Z بطيوة ؟
  - ما هي أهمية الاتصال الداخلي وتأثيراته على تسيير المؤسسة الاقتصادية سوناطراك مركب GL1/Z بطيوة ؟
  - ما هي الصعوبات و المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية سوناطراك مركب GL1/Z بطيوة ؟
- لقد اقتضت طبيعة الدراسة في الشق النظري وأكثر من ذلك طبيعة المادة العلمية المتعامل معها بالاستعانة بالمنهج الوصفي الذي اعتبر أكثر ملائمة و خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم التي يتطلب مثل هذه المناهج بكل تأكيد إضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة حالة.
- و بعد جمع المعلومات الميدانية و تحليلها توصلنا إلى النتائج التالية: أن للاتصال الداخلي أهمية واضحة داخل مؤسسة سوناطراك حيث انه يعتبر ركيزة أساسية في تبادل المعلومات بين مختلف الإطارات داخلها و هذا من خلال الدور الذي يلعبه و تشغيل المهام المتبادلة داخلها، لكن هذا الدور وجدنا انه قد يتخلله نوع من الصعوبات في تطبيقاته على ارض الواقع بشكل واضح.<sup>1</sup>

**الدراسة الرابعة: للباحث الطاهر أجيم**

<sup>1</sup> - العرابوي عبد القادر مداحي حمزة، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2018/2017 .

1- جاءت الدراسة بعنوان واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتنا منتوري و باجي مختار- أنموذجا- مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتورا في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري بقسنطينة، السنة الجامعية 2006/2005 .

وانطلق الباحث من تساؤل رئيسي هو: هل كلما كانت الاتصالات بأساليها أكثر ديمقراطية وبلغة مفهومة أدى ذلك الى نجاح التسيير و إدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية؟

ووضع الباحث لهذا التساؤل تساؤلات فرعية و هي:

- ما طبيعة و خصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟
  - هل لهذا الاتصال بأشكاله دور ايجابي في تحسين الأداء الإداري و التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟
  - هل لهذا الاتصال بأشكاله دور ايجابي في تحسين الأداء الإداري و التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟
  - هل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة الجامعية؟
- و استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، أما أدوات جمع المعلومات فقد اعتمد على المقابلة و استمارة الاستبيان وزعت على 1500 مفردة من المجتمع الأصلي ( أستاذة، موظفين، طلاب، عمال) من كلتا الجامعتين. و توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- ✓ إن دور اللغة في رفع فعالية الاتصال و تحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر حيوي و حاسم، بغض النظر عن اللغة المستعملة عربية أو فرنسية أو هما معا، تثبت الدراسة كذلك أن الاتصال الكتابي بجمع أنواعه و قنواته تبقى غير ملائمة .
- ✓ للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات و تخطيط و تنسيق و توجيه و رقابة.<sup>1</sup>

### 8) الاستفادة من الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى تناولت أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات الجزائرية و تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في مدى استخدام الاتصال الإلكتروني حسب توفره في المؤسسات و تختلف مع دراستي حيث أن دراستي كانت محددة في المؤسسة الاقتصادية عكس هذه الدراسة التي تناولت المؤسسات الاقتصادية و العمومية و الخاصة على حد سواء.

أما الدراسة الثانية فتناولت دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية ب: ورقة و ذلك ما ساعد في تبني المؤسسات العمومية

1 - الطاهر أجعيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتنا منتوري و باجي مختار - أنموذجا- مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتورا في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري بقسنطينة، السنة الجامعية 2006/2005

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الاستشفائية والدور الذي تلعبه هذه التكنولوجيات في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة وتتوافق هذه الدراسة مع دراستي في هذا الجانب أما

الاختلاف فيمكن أن تدرس الاتصال الداخلي بين الموظفين فقط، وإنما شملت الإدارة بشكل عام ومدى تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة في رفع فعالية المؤسسة الاقتصادية اما الدراسة الثالثة فدرست واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك وتشابه كثيرا مع دراستنا الا ان دراستنا ركزت على الاتصال الالكتروني ووسائله وهو نوع من الاتصال الداخلي اما الدراسة الرابعة درست واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية اختلف مع دراستنا في كونها درست جميع أنواع الاتصال في جميع المؤسسات عكس دراستنا التي ركزت على الاتصال الالكتروني داخل المؤسسة الاقتصادية.

وعليه استفدنا من الدراسات السابقة في عدة نقاط مهمة نذكر منها:

- 1- جمع المادة العلمية
- 2- التعرف على كيفية صياغة الأسئلة واستخراج الفرضيات
- 3- كيفية تهميش المذكرة وكيفية التحصيل على المراجع
- 4- التعرف على كيفية تحليل بيانات الاستمارة
- 5- التعرف على منهج الدراسة وحدودها

# الفصل الأول

فاعلية الاتصال الإلكتروني

في المؤسسة

## الفصل الأول: فاعلية الاتصال الإلكتروني في المؤسسة

### تمهيد

تعتبر الاتصالات في أي مؤسسة من المؤسسات بمثابة همزة الوصل الرابطة لهذه المؤسسة لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني، فالاتصالات أساسية في أي مؤسسة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير كافة الأعمال، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخطتها مرتبطة بنجاح عملية الاتصال، كيف لا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها، وبينهم وبين العالم الخارجي.

ونظرا لأهمية عملية الاتصال في تصريف كافة شؤون المؤسسة، فقد أصبح هناك ضرورة قصوى لتنظيمه، وتحقيق فاعليته، بحيث تناسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم.

### تمهيد

#### المبحث الأول: الاتصال الإلكتروني

##### المطلب الأول: نشأة وتطور الاتصال الإلكتروني

##### المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الإلكتروني وخصائصه

##### المطلب الثالث: وسائل ووظائف الاتصال الإلكتروني

##### المبحث الثاني: الاتصال الإلكتروني في المؤسسة

##### المطلب الأول: فاعلية الاتصال الإلكتروني في المؤسسة

##### المطلب الثاني: اهم معوقات الاتصال داخل المؤسسة

##### المطلب الثالث: مزايا وعيوب الاتصال الإلكتروني بالمؤسسة

##### خلاصة الفصل:

#### المبحث الأول: الاتصال الإلكتروني

##### المطلب الأول: نشأة وتطور الاتصال الإلكتروني

مر الاتصال الإلكتروني بعدة مراحل وهي:

**المرحلة الأولى الشفهية:** ويطلق عليها المرحلة الشفهية الكلية، أو مرحلة ما قبل التعلم، حيث كانت ثروة اللغة، وكانت وسيلة الاتصال الرئيسية. هي الكلمة المنطوقة والحاسة الرئيسية هي السمع، حيث أن الأفراد كانوا يحصلون على المعلومات أساسا عن طريق الاستماع إليها من الآخرين، وقد فرض عليهم أسلوب حصولهم على المعلومات أن يؤمنوا لما يقوله الآخرون، واعتبرت الشائعة عن طريق الاستماع إليها من الآخرين، وقد فرض عليهم أسلوب حصولهم على المعلومات أن يؤمنوا لما يقوله الآخرون، واعتبرت الشائعة

هي أول أشكال الإعلام و الاتصال، بحيث كانت الإخبار تنتقل من الفم إلى الأذن، وعندها انتقلها إما تضخم أو تغير، وممكن أن تنتشوه وتضيع حقيقتها في أحيان كثيرة.<sup>1</sup>

**المرحلة الثانية الكتابية أو الخطية:** بدأت ثورة الاتصال الثانية عندما ظهرت الكتابة، واستخدامها لحفظ وتسجيل المعاني البشرية المشتركة، وإنقاذها من النسيان والضياع، حيث ظهرت الكتب المنسوخة ومهنة الوراق، ودور حفظ الكتب وازدهار الخير المخطوط كوسيلة إعلام الاتصال، وبمعرفة الكتابة والنسخ على وسائل متعددة تغير أسلوب تخزين المعرفة، حيث أصبحت المعلومة تخزن عن طريق الحروف الهجائية وبهذا حلت العين محل الأذن كوسيلة وحاسة رئيسية يكتسب الإنسان من خلالها المعلومات، كما كان للكتابة الفضل في إقامة تنظيمات إدارية وأشكال مختلفة . من العلاقات.<sup>2</sup>

**المرحلة الثالثة مرحلة الطباعة:** أحدثت هذه التحولات ثورة حقيقية وشاملة في عالم الاتصال وتبادل المعلومات ونشر المعرفة من مجرد تسجيل المعرفة إلى نشرها، و التعريف بها، وقد ساعدت الطباعة على نشر التعليم، وتسهيل مختلف الاكتشافات العلمية و التطورات التكنولوجية.<sup>3</sup>

**المرحلة الرابعة:** منذ بداية القرن العشرين وتدعى هذه المرحلة . الدوائر الإلكترونية تمت فيه العودة إلى الاتصال الشفهي من خلال السينما التلفاز والأقمار الصناعية، حيث أن هذه المعلومات تكون مدروسة منظمة تمثل " تجمعات كلية مثل الدوائر الإلكترونية، ولهذا كان السمع البصري أكبر ثورة، حيث أصبح الإنسان يعيش الحدث بالصوت و الصورة بعد ما كان يتعامل مع المطبوع فقط، وتقلصت المسافات بين الناس.<sup>4</sup>

**المرحلة الخامسة:** وتتمثل هذه المرحلة في تطور تكنولوجيا الاتصال، فبحلول النصف الثاني من القرن العشرين بدأت المرحلة الخامسة حيث شهدت هذه المرحلة ظهور الحاسب الآلي، كذاكرة آلية، الحفظ وتحليل كميات هائلة من المعلومات، حيث تميزت بإطلاق الأقمار الصناعية، ولقد أدى الاندماج ما بين تكنولوجيا الحاسب الآلي، وتكنولوجيا الأقمار الصناعية إلى اندلاع ما يسمى بظاهرة انفجار المعلومات حيث يمكن معالجة المعلومات آليا وتخزينها واسترجاعها باستخدام الحاسب الآلي، في أقل حيز متاح وبأسرع وقت ممكن وكذلك يمكن تدفق المعلومة عبر الدول والقارات والمحيطات بطريقة

1- باية سيفون تأثير تكنولوجيا الاتصال على النظم الإلكترونية للصف اليومية الجزائرية المكتوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء، علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015، ص 67.

2 - حسن عماد مكاري، محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 74

3 - عامر ابراهيم ناجي الإعلام الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 32

4 - فوضيل ديلو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 42-43

فورية باستخدام الأقمار الصناعية، حيث كانت ثورة الاتصال الخامسة . في ثروة المعلومات، ويمكن القول إن هذه المرحلة أحدث ثورة، في نظم الاتصال وحولت العالم إلى قرية عالمية الكترونية، كما أسفر التزاوج بين كل من تكنولوجيا الاتصال و المعلومات في التسعينات عن ظهور ما يعرف حاليا بالاتصال متعدد الوسائط الذي يركز على تطور الحاسبات، ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة ابتكارات عديدة، طورت صناعة الاتصالات السلكية كظهور الحاسب الشخصي (pe) والتوسع في استخدامه، حيث يتيح التعامل . مع كميات كبيرة من المعلومات والاستفادة من المعلومة التي توفرها، قواعد وبنوك، وشبكات المعلومات، من خلال الربط بخط تلفوني معها، وهذا ما يسمى بخدمة الخط المباشر (online)، وكذلك يمكن استرجاع وتخزين المعلومات مما يوفر الوقت والجهد، كما أدى إلى امتزاج وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية مع تكنولوجيا الحاسب الإلكتروني إلى خلق عصر جديد للنشر الإلكتروني، من خلال التلفاز أو أي وسيلة عرض وكذلك ظهور العديد من خدمات الاتصال الجديدة من الفيديوها (VT) أو التل تكس (T.T) ، والبريد الإلكتروني، و الأقراص المدمجة الصغيرة (CD)، التي يمكن أن تخزن معلومات كبيرة فيها، والمصغرات الفيلمية، ونظام الليزر، مما يسهل نقل المعلومات، وبأقل كلفة مقارنة بخطوط النحاس، ويساعد على زيادة أداء وسرعة الحاسبات الإلكترونية بواقع عشرة أضعاف مما كانت عليه<sup>1</sup>.

**المرحلة السادسة:** ثورة المعلومات أو المعلوماتية: أحدثت ثورة الاتصال السادسة المتشكلة تحت أنظارنا، وتتمثل في : شبكات المعلومات والطريق السريع للمعلومات، أن تمثل شبكة الانترنت النموذج الأمثل لشبكة المعلومات، ولذلك يطلق عليها شبكة الشبكات، لما تتضمنه من شبكات مترابطة، كما أنها تلخص تلخيصا لكافة وسائل الاتصال النصية والصوتية المرئية وهي في تغير مستمر، حيث أن ثورة المعرفة و المعلومات أصبحت سمة تختص بها المجتمعات، وجاءت هذه السمة نتيجة الاستثمارات الكبيرة في البحوث العلمية واستخدام الحواسيب وتكنولوجيا للاتصال، وقد فرضت ثروة المعلومات نفسها كأحد خيارات التنمية الشاملة وبفضل ثروة المعلوماتية أيضا تطورت التقنيات الناقلة للمعلومات و يمكن تقسيم تقنيات الاتصال إلى نوعين : وسائل لا تحتاج إلى شبكات الاتصال الهاتفية مثل الأقراص المكنزة والاسطوانات المدمجة، ووسائل الاتصال البعدي التي تقوم بنقل المعلومات (النص الصورة الصوت) من خلال شبكات الاتصال الهاتفية، وأقمار الاتصال<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الإلكتروني وخصائصه

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الاتصال الإلكتروني، واهم خصائصه:

#### أولا: تعريف الاتصال الإلكتروني:

1 - باية سيفون، مرجع سبق ذكره ، ص 63-71  
2 - باية سيفون، المرجع نفسه، ص 71-7

لقد قدمت للاتصال الإلكتروني عدة تعاريف منها :

**الاتصال الإلكتروني:** يعرف على انه الحصول أو اكتساب، ومعالجة، تخزين، نشر المعلومات الرقمية النصية، اللاسلكية والصوتية، من خلال مجموعة من الأجهزة الإلكترونية، وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية و الكمبيوتر<sup>1</sup>

**قد ورد تعريفه في الموسوعة الإعلامية بأنه:** الأدوات والنظم التي تساعد على القيام بالاتصال، وتتمثل هذه الأدوات أساسا في الحسابات الإلكترونية<sup>2</sup>

هو العملية الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال عن بعد بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة.

يمثل الاتصال الإلكتروني منظومة جديدة تختلف عن المنظومة المشهودة و تحقق مجالا شبكيا يتحول فيه الفرد باستمرار ما بين موقعي الإرسال والتلقي وتنصهر في داخله العوالم الفردية. وتمثل شبكة الويب فضاء جماعيا يشترك المستخدمون في إنتاجه وبهذا المعنى يمكن النظر إليه على انه نموذج تواصل جديد لا يتعلق بعملية بث مركزية لكنه يتفاعل داخل حاله ما يسهم كل فرد مرسل مستقبل في اكتشافها بطريقته أو تغييرها أو الحفاظ عليها كما هي. كما أحدثت الانترنت بوصفها العنصر الأساسي في هذه المنظومة تغييرات بنيوية في خريطة الإعلام بشكل عام كما فسحت المجال بقيام تعددية إعلامية افتراضية.

وبدا ينظر إلى الاتصال الإلكتروني على انه صيرورة تفاوض موضوعها المعنى وتشارك فيه المجموعات عن طريق التواصل، أي التناقش و التشاور بين المشاركين.<sup>3</sup>

### ثانيا: خصائص الاتصال الإلكتروني

يمتاز الاتصال الإلكتروني بتشابهه في العديد من السمات مع الوسائل التقليدية، إلا أن هناك سمات مميزة للاتصالات الإلكترونية، تجعلها أكثر تأثيرا، وكذلك تساعد في تقديم أفضل الخدمات، من معالجة المعلومات الرقمية المكتوبة، أو الصوتية وتخزينها، ونشرها بواسطة مجموعة من الأجهزة الإلكترونية، واهم هذه المميزات والخصائص نذكر منها الآتي: 4

1 - جميلة سالم عليّة الثورة المعلوماتية والمكاملة شاهد كامل الخطاب اللغوية الصحية مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر، 2004، من 47.

2 - حورية بولعويديت، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة 2008، ص 23

3 - لؤي الزغبى، الإعلام و الاتصال الإلكتروني الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 25

4 لمياء زعيم، تأثير تكنولوجيا الاتصال في تشكيل الرأي العام العربي، مذكرة متصلة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية و العائلات الدولية، جيجل 2013، ص 72.

**التفاعلية:** وتعني أن يكون للمشاركين في عملية الاتصال تأثير على ادوار الآخرين، حيث باستطاعتهم التفاعل معها، ويطلق على ممارستهم الممارسة المتبادلة التفاعلية، حيث المرسل يستقبل، ويرسل في نفس الوقت، وتصل الرسالة مباشرة من منتجها إلى مستهلكها المحدد والمقصود

**اللاتزامنية:** يعني إمكانية إرسال الرسائل، واستقبالها في الوقت المناسب للفرد المستفيد، ولا يلا من كل المشاركين أن يستفيدوا من النظام في وقت واحد -مثلا- يتم إرسال رسالة بالبريد الإلكتروني من منتجها إلى مستهلكها في أي وقت، دون الحاجة إلى تواجدها مستقبل الرسالة، فهو يسهل له مع الرسائل الإعلامية و الاتصالية، لأنها تحرر مستقبلها من قيود الزمان.

**الحركية:** وهي ميزة تكمل تحرير المستقبل مكانيا بالإضافة إلى الزمان، حيث يمكن الا من وسائل اتصالية كثيرة للاتصال من أي مكان إلى آخر أثناء حركته مثل الهاتف النقال، والكمبيوتر الإلكتروني النقال المزود بطابعة... الخ.

**الكونية:** البنية الجديدة لوسائل الاتصال هو بنية دولية، فوسائل الاتصال الحديثة تهدف إلى.

**العالم الشبوع والانتشار:** ونقصد به الانتشار المنهجي لنظام وسائل الاتصال حول العالم، وفي كل طبقة من طبقات المجتمع، فكل وسيلة تبدو في بدايتها ترفيهية، ثم تتحول إلى ضد مثل الهاتف والتلفاز، وكلما زاد عدد الأجهزة المستخدمة زادت قيمة النظام لكل الأطراف المعنيد التأثير على الجمهور: ويكون ذلك من خلال تعدد قنوات الاتصال المتاحة أمام الأفراد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وسائل و وظائف الاتصال الإلكتروني

لقد شهد العالم تطورا مذهلا في وسائل وخدمات الاتصال الإلكتروني، حيث تطور الهاتف إلى التيلكس الفيديو إلى الفيديو، ودخلنا عصر الأقمار الصناعية وعصر الأنترنت والبريد الإلكتروني، وغيرها من الوسائل، وسنتطرق في هذا المبحث إلى خدمات ووسائل الاتصال الإلكتروني، واهم وظائفه، ومزاياه و عيوبه

#### 1- وسائل وخدمات الاتصال الإلكتروني

مع تطور الاتصال الإلكتروني ظهرت خدمات و وسائل عديدة له، يمكن ذكرها فيما يلي:

##### 1-1- خدمات الاتصال الإلكتروني:

تتمثل خدمات الاتصال الإلكتروني فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - لمياء زعيم، تأثير تكنولوجيا الاتصال في تشكيل الرأي العام العربي، المرجع السابق، ص 72  
<sup>2</sup> سامية خرخاش، دور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة محكمة ضمنا متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، علوم اللسانية، جامعة فرحات على سطيف 2015، ص 89-92

1. **التلكس (المبرقة) Telex** : هو نظام لنقل الرسائل باستخدام جهاز يسمى المبرقة، وقد كانت المبرقة أول جهاز ثم استخدامه في إرسال الرسائل الإلكترونية.
2. **التلكس**: وهو حالة متقدمة لنظام المبرقة، وتطوير لها، حيث يقوم بتبادل النصوص عن بعد، وكان يستعمل في المراسلات والشؤون الإدارية، وكذلك الشؤون المالية، ومجالات أخرى مثل الإعلانات التجارية القوائم التفصيلية للمؤسسات و المعلومات المرجعية.
3. **الهاتف وخطوطه**: وبعد الهاتف من أهم وسائل الاتصال الصوتي، ومن أقدمها، وأكثرها انتشارا بين الناس، حيث من النادر أن تجد بيتا أو مؤسسة لا تملك خطا هاتفيا والهاتف يلعب دورا في الإنتاجية و التسويق وإيصال الخدمات للكثير من المؤسسات، وقد تطور الهاتف في حجمه وشكله ومزاياه وإمكاناته عدة مرات، وأصبحت هناك شبكات هاتفية من أحدث الابتكارات في عالم الاتصالات الهاتفية حيث نستطيع نقل الصورة مع الصوت بسرعة هائلة، وكذلك عبر مجموعة من التطبيقات. 4. **الفاكس (الناسخ الهاتفي)**: الفاكس عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل النصوص الصور والوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي، فهو يشبه آلة تصوير صغيرة متصلة بالهاتف.
5. **الأقمار الصناعية**: وهو عبارة عن مركبة فضائية تدور حول الكرة الأرضية، لها أجهزة لنقل إشارات الراديو، الهاتف و التلفاز، تستخدم الأقمار الصناعية في العديد من الوظائف، الأنشطة والخدمات مثل: نقل الصوت الصورة، البيانات الوثائق، المؤتمرات البعيدة والأرصاد الجوية... الخ
6. **الإنترنت** : هو تلك الشبكة الإلكترونية المكونة من مجموعة من الشبكات التي تربط الناس والمعلومات من خلال أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الرقمية، بحيث تسمح بالاتصال بين شخص وآخر، كما تسمح باسترجاع هذه المعلومات، وتعتبر الإنترنت الشكل الأكثر حداثة وتطورا من أشكال الاتصال الإلكتروني الوسيط، الذي لا يتم إلا عن طريق وسيط تتبادل من خلاله أطراف العملية الاتصالية رسائلها الاتصالية<sup>1</sup>

### 1-2- وسائل الاتصال الإلكتروني

هناك عدة وسائل للاتصال الإلكتروني نذكر منها فيما يلي:

- 1 **البريد الإلكتروني**: وهو عبارة عن تكنولوجيا تفاعلية تعمل من خلال أجهزة الكمبيوتر، وتسهل الاتصال الشخصي بنوعيه الفردي والجماعي، سواء المعلومات النصية teste، أو الصوتية Voice، أو الصور المرئية photos"، وهو نظام أمكن مستخدم الإنترنت من تبادل الرسائل مع مستخدم آخر، أو مجموعة من المستخدمين، ومن أشهر الشركات التي

<sup>1</sup> الحلبي خضر ساري، ثقافة الأنترنت دراسة في التواصل الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 19-21.

تؤمن خدمة البريد الإلكتروني على مواقعها الخاصة مايكروسوفت التي تؤمن خدمة البريد gmail Yahoo hot mail، التابع لشركة Google.<sup>1</sup>

**2 مواقع التواصل الاجتماعي:** وقمنا بذكرها على سبيل الحصر في حساب الفاييسبوك :  
**1-2- موقع الفاييسبوك:** الفاييسبوك شبكة اجتماعية، تأسست سنة 2004، على يد شاب عشريني أمريكي اسمه " مارك زيكربيج" بالتعاون مع اثنين من رفقائه بالسكن الجامعي، ثم امتد ليشمل طلبة الجامعات الأمريكية، ثم خرج بعد ذلك إلى أوروبا والعالم، ليصبح عدد أعضائه حاليا أكثر من 350 مليون عضو، حيث لم يعد الفاييسبوك موقعا عاديا للردشة واللعب والمرح، وإنما تم استخدامه في مجالات عديدة فهو يحتوي على صفحات عالمية كثيرة، وأصبح وسيلة تسويقية كذلك.<sup>2</sup>

**3 اليوتيوب:** هو اكبر موقع على الشبكة العنكبوتية، يسمح للمستخدمين بمشاهدة، ومشاركة، ورفع مقاطع الفيديو بشكل مجاني، وقد أنشئ الموقع بفكرة من ثلاث شباب Chard Huby، Steve chen- jawid karim، وكان ذلك عند التقاطهم لمقاطع فيديو في حفلة احد الأصدقاء، و أرادوا أن ينشروها فيما بعد على عدد أكبر منهم، ومن هناك انطلق التكثير بطريقة تسمح بذلك ، خاصة أن البريد الإلكتروني في ذلك الوقت لا يسمح بمرور الملفات الكبيرة الحجم، وكان ذلك عام 2005 حيث جسدوا الفكرة وأسوا الموقع مع تأسيس شركة له ذات مسؤولية محدودة بولاية كاليفورنيا .<sup>3</sup>

**4 تطبيقات الهاتف النقال:** تعرف على انها برامج كمبيوتر مبرمجة على القيام بعدد من المهام المحددة وهي مخصصة لأجهزة الهواتف الذكية والكمبيوتر اللوحي، كما أن عددها لا حصر له سواء تطبيقات أجهزة الاندرويد، أو أجهزة الايفون وتنقسم لعدد من التصنيفات مثل: التطبيقات الموسيقية، الألعاب التواصل الاجتماعي، ممارسة الرياضة وشراء المنتجات الإلكترونية، إلى جانب تطبيقات التعليم.<sup>4</sup>

## 2- وظائف الاتصال الإلكتروني:

للاتصال الإلكتروني وظائف عديدة أهمها:<sup>5</sup>

### 1-2- التحول من السلبي أحادي الاتجاه إلى التجاوبي (شائي الاتجاه):

معظم نظم بث المعلومات تعمل على أساس الطور السلبي، حيث تنتقل المعلومات في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل، وأخيرا ظهرت مرافق المعلومات التي تعمل على

<sup>1</sup> الفيصل أبو عيشة، الإعلام الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار أسامة النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، من من 82-80 المحمد صاحب سلطان، وسطاء الإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، الأردن ، 2010، من 360-

<sup>2</sup> - فيصل ابو عيشة، الاعلام الكتروني، ط1، دار اسامة للنشر و التوزيع عمان الاردن 2010 ، ص 360 362

<sup>3</sup> - لمياء زعيم، مرجع سبق ذكره، ص 87، 86

<sup>4</sup> - تشرين عبد السلام، بحث عن تطبيقات أجهزة الهاتف النقال موكب يوم 09/06/2023، على الساعة 14:53

<https://www.moscah.com/career-and-education/education>

<sup>5</sup> - إبراهيم خالي، إسماعيل جوادي، نور الاتصال الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي الأساتذة التعليم الثانوي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة الشهيد محمد لخضر الرادي 2018، ص ص 45-47

أساس التطور التفاعلي (interactive mode)، فظهرت شبكات الفيديو حيث يمكن للمشارك تبادل الرسائل من مركز المعلومات التحول إلى تكوين الرقمي: فعند الرسوم الأولى على جدران الكهوف إلى الكتب المطبوعة، والسينما والهاتف والتلفزيون، كانت كل وسيلة تعيق قناة الاتصال بطريقة ما، فالرسوم ترى ولا تسمع، والهاتف للحديث الذي لا يرى، والسينما لا يمكن الشعور بها، فهذا القصور الداخلي أجبرنا على استخدام عدد من الوسائل المتنوعة لتناسب الأنواع المختلفة والكثيرة من الاتصالات الإنسانية، كما تم تحويل المعلومات إلى رموز ثنائية عالمية، يمكن لأي نوع من الاتصالات أن يعالج من خلال الزمان والمكان بالوسيلة نفسها، فالنصوص الأصوات الرسوم وأنواع كثيرة من المعلومات، عندما يتم نقلها إلى رمز ثنائي، تصبح قابلة للبث في شبكات الرقمية، وهذا ما أدى إلى تحسن واضح في مستوى الخدمات و الحد من التشويش.

## 2-2- التحول من الثابت إلى النقال:

حيث تتجه رسائل الاتصال في ظل هذه الثورة إلى وسائل صغيرة، يمكن نقلها من مكان لآخر، كي تتلاءم مع ظروف المستهلك، الذي يتميز بكثرة التنقل والتحرك فما على الإنسان حالياً لكي ينقل ما يحتاجه من مصادر معلومات مراجع وبيانات كثيرة، إلا اقتناء كومبيوتر نقال، أو هاتف نقال، الأول يحمل له الملفات وبرامجه، والثاني نافذته التي يطل منها على العالم أينما كان.

## 2-3- التحول نحو الرخيص المتاح دوماً:

زيادة القدرة التنافسية، تعمل وسائل الاتصالات الحديثة على تقليل الوقت، وخفض تكلفة نقل المعلومات وتسهيل تخزينها ومعالجتها، كما أزال الحواجز الجغرافيا السياسية وقربت المسافات بين الدول، حيث أن قدرة الدول في العلم والتكنولوجيا والبحث والتطوير تحدد قدرتها التنافسية، وقد أصبحت المعلومات هي الاقتصاد بعينه والمجتمع المعلوماتي هو القوة الاقتصادية القادمة لدول العالم.

## 2-4- التحول من التجميع إلى التفيت:

حيث أصبح الاتصال يميل إلى مخاطبة جماهير أكثر تخصصاً أي أن الرسالة الاتصالية ممكن أن توجه إلى فرد واحد، أو إلى جماعة معينة، أي تكريس اللامركزية في الإرسال والاستقبال، من خلال الخدمات الإعلامية الجديدة التي توجه وسائل متخصصة تلبي الميول و النزاعات الفردية، وتلائم رغبات فئات محددة من المستهلكين.<sup>1</sup>

1 - إبراهيم خالي، إسماعيل جوادي، نور الاتصال الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 48

**المبحث الثاني: الاتصال الإلكتروني في المؤسسة**  
**المطلب الأول: فاعلية الاتصال الإلكتروني في المؤسسة**  
 تكمن فاعلية الاتصال في المؤسسة في مجموعة من النقاط نذكرها:

### 1- أهمية الاتصال في المجالات والعمليات الإدارية

تعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة الجماعة مؤسسة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة، كما أن هذه الموارد البشرية والمادية- تطبق أو تدير بأكثر من أسلوب، ولهذا نجدتها تختار أو تفضل أحسن السبل للإدارة تنطوي على عملية الاتصال وباستمرار وبفاعلية التحقيق الأهداف المرغوبة ويمكن أن نوضح أهمية الاتصالات في المجالات الإدارية من خلال العمليات والوظائف، وسنتطرق لاحقا إلى هذه العمليات من تخطيط وتنظيم وغيرها بشيء من التفصيل.

فالتنسيق الجيد يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفعاليتها، ذلك أن عملية الاتصال تمثل مسار الربط الذي يجمع بين كافة المستويات التنظيمية، وتعتبر عملية الاتصال من أهم الأمور التي تعني بها الإدارة، فضلا عن كونها تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، فإنها تمثل الجهاز العصبي للمؤسسة، والتي تبعث فيها الحياة وتدفعها اقترابا نحو الهدف.

وتتبدى أهميته في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية أخرى. فمن الناحية الأولى نجد أن الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة، ومعرفة المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط، فضلا عن أن وجود الاتصال الجيد والفعال يساعد القائمين على تنفيذ الخطة من معرفة أهدافها بشكل واضح لا لبس فيه.

وإذا نظرنا إلى عملية صنع القرارات في مختلف مراحلها لوجدانها نتاج جهد مشترك حتى لو صدر القرار بكل من يساهم في عملية صنع القرارات، وتتبدى أهميته في هذا الشأن حتى بعد اتخاذ القرار المناسب- وذلك عند نقله وتوصيله إلى وحدات التنظيم. ومن ناحية ثالثة، فإن فعالية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته، فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة صحيحة ومثمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة وفعالة للاتصال يجمع عن طريقها أو من خلالها بين كافة أرجاء التنظيم.

ولا شك أن الاتصال تزداد أهميته باتساع وكبر حجم التنظيم وتعدد فروع. وفي الأخير نقول بأن للاتصال دور هام في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وغيرها، ويمكن أن نضع أهميته في المجالات الإدارية من خلال العمليات والوظائف التالية:

### 2- الاتصال يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية ودعم العلاقات الإنسانية:

فالإدارة أصبحت في الوقت الحاضر مهنة يعترف بها، ولا شك أن هدفها الأول هو رفع الكفاءة الإنتاجية بوجه عام، إلا أن هذا لا يأتي إلا بالعناية الكاملة بالعنصر البشري، لذلك اتجهت الإدارة إلى العناية بالأفراد باعتبارهم أهم عامل في تحقيق الكفاءة الكلية المنشودة، ولتدعيم ذلك تقوم بين مختلف الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وبينهم وبين أفراد وجماعات من خارج المؤسسة، فيدخل في إطار العلاقات الإنسانية بين القادة الإداريين والمشرفين والمرؤوسين، وأثار هذه العلاقات وطبيعتها على سلوك و إنتاجية العاملين وعلى المؤسسة ككل، وكل علاقة إنسانية تعني أن هناك اتصال يجري بشكل ما بين مجموعة من الأفراد أو الجماعات لذلك يقول البعض أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة تعني الاتصالات الجيدة وفعالة، وأن العقبات التي تقف في سبيل تحقيق هذا الاتصال يؤثر تأثيراً سيئاً على هذه العلاقات الجيدة. فالالاتصال الفعال يؤدي أو يساهم في رفع الإنتاجية ودعم العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة وخارجها.<sup>1</sup>

### 3- الاتصال والتخطيط:

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية، ويتطلب التخطيط وضع البرامج المناسبة لتحقيق أهداف معينة، ويعتمد التخطيط على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت البيانات كمية أو نوعية، ويعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الاتصال، لذلك تبدا أهمية الاتصال في التخطيط باعتباره العملية التي يتم بمقتضاها تدفق وتوفر هذه المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في التخطيط.

### 4- الاتصال والتنظيم:

وهذه الوظيفة تقوم على أساس تقسيم العمل ال مؤسسة، وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها ال مؤسسة، بحيث يراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة

<sup>1</sup> أبو النجا محمد العمري: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، دون سنة، ص 137.

ومحددة حتى لا يحدث نوح من التداخل، وبحيث تكفل نوع من التعاون بين هذه الوحدات الإنجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاون منسق لمنع التضارب أو الازدواج، وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات.<sup>1</sup>

#### 5- الاتصال والتوجيه:

يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات، حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصالات المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويرشح لفهم الوجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديونها، والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأبها في مستويات أدائهم.

#### 6- الاتصالات والتنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق التوقيف بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة مهما كان نوعها أو لجهود أي جماعة من الجماعات ال مؤسسة، وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات، وبحيث يسير الجهود الجماعية في تجانس وانسجام، ولذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في ال مؤسسة.<sup>2</sup>

وتزداد أهمية الاتصالات من أجل التنسيق، وذلك في حالة وجود أقسام يعتمد بعضها على البعض، حيث أنه في حالة وجود مثل هذه الأقسام يحتاج رؤساء الأقسام إلى اتصال أفقي بعضهم مع بعض حتى يتم التنسيق، أما الأقسام التي توجد استقلالية في عملها، فيقل الاتصال الأفقي من أجل التنسيق، مثلا في حالة المصانع التي يعتمد أقسامها بعضهم على بعض في تدفق العمل يستلزم ذلك اتصال أفقي فعال بين رؤساء هذه الأقسام حتى يتم علاج أي مشكلة تمنع تدفق العمليات بين الأقسام المختلفة، أما في حالة الأقسام التي يبيع كل قسم منها منتجات مختلفة كليا عن منتجات القسم الأخر، ففي هذه الحالة يقل الاتصال الأفقي بين هذه الأقسام، كما أن الاتصال الرأسي قد يوجد عملية تصفية في حالة تدفق المعلومات من أسفل لأعلى، وذلك للخوف من نقل الحقائق إلى أعلى بواسطة المرؤوسين، فأحيانا لا ينقل بعض المرؤوسين الأخبار خوفا من رد فعل رؤسائه وفي هذه الحالة تقل فعالية الاتصال لأن قرارات الإدارة سوف تكون مبنية على بيانات ناقصة.

كما أنه أحيانا يحتفظ الرئيس. بمعلومات أساسية لنفسه دون العمل على تدفقها لمرؤوسيه، وذلك رغبة منه في تركيز السلطة أو إشعار المرؤوسين بأن لديه قوة كبيرة تتمثل في

<sup>1</sup> محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 136.

<sup>2</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، مجموعة النيل العربية طباعة ونشر وتوزيع، 2002، ص ص 231-232.

معرفة معلومات لا يعرفونها<sup>1</sup>، ولا شك أن الاتجاه الشديد في هذا يؤثر على فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

#### 7- الاتصال والرقابة:

الاتصال ضروري لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع فعن طريق التقارير، وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج، في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل في مراحل التخطيط المختلفة، معنى ذلك مقارنة النتائج المتوقعة، مما يوضح الانحرافات في الأداء تمهيدا لتصحيحها وعلاجها وفقا لمعايير وخطط. وبالتالي فهناك ارتباط بين الاتصال والهيكلي، فوجد المؤسسات تحاول دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال الرقابة والتنظيم باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، وقد أشار "مارس وسيمون" إلى أن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقرر تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم أداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية، وبذلك فهي تمثل القنوات الرسمية - وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المؤسسة.

#### 8- الاتصال واتخاذ القرارات:

يعتبر اتخاذ القرار عصب العملية الإدارية، وتتوقف عملية اتخاذ القرار على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات، في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بآخر، فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرف من نوع ما، وكذلك فهناك علاقة وثيقة بين الاتصال واتخاذ القرارات، فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة موقف أو مشكلة معينة ويعتمد اختيار هذا البديل على قدر ما يتوفر من المعلومات والبيانات الدقيقة على الموقف أو المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، و أيضا عن البدائل المتاحة<sup>2</sup> ولذلك يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات، إذ عن طريق يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد. وبالتالي لا ينبغي إغفال دور الإدارة والتخطيط... في عملية الاتصال، بحيث يقوم التخطيط الجيد والتنظيم الجيد للمشروعات الصناعية والاقتصادية وغيرها على (برامج) أو نظام الاتصال الفعال.

<sup>1</sup> حامد أحمد رمضان بدر: قراءات في السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، دب، 1994 ص 341-342.

<sup>2</sup> عبد الكريم أبو مصطفى: مرجع سابق، ص 231.

**المطلب الثاني: اهم معوقات الاتصال داخل المؤسسة**

إن إدراك العاملين في المؤسسات باختلاف مستوياتهم لمعوقات الاتصالات في المؤسسات سيسهل عليهم معرفة هذه المعوقات، وبالتالي تجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعال ومن هذه المعوقات مايلي:

**1- معوقات الاتصال التنظيمية:** ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي، وكبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة، أضف إلى ذلك غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المؤسسة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المؤسسة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

**أولا: الهيكل التنظيمي**

هو تعبير عن مجموعات العلاقات بين جميع مكوناته أي جميع أقسامه وإداراته وعدم تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات وتلك التي تقوم باستقبالها، يحدث سوء فهم بين الأفراد نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات والسلطة والمسؤولية، كذلك فإن عدم تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون للإشراف المباشر من الرئيس يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الاتصالات.

وأوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال الغير رسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

ويتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه بسبب تدخل وتعدد الوحدات الإدارية وافتقارها إلى التنسيق، الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات وصعوبة المراقبة بالدرجة المحققة لانتظام سير العمل، وزيادة البعد بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا وتشنت الاتصال بسبب اختلال الهيكل التنظيمي.

**ثانيا: افتقاد ادارة المعلومات**

إن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على كمية ونوعية البيانات لذا فإن المؤسسات الإدارية المعاصرة في اشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجميع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات وقياس اتجاهات الراي العام ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تعوق فاعلية الاتصال الإداري.

<sup>1</sup> - ذياب سعد جبير المطرفي، فاعلية اساليب الاتصال الاداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، 2012، ص41

**2- معوقات الاتصال الثقافية:** إن ثقافة الفرد هي مجموعة المعايير التي تحكم تفكير الفرد وتصرفاته، باعتبار هذه المعايير عبارة عن مجموعة من الأسس والضوابط المتكونة لدى الفرد من معتقداته وعاداته وأخلاقه وقيمه التي يتمسك بها في بيئته أو مواقف معينة.<sup>1</sup> أي يمكن القول أن ثقافة أطراف الاتصال هو نتاج ما لديه وما لدى أسرته، وكذلك ما يرتبط بوظيفته والجهة التي يعمل بها، وما في المجتمع أو البيئة ككل من عادات وتقاليد وأنظمة وغيرها.<sup>2</sup> أما بالنسبة للمعوقات الثقافية التي تواجه العامل داخل عمله يمكن ذكر البعض منها ما يلي:

### أولاً: المشكلات اللغوية

تعتبر اللغة من أهم المجموعات التي يركز على استخدامها الاتصال حيث يكمن الإشكال هنا في أن الكثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معاني مختلفة لأشخاص مختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة وتحمل تفسيرات مختلفة، وفهم معاني الكلمات المستخدمة في الاتصالات من العوامل البالغة الأهمية المرتبطة بفعالية الاتصال والخطأ الذي يقع فيه الفرد عادة هو افتراضه أن الآخرين يفهمون معنى كلماته طالما هو يفهمها، وهذا الافتراض خاطئ لأن الكلمة الواحدة تعني أشياء مختلفة بالنسبة للأفراد، ويرجع ذلك للاختلاف في المستويات التعليمية وإلى المناطق الجغرافية التي يأتي منها هؤلاء الأفراد، واختلاف لغاتهم ولهجاتهم وهذا مصدر مهم من مصادر تعويق الاتصالات وعدم فعاليتها، وإضافة إلى ذلك فإن استخدام بعض الأفراد لكثير من الكلمات في رسائلهم دون حاجة لذلك يجعل الرسالة معقدة أكثر أو يصعب فهمها من جانب المستقبل لها.

### ثانياً: الإدراك الانتقائي

حيث يتجه الأفراد إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى وذلك لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدث التناقض المعرفي لذلك يتجه الأفراد إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، فالمستقبل يميل إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته وإهمال أي معلومات تتضارب مع هذه القيم والاتجاهات، أي تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والقيم والخلفية العلمية والثقافية والخبرة.

<sup>1</sup> - سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1991، ص366.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 367

الاتجاهات السلبية: يرى محمد علي شمس الدين " أن اتجاهات العمال تؤدي دورا هاما في العملية الاتصالية فاتجاهات المرسل نحو موضوع الذي يقوم بنقله نحو المستقبل الرسالة ونحو وسيلة الاتصال ذاتها من الأمور المؤثرة في تحقيق فعالية الاتصال".<sup>1</sup>

هذه الاتجاهات تشكل وجهات نظر متباينة تؤثر في تحديد سلوك العمال وتصرفاتهم واتجاهاتهم السالبة تعني وجهات نظر وعارضة لشخص أو موقف، وغالبا ما تحول تلك الاتجاهات السالبة دون فعالية الاتصال.

### ثالثا: الانطواء

يذهب أحمد صقر إلى أن هذا الجانب >> يتمثل في البعد عن الآخرين وتفضيل العمل الفردي وعادة ما يكون نتيجة الاختلاف الموجود في القيم والمعتقدات والاتجاهات بينه وبين

الآخرين، أو رغبة في عدم الاحتكاك، أو عدم النفور من العمل الجماعي>>، وهذا السلوك يتناقض مع عملية الاتصال التي تقوم على العلاقات المتبادلة والتفاعل بين أطراف الاتصال.

افتقاد إدارة المعلومات: وعلق ابراهيم محمد صالح بقوله: "مما لا شك فيه أن فعالية العملية الاتصالية واتخاذ القرارات يتوقف على كمية البيانات والمعلومات المتوفرة".<sup>2</sup>

، لذا فان المؤسسات في اشد الحاجة إلى جمع المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط ومعرفة اتجاهات العمال واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم، وعدم وجود مثل هذه العمليات سوف تعوق فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

### 3- المعوقات الشخصية

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة، وغلبة الغموض عند الاتصال، وعدم الإصغاء، واختلاف القدرات والمدارك العقلية نتيجة الفروق الفردية، وتنوع العواطف وطريقة الاستجابة لها، ودرجة الثقة بين الأفراد، وغيرها من المعوقات التي قد تعقد عملية الاتصالات وتحد من فاعليتها. بالاضافة الى ذلك:

- تضارب الاطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة.

<sup>1</sup> - محمد علي شمس الدين، السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية. عمان: دار الفكر، 2007، ص 61.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، 1989، ص 275.

- الإدراك الانتقالي من قبل المستقبل فالمستقبل يميل غالباً الى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته واهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.

- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل فالمرؤوس يميل غالباً الى عدم الصراحة

وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه، وهكذا فالتغذية راجعة من المرؤوسين محدودة جداً وغير دقيقة.

- مصداقية المرسل وتشير الى مدى ثقة المستقبل بالمرسل واعماله واقواله، ويؤثر مدى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وافكاره.

- ضغط الوقت فمثلاً لا يتسع وقت المدير للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس الى اختصار الطريق والاتصال مباشرة مع مستوى اداري اعلى متجاوزاً رئيسه المباشر، وهذا يؤدي الى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع.

- الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل تمام قراءة الرسالة او الاستماع اليها.  
- عدم الاصغاء الجيد من قبل المستقبل.

ومن المعوقات الشخصية القصور وعدم الخبرة في مهارات التحدث هو ما يعيق الفرد، وقد يفشله في استخدام حركاته، كل عناصر الموضوع عند الحديث من حيث المستوى وصورته تضمن وصول الحديث للمستهدفين وإدراكهم بالمبالغة في الاتصال، حيث يقوم الفرد بالاتصال بالآخرين في كل شيء ومن الموضع الواحد عدة مرات مما يفقد عملية الاتصال أهميتها.

**4- معوقات الاتصال البيئية:** ويقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل وتحد من فاعلية الاتصال وترجع الى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ومنها درجة الحرارة وسوء التهوية ووجود الضوضاء(الأصوات، والمسافة البعيدة) فكل ذلك يساعد على إعاقة الاتصال الفعال، كما ان الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر. ومن بين هذه العوامل أيضاً اللغة التي يستخدمها واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة الى عدم كفاية أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المؤسسات. ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ذياب سعد جبير المطرفي، مرجع سابق، ص43

**المطلب الثالث: مزايا وعيوب الاتصال الإلكتروني**

تتمثل مزايا الاتصال الإلكتروني وعيوبه في :

**أولاً :** مزايا الاتصال الإلكتروني: وتتلخص أهم مزاياه في عملها على جلب الراحة و الرفاهية للمستخدمين، لما توفره لهم من جهد، ووقت ومال، وذلك عن طريق جمعها بين مجالي الاتصال عن بعد و الكمبيوتر، وكذلك أحدث من استعمال الورق واستهلاكه، خاصة بظهور الكتاب الإلكتروني والصحيفة الإلكترونية، وتقدم التقنيات الرقمية الحديثة حيث أن عشرات القنوات تتيح برامج غير ترفيهية، مثل خدمات المعلومات والبرامج التعليمية، كما ساهم الاتصال الإلكتروني في رفع مستوى جودة المنتج الإعلامي النهائي من خلال ما تتسم به من مرونة وسرعة وقدرة إنتاجية، ومن مزاياها سرعتها الفائقة في نقل، واستقبال المعلومات والبيانات، وعموماً فإن أهم مزايا الاتصال الإلكتروني انه قدم للمستخدمين ثلاثة أبعاد هي:

**البعد الزمني:** حيث أتاح أقصى درجات السرعة في نقل المعلومات إلى حد إلغاء الفرق بين زمن البث والزمن الواقعي في حالة البث المباشر على الأقمار الصناعية؛  
**البعد المكاني:** حيث وفرت كما هائلاً من المساحة المطلوبة لتخزين المعلومات ونقلها، كما أنها تكاد تحدد عنصر المسافة مهما بعدت؛

**البعد الخاص بالوسيلة وعلاقتها بالمستلقي:** حيث أتاحت ثورة الاتصال للمتلقي درجة من التفاعل الايجابي مع هذه التكنولوجيات مثل التلفاز الذي يستخدم الاتصال الرقمي، ويسمح للمتلقي بالتدخل في اختيار البرامج.

**ثانياً :** عيوب الاتصال الإلكتروني : للاتصال الإلكتروني عدة عيوب، حيث انه ومن الرغم لما يقدمه في مجال حرية التعبير، إلا أن هذه الحرية تقيدت بعدة قيود خاصة القيود السياسية، كذلك أن هذه التكنولوجيا من شأنها أن تنتهك خصوصياتنا التنصت على ما يحدث داخل منازلنا، كما أنها توسع الهوة المعرفية بين من يمتلكون التكنولوجيا الاتصالية الحديثة ومن يفتقرون إليها، ناهيك عن الغزو الثقافي والمعرفي وانهايار قيم وعادات المجتمع.<sup>1</sup>

1 - حورية بلعويدات، مرجع سبق ذكره، ص 87. 88

**خلاصة الفصل:**

يعتبر الاتصال من الركائز الأساسية التي يقوم عليها نجاح المؤسسات، لذلك كان لابد من التعرف على أهمية الاتصال فيها، فالعمليات الإدارية في أي مؤسسة تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، وبذلك فإن العمل يحتاج إلى الاتصال لكي يحقق أهداف المؤسسة، مما تبرز معه فوائد كثيرة تعود على المؤسسة وبيئة العمل بالنجاح. ولكي تؤدي المؤسسة نشاطها وتحقق أهدافها فهي تشتمل على شبكة أو شبكات من الاتصال، وأشكال متنوعة من هذا الاتصال، وقد قسمت أشكال الاتصال المتنوعة في داخل المؤسسات إلى عدة تصنيفات وإلى قنوات اتصال رسمية وأخرى غير رسمية، وكذلك إلى اتصالات لفظية وكتابية وإلكترونية وهذا الأخير سهل من عمل المؤسسة ومدّها بوسائل اتصالية جديدة ساعدتها على الإسراع في العملية الاتصالية وتبادل المعلومات .

الفصل

الثاني

المؤسسة الاقتصادية

**الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية****تمهيد:**

نظرا للتدخلات والتعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية فإن التطرق إلى إدارتها يتطلب الدقة وتجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع، خاصة بعد التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي (المؤسسة). تبعا لذلك فالمؤسسة اتخذت أشكالاً وأنماطاً أخرى للاتصال تمثل في استخدام الاتصال الإلكتروني في عملها من أجل الرفع من فعاليتها وفي هذا الفصل سنتعرف على المؤسسة الاقتصادية

**المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية****المطلب الأول : نشأة المؤسسة الاقتصادية**

عرفت المؤسسة تطورات وتغيرات مرتبطة بالتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور، قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية، وأوقعت كذلك خلطاً في بعض المبادئ العامة، وهذا نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي الوطني أو على المستوى الجزئي المتمثل في المؤسسة، والمؤسسة تبعا لذلك اتخذت أشكالاً وأنماطاً لم يكن يتصورها البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا.

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا، فبالإضافة إلى دورها الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية ( المشروعات متعددة الجنسيات)، ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية لما توفره من أبحاث علمية متطورة. إن المؤسسات الاقتصادية في وضعها الحالي لم تظهر فجأة وإنما كانت وليدة لمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، وبدأ في تحضير ما يحتاجه باستعمال طاقاته الجسمية والفكرية.<sup>1</sup>

### أولاً: قبل الثورة الصناعية

#### 1 - مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:

سادت الحياة البسيطة منذ وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية من القرن الثامن عشر، ولقد تميزت هذه الفترة بالركود والاكتفاء بالفلاحة، حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي، من أهم النشاطات لأنها كانت مورداً لحياته، ولقد استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة، التي كانت تنتجها كبار الأسر، الذين أهلتهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة.

وعادة ما تتم مبادلة هذه المنتجات بالمقايضة، لأنه لم تكن تعرف التجارة آنذاك، حيث كانت المتوجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة. ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرت الإقطاعية، واستغلالها للأسر في الفلاحة، حيث كان كبير الأسرة هو صاحب السلطة، ومن أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة بحد: النجارة، الحدادة والدباغة، ومع ازدياد عدد السكان وتجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية. والتي كان لها انعكاسات في تحرير العمال من الحقول واستقلالهم في ممارسة بعض الحرف.<sup>2</sup>

2- مرحلة الوحدات الحرفية: بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة، في تكوين التجمعات الحضرية، وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج وظهور عمال بدون عمل وبأعمال مستقلة، أدى كل هذا إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج، تحت إشراف قدمائهم، وهكذا نشأت عدة ورشات حرفية للنجارة، الحدادة والنسيج...

فكان أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرفة، كما أنها كانت تسعى لتوفير العمل وتخفيض البطالة، رغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار، وذلك من أجل حماية المستهلك إلا أن هيمنتها بدأت تتلاشي مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية والصناعية، مما أدى إلى ظهور اتجاه

<sup>1</sup> حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة 1980، ص 168.

<sup>2</sup> حسن الساعاتي، المرجع السابق، ص 169.

عام نحو التطور الدنيوي، ساعد على إضعاف نظام الوحدات الحرفية، إلا أنه لم يختفي نهائياً إلا بعد الثورة الصناعية ومن أسباب تدهور هذا النظام بعد:  
 - وجود حرفين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية.  
 - خروج الصناع من الانضباط الجماعي للمعلمين.

ومع اتساع الأسواق وارتفاع الطلب تحولت بعض التجمعات الحرفية إلى تجمعات تجارية مما أدى إلى ظهور طبقة غنية من التجار، جاءت ممهدة للنظام الرأسمالي.

**3 - مرحلة النظام المنزلي للحرف:** لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين، كحلقة وسط بين المنتجين والمستهلكين، إلى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل، حيث وفروا للأسر المواد الأولية وأدوات العمل، ورؤوس الأموال، وبالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار، حيث قاموا بجمع الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها، بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية، وتحسن ظروف المعيشة. ولقد كانت بداية نظام الإنتاج الحرفي المنزلي ببريطانيا، في مجال صناعة الصوف منذ القرن الثالث عشر لينتشر بقوة ويشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن 15، ومنتصف القرن 18.

### ثانياً: بعد الحرب العالمية

#### 1- مرحلة ظهور المانيفاكتورة:

ويعود ظهور المانيفاكتورة إلى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة، أي الإنتاج الحرفي المنزلي، وكذلك الآثار التي كانت للتجارة، وارتفاع الطلب من جهة وتطور المستوي الحضاري وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، إضافة إلى الاستكشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية، مما أدى إلى ثراء طبقة التجار الذين امتلكوا أدوات الإنتاج، وقاموا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد، حتى يتمكنوا من مراقبتهم ويضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أي "المانيفاكتورة"، وتتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلى تنظم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج والتمويل والتوزيع. وكان للمانيفاكتورة شكلان :  
**الشكل الأول:** يضم عددا من العمال لهم نفس الحرفة، يقومون بتنظيم مرحلة معينة من مراحل الإنتاج .

**الشكل الثاني:** يجمع بين عمال لهم حرف مختلفة، مكملة لبعضها البعض، بحيث يشارك جميعهم في تنفيذ مراحل الإنتاج كل في تخصصه.

ومن بعض الأمثلة عن المانيفاكتورة في أوروبا نجد: المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي التي أسسها ملك فرنسا " هنري الرابع" مع بداية القرن 17، ومانيفاكتورة " ميسون " لصناعة السيراميك بألمانيا، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات منعرجا حاسما في حياة المجتمع الرأسمالي، وتاريخ المؤسسة الاقتصادية. ولكن تفاقم الوضع داخل المانيفاكتورة مع

نهاية القرن 17، لعدم انضباط العمال بسبب الاستغلال الكبير لهم، وارتفاع الطلب على المنتجات، بالإضافة إلى الاستكشافات العلمية التي أدت إلى إدخال وسائل إنتاج أكثر تطوراً مما أدى إلى زوال المانيفاكتورة، وظهور مؤسسات صناعية آلية<sup>1</sup>

## 2 - مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية الآلية (الحديثة):

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن 18 إلى: ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج، واتساع الأسواق بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي. وظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية، أما المصانع الأكثر تطوراً فقد ظهرت في إنجلترا على يد " ريشارد أركوريغ " في مجال صناعة النسيج . وامتاز هذا النوع من المؤسسات باعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية، بدلاً من وسائل العمل اليدوية التي اعتمدت عليها المانيفاكتورة.

ويرجع الاقتصاديون نشوء وتطور هذه المؤسسات إلى: ارتفاع مردوديتها وانخفاض التكاليف وبالتالي تطبيقها الأسعار تنافسية. ومن جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي و انفصال الكنيسة عن الحياة الاقتصادية، بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى وهي:

- ظهور الشركات التجارية الملاحية ابتداء من القرن 16، مثل الشركة الانجليزية للهند الشرقية والشركة الفرنسية " سان قوبان " لصناعة الزجاج.
- نشوء المؤسسات المالية الحديثة، مثل بنك أمستردام سنة 1608، وبنك إنجلترا سنة 1694، حيث لعبا دوراً هاماً في تنظيم الحياة الاقتصادية.
- الثورة الفكرية، وانفصال الكنيسة عن الحياة الاجتماعية والاقتصادية.
- ظهور الاختراعات التقنية بشكل واسع مع بداية القرن 19 واستعمالها في مجال الصناعة حيث ساهمت في دفع عجلة النشاط الاقتصادي.
- النمو الديمغرافي الذي شهدته أوروبا مع بداية القرن 18.
- وكانت الحربين العالميتين الأولى والثانية، دوراً هاماً فيما يتعلق بتطور الصناعات الحربية وتنظيم المؤسسات الاقتصادية، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 1929.

## ثالث: التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات<sup>2</sup>

مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، كان ضروري للمؤسسات الاقتصادية إتباع عدة استراتيجيات تكثف فيما بينها، للتغلب على المنافسة، وكذا للدخول إلى الأسواق الخارجية

<sup>1</sup> - فتح الله و لعلو، الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية، دار الحداثة للطباعة والنشر لبنان، 1981، ص 220.

<sup>2</sup> - أ.أ. ميرونوف (ترجمة على محمد تقي عبد الحسين)، الاطروحات الخاصة بتطور الشركات المتعددة الجنسيات، د. م. الجامعية، الجزائر، 1986، ص.ص.35-79، وكذلك فتح الله و لعلو، ذكر سابقاً، ص ص 195-197.

**1 - التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارات:** مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى التركيز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة، باستعمال قوة وجودها، أو بالتحكم في أسعار المنتوجات وأسواقها، ومن بين هذه التكتلات يمكن ذكر ثلاث حالات وهي:

**أ- الكارتل:** هو تركب لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها، على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل وإشهار وعرض للمنتوجات بشكل مشترك فيما بينها. ويبقى الاستقلال المالي والقانوني لهذه المؤسسات، حيث تختفي المنافسة الحقيقية وتحقق هذه المؤسسات أرباح احتكارية. ومن أمثلة هذا التجمع بجد نقابة الفحم 1893، وكارتل الصلب 1904.

**ب- التروست:** هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات، تفقد فيه المؤسسات الاستقلالية المالية، وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ التروست بعدة طرق، مثل اندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء مؤسسة الأخرى أو أكثر، ومن أمثلة هذا التجمع بحد شركة جنرال موتورز (و.م.أ)، تجمع نستلي، والتركب من خلال التروست يسمح للمؤسسة من تحقيق عدد من المزايا، منا تحسين مردوديتها، وأحياناً انخفاض أسعار منتجاتها.

**ج- شركة التملك أو Le Holding:** مع توسع السواق المالية وكبر المؤسسات الاقتصادية، وظهر ميكانيزمات معقدة للمعاملات بين البنوك والمؤسسات من خلال البورصة، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك الأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية، متشابهة أو مختلفة، صناعية أو تجارية ومالية، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت استراتيجية وتوجيه المملكين الماليين بواسطة المديرين، حيث لا تفقد هذه المؤسسات الاستقلال القانوني، ويدعى هذا التركب بالرأسمال المالي (الهولدينغ)، كما يمكن أن تكون هناك أنواع من الهولدينغ تابعة للقطاع العام توطر المؤسسات العمومية حسب القطاعات أو الفروع، مثل ما في إيطاليا، وحاليا في الجزائر في إطار الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني.

## 2 - الشركات متعددة الجنسيات:

بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات، اتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية، وانتشرت في العديد من البلدان عبر العالم. ويعرفها الأستاذ ناصر دادي عدون على أنها عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنها موحدة من خلال استراتيجية عامة للإدارة، ووفق تعريفه هذا يضع "فورد"، "نستلي"، "فيليبس" و". I. B M" شركات متعددة جنسيات.

يمكن القول أن ظهور وتطور المؤسسات الاقتصادية، جاء نتيجة لما عرفته البشرية من تطورات وانعكاساتها على الاقتصاد، حيث أنه مع تزايد الوعي وحاجات الإنسان، قام هذا الأخير بإنتاج هذه الحاجات، فظهرت أولاً المؤسسات الحرفية الصغيرة لتلبيتها، ومع ازدياد الطلب والمبادلات التجارية ظهرت طبقة رأس مالية ممهدة لظهور الثورة الصناعية ومحددة

للتطور نحو منهج اقتصادي موجه عن طريق التبادل الحر. وأدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي صاحبها إلى تغيير جذري في كيفية الإنتاج والتوزيع فنشأت أولا المؤسسات الحديثة على شكل مؤسسات آلية، لتصبح على الشكل الذي نراها فيه اليوم.

### المطلب الثاني: تعريف المؤسسة الاقتصادية

#### 1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة ولكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة<sup>1</sup>.

**وعرفة ايضا** انها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة<sup>2</sup>.

كما عرفة انها هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته<sup>3</sup>.

**ويوجد تعريف اخر** للمؤسسة الاقتصادية: هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناجئة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج<sup>4</sup>

ويمكن هنا أن نحفظ بالتعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية : " المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم وتبعا لحجم ونوع نشاطه"

#### 2- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

<sup>1</sup> -درحمن هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005، ص13.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998، ص10

<sup>3</sup> -محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 هـ / 2002 م ، ص 14.

<sup>4</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993 ص26، 25،

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة ونظراً للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة.  
نذكر أهمها:

**أولاً : حسب طبيعة الملكية :** هناك ثلاثة أنواع من الملكيات

- الملكية الخاصة 1: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.
- الملكية العامة (العمومية) 2: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بما كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة .
- الملكية المختلطة<sup>1</sup>: وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص.

**ثانياً: حسب الحجم**

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها. فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف. وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع مورديها بدأت تأخذ منحاً آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار وانتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقاً لمبدأ المنافسة، أما حالياً فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقاتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، وخير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات وهي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا وإيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات وعلى الاقتصاد الوطني ككل. الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات وهناك أيضاً من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة.

ونظراً لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعيارَي العمال ورقم الأعمال). ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال " معيار العمال كأساس للتصنيف. وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

### 1 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME:

<sup>1</sup> - عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ، ص18

- ❖ وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل و فيها تتوزع إلى<sup>1</sup>:
  - ❖ المؤسسات الصغيرة جدا T . P. E : تشغل ما بين 1-9 عمال.
  - ❖ المؤسسات الصغيرة P . E : تشغل ما بين 10-199 عامل.
  - ❖ المؤسسات المتوسطة M. E : تشغل ما بين 200 و 499 عامل.
- 2- **المؤسسات كبيرة الحجم:** وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل فتعتبر. وبلغت الأرقام فإن النوع الأول يفوق 99 % من مجموع المؤسسات في الدول المقدمة وذلك حسب ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم: ( 01 ) توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%) .

عدد العمال المجموعات	9-1	499-10	500≤
الولايات المتحدة الأمريكية	74,6	25,0	0,4
اليابان	71,3	28,0	0,7
التجمع الأوروبي	81,85	17,95	0,2

المصدر: ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة

الأولى، 1998، ص.72

رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً يقارب 50% من مجموع اليد العاملة الإجمالية، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.

**ثالثاً: تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي.**

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية:

القطاع الأولي، القطاع الثانوي، القطاع الثالث. وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي:<sup>2</sup>

1- **لقطاع الأولي:** ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية، المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

2- **القطاع الثانوي:** ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.

<sup>1</sup>Dunod,1991,p.27,Reussir nos PME,-Jaque Roger- Machart

<sup>2</sup>- ناصر داداي عدون ، مرجع سابق ، ص : 25

**3- القطاع الثالث:** ويشمل آل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

**رابعا: تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني**

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:

**1- المؤسسات الخاصة:** وبدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

**1.1 - المؤسسات الفردية:** وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأسمال شخصي وتشمل عادة؛ الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق... الخ.

**2.1 - مؤسسات الشركات:** وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص وتخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، ومساهمة كل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة شركات المساهمة ... الخ.

**2- المؤسسات العمومية:** هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

**المبحث الثاني : فعالية المؤسسة الاقتصادية**

**المطلب الأول: خصائص المؤسسة الاقتصادية ووظائفها**

**1- خصائص المؤسسة الاقتصادية**

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:<sup>1</sup>

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

## 2- وظائف المؤسسة الاقتصادية

### أولاً: وظيفة التمويل:

في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التمويل المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج والتسويق ويقصد بالتمويل مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع والخدمات الضرورية (مواد أولية...) المتلقاة من طرف الموردين، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان - تكلفة - نوعية. هذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسيير المخزونات.

**1- المشتريات:** يمكن اعتبار المشتريات كوظيفة مستقلة داخل المؤسسة تنظم على شكل أو موزعة بين عدة وظائف أخرى، مديرية أو مصلحة، حسب حجم المؤسسة كان توزع بين وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية والمالية، أو أن تقوم بها المديرية العامة مباشرة. وتعتمد مصالح المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها وهي:

1- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993 ص 25، 26

- **سياسة المنتج:** التوثيق، الاستكشاف والتطور التكنولوجي .
- **سياسة المصدر:** ويتعلق الأمر هنا بسياسة الموردين وكذا بدراسة شعب التمويل.
- **سياسة الأسعار:** تمر سياسة الأسعار بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد و حتى بتحليل القيمة؛<sup>1</sup>
- **سياسة الاتصال:** يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات صالونات مثلا، أو باستعمال وسائل ترقويه (تقليدية كدليل المنتجات كتيبات...) وتمر دراسة طلبات الشراء عبر عدة مراحل هي:
- **الاستشارة:** وهي طلبات أسعار موجهة للموردين، اختيار المورد ويتم ذلك بإعداد جدول مقارنة بين مختلف عروض الموردين ويقع الاختيار على من يوفر أحسن الشروط الأساسية الآتية: تكلفة الشراء، النوعية التقنية وأجال التمويل.
- **التفاوض:** ويتم على أساس مناقشة بين المورد والمشتري حول الشروط التقنية، التجارية القانونية والضمانات.
- **عقد الصفقة:** وهي عبارة عن إمضاء الطرفين على الصفقة ويعني ذلك ، اتفاقهما على كل بنود العقد والشروع في تنفيذه.<sup>2</sup>
- **تسيير المخزونات:**<sup>3</sup> إذا كان الاهتمام بالمشتريات يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة، عن طريق التفاوض الجيد في أسعار المواد و السلع واختيار أحسن نوعية لتفادي البقايا والنفايات في الإنتاج، فإن المخزونات لا تقل أهمية بما يمكن أن تقتصده المؤسسة من أموال سائلة يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح. ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة فكرة صفر مخزون في الشركات اليابانية بهدف تفادي الأموال المحمدة على شكل سلع أو مواد تناقص قيمتها عبر الزمن إما لعدم صلاحيتها أو لندرة الطلب عليها ... وللمخزونات مزايا و عيوب تتمثل أساسا في:
- تأمين الاستهلاك المنظم لمنتجات المؤسسة.
- الاستفادة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بوسع المؤسسة تخزينها.
- تفادي انقطاع الإنتاج بسبب الوصول المتأخر للمواد وانعدامها لفترة معينة.
- إمكانية رفع الأسعار في حالة ندرة المنتجات في السوق.
- تفادي مصاريف النقل عند شراء كميات هائلة وتخزينها على مستوى المؤسسة.
- هذا بالنسبة لبعض المزايا، ولكن بالمقابل هناك عيوب تتعلق بالمخزونات تتمثل في:
- عدم إمكانية تخزين بعض المواد أو السلع لأكثر من الأجل المحددة لها للاستعمال.
- مخاطر عدم تمكن بيع بعض المنتجات مما يؤثر سلبا على خزينة المؤسسة.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص :25

<sup>2</sup>- , R.BRENNEMANN et S.SEPARI, Economie d'entreprise; Edition Dinod , Paris ; 2001

327.

<sup>3</sup>- درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره، ص30

• كل انقطاع في المخزونات أو نقصها مقارنة بطلبات الموردين يؤدي حتما إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان بعض الزبائن أو حتى فرصة ضائعة نتيجة عدم الاستجابة لبعض الطلبات.

**ثانيا: وظيفة الموارد البشرية<sup>1</sup>** : لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين، حيث أصبح بحالها يشمل: التشغيل، التأجير التكويني، الإعلام، الأمن والعلاقات الاجتماعية. ويمكن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال والوظائف كميا ونوعيا في المؤسسة، ولا يتم إلا على أساس معرفة:

- الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة : من ناحية هرم الأعمال، الأقدمية، هيكل التأهيلات التوزيع حسب الجنس والجنسية.
- تطور عدد العمال (التشغيل و التسريح)
- التعريف الدقيق للمناصب.

ولتفادي الدخول في الصراعات بين العمال والإدارة، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل، الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب والنتائج المرجوة من الأجير وتعتمد المؤسسات في التوصل إلى هذا المطلب على طرق حديثة تمكن من تقييم المناصب وإعداد سلم للأجور مناسب لذلك.

أما في ما يتعلق بالتطور البشري والاجتماعي، فقد رأينا أن كل النظريات حول التنظيمات تدعو إلى احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط وإنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة وهذا بإعطائه كامل الحقوق المنصوص عليها في التشريعات، بالإضافة إلى الأجر العادل، التكويني الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسياسة اتصال تسمح بإشراك العمال والسماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة وبإبداء آرائهم حولها.

ولا يكفي الأجر والتكوين إذا لم يرفقا بضمان العمل و تهيئة الظروف اللازمة لذلك وقد يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هاذين الشرطين الأخيرين.

### ثالثا: وظيفة المحاسبة والمالية<sup>2</sup>:

لا تخلو مؤسسة من هذه الوظيفة لما لها من أهمية تزويد المسؤولين بمعلومات تتعلق بالوضع المالية للمؤسسة، كما تسمح بتوحيد القرارات المستقبلية على أساس النتائج التي توصلت إليها هذه المهمة. ومن المؤسسات من يصنف المحاسبة ضمن المهام الإدارية والكثير منها من يعتبرها من مسؤولية الرجل المالي لما له من مؤهلات علمية ومهنية تسمح له بقراءة المعلومات والمعطيات بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها المسؤول الإداري. وإذا نظرنا إلى الواقع، فإننا نجد ارتباط وثيق بين وظيفتي المحاسبة والمالية ولا يكون من

<sup>1</sup> - درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره ، ص31.

<sup>2</sup> -R.BRENNEMANN et S.SEPARI. opcite , p369.

الخطأ اعتبارهما متكاملتان من خلال الوظائف التي تقوم بها كل منهما وهي تكمن المهمة الأساسية لوظيفة المحاسبة في:

- الاستجابة لمطلب قانوني: حيث أن المحاسبة في كل الدول ومنها الجزائر تعتبر قانونية وإلزامية فيما يتعلق بإمسك الدفاتر المحاسبية وإعداد الميزانية.

- المهمة الاقتصادية: أداة تسيير داخلية ونظام معلومات خارجية. وقد تطور مفهوم هذه الوظيفة لينتقل من إعطاء الصورة الوافية لذمة المؤسسة إلى إنشاء أدوات تسمح بتسييرها وفي هذا الإطار تقوم معظم المؤسسات بتجزئتها إلى مصلحتين:

المحاسبة العامة التي تعالج العمليات حسب الطرق القانونية، والمحاسبة التحليلية (أو محاسبة التسيير) ذات الاستعمال الداخلي، والتي تعطي معلومات تسمح بتوجيه قرارات التسيير.

أما الوظيفة المالية فدورها يكمن في ضمان التوازن المالي للمؤسسة، وذلك باختيار أحسن مصادر التمويل وبأحسن الشروط، وهذا باحترام أهداف الملاءة والمردودية.

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية واستراتيجياتها

#### أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية<sup>1</sup>:

**أهداف اقتصادية:** وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج:

**أهداف اجتماعية:** تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة.

**أهداف ثقافية ورياضية:** كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، رسكلة القدامى وتخصيص أوقات للرياضة.

**أهداف تكنولوجية:** كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة. كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم<sup>2</sup>:

**الملاك:** لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط وخدمة الصالح العام وتحسين الظروف المعيشية للعمال.

**الزبائن:** من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه

<sup>1</sup> - ناصر داداي علون، نفس المرجع، ص:10.

<sup>2</sup> - LASARY, comptabilité analytique, Imprimerie Es-Salem, Alger, 2001, PP 14-15.

الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، والخدمات ما بعد البيع.

**السلطات العمومية:** ويتعلق الأمر هنا بعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيميائية أو مواد سامة.

**العمال:** إن مستقبل المؤسسة وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأسمال

- إنتاج حسب الطلبية إذا كان بين الخاصيتين الطلب يسبق العرض.

- إنتاج ممزوج الأوليتين

ويهدف تسيير الإنتاج إلى إيجاد توازن مقبول بين عدة أوامر متناقضة وهي:

- **النوعية:** ويقصد بها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع احتياجات المستعملين ملائمة المنتجات المصنوعة مع حاجيات المستهلكين ومطابقة للمواصفات مكتب الدراسات، احترام آجال الإنتاج التي تفرضها التزامات المؤسسة مع الزبائن يجب أن تسمح تكلفة الإنتاج بتحقيق هامش على سعر البيع، وبالتالي يجب تحديدها بصفة تقديرية.

- **المرونة:** بحيث يجب على المؤسسة أن تتكيف مع نمو السوق، سواء من الناحية الكمية أو النوعية. ولا يمكن أن تتحقق هذه الأوامر إلا بمساهمة منسقة لجميع مصالح وهيئات المؤسسة بغرض الوصول إلى تنمية الثلاثية: تكلفة - آجال - نوعية<sup>1</sup>.

## 2- استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

### أولا : تعريف الاستراتيجية

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بالاستراتيجية نظرا لتعدد تصورات واتجاهات المهتمين بهذا المجال نظرا لشموليته، حيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه لذا فإنه من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للاستراتيجية .

أ- **من الناحية اللغوية :** إن لفظة استراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية « Stratégos » التي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين « Stratos et Agein » الأولى تعني الجيش

<sup>1</sup> - C. BUSSENTAULT et M. PRETE , ECONOMIE et gestion de l'entreprise , Vuibert , 1955 , p57. 1

والثانية تعني القيادة وبنفس المعنى تم تقديمه في القواميس العسكرية: " على أنه فن توفيق عمل القوة العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار الحرب أو الدفاع عن الدولة ."

**ب- اصطلاحاً:** وجدت عدة تعاريف للاستراتيجية حيث يحاول كل واحد أن يعرفها من وجهة نظر خاصة به وسوف نوضح ذلك بمثال أعطاه Minzberg على أن الاستراتيجية هي فيل والمفكرين اللذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين فالذي يمسك الفيل من رجله يقول أنه جذر شجرة، ومن يلمسه من خرطومه يقول أنه ثعبان، ومن يلمسه من ذيله يقول أنه حبل، ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح، ومن يلمسه من جسمه يقول أنه جدار فكل واحد يصور الفيل من الجهة التي لامسه فيها، وعلى هذا فإن رواد الفكر الاستراتيجي كل واحد يحاول تعريف الاستراتيجية من الزاوية التي رآها منها ولا أحد يمكنه رؤيتها كاملة من جميع جوانبها

التعريف الأول: يعتبر هذا التعريف الأول الذي عرفته الاستراتيجية مع انتقالها إلى الميدان التسيير وأساس نموذج SWOT الذي اشتهر خلال مرحلة الستينات وفي إطاره عرف Druker الاستراتيجية على أنها: " هي الأفق التصوري أو الكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب على التساؤلات التالية: ما هي مؤسستنا؟ ما هي مهمة المؤسسة؟ ما لذي يجب أن يكون أهداف المؤسسة مقارنة بالسوق الموارد القدرات الإبداعية، الأرباح، تكوين الأفراد والمسؤولية الاجتماعية؟".

**- التعريف الثاني:** مع تطور التخطيط وطول أمده سرعان ما تحولت الاستراتيجية من التصور إلى الخطة أو مجموعة القرارات أي أنها: " خطة متجانسة مديحة أهداف وسياسات المؤسسة، وأيضا على أنها الكل أو هي المجموع المكون من تصورات، قرارات، تصرفات بهدف تحديد الغايات العامة والأهداف، الوسائل التي تسمح بتحقيق هذه الغايات وبتقييمها ومراقبة الأداء الناتج عن هذا التنفيذ ."

**- التعريف الثالث:** الاستراتيجية تموقع حيث عرفها " (1980) Porter إن الاستراتيجية هي المحرك الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية الذي يعتمد على موقع المؤسسة في الصناعة والمعرفة الجيدة لسلسلة القيم . " أي أن الاستراتيجية وفق هذا الطرح هي الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها. التعريف العام: "إن الاستراتيجية هي اختيار يلزم المؤسسة لمدى طويل يأخذ بعين الاعتبار معطيات السوق والمؤسسة."

### ثانياً: خصائص الاستراتيجية

- \* الشمولية : إن الاستراتيجية تمكن من الإلمام بجميع جوانب المؤسسة والمحيط باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية الإدراك جميع الجوانب.
- \* موجهة لنظام مفتوح: باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتؤثر وبالتالي تأتي الاستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء ووحدات نظام المؤسسة.
- \* مجموعة قرارات: إن الاستراتيجية تتم ترجمتها إلى مجموعة من القرارات وهي خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها.

\* إلزامية الوقت : إن احترام الوقت مهم جدا في الجانب الاستراتيجي أي أن تكون الاستراتيجية في الوقت المناسب أي ارتباط الاستراتيجية بالوقت وإلا أصبحت لا جدوى منها. \* الوضوح والإقناع: يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف وغير متعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها .

أسلوب المشاركة: من أجل نجاح الاستراتيجية يجب إشراك جميع الكفاءات وفي مختلف المستويات من تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبأنهم ينتمون للمؤسسة.

\* محددة من حيث المراحل: إن الاستراتيجية تمر بالمراحل التالية (الصياغة، التنفيذ الرقابة).

\* المرونة: الاستراتيجية تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار المرتقبة .

\* تخصيص الموارد: الاستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

### ثالثا: هدف الاستراتيجية

المؤسسة تحتاج للاستراتيجية نظرا لأهميتها ونتائجها فالمؤسسة تمارس نشاطها في محيط يتغير باستمرار فالمؤسسة معرضة في أي لحظة لخطر الخروج من السوق، إذن فإن أرادت البقاء يجب أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لذلك تجعل إبعادها من السوق صعب ولكي تصل إلى ذلك يجب أن تتوفر المؤسسة على شيء إضافي يميزها عن المؤسسات الأخرى وهي الأفضلية التنافسية يمكن أن تخص الإنتاج، التسويق التمويين، بالنسبة للمنافسين هذا الشيء هو الأفضلية التنافسية فهي: " عبارة عن مستوى تطور أو تنظيم معين أو تقنيات إنتاجية تجعل من الصعب إخراج المؤسسة من السوق أي يحميها ويبقيها، إذن فهدف الاستراتيجية هو الحصول على الأفضلية التنافسية لمدى طويل" وهذه الأفضلية قد توجد قبل وجود الاستراتيجية ويمكن أن تكون موجودة فإذا كانت موجودة فالاستراتيجية يجب أن تعتمد عليها وتنطلق منها للبقاء في السوق.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

لا يمكن وضع نظام محاسبي فعال بدون تنظيم محكم داخل المؤسسة، ويقصد بالتنظيم هنا تقسيم المؤسسة إلى هيئات تسمح بتحديد المسؤوليات وإظهار نقاط القوة ونقاط الضعف وبالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة. وبالرجوع إلى تاريخ التنظيمات وبالتحديد إلى المدرسة الكلاسيكية نجد أن "فايول" هو أول من حدد التقسيمات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية ومازال نفس التقسيم ساري المفعول، مع إضافة بعض الهياكل التي فرضها التطور التكنولوجي والنظرة الجديدة للمؤسسة، تركز هذه الهياكل على نماذج تختلف باختلاف الأهداف المسطرة من طرف المسيرين، وفي هذا الإطار يمكن ذكر بعض النماذج المعمول بها في كثير من المؤسسات.

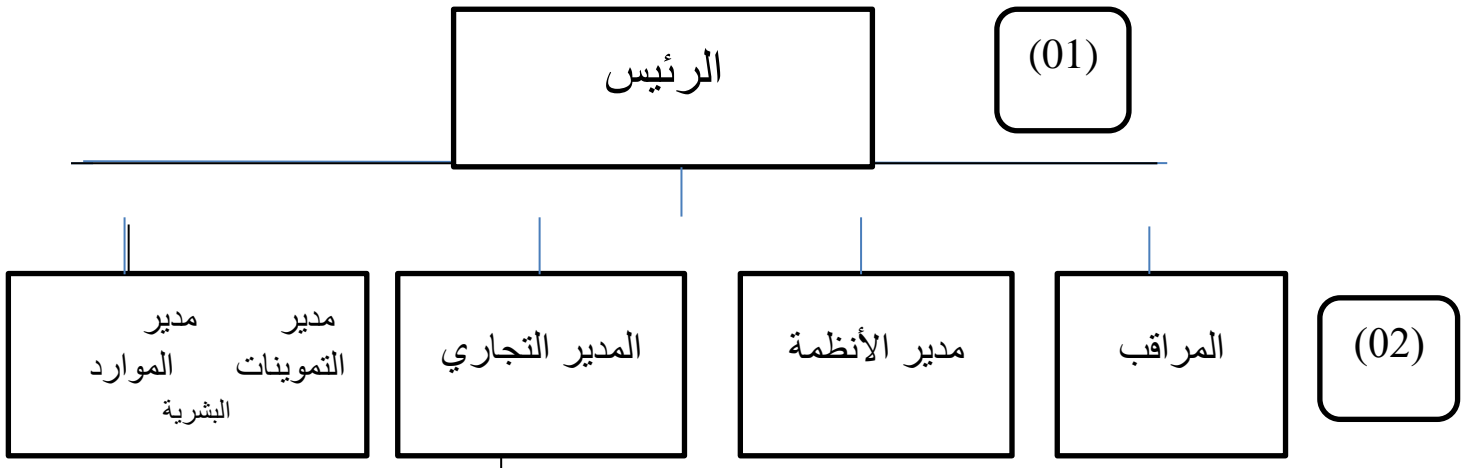
أولا: نماذج هيكل المؤسسات الاقتصادية

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لا بد من إسناد المسؤوليات للعاملين فيها، كما يجب توضيح العلاقات بين مختلف عناصر هذه المؤسسة، تجميع الموارد وتوزيع المهام، كما يجب إنشاء تكامل بين مختلف وحدات التنظيم والتوفيق بينها و تنسيق كل النشاطات، وفي هذا الصدد يمكن تصور كل أنواع الهياكل التنظيمية من وجهة نظر أفقية أو عمودية.

**1. الهيكل التنظيمي العمودي:** يحدد هذا النوع من الهياكل العلاقات الموجودة بين كل رئيس (مسؤول) ومرؤوسيه وكذا العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية على جميع المستويات. يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الجديدة حيث لا يتلقى الموظف تعليمات إلا من طرف مسؤول واحد وهذا حسب مبدأ وحدة القيادة *Unité de commandement*، وتحدد السلطة عموديا أي من المديرية إلى أبسط عامل مرورا بجميع المستويات، وهذا ما يسمى أيضا بمبدأ تفويض السلطة<sup>1</sup>

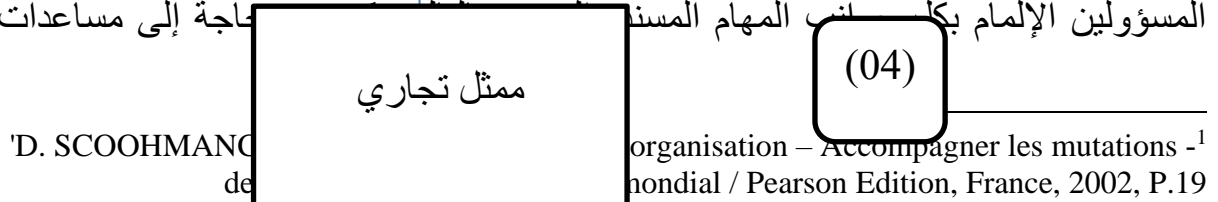
يمكن تصور هذا النوع من التنظيم في الشكل الآتي:

الشكل(1): الهيكل التنظيمي العمودي



Source : F.D. GAGNON ; OPCIT, P155.

ثانيا- \* الهيكل التنظيمي الأفقي : عندما يتسع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب على المسؤولين الإلمام بكل مناصب المهام المسندة إليهم، لذلك فإن الحاجة إلى مساعدات

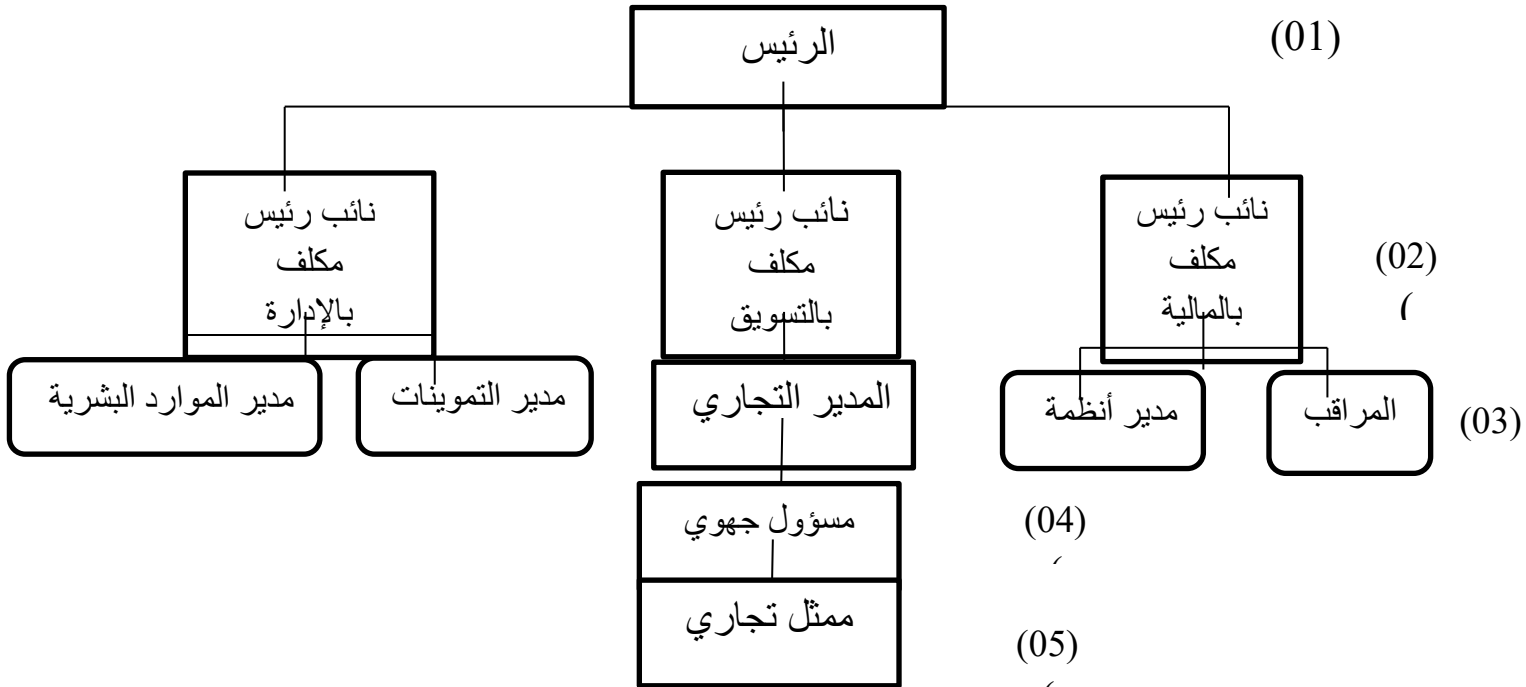


'D. SCOOHMANG  
de

organisation – Accompagner les mutations -<sup>1</sup>  
mondial / Pearson Edition, France, 2002, P.19

ونصائح تقنية، وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية الأفقية بخلق وهذا ما يسمى ( état - major 'Postes d ) مناصب جديدة تسمى مناصب مجلس القيادة بالتنسيق أو الهيكل التنظيمي الأفقي<sup>1</sup> حسب ما يوضحه الشكل الآتي:

**الشكل (2): الهيكل التنظيمي الأفقي**

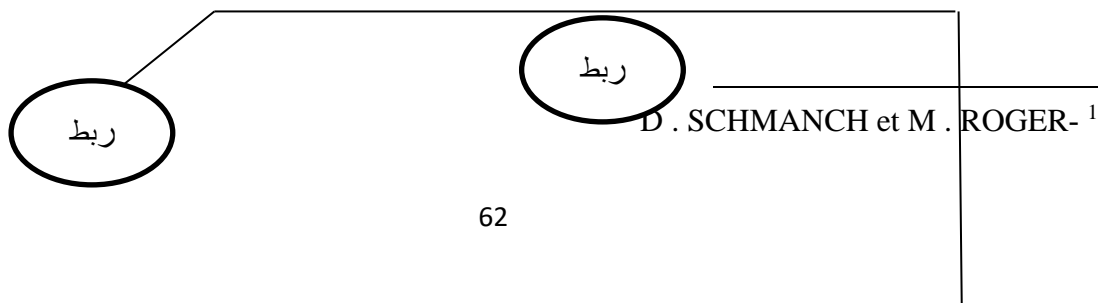


Source :P.D. GAGNON ; OPCIT, P166.

**ثالثا- \* الهيكل المصفوفاتي:** من بين الهياكل التي ظهرت مؤخرا تلك التي تعتمد على تنظيم المؤسسة في شكل التي هي عبارة عن تجميع لعدة نشاطات مرتبطة ببعضها ومستعملة بشكل (Processus) مسارات موجهة إلى زبون موجود إما داخل المؤسسة أو خارج (Output) يسمح بتحقيق مخرجات المؤسسة. أما أن النشاطات في حد ذاتها هي عبارة عن مهام تابعة لمختلف الوظائف (تسويق، إنتاج، مالية، موارد بشرية،.... الخ)، والتي لها علاقة بالسلعة أو الخدمة المراد إنتاجها أو أدائها كما أن هذا النوع من الهيكلية يهدف إلى تحقيق تنسيق أكبر ومرونة مقارنة بالهياكل التنظيمية السالفة الذكر، وذلك بخلق إراديا علاقات وصائية متعددة و لكن متكاملة .

يمكن تصور هذا النوع من الهيكل التنظيمي في الشكل الموالي:

**الشكل (3) : الهيكل التنظيمي المصفوفاتي**



ربط

**خلاصة الفصل:**

يتضح لنا من خلال هذه الفصل أن المؤسسة الاقتصادية تختلف في تعريفها حيث تعرف بأنها هيكل تنظيمي مستقل مالية، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان آخرين، أو القيام بكليهما معا. حيث تتصف المؤسسة الاقتصادية بعدة أنواع نذكر من خلالها المؤسسة الشخصية والمؤسسة العامة، كما للمؤسسة دور هام في الاقتصاد الوطني، أو حتى العالمي خصوصا مع التطورات الأخيرة، مثل دخول اقتصاد السوق وظاهرة العولمة، ... الخ. فقد زادت أهميتها كما أصبحت بواسطتها تتطلب اهتماما ودقة كبيرين، كما أنه على المسيرين التصرف بعقلانية مع الأوضاع الجديدة الاهتمام بجميع وظائف المؤسسة فلكل منها دورها وأهميتها، فنجاح المؤسسة يتوقف على جميع الوظائف والنشاطات.

# الفصل الثالث

## الجانب الميداني للدراسة

## الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

## أولا - الإجراءات المنهجية للدراسة

## حدود الدراسة

**1-1- الحدود الزمنية:** يقصد به المدة المستغرقة في اعداد هذه الدراسة منذ بدايتها الى نهايتها، وقد مرة بثلاث مراحل:

**المرحلة الأولى :** في اواخر شهر مارس 2023 تمت في هذه المرحلة قراءات حول موضوع الدراسة، وذلك بالتركيز على الجانب المنهجي للدراسة (الإشكالية، الفرضيات، الأهداف، الأهمية...)، بالإضافة إلى جمع المادة العلمية الأكاديمية من الفضاءات المكتبية، والاطلاع على مختلف الدراسات المشابهة بالموضوع الدراسة، وهذا ما ساعدنا في الإحاطة والإلمام نوعا ما لموضوع الدراسة.

**المرحلة الثانية:** في شهر افريل 2023 قمنا باختيار مجتمع البحث والقيام بدراسة استطلاعية لمديرية الصيانة DML سوناطراك بالأغواط .

**المرحلة الثالثة:** في بداية شهر ماي 2023 وهو الانطلاق في انجاز الدراسة بدايتا من الجانب المنهجي وصياغة استمارة استبيان وتم توزيعا على مجتمع الدراسة.

**1-2- المجال المكاني :** دراستنا اجرية في المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة DML سوناطراك بالأغواط والتي نتعرف عليها فيما يأتي:

## اولا/ تقديم المؤسسة محل الدراسة

## 1/-تعريف مؤسسة سوناطراك

سوناطراك هي شركة النفط والغاز في الجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتقيب و الاستغلال و النقل للمحروقات، و هي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية و الغازية الهائلة في البلاد و كذا بيعها. سوناطراك اختصار ل:

**(Société National Pour la Recherche le Production ,le Transport la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbure SPA.)**

هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف والاستخراج و النقل و التكرير و قد نوعت في أنشطتها البتروكيماويات و تحلية مياه البحر<sup>1</sup> في بني صاف و أرزيو.

نشأت سوناطراك بتاريخ 1963/12/31 طبقا للمرسوم 63/491 من اجل التحكم في القطاع و قد حققت منذ نشأتها تطورا هاما منقطع النظير، و هي تعد وسيلة فعالة لاسترجاع و تطوير الثروات المنجمية الوطنية، و دعما قويا للصناعة و الاقتصاد الوطني و غالبا رائدا

<sup>1</sup> 30:10 le 13/01/2012. Consulter [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

في الانتماءات التكنولوجية، و عاملا فعالا للعلاقات الدولية للجزائر، و هي في كل الحالات بقيت أداة للسيادة الوطنية.

إن المرسوم 63-491 لم يعهد في الواقع لسوناطراك إلا بمهمة نقل و تسويق المحروقات و اعتبارا من عام 1966 اتسعت صلاحيتها لتشمل كافة نشاطات المحروقات.

قرارات التأميم العام 1971 و التنظيم الشامل للاقتصاد الجزائري، فمن مؤسسة صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين بها 33 شخص عام 1964 إلى 1000 عامل 1966 و ما يقارب 5000 عام سنة 1974 و بعد 38 سنة من العمل ما زالت سوناطراك قوية و منظمة و بمثابة آلة تسير 50 ألف عامل بها إلى 70 ألف عامل مستقل و 120000 ألف عامل سنة 2007.

تعمل سوناطراك على تسويق ونقل أربعة منتجات اساسية هي

1-Pétrole brut 2-Condensat 3-Gaz naturel 4-GPL (Gaz de pétrole liquéfié )

تعتبر سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الافريقي والعربي والعالمي في هذا المجال (اي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها )

2/ مهام شركة سوناطراك

-التنقيب عن المحروقات والبحث عنها و إستغلالها .

-تطوير شبكة نقل المحروقات .وتخزينها .وشحنها وإستغلال هذه الشبكات وتسييرها .

-تمميع الغاز الطبيعي ومعالجته .وتقويم المحروقات الغازية .

-تحويل المحروقات وتكريرها

-تسويق المحروقات

-إنماء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر والخارج مع الشركات الجزائرية والاجنبية

-التمويل الوطني للمحروقات على الأمدين المتوسط والطويل .

-تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة. وكل عمل يمكن ان تترتب منه فائدة لسوناطراك

مديرية الصيانة بالأغواط ثانيا/

### 1- نشأتها:

كانت مجرد قاعدة للصيانة منذ 1963 و تم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الاغواط و الذي كان تابعا للمديرية الجهوية الغربية بوهران، و قد كان قسم الصيانة يسير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب و كان هذا القسم يقوم بتنفيذ أوامر و إجراءات و قوانين المديرية الجهوية بوهران، التي تخصص له ميزانية.

و في سنة 1989 أسندت لها مهمة مديرية الصيانة و أصبحت مستقلة و تسيير من طرف عمالها بحيث قسمت إلى مصالح و أقسام، و تقع مديرية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحي الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الاغواط

2/مهام مديرية الصيانة

• أعمال صيانة المستوى 3 و 4 و 5 للعتاد البترولي

- إعداد إجراءات الرقابة والصيانة لمستوى 1 و2 بالتعاون مع المديرية العام ؟
- إصلاح قطاع الغيار ، وتجديد مركبات الآلات البترولية الكبيرة؛
- صناعة قطاع الغيار للآلات البترولية الكبرى؛
- تحديد و تطوير المنشأة، والتجهيزات الصناعية البترولية؛
- إعداد و إجراء بعض العمليات الخاصة.

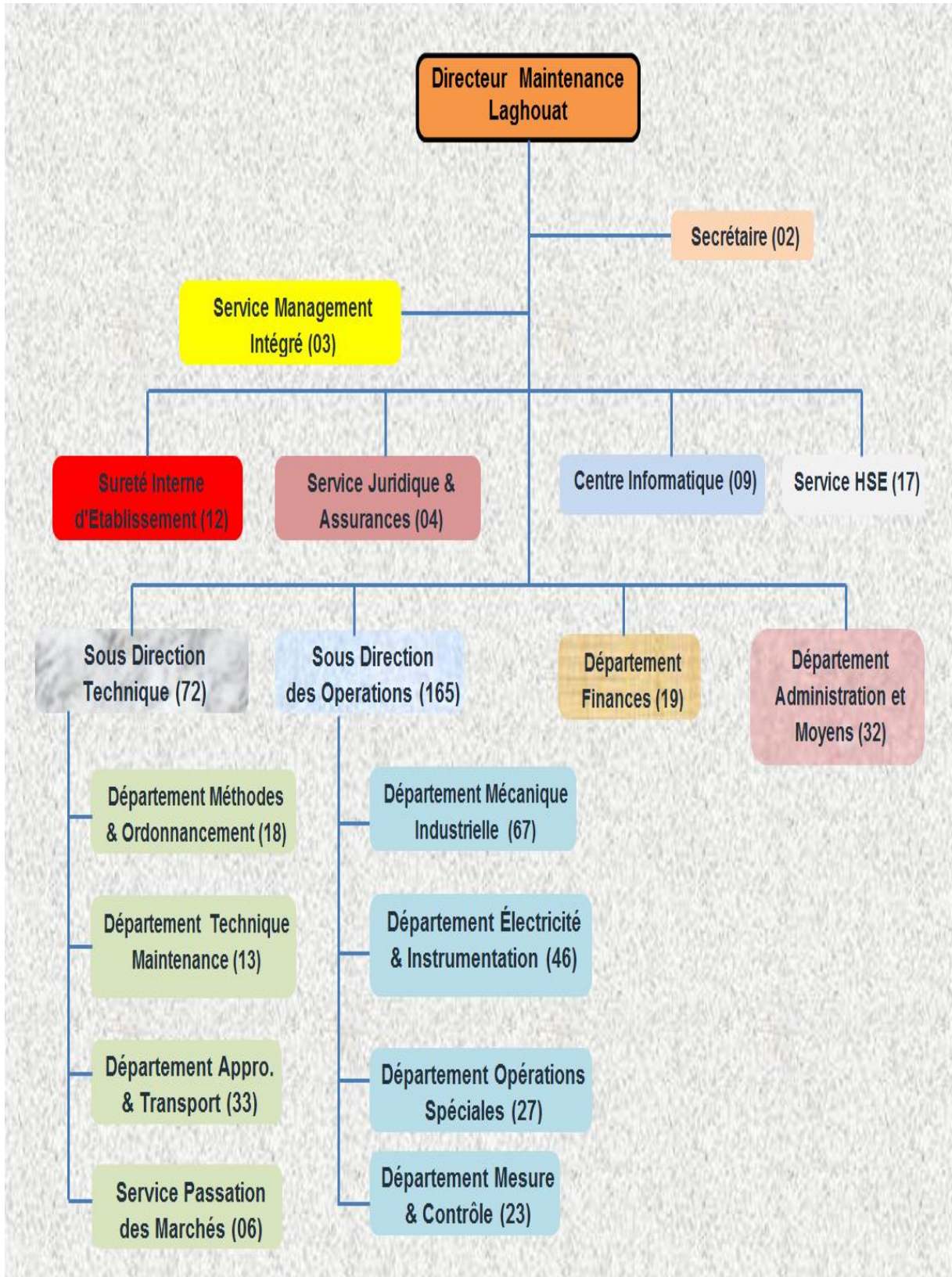
\_ المصدر المسؤول السياسة نوعية الوحدة DML الموقعة في سبتمبر 2010

### 3./أهم الأنشطة لمديرية الصيانة

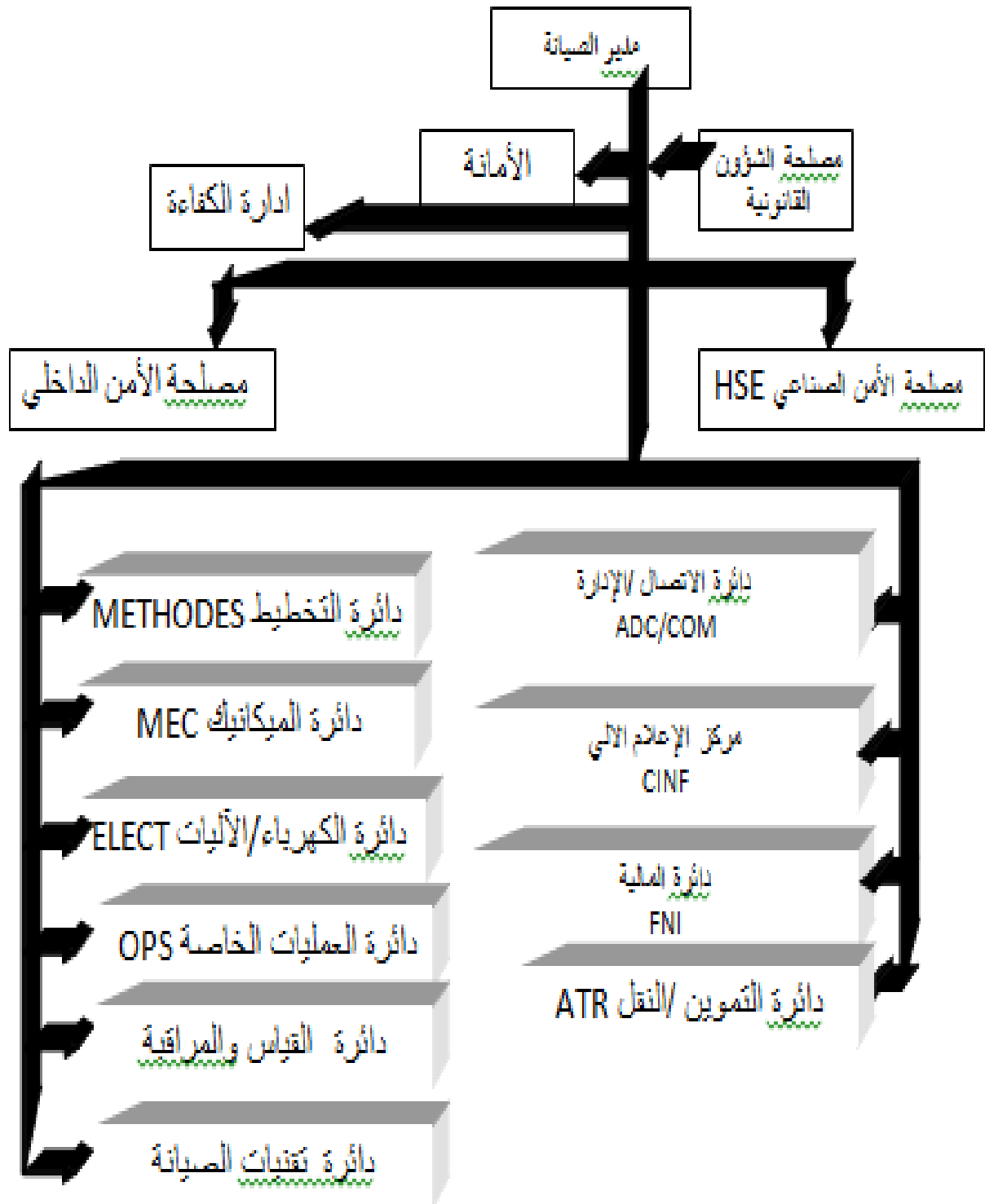
- الصيانة الوقائية والتصحيحية للآلات الكبرى البترولية؛
  - تحديد المركبات وصيانتها ( rotors..... . directrices . pompes )؛
  - متابعة وتحقيق مخطط الصيانة؛
  - تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي)؛
  - تحليل المخاطر والأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا
- إجراء دراسات وتحقيق أعمال على الأنابيب (PIQUAGUE ET OPERATION)  
STOPPLE

الأقسام الإدارية لمديرية الصيانة بالأغواط/DML4/

إن مزاولة أي نشاط على أكمل وجه داخل أي مؤسسة يتطلب وجود إدارة جيدة تسخر إمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها ، ومن أجل الاستغلال الأمثل لكل الطاقات الموجودة ، فإن مديرية الصيانة تتكون من حيث أقسامها الإدارية إلى ما يلي:



الشكل (1) : الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة (DML) باللغة الفرنسية



الشكل (1) : الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة (DML) باللغة العربية

**3-1- المجال البشري:** المجال البشري لدراستنا هم عمال مديرية الصيانة DML سوناظراك بالأغواط والبالغ عددهم 300 عاملا .

### منهج الدراسة:

بما ان دراستنا تصف حالة فعالية الاتصال الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فان المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه "جاء في لسان العرب طريق نهج: بين واضح ..، ومنهج الطريق وضحه، والمنهاج كالمنهاج . والمنهاج الطريق المستقيم.<sup>1</sup>

ويعرف ايضا بأنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته ،حتى يصل إلى نتيجة معلومة.<sup>2</sup>

ويعرف ايضا" الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها لنصل إلى ما يطلق عليه اصطلاح نظرية وهي هدف كل بحث علمي.<sup>3</sup>

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي ساعدنا في التعرف على فاعلية الاتصال الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ويعرف المنهج الوصفي بأنه " هو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج والتعميمات وذلك من أجل تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها .<sup>4</sup>

ويعرف ايضا المنهج الوصفي بأنه "وصف الخصائص المميزة لظاهرة معينة عن طريق جمع البيانات .<sup>5</sup>

### مجتمع الدراسة

#### 4-1- مجتمع الدراسة:

يستعمل مجتمع البحث في الحياة عموما، لدلالة على تجمع سياسي، أو جغرافي أو طبيعي، من الأفراد والنباتات أو الحيوانات أو الأشياء، ويستخدم في البحث العلمي للدلالة على مجموعة من الفئات التي تشترك في خصائص محددة.<sup>6</sup>

كذلك المجتمع هو المجموعة الكلية أو المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء منه<sup>1</sup>، وعند تحديد أفراد المجتمع الأصلي للبحث، ينبغي على الباحث أن يحدد المجتمع

1 - عبودة عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دار النمير دمشق ، سوريا ، 2002 ، ص 11

2 - رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي -اساسياته النظرية وممارساته، ط1، دار الفكر بدمشق ،سوريا، 2000 ، 129.

3 - مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1، عمان مؤسسة الورق ،الأردن ، 2000 ، ص 68.

4 - سعد سلمان المشاهدي : مناهج البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي ، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007 ، ص 162.

5 - بارة كنزة : اتجاهات الطلبة الجامعيين نحو الكتابات الجدارية، دراسة ميدانية لعينة من الطلبة الجامعيين بجامعة الحاج لخضر باتنة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية ، 2013-2014 ، ص 101.

6 - محمد بكر نوفل محمد ابو عواد، التفكير و البحث العلمي، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 2.

الأصلي تحديداً دقيقاً وان تقتصر دلالة نتائج البحث على المجتمع الذي منه اختيرت عينة البحث وتعريف المجتمع الأصلي وتحديد مقتضى معرفة العناصر الداخلة فيه، ويتم ذلك عن طريق إعداد قائمة كاملة وصحيحة تشمل جميع وحدات المجتمع الأصلي فقد يستغرق هذا العمل وقتاً طويلاً، وقد لا يمكن تحقيقه إما إذا كان الاعتماد على السجلات والقوائم القديمة فان النتائج قد لا تكون دقيقة لان هذه القوائم و التسجيلات جزئية لا تحدد المجتمع الأصلي موضوع البحث لذا تأتي خطوة إعداد قائمة للمجتمع الأصلي بعد ان يحدد المجتمع الأصلي بدقة<sup>2</sup>، كما يقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة<sup>3</sup>.

وهو أيضاً: مجموع مفردات أو وحدات المعاينة التي ستجمع عنها البيانات، قد يكون من سكان محافظة معينة أو مدينة معينة<sup>4</sup>.

فمن خلال دراستنا التي تعتمد في البحث على فعالية الاتصال الالكتروني داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ترتب علينا اختيار جميع عمال المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سونطراك DML بالأغواط كمجتمع لدراستنا حيث بلغ مجتمع دراستنا 300 عامل .

تنقسم الى

- 130 إطار .
- 150 عون تحكم .
- 20 عون تنفيذ .
- مقسم حسب الاعمال
- 195 موظف محترف (تقني).
- 55 موظف يعمل في الاسناد (اداريون).
- 50 موظف بسيط

#### 1-5 أسلوب الدراسة :

بما ان مجتمع الدراسة مجتمع صغير ارتأينا ان نتعمد على اسلوب الحصر الشامل الذي هو اسلوب من اساليب البحث العلمي يعتمد عليه في البحوث الشاملة و يستخدم" اذا مكان المجتمع المبحوث محدودا او قليل العدد كطلاب بعض الكليات، او عمال مصنع يختلف عن باقي المصانع او مجتمع القائمين بالاتصال في احدى وسائل الاعلام"<sup>5</sup> وهذا ما ينطبق على مجتمع دراستنا الذي يتكون من عمال مؤسسة مديرية الصيانة DML والبالغ عددهم 300 فردا أي لا توجد عينة بل دراستنا تكون على المجتمع كامل والنتائج المتحصل عليها هي نتائج كافة مجتمع الدراسة.

1 - فايز جمعة النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 104 .  
 2 - إبراهيم الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر، 2009، ص 92.  
 3 - محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان، دائرة وائل للنشر، الاردن، 1999، ص 74.  
 4 - محمد صلاح مصطفى وآخرون :خطوات البحث العلمي ومناهجه، د ط، المشروع العربي لصحة الأسرة، دم، 2010، ص 82.  
 5 عاطف عدلي العبد : بحوث الاعلام والرأي العام، مص، ط4، دار الفكر العربي، ص 8

### أدوات الدراسة

ان الشائع حول ادوات البحث العلمي هو "أنها تلك الوسائل المختلفة، التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر، وأما الباحث موريس انجرس ، فحدد ادوات البحث العلمي كما يلي (الملاحظة والمقابلة الاستبيان والتجربة وتحليل المضمون، والتحليل الإحصائي).<sup>1</sup>

وانطلاقاً من طبيعة دراستنا الميدانية اعتمدنا فيها على صحيفة الاستبيان وهذا من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. ويعرف الاستبيان أنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحثن حول ظاهرة ما أو موقف معين ويعرف ايضاً " هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة، لتوضيح الظاهرة المدروسة " <sup>2</sup>

ومن خلال دراستنا، قمنا ببناء استمارة بحث مكونة من ثلاث محاور محور البيانات الشخصية الذي جاء في 06 اسئلة ونسعى من خلاله التعرف على جنس افراد العينة سنهم ووظيفتهم في المؤسسة وخبراتهم المهنية ومستواهم الدراسي، اما المحور الثاني جاءت في 06 اسئلة للحصول على الاتصال داخل المؤسسة ، اما المحور الثالث انطوى على 11 سؤال لخدمة وسائل الاتصال الالكتروني ودورها في زيادة فعالية المؤسسة.

### ثانيا- تحليل وتفسير بيانات الدراسة

#### تحليل الاستبيان

أولاً - تحليل نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 01 : يمثل متغير الجنس

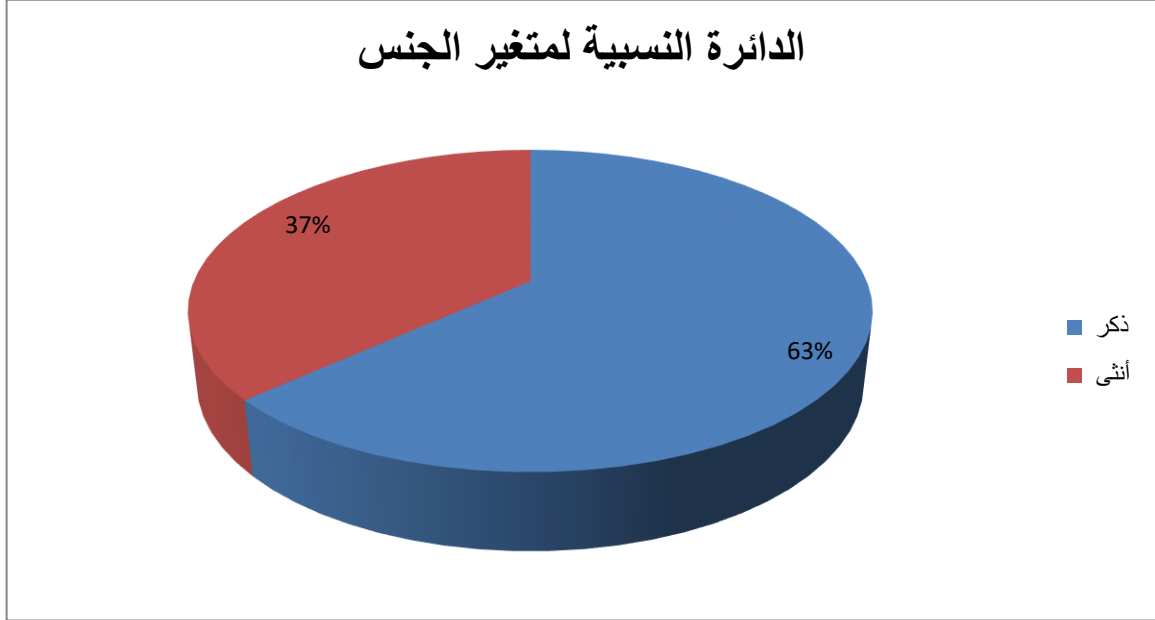
النسبة %	التكرار	
63.3	190	ذكر
36.7	110	أنثى
100	300	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث تمثل عدد الأفراد من الذكور 190 فرداً من العينة ونسبة 63.3 % بينما الإناث تمثل 110 فرداً من العينة ونسبة 36.7 % ونفس ذلك كون ان مديرية الصيانة DML بالأغواط تعتمد على الشباب

<sup>1</sup> - احمد بن مرسلني : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 202.

<sup>2</sup> - احمد بن مرسلني، المرجع نفسه، ص 220

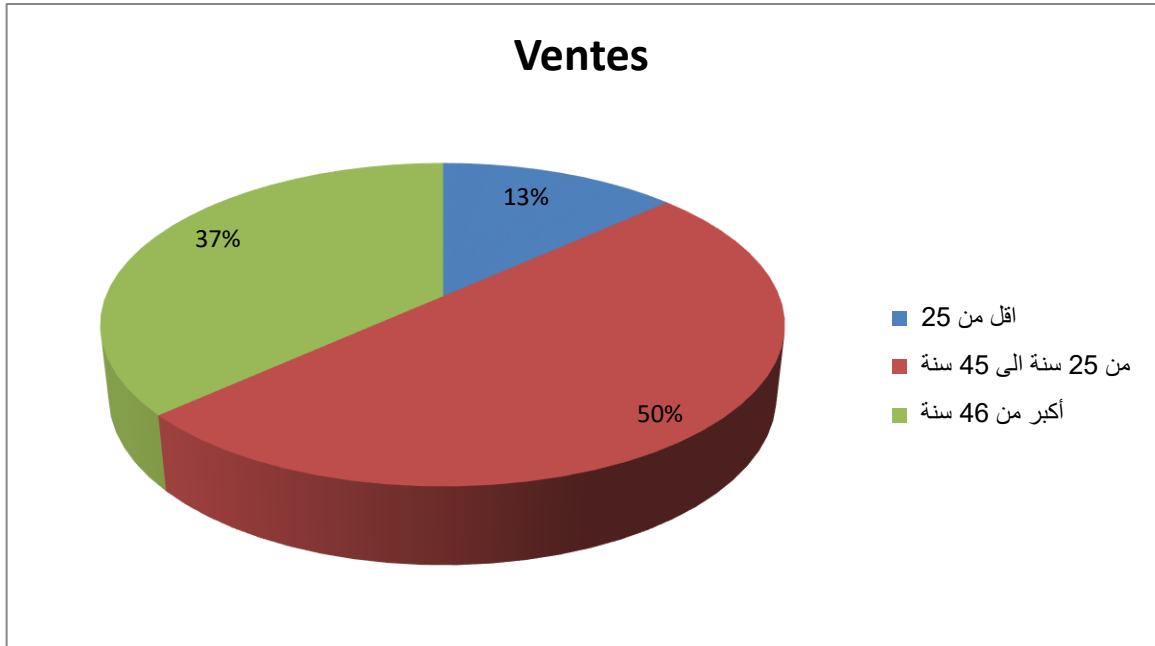
من فئة الذكور لقدرتهم البدنية وتماشياً مع طبيعة العمل الا وهي الصيانة وميكانيك للأجهزة البترولية وغيرها من الاجهزة المستعملة في المؤسسة.  
وعليه ان مديرية الصيانة DML بالأغواط تعتمد على الذكور في عملها اليومي اكثر من الاناث نظرا لطبيعة عملها



الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن

متغير السن	التكرار	النسبة %
اقل من 25	40	13.3
من 25 سنة الى 45 سنة	150	50
أكبر من 46 سنة	110	36.7
المجموع	300	100

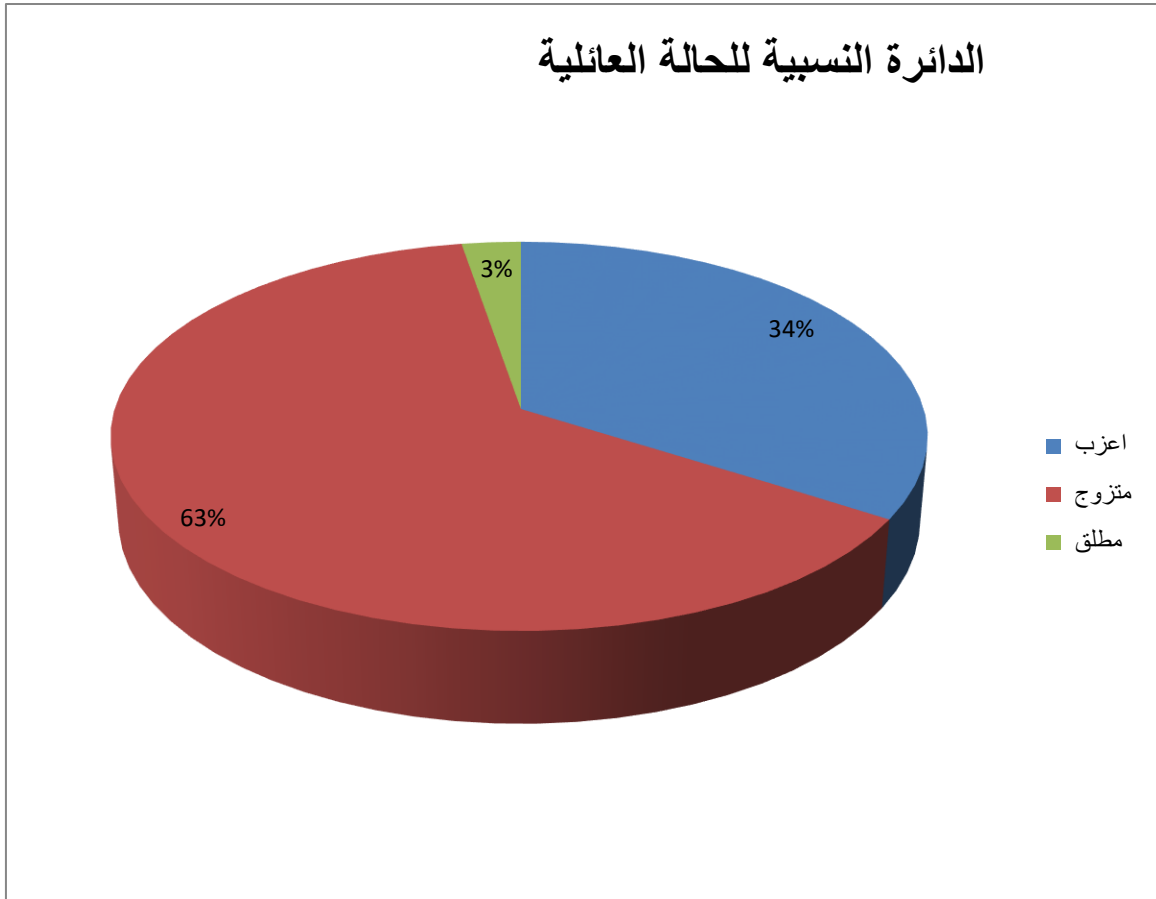
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية من 25 سنة الى 45 سنة هي النسبة أكثر حيث تمثل عدد الافراد من 150 فردا من العينة وبنسبة 50 % بينما الفئة العمرية أكثر من 46 سنة تمثل 110 افراد من العينة وبنسبة 36.7 % واخر نسبة لفئة اقل من 25 سنة بـ 40 افراد وبنسبة 13.3 % ونفس ذلك بقد عمل المؤسسة واعتمادها على عمال اكثر خبرة ولهم نضج في المسؤولية والعمل الا انها تعتمد في بعض الاقسام على خريجي الجامعات الجدد من اجل مواصلة العمل وتعويض العمال المتقاعدين الا ان سيرورة المؤسسة تعتمد على عمالها بشكل دائم وهذا ما يؤكد نتائج الفئات السنية المتحصل عليها.  
اذا ان مديرية الصيانة DML بالأغواط تعتمد على الطاقات البشرية ذو الخبرة الواسعة في مجال العمل.



الجدول رقم 03 : يمثل الحالة العائلية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
34	102	اعزب
63.3	190	متزوج
2.7	08	مطلق
100	300	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بـ 63.3% من اجمالي افراد العينة متزوجون اما نسبة 20% من اجمالي افراد العينة عزاب اما نسبة 34% من اجمالي افراد العينة عزاب في حين ان نسبة 2.7% من اجمالي افراد العينة مطلق ويتضح لنا من خلال ذلك ان اكثر عمال مؤسسة DML بالأغواط ارباب أسر ومتزوجون وهذا قد يعود الى الدخل المادي الذي يساعد افراد العينة على انشاء أسر ومنه نستنتج ان معظم عمال مؤسسة DML بالأغواط متزوجون وارباب أسر .

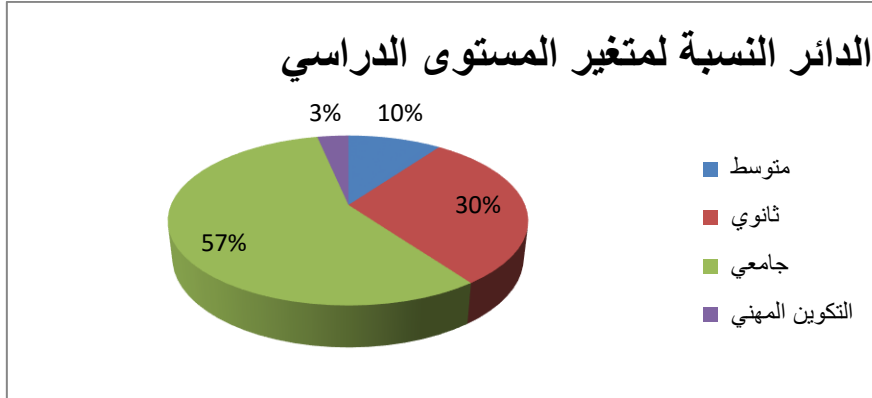


**الجدول رقم 04 : يمثل متغير المستوى الدراسي**

النسبة %	التكرار	متغير المستوى الدراسي
10	30	متوسط
30	90	ثانوي
56.7	170	جامعي
3.3	10	التكوين المهني
100	300	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة معظمهم بنسبة 56.7% يحملون شهادات جامعية، أما نسبة 30% لهم مستوى ثانوي، أما نسبة 10% من أفراد العينة لهم مستوى متوسط، أما نسبة 3.3% لهم مستوى دراسي في التكوين المهني، وهذا ان دل على شيء انما يدل على ان مؤسسة DML بالأغواط تعتمد على أصحاب الشهادات العليا الجامعية من مهندسين وتقنيين واداريين ومكانيين، كما تعتمد بدرجة اقل على مستوى الثانوي في بعض الوظائف مثل الحدادة او العمال من الدرجة الثانية وتعتمد على المستوى المتوسط في وظائف أخرى مثل البناء والنظافة والحراسة وعلى التكوين المهني في أخرى منها التقني السامي في بعض الوظائف الصيانة وهذا من اجل إعطاء فرصة لجميع أطراف المجتمع وجميع المستويات الدراسية بالعمل داخل المؤسسة ومنه نستنتج ان مؤسسة DML بالأغواط تعتمد

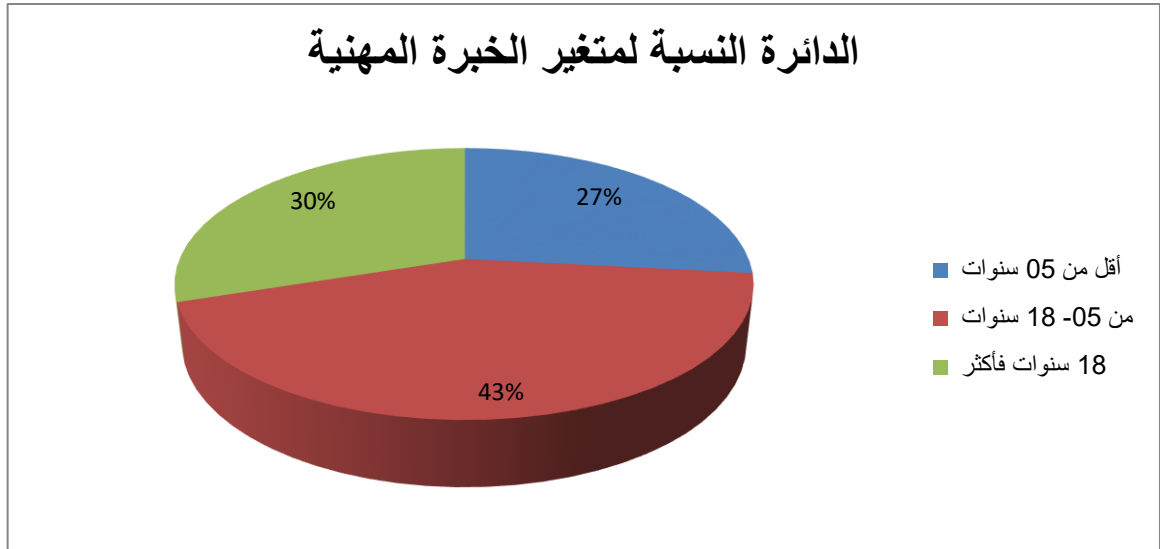
على أصحاب شهادات الجامعة بنسبة كبيرة نظرا لأهمية الشهادات المتحصلين عليه وحاجة المؤسسة الى تخصصاتهم العلمية كطلبة الميكانيك وطلبة الصيانة ...



**الجدول رقم 05 : يمثل متغير الخبرة**

الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	80	26.7
من 05- 18 سنوات	130	43.3
18 سنوات فأكثر	90	10
المجموع	300	100

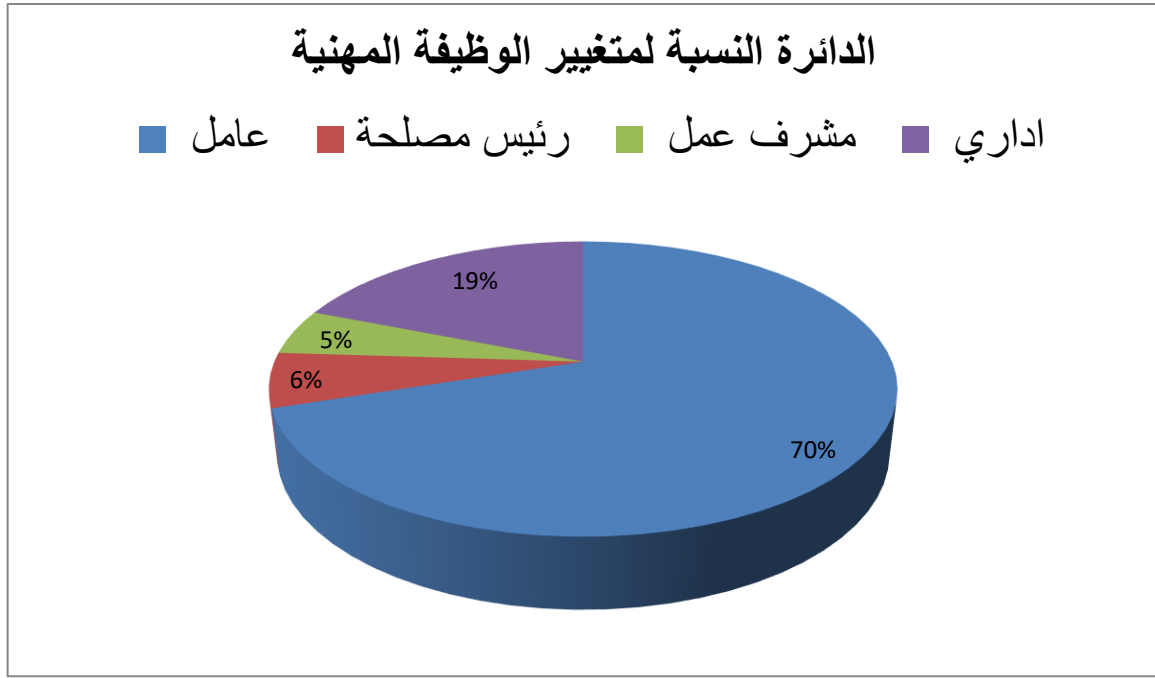
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 43.3% من إجمالي أفراد العينة ذوي خبرة مهنية تتراوح ما بين 5- 18 سنة داخل المؤسسة الاقتصادية DML الاغواط اما نسبة 26.7 من إجمالي افراد العينة ذو نسبة مهنية تقل عن 05 سنوات اما نسبة الافراد الذين تفوق خبرتهم 18 سنة بلغة 10% وعليه فان مؤسسة DML بالأغواط تعتمد على الخبرة المطلوبة في العمل من خلال الاهتمام بتطوير الكفاءات ذوي الخبرة والعمل على دمج الشباب ذوي الخبرة الجديدة لإكسابهم المعرفة والمهارة المطلوبة في العمل عن طريق التواصل بينهم وبين العمال الذين لهم خبرة مهنية كبيرة والذين هم الفئة الغالبة بالمؤسسة. ومنه نستنتج: ان المؤسسة الاقتصادية DML بالأغواط تعتمد على عمال ذوي خبرة كبيرة نظرا لبايعهم الطويل في العمل وحرصهم الدائم على اتقان العمل والاحاطة بكل الجوانب المهنية لمتطلبات العمل في المؤسسة .



**الجدول رقم 06 : يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة**

النسبة %	التكرار	
70	210	عامل
06	18	رئيس مصلحة
05	15	مشرف عمل
19	57	اداري
100	300	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان النسبة الأكبر من افراد العينة هم اطارات بنسبة 48% وتليها نسبة 30% عمال مؤهلون وتليها نسبة رئيس مصلحة بنسبة 12% اما نسبة 10% من افراد العينة هم منفذون وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على العمال من الدرجة الأولى لمواكبة الطلبات وتقتصر الإدارة في فئة قليلة جدا لتسيير الأمور .



ثانيا - تحليل نتائج المحور الثاني: الاتصال في المؤسسة الاقتصادية DML  
الجدول رقم 07: يوضح العلاقة بين درجة اهتمام مؤسسة DML بالعملية الاتصالية والاتصال الأكثر استخداما بها.

المجموع		النازل		الصاعد		الافقي		
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
190	63.3	55	45.8	40	50	95	95	الاهتمام بالعملية الاتصالية دائما
80	26.7	45	37.5	30	37.5	05	05	أحيانا
30	10	20	16.7	10	12.5	00	00	نادرا
300	100	120	100	80	100	100	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابوا بدائما ما تهتم مؤسسة الصيانة DML بالأغواط بعملية الاتصال بنسبة 63.3% منهم 95 فردا بنسبة 95% من العمال الذين اجابوا ان الاتصال الافقي هو الأكثر استخداما في المؤسسة ومنهم 55 فردا بنسبة 45.8% ممن اجابوا ان الاتصال الصاعد هو الأكثر استخداما في المؤسسة ومنهم 40 فردا بنسبة 50% ممن اجابوا ان الاتصال النازل هو الأكثر استخداما في المؤسسة والذين يرون انه أحيانا ما يكون هناك شكل من اشكال الاتصال في المؤسسة فكانت النسبة 30% والذين يرون انه نادرا ما تهتم مؤسسة الصيانة DML بالأغواط بعملية الاتصال بلغ عددهم 80 فردا بنسبة 26.7% منهم 45 فردا بنسبة 37.5% من العمال الذين اجابوا ان الاتصال النازل هو الأكثر استخداما في المؤسسة ومنهم 30 فردا بنسبة 37.5% ممن اجابوا ان الاتصال

الصاعد هو الأكثر استخداما في المؤسسة ومنهم 05 فردا بنسبة 05% ممن اجابوا ان الاتصال الافقي هو الأكثر استخداما في المؤسسة والذين يرون انه أحيانا ما تهتم مؤسسة الصيانة DML بالأغواط بعملية الاتصال كان عددهم 30 فردا بنسبة 10% منهم 20 فردا بنسبة 16.7% من العمال الذين اجابوا ان الاتصال النازل هو الأكثر استخداما في المؤسسة ومنهم 10 فردا بنسبة 12.5% ممن اجابوا ان الاتصال الصاعد هو الأكثر استخداما في المؤسسة، ويمكننا تفسير ذلك بأنه يوجد كل أنواع الاتصال الافقي والذي يكون على مستوى العمال والتعاملات اليومية فيما بينهم ويكون على نفس المستوى كما تعتمد المؤسسة على الاتصال الصاعد وهو الاتصال من العمال للإدارة او من العمال للمسؤول ويكون أحيانا وهو قد يكون عبارة عن استأذنا او مطالب او شكاوي والاتصال الأكثر استخداما حسب افراد العينة الاتصال النازل من الإدارة للعمال ويكون عبارة عن قرارات وأوامر وتعليمات من اجل سيرورة عمل المؤسسة وتطورها وهذا ما يثبت اهتما المؤسسة بالعملية الاتصالية بشكل دائم.

ومنه نستنتج: ان مؤسسة DML بالأغواط دائما ما تعتمد على الاتصال في عملها وان كل عمالها يعرفون أهمية ودور الاتصال في المؤسسة كما تستخدم كل أنواع الاتصالات منها الافقة والصاعد والنازلة من اجل ضمان سيرورة العمل وتبادل المعلومات والخبرات.

#### الجدول رقم 08 : يوضح العلاقة بين مساعدة الاتصال السائد في تحسين اداء العمال ومساهمته في تحسين العمل

	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	230	100	30	42.9	260	86.7
لا	00	00	40	57.1	40	13.3
المجموع	230	100	70	100	300	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أعلى نسبة من اجمالي افراد العينة بنسبة 86.7% اجابوا بنعم على ان الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة يساعد على تحسين أداءهم المهني منهم 230 فردا بنسبة 100% من العمال الذين اجابوا بأن العملية الاتصالية داخل المؤسسة تساهم في تحسين العمل ومنهم 30 فردا بنسبة 42.9% من العمال الذين اجابوا ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة لا تساهم في تحسين العمل، اما نسبة 13.3% من اجمالي افراد العينة اجابوا بلا اي ان الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة لا يساعد على تحسين أداءهم المهني كما انهم كلهم بنسبة 57.1% من العمال الذين من العمال الذين اجابوا ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة لا تساهم في تحسين العمل ومن هذا نتوصل الى ان العملية الاتصالية تساعد العمال على تحسين أدائهم وتساهم في العمل بشكل عام من خلال التواصل والتفاهم بين العمال أولا ثم بين الإدارة والعمال مما يمكن من خلق جو اسري في العمل

يساعد العمال على أداء عملهم بشكل جيد وبتالي تطور العمل بشكل عام داخل المؤسسة ومنه العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة بالأغواط تساعد العمال على اداءهم المهني بشكل جيد وعملي كما تساهم في تطوير العمل بشكل عام من خلال التواصل الدائم بين افراد المؤسسة.

**الجدول رقم 09: يوضح تأثير التباعد بين العمال والإدارة على العملية الاتصالية**

التكرار	النسبة %	
10	3.3	نعم
290	96.7	لا
300	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بـ 96.7% من اجمالي افراد العينة يرون بلا أي أن بعد المسافة بين الموظفين والإدارة لا تشكل حاجزا في عملية الاتصال، اما نسبة 3.3% اجابوا بنعم أي أن بعد المسافة بين الموظفين والإدارة تشكل حاجزا في عملية الاتصال ونرى ذلك واضحا حيث ان التباعد وعدم التواصل بين العمل لم يعد يشكل حاجزا في العملية الاتصالية وخاصة مع ظهور تكنولوجيا الاعلام والاتصال او ما يسمى الاتصال الإلكتروني حيث قربت المسافات وجعل الاتصال ممكنا في كل وقت وحين عن طريق مجموعة من الوسائل كمواقع التواصل الاجتماعي او الهاتف النقال وغيرها ومنه نستنتج ان بعد المسافة بين العمال والإدارة لم يعد يشكل حاجزا للعملية الاتصالية نظرا للتطور الهائل في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتي وفرت نوعا جديدا من الاتصال الا وهو الاتصال الإلكتروني

**الجدول رقم 10: يوضح امتلاك المؤسسة قسم خاص بالاتصال**

التكرار	النسبة %	
300	100	نعم
00	00	لا
300	100	المجموع

نلاحظ ان كل افراد العينة بنسبة 100% اكدوا ان مديرية الصيانة DML بالأغواط تمتلك قسم خاص بالاتصال لتقديم الخدمات وهذا نظرا لاتصالها الدائم بالمؤسسة التابع لشركة سوناطراك كونها مركز لصيانة اليات المؤسسة فهي نواة أساسية في مؤسسة سوناطراك الام وبالتالي من الضروري مرافقة العملية الاتصالية والاهتمام بها وتخصيص

قسم خاص بذلك ومنه نتوصل الى ان مديرية الصيانة DML بالأغواط لها قسم خاص بالاتصال للرد على الخدمات والمراسلات كونها مديرية تابعة لمؤسسة سوناطراك ومهامها صيانة الاليات وتجديدها.

ثالثا- تحليل نتائج المحور الثالث: وسائل الاتصال الإلكتروني ودوره في زيادة فعالية المؤسسة

الجدول رقم 11: يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مديرية الصيانة DML الاغواط

النسبة %	التكرار	
14	42	المكتوبة
14	42	الشفهية
72	216	الإلكترونية
100	300	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن وسائل الاتصال الإلكترونية هي الأكثر استخداما في الاتصالات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة DML بالأغواط وذلك بنسبة قدرت بـ: 72% وتليها الوسائل الشفهية والمكتوبة بنفس النسبة بلغت 14%. ومنه يمكن أن نقول بأن المؤسسة تعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة بشكل كبير في اتصالاتها الداخلية إلا أنها لم تتخلى على الاتصالات التقليدية كالاتصالات المكتوبة والشفوية وهذا ما رجح كفاءة الوسائل المكتوبة للاعتماد عليها ويعود ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتخذ نوعا من الرسمية وكذلك حتى يكون ذا مصداقية أكثر ويبتعد عن الإشاعة التي تقلل من أدائه. ومنه نستنتج: أن وسائل الاتصال الإلكتروني هي الأكثر استخداما بالمؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة DML بالأغواط من أجل ضمان وصول وتدقيق المعلومات بكل سرعة وسهولة كما يمكن الاتصال الإلكتروني من أرشفة الرسائل بين الطرفين كي تأخذ الطابع الرسمي.

الجدول رقم 12 : يوضح العلاقة بين صعوبة استخدام العمال للاتصال الإلكتروني والتعامل به

المجموع	لا		نعم		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
70	210	80.8	210	00	سهل
10	30	00	00	75	صعب
20	60	19.2	50	26	نوعا ما
100	300	100	260	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بـ 70 من اجمالي افراد العينة يرون ان التعامل بالاتصال الإلكتروني سهل كلهم بنسبة 80.8% من العمال الذين اجابوا انهم لم يجدو

صعوبة في الاتصال الإلكتروني اما نسبة 20% من اجمالي افراد العينة يرون ان التعامل بالاتصال الإلكتروني صعبا نوعا ما منهم 50 فردا بنسبة 12.2% من العمال الذين اجابوا انهم لم يجدو صعوبة في الاتصال الإلكتروني ومنهم 10 أفراد بنسبة 26% ممن اجابوا انهم وجدوا صعوبات في استخدام الاتصال الإلكتروني، اما نسبة 10% من اجمالي افراد العينة يرون ان التعامل بالاتصال الإلكتروني صعب وانهم يجدون صعوبة في استخدام الاتصال الإلكتروني ، ويمكننا تفسير ذلك ان المؤسسة اعتمدت على الاتصال الإلكتروني الذي اصبح من الاتصالات الأكثر انتشارا في المؤسسات وحتى المجتمعات اذ نجد العامل يستخدم الاتصال الإلكتروني في حياته اليومية وهذا ما يبرر وجود سهولة لدى معظم مستخدمي الاتصال الإلكتروني من عمال مؤسسة مديرية الصيانة DML وعليه ان عمال مؤسسة مديرية الصيانة DML بالأغواط يرون ان التعامل بالاتصال الإلكتروني سهل ولا يجدون أي صعوبات في استخدامه.

**الجدول رقم 13 :يوضح الوسيلة الإلكترونية الأكثر مساهمة في تحسين فعاليات اداء العمال ومساهمتها في تسريع عملية الاتصال**

المجموع	لا		نعم		
	ت	%	ت	%	
00	00	00	00	00	مواقع التواصل الاجتماعي
28	84	00	00	100	الهاتف
72	216	00	00	100	البريد الإلكتروني
100	50	00	00	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي نلاحظ ان اعلى نسبة بـ 72% من اجمالي افراد العينة يرون ان الوسيلة الأكثر مساهمة في تحسين فعاليات اداءهم هي استخدام البريد الإلكتروني، وكلهم 216 فردا بنسبة 100% ممن جابوا بعنم على ان على ان وسائل الاتصال الإلكتروني ساهمت في تسريع العملية الاتصالية بالمديرية، اما نسبة 28% من اجمالي افراد العينة يرون ان الوسيلة الأكثر مساهمة في تحسين فعاليات اداءهم هي استخدام الهاتف، وكلهم 84 فردا بنسبة 100% ممن جابوا بعنم على ان على ان وسائل الاتصال الإلكتروني ساهمت في تسريع العملية الاتصالية بالمديرية وتضح لنا من خلال ذلك ان العملية الاتصالية بمديرية الصيانة DML بالأغواط تعتمد على وسائل الاتصال الإلكتروني وهي البريد الإلكتروني الذي ساهم في تسريع عملية الاتصال من خلال رسائله كما يحفظ للعامل حقه المهني من خلال تلك الرسائل والتواصل التي تأخذ الطابع الرسمي كما تعتمد على الهاتف للإسراع في العملية الاتصالية في حالات كحالة الطوارئ او الإصابات المهنية من تسريع العملية دون مراعات الرسمية في ذلك.

ومنه نستنتج: ان مؤسسة مديرية الصيانة DML بالأغواط تعتمد على عدة وسائل تساهم في تحسين فعاليات أداء عمالها الهاتف والبريد الإلكتروني، كما ان عمال مؤسسة المديرية يرون ان الاعتماد على وسائل الاتصال الإلكتروني تساهم في تسريع العملية الاتصالية كونها إلكترونية وجاءت من اجل التسريع في العملية الاتصالية .

**الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين إيصال الاتصال الإلكتروني للرسائل كاملة وامنه ومصداقية**

	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	270	100	30	100	300	100
لا	00	00	00	00	00	00
المجموع	270	100	30	100	00	00

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان كل افراد العينة بنسبة 100% يرون ان الاتصال الإلكتروني يمكنهم من إيصال رسائلهم كاملة وفي احسن الظروف منهم 270 فردا بنسبة 100% ممن اكدوا ان الاتصال الإلكتروني امن وذات مصداقية ومنهم 30 فردا بنسبة 100% ممن اجابوا ب لا كون ان الاتصال الإلكتروني ليس امن وليس ذات مصداقية ويمكننا تفسير ذلك ان الاتصال الإلكتروني يمكن مستخدميه من إيصال رسائلهم كاملة وفي احسن الظروف نظرا لما يتميز به من ميزات خاصة الا وهي السرعة وإمكانية استرجاع الرسائل في أي وقت وأرشفتها وحفظها وهذا ما يفسر ان معظم افراد العينة يرون ان الاتصال الإلكتروني امن وذات مصداقية ومنه نستنتج ان الاتصال الإلكتروني يمكن مستخدميه من إيصال رسائلهم كاملة وفي احسن الظروف كما انه امن وذو مصداقية.

**الجدول رقم 15: يوضح دور الاتصال الإلكتروني في تعزيز العلاقة الإنسانية والتفاعلية بين الموظفين**

	التكرار	النسبة %
نعم	210	70
لا	90	30
المجموع	50	100

من خلال الجدول نلاحظ ان 210 فردا بنسبة 70% من اجمالي افراد العينة اجابوا بنعم على ان الاتصال الإلكتروني يعزز العلاقات الإنسانية والتفاعلية بين الموظفين اما 90 فردا بنسبة 30% من اجمالي افراد العينة اجابوا بلا على ان الاتصال الإلكتروني لا يعزز العلاقات الإنسانية والتفاعلية بين الموظفين ومن خلال تحليلنا يمكننا تفسير النتائج كون ان الاتصال الإلكتروني متوفر في كل حين ومكان وله ميزات خاصة من التواصل الشخصي والسري والتي تعزز التعاون بين العمال والتفاعلية فيما بين من خلال تبادل الاخبار والتفاعل مع

المعلومات في كل وقت وحين ومنه نستنتج ان الاتصال الإلكتروني يعزز العلاقات الإنسانية والتفاعلية بين الموظفين عن طريق التواصل الدائم مع بعضهم والتعاون في مجالات الحياة خارج وداخل العمل فيما يمكنهم الاتصال من التواصل والتفاعل خارج العمل.

#### الجدول 16: يوضح درجة كفاية الوسيلة الاتصالية في المؤسسة لتحقيق أهدافها الاتصالية

النسبة %	التكرار	
36	108	كافية
28	84	غير كافية
36	108	نوعا ما
100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 36 % من أفراد العينة يرون ان الوسيلة الاتصالية بمديرية الصيانة DML بالأغواط كافية في حين ترى نفس النسبة 36% ان الوسيلة لاتصالية بمديرية الصيانة DML بالأغواط نوعا ما كافية، ويرى نسبة 28% ان الوسيلة لاتصالية بمديرية الصيانة DML بالأغواط غير كافية. ومنه يمكننا القول ان الوسيلة الاتصالية المستخدمة في العملية الاتصالية بمديرية الصيانة DML بالأغواط كافية وتفي بمتطلبات العملية الاتصالية للمؤسسة والتي تعتمد على الاتصال الإلكتروني وسائله الحديثة التي هي اكثر مساهمة في خدمة المؤسسة و تطوير عملية الاتصال بها ولكن مع ذلك تحتاج نوعا ما الى التطوير المستمر لمواكبة التطور الحاصل للتكنولوجيا الاتصالات الحديثة كما تعتمد على بعض التطبيقات والشبكات التكنولوجية كتطبيق OUTLOOK الذي تعتمد عليه في الاتصالات الداخلية .

ومنه نستنتج: ان مديرية الصيانة DML بالأغواط تعتمد على وسائل اتصال كافية وتفي بمتطلبات الاتصال الداخلي للمؤسسة واهمها وسائل الاتصال الإلكتروني كتطبيق

#### OUTLOOK

#### ثالثا- النتائج العامة للدراسة:

5. مديرية الصيانة DML بالأغواط تعتمد على الشباب من فئة الذكور لقدرتهم البدنية وتماشي مع طبيعة العمل الا وهي الميكانيك مهندسين ومتحكمين في الاليات وصيانة الانابيب البترولية وغيرها من الاجهزة المستعملة في المؤسسة.
6. مديرية الصيانة DML بالأغواط تعتمد على الطاقات البشرية والكفاءات ذوي الخبرة الواسعة في مجال العمل.
7. معظم عمال مؤسسة DML بالأغواط متزوجون وارباب أسر .

8. مؤسسة DML بالأغواط تعتمد على أصحاب شهادات الجامعية بنسبة كبيرة نظرا لأهمية الشهادات المتحصلين عليه وحاجة المؤسسة الى تخصصاتهم العلمية كطلبة الميكانيك وطلبة الصيانة والمهندسين .....
9. المؤسسة الاقتصادية DML بالأغواط تعتمد على عمال ذوي خبرة كبيرة نظرا لخبرتهم الطويل في العمل وحرصهم الدائم على اتقان العمل والاحاطة بكل الجوانب المهنية لمتطلبات العمل في المؤسسة .
10. المؤسسة تعتمد على العمال من الدرجة الأولى لمواكبة الطلبات وتقتصر الإدارة في فئة قليلة جدا لتسيير الأمور
11. مؤسسة DML بالأغواط دائما ما تعتمد على الاتصال في عملها وان كل عمالها يعرفون أهمية ودور الاتصال في المؤسسة كما تستخدم كل أنواع الاتصالات منها الأفقية والصاعدة والنازلة من اجل ضمان سيرورة العمل وتبادل المعلومات والخبرات.
12. العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة بالأغواط تساعد العمال على أداءهم المهني بشكل جيد وعملي كما تساهم في تطوير العمل بشكل عام من خلال التواصل الدائم بين افراد المؤسسة.
13. بعد المسافة بين العمال والإدارة لم يعد يشكل حاجزا للعملية الاتصالية نظرا للتطور الهائل في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتي وفرت نوعا جديدا من الاتصال الا وهو الاتصال الإلكتروني.
14. مديريةية الصيانة DML بالأغواط لها قسم خاص بالاتصال للرد على الخدمات والمراسلات كونها مديريةية تابعة لمؤسسة سوناطراك ومهامها صيانة الاليات وتجديدها.
15. وسائل الاتصال الإلكتروني هي الأكثر استخداما بالمؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة DML بالأغواط من أجل ضمان وصول وتدفق المعلومات بكل سرعة وسهولة كما يكمن الاتصال الإلكتروني من أرشفة الرسائل بين الطرفين كي تأخذ الطابع الرسمي.
16. عمال مؤسسة مديريةية الصيانة DML بالأغواط يرون ان التعامل بالاتصال الإلكتروني سهل ولا يجدون أي صعوبات في استخدامه.
17. مؤسسة مديريةية الصيانة DML بالأغواط تعتمد على عدة وسائل تساهم في تحسين فعاليات أداء عمالها الهاتف والبريد الإلكتروني، كما ان عمال مؤسسة المديرية يرون ان الاعتماد على وسائل الاتصال الإلكتروني تساهم في تسريع العملية الاتصالية كونها إلكترونية وجاءت من اجل التسريع في العملية الاتصالية .
18. الاتصال الإلكتروني يمكن مستخدميه من إيصال رسائلهم كاملة وفي أحسن الظروف كما انه امن وذو مصداقية.

19. الاتصال الإلكتروني يعزز العلاقات الإنسانية والتفاعلية بين الموظفين عن طريق التواصل الدائم مع بعضهم والتعاون في مجالات الحياة خارج وداخل العمل فيما يمكنهم الاتصال من التواصل والتفاعل خارج العمل.

20. ان مديرية الصيانة DML بالأغواط تعتمد على وسائل اتصال كافية وتفي بمتطلبات الاتصال الداخلي للمؤسسة واهمها وسائل الاتصال الإلكتروني كتطبيق

OUTLOOK

الختمة

## خاتمة

### خاتمة:

من خلال نتائج الدراسة وبحثنا الميداني يمكننا القول ان نجاح المؤسسة الاقتصادية يستدعي من الادارة العليا المتابعة المستمرة والتنسيق وذلك بوضع إستراتيجية محكمة ورؤية مستقبلية واضحة وأن تتوفر المؤسسة على إمكانيات تقنية متطورة وعلى نظام إتصال أكثر فعالية زيادة على ذلك خلق ثقافة تنظيمية قوية تسهل عملية الإتصال بين الادارة والعمال داخل المؤسسة.

ولقد عملت مؤسسة سوناطراك على توظيف أحدث التكنولوجيات والوسائل الاتصالية الحديثة في عملية تدفق المعلومات وسرعة انتقالها وتداولها بين مختلف عمال المؤسسة دون عناء التنقل بين مختلف المصالح ومن بين التطبيقات الاليكترونية المستخدمة outlook وهي الشبكة الداخلية لتداول وتبادل المعلومات.

وبالتالي فإن اعتماد على تكنولوجيا الإتصال قد يؤدي إلى خلق جو من الإستمرارية وإكتساب معلومات بأقل تكلفة بين اعضاء التنظيم مما يساعد على ترقية الاداء وتحسينه. ومما يمكن إستنتاجه ان تكنولوجيا الإتصال الإلكتروني المتوفرة في سونطراك جاء نتيجة المنافسة العالمية وإحتكار السوق بعض المؤسسات على السوق العالمي. مما عجلت المؤسسة على ضرورة إستحداث وتطوير ارقى التقنيات واحداثها من اجل الحفاظ على الاستمرارية.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراجع باللغة العربية.

1. إبراهيم الدعيلج، **مناهج وطرق البحث العلمي**، ط 1، دار صفاء للنشر، 2009.
2. إبراهيم خالي، إسماعيل جوادي، نور الاتصال الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي الأساتذة التعليم الثانوي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة الشهيد .
3. أبو النجا محمد العمري: **الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، دون سنة.
4. احمد بن مرسلي : **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 202.
5. أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، القاهرة، الدار الجامعية، 1989.
6. بارة كنزة : **اتجاهات الطلبة الجامعيين نحو الكتابات الجدارية، دراسة ميدانية لعينة من الطلبة الجامعيين بجامعة الحاج لخضر باتنة**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية ، 2013-2014 ، ص 101.
7. باية سيفون تأثير تكنولوجيا الاتصال على النظم الإلكترونية للصف اليومية الجزائرية المكتوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء، علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015.
8. **بشير كاوجة**، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية بولاية ورقلة، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير سنة 2013.
9. تشرين عبد السلام، بحث عن تطبيقات أجهزة الهاتف النقال موكب يوم 09/06/2023، على الساعة 14:53
10. جميلة بومزال، **أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2000 / 1999.
11. جميلة سالم عليّة الثورة المعلوماتية والمكالمة شاهد كامل الخطاب اللغوية الصحية مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر، 2004.
12. حامد أحمد رمضان بدر: **قراءات في السلوك التنظيمي**، دار النهضة العربية، دب، 1994 .
13. حسن الساعاتي، **علم الاجتماع الصناعي**، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة 1980.
14. حسن عماد مكاري، محمود علم الدين، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدار العربية للنشر والتوزيع**، القاهرة، مصر، 2009.

15. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط4 القاهرة: الدار
16. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر. 2004 .
17. الحورية بولعويديات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة 2008.
18. الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية ، السلط ، جامعة الاردن 2015.
19. ذياب سعد جبير المطرفي، فاعلية اساليب الاتصال الاداري ومواقفه لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، 2012.
20. رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي -اساسياته النظرية وممارساته، ط1، دار الفكر بدمشق، سوريا، 2000 .
21. رحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نفود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر.
22. سامية خرخاش، بور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقصادية، أطروحة محكمة ضمنة متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، علوم اللسانية، جامعة فرحات على سطيف 01 ، 2015 الحلبي خضر ساري، ثقافة الأنترنت دراسة في التواصل الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
23. سعد سلمان المشاهدي : مناهج البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي ، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007 .
24. سعيد حسين عامر :الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها ، مركز ابيدير قيس للاستثمارات ، القاهرة، 2000، ص415/414.
25. سلطان بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، فيفري، 2004، ص 29
26. سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية : معهد الإدارة العامة، 1991.
27. صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت، 2001.
28. الطاهر أجعيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعنا منتوري و باجي مختار- أنموذجا- مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتورا في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري بقسنطينة، السنة الجامعية 2006/2005
29. عاطف عدلي العبد : بحوث الاعلام والرأي العام، مص، ط4، دار الفكر العربي.

30. عامر ابراهيم ناجي الإعلام الالكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
31. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم ، مجموعة النيل العربية طباعة ونشر وتوزيع ،2002.
32. عبد الله بن عبد الرحمان البريدي وآخرون : الاتصال الفعال ، د ط ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2008 .
33. عبد الله محمد عبد الكريم ابو الغنم : الاتصال الالكتروني وعلاقته بمنظومة القيم والاتجاهات الاخلاقية والاجتماعية لدى طلبة الجامعات الاردنية ، رسالة ماجستير ، كلية
34. عبودة عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دار النمير دمشق ، سوريا ، 2002 .
35. العرباوي عبد القادر مداحي حمزة، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناظراك، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2018/2017 .
36. عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986.
37. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993 .
38. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993 .
39. فايز جمعة النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2010.
40. فتح الله و لعلو، الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية ، دار الحداثة للطباعة والنشر لبنان، 1981.
41. فضيل دليلو مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998 .
42. فلاح عبد الله، غرابية عايش موسى، الإحصاء الرتبوي، ط 1 ، دار المسرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006 .
43. فوضيل ديلو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
44. فيصل ابو عيسة، الاعلام الكتروني، ط1، دار اسامة للنشر و التوزيع عمان الاردن 2010 .
45. الفيصل أبو عيشة، الإعلام الالكتروني، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، من من 80-82 المحمد صاحب سلطان، وسطاء الإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، الأردن ، 2010.

46. لمياء زعيم، تأثير تكنولوجيا الاتصال في تشكيل الرأي العام العربي، مذكرة متصلة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية و العائلات الدولية، جيل 2013.
47. لمياء زعيم، تأثير تكنولوجيا الاتصال في تشكيل الرأي العام العربي، المرجع السابق، ص 72
48. لؤي الزغبى، الاعلام و الاتصال الالكتروني الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
49. محجوب وجيه، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 .
50. محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 هـ / 2002 م.
51. محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995.
52. محمد بكر نوفل محمد ابو عواد، التفكير و البحث العلمي، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2010.
53. محمد صلاح مصطفى واخرون :خطوات البحث العلمي ومناهجه، د ط، المشروع العربي لصحة الأسرة، دم، 2010.
54. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان، دائرة وائل للنشر، الاردن، 1999.
55. محمد علي شمس الدين، السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية. عمان : دار الفكر، 2007.
56. مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان مؤسسة الورق، الاردن ، 2000 .
57. المصرية اللبنانية.
58. ميرونوف (ترجمة على محمد تقي عبد الحسين)، الاطروحات الخاصة بتطور الشركات المتعددة الجنسيات، د.م. الجامعية، الجزائر، 1986.
59. ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998.
60. يوسف سعدون، علم الاجتماع دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.

#### المراجع باللغة الأجنبية

1. Jaque Roger- Machart،Reussir nos PME, Dunod,1991,p.27
2. · R.BRENNEMANN et S.SEPARI, Economie d'entreprise; Edition Dinod , Paris ; 2001 , 327.
3. LASARY, comptabilité analytique , Imprimerie Es-Salem , Alger , 2001 , PP 14-15.
4. C. BUSSENTAULT et M. PRETE , ECONOMIE et gestion de l'entreprise , Vuibert , 1955 p57. 1

5. 'D. SCOOHMANCH et M. ROGER, Modèles d'organisation  
Accompagner les mutations de l'entreprise, Edition village  
mondial / Pearson Edition, France, 2002, P.19

# الملاحق

جامعة عمار ثلجي الأغواط  
كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة  
قسم علوم الاعلام والاتصال



استمارة استبيان

فاعلية الاتصال الإلكتروني داخل المؤسسات  
الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية الصناعات DMI الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص : اتصالات وعلاقات عامة

ان استمارة الاستبيان هذه موجهة للعاملين في مديرية الصيانة DML بالأغواط وعليه نرجو مساهمتكم في انجاز هذا البحث، من خلال ملئ هذه استمارة الاستبيان بوضع علامة X في الخانة الصحيحة ، كما أن المعلومات التي ستسترجع من الاستمارة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

من انجاز الطالبة:

• إيمان شلالي

تحت اشراف الاستاذ:

الدكتور / عبد القادر علال

العام الجامعي 2023/2022

محور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2 - السن: أقل من 25  سنة من 25 الى 45 سنة  أكثر من 46 سنة
- 3 - الحالة العائلية: أعزب (ة)  متزوج(ة)  مطلق (ة)  أرمل(ة)
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين
- 5 -الأقدمية في العمل: أقل من 05سنوات  05 - 18 سنة  أكثر من 18 سنة
- 6 -الوظيفة : عون إداري  متصرف رئيسي  رئيس مصلحة  عامل
- أخرى أذكرها .....

المحور الثاني: الاتصال داخل المؤسسة

- 7- هل تهتم مؤسستكم بالعملية الاتصالية ؟ دائما  أحيانا  نادرا
- 8-ما هو الاتصال الأكثر استخداما بالمؤسسة ؟ الأفقي  الصاعد  النازل  أخرى ،  
أذكرها.....
- 09 -النظام الاتصال السائد في مؤسسة عملك يساعدك؟ نعم  لا
- 10 -هل ترى أن بعد المسافة بين الموظفين والإدارة بشكل حاجزا في عملية الاتصال ؟  
نعم  لا

- 11- هل ساهم الإتصال في تحسين عمل مؤسستكم ؟ نعم  لا
- 12- هل تملك المؤسسة قسم خاص بالاتصال للرد على الخدمات والمراسلات ؟ نعم  لا
- المحور الثالث:فاعلية الاتصال الالكتروني ودوره في تسهيل الاعمال الادارية**
- 12- ماهي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة؟ المكتوبة  الشفهية  الإلكترونية
- 13- من بين وسائل الاتصال الالكترونية ، ماهي الوسيلة الأكثر مساهمة في تحسين فعالية أدايتكم؟ البريد الالكتروني  الهاتف  مواقع التواصل الاجتماعي  أخرى.....
- 14- هل تعتقد أن الوسائل الالكترونية المعتمدة كافية لتحقيق الهدف الاتصالية في المؤسسة لها ؟  
كافية  غير كافية  نوعا ما
- 15- هل ساهمت الوسائل الاتصالية الالكترونية من تسريع عملية الاتصال؟ نعم  لا
- 16- هل تضمن لك وسائل الاتصال الالكتروني حقك المهني؟ نعم  أحيانا  لا
- 17- هل تجد صعوبات في الاتصال الالكتروني بمؤسستكم؟ دائما  أحيانا  نادرا  لا
- 18- هل تجدون صعوبات في التعامل داخل المؤسسة؟ دائما  أحيانا  نادرا
- 19- كيف ترى التعامل بوسائل الاتصال الالكتروني؟ سهل  صعب  نوعا ما
- 19- اذكر بعض من إيجابيات الاتصال الالكتروني بالمؤسسة ؟  
.....
- 20- اذكر بعض من سلبيات الاتصال الالكتروني بالمؤسسة؟  
.....
- 44.....