

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



الموضوع:

دور الاتصال في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز بالأغواط

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علم السياسية

تخصص: إدارة موارد بشرية

تحت إشراف الاستاذ

د سالم شرماط

إعداد الطالبتين:

❖ بشيري ياسمين

❖ بلعباس وردية

لجنة المناقشة

- الأستاذ سليم شرماط..... مشرفا

- الأستاذ قرزو بغداد..... رئيسا

- الأستاذ محبوبي محمد..... مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

كلمة شكر

الشكر لله أولاً وأخيراً و دائماً

فهو أعانني ووفقني و منحني الصحة و العافية لإنجاز هذا العمل

و يشرفني و يسعدني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان

إلى الأستاذ القدير والفاضل "الدكتور سالم شرماط" الذي

تفضّل بالإشراف على هذا العمل حيث كان خير عونٍ لنا حيث لم

يخل علينا لا بوقته و لا بتوجيهاته العلمية القيّمة

كما أشكر لجنة المناقشة التي تفضّلت لنا بشرف قبولها مناقشة

مذكرتنا

إليكم جميعاً

أتقدم بالشكر و التقدير

جزاكم الله عنا كل خير

إهداء

إلى

من كافحت وحيدة من أجلي في الغربة و ربتني ...

إلى

من وقفت معي في أصعب ظروف الحياة ...

إلى

من كانت سندي و ستبقى إلى الأبد ...

إلى

من فرحت بتخرجي و انتظرت هذا اليوم أكثر مني

أمي الحبيبة

(شهرة مسعودة)

لن أنسى معروفك معي ما حييت

أعلم أنني مهما حاولت جاهدة لن أستطيع أن أرد القليل مما فعلتي من أجلي لكن كلي أمل أن تكون هذه
أبس هدية أقدمها لك لكي أستطيع إسعادك و إدخال الفرحة إلى قلبك

أحبك أمي

إلى توأم روحي و رفيقة دربي إلى صاحبة القلب الطيب و النوايا الصادقة إلى من رافقتني منذ أن
حملنا حقائب صغيرة و معك سرت الدرب خطوة بخطوة و مازالت ترافقني في مشوار الحياة حتى الآن
أختي العزيزة (سولافة بشيري)

ياسمين

إهداء

إلى

من بلغ الرسالة و أدى الأمانة...

إلى

نبي الرحمة و نور العالمين...

إلى خير خلق الله

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علمني الصبر و التضحية... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...

أرجو من الله أن يمد في عمرك... لترى ثمار قد حان قطافها بعد طول انتظار... و

ستبقى كلماتك نجوى أهتدي بها اليوم و غدا و إلى الأبد...

والدي العزيز (بلعباس حسني)

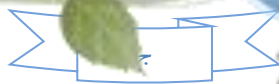
إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب و التفاني... إلى شعبة متقدة تنير ظلمة

حياتي... إلى بسمة حياتي و سر الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي و حناها

بلسم جراحي... إلى أغلى الحبايب...

أمي الحبيبة (بلعباس وفاء)

وردية



فهرس المحتويات

أ.....	كلمة شكر و تقدير.....
ب.....	إهداء.....
د.....	فهرس المحتويات.....
و.....	فهرس الجداول.....
ي.....	فهرس الأشكال.....
2.....	مقدمة.....

الفصل الأول :الإطار المفاهيمي للاتصال و تحسين الأداء

10.....	تمهيد:.....
11.....	المبحث الأول: ماهية الاتصال.....
11.....	المطلب الأول : مفهوم وأهمية الاتصال.....
13.....	المطلب الثاني :عناصر عملية الاتصال.....
15.....	المطلب الثالث: أساسيات الاتصال الفعال ومعوقاته.....
17.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتحسين الاداء.....
17.....	المطلب الاول: تعريف الاداء.....
20.....	المطلب الثاني: محددات الأداء في المؤسسة.....
21.....	المطلب الثالث: عناصر الاداء.....
24.....	المبحث الثالث: علاقة الاتصال بتحسين الاداء.....
24.....	المطلب الاول: علاقة الاتصال بالتنسيق بين الوظائف الاساسية للمنظمة.....
25.....	المطلب الثاني: اتخاذ القرارات وتأثره الاتصال الإداري.....
29.....	المطلب الثالث: الاتصال الإداري ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.....
31.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني : الجانب الميداني للاتصال في المؤسسة الاقتصادية"دراسة حالة : سونلغاز الأعواط"

33.....	تمهيد:.....
34.....	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.....
34.....	المطلب الأول: نشأة و تعريف المؤسسة الاقتصادية.....

فهرس المحتويات

40	المطلب الثاني: خصائص و تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
44	المطلب الثالث: أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية
50	المبحث الثاني: نبذة عن مؤسسة سونلغاز الأغواط
50	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة (المديرية الجهوية للكهرباء و الغاز
51	المطلب الثاني : أسباب إنشاء المؤسسة الجهوية بالأغواط
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط
57	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية	
59	المبحث الأول: تحليل واستنباط نتائج الدراسة
74	المبحث الثاني: خلاصة الدراسة الميدانية.....
78	خاتمة عامة
81	قائمة الملاحق.....
86	قائمة المصادر و المراجع.....

فهرس الجداول

- الجدول رقم(01): هل هناك تبادل للمعلومات داخل المؤسسة؟..... 59
- الجدول رقم(02): هل هناك تبادل للمعلومات داخل المؤسسة؟..... 60
- الجدول رقم(03): هل يتم تزويد الموظفين بالمعلومات في الوقت المناسب؟..... 60
- الجدول رقم(04): كيف ترى انتشار المعلومة داخل المؤسسة؟..... 61
- الجدول رقم(05): الاتصال هل هو عصب العمليات الادارية ومتطلب حتمي لها؟..... 62
- الجدول رقم(06): ماهي وسائل الاتصال الاكثر استعمالا داخل المؤسسة؟..... 63
- الجدول رقم(07): هل يحسن التواصل الجيد بين العاملين اداء العمل؟..... 64
- الجدول رقم(08): هل تؤثر طريقة ايصال المعلومات على إنجاح الهدف المرجو؟..... 64
- الجدول رقم(09): هل الاتصال الاداري الفعال يمكن من توليد افكار تساعد في تحقيق الهدف المرجو؟..... 65
- الجدول رقم(10): هل تشعر بتحسن في أدائك لعملك اذا ما وجدت أسلوبا سلسا في نقل المعلومات؟..... 66
- الجدول رقم(11): هل تقوم بواجباتك داخل العمل دون اعتماد على خبرة الآخرين؟..... 66
- الجدول رقم(12): ما هو شعورك تجاه عمك؟..... 67
- الجدول رقم (13): هل تشعر بالعدالة الادارية في التعامل مع جميع الموظفين؟..... 68
- الجدول رقم(14): يقدم الرئيس المساعدة للعمال في حالة وجود صعوبات؟..... 68
- الجدول رقم(15): هل تتخلى عن منصبك الحالي في حال ما عرضت عليك وظيفة اخرى بأجر أعلى؟..... 69
- الجدول رقم(16): هل انت راض عن طريقة التعامل بين العمال؟..... 70
- الجدول رقم(17): هل تؤدي سهولة التواصل بين العمال إلى اتخاذ القرار المناسب؟..... 70
- الجدول رقم(18): هل هناك تعاون بين الرئيس و المرؤوسين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟..... 71
- الجدول رقم(19): هل ترى بأن التشاور بين العمال يؤدي الى اتخاذ القرارات المناسبة؟..... 72
- الجدول رقم(20): هل تؤدي سرعة نقل المعلومات الى تنفيذ المهمة بسرعة؟..... 73
- الجدول رقم(21): هل كل عمال المؤسسة باختلاف رتبهم يساهمون في عملية صنع القرار؟..... 73

فهرس الأشكال

- شكل رقم 01: الهيكل التنظيمي العام.....53
- شكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية.....55

مقدمة

يعتبر الاتصال عملية اجتماعية تلعب دورا هاما وفعالا في حياة الإنسانية. لذلك فهو يعتبر الوسيلة التي يستعملها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ولا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها.

وكما أن الاتصال عنصر هام في حياة الإنسان، فهو كذلك بالنسبة للمنظمة إذ يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظمها، فالدوافع، والقيادة، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والتنسيق والرقابة... وغيرها ليس لها قيمة بدون تنفيذها في شكل اتصال، حيث أنه عن طريق الاتصال بين الأفراد في المنظمة يمكن وضع هذه النظم في مجال الواقع الفعلي "فالعمل الإداري في حقيقته هو سلسلة متصلة من عمليات الاتصال المتكررة والمستمرة والمحددة، لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده.

بذلك أصبحت العملية الاتصالية من مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة وخاصة الاقتصادية منها التي أصبحت تعطي اهتماما بالغا لتحقيق التوافق والانسجام بين مختلف مستوياتها سواء كان مع عمالها أو مع محيطها الخارجي فباعتبار المؤسسة تملك مجالات تفاعل بين أفرادها كما تعتبر جزءا مفتوحا وذلك من خلال قنوات الاتصال الموجودة داخل المؤسسة فاستقرار نقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة يؤدي إلى خلق التفاهم والانسجام والطمأنينة لدى العاملين نتيجة المساهمة في نجاح العمل من خلال العملية الاتصالية الموجودة داخل المؤسسة وامام اشتداد المنافسة واتخاذ المؤسسة طابعا جديدا هذا ما فرض على المؤسسة تأهيل نفسها لمواكبة هذه التطورات وتتطلب مواجهة المنافسة جهدا إداريا متميزا بما يكفل استمرارها وتفوقها وبعد التجديد المستمر في الأساليب الادارية والتقنيات التسرية من أفضل الحلول المواجهة والتحديات ويتم ذلك من خلال العمل على تغيير آليات التسيير التقليدية وادخال مفاهيم وتقنيات تتلاءم مع تطوير وتحسين منتجاتها حيث تحول الاهتمام الى البحث عن الجودة وضمان الجودة أصبح هدفا تسعى اليه المؤسسات لضمان بقائها، وبدون وجود الاتصالات داخل المنظمة تفقد هذه الأخيرة القدرة على الرقابة، على العمل وإنجازته، ويرجع السبب في ذلك إلى أن أنظمة الإتصال الإدارية والتنظيمية تزود الممارسين بالإجراءات والخطوات والنماذج والإرشادات الخاصة بالاتصالات (التقارير الرسائل المذكرات والاجتماعات)، وبوجود هذه الأنظمة الخاصة بالاتصال تعطي الإمكانية للممارسين استخدام أنواع الاتصالات المختلفة بدقة وكفاءة تمكنهم من إنجاز أعمالهم وتحسين أدائهم بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة والإدارة.

مقدمة

بما أن خلو المنظمة من أنظمة الاتصالات يفقد الممارسين (رؤساء المصالح والعمال) قدرتهم على استخدام أساليب الإتصال مما يجعلهم يلجؤون إلى الاجتهادات الشخصية لإثراء معارفهم والوصول إلى مستوى أداء أفضل يمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية والأهداف العامة للمؤسسة.

1-الإشكالية :

وانطلاقاً من هذه الأهمية التي تلعبها الاتصالات داخل المنظمة في تدعيم وتحسين أداء المؤسسة، جاءت الدراسة لمعرفة أهمية وجود عملية اتصال في تحسين أداء المؤسسة ومن خلال ما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع كما يلي:

إلى أي مدى يمكن للاتصال الإداري ان يؤثر في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

ويتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية يمكن اجمالها كالآتي:

- كيف يساهم الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة؟
- ماهي الليات اتصال الإداري المستخدمة في المنظمة؟
- هل يعتمد نجاح مؤسسة سونلغاز على طبيعة عملية الاتصال بها؟
- كيف تختلف الليات وانماط الاتصال داخل المنظمة؟
- هل يتوقف تحسين أداء المؤسسة على فعالية الاتصال الإداري؟

2- فرضيات الدراسة:

- الاتصال الإداري دور مهم في تحسين أداء المنظمة.
- يساعد الاتصال الإداري على تحقيق أهداف المنظمة.
- تبذل المنظمة مساعي و مجهودات لتحسين نوعية الاتصال الإداري بين موظفيها.

3- أهمية الدراسة:

- يعتبر الاتصال أسلوب تسييري جيد يطبق مجموعة من الليات التي تساعد على تحسين أداء المنظمة.
- عملية الاتصال لها مكانة خاصة في المؤسسة بحيث يكثر انتشاره واستعماله اليومي في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها العديد من الأفراد، يعملون في مجالات الأعمال المختلفة.
- يتجه الاتصال داخل هذه المنظمات نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم النقاهام بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة التنظيمية، ومن الطبيعي أن تكون مسؤولية القائمين على ادارة المؤسسات

مقدمة

ونجاحها لان نجاحها يعني نجاحهم في تحقيق الأهداف والمطالب التي تضعها هذه المؤسسات أمامها وتحاول الوصول إليها.

- يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك العمال بعضهم ببعض الآخر، وهذه العملية بحد ذاتها تؤدي إلى تقوية الصلات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين الرئيس والمرؤوس.

4- أهداف الدراسة:

- معرفة مساهمة الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة سونلغاز.
- معرفة اليات اتصال الإداري المستخدمة في مؤسسة سونلغاز.
- معرفة اثر فعالية الاتصال الإداري على تحسين اداء المؤسسة.

5- صعوبات الدراسة:

- صعوبة التنسيق مع شريكتي في البحث في خضم الأحداث التي عرفتها البلاد (تفشي وباء كورونا).
- مشكل الحصول على المعلومات الخاصة بالمذكورة من مكتب سونلغاز، حيث غالب الأحيان يكون مغلق وخارج عن العمل ولا يردون على اتصالاتنا.
- شح مصادر المعلومات، والمراجع وصعوبة الحصول عليها بسبب كون أغلبية عمال المؤسسة يكونون خارج المكتب لتأدية أعمالهم.

6- أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي ادت بنا إلى التطرق لهذا الموضوع هي كالتالي:

6-1 الأسباب الموضوعية:

- التعرف على العملية الاتصالية الموجودة داخل المؤسسة.
- التطرق إلى أهمية العملية الاتصالية وتناول أنماط وأشكال العملية الاتصالية المتواجدة داخل المؤسسة
- نظرا للأهمية العلمية والعملية لفعالية عملية الاتصال وتأثيرها المباشر على تحسين أداء المؤسسات.
- الإشارة الى الاتصال وضرورة الاهتمام به في إدارة المؤسسات باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة.

6-2 الأسباب الذاتية:

- الرغبة في اختيار هذا الموضوع.
- كون الموضوع له علاقة بالتخصص.

- كون الموضوع جديد في التخصص يستحق الدراسة والبحث.

7- تحديد المفاهيم والمصطلحات

في مختلف البحوث التي يتناولها الباحث يجد نفسه أمام بعض المفردات والمصطلحات المتداخلة في اللغة. وتعتبر هذه الأخيرة مفاتيح الدخول البحث وتحديد ما يعد الخطوة الأولى والأساسية لتمهيد الطريق لفهم الموضوع المراد دراسته وعليه فإننا نحاول تحديد مصطلحات بحثنا من أجل تحديد القدر الضروري من الوضوح وتجنب الخلط بينهم.

الاتصال :

الاتصال وسيلة للتواصل بين أطراف المجتمع سواء أكان فرديا أو جماعيا.

لغة: الإنجليزية فمشتقة من communication يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه، أما كلمة ومعناها شائع أو عام وتعني الكلمة المعلومة المرسله الرسالة الشفوية communize الأصل اللاتيني أو الكتابية.

1

كما تعني أيضاً كلمة اتصال التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وهي بمعنى المشاركة وتكوين العلاقات. Communie مشتقة من كلمة أما في اللغة العربية فيرجع أصلها إلى الفعل "اتصل" والاسم يعني المعلومات عن طريق الكلام والإشارات.²

والإتصال عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة .³

الاتصال اصطلاحاً: عملية ديناميكية يقوم بها شخص أو أشخاص لنقل الرسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو مشاعر إلى الآخرين لتحقيق هدف ما في ظرف ما (سياق بيئة اتصالية) بغض النظر عما يعترضها من تشويش .

التعريف الإجرائي: الاتصال هو عبارة عن عملية اجتماعية تفاعلية بين طرفين يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والبيانات فيما بينهم بأساليب ووسائل متنوعة ومتعددة بقصد إحداث الفهم

¹ بدر أحمد، الاتصال الجماهيري بين الإعلام والدعاية والتنمية، القاهرة، د ط، 1981 ، ص36.

² محمد نصر مهنة، الإعلام والاتصال، مركز الإسكندرية للكتاب، د ط، 2005 م، ص 24.

³ التويجري، محمد إبراهيم، معجم المصطلحات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 25.

المشترك وتحقيق هدف واضح، نرى أنه عملية ضرورية لتبادل المعلومات والآراء بين طرفين أو أكثر ويلبي كل متطلبات الإنسان الغريزية كما يساعد على التأثير على الآخرين وتوجيههم سلبا أو إيجابا.

• مفهوم اتصال المؤسسة:

وردت العديد من التعاريف في هذا الشأن، حيث يعرفه روجرز (1976) بأنه: الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، وهو عملية هادفة بين طرفين أو أكثر، وذلك لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات .

هذا التعريف يركز على الاتصال الداخلي، ويهمل أهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة، وهناك من يرى بأنه: " دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمؤسسة بتنظيم اتصالها مع بيئتها "يركز هذا التعريف على الجوانب التقنية ويهمل ذكر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما أن فيه إيهاء لماهية السياسة الاتصالية اذن فالمؤسسة هي جهاز تنموي في المجتمع له أهدافه، ثقافته وهوية يحقّقها اتّصالها، بمعنى توضيح الأطراف الفاعلة الخارجية..¹

المفهوم الضمني للمؤسسة:

يميل البعض إلى استخدام مصطلحات محددة مثل " المؤسسة أو "المنظمة"، كما قد يستخدم البعض الآخر مصطلح "البيروقراطية" للإشارة إلى مصطلح أو مفهوم والذي يشير إلى نوع من النظام والتعاون والتراتب في إنجاز الأعمال، أي التنظيم أن التعاون والتراتبية لتحقيق غاية تشكل القاعدة لأي عمل مشترك ومن أحد شروط بقاء التنظيم وكذلك فعاليته، قدرته على تحفيز المشاركين فيه .²

8- منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي لتناسبه مع طريقة معالجة الأفكار ولأنه يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصف عمليا يهدف تحديد ملامحها وما تمتاز من خصائص تمهيدا لتحليلها بمعنى طان الوصول إلى النتائج في هذا البحث قد يتم وفقا لتسلسل منطقي إبتداء من وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة ثم المنهج التحليلي هو الذي يعتمد على تحليل طبيعة العلاقات التي تم وصفها بناء على المنهج السابق وثم بيان النتائج بصورتها الواقعية وتبين ما أفرزه التحليل للعلاقات بين المفاهيم الأساسية بالإضافة الى استخدام منهج دراسة الحالة الذي يعتبر منهجا متميزا يقوم على أساس الاهتمام

¹ مصطفى عشوى : أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص141.
² ر.بودون، ف.بوريكو : ترجمة سليم حداد : المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986 ، ص99.

بدراسة الوحدات الاجتماعية بصفقتها الكلية ثم النظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها وهذا الذي ساعدنا على اسقاط هذا الموضوع على واقع المؤسسات في الجانب الميداني.¹

9- الاطار المكاني و الزماني للدراسة :

الاطار المكانية: تركزت هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز بالاغواط.
الاطار الزماني: لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال المعاينة وعملية تصميم الاستبيان وتحكيمة وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها خلال الموسم الدراسي 2020/2019 من شهر ديسمبر 2019 إلى غاية شهر ماي 2020 .

10- الدراسات السابقة

إن نمو المعرفة و تشعبها، يفترض على الباحث عند القيام ببحثه العلمي عليه أن يبحث، ويقلب عن الدراسات السابقة التي هي محل البحث وعليه أن يقتنع أن عمله هذا ما هو إلا عبارة عن حلقة وصل متصلة بمجالات كثيرة، و بالتالي يمكن الاستفادة منها في جميع النواحي، وبالتالي هي علاقة جزئية بالموضوع.

الدراسة الاولى:

وتم تناول مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه لصبرينة رماش تحت عنوان " الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة سونلغاز) في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية لسنة 2008-2009 جامعة منتوري بقسنطينة وتوصلت إلى النتائج التالية:

- تنمية القدرة على تجنب عوائق الاتصال.

- التخطيط الجيد للاتصالات.²

الدراسة الثانية:

ذات عنوان: " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين لمؤسسة سونلغاز بعنابة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك

¹ - أحمد مرسلي، مناهج البحث العلمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 90.

² - صبرينة رماش، " الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة سونلغاز)، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية لسنة 2008-2009 جامعة منتوري بقسنطينة .

التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، من إعداد الطالب بوعطيط جلال الدين تحت إشراف الدكتور رواق حمودي للسنة 2009/2008 .

أكد الباحث من خلال دراسته على وجود نمط الاتصال الصاعد والنازل داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانتقال المعلومات بين الإدارة والعمال، كما توصل أيضا إلى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي هذا ما يصبو موضوع دراستنا، أما نقطة الاختلاف تكمن في عدم التطرق للاستراتيجية الاتصال الداخلي وتقنيات الاتصال الحديثة بما تحمله من مزايا لعملية الاتصال الداخلي.

11- تقسيمات الدراسة:

أنجزت هذه الدراسة في فصلين ما بين نظري وتطبيقي فكانت على الشكل التالي:

- الفصل الأول فتطرقنا فيه إلى الاطار المفاهيمي للاتصال وتحسين الأداء
- الفصل الثاني الى الاتصال في المؤسسة الاقتصادية وكدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للاتصال وتحسين الأداء

تمهيد

يعتقد الكثير أن الاتصال عملية سهلة، تحدث في الحياة اليومية بشكل تلقائي، لكن الحقيقة عكس ذلك، لأننا لو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب لكثير منا حسن استعمالها، ومع تطور العصور وظهور التكنولوجيا أصبح لابد من تطوير وسائل الاتصال خاصة في منظمات الأعمال بأحجامها وتخصصاتها المختلفة، من أجل تنفيذ أعمالها. وتعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات بمثابة همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمة لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها مرتبطة بنجاح عملية الاتصال. ونظرا لأهمية عملية الاتصال في تصريف كافة شؤون المنظمة، فقد أصبح هناك ضرورة قصوى لتنظيمه، وتحقيق فاعليته، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم.

المبحث الأول: ماهية الاتصال

من خلال الإشكالية المطروحة نجد أن للاتصال أهمية بالغة تجعله المحفز الأساسي لضمان سير الإدارة، فبدونه لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، وأي قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن تؤثر سلباً على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة حيث أدت تطبيقات علم الاتصال في مختلف الميادين إلى إثراء معطياته الأساسية مما انعكس على زيادة فعاليته وهذا ما سنراه جلياً في توضيح مفهوم الاتصال وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاتصال

أولاً: تعريف الاتصال

الاتصال: " هو تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال موارد و وسائل مستخدمة بأشكال و طرق رمزية".¹

وفي تعريف آخر: " هو تبادل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي و اجتماعي و ثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة".²

و عَرَفَ ميلر **G. Miller** الاتصال بأنه: " يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما، و يريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر".
و عَرَفَ بيرلسون و ستانير **Steiner-Berelson** الاتصال بأنه: " عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب إما شفويًا أو باستعمال الرموز و الكلمات و الصور و الإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك.

وعليه فالإتصال ضروري لصنع القرار الفعال، ففي المنظمات الإدارية، سواء كان مكتوباً أو شفويًا، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو هدف، وبصورة عامة يقصد منها ضرورة ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات و تحقيق للأهداف

¹ - حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2007، ص272، الأردن.

² - عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، "أصولها وتطبيقاتها"، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص108.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للاتصال وتحسين الأداء

التنظيمية، و هو أيضا نقل المعلومات أو ارسالها بين شخصين أو أكثر كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس و الآلات، و يعد عملية حيوية للمنظمات ، لأنه مهم للقيادة الفاعلة و التخطيط و التنسيق و التدريب و إدارة الصراع و اتخاذ القرارات و العمليات التنظيمية الأخرى¹.

الاتصال في الإدارة : عملية نقل و تبادل المعلومات تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، و هو وسيلة تبادل الاتجاهات و الرغبات و الآراء بين أعضاء التنظيم، و يحقق الاتصال التعاون الذهني و العاطفي بين أعضاء التنظيم، و بذلك يساعد على الارتباط و التماسك، و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري².

ثانيا: أهمية الاتصال:

الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، و عليه يتوقف بقاؤها، دون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون اصدار التوجيهات و التعليمات و الارشادات اللازمة، و دون الاتصال يصبح التنسيق أعمال الوحدات و الأفراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم و رغباتهم للآخرين، و هذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة، ومن ناحية أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي الى تحسين أداء العامل و حصوله على الرضا أكبر في العمل فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، و يشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون.

إن نظرية الإدارة الحديثة لا تهتم فقط بالوظائف التقليدية للإدارة و إنها تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، و كيف ينفق وقته، و كيف يؤدي عمله، و ماهي الأدوار و الأنشطة و المهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء تأدية عمله، فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلا بأن المدير يلعب أدوار مثل الاتصال بالجهات الخارجية، و تمثيل الادارة رسميا، و تجميع و تحليل

¹ - العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا 1996، ص 190.

² - حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 273.

المعلومات و نشرها و التحدث باسمها و حل المشاكل و التعارض مع غيرها من المهام و الأدوار.

الاتصالات تعد من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي منشأة، و ذلك لأنها تتضمن كافة البيانات و المعلومات و الحقائق التي ينبغي أن تنتقل على كافة أجزاء التنظيم و عادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات و المعلومات و الحقائق و الآراء و الأفكار و الاستفسارات و الشكاوي و وجهات النظر و الأوامر و التعليمات التي يتعين توصيلها و تنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة.

المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال

أولاً: المرسل:

- هو العنصر الأول الاساسي في عملية الاتصال والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها، ويسمى أحيانا المصدر أو مصدر المعلومات ويسمى أيضا المتصل، والمرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى الى النجاح في مهمته المتمثلة بتوصيل الرسالة الى المستقبل أو الجمهور.
- هو مصدر الرسالة و القائم بصياغتها، و تقع عليه مهمة ترميز الرسالة، أي وضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو أشكال قابلة للفهم من جهة المستقبل، كما أنه المتلقي لردود الفعل الناتجة عن الرسالة من خلال التغذية الراجعة.¹

ثانياً: الرسالة:

تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتتمثل في المعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر الى المستقبل، والرسالة هي الناتج المادي أو الفعلي للمصدر الذي يضع فكرة في رموز معينة، فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة وحينما نلوح بأيدينا فان حركات أذعنا هي الرسالة.²

ثالثاً: قناة الاتصال:

هي الوسيلة التي تنتقل المعلومات عن طريقها من المرسل إلى المستقبل فمنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال و الاجتماعات و

¹ - حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 279.

² - بلعباس عبد الرازق وآخرون، العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاعلامية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الانسانية الاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، 2014، ص 20، 21.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للاتصال وتحسين الأداء

اللجان و الندوات، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات و المذكرات و المجالات و المنشورات الدورية و اللوائح و التقارير وهناك عدّة قنوات للاتصال (القناة اللفظية) مثل الاجتماعات الشخصية أو المقابلات، (القناة الكتابية) النشرات و التقارير، القناة التقنية (الراديو- التلفزيون)، القناة التصويرية (المصقات - الاعلانات)، قناة الانترنت وهي أحدث و أسرع قناة للاتصال¹.

رابعاً: المستقبل

هو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة ويجب على المستقبل فك رموز الرسالة بغية التوصل الى تفسير لمحتويات وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المرسل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.²

خامساً: التغذية الراجعة

هي عملية تقويم متعددة الأشكال تبين تأثير المستقبل بإحدى وسائل المعرفة، أو مدى تأثير تلك الرسائل على هذا المستقبل أو قياس فعالية الوسيلة أو قناة الاتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة وهل استطاع المرسل خلق جو من التفاعل و المشاركة مع المستقبل لدفعه لاستيعاب الرسالة و التأثير بها، مع أن بعض علماء الاتصال يقصرون عناصر الاتصال على (المرسل - المستقبل - قناة الاتصال)، إلا أن التغذية الراجعة تشكل عملية قياس و تقويم مستمرة لفعالية هذه العناصر و ما يقدمه كل عنصر لإنجاح عملية الاتصال.

ومن أشكال التغذية الراجعة ظهور علامات الانفعال على المستقبل كالفرح أو الحزن أو الضحك أو الخوف أو الانزعاج.

و التغذية المرتدة (الراجعة) عبارة عن الأثر الذي يتركه رد فعل مستقبل الرسالة على المستقبل و قد يكون هذا الأثر إيجابياً و يدل على وصول الرسالة إلى المستقبل أو سلبياً و يدل على عدم وصول الرسالة إلى المستقبل.³

¹ - العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، المرجع السابق، ص76.

² - بلعباس عبد الرازق وآخرون، نفس المرجع، ص21،22.

³ - فتحي محمد أبو ناصر، مدخل الى الادارة التربوية -النظريات والمهارات - ط 1، دار المسيرة، عمان الأردن، ص76.

عملية الاتصال لكي يمكن فهمها لا بد و أن نستعرض معا عناصر تلك العملية، حيث أنها تشمل في نطاقها الضيق أربعة عناصر أساسية و هي الرسالة و المرسل و قناة الاتصال و المستقبل و لكن من ناحية علمية فإن الاتصال عملية أكثر تشعبا و تعقيدا و تحتوي على أكثر من متغير يمكن أن يؤثر في عملية الاتصال¹.

سادسا : التشويش

التشويش أو الازعاج، مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد الى المستقبل وادراكها، وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل وقد تأتي من قناة أو وسيلة الاتصال وقد تأتي من المستقبل، وقد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو متجمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال، ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وادراك أسبابها وأثرها، ومحاولة التغلب عليها².

المطلب الثالث: أساسيات الاتصال الفعال و معوقاته

من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال ما يلي:

1- مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لاشك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم، وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

← تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل ومن الأسفل إلى أعلى.

← تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

← تدفق الاتصالات المحورية.

وقد نالت الاتصالات الأفقية، والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمدراء إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر و تعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

¹ - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط2003، بوزريعة الجزائر، ص 42.

² - بلعباس عبد الرازق وآخرون، مرجع سابق، ص 22، 23.

1- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهمية الاتصال عن طريق البرامج التدريبية، ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي، لأن العائد له تأثير على تسيير وتنشيط الاتصالات داخل المنظمة.

إعادة تنظيم المنظمة بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات، من أهداف عملية تسيير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

← اختصار الوقت والجهد.

← زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرار وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.

← تضيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.

← قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها البعض لتسهيل الاتصال.

2- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين:

وهذه المهارات يمكن تلخيصها فيما يلي:

← **مهارة الإنصات:** اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

← **مهارات التحدث:** وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمون هو مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

← **مهارات الكتابة:** وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.

← **مهارة القراءة:** وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.

← **مهارة التفكير:** وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال.

← **زيادة مهارة العامل:** ينفي استخدام وسائل الاتصال المختلفة مثل البريد الإلكتروني، المخاطبات... الخ.

4- أما تطوير آلية الاتصال فيشمل:

← **تطوير نظم حفظ المعلومات:** يجب أن يتوافر في أي منظمة نظام لحفظ المعلومات والبيانات، مما يسهل ويبسط الاتصال، وبالتالي توفر الكثير من المال والجهد والاقتصاد في

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للاتصال وتحسين الأداء

المساحة المطلوبة لعملية الحفظ، وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتممة لهذه المعلومات والبيانات.

← **الاتجاه نحو ديموقراطية القيادة:** وهي تعني الشورى والمشاركة من جانب العاملين والتعرف على أفكارهم وآرائهم، وهي تعني أيضا اتصالات أنشطة، وأصدق، وأيسر وأقل انخفاضا في الإشاعات.

← **تدعيم الثقة بين العاملين في المنظمة:** وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات، وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصالات مكتوبة بمستندات لإثبات أن هناك اتصالا قد تم، ولإثبات موضوع الاتصال.

← **تخلي العاملين عن الاتجاهات السلبية:** إذا سادت الاتجاهات الموجبة في المنظمة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا.
← **توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد، وكذلك بتنوع وتعدد الثقافات.**
← **تخليص العاملين من النقد للأشخاص ومن المشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد.**

← **تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.**

← **تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العامل ونفي مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات، فهو يقلل من المشكلات التي تسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد، وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنظمة، ومعرفة العاملين بالمنظمة بالعمل الذي يقوم به زملاؤهم في الإدارات الأخرى، لكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخبره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها.**

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء

المطلب الاول: تعريف الاداء

- تعددت التعاريف و المفاهيم في تعريف الأداء، بتعدد العلماء و الباحثين، وهذا يرجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه التعاريف:

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للاتصال وتحسين الأداء

- التعريف الذي قدمه نيكولاس (F.W.NICKOLAS) بأن الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.¹
- ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه. والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين.²
- وسيلة حمداوي تعرفه: "أنه المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين".³
- كما يرى عاطف محمد عبيد: "أنه مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم أثناء أداء عملهم"⁴
- في حين يرى كل من "زلاحي" و"ويلاس" 1980 : أنه العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها"
- كما يمكن القول: أن الأداء يعني النتائج العملية أو الإنجازات، أو ما يقوم به الفرد من أعمال أو تنفيذ الأعمال.
- كما عرفه محمد سعيد سلطان: "أنه الفعل أو السلوك ذو القيمة أو التأثير الذي يتطلبه جهدا مبدولا لإحداث تغيير على شيء ما"
- من التعاريف السابقة يتضح أن مفاهيم الأداء تختلف من مستوى إلى آخر فالأداء على مستوى المنظمة يعني المردودية والقدرة على المنافسة، أما لدى الموظف فينتج من إدراكه لمناخ العمل، والعمل يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.¹

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد، 382، القاهرة ص15.

² عشوي مصطفى، مدخل إلى علم النفس المعاصر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص244.

³ حمداوي وسيلة، إدارة البشرية، جامعة قالم، مديرية النشر، 2004، ص 123.

⁴ عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964، ص13.

المفاهيم المرتبطة بالأداء في المؤسسة:

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، ولعل من أهمها ارتباطا به الفعالية والكفاءة، وسنحاول فيما يلي معرفة هذه المفاهيم وتحديد علاقتها بالأداء.

أولا: الفعالية:

تتباين مفاهيم الفعالية ليس فقط بتباين وجهات نظر وآراء الكتاب والباحثين المختصين في الأدب الإداري أو بتعدد مداخل قياس الفعالية، وإنما يأتي التباين أيضا نتيجة لتعدد الجهات التي تهتم لهذا المفهوم، مثل: المستهلكين، المجهزين، الموزعين، الحكومة، المنافسين وغيرهم، حيث تملك كل جهة معايير مختلفة للحكم على الفعالية. فهناك من يركز على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية، فنجد أن محمد علي جلوك يرى بأنها تعبر عن " بلوغ الأهداف وسد الاحتياجات عن طريق تحقيق أقصى إنتاج ممكن من خلال استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام".²

أما **Yves Frédéric Livian** فيرى بأنها: "الأهداف التي تحققها المؤسسة مقارنة بما تنتظره منها أما الأجزاء المؤثرة فيها".

وبالتالي فهي حسب **Bergeron** مدى تحقيق البرامج لأهدافها المحددة مسبقا.

أما بالمفهوم المعاصر فإن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات البيئة غير المستقرة، مما جعل المؤسسة في وضعية البحث الدائم عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقاءها. وهذا ما تؤكدته التعاريف التالية:³

الفعالية هي: "قابلية المؤسسة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاية والتكيف مع المشكلات البيئية والداخلية".

¹ - عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضى والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2002 ص46.

² - محمد علي جلوك، موسوعة العلوم الإدارية، دليل رجال المال والأعمال، القادة هل يولدون أم يصنعون؟ ط1، بيروت، دار راتب الجامعية، 1999، ص101.

³ - أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العاصري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 01، القاهرة، جامعة الدول العربية، يونيو، 2007، ص122.

الفعالية هي "قابلية المؤسسة على البقاء والتكيف والمحافظة على النمو بغض النظر عن الوظائف التي تنجزها".

الفعالية هي "القدرة على تحقيق رضا أصحاب المصالح".

الفعالية هي: "دالة التطابق الجيد و الانسجام بين المتغيرات البيئية والهيكلية" أما **Jeanne meunier** فيرى بأنها: "مقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار إذا كانت هناك إرادة لدى مسيرتها".

ويعتبرها الدكتور سعد صادق البحيري: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية".¹

المطلب الثاني: محددات الأداء في المؤسسة:

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.²

- ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته،

أ/ **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

ب/ **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج/ **إدراك الدور:** ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه، ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر

¹- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء ، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2004، ص201.

²- رواية حسن، المرجع السابق، ص 210.

الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تتقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتقعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

المطلب الثالث: عناصر الأداء:

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي "المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة"¹

من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

أولا: المقدر على العمل:

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدر على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهارته وقد ارته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

¹ - أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 117.

1- حسن اختيار العاملين:

تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

3- التدريب والتكوين:

في الحديث عن مردودية التدريب يقال " أنه لن يكون التدريب مجديا، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة " وتعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه وكما يرى "Keep" أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف"¹ كما أن هذه الاستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا: الرغبة في العمل

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة، هذا، وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي:

1- بيئة العمل الداخلية والخارجية:

تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء،

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، بدون دار نشر، مصر، 2003، ص

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للاتصال وتحسين الأداء

وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

2- حاجات الأفراد:

العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

3- التحفيز:

يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل و تدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات...، أو معنويا، مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات...، وتترك الحوافز أثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

و تتشكل إدارة الأداء من عناصر مختلفة هي :

1- تخطيط الأداء :

إن تخطيط الأداء هو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، والأخذ في الاعتبار قدرات وطاقت الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها.

2- توجيه الأداء :

إدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقييم والتشخيص المستمر للأداء والقائمين عليه والظروف المحيطة بهم، ويمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس العام والقائم (القائمين) بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، وموجة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط ،او كانت هذه المتغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم حيث تتغير مستويات المهارة و القدرة و درجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلفة.

3- تشخيص الأداء :

الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية أو التوقيت أو الجودة أو التقنية أو التكلفة حيث تدل فجوة الأداء على تباين موجود بين مستوى الأداء المخطط و مستوى الأداء الفعلي¹.

المبحث الثالث: علاقة الاتصال بتحسين الأداء

المطلب الأول: علاقة الاتصال بالتنسيق بين الوظائف الأساسية للمنظمة

لقد عرف هنري فابول التنسيق بأنه: " ذلك التكامل و الانسجام بين جميع الأنشطة في المنظمة بطريقة تسير العمل و تحقق النجاح"²

و هناك من يعرفه أيضاً على أنه: " الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقوم على تحقيق إنتاج جديد و أصيل و ذي قيمة من قبل الفرد"³ فاللتسيق إذاً ضرورة من ضرورة من ضروريات العمل داخل المنظمات و أساس إدارتها. فهو يهدف إلى:

✚ منع التنافر و التضارب و الازدواجية التي تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف.

✚ تركيز المسؤولية و حصرها، و ذلك حتى لا تتبدد الجهود بين الإدارات المختلفة ذات النشاط المتماثل، كما يحدد أيضاً مصادر الخلل و عدم الانضباط في التنفيذ بين هذه الأجهزة.

✚ تنفيذ القرارات التنفيذية بأفضل صورة ممكنة.

✚ تحقيق الأهداف بأقل جهود و وقت و نفقات ممكنة.

✚ ضمان تكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة و ربط بعضها بعض في عملية توافقية تستهدف إلى تحقيق الأهداف.

✚ توحيد و توجيه الجهود⁴

¹ - احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي- ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1983، ص 487.

² - محمد بهجت جاد الله كشك، (المنظمات و أسس إدارتها)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص262.

³ - ضيف الله عبد الله نفعي،(الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد و الإدارة، مجلد19، العدد01، 2003، ص9.

⁴ - مطلق سالم البقمي، "فعالية التنسيق بين الأجهزة الأمنية و مؤسسة النقد العربي السعودي في غسل الأموال"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص27.

كل هذا من شأنه أن يعزز الأداء الوظيفي للأفراد عن طريق خلق جو من التعاون و الارتباط مع الآخرين، ناهيك عن وضوح الأهداف و الاختصاصات كل وحدة من الوحدات التي تشتمل عليها المنظمة دون تداخل فيما بينها.

و قد أجمع العديد من علماء التنظيم و الإدارة على أن الاتصال داخل المنظمة من أهم الوسائل لتحقيق التنسيق، و أن الاتصال الشخصي من أهم أنواع الاتصالات التي تؤدي إلى التنسيق المطلوب، حيث يتيح الفرصة لتبادل الرأي و المعلومات سواء داخل المستوى الاداري الواحد، أو بين المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك تقف الأقسام و الإدارات المختلفة على أنشطة بعضها البعض و إنجازاتها.

المطلب الثاني: اتخاذ القرارات و تأثيره بالاتصال الإداري

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها الإدارة العليا، فهي تمثل أصعب وظيفة يقوم بها المسؤول الإداري الأعلى، لأنها تستلزم أن يكون ذو كفاءة وخبرة عالية لأن اتخاذ القرار يعتبر ركيزة أي مؤسسة فهي تتداخل وبشكل واضح في جميع العمليات الإدارية الأخرى، فهذه العملية ذات أهمية كبيرة جدا في حياة أي مؤسسة .

أولاً: مفهوم إتخاذ القرارات

1- مفهوم القرار:

-يعرفه محمد الصيرفي على أنه " : عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة"¹

-كما يعرفه بلال السكارنة" : هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أو لحل المشكلة التي تشغله"²

-ويعرفه علوي عبد الله طاهر " : هو العملية التي يتم بمقتضاها المفاضلة بين مجموعتين من البدائل المتاحة لحل مشكلة قائمة أو متوقعة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك".³

¹ محمد الصيرفي : (الإدارة الأطباء، المهندسين، المحامين) دط، المكتب الجامعي الحديث، 2008 ، ص65

² بلال خلف السكارنة: المهارات الادارية في تطوير الذات، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص356

³ علو عبد الله طاهر : الانموذج القادي التربوي الاسلامي، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، ص 356.

2- مفهوم إتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار في المنشأة من اختصاص الإدارة العليا والقيادة، وهذه العملية تختلف باختلاف وتنوع الأساليب الادارية والمدارس الإدارية المطبقة في المنشآت، حيث الإدارة العلمية السلوكية، الظرفية، الكمية، والإدارة بالأهداف. وهذا يعني أن:

-الإدارة العلمية تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية فردية مقتصرة على شخصية المدير في الإدارة العليا فقط. "أي أن عملية اتخاذ القرار في الإدارة العلمية يقوم بها المسؤول الإداري الأعلى فقط.

"والإدارة بالأهداف تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية مشاركة بين العاملين والإدارة العليا"²

أي أنها نتاج عن مجهودات جماعية ومشاركة جميع الأطراف داخل المؤسسة.

"اتخاذ القرار في مفهوم المدرسة الكلاسيكية: إن عملية اتخاذ القرار عملية فردية مركزة بيد شخصية واحدة" المدير "دون أي أدنى اعتبار إلى أداء ومبادئ الأفراد الآخرين".³

-اتخاذ القرار في مفهوم المدرسة السلوكية للإدارة: إن مفهوم عملية اتخاذ القرار في هذه المدرسة يختلف عن المدرسة السابقة " حيث يكون أخذ القرار هنا تحت حالة ما سمي بالمعقولية والمنطقية الرشيدة معتمدا على أسلوب المشاركة والأخذ بآراء الأفراد العاملين على اعتبار أنهم كائن اجتماعي إداري وليس على غرار أنهم كائن اقتصادي"⁴.

اتخاذ القرار: عبارة عن عملية اختيار بديل من بن بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام سير بقصد حل المشكلة إذا فعلية اتخاذ القرار هي ببساطة عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صنع القرار هي ببساطة عملية صنع القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.⁵

¹ - محمد رسلان الجبوسي جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص75

² - محمد رسلان الجبوسي جميلة جاد الله، المرجع نفسه، ص75

³ - محمد رسلان الجبوسي جميلة جاد الله، المرجع نفسه، ص75

⁴ - محمد رسلان الجبوسي جميلة جاد الله، المرجع نفسه، ص76

⁵ - بلال خلف السكارن، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص274

ثانياً: أساليب إتخاذ القرارات

هناك عدة أساليب وطرق لعملية اتخاذ القرار، يمكن أن نذكر منها:

➤ **أسلوب القرارات الفردية:** يلجأ مدير المؤسسة إلى اتخاذ القرار بمفرده دون مشاركته أحد

من أتباع في أي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار تحديد المشكلة وجمع المعلومات

وتحديد الهدف وتنمية مجموعة من البدائل والمفاضلة بينها، واختيار البديل الأمثل، ثم

اتخاذ القارات وقد يكون لهذا النوع من التصرف مبررات عدة منها:

⇐ انخفاض كفاءة الأتباع.

⇐ انعدام الثقة المتبادلة بين الرئيس والأتباع.

⇐ عدم توافر الوقت اللازم للمناقشة والحوار بشأن القرار المتخذ، ومع ذلك عدم أخذ رأي

الأتباع في الاعتبار ومشاركتهم في اتخاذ القرار، قد يؤدي إلى فقدانهم الحواس بتنفيذه

بموضوعية وهمة، فهذا القرار يقوم بها الرئيس الإداري الأعلى بمفرده.

➤ **أسلوب القرارات بالإجماع:** يعرف بالنمط البياني، ويتم من خلال.:

⇐ يرفع الأتباع لمقترحاتهم إلى رئيسهم المباشر، والذي بدوره يقوم برفعها بعد دراستها إلى

المسؤول الأعلى منه في الهيكل الإداري حتى تصل إلى المستويات الإدارية العليا.

⇐ يطرح المشرفون بدلا من قبول أو رفض مقترحات الأتباع أسئلة تكتيكية أو مقترحات

أخرى إضافة إلى تشجيع الأتباع.

⇐ ضرورة الإجماع على القرارات بنسبة % 100 على القرار التي تمر بها المستويات

التي تمر بها القرارات.

⇐ بذل جهد كبير في الاتصال بجمع المعلومات من جميع المستويات بشأن أي مشكلة أو

قرار.

في حالة الموافقة من قبل المستويات العليا على الاقتراحات يتم إعادتها إلى الأتباع الذين قدموها

لكي يتم تنفيذها.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للاتصال وتحسين الأداء

← أما أسلوب فهو يؤكد على أن عملية اتخاذ القرار هي إنتاج مجهودات جماعية من خلال جمع المعلومات من كل المستويات الإدارية لكي تصل إلى المسؤول الأعلى الذي يتخذ بدوره القرار وهو يكون أكثر صواباً.¹

🚩 **أسلوب القرار بالأغلبية:** فكما أن القرارات تتخذ بصورة فردية، تتخذ أيضا بصورة جماعية حيث يعتمد المديرون في بعض الأحيان على رأي الآخرين من عقد اللجان والاجتماعات، ومع ذلك فإن القرارات بالأغلبية تحتسب أكثر كلما صعدا نحو المستويات الإدارية العليا، والسبب في ذلك يعود إلى أن القرارات غير مبرمجة تتم بالتعقيد في الغالب ومن ثم يحتاج إلى جلسات متعددة في قبل الخبراء. والمختصين للمناقشة والتقييم وإبداء الرأي²

ثالثاً: دور الاتصالات في اتخاذ القرارات

تبرز أهمية اتخاذ القرارات في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأفراد من خلال تغلغلها في جميع وظائف الإدارة و أنشطتها، فعندما تضع الإدارة تنظيم الملائم لأنشطتها فإنها تتخذ قرارات بشأن هيكلها التنظيمي نوعه و حجمه و أسس تقييم الإدارات و الأقسام و الأفراد الذي تحتاج إليه للقيام بأعمال مختلفة، و نطاق الاشراف المناسب، و خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال... إلخ، كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه رؤوسيه و تنسيق مجهوداتهم و إستئارة دوافعهم و تحفيزهم على الأداء الجيد و حل مشاكلهم، و عندما تؤدي الادارة وظيفة الرقابة فإنها تتخذ أيضا قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة للأداء وتصحيح الأخطاء إن وجدت.

وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة استمرار العملية الإدارية وكل هذا من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء الوظيفي. للأفراد.³

و عملية اتخاذ القرارات دائما عمل بشري تلعب معلومات دورا كبيرا فيه، من حيث كميتها المتدفقة في الوقت المناسب و بالصورة الصحيحة، وهذا يتطلب نظام اتصالات إدارية فعال

¹ عبد الصمد الأغيري: (الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر)، ط2 ، دار النهضة، لبنان،

2006 ص348

² عبد الصمد الأغيري مرجع سبق ذكره، ص349

³ خالد بن فيحان، "المركزية و اللامركزية و علاقتها باتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بالرياض" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2003، ص38.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للاتصال وتحسين الأداء

للقيام بمهمته، حيث تتوقف فاعلية القرارات المتخذة في المقام الاول على مدى توافق و تكامل المعلومات الضرورية و مدى تنظيمها بحيث استخدامها و الاستفادة منها على أفضل وجه ممكن.

و تعتبر قدرة التنظيم الإداري على توفير المعلومات الضرورية و بسرعة المطلب الأساسي لترشيد عملية اتخاذ القرارات التنفيذية، و بالتالي استخدام الموارد البشرية و المادية بشكل أفضل و عليه فإن جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة و مدى فاعلية نظام الاتصال الذي يسمح بتدفق المعلومات بمرونة و حيوية.¹

فالاتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الفعالة القائمة على قدر كاف من الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة و هذا ما نوضحه في النقاط التالية:

- تزويد القائد بالمعلومات و البيانات الصحيحة، و هذا بوجود نظام فعال للاتصالات يسمح بالحصول على المعلومات و البيانات بشكل جيد حتى يسهل للقائد و لغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.
- جعل القائد عارف بما يجري في المنظمة.
- تمكين القائد الاداري من التأثير على مرؤوسيه و القيام بوظيفته في التوجيه و الاشراف على أكمل وجه ، و هذا بوجود نظام إتصال فعال بينه و بين مرؤوسيه.²

المطلب الثالث: الاتصال الإداري و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو أحد عناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله و الاستمرار فيه، بل و تطويره و الابداع فيه، حيث يسهم في بعث الطمأنينة في قلبه، وبه تسمو روحه، و يصفو فكره فيلتهب حماسه و يركز في عمله فينتج و يبذل.

و يساهم الاتصال في تحقيق الرضا للعمال من خلال ما يلي:

⇐ توفير لهم جميع المعلومات عن نتائج أعمالهم و ما حققوه من إنجازات و تقديرهم على مجهوداتهم التي بذلوها في أداء العمل و الإعتراف بها.¹

¹ - خالد بن فيحان، مرجع سابق ذكره، ص 67.

² - هزاع الشبيب خالد السبعي، مرجع سابق، ص ص 50-51.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للاتصال وتحسين الأداء

← إتاحة الفرصة أمام العمال للمشاركة بآرائهم، و هذا من خلال توفير لهم قنوات إتصال مفتوحة بينهم و بين الرؤساء أو المشرفين سواء عن طريق صناديق الأفكار أو تكوين حلقات جودة بل و تقليدهم المسؤوليات، سيؤدي بلا شك إلى تامين المهام التي يقومون بها.²

← تساعد الاتصالات على خلق علاقات الصداقة و المودة بين العمال داخل المنظمة، خاصة إذا تحدثنا إلى الاتصالات الغير الرسمية التي تذوب الاعتقادات السائدة بالتبعية و الأوامر التسلطية و غير ذلك، مما يؤدي إلى إشباع الحاجة إلى الإندماج و الألفة.

← مقدرة المدراء و المشرفين على الإتصال المستمر مع العمال و استماع لهمو الإجابة عن مشاكلهم ومشاركتهم في أفكارهم و تطلعاتهم، فإن له تأثيراً كبيراً على معنويات العاملين و درجة رضاهم.³

فمساهمة الاتصالات في تحقيق الرضا الوظيفي، إلى جانب العوامل التنظيمية الأخرى من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعمال ، فإن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين و يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، و الرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها، بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، و يمكن القول إن من العوامل الأساسية التي تساهم في تدني معدلات الأداء و هو عدم الرضا.

¹- مصطفى شاويش نجيب، "إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص110.

²- صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الإنساني و إدارة الأفراد"، الدار الجامعية للطباعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص135-136.

³- مصطفى شاويش نجيب، مرجع سابق ذكره، ص 114.

خلاصة الفصل:

يعد الاتصال الفعال الأساس في حل عمليات التواصل وبدونه يصعب نقل المعلومات وتداول الآراء ووجهات النظر بين مختلف الأفراد وبفئات عمرية مختلفة كونه يعتمد على جملة من المهارات التي تساعد في عملية الاتصال كالحوار والاستماع والإقناع والتأثير وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والبلوغ إلى غايات اتصالية فعالة في مختلف المجالات، الحياتية، اليومية وغيرها . فالتمكن من الاتصال الفعال يعني التحكم في تقنيات وسائل الاتصال.

الفصل الثاني

الجانب الميداني

للاتصال في المؤسسة الاقتصادية:

"دراسة حالة : سونلغاز الأغواط"

تمهيد

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية. كما يشمل تعاملها المحيط، ولقد اتخذت المؤسسات الاقتصادية عبر التاريخ أشكالاً مختلفة، وبالأخص في القرن العشرين، حيث تطورت بصفة كبيرة تجاوزت الدورين الاقتصادي والاجتماعي لتقتحم الدور السياسي (الشركات متعددة الجنسيات).

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة، بل كان ذلك لعدة تغيرات وتطورات متواصلة و متوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية و الحضارات البشرية.

ولهذا سنتطرق إلى مجموعة من المفاهيم تسمح للقارئ فهم نشأتها تعريفها وسير نشاطاتها و وظائفها، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز فكان فيه تقديم عام للمؤسسة و أسباب إنشاء المؤسسة الجهوية بالأغواط و الهيكل التنظيمي للمديرية .

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة الاقتصادية

أولاً: نشأة المؤسسة الاقتصادية

عرفت المؤسسة تطورات وتغيرات مرتبطة بالتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور، قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية، وأوقعت كذلك خطأ في بعض المبادئ العامة، وهذا نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي الوطني أو على المستوى الجزئي المتمثل في المؤسسة، والمؤسسة تبعا لذلك اتخذت أشكالاً وأنماطاً لم يكن يتصورها البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا. كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالاً واسعاً، فبالإضافة إلى دورها الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (المشروعات متعددة الجنسيات)، ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية لما توفره من أبحاث علمية متطورة.

إن المؤسسات الاقتصادية في وضعها الحالي لم تظهر فجأة وإنما كانت وليدة لمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، وبدأ في تحضير ما يحتاجه باستعمال طاقاته الجسمية والفكرية.¹

1- قبل الثورة الصناعية

- مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:

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

¹- حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة 1980، ص. 168.

وعادة ما تتم مبادلة هذه المنتجات بالمقايضة، لأنه لم تكن تعرف التجارة آنذاك، حيث كانت المتوجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة. ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرت الإقطاعية، واستغلالها للأسر في الفلاحة، حيث كان كبير الأسرة هو صاحب السلطة، ومن أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة بحد: النجارة، الحدادة والدباغة، ومع ازدياد عدد السكان وتجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية. والتي كان لها انعكاسات في تحرير العمال من الحقول واستقلالهم في ممارسة بعض الحرف.¹

- **مرحلة الوحدات الحرفية:** بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة، في تكوين التجمعات الحضرية، وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج وظهور عمال بدون عمل وبأعمال مستقلة، أدى كل هذا إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج، تحت إشراف قدامئهم، وهكذا نشأت عدة ورشات حرفية للنجارة، الحدادة والنسيج... حيث كان أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرفة، كما أنها كانت تسعى لتوفير العمل وتخفيض البطالة، رغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار، وذلك من أجل حماية المستهلك إلا أن هيمنتها بدأت تتلاشي مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية والصناعية، مما أدى إلى ظهور اتجاه عام نحو التطور الدنيوي، ساعد على إضعاف نظام الوحدات الحرفية، إلا أنه لم يختفي نهائيا إلا بعد الثورة الصناعية ومن أسباب تدهور هذا النظام بحد:

- وجود حرفين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية.

- خروج الصناع من الانضباط الجماعي للمعلمين.

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

- مرحلة النظام المنزلي للحرف: لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين، كحلقة وسط بين المنتجين والمستهلكين، إلى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل، حيث وفروا للأسر المواد

¹ - حسن الساعاتي، المرجع السابق، ص 169.

الفصل الثاني: الجانب الميداني للاتصال في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: سونلغاز الأغواط"

الأولية وأدوات العمل، ورؤوس الأموال، وبالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار، حيث قاموا بجمع الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها، بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية، وتحسن ظروف المعيشة. ولقد كانت بداية نظام الإنتاج الحربي المنزلي ببريطانيا، في مجال صناعة الصوف منذ القرن الثالث عشر لينتشر بقوة ويشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن 15، ومنتصف القرن 18.

2- بعد الحرب العالمية

-مرحلة ظهور المانيفاكتورة:

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

الشكل الأول: يضم عددا من العمال لهم نفس الحرفة، يقومون بتنظيم مرحلة معينة من مراحل الإنتاج .

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

ومن بعض الأمثلة عن المانيفاكتورة في أوروبا نجد: المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي التي أسسها ملك فرنسا " هنري الرابع" مع بداية القرن 17، ومانيفاكتورة " ميسون " لصناعة السيراميك

بألمانيا، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات منعرجا حاسما في حياة المجتمع الرأسمالي، وتاريخ المؤسسة الاقتصادية. ولكن تقاوم الوضع داخل المانيفاكتورة مع نهاية القرن 17، لعدم انضباط العمال بسبب الاستغلال الكبير لهم، وارتفاع الطلب على المنتجات، بالإضافة إلى الاستكشافات العلمية التي أدت إلى إدخال وسائل إنتاج أكثر تطورا مما أدى إلى زوال المانيفاكتورة، وظهور مؤسسات صناعية آلية¹

مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية الآلية (الحديثة):

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن 18 إلى: ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج، واتساع الأسواق بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي.

وظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية، أما المصانع الأكثر تطورا فقد ظهرت في إنجلترا على يد " ريشارد أركورينغ " في مجال صناعة النسيج .

وامتاز هذا النوع من المؤسسات باعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية، بدلا من وسائل العمل اليدوية التي اعتمدت عليها المانيفاكتورة.

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

- ظهور الشركات التجارية الملاحية ابتداء من القرن 16، مثل الشركة الانجليزية للهند الشرقية والشركة الفرنسية " سان قوبان" لصناعة الزجاج.

- نشوء المؤسسات المالية الحديثة، مثل بنك أمستردام سنة 1608، وبنك إنجلترا سنة 1694 ، حيث لعبا دورا هاما في تنظيم الحياة الاقتصادية.

¹ - فتح الله و لعلو، الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية ، دار الحدائة للطباعة والنشر لبنان، 1981، ص 220.

الفصل الثاني: الجانب الميداني للاتصال في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: سونلغاز الأوغاط"

- الثورة الفكرية، وانفصال الكنيسة عن الحياة الاجتماعية والاقتصادية.
- ظهور الاختراعات التقنية بشكل واسع مع بداية القرن 19 واستعمالها في مجال الصناعة حيث ساهمت في دفع عجلة النشاط الاقتصادي.
- النمو الديمغرافي الذي شهدته أوروبا مع بداية القرن 18.
- وكانت الحربين العالميتين الأولى والثانية، دورا هاما فيما يتعلق بتطور الصناعات الحربية وتنظيم المؤسسات الاقتصادية، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 1929.

2- التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات¹

- مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، كان ضروري للمؤسسات الاقتصادية إتباع عدة استراتيجيات تكتل فيما بينها، للتغلب على المنافسة، وكذا للدخول إلى الأسواق الخارجية.
- التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارات: مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى التركيز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة باستعمال قوة وجودها، أو بالتحكم في أسعار المنتجات وأسواقها، ومن بين هذه التكتلات يمكن ذكر ثلاث حالات وهي:

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

ب- التروست: هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات، تفقد فيه المؤسسات الاستقلالية المالية، وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ التروست بعدة طرق، مثل اندماج أكثر من

¹ - أميروونوف (ترجمة على محمد تقي عبد الحسين)، الاطروحات الخاصة بتطور الشركات المتعددة الجنسيات، د. م. الجامعية، الجزائر، 1986، ص.ص. 35-79، وكذلك فتح الله و لعلو، ذكر سابقا، ص.ص. 197-195

الفصل الثاني: الجانب الميداني للاتصال في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: سونلغاز الأغواط"

مؤسسة، أو شراء مؤسسة الأخرى أو أكثر، ومن أمثلة هذا التجمع بحد شركة جنرال موتورز (و.م.أ)، تجمع نستلي، والتركز من خلال التروست يسمح للمؤسسة من تحقيق عدد من المزايا، منا تحسين مردوديتها، وأحيانا انخفاض أسعار منتجاتها.

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

- الشركات متعددة الجنسيات:

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

يمكن القول أن ظهور وتطور المؤسسات الاقتصادية، جاء نتيجة لما عرفته البشرية من تطورات وانعكاساتها على الاقتصاد، حيث أنه مع تزايد الوعي وحاجات الإنسان، قام هذا الأخير بإنتاج هذه الحاجات، فظهرت أولا المؤسسات الحرفية الصغيرة لتلبيتها، ومع ازدياد الطلب والمبادلات التجارية ظهرت طبقة رأس مالية ممهدة لظهور الثورة الصناعية ومحددة للتطور نحو منهج اقتصادي موجه عن طريق التبادل الحر. وأدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي صاحبها إلى تغيير جذري في كيفية الإنتاج والتوزيع فنشأت أولا المؤسسات الحديثة على شكل مؤسسات آلية، لتصبح على الشكل الذي نراها فيه اليوم.

ثانيا: تعريف المؤسسة الاقتصادية

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

تعريف (1): " المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".¹

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

تعريف (3): "المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته".³

المطلب الثاني: خصائص وتصنيفات المؤسسة الاقتصادية

أولا: خصائص وتصنيفات المؤسسة الاقتصادية

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

¹- درحمنون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005، ص.13

²- ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998، ص 10

³- محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 هـ / 2002 م ،

الفصل الثاني: الجانب الميداني للاتصال في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: سونلغاز الأغواط"

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.¹
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الناتج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

ثانيا: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

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

1- حسب طبيعة الملكية : هناك ثلاثة أنواع من الملكيات

- الملكية الخاصة 1: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.

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

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

2-حسب الحجم

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

¹ - عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ،

الفصل الثاني: الجانب الميداