

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع:

## الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل وظائف الإدارة

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

منكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم الاجتماع اتصال

إشراف الأستاذ الدكتور:

الدكتور أحمد بن الشين

إعداد الطالبتين:

- حفيظة بهيز

- نسيمة بن دهقان

السنة الجامعية: 2022/2021

## شكر وعرفان

((كن عالما..فان لم تستطع فكن متعلما، فان لم تستطع فاحب العلماء، فان لم تستطع فلا تبغضهم))

اية كريمة

((.....وان ليس للإنسان الا ما سعى .....)) (سورة النجم)

موعظة

قال لقمان لابنه وهو يعظه (ان الدنيا بحر عريض ،قد هلك فيه الاولون والآخرين ،فان استطعت فاجل سفينتك تقوى ،ومدتك التوكل على الله ،وزادك العمل الصالح ،فان نجوت فبرحمة الله ،وان هلكت فبذنوبك).

دعاء

يا ربي لا تجعلني أصاب بالغرور اذا نجحت ،وبالاياس اذا أخفقت ،وذكري دائما ان الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح .

يا ربي

اذ اعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي واذا اعطيتني تواضعا فلا تأخذ احتزازي بكرامتي .

حكمة

((تعلموا العلم وتعلموا للعلم السكينة والحلم ،وتواضعوا لمن تتعلمون منه ليتواضع لكم من تعلمونه ،ولا تكونوا من الجبارة فلا عملكم بجمالكم )) عمر بن الخطاب

كلمة شكر

لقوله صلى الله عليه وسلم ((من لم يشكر الناس لم يشكر الله ،ومن اسدى معروفنا فكافنوه فان لم تستطيعوا فادعوا له)).

وعملا بهذا الحديث والاعتراف بالجميل ،نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الدكتور المشرف بن الشين أحمد الذي لم يبخل علينا بالتوجيهات ونصائحه القيمة طيلة الاشراف على هذا العمل .

كما نتقدم بالشكر الخاص الى عمال مؤسسة سونغاز على التسهيلات المقدمة اثناء القيام بالدراسة ،كما لايفوتنا ان نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا وجميع اساتذتنا الكرام بقسم علم الاجتماع ونخص بالذكر الأستاذ بن دهمان الطاهر ،والى كل من اخذنا على يده حرفه لفك طلاسم الجهل في مشوارنا

الدراسي

وفي الأخير الى كل من ساهم في اعداد هذا البحث من قريب او بعيد والله ولي التوفيق فنعم المولى ونعم النصير .

نسيمة - حفيظة

# إهداء

بسم الله الرحمن، علم القرآن، خلق الإنسان، علمه البيان، والحمد لله الذي ابتداء  
الخلق بالقلم وجعل العلماء ورثة للأنبياء والصلاة والسلام على أشرف الخلق  
وسيد العلماء من كان أفصح الناس لسانا وأكثرهم بيانا أما بعد،  
بادئا ذي بدء أول ما أبتدئ الشكر هو شكري لله، فالحمد لله الذي هداني لهذا  
وما كنت لأهتدي لولا هديه وهاهي ذي مذكرتي، تشهد أنني على نهج (أقرأ  
سرت وإلى هذا صرت...).

ثم شكري لمن لهما الفضل من بعد الله، والذي حفظه الله، أبي الذي لطالما كان  
جابر كسوري، وكان سندي في مشواري وقدوتي في حياتي العامة وفي  
دراستي على وجه الخصوص.

وإلى والدتي الحبيبة والتي لو أهديت لها كل حرف تعلمته وكل علم نهلته لما  
وفى ذلك حقها.....أمي التي كانت ولا تزال معلمتي الأولى، مهما تدرجت في  
التعلم.

ثم اخوتي اللذين لطالما شددت أزري بهم  
والشكر موصول إلى جميع أفراد العائلة لو كان المقام يتسع لذكرتهم واحدا  
واحدا، لكنهم أدرى بما في القلب لهم.  
وأخيرا إهدائي يشمل كل من علمني حرفا في مشواري الدراسي بارك الله في  
أساتذتي ومعلمي.

وأختم الكلام بالحمد لله، اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني، وزدني  
اللهم علما.  
والسلام عليكم.

نسيمة



# إهداء



الى اعز الناس واقربهم الى قلبي الى والدتي العزيزة ووالدي العزيز اللذان  
كان عوننا وسندا لي ، وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة  
البحث حتى ترسو على هذه الصورة .

الى المحبة التي لا تتضب...والخير بلا حدود .....الي من شاركتم كل حياتي  
...الي من ساندوني وخطو معي خطواتي. ويسرو لي الصعاب ...الي اخوتي  
.....وقوفي في هذا المكان ماكان ليحدث لولا تشجيعكما المستمر لي .  
الى اساتذتي واهل الفضل علي الذين غمروني بالحب والتقدير والتوجيه  
والارشاد.

إلى رفيقة دربي نسيمه تعاهدنا على تخطي الصعاب والوصول هاقد وصلنا  
إلى آخرة طريق بخاتمة كلها فرح وإنجاز.  
الى كل هؤلاء اهديهم هذا العمل المتواضع ،  
سائلة الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

حفيظة



## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة توضيح أهمية موضوع الاتصال الداخلي من خلال مساهمته في تفعيل وظائف الإدارة داخل المؤسسة.

وذلك ومن خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

### التساؤل الرئيسي:

-كيف يؤثر الاتصال الداخلي في تفعيل وظائف الإدارة في مؤسسة سونلغاز الأغواط؟

### -التساؤلات الفرعية:

- هل الاتصال الداخلي يساهم في رفع مستوى التنظيم بإدارة مؤسسة سونلغاز الأغواط؟
  - هل الاتصال الداخلي يسهل في عملية التوجيه والتنسيق بإدارة مؤسسة سونلغاز الأغواط؟
  - هل الاتصال الداخلي يساعد في عملية التخطيط والرقابة بإدارة سونلغاز الأغواط؟
- وللإجابة على التساؤلات تم استخدام المنهج الوصفي باستعمال أداة الاستمارة التي وزعناها على عينة قوامها 100 مبحوث لنستخلص في الأخير مجموعة النتائج التالية:

• حيث للاتصال الداخلي علاقة بالوظائف الادارية من حيث التخطيط، التنظيم، التنسيق، واصدار القرارات، ايضا على مستوى الرقابة وما ينتج عنها من تصحيح للانحرافات.

• يعتبر الاتصال الداخلي بمثابة شريان المؤسسة الذي يوفر المعلومات اللازمة عبر مختلف القنوات المختلفة، الأمر الذي يساهم في اتخاذ قرارات فعالة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، وظائف الإدارة.

### **Study summary:**

This study aims to clarify the importance of the topic of internal communication through its contribution to activating the functions of management within the institution.

By answering the following questions:

The main question:

-How does internal communication affect the activation of management functions in Sonelgaz Laghouat?

Sub-questions:

- Does internal communication contribute to improving the level of organization in the management of Sonelgaz Laghouat?

- Does internal communication facilitate the process of directing and coordinating the management of Sonelgaz Laghouat?

- Does the internal communication help in the planning and control process in the Sonelgaz Laghouat administration?

In order to answer the questions, the descriptive approach was used using the questionnaire tool, which we distributed to a sample of 100 respondents, to derive in the end the following set of results:

- Where internal communication is related to administrative functions in terms of planning, organizing, coordinating, and issuing decisions, also at the level of oversight and the resulting correction of deviations.
- The internal communication is the artery of the organization that provides the necessary information through various different channels, which contributes to making effective decisions.

**Keywords:** internal communication, management functions.

الفهرس

# فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر وعرفان
	إهداءات
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول</b>
	إشكالية الدراسة واعتباراتها
3	أولا الإشكالية
4	ثانيا-الفرضيات
4	ثالثا-أسباب اختيار الموضوع
5	رابعا-أهداف الدراسة
5	خامسا-أهمية الدراسة
5	سادسا-تحديد المفاهيم
6	سابعا-الدراسات السابقة
<b>الجانب النظري</b>	
	<b>الفصل الثاني</b>
	الاتصال الداخلي في المؤسسة
13	تمهيد
14	أولاً- مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة
15	ثانيا-أهمية الاتصال الداخلي
15	ثالثاً- أنواع الاتصال الداخلي
17	رابعا- وسائل الاتصال الداخلي
19	خامسا-خصائص الاتصال الداخلي
21	سادسا- أهداف الاتصال الداخلي

22	سابعا- استراتيجية الاتصال الداخلي
22	ثامنا- معوقات استراتيجية الاتصال الداخلي
26	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث</b>
	<b>وظائف الإدارة الحديثة</b>
28	تمهيد
29	أولا- مفهوم الإدارة
30	ثانيا- التطور التاريخي لإدارة
36	ثالثا-وظائف الإدارة
39	رابعا-علاقة الإدارة باتصال الداخلي
41	خامسا-الوصايا العشر للاتصال الفعال في الإدارة
43	خلاصة الفصل
	<b>الجانب الميداني</b>
	<b>الفصل الرابع</b>
	<b>الدراسة الميدانية</b>
45	تمهيد
46	أولا-مجالات الدراسة
54	ثانيا-المنهج المستخدم في الدراسة
54	ثالثا-أدوات جمع البيانات
56	رابعا-تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها
57	خامسا-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
72	سادسا-نتائج الدراسة
73	سابعا-الاستنتاج العام
76	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
56	عدد الاستبيانات القابلة للتطبيق	01
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
57	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
58	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف	04
58	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	05
59	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	06
59	تحديد المهام والصلاحيات	07
60	وضوح الدور في الهيكل التنظيمي	08
60	التمتع بصلاحيات العمل	09
61	التواصل مع المسؤول في اتخاذ القرارات	10
62	مساعدة الاتصال الداخلي على تنظيم أعمالك	11
63	وجود الحوار مع المسؤولين في المؤسسة	12
64	قيام الإدارة بعملية التكوين	13
64	الاستفادة من عملية التكوين	14
65	تثمين المؤسسة لمجهودات العمال	15
65	تلقي التحفيز الكافية	16
66	تحسن أداء العمال بسبب الإدارة	17
67	إبداء الرأي عن النقائص	18
68	المشاركة والتواصل مع الإدارة في عملية التدريب	19
68	تواصل الإدارة مع العمال في حالة الاحتياج للتكوين	20
69	الرقابة العادلة في المؤسسة	21
70	تواصل الإدارة مع العمال في عملية التخطيط	22
71	متابعة الإدارة للعمال	23
71	مراقبة الإدارة في الغياب والحضور	24
72	إعداد خطة العمل	25

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
50	تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز بالأغواط	01

مقدمه

يعتبر الاتصال أداة اجتماعية يتم من خلالها التقاهم بين الأفراد والجماعات في المؤسسة والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة، يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات، لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة.

ولذلك يمكن اعتبار الاتصال الداخلي بمثابة الدم الدافق عبر شرايين مؤسسة، حيث أنه بدونها تموت أو تدمر الحركة الدائرية للمؤسسة وتتوقف جميع أنشطتها الأخرى. كما يعد الاتصال الداخلي عنصر أساسيا يساهم في تفعيل الأداء الجماعي للعمل، وهذا الأداء يعبر عما يتمتع به العاملون بالمؤسسات من قدرات ومهارات وإمكانيات اتصالية، تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستها لمعرفة الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في تفعيل وظائف الإدارة في المؤسسة...

وضمن هذا الإطار قسمنا دراستنا إلى الفصل الأول وهو الإطار المنهجي، حيث يتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضيتها بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة، كلما عالجنا من خلال هذا الفصل جملة من الدراسات السابقة لموضوع دراستنا، وتناولنا بعد ذلك منهج الدراسة وأدواته والمتمثلة في استمارة الاستبيان، أما الفصل الثاني تحت عنوان الاتصال الداخلي ووظائفه، وتضمن الفصل الثالث المعنون بـ "ماهية الإدارة" أهمية الإدارة ثم التطور التاريخي لنظام الإدارة كما شمل هذا الفصل وظائف الإدارة والمتمثلة في التنظيم /التوجيه/ الرقابة/ التخطيط/ التنسيق.

أما الفصل الرابع والأخير فقط تضمن مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وعرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة وبمحاورها وكذلك مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات. اختتمنا دراستنا بالخاتمة كحوصلة النهائية لدراستنا، وعرض أهم المراجع المستخدمة والملاحق المقدمة.

# الفصل الأول

إسكالية الدراسة واعتباراتها

أولاً: الإشكالية :

ويعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد، والحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار، والتي تكون أولاً وأخيراً مضمون الاتصال، ولذلك يعد الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية لا تقل أهمية عن الحاجات الفيزيولوجية وغيرها من الحاجات الضرورية لوجوده بحكم أن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن المجتمع، فهو بذلك يكون معبراً عن قوة العلاقات الإنسانية ككل.

وتشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات التي تتوقف على مدى فعالية الاتصال.

حيث يعتبر الاتصال بالغ الأهمية منذ القدم إلى يومنا هذا، إذ أن التطور السريع الذي يشمل جميع الميادين خاصة الجانب الاقتصادي المتمثل في المؤسسات فهذه المؤسسات التي تعتبر الركيزة الأساسية في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها، وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، كانت عملية الاتصال سهلة وبسيطة بين الإدارة والأفراد العاملين معهم وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة هذه الطرق البسيطة ما فتئت أن تطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية، وزيادة عدد الأفراد العاملين بها.

لذلك أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين، كونه أحد العوامل التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقة داخلها إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبينة بصفة إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المؤسسة.

فالالاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة في أداء العمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر استراتيجية التسيير الحسن لها.

يؤثر على العنصر البشري والمحرك الأساسي في وظائف الإدارة لذا له دور رئيسي في تفعيل وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم والتنسيق، لذا تتميز

الإدارة بنظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتنظيم الكفاءات والمهارات البشرية، فهي تخلق قيادات واعية وملتزمة تحرك التطور الاقتصادي الاجتماعي وهي معيار تقدم ورقي الأمم.

ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- كيف يؤثر الاتصال الداخلي في تفعيل وظائف الإدارة في مؤسسة سونلغاز الأغواط؟  
-التساؤلات الفرعية:

- هل الاتصال الداخلي يساهم في رفع مستوى التنظيم بإدارة مؤسسة سونلغاز الأغواط؟  
- هل الاتصال الداخلي يسهل في عملية التوجيه والتنسيق بإدارة مؤسسة سونلغاز الأغواط؟  
- هل الاتصال الداخلي يساعد في عملية التخطيط والرقابة بإدارة سونلغاز الأغواط؟  
ثانياً-الفرضيات:

### ● الفرضية العامة:

يساهم الاتصال الداخلي في تفعيل وظائف الإدارة في مؤسسة سونلغاز الأغواط.

### ● الفرضيات الجزئية:

- الاتصال الداخلي يساهم في عملية رفع مستوى التنظيم بشكل فعال في إدارة مؤسسة سونلغاز الأغواط.  
- الاتصال الداخلي يسهل عملية التوجيه والتنسيق في إدارة مؤسسة سونلغاز الأغواط.  
- الاتصال الداخلي يساعد في عملية التخطيط والرقابة في إدارة مؤسسة سونلغاز الأغواط.

### ثالثاً-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الموضوع دراسة ما يعد من بين الخطوات التي تبدأ بها أي دراسة أو أي بحث علمي إذ لا يمكن الشروع في أي بحث قبل تحديد وحصر إطاره العام عن طريق اختيار الموضوع.

### ● أسباب ذاتية:

- الفضول حول عملية التواصل التي تحدث داخل المؤسسات.  
- الفضول حول طبيعة العلاقة بين العاملين داخل المؤسسات.  
- الرغبة الشخصية في إثراء معارفنا وزيادة الاطلاع على الموضوع الذي يشكل محور من محاور اهتماماتنا الشخصية.

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا.
- الأسباب الموضوعية:
- البحث عن مكانة الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز، وموقعه هيكليا، وأهميته في تطوير وتحسين الأداء.
- التعرف على الوسائل التي تسير عملية الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز.
- كثرة الدراسات التي تثير الفضول حول موضوع الاتصال الداخلي.

### رابعا- أهداف الدراسة:

نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح أهمية موضوع الاتصال الداخلي من خلال مساهمته في تفعيل وظائف الإدارة داخل المؤسسة.
- تأثير الاتصال على إدارة المؤسسة.
- معرفة واقع الاتصال الداخلي ووسائله في مؤسسة سونلغاز بالأغواط وأخذ رأي العاملين بها ومدى تأثيره على إدارتها.

### خامسا- أهمية الدراسة:

يعد الاتصال الداخلي ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان سير انتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الاتجاهات، فالإتصال بشكل علم له من الأهمية الإنسانية والاجتماعية والإدارية خاصة القدرة الأكبر لأنه يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته، في مستويات التنظيمية المختلفة.

### سادسا- تحديد المفاهيم:

#### • الاتصال:

ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو الحقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -كسيرة مريم، قرواز نبيلة، الاتصال الداخلي ودوره وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، ص 3-4.

### التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية تفاعلية تتضمن تبادل الأفكار والمعلومات والرسائل بين طرفين أو أكثر.

### • الاتصال الداخلي:

هو عملية تقوم على نقل وتبادل المعلومات من أعلى المستويات الإدارية داخل المؤسسة إلى أدناها، أو من الأدنى إلى الأعلى داخل هيكلها التنظيمي بين العاملين من أجل تحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء لتحسين الأداء الوظيفي داخل الهيكل المؤسسي بأكمله.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

يعتبر الاتصال الداخلي سر نجاح المؤسسة كونه الوسيلة للحوار بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، ونقل المعلومات والبيانات بشكل دقيق وبشفافية عالية، ومن خلال تحقيق أهداف المؤسسة.

### الإدارة:

الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستخدام الأمثل للمواد المتاحة، وفق منهج محدد، وضمن بيئة معينة والإدارة فرع من فروع العلوم الاجتماعية، وهي أيضاً عملية التخطيط والتنظيم، والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي:

الإدارة نظام يسير المؤسسة انطلاقاً من موقع أو منصب يخول لصاحبه التحكم وإصدار قرارات خاصة بمجموعة من الموارد البشرية وغير البشرية.

<sup>1</sup> - خيربي خليل الجمعي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1997، صص 9- 10.

<sup>2</sup> - فاروق عبده قبيلة، محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسر للتوزيع،

عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 164.

سابعاً-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

تتمثل في دراسة كسيرة مريم، قرواز نبيلة، تحت إشراف الأستاذ د/منصر إلياس بعنوان "الاتصال الداخلي وأثره في أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.

تعالج هذه الدراسة الاتصال الداخلي وأثره في تحسين الأداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، والتطرق إلى واقع عملية الاتصال الداخلي داخل مؤسسة سونلغاز ومدى تأثيرها على أداء العاملين؟

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي؟
- فيما تتمثل انعكاسات الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين في مؤسسة؟.
- ما هو واقع الاتصال الداخلي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة؟

فرضيات الدراسة:

كلما كان الاتصال الداخلي في المؤسسة كلما كان دوره كبير وأساسي في تفعيل وتحسين أداء المؤسسة وعمالها ككل.

- الفرضيات الفرعية:

● الاتصال الداخلي يساهم في خلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تحقق أهدافها.

● يؤثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المنظمة إيجاباً.

● الاتصال الداخلي الفعال يحسن من أداء العاملين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة.

حدود الدراسة:

المكانية:

تمحورت الدراسة على دراسة وتحليل أثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين وكانت الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز البويرة.

الزمانية:

تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها وفي هذه الدراسة لقد تم لتحديد فترة الزمنية ابتداء من سبتمبر 2018 إلى غاية ماي 2019.

### منهج الدراسة:

اعتمد في هذه الدراسة على منهج دراسة حالة، من خلال محاولة التعرف على دور الاتصال الداخلي الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين وطبيعة العلاقة بينهما في شركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة-.

الأداة التي استخدمت في جمع المعلومات:

تم اعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة بسيطة، من خلال الزيارات الاستطلاعية التي أقيمت في المؤسسة المستقبلية بحيث لا تتعدى الملاحظة النظر، الاستماع، المراقبة ومتابعة الموافق، دون المشاركة الفعلية في تلك الجماعة...، إضافة إلى المقابلة.

### عينة الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة العشوائية البسيطة، (العاملين بالمؤسسة سونغاز، البويرة).

انطلاقا من الدراسة الميدانية التي أجريناها في شركة توزيع الكهرباء والغاز لوحدة البويرة حول موضوع "الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" لاحظنا أن عملية الاتصال في هذه الشركة تتم من خلال بناء مترابط ومتماسك بين العاملين فيما بينهم، هذا ما يسمح لعاملين الاشتراك في اتخاذ القرارات عن طريق الاستعمال وسائل وطرق الاتصال المناسبة. لذلك نظرا لكون العنصر البشري للقوة المحركة للجميع المهام والعمليات الاتصال الداخلي في المؤسسة، فإن شركة توزيع الكهرباء والغاز تم به، وتحافظ عليه من خلال تدريبه وتكوينه وتحفيزه معنويا وماديا لكي يتميز بأداء عمالها في المستوى المطلوب. تتمثل في دراسة الطالب عبد القادر تحت إشراف الدكتور قصري نصر الدين بعنوان الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسات الشبانية الرياضية لولايات الجنوب الجزائري دراسة وصفية لولاية الجنوب الجزائري.

### ملخص الدراسة:

تحاول الدراسة معرفه عمليه الاتصال التي تجري بين مختلف هيئات في مديرية الشباب والرياضة منه اجل معرفه واقع هذه العملية ومدى فعاليتها في هذا القطاع.

إشكالية الدراسة:

هل يمكن القول بان العلاقات الاتصالية مطبقة تطبيقا فعليا في المؤسسات الشبانية؟  
الشبانية؟

أسئلة فرعية:

- هل الاتصال مطبق تطبيقا فعليا في مجال تنظيم الإداري للمؤسسات الشبانية؟
- هل العلاقات العامة مطبقا تطبيقا فعليا في النشاط الاتصالي للمؤسسات الشبانية؟
- هل الاتصال مطبق تطبيقا فعليا في مجال تخطيط للمؤسسات الشبانية؟
- هل الاتصال مطبق تطبيقا فعليا في مجال التقييم للمؤسسات الشبانية؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى:  
الاتصال الغير مطبق تطبيقا فعليا في مجال تنظيم الإداري للمؤسسات الشبانية.
- فرضية الثانية:  
العلاقات العامة غير مطبقة تطبيقا فعليا في النشاط الاتصالي المؤسسة الشبانية.
- الفرضية الثالثة:  
الاتصال غير مطبق تطبيقا فعليا في مجال التخطيط لمؤسسات الشبانية.
- الفرضية الرابعة:  
الاتصال غير مطبق فعليا في مجال تقييم للمؤسسات الشبانية.

منهج الدراسة وأدوات البحث:

من حيث المنهج اعتمدت الدراسة على منهج وصفي أما بالخصوص أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الدراسة على المقابلة واستبيان.  
العينة: اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة طيلة أربعة 04 سنوات الدكتوراه 2012-2015  
الحدود المكانية: كانت هذه الدراسة على عشر 10 ولايات مختارة من الجنوب الجزائري.

نتائج الدراسة:

تبين في هذه الدراسة أن العملية الاتصالية الداخلية منها والخارجية والأسس والمبادئ لمختلف طرق التنظيم وتسيير لما تشعبها المؤسسات الشبانية في أعمالها وأنشطتها إلا إذا حدث ذلك بصورة عفوية غير مقصودة اكمل مخطط له من قبل.

### الدراسة الثالثة:

من إعداد الطالبة خنفيير وفاء تحت إشراف الأستاذ بن مالك حسان بعنوان "دور الاتصال الداخلي في التسيير المؤسسات الخدمية من خلال دراسة الحالة" وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية الاتصال الداخلي لها دور جد فعال ومهم في حسن تسيير المؤسسات.

### إشكالية الدراسة:

"كيف يساهم الاتصال اتصال داخلي في تسيير المؤسسة الخدمية؟ ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟
- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري؟
- ما هي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟

### فرضية البحث:

- بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق اتصال فعال.
- وسائل الاتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الاتصال بين أطراف العملية الاتصالية.

منهج الدراسة: وصفي تحليلي.

أدوات الدراسة: مقابلة، ملاحظة.

العينة: عينة عشوائية بسيطة.

الحدود المكانية: البنك الجزائري.

العنصر البشري: عمال البنك.

### نتائج الدراسة:

الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه التعامل مع أموال الزبائن، وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات واتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل

ويسهل طريقة سير العمل، وكذلك الاتصال المساعد الذي يكون كرد على تعليمات والأوامر وقد يكون هذا الاتصال أحيانا في شكل شكوى، أما فيما يخص الاتصال غير الرسمي فهو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط الموظفين.

- تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت وتعاملهم بالبريد الالكتروني لأنه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومة في الوقت المناسب.

- كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال.

- كثرة الاعتماد على وسائل المكتوبة مثل: المحاضر، التقارير، التعليمات، في حين ينبغي أن يتجاوز هذه الوسائل ويسعى ما هو جديد في مجال الاتصالات وذلك لمسايره التطور ومواجهه كل تغيرات التي تطرأ وتكيف معها.

- أما فيما يتعلق بإعطاء فرصه للموظفين لتبليغ انشغالاتهم فاغلبهم تمنح لهم فرصه للتعبير عن آراءهم وأفكارهم للمسؤولين داخل البنك.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة بأنها مجموعة الأبحاث والكتب التي تناولت الموضوع الذي يريد الباحث كتابة بحثه فيه، ومن خلالها يطلع الباحث على كافة الأمور التي ترتبط وتتعلق ببحثه العلمي، وتشكل له معلومات كبيرة حول هذا الموضوع.

ومن جهتنا كنا حريصتين كل الحرص على اختيار الدراسات السابقة، حيث يجب اخترنا الدراسات التي تتناسب مع موضوعنا الذي نقوم بدراسته، وحرصنا على استخلاص المعلومات التي نحتاجها في بحثنا من هذه الدراسات.

حيث ساعدتنا بعقد أوجه التشابه بين بحثنا والأبحاث السابقة التي تناولت ذات موضوع البحث، وبالتالي تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين بحثنا وتلك الأبحاث وإبراز الإضافات الجديدة التي سوف تقدمها لدراستنا فمنها من ساعدنا في توظيف أداة الدراسة ومنها من ساعدنا في اختيار منهج الدراسة ومنها من ساعدنا في اختيار مؤشرات البحث والتعقيب عنها، ومنها ما ساعدنا في اختيار العينة ونوعها.

# الفصل الثاني

## الاتصال الداخلي في المؤسسة

**تمهيد**

لقد عرفت عملية الاتصال ووسائله وقنواته تطورا كبيرا عبر العصور، وكذا تطورت من خلاله الأبحاث التابعة له خاصة في مجال علوم الإعلام والاتصال، ولم يستثنى ذلك الاتصال في المؤسسة ، فالمؤسسة بدورها من مهامها دمج أساليب الاتصال داخلها ، حتى تستطع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل لإعادة بعض التوازن المفقود سعيا لتحقيق الانسجام التام ، وعلى هذا النحو أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة يحظى باهتمام جميع المسيرين ، مهما كانت طبيعة هذه الأخيرة ، لذا وجب علينا معرفة الاتصال داخل المؤسسة وعناصره وكذا أنواعه ووسائله.

## أولاً- مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة

الاتصال الداخلي هو أهم أشكال الاتصال المؤسسي الذي يتم داخل نطاق التنظيم و يشمل كل مستوياته، و يعرف الاتصال الداخلي بأنه: "إنتاج و توفير و تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل التنظيم و نقلها و تبادلها أو إذاعتها في كل مستوياته، و ذلك بهدف إحاطة الآخرين بأمر و أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة<sup>1</sup> .

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه : "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين" .

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه : "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت"<sup>2</sup>

في تعريف آخر: هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها.

## ثانياً- أهمية الاتصال الداخلي

تكمن أهمية الاتصال الداخلي في كونه أحد أساسيات المؤسسة، إذ يعتبر من أهم المواضيع التي أصبح يهتم بها الباحثون عند دراسة السلوك البشري في المؤسسة، ذلك لأنه لا يمكن

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000، ص 19

<sup>2</sup> خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر، ميدان العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ص 3

تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال وللاتصال أهمية بالغة لكونه يفتح المجال للاحتكاك البشري وبتيح الفرصة للتفكير.

- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال في المنظمة
- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياساتها.
- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.<sup>1</sup>

يلعب الاتصال الداخلي دوراً هاماً داخل المؤسسة إذ يعتبر بمثابة عصبها فهو يعمل على تدفق وانسياب المعلومات داخلها بين مستوياتها الإدارية المختلفة، إذ يعمل على شرح المهام وتفسيرها ووضعها في نطاق اختصاصها وإشرافها وفق ما هو معمول به داخليا وبالتالي يؤدي إلى فاعلية في تنفيذ المهام بما يحقق كفاءة عالية في إنجازها من طرف العاملين، والناجئة عن فهم ما هو مطلوب إنجازة بدقة والسبب يرجع لأنظمة الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة.

### ثالثاً - أنواع الاتصال الداخلي

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

#### ❖ الاتصال الرسمي:

الاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال. وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة العليا بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المنظمة والجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة. ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف

<sup>1</sup> كسيرة مريم، قروازة نبيلة، نفس المرجع، ص 16

على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر ومن الأمثلة على هذا النوع من الاتصال كثيرة: الخطابات أو المكاتبات بين الأقسام والخطابات بين الرؤساء والمرؤوسين، ولوحة الإعلانات والإرشادات في المصنع كلها أمثلة على رسائل رسمية أو اتصال رسمي يحكمه القواعد والإجراءات واللوائح داخل المنظمات أو المؤسسات المختلفة ومن المعروف أن شبكة الاتصال الرسمي وقنواته تكون معروفة و محددة سلفا في أي تنظيم أو مؤسسة.<sup>1</sup>

**ويهدف الاتصال الرسمي إلى:**

نقل الأوامر الصادرة من المنظمة وفقا لعملية التسلسل القيادي.

- تحمل الاقتراحات وردود الفعل التي يراها القائمون بالتنفيذ إلى السلطات المسؤولة.<sup>2</sup>

**مسارات الاتصال الرسمي:**

**الاتصالات الهابطة:** وهي الاتصالات التي تكون من الرئيس الى المرؤوسين، وتأخذ أسلوب التوجيهات أو التعليمات أو القرارات أو الأوامر.

**الاتصالات الصاعدة:** وهي الاتصالات التي تكون من المرؤوسين الى الرئيس، وتأخذ شكل الآراء أو التقارير أو البحوث أو الشكاوى والاقتراحات.

**الاتصالات الأفقية:** وهي الاتصالات التي تتم بين الإدارات المختلفة في المؤسسة الإدارية الواحدة، وتأخذ شكل المشورة، والحوار وتبادل الآراء، والاستماع الى وجهات النظر المختلفة لتنسيق العمل.

❖ **الاتصال الغير رسمي:**

هي الاتصالات التي تتم داخل البناء التنظيمي في مختلف الاتجاهات بطريقة خارجة عن القنوات الرسمية، أي انب العلاقات الشخصية والاجتماعية لها دور كبير وفعال في عملية

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، القاهرة، الناشر الموسوعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص 30، 31.

<sup>2</sup> جمال مجاهد، شدون شيبية، طارق الخليفي: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2009، ص 40

تحقيق الأهداف الخاصة باتصال الرسمي، مع العلم انب حجم شبكة الاتصالات غير رسمية تعتمد على حجم المنظمة او المؤسسة، وطبيعة أعمالها وأهدافها، ويمكن تقسيم الاتصال بناء على مصدر الاتصال كما يأتي:

- **اتصال داخلي:** وهو اتصال الذي يتم داخل أجزاء الهيكل التنظيمي الى أجزاء مختلفة فيه سواء كان بشكل رسم ساو غير رسمي.
- **اتصال خارجي:** هو الاتصال الذي يكون من والى خارج الهيكل التنظيمي بصورة رسمية او غير رسمية.<sup>1</sup>

#### رابعا- وسائل الاتصال الداخلي

يتم الاتصال الداخلي من خلال وسائل عديدة تعتمد عليها المؤسسة بإرسال واستقبال المعلومات، وتنقسم هذه الوسائل حسب طبيعتها إلى ثلاثة أنواع هي:

#### ❖ وسائل اتصال مكتوبة

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها هي تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم رسالة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع، ص32.

<sup>2</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوعي: الإدارة لمحات معاصرة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،

ومن وسائل الاتصال المكتوبة نجد:

#### ❖ جريدة المؤسسة:

تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة، سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية، أو ترفيهية وتعتبر وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.<sup>1</sup>

#### ❖ لوحة الإعلانات:

تعتبر لوحة الإعلانات من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنشآت فلا تكاد تخلو منشأة من هذه اللوحة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في أخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل وكذلك إخبار العاملين بنتائج اجتماعات مجالس إدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية الرياضية والثقافية والإجازات والمعاشات.

#### ❖ الإنترنت:

يعتبر الحاسب الآلي وسيلة مهمة لتفعيل ممارسة الاتصال العالمي وخاصة بواسطة شبكة الإنترنت والإمكانيات الهائلة التي تتيحها المعلوماتية بعدم المزوجة بينها وبين وسائل الإعلام السمعية البصرية والاتصالات السلكية واللاسلكية عن بعد.

#### ❖ الشبكة الهاتفية:

حيث تعتبر تلك الوسيلة هي وسيلة الاتصال المباشر والسريع دون الحاجة إلى انتقال العاملين من مكاتبهم، وهي وسيلة ليست حديثة لكنها فاعلة ومدية بنقل المعلومات بشكل أسرع داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، (الإسكندرية: الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، 2003، ص 62

❖ الرسائل الإلكترونية:

حيث تقوم على آلية إرسال واستقبال البريد في أي لحظة. ما بين العاملين فيكون هنالك بريد خاص لكل مؤسسة وباسم كل موظف أو عامل يتلقى من خلاله مجموعة من المهام أو المعلومات.

❖ اجتماعات العمل:

تقوم اجتماعات العمل بالمؤسسات الناجحة على التحضير المسبق لها حتى تتم بشكل منظم<sup>1</sup>.

❖ الوسائل الشفهية:

❖ وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة من بين هذه الوسائل نجد :

● المقابلات الشخصية

● المقابلات: وهي عبارة عن مواجهة بين شخصين أو أكثر يقوم بينهم حديث أو نقاش أو تبادل الأفكار حول موضوع معين يخص أحد شؤون المؤسسة أو أفرادها لتحقيق غرض معين.

خامسا- خصائص الاتصال الداخلي

يتميز الاتصال داخل المؤسسة بمجموعة من الخصائص والمميزات من بينها مايلي :

السرعة:

مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع من الثاني وهناك بعد آخر للسرعة وأن مدى السرعة أو البطئ في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 69.

**الارتداد:**

تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على المعلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

**التسجيل:**

تعتبر هذه الخاصية من بين أهم خصائص الاتصال الداخلي إذ يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات مثل: الخطابات والمذكرات والتقارير ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

**الكثافة:**

تتميز بعض وسائل الاتصال بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض هذه الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كلما كان أفضل.<sup>1</sup>

**سادسا- أهداف الاتصال الداخلي****1-أهداف خاصة بالعاملين:**

من أهم أهداف الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال إلى التعرف على ما يجري داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا

<sup>1</sup> وسام كلاش، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن المهدي ام البواقي،

الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آراءهم إزاء المواضيع المطروحة.

## 2- أهداف خاصة بالقيادة الإدارية:

تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف إلى ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة، وهذه الأهداف يمكن إنجازها في :

استخدام الكلمات والحركات وغيرها لتبادل المعلومات.

وضع الأفكار في صياغة وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب .

إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تقررت والأوامر التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي تحددت والتعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال، وإعلامهم بما تم أو يتم أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ والاقتراحات.<sup>1</sup>

## سابعاً- استراتيجية الاتصال الداخلي

يمكن تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي على أنها: «عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا» فاستراتيجية الاتصال الداخلي: هي فن

<sup>1</sup> وسام كلاش ، نفس المرجع ، ص ص 29 - 30

تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

### 1-الأهداف العامة لإستراتيجية الاتصال الداخلي:

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.<sup>2</sup>

### ثامنا - معوقات استراتيجية الاتصال الداخلي

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة

تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال.

### ✓ المعوقات الشخصية:

يختلف الأفراد في ميولاتهم، ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر من هذه المعوقات نجد:

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية ، مرجع سبق ذكره، ص143

<sup>2</sup> توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990 ، ص77

- تباين الإدراك:

إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

- الإدراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.<sup>1</sup>

- الانطواء: عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.

- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها: أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

- سوء العلاقات بين الأفراد: وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

✓ ثانيا: الحواجز التعبيرية:

تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد، والخبرة، والخلفية الثقافية.

ونبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وهي:

**تغيير المعنى المقصود:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الاتصال، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر.

<sup>1</sup> قروزة نبيلة، كسيرة مريم، نفس المرجع، ص ص 21 - 22

- **العقبات التعبيرية:**

فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أولها معنى في لغات وثقافات أخرى.

- **القابلية للقراءة:**

فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب

على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.

- **التوقيت:**

يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول رسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال

أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

- **التجريد:**

نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلا.<sup>1</sup>

✓ **معوقات تنظيمية:**

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ومن ذلك:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى التشويش.

<sup>1</sup> - قروزة نبيلة، كسيرة مريم، نفس المرجع ، ص 22

- مركزية التنظيم يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات لضياع المعلومات وعدم صحته.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها.<sup>1</sup>
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.

<sup>1</sup> قروزة نبيلة، كسيرة مريم، نفس المرجع، ص ص 23-24

خلاصة الفصل:

يتوقف نجاح أو فشل عملية الاتصال ليس فقط على علم الفرد القائم بموضوع الاتصال، بل على اعتبارات كثيرة منها: خبرته في صياغة الأفكار، واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة، وكفاءة استقبال وفهم تصرف الفرد الأخر المستقبل لهذه الأفكار ، وحتى تبرز عملية الاتصال بشكل مناسب وصحيح لا بد من العناية بكافة عناصر العملية الاتصالية، إذ أن التركيز على عنصر واحد دون العناصر الأخرى لن يفيد في زيادة كفاءة الاتصال، ذلك أن أي تعثر في الاتصالات يؤدي إلى شلل عمل المؤسسة واختلالها

# الفصل الثالث وظائف الإدارة الحديثة

**تمهيد:**

تعتبر الإدارة المحور الرئيسي الذي تنصب حوله الجهود، كونه يشكل بامتياز أهم عناصر المنظمة، ذلك أن نجاح المنظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية إدارتها باعتبار هذه الأخيرة هي التي تتجز مهامه من خلال أدائه مجموعة من الوظائف، كما تحقق المنظمة أهدافها من خلال تقييم هذا الإدارة لمعرفة جوانب القوة والضعف في إدارتها محاولة تحقيق الأول والحد من الثاني.

## أولاً- مفهوم الإدارة

تُعَدُّ الإدارة بالإنجليزية (Management) عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات على اختلافها، أو حتى فشلها، سواء كانت منظمات اقتصادية، أو تعليمية، أو غيرها، كما أنها تؤدي إلى تقدم المجتمع، أو تخلفه، وهي تُشكّل مفتاحاً للتقدم على مستوى الدول أيضاً؛ فهي مُحركٌ للتنمية التي لا يمكن أن تتحقق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها متوفرة، علماً بأن هذه الإدارة لا بُدَّ من أن تكون إدارة فاعلة، تتخذ من الوسائل العلمية المستخدمة في اتخاذ القرارات، وأداء الوظائف الإدارية المتعددة سبيلاً لها، حيث إنها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيف مع شتى الظروف التي تحيط بها، إضافة إلى التطور، والإبداع، وللادارة المقدره على تحريك المنظمة بكفاءة وبما يحقق الأهداف التي تسعى إليها؛ ولهذا تتمثل مهمتها الرئيسية في أن تتمكن المنظمة بعناصرها كلها من تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز.

وصف (Wehrich & Koontz) الإدارة بأنها: "العملية الخاصة بتصميم، وصيانة بيئة معينة يعمل فيها الأفراد معاً كفريق وبكفاءة وذلك لإنجاز أهداف معينة.

يرى (Holt) أن الإدارة هي: "العملية المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة لكل من الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات . في البيئة تنظيمية معينة.

يعرفها (Taylor) على أنها: "تحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدّون ما هو مطلوب منهم بأفضل وأقل التكاليف.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإدارة هي: تنفيذ الأعمال بوسيلة فعّالة، وذات كفاءة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة كلها، والتي تتضمنها عمليات التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة والتنظيم والقيادة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -فاروق عبده قبيلة، محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسر للتوزيع ،

عمان ، الأردن ، ط1، 2005، ص، 164،

يعرفها " دونالدكلو " donald بأنها: " فن القيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك."<sup>1</sup>

### ثانيا- التطور التاريخي لإدارة

لا ترتبط نشأة الإدارة بأمة أو حضارة دون غيرها ولذا يمكننا القول ان الإدارة نشاط لازم للجماعة البشرية منذ نشأتها، حيث يدل التاريخ الإنساني ان الإدارة كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة مثل الحضارة المصرية والصينية والإغريقية. كما تشير الكتابات الى أهمية وجود ودور الإدارة في الحضارة الإسلامية التي كانت مستندة الى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة. ويشهد العصر الحديث مؤشرات عديدة على دور الإدارة في الحضارة الأوروبية والأمريكية المعاصرة.

### 1 - الإدارة في الحضارات القديمة:

#### الحضارة المصرية:

نجد أن المصريين القدماء أقاموا شكل من أشكال الحكم المركزي ما بين عام (1788 - 2160) قبل الميلاد حيث قسمت الدولة الفرعونية إلى مقاطعات لكل منها حاكم مسئول أمام الفرعون، ومفوض منه بسلطات لإدارة وتسيير شئون الجماعة، وقد كان لفرعون نواب يخصصهم ببعض المهام الإدارية في مركز الحكم.<sup>2</sup>

#### الحضارة البابلية:

كذلك نجد أن البابليين في عهد (بنوخذ نصر) عام 604 ق. م. استعملوا الرقابة الإدارية على الإنتاج، فقد استخدمت الألوان كوسيلة للرقابة على خيوط الغزل التي يتداولها المصنع كل أسبوع.

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 09.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2004، ص، 13.

## الحضارة الصينية:

أسس الإمبراطور (تشين شي هوانغ) أول دولة إقطاعية مركزية موحدة متعددة القوميات في تاريخ الصين (أسرة تشين) ، تدل الوثائق التاريخية على أن الصينيين كانوا على علم ببعض المبادئ الإدارية في مجال التنظيم والتوجيه والرقابة ، ولذلك فإن دستور (تشاو) الذي كتب عام 1100 ق.م. يدل على أن هذا الدستور استخدم كدليل إداري للجميع من أصغر موظفي الدولة إلى الإمبراطور ، وكان هناك ثمانية قواعد يحكم بها رئيس الوزراء مختلف الأجهزة الحكومية ، إن عملية الكفاءة في شغل الوظيفة لهو أمر هام للغاية بغية تحقيق أهداف المنظمة ، وهذا الأمر قديم قدم الزمان ، فقد أكد (فيريل هيري) أن الحضارة الصينية ابتدعت ((أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم ، وكان معيار الصلاحية هو كفاءة الموظف وقدرته على القيام بالعمل وكذلك أوجدوا جهاز من المفتشين المتنقلين الذين يقومون برقابة أداء وولاء الموظفين)) وهكذا نرى بأنه منذ أكثر من ثلاثة ألاف سنة عرف الصينيين القدماء بعض المبادئ والمفاهيم الإدارية في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي عرفتھا الإدارة الحديثة.<sup>1</sup>

## حضارة الإغريقية:

قد أدت طبيعة البلاد الجبلية إلى اتجاه أهلها إلى البحر كوسيلة للاتصال لذا كانت حضارة الإغريق حضارة بحرية تجارية، يسمي سكان الإغريق أنفسهم الآخيين أو الهيلينيين، وقد ظهرت حضارتهم قبل الميلاد بخمسمائة وخمسين عاما ومرت بمراحل ثلاث: العصر الأرخي، العصر الكلاسيكي، والعصر الهيليني.

لقد عرف الإغريق الوثائق المتعلقة بمبادئ الإدارة فيما كتبه (أكسينفون) عن فكرة (الكلية في الإدارة والتخصص)، وقد دل (أكسينفون) بوضوح على أن الإدارة فن مستقل يتميز عن غيره من الفنون، وقد ترك الإغريق تراثاً مهماً أيضاً في مجال الإدارة فيما يتعلق باختيار الموظفين وتفويض السلطة وكذلك دراسة العمل والرقابة عليه، ونجد أن الإغريق ذهبوا إلى

<sup>1</sup> محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص 269.

تمحيص كل ألوان المعرفة والأفكار حتى اهتدوا إلى فكرة البحث العلمي، وأدخلوا العلم والأستاذية في كثير من مجالات الفكر الإنساني.<sup>1</sup>

### الحضارة الهندية:

قامت حضارة الهند القديمة على ضفاف أنهارها، مثل وادي السُّند وروافده، ونهر الغانج وروافده، وعلى ضفاف نهر كرشنا في الدكن، وأهم أسس الحياة الاجتماعية في الهند نظام الطبقات، وهي الكهنة أو البراهمة، المحاربون، المزارعون والتجار وأصحاب الحرف، ثم المنبوذون، وقد عرف الهنود في ذلك العصر عنصر التحديد والتخصيص في توزيع العمل، كما عرفوا أهمية وضوح التعليمات وأدركوا قيمة كفاءة الأفراد والعلاقات الإنسانية ودراسة الحركة وترتيب موقع العمل وتداول الأدوات وكلية الإدارة والتنظيم العسكري والرقابة على الأعمال وتفويض السلطة والتخطيط ونظام فكرة الحوافز.<sup>2</sup>

### عصر صدر الإسلام:

جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارية المعاصرة. فمبدأ الشورى أحد مبادئ الإسلام، وأصل من أصول علاقات العمل، جاء الإسلام يحث على الشورى، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوربا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى " وشاورهم في الأمر " ، ويقول أيضا " وأمرهم شورى بينهم " وجاء في الحديث الشريف " واستعينوا على أموركم بالمشاورة " وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأصحابه .

والمبدأ الثاني الذي أرسى قواعده الإسلام هو العدل الكامل، فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة، لا فرق بين سيد ومسود، ومقياس التفاضل هو التقوى، وتطبيقا لذلك

<sup>1</sup> محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996، ص: 469.

<sup>2</sup> صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد 22، ديسمبر 2004، ص: 117.

المبدأ حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات ، فالعاملون متساوون ، وكل حق يقابله واجب .

كما أرسى الإسلام مبدأ الحوافز في محيط العمل ، فالعاملون وإن كانوا متساويين بحسب خلقهم الأول ، إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال ، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته ، يقول الله تعالى " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون" وهدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل .

وقد أرسى الإسلام قواعد الطاعة ، وهو مبدأ من مبادئ الإدارة ، لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات ، وفي ذلك يقول تعالى " أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم " والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهرى لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله .

ولعل أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها الرسول صلى الله عليه وسلم تفويض السلطة ، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقيهم في أمور الدين الإسلامي ، كما أن عمر يعتبر أول من وضع لبنة التنظيم الإداري بإدخاله نظام الدواوين ، فكان هناك ديوان البريد و المظالم .

**كما كان لذلك الفكر الإسلامي رواد نذكر منهم على سبيل المثال:**

1-الماوردي: حيث ترك فكرا إداريا سياسيا لا غنى للدارسين والعلماء عنه.

2-ابن تيميه: ترك فكرا إصلاحيا .

3-القلقشندي: حفظ في كتابه صبح الأعشى كل ما نريد معرفته في إدارة المكتبات، وهناك كثير من الشواهد العينية التي تفيد أن علم الإدارة له جذوره عند المسلمين، تدل على ذلك الوثائق التي أرسلها الخلفاء إلى ولايتهم في الأمصار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب علي محمد: السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي، ص:93.

المدارس الكلاسيكية للإدارة : وتعد هذه المدرسة من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية وتضم مجموعة من الاتجاهات وكما موضح في المخطط الآتي:

### الإدارة العلمية :

يعد فريدريك تايلور مؤسس هذا الاتجاه ووضع أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة (تحليل الحركات وأنشطة الأعمال ووضع أوقات قياسية لأدائها ) ، تركز هذه الإدارة على اختيار العاملين وتدريبهم ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل .

### المبادئ (العمليات) الإدارية:

يعد هنري فايول مؤسس هذا الاتجاه ويركز على الاهتمام بالوظائف الإدارية وأنشطة المنظمة ووضع أربعة عشر مبدأ لتحسين الممارسات الإدارية (تقسيم العمل ، السلطة والمسؤولية ، القواعد المنظمة للعمل ، وحدة الأمر ، وحدة الاتجاه ، خضوع مصالح الفرد لمصالح المنظمة، مكافأة العاملين بعدالة ، المركزية ، التدرج الهرمي ، الترتيب ، العدالة، استقرار الكادر ، المبادرة ، روح الفريق.

### الإدارة البيروقراطية :

يعد ماكس ويبر مؤسس هذا الاتجاه ، البيروقراطية في تاريخ الفكر الإداري للمدخل التقليدي كانت تعني النظام المثالي الذي يعتمد على العقلانية والكفاءة في الإدارة عكس ما يدور في ذهنه الآن حول المنظمات الكبيرة بالحجم واللوائح والإجراءات البطيئة والروتين بالعمل ، وبين ويبر أهم خصائص التنظيم البيروقراطي منها التدرج الهرمي للسلطة ، التحديد الواضح للواجبات لتحقيق أهداف المنظمة ،التخصص الوظيفي وتقسيم العمل ، وضوح الإجراءات واللوائح ، إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية ، ضرورة اتصاف الموظف بعنصر الكفاءة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. سراب فاضل ، الإدارة التربوية ، الفصل الثاني ، جامعة بغداد ، ص 2

## المدرسة السلوكية:

يعد السلوك الإنساني هو المجال الرئيسي لاهتمامات علماء هذا المدخل ، حيث استهدفت أبحاثهم اكتشاف طرق جديدة يمكن انو تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال تعديل سلوك الفرد وسلوك الجماعة ، وشملت هذه المدرسة مجموعة من النظريات وكما موضح بالمخطط الاتي:

## حركة العلاقات الإنسانية :

أكدت هذه الحركة على إن للجوانب الاجتماعية والإنسانية دورا أساسيا لتحسين الإنتاجية إذ إن هناك عوامل أساسية منها مناخ العمل الجماعي والإشراف المشترك ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة بين بعضهم الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط وفي ظل العمل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار . هذه الحركة أكدت على إن الجوانب الإنسانية والاجتماعية تسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز لوحدها.<sup>1</sup>

## نظرية الحاجات الإنسانية :

تعد نظرية الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة .والمقصود بالحاجة Need هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه ، وهذا المفهوم حيوي للمدربين لأن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم و قد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات ووضعها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفسيولوجية وانتهاء بحاجات تحقيق الذات. إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين : الأول ، مبدأ الحرمان من الإشباع حيث الحاجات المشبعة لا اثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها . أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي إن الحاجات في

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، نفس المرجع، ص 175.

مستوى أعلى لانفعل الأ بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت . وفي إطار الفكر السلوكي فان نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي يعكس ايجابيا على الأداء والإنتاجية.

### نظرية X ونظرية Y :

افتراضات نظرية X بان العاملين لا يحبون العمل ولا يرغبون بتحمل المسؤولية ولا طموح لديهم ويحفزون بالحوافز المادية فقط . أما المدراء يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة ، ولا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم، إن هذا الجو يخلق مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق مايقال لهم وحسب المتطلبات . أما افتراضات نظرية Y إن العاملين يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية ولديهم قدرات إبداعية ، أما المدراء فأنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية وهذا يخلق الشعور بالرضا والتقدير وتحقيق الذات.<sup>1</sup>

### المدارس الحديثة :

إن تطور المدارس جاء مستندا ومكملا للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها المدارس السابقة ومن أهم مداخل المدارس الحديثة هو مدخل النظم Approach system ويعرف النظام بأنه كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف أو أنشطة محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله. وهذا المدخل ينظر إلى المؤسسة التعليمية بأنها نظام مفتوح على البيئة تأخذ مدخلاتها منها ومن خلال عملياتها يتم تحويلها إلى مخرجات.

### ثالثا-وظائف الإدارة

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها (صناعي، تجاري، خدمي)، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف

<sup>1</sup> د. سراب فاضل، نفس المرجع ، ص 3

المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية أو دنيا). وتشتمل عملية الإدارة على خمس وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، صنع واتخاذ القرار، القيادة، الرقابة. وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل وظيفة من هذه الوظائف.

### 1- التخطيط

هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، وتقرير أفضل السبل لإنجازها. فمن خلال التخطيط فإن المدير يحدد ويصف النتائج ولماذا يجب أن تتحقق هذه النتائج، فالتخطيط يركز على تحديد الأهداف كجانب أول وعلى سبل أو طرق تحقيقها العملية الإدارية كجانب ثان. والتخطيط عمل فكري يعتمد على المخطط وعلى خبرته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة، ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنظمة<sup>1</sup>

### 2- التنظيم

هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل. وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، التغيير والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراعات وإعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها، فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة.

### 3- صنع واتخاذ القرار:

تتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث. وتتمثل نقطة البداية في تحديد المشكلة بدقة وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بها تمهيداً للوصول إلى أفضل بديل ثم تأتي بعد ذلك عملية المفاضلة بين البدائل المعروضة

<sup>1</sup> عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر 2009، ص 19

وفق معايير معينة، ويترتب على عملية المفاضلة اختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة، ويتبع ذلك عملية المتابعة والتغذية المرتدة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار ومدى إسهامه في حل المشكلة.

#### 4- القيادة

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية فهي تمكن المدير أن يؤثر في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها، فالقيادة مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معاً لتحقيق مصالح وأهداف المنظمة. وتتكون وظيفة القيادة من أربعة أنشطة رئيسية هي:

أ. تشجيع الأداء المرتفع من جانب المرؤوسين.

ب. التحفيز أو زيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد.

ت. التعامل مع الأفراد والجماعات.

ث. الاتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

#### 5- الرقابة

تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف. ويقصد بها.<sup>1</sup>

المنظمة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت. فعملية الرقابة تتضمن أربع خطوات هي:

أ. وضع مستويات ومعايير الأداء.

ب. قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفاً.

ت. تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعة بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة.

<sup>1</sup> - عمر محمد دره، نفس المرجع، ص 20

ث. اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ.<sup>1</sup>

#### رابعاً-علاقة الإدارة باتصال الداخلي

يجب القول بان العلاقة بين الاتصال الداخلي والإدارة هي علاقة تكاملية إذ لا تستطيع أي إدارة مهما كان قطاعها أو المؤسسة التابعة لها ان تستغني عن هذا العنصر المهم والمتمثل في عملية الاتصال فهو حلقة الوصل بين المسؤول الأول في المؤسسة والأقسام الأخرى داخل المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف ومعرفة المهام الواجبة على كل قسم. وإيضاح أفكار ورسائل المؤسسة.

#### • مفهوم الاتصال الإداري:

يعرف الاتصال الإداري بأنه العملية التي يقوم المدير من خلالها بإعطاء المعلومات بشكل منظم، ونقل مضمونها إلى عدد كبير من الأفراد العاملين في المنظمة أو الأشخاص، أو إلى المؤسسات ذات العلاقة والموجودة خارج المنظمة.

وبالتالي يمكن تعريفه نشاط تفاعلي يتم بين طرفين ، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف يدعى مرسلًا إلى طرف آخر يدعى مستقبلًا، وذلك باستخدام قنوات إرسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية ، بهدف إحداث تغيير أو تعديل في السلوك.<sup>2</sup>

#### ✓ اهداف الاتصال الاداري

الأهداف الأساسية الأربعة لاتصالات الداخلية هي فهم المتلقي واستجابة المتلقي والعلاقة الإيجابية والنوايا الحسنة التنظيمية. يجب أن تكون الرسائل واضحة حتى يفهم المستلم الرسالة ويطلب منه الرد بشكل مناسب. يتحمل المرسلون مسؤولية بناء علاقات مواتية وحسن نية لشركاتهم من خلال الاتصالات المهنية الإيجابية. بالإضافة لذلك نجد للاتصال الإداري الأغراض التالية:

- الإعلانات
- زيادة الكفاءة الإدارية.

<sup>1</sup> عمر محمد دره ، نفس المرجع ، ص ص 20 ، 21

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص ص32.33.

- السلام الصناعي.
- التنسيق بين مختلف الإدارات في المنظمة.
- اكتساب الموظفين معرفة فعالة حول مختلف فروع المنظمة وجوانبها.
- اكتساب المعرفة ووظيفة المنظمة.
- التعرف على عملية صنع القرار. ذلك لأن شؤون اتخاذ القرار ليست من وظائف أي شخص معين. جميع موظفي المنظمة متورطون في هذه القضية.
- جعل الموظفين مسؤولين. وتشجيعهم على الاهتمام بشؤون التنظيم<sup>1</sup>

#### ✓ شروط الاتصال الإداري:

- الوضوح:** يجب أن تكون الرسالة تتميز بالوضوح حتى يتمكن المستقبل من فهمها، فهذا يوفّر له القدر الأكبر من الفائدة وتحقيق الهدف من الاتصال.
- البساطة:** أن يتم الاتصال بشكل بسيط بعيد عن التعقيد ليسمح للرسالة الوصول إلى المستقبل في أقصر وقت وحتى يتم العمل بمحتوياتها بدقة.
- عدم التعارض:** قد يتم استخدام أكثر من وسيلة في عملية الاتصال، وبالتالي فإنه يفترض الحرص على ألا يكون هناك تعارض بين هذه الوسائل وأن تكون ملائمة مع الهدف والطريقة التي يتم بها الاتصال.
- السلامة:** يجب أن يكون الاتصال مناسب من حيث الهدف والتوقيت ومن حيث طريقة التنفيذ.<sup>2</sup>

#### ✓ مهارات الاتصال الإداري:

- المهارات التي يجب توفرها على المدير حتى يكون الاتصال الإداري فعالاً ولتحقيق أهداف إدارة المنظمة، وهذه المهارات كالآتي:
- مهارة التحدث:**

وتشير هذه المهارة إلى إمكانية المدير في توصيل المعلومات أو القرارات أو الأفكار إلى التابعين له، بصورة لغوية سليمة ومفهومة والنطق الذي يتميز بالوضوح وصوت الملائم.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص35.

<sup>2</sup> مصطفى حجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص119.

### مهارة الكتابة:

وهي المهارة التي تساعد المدير على توصيل القرارات والتعليمات إلى المرؤوسين، بأسلوب مقروء وواضح ومفهوم من خلال الكتب الرسمية والنشرات والتعليمات المكتوبة.

### مهارة الإنصات:

وهي المهارة التي تساعد المدير على فهم العاملين في منظمته وما يقدمونه من أفكار وآراء واقتراحات، الإنصات الجيد أسلوب فعّال؛ حتى يستوعب المدير الأفكار الأساسية والهامة لدى الآخرين.

### مهارة القراءة:

وتعني مهارة الوصول إلى المعنى بشكل سريع وسهل والفرد الذي يقرأ بسرعة ويفهم ما يقرأ/ وعادة ما يكون وضعه كمرسل أو مستقبل عنصر فعّال في تحقيق الاتصال الفعّال.

### مهارة التفكير:

تعتبر من المهارات التي يجب توفرها لكل من المرسل والمستقبل، ويختلف نوع التفكير ومستوى التفكير حسب موضوع الاتصال والرسالة المراد توصيلها، وحسب حدود وإمكانيات وقدرات كل من المرسل والمستقبل.<sup>1</sup>

### خامسا- الوصايا العشر للاتصال الفعال في الإدارة:

- على المدير اختيار افضل واسرع طرائق الاتصال
- يجب على المدير ان يكون على علم بالأمور التي تجري في إدارته والا لن يكون قادر على شرح ظروف العمل الى مرؤوسيه ( فاقد الشيء لا يعطيه )
- ان نجاحك كقائد او مدير يعتمد بدرجة كبيرة على مدى الحرية التي يتحدث بها مرؤوسيك اليك
- ركز على تنمية موهبة الاستماع لديك وابتعد قدر الامكان عن الشرود وركز على ما يجري قوله لك
- لا تقاطع من يتحدث اليك بل دعه يكمل حديثه
- لا تحاول ان تقفز الى النتائج مباشرة

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992، ص24.

- تصرف بحكمة واضبط اعصابك اذا سمعت شيئاً يغضبك
- عليك التأكد من وضوح افكارك قبل البدء بعملية الاتصال
- لا تقلل من اثر النواحي الشكلية مثل التعبير الصوت حركة اليدين..
- اربط عملية الاتصال بامر له اهمية وقيمة لدى مستقبل الرسالة
- اجعل هدفك ان يكون مفهوما لدى الاخرين وكن مستمعا جيدا
- اطرح بعض الاسئلة فذلك يعطي بانك تقوم بمتابعة موضوع الحديث.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيخا: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، ص ص، 308-399.

## خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن الاتصال يشكل اهتماما ملحوظا في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة الاتصالات في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به ، ولضمان ذلك تقوم ادارة المؤسسة بتفعيل الاتصال بين اجزائها باعتبارها وسيلة لتحقيق التفاعل وتحقيق روح الفريق بين العاملين، وباعتبارها عملية مستمرة طوال حياة المؤسسة، فنشاط الإدارة من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرارات، التنسيق، الإشراف، المتابعة، الرقابة والتقويم وغيرها من الأعمال تؤدي كلها بالاتصالات الجيدة في وقت المناسب.

# الفصل الرابع الدراسة الميدانية

## تمهيد :

لقد حاولنا فيما سبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة، حيث سعينا في الفصل الأول لإعطاء تصور عن الإطار النظري العام حول الاتصال الداخلي، أما الفصل الثاني تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لوظائف الإدارة الحديثة.

إن ما تناولناه سابقا يعتبر خلاصة ما توصلنا من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة لكنه ليس كافيا، إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية إيجاد أثر الاتصال الداخلي على وظائف الإدارة، وقد اخترنا مؤسسة سونلغاز لإجراء الدراسة الميدانية، بغية الوصول إلى ذلك، وذلك من خلال وجهة نظر عينة الدراسة التي اخترناها عشوائيا.

وقد استعملنا الاستبيان كأداة للدراسة، وقمنا بعد ذلك بإجراء اختبارات الصدق عليها لمعرفة مدى سلامتها وقدرتها على استقصاء الواقع المطلوب.

ومن أجل عرض النتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها انطلاقا من تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الإعلام الآلي spss.

## أولاً-مجالات الدراسة:

**1-المجال المكاني:** باعتبار أن الموضوع الاتصال الداخلي وما له من أثر على وظائف الإدارة في المؤسسة بالغ الأهمية خصوصاً من الناحية السلوكية للعاملين داخل المؤسسة ارتأينا أن نحدد المجال المكاني للدراسة بمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز بالأغواط، ذات الطابع الاقتصادي يعمل على تحريك المؤسسة بالإضافة إلى أنها تجمع العديد من المفاهيم والمتغيرات التي قد تنعكس على تسيير الموارد البشرية.

## - تقديم لمؤسسة سونلغاز:

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف

## \*التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز

تعد سونلغاز على رأس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي وتطمح في المستقبل القريب على أن ترتب ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط.

## -تقديم مؤسسة سونلغاز الأم :

قبل الولوج للتعريف بمؤسسة سونلغاز بجدد بنا أن نعرض على أهم المحطات التاريخية التي مرت بها:

\*قبيل استقلال الجزائر أحدثت مؤسسة " غاز وكهرباء الجزائر " بموجب المرسوم 48-1002 المؤرخ في 05 يونيو 1948، وحدد مفعوله بمقتضى القانون 31 ديسمبر 1962، وفي سنة 1969 تم حل غاز وكهرباء الجزائر (EGA) بموجب الأمر 59-69 المؤرخ في 27 جويلية 1969 الصادر بالجريدة الرسمية في الاول من اوت 1969، وبنفس الامر حلت محلها الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، وحول لها احتكار انتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء والغاز<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أمر رقم 59-69 مؤرخ في 14 جمادى الأولى 1389 الموافق يوليو 1969، يتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وإحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الصادر بالجريدة الرسمية، 01 أوت، 1969

\*في سنة 1973 قامت المؤسسة بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها، وذلك اثر الطل المتنامي على خدمات المؤسسة، حيث زادت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969 إلى 1200 ميغاواط سنة 1974، وذلك بخطوط نقل الكهرباء يزيد طولها عن 850 كم للضغط العالي و850 كم للضغط المتوسط والمنخفض، وفي سنة 1978 طورت المؤسسة من قدراتها الإنتاجية، وذلك لتحقيق المخطط الوطني المتعلق بإعادة تهيئة الكهرباء بهدف تلبية احتياجات 1.200.000 زبون، وانشأت طرق جديدة طولها 60000 كم<sup>12</sup>.

\* في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز لينتج عنها ستة مؤسسات فرعية :

- 1- مؤسسة إعادة تهيئة الكهرباء (KAHRIF)
- 2- مؤسسة تثبيت الخطوط ذات التوتر العالي (KAHRABIK)
- 3- مؤسسة تثبيت قنوات الغاز الطبيعي (KANAGHAZ)
- 4- مؤسسة أعمال الهندسة المدنية (INERGA)
- 5- مؤسسة الأعمال الصناعية (ETTERKIB)
- 6- مؤسسة صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة (AMC)

\*في سنة 1991 تغيرت الطبيعة القانونية للشركة، لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، وحتى صدور القانون الأساسي بمقتضى المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، تم تعيين المهام الموكلة لها خاصة بضمان إنتاج الطاقة ونقلها وتوزيعها واحترام الجودة المطلوبة سفي ذلك وتوفير الأمن من جراء استخدامها كما تم التأكيد على استقلالية سونلغاز وكذا حرية اتخاذ القرار دون الرجوع الدائم للوزارة خصوصا مع الوقائع الاقتصادية الجديدة على المستوى المحلي والدولي.

<sup>1</sup> - العربي، عطية، تدنية التكاليف كأداة لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، دراسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09، مارس 2005

\*وفي سنة 2002، وطبقا للمرسوم الرئاسي رقم 02-195 والمؤرخ في 01 جوان 2002 ينص على أن المنشآت العمومية ذات الطابع الصناعي (SONELGAZ) تتحول إلى مؤسسة ذات أسهم (SONELGAZ.SPA) .

#### -أهمية نشاط سونلغاز

من أهم المنظمات على المستوى الوطني، حيث يمتد نشاطها عن طريق التوزيع SPA تعتبر " سونلغاز " المنتشرة على كامل تراب الوطن، ما أهلها لان تكون من المنظمات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، فهي تحتل المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، لتكون من المنظمات الاستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع بتوفير استعمال الطاقوتين الكهربائية والغازية، وفي مجال الترتيب نجد إن سونلغاز تحتل المرتبة الثامنة مصنفة بذلك بأفضل المنظمات الجزائرية على مستوى إفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال الذي تحققه، حيث يمتد نشاطها عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل ولايات " بلديات، مدن، قرى، الوطن" ما يسمح لها بان تكون من المنظمات التي تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني، حيث اندمجت في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد فاحتكر إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية من جهة وتوزيع الغاز الطبيعي من جهة أخرى لسونلغاز عزز من مكانتها.<sup>1</sup>

#### تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط:

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

#### مهامها:

1- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، يتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات طابع صناعي والتجاري، الصادر بالجريدة الرسمية، يوم 24 سبتمبر، 1995.

2- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.

3- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .

1-استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز .

أ - المهام :

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية .

1- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .

- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما

يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل،

والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز .

2-المهام التسييرية :

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.

- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.

- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

ب- الأهداف:

1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .

2- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.

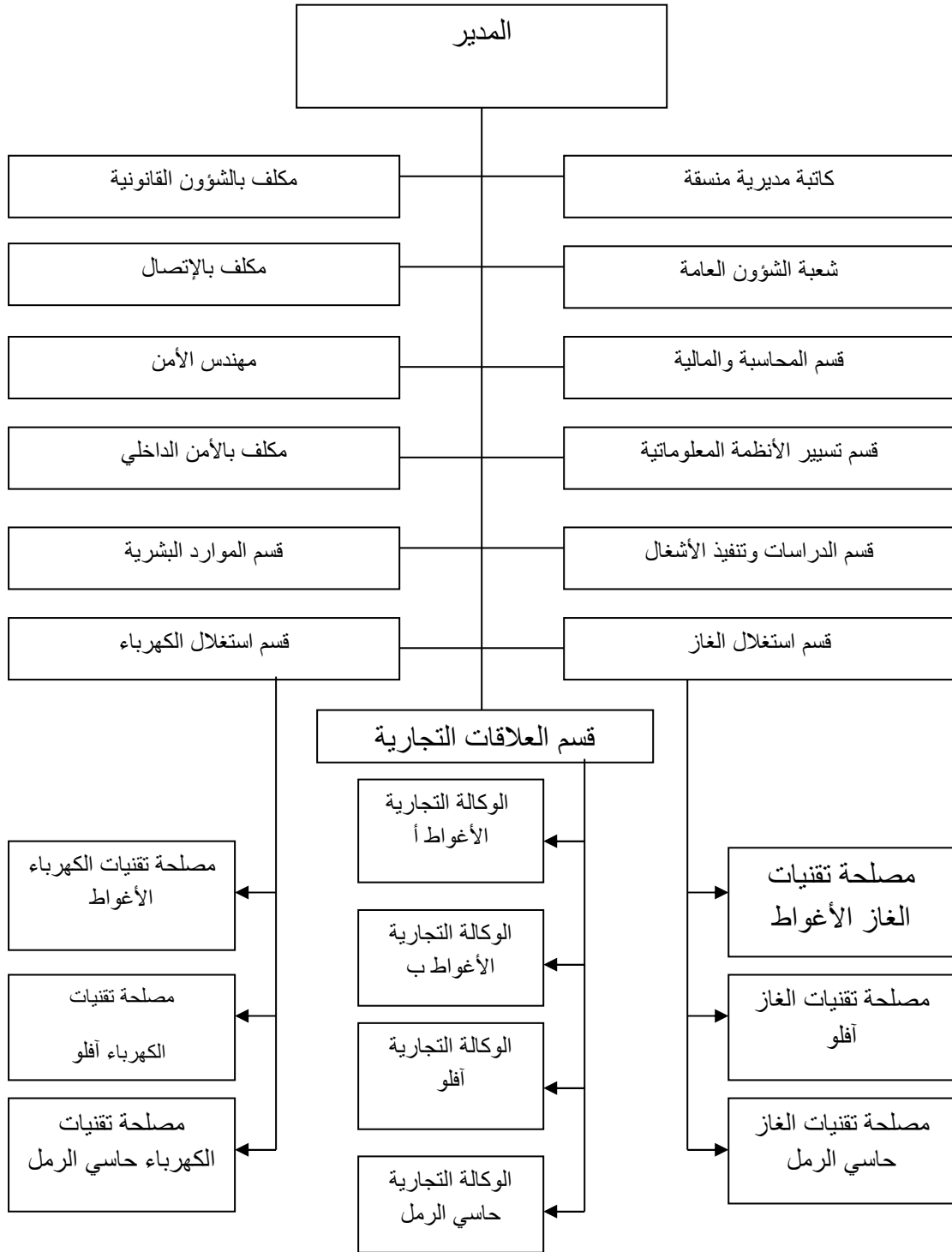
3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

4- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .

5- محاولة تقليص الديون.

6- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .

الشكل رقم 01: تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز بالأغواط



الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط

### تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

#### - مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليًا وإداريًا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

#### - كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

#### - مكلف بالشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

#### - مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

#### - المكلف بالأمن الداخلي :

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

#### - قسم العلاقات التجارية:

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

1- مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد .

- فوج ترقية المبيعات .
- ب- مصلحة الزبائن: ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:
  - فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات
  - فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .
  - فوج تغطية الديون .
  - فوج الخزينة.
- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:
 

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم :

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز
- قسم الأنظمة المعلوماتية:
 

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فواتير مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .
- قسم استغلال الغاز:
 

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

  - أ- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .
  - ب- فرع الخرائطية .
  - ج- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.
- قسم استغلال الكهرباء :
 

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه : \* استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

- \* تسيير المحولات الكهربائية .
- \* تسيير المنشآت .
- \* فرع الخرائطية .

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

#### - قسم الشؤون العامة:

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات وتنقسم الى قسمين اساسيين .

- فريق حاضرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود
- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

#### - قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ،وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

#### - قسم الموارد البشرية:

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات إجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ :

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.

#### 2-تحديد المجال الزمني:

تم اختيارنا لموضوع المذكرة في شهر ديسمبر 2021 تم الموافقة في 15 من نفس الشهر وبالنسبة للشروع الفعلي للبحث فقد كان في أواخر شهر ديسمبر من نفس السنة كما تم التحاق بالميدان فقد كان في 2022/04/20 أولية حيث تم دراسة استطلاعية ثم قمنا بتوزيع الاستثمارات بتاريخ 2022/05/10 واسترجاعها بعد يومين.

## ثانيا- المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.<sup>1</sup>

وعليه فإن موضوع بحثنا أثر الاتصال الداخلي على وظائف الإدارة هو الذي فرض علينا استخدام المنهج الوصفي، فالمنهج الوصفي يعني طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلات اجتماعية.<sup>2</sup>

وقد تم استعمال هذا المنهج من أجل تحليل وتفسير الظاهرة المدروسة، كما تم بالاستعانة بالمنهج الإحصائي في جمع المعطيات الميدانية وتنظيمها وتحليلها حيث يمكن هذا المنهج من الحصول على أدق المعلومات لأنه يعتمد على الكم أكثر من الكيف وقد كان استخدام هذا المنهج في عرض الجداول والنسب والهدف من هذا المنهج هو التحليل الكمي لقياس الظاهرة المدروسة والوصول إلى نتائج علمية.<sup>3</sup>

## ثالثا- أدوات جمع البيانات:

إن أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل المساعدة المناسبة التي تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة التي تمكن من معرفة واقع وميدان الدراسة.<sup>4</sup>

## - الاستمارة:

-الاستمارة: "هي أداة للبحث العلمي، تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث

<sup>1</sup> - محمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 86.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 129.

<sup>3</sup> - محمود زيدان، الاستقرار والمنهج العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ط4، القاهرة، 1980، ص 46.

<sup>4</sup> - محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص 106.

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين للوصول إلى الحقائق عن الموضوع المدروس أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها ومن الأحسن أن تملأ بحضور الباحث.<sup>1</sup>

قمنا بالاعتماد على الاستبيان الذي تم إعداده إعداداً جيداً حتى يغطي مختلف جوانب الموضوع من خلال التنوع والتعدد في الأسئلة وبناءً على هذه المؤشرات وضعت أسئلة استمارتنا بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية وهي: الجنس، السن، الوظيفة، والأقدمية، والحالة العائلية، بالإضافة إلى ذلك تتكون من 3 محاور:

المحور الأول: مساهمة الاتصال الداخلي في رفع مستوى تنظيم الإدارة، ويتكون من 5 أسئلة.

المحور الثاني: الاتصال الداخلي يسهل عمليتي التوجيه و التنسيق بالإدارة: ويتكون من 9 أسئلة

المحور الثالث: الاتصال الداخلي يساعد في عملية التخطيط و الرقابة: ويتكون من 5 أسئلة.

#### رابعاً-تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها:

-عينة الدراسة: هي جزء من المجتمع الأصلي للبحث ، يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي ، وتحقق اغراض البحث وتغني الباحث من مشقة دراسة المجتمع بأكمله.<sup>2</sup>

- طريقة اختيارها: تعتبر الخطوة الاساسية في البحث لأنها تمهد للتحقيق الميداني وتسهل تطبيق الدراسة الامبريقية كما تختلف طريقة اختيار العينة باختلاف البحث وعلى هذا الاساس فإن موضوعنا استدعى الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة والمقدرة ب 125 موظفاً ذلك أن مجتمع الدراسة مكون من 250 عامل وعاملة ونحن قمنا باختيار نسبة 50% من أفراد العينة حيث قدرت عينتنا ب 125 إذ:  $125 = 100/50 * 250$ .

1 - غريب سيد أحمد، تصميم البحث الاجتماعي ، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994، ص-ص، 401-404

2 - محمد شفيق، الخطوات المنهجية لاعداد البحث العلمي ، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص115.

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع عدد الاستبيانات القابلة للتطبيق

الاستمارات	التكرار	النسبة
الموزعة	125	%100
المسترجعة	110	%88
غير القابلة للدراسة	10	%8
القابلة للتطبيق	100	%80

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عدد الاستبيانات القابلة للتطبيق هي 100 استبيان بنسبة 80% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

خامسا- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج البيانات الشخصية:

الجدول رقم 02 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	68	%68,0
أنثى	32	%32,0
المجموع	100	%100,0

القراءة الإحصائية:

نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 68% من الذكور في حين نجد نسبة الإناث 32%.

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
12,0%	12	أقل من 25 سنة
57,0%	57	من 26 سنة إلى 45 سنة
31,0%	31	46 سنة فأكثر
100,0%	100	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت ب 57% من للعمال الذين تتراوح أعمارهم من 26 سنة إلى 45 سنة، في حين نجد نسبة 31% للذين أعمارهم أكثر من 46 سنة، بينما نجد 12% للذين أعمارهم أقل من 25 سنة.

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب التصنيف

النسبة	التكرار	التصنيف
24,0	24	عون تحكم
31,0	31	عون تنفيذ
29,0	29	إطار
16,0	16	إطار سامي
100,0%	100	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسب متقاربة وأكبر نسبة من العينة تمثل فئة العون التنفيذي بنسبة 31% يليها في التصنيف الإطارات بنسبة 29% بينما نسبة 24% كانت لأعوان التحكم وأقل نسبة كانت لفئة الإطارات السامية.

الجدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
41,0	41	أعزب
48,0	48	متزوج
6,0	6	مطلق
5,0	5	ارمل
%100,0	100	المجموع

## القراءة الإحصائية:

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن عينة الدراسة بها فئة المتزوجين أكثر من الحالات الأخرى بنسبة 48% ثم نسبة 41% تمثل فئة العزاب لتليها فئة المطلقين بنسبة 6% وفي الأخير نسبة 5% للأرامل .

الجدول رقم 06 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
15,0	15	من 5 سنوات فأقل
48,0	48	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
37,0	37	من 11 سنة فأكثر
%100,0	100	المجموع

## القراءة الإحصائية:

نستنتج من الجدول أن نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم بالمؤسسة بين 6 سنوات إلى 10 سنوات هي الفئة الغالبة حيث قدرت بـ 48% من إجمالي أفراد العينة لتليها فئة العمال الذين لديهم أقدمية بالمؤسسة من 11 سنة فأكثر بنسبة 37% لتليها في الأخير فئة العمال الذين خبرتهم من 5 سنوات فأقل ويقدر بـ 15% من إجمالي العينة.

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم 07 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول تحديد المهام والصلاحيات:

النسبة	التكرار	تحديد المهام والصلاحيات
71,0	71	نعم
29,0	29	لا
%100,0	100	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 71% للذين أجابوا بنعم أن الإدارة بتحديد المهام والصلاحيات لهم في حين نجد أن 29% لا يرون أن الإدارة تحدد مهامهم وصلاحياتهم.

التحليل السوسيولوجي:

نستخلص أن اغلبية العمال تحدد لهم الإدارة مهامهم وصلاحياتهم وهذا راجع إلى أن الإدارة بالمؤسسة تتبع خطوات التخطيط وبالتالي كل عامل إلا ويحدد له المهام والصلاحيات التي يعمل بها وتكون واضحة بالإضافة إلى متابعة الإدارة العاملين وتكونهم من أجل أداء مهامهم وصلاحياتهم، وفي حين أن العمال الذين لا يرون أن الإدارة لم تحدد لهم صلاحياتهم ومهامهم، وذلك يرجع إلى عدم الانضباط في العمل والتهاون في أداء المهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم 08 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول وضوح الدور في الهيكل

التنظيمي:

النسبة	التكرار	وضوح الدور
60,0	60	نعم
40,0	40	لا
%100,0	100	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 60% للذين أجابوا بنعم أن الهيكل التنظيمي يوضح لهم دورهم في حين نجد أن 40% لا يرون دورهم واضح من خلال الهيكل التنظيمي.

**التحليل السوسيولوجي:**

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة دورهم واضح في الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز الأغواط وهذا يرجع إلى التنظيم والتسيير الفعال للإدارة كون المؤسسة مؤسسة اقتصادية عامة بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة وهذا له دلالة على أن الوظائف في سونلغاز محددة وواضحة، وفي حين الذين يرون أن دورهم غير واضح في الهيكل التنظيمي أن بعض الوظائف في الهيكل غير محددة.

**الجدول رقم 09 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول التمتع بصلاحيات العمل:**

المجموع	سامي إطار		إطار		تنفيذ عون		تحكم عون		لتصنيف الصلاحيات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
72,0%	72	56,25	9	86,21	25	61,29	19	79,17	19	نعم
28,0%	28	43,75	7	13,79	4	38,71	12	20,83	5	لا
100,0%	100	100	16	100	29	100	31	100	24	المجموع

**القراءة الإحصائية:**

نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 72% للذين أجابوا بنعم أنهم يتمتعون بكامل الصلاحيات في العمل 86.21% منها كانت في فئة الإطارات بينما فتتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ ب 56.21% لكل منهما وفئة الإطارات السامية قدرت ب 61.29% بينما قدر فئة الذين عارضوا ذلك بنسبة 28%، 43.75% منها من فئة الإطارات السامية 38.71% منها فئة أعوان التنفيذ لتليهم في الأخير فتتي أعوان التحكم والإطارات بنسبتي 20.83% و 13.79% على التوالي.

**التحليل السوسيولوجي:**

نستنتج أن أغلبية العمال يتمتعون بكامل صلاحياتهم دلالة على أن الإدارة تسمح بهامش الحرية للعمال في أداء مهامهم وهذا راجع إلى تنسيق الإدارة مع العمال بالإضافة إلى أن الإدارة لا تراقبهم بشكل مستمر وهذا ما يؤدي إلى عدم الانضباط للعمال كما نستنتج أن أغليبتهم من الإطارات دلالة على ان الإطار في المؤسسة له مكانة في المؤسسة ويتمتع بكامل صلاحياته وكونه إطار راجع إلى الأقدمية في العمل بالمقارنة بالوظائف الأخرى مثل عون التنفيذ وعون التحكم، في حين أن الذين لا يتمتعون بكامل صلاحياتهم في العمل من

أعوان التنفيذ وأعوان التحكم يرجع إلى نوع الوظيفة وانتظار التعليمات من المسؤول المباشر عليه.

الجدول رقم 10 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول التواصل مع المسؤول في اتخاذ القرارات:

المجموع		من 11 سنة فأكثر		من 6 سنوات إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		الأقدمية التواصل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
61,0%	61	70,27	26	54,17	26	37,50	9	نعم
39,0%	39	29,73	11	45,83	22	62,50	6	لا
100,0%	100	100	37	100	48	100	15	المجموع

#### القراءة الإحصائية:

صرح ما نسبته 61% من أفراد العينة بأنهم على تواصل مع المسؤولين في اتخاذ القرارات حيث قدرت نسبة 54.17% لكل من فئة العمال ذوي الأقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات وفئة العمال الأكثر من 11 سنة أقدمية قدرت ب 70.27 بينما صرح 39% من إجمالي أفراد العينة بأنه لا يوجد تواصل بينهم وبين مسؤوليهم المباشرين.

#### التحليل السوسيولوجي:

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يتواصلون مع مسؤوليهم في اتخاذ القرارات بمؤسسة سونلغاز وخاصة الأكثر أقدمية في العمل ويرجع ذلك إلى الخبرة والتفاهم والتواصل ما بين العمال القداماء وهذا يعبر عن تنسيق من الإدارة مع العمال في إشراكهم في اتخاذ القرارات... إلخ في حين نرى أن العمال الذين لا يتواصلون مع المسؤولين في اتخاذ القرارات هم العمال الجدد الذين ليس لديهم خبرة في العمل.

الجدول رقم 11 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول مساعدة الاتصال الداخلي على تنظيم أعمالك:

النسبة	التكرار	الاتصال الداخلي
66,0	66	نعم
34,0	34	لا
%100,0	100	المجموع

القراءة الإحصائية:

صرح أغلب العمال بنسبة قدرت ب 66% أجابوا بنعم أن الاتصال الداخلي ساعدهم في تنظيم الأعمال بين صرح 34% من أفراد العينة عكس ذلك.

التحليل السوسيولوجي:

نستنتج أن معظم العمال يسمح لهم الاتصال الداخلي مع الإدارة بتنظيم أعمال مما يؤثر على وتيرة الأداء حيث تصبح هذه الأخيرة، ذات سرعة وجودة فالعمال حين يتواصلون مع إدارتهم يساعدهم ذلك على تجنب مشاكل العمل التي قد تحدث بل وتزيد من جودة أداء العمال.

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم 12 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول وجود الحوار مع المسؤولين في المؤسسة:

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الحوار
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
74,0%	74	71,88	23	75,00	51	نعم
26,0%	26	28,13	9	25,00	17	لا
100,0%	100	100	32	100	68	المجموع

القراءة الإحصائية:

صرح أغلب العمال في قضية حوارهم مع المسؤولين بنعم حيث جاوب ما نسبته 74% من أفراد العينة بذلك وقسمت بين 75% من أفراد العينة الذكور و 71.88% إناث وبينما جاوب بلا من أفراد العينة بنسبة 26%.

التحليل السوسولوجي:

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يقرون بوجود حوار مع المسؤولين في مؤسسة سونلغاز وأغليبتهم من الذكور وذلك راجع لطبيعة الوظائف في سونلغاز التي تحتاج الجهد البدني الشاق والعمل الميداني في حين أن الإناث عملهم إداري مكثبي في مؤسسة سونلغاز، وذلك له دلالة على أن الإدارة تفتح مجال الحوار والتواصل وهذا لعملية التوجيه التي تقوم بها الإدارة في المؤسسة سونلغاز فوظيفة التوجيه مهمة جدا للتسيير الحسن للمؤسسة في حين الذين لا يرون أن المسؤولين يسعون لفتح الحوارات قد يرجع إلى وجود بعض الصراعات بينهم والاختلافات في الأمور التسييرية.

الجدول رقم 13 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول قيام الإدارة بعملية التكوين :

النسبة	التكرار	قيام الإدارة بعملية التكوين
75,0	75	نعم
25,0	25	لا
%100,0	100	المجموع

القراءة الإحصائية:

صرح أغلب العمال أن الإدارة تقوم بعملية التكوين بنسبة 75% من أفراد العينة بينما صرح 25% من باقي الأفراد عكس ذلك.

التحليل السوسولوجي:

نستنتج أن إدارة سونلغاز تقوم بعملية التكوين دورياً، إذ أن أغلب العمال يقومون بالتكوين في المؤسسة وذلك عند التوظيف أو عند التغيير من إجراءات العمل، بينما صرح آخرون أن الإدارة لا تقوم بعملية التكوين وذلك بسبب غياب الترقيات لذا لا وجود لعملية التكوين.

الجدول رقم 14 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول الاستفادة من عملية التكوين :

النسبة	التكرار	الاستفادة من عملية التكوين
75,0	75	نعم
25,0	25	لا
%100,0	100	المجموع

القراءة الإحصائية:

صرح أغلب العمال أن الإدارة تقوم بعملية التكوين بنسبة 75% من أفراد العينة بينما صرح 25% من باقي الأفراد عكس ذلك.

التحليل السوسولوجي:

نستخلص بأن عمال شركة سونلغاز استفادوا من عملية التكوين في المؤسسة وخارجها لزيادة الأداء والتحسين منه وكذا للترقية في وظائفهم وفي مهامهم العملية لذا فإن الإدارة تقوم بالتنظيم والتوجيه بشكل مستمر لدى العمال.

الجدول رقم 15 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول تثمين المؤسسة لمجهودات العمال:

النسبة	التكرار	تثمين المجهودات
84,0	84	نعم
16,0	16	لا
%100,0	100	المجموع

القراءة الإحصائية:

صرح أغلب العمال أن الإدارة تقوم بتثمين مجهوداتهم بنسبة 84% من أفراد العينة بينما صرح 16% من باقي الأفراد عكس ذلك.

التحليل السوسيوولوجي:

نستخلص من إجابات أفراد العينة حول تثمين المؤسسة لمجهودات العمال أن المؤسسة تقوم بدورها حول حقوق ومكافآت العمال وهذا لزيادة الإنتاج وتحقيق مستوى أحسن للأداء في المؤسسة.

الجدول رقم 16 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول تلقي التحفيز الكافية:

النسبة	التكرار	تلقي التحفيز
36,0	36	نعم
64,0	64	لا
%100,0	100	المجموع

القراءة الإحصائية:

صرح أغلب العمال أنهم لا يتلقون التحفيز بواقع 64% من أفراد العينة الذي صرحوا بأنهم لا يتلقون التحفيز بينما صرح 36% منهم بأنهم يتلقون التحفيز من طرف إدارة المؤسسة.

التحليل السوسيوولوجي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العمال غير راضين عن مدى تحفيز الإدارة لهم، وهذا مما قد يسبب خلافا في مستوى أداء العمال، لذا على إدارة المؤسسة مراجعة هذا الأمر لما

لعامل تلقي التحفيز في المؤسسة من زيادة لمستوى الأداء، والانضباط والاجتهاد وممارسة العمل لزيادة تطوير المؤسسة وتقدمها وتأمين الاتصال بين الحافز ونسبة العمل.

الجدول رقم 17 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول تحسن أداء العمال بسبب

الإدارة:

المجموع	إطار سامي		إطار		عون تنفيذ		عون تحكم		التصنيف الأداء	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
39,0%	39	31,25	5	41,38	12	32,26	10	50,00	12	نعم
61,0%	61	68,75	11	58,62	17	67,74	21	50,00	12	لا
100,0%	100	100	16	100	29	100	31	100	24	المجموع

القراءة الإحصائية:

صرح أغلب العمال أن الإدارة لا تحاول تحسين مستوى أدائهم بنسبة 61% من أفراد العينة وتكون النسبة العليا لأعوان التنفيذ بنسبة 67.74% تليها فئة الإطارات بنسبة 58.62% وفئة أعوان التحكم بـ 50% والإطارات السامية بنسبة 68.75%، بينما صرح 39% من إجمالي أفراد العينة عكس ذلك أي أن الإدارة تحسن من أدائهم بأسلوبها الإداري .

التحليل السوسولوجي:

نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة سونلغاز يرون أن الإدارة لم تحسن من أدائهم وذلك راجعه لنقص التكوين خاصة في السنوات الأخيرة للظروف التي أجبرتنا عليها كوفيد 19 بالإضافة إلى عدم وجود العدل في الاستفادة من التكوين بين العمال، حيث هناك من استفاد من أكثر من تكوين وهناك من لم يستفد أصلا، وهذا يدل على أن هناك خلل في عملية التنظيم للإدارة وهذا ما يتضح لدى أعوان التنفيذ هم الأقل حظا في تحسين أدائهم من طرف الإدارة لطبيعة العمل المكثفة وبالتالي يقل تكوينهم وتدريبهم.

الجدول رقم 18 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول إبداء الرأي عن النقائص:

النسبة	التكرار	إبداء الرأي عن النقائص
43,0	43	نعم
57,0	57	لا
%100,0	100	المجموع

#### القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة لهم آراء متقاربة حول سماح الإدارة لهم بإبداء الرأي عن النقائص حيث جاءت النسب متقاربة ما بين موافق ومعارض للسؤال حيث قدرت نسبة الموافقين ب 57% وبينما قدرت نسبة المعارضين ب 43%

#### التحليل السوسولوجي:

نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة سونلغاز يرون أن الإدارة لم تحسن من أدائهم وذلك راجعه لنقص التكوين خاصة في السنوات الأخيرة للظروف التي أجبرتنا عليها كوفيد 19 بالإضافة إلى عدم وجود العدل في الاستفادة من التكوين بين العمال، حيث هناك من استفاد من أكثر من تكوين وهناك من لم يستفد أصلاً، وهذا يدل على أن هناك خلل في عملية التنظيم للإدارة وهذا ما يتضح لدى أعوان التنفيذ هم الأقل حظاً في تحسين أدائهم من طرف الإدارة لطبيعة العمل المكثفة وبالتالي يقل تكوينهم وتدريبهم

الجدول رقم 19 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول المشاركة والتواصل مع الإدارة في عملية التدريب:

النسبة	التكرار	عملية التدريب
74,0	74	نعم
26,0	26	لا
%100,0	100	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة يتلقون التدريب وأنهم يتواصلون مع الإدارة في عملية التدريب حيث جاوب مع قدرت نسبه ب 74% من أفراد العينة بنعم بينما صرح 26% عكس ذلك .

التحليل السوسولوجي:

نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة سونلغاز يتلقون عملية التدريب لزيادة الوعي وثقافة العمل المناسب ولزيادة وتوطيد علاقة العمال مع بعضهم البعض وخلق روح التفاني في العمل وهذا ما أكدته إجاباتهم حول مشاركتهم في العملية التدريبية لتوطيد علاقة الأفراد وزيادة نسبة التواصل بينهم مما يؤدي بهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.

الجدول رقم 20 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول تواصل الإدارة مع العمال في حالة الاحتياج للتكوين:

النسبة	التكرار	الاحتياج للتكوين
87,0	87	نعم
13,0	13	لا
%100,0	100	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة يتلقون التدريب وأنهم يتواصلون مع الإدارة في حالة احتياجهم للتكوين حيث جاوب مع قدرت نسبه ب 87% من أفراد العينة بنعم بينما صرح 13% عكس ذلك .

**التحليل السوسولوجي:**

نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة سونلغاز يحتاجون للتكوين وهذا راجع لأن الإدارة لا تقوم بعملية التكوين والتدريب لتحسين أداء العمال خاصة في السنوات الأخيرة والظروف بسبب أزمة كوفيد 19 وتوقف عملية التكوين وبالتالي أغلبية العمال يحتاجون للتكوين بالإضافة إلى أن العمل في سونلغاز يحتاج إلى تجديد دوري لطبيعة العمل ودقته فالتكوين مهم جدا لهذه المؤسسة فالإدارة تحتاج للتنظيم والتنسيق والتخطيط لضبط احتياجاتها في تكوين عمالها، في حين الذين لا يرون انهم لا يحتاجون للتكوين هم العمال القداماء ذوي الخبرة فهم المستفيدين من عدة تكوينات داخلية وخارجية.

**4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:**

**الجدول رقم 21 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول الرقابة العادلة في المؤسسة:**

المجموع	من 11 سنة فأكثر		من 6 سنوات إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		الأقدمية الرقابة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
33,0%	33	27,03	10	33,33	16	46,67	7	نعم
67,0%	67	72,97	27	66,67	32	53,33	8	لا
100,0%	100	100	37	100	48	100	15	المجموع

**القراءة الإحصائية:**

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة غير راضين عن عدالة الرقابة في المؤسسة حيث صرح ما نسبته 67% من أفراد العينة بلا، وصرح ما نسبته 33% بنعم أنهم راضين عن مستوى العدالة في الرقابة داخل أروقة إدارة مؤسسة سونلغاز.

**التحليل السوسولوجي:**

نستنتج أن أغلبية العمال لا يعتقدون بأن المتابعة والرقابة عادلة بالمؤسسة ويتذمرون من عملية الرقابة المستخدمة بالمؤسسة خاصة ذوي الأقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات وهم العمال متوسطي الأقدمية في المؤسسة وهذا راجع إلى أن هناك نوع من الوساطة داخل المؤسسة والمحابة لبعض العمال دلالة على ضعف وظيفة الرقابة بالإدارة وهذه الوظيفة تستدعي الضبط والدقة والعدالة في متابعة جميع العمال بالتساوي وهذا ما يسبب بعض

الصراعات داخل المؤسسة، في حين الذين يرون أن الرقابة والمتابعة عادلة هم المقربون من الإدارة وأغلبهم موظفين في الإدارة.

الجدول رقم 22 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول تواصل الإدارة مع العمال في عملية التخطيط:

النسبة	التكرار	عملية التخطيط
39,0	39	نعم
61,0	61	لا
%100,0	100	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 61% للذين أجابوا بلا أن الإدارة لا تتواصل معهم في عملية التخطيط، بينما صرح 39% من أفراد العينة أن الإدارة تتصل بهم في عملية التخطيط.

التحليل السوسولوجي:

نستنتج أن أغلبية العمال لا يتواصلون مع الإدارة في عملية التخطيط، بسبب أن الإدارة انفردت بوظيفة التخطيط ولا تتشارك بها مع العمال في هذه العملية، فهي تعتمد على ذوي الخبرة في مشاركتهم لعملية التخطيط التي تستدعي برامج تخطيطية بين قصيرة المدى إلى متوسطة المدى والطويلة المدى وبالتالي وجدنا أن أغلب العمال لا يتواصلون مع الإدارة في عملية التخطيط وهنا تبقى استراتيجية مؤسسة سونلغاز في اشراك عدد أقل في هذه العملية خلاف بعض المؤسسات التي ترى الاستفادة من جميع مواردها البشرية، وبالتالي تنشأ بعض الصراعات لعدم اشراكهم في اتخاذ القرارات في حين نجد أن الأقلية من العمال يرون أن الإدارة تتواصل معهم في عملية التخطيط وهم ذوي الخبرة من العمل.

الجدول رقم 23 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول متابعة الإدارة للعمال:

متابعة العمال	التكرار	النسبة
نعم	72	72,0
لا	28	28,0
المجموع	100	%100,0

القراءة الإحصائية:

نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 72% للذين أجابوا بنعم أن الإدارة تقوم بمتابعة العمال بينما صرح 28% من أفراد العينة أن الإدارة لاتقوم بهاته العملية.

التحليل السوسولوجي:

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون أن الإدارة تتابع عملهم، مما يدل على أن إدارة سونلغاز قائمة على التنظيم بين العمال والتوجيه ودلالته بأن الإدارة تتابع عمل الموظفين من أجل توجيههم وتصحيح أخطائهم لذا معظم العمال أجابوا بنعم، في حين الذين أجابوا بلا هم العمال غير المنضبطين وغير المسؤولين على عملهم باعتبارهم مهملين في المؤسسة.

الجدول رقم 24 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول مراقبة الإدارة في الغياب

والحضور:

الغياب والحضور	التكرار	النسبة
نعم	92	92,0
لا	08	8,0
المجموع	100	%100,0

القراءة الإحصائية:

نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 92% للذين أجابوا بنعم أن الإدارة تقوم بمراقبة الغيابات بينما صرح 08% من أفراد العينة أن الإدارة لاتقوم بهاته العملية.

التحليل السوسولوجي:

نستنتج أن أغلبية المبحوثين تراقب الإدارة غياباتهم وهذا يدل على أن إدارة سونلغاز قائمة على مراقبة غياب العمال بشكل مستمر مما يدل على الرقابة المنضبطة في شركة سونلغاز لما لكثرة الغيابات من تأثير على وتيرة وجودة أداء العمال.

الجدول رقم 25 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول إعداد خطة العمل:

إعداد خطة العمل	التكرار	النسبة
نعم	63	63,0
لا	37	37,0
المجموع	100	%100,0

القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية العمال يرون أنفسهم فاعلين في عملية إعداد الخطة وهذا ما تثبته نسبة 63% من أفراد العينة الذين جاوبوا بنعم بينما يرى ما نسبته 37% عكس ذلك.

التحليل السوسولوجي:

نستنتج أن أغلبية العمال لديهم دور في الإدارة بإثبات وإبداء الرأي لتسيير المؤسسة وتمثيلها بين المؤسسات الأخرى وذلك لسير العمل على وجه الخطوات المبنية حسب الآراء وتخطيط خطوات خطة العمل.

سادسا-نتائج الدراسة

-أعلى نسبة قدرت ب 68% من الذكور في حين نجد نسبة الإناث 32%.  
-نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت ب 57% من للعمال الذين تتراوح أعمارهم من 26 سنة إلى 45 سنة

-تقارب عدد العمال من حيث التصنيف

-نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 71% للذين أجابوا بنعم أن الإدارة بتحديد المهام والصلاحيات لهم في حين نجد أن 29% لا يرون أن الإدارة تحدد مهامهم وصلاحياتهم.  
-صرح ما نسبته 61% من أفراد العينة بأنهم على تواصل مع المسؤولين في اتخاذ القرارات.

-صرح أغلب العمال بنسبة قدرت ب 66% أجابوا بنعم أن الاتصال الداخلي ساعدهم في تنظيم الأعمال .

ومنه نستطيع القول بأن الفرضية الأولى قد تحققت.

-صرح أغلب العمال في قضية حوارهم مع المسؤولين بنعم حيث جاوب ما نسبته 74%  
-صرح أغلب العمال أن الإدارة تقوم بعملية التكوين بنسبة 75% وانهم استفادوا من التكوين  
-صرح أغلب العمال أن الإدارة تقوم بتثمين مجهوداتهم بنسبة 84% .

ومنه نستطيع القول بأن الفرضية الثانية قد تحققت.

- نجد أن أغلب أفراد العينة غير راضين عن عدالة الرقابة في المؤسسة حيث صرح ما نسبته 67% من أفراد العينة بذلك.

-نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 72% للذين أجابوا بنعم أن الإدارة تقوم بمتابعة العمال.  
-نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 92% للذين أجابوا بنعم أن الإدارة تقوم بمراقبة الغيابات.

ومنه نستطيع القول بأن الفرضية الثالثة قد تحققت.

سابعا-الاستنتاج العام:

تسعى مؤسسة سونلغاز الى تطوير عملية الاتصال داخلها وذلك سعيا منها لتحسين الاتصال نظرا لأهميته داخلها حيث يعتبر العصب الاساسي في تسيير العمل، ويتلقى الموظفون المعلومات مباشرة من المسؤولين وذلك لان النظام الاتصال النازل، والاتصال داخل المؤسسة مهم جدا وذلك من اجل تسهيل وتسريع الوظائف داخل المؤسسة، وتحاول المؤسسة التنويع في عملية الاتصال وعدم الاعتماد على نوع واحد وذلك من اجل تقادي والتقليل من نسبة المشاكل الممكنة.

-حيث للاتصال الداخلي علاقة بالوظائف الادارية من حيث التخطيط، التنظيم، التنسيق، واصدار القرارات ، ايضا على مستوى الرقابة وما ينتج عنها من تصحيح للانحرافات.

-الاتصال الداخلي يهدف الى تسهيل عملية نشر المعلومات وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية ، كما تؤدي ادوارا مختلفة كالعامل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة ، ونقل المعلومات و الآراء و التعبير عن الافكار المراد ايصالها باستعمال الرموز المختلفة.

- يعتبر الاتصال الداخلي بمثابة شريان المؤسسة الذي يوفر المعلومات اللازمة عبر مختلف القنوات المختلفة، الأمر الذي يساهم في اتخاذ قرارات فعالة.
- إن نجاح أو فشل أي مؤسسة يقاس بقدر نجاح خطوات وعمليات الاتصال بها، وهذا ما يجعل الضرورة للمؤسسة أن تتحصل على المعلومات ذات الجودة والدقة والمصادقية، حيث أن هذه المعلومات يمكن أن تبنى عليها القرارات الرشيدة .
- يكتسي الاتصال الداخلي أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية، حيث يهدف للتعريف بما يجري داخلها لزيادة التفاهم والثقة. ويعمل على تنسيق الأعمال والنشاطات.
- يساهم الاتصال الداخلي في تزويد الموظفين بالمعلومات الصادقة والصحيحة عن المؤسسة.

خاتمة

بعد إجراء واتمام الدراسة الميدانية التي كُنت بالمؤسسة سونلغاز بالأغواط، وهذا طبقا بعد دعمت الدراسة بجانب نظري تم التعرض فيه إلى كل من الاتصال الداخلي وأثره على وظائف الإدارة، لا يسعنا القول إلا أن الاتصال موضوع متشعب وواسع، حيث لا نستطيع من خلال هذه الدراسة أن تحيط بكامل الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع، لذا حاولنا قدر المستطاع تدقيق النظر في هذا الموضوع، لننظر إليه من زاوية محددة تتعلق بوظائف الإدارة، من خلال الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة على وظائف الإدارة حيث تعمل على بذل جهد لمعرفة مسبباته وتوفيرها والمؤسسة تسعى لكسب الموظفين. إن هذا الشعور الذي ستخلفه لدى الموظفين سيعود على المؤسسة والموظف بالإيجاب، ويعتبر هذا الرابط مؤشرا بمدى استعداد الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة وبهذا استخلص مجموعة من النتائج:

- أن المؤسسة تعتمد على قنوات اتصال فعالة تنتقل بواسطتها القرارات تدخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- العلاقات السائدة بين الإدارة والموظفين مقبولة داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- اعتماد المؤسسة على علاقات رسمية بين الموظف والرئيس كونها تحافظ على العلاقات داخل المؤسسة.
- تعمل مؤسسة سونلغاز على محافظة مصلحة مواردها البشرية من خلال التحفيز وهذا ما يعزز الانتماء والولاء للموظفين.
- إن الاتصال داخل المؤسسة يخلق الشعور بالانتماء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولا-الكتب:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيخا، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1995.
- 2- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية: الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، 2003.
- 3- توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990 .
- 4- جمال مجاهد، شدوان شيبية، طارق الخليفة: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2009.
- 5- خيرى خليل الجمعي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1997.
- 6- ربحي مصطفى عليان: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 7- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوعي: الإدارة لمحات معاصرة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006 .
- 8- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد22، ديسمبر 2004.
- 9- عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ،1992.
- 10- عبد الوهاب علي محمد: السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي، 2009
- 11- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،2002.
- 12- عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 13- غريب سيد أحمد، تصميم البحث الاجتماعي ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية،1994.

- 14- فاروق عبده قبيلة, محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية, دار الميسر للتوزيع , عمان ، الأردن ، ط1، 2005.
- 15- محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003.
- 16- محمد شفيق، الخطوات المنهجية لاعداد البحث العلمي ، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001.
- 17- محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب ، 1996.
- 18- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 19- محمود زيدان، الاستقراء والمنهج العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ط4، القاهرة، 1980.
- 20- مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، القاهرة، الناشر الموسوعة العربية للتدريب والنشر، 2009 .
- 21- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000.
- 22- ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجزائرية ، 2004 .
- 23- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزي، 2008.
- الرسائل والأطروحات:**
- 24- خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر، ميدان العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة 2016

25- عمر محمد دره، مدخل الى الإدارة، ماجستير إدارة اعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر 2009 .

26- كسيرة مريم، قرواز نبيلة، الاتصال الداخلي ودوره وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014.

27- وسام كلاش، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن المهدي ام البواقي 2015.

### **المجلات والمحاضرات:**

28- سراب فاضل ، الإدارة التربوية ، الفصل الثاني ، جامعة بغداد .

29- العربي، عطية، تدنية التكاليف كأداة لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، دراسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09-08، مارس 2005

### **المراسيم والقوانين:**

30- أمر رقم 59-69 مؤرخ في 14 جمادى الأولى 1389 الموافق يوليو 1969، يتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وإحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الصادر بالجريدة الرسمية، 01 أوت، 1969

31- المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، يتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري، الصادر بالجريدة الرسمية، يوم 24 سبتمبر، 1995.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

استمارة

في إطار البحث العلمي:

نحن بصدد اعداد مذكرة تخرج ماستر علم الاجتماع التخصص اتصال تحت عنوان الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل وظائف الادارة في المؤسسة الجزائرية نرجو من سيادتكم المحترمة ملىء هذا الاستبيان ونخيظم علما ان هذه المعلومات للاغراض العلمية فقط

تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير

تحت اشراف الدكتور:

د. بن الشين أحمد

من إعداد الطالبتين:

- بن دهقان نسيمة

- بهيز حفيظة

السنة الجامعية 2021-2022

-المحور الاول: البيانات الشخصية

-الجنس: ذكر  انثى

-السن: .....

-التصنيف المهني: عون تحكم  عون تنفيذ  اطار  اطار سامي

-الحالة العائلية: اعزب  متزوج  اخرى

-الاقدمية: من 5سنوات فأقل  من (6سنوات الى 10س)  من 11 سنة فأكثر

-المحور الثاني: مساهمة الاتصال الداخلي في رفع مستوى تنظيم الإدارة:

-هل تحدد لك الادارة مهامك و صلاحياتك؟ نعم  لا

-هل دورك في الهيكل التنظيمي واضح؟ نعم  لا

-هل تتمتع بكامل صلاحياتك في العمل؟ نعم  لا

-هل تتواصل مع مسؤولك في اتخاذ القرارات نعم  لا

-هل الاتصال الداخلي ساعدك على تنظيم أعمالك؟ نعم  لا

-المحور الثالث: الاتصال الداخلي يسهل عمليتي التوجيه و التنسيق بالإدارة:

-هل يوجد حوار في مؤسستك مع المسؤولين ؟ نعم  لا

-هل تقوم الادارة بعملية التكوين نعم  لا

-هل استفدت من التكوين؟ نعم  لا

- لا  نعم - هل تثمن مؤسستك مجهوداتك؟
- لا  نعم - هل تتلقى تحفيزات كافية؟
- لا  نعم - هل تحسن الادارة من أدائك؟
- لا  نعم - هل تفتح لك الادارة لك إبداء رأيك عن النقائص؟
- لا  نعم - هل نشارك وتتواصل مع الادارة في عملية التدريب؟
- لا  نعم - هل تتواصل مع الادارة في حالة احتياجك لتكوين؟

#### المحور الرابع: الاتصال الداخلي يساعد في عملية التخطيط و الرقابة؟

- لا  نعم - هل تعتقد انا المتابعة و الرقابة عادلة في مؤسستك؟
- لا  نعم - هل تتواصل مع الادارة وتشاركها في عملية التخطيط؟
- لا  نعم - كيف تتابع ادارتك عملك؟
- لا  نعم - هل تراقبك الادارة في الحضور و الغياب؟
- لا  نعم - هل الاتصال الداخلي ساعدك على توقعاتك في العمل؟
- لا  نعم - هل تتصل الإدارة لك في حالة إعداد خطة عمل؟

ملاحق

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	68	68,0	68,0	68,0
Valide أنثى	32	32,0	32,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	12	12,0	12,0	12,0
Valide من 26 سنة إلى 45 سنة	57	57,0	57,0	69,0
سنة فأكثر 46	31	31,0	31,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

التصنيف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون تحكم	24	24,0	24,0	24,0
Valide عون تنفيذ	31	31,0	31,0	55,0
إطار	29	29,0	29,0	84,0
إطار سامي	16	16,0	16,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	41	41,0	41,0	41,0
متزوج	48	48,0	48,0	89,0
Valide مطلق	6	6,0	6,0	95,0
ارمل	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الاقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 5 سنوات فأقل	15	15,0	15,0	15,0
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	48	48,0	48,0	63,0
من 11 سنة فأكثر	37	37,0	37,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	71	71,0	71,0	71,0
لا	29	29,0	29,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	60	60,0	60,0	60,0
لا	40	40,0	40,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	72	72,0	72,0	72,0
لا	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	61	61,0	61,0	61,0
لا	39	39,0	39,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	73	73,0	73,0	73,0
Valide لا	27	27,0	27,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	66	66,0	66,0	66,0
Valide لا	34	34,0	34,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	74	74,0	74,0	74,0
Valide لا	26	26,0	26,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	75	75,0	75,0	75,0
Valide لا	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	75	75,0	75,0	75,0
Valide لا	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## س10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	84	84,0	84,0	84,0
Valide لا	16	16,0	16,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## س11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	36	36,0	36,0	36,0
Valide لا	64	64,0	64,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## س12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	51	51,0	51,0	51,0
Valide لا	49	49,0	49,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## س13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	42	42,0	42,0	42,0
Valide لا	58	58,0	58,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## س14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	43	43,0	43,0	43,0
لا	57	57,0	57,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## س15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	74	74,0	74,0	74,0
لا	26	26,0	26,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## س16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	87	87,0	87,0	87,0
لا	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## س17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	33	33,0	33,0	33,0
لا	67	67,0	67,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## س18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	39	39,0	39,0	39,0
لا	61	61,0	61,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س 19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	72	72,0	72,0	72,0
لا	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س 20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	70	70,0	70,0	70,0
لا	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س 21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	70	70,0	70,0	70,0
لا	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س 22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	63	63,0	63,0	63,0
نعم	37	37,0	37,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	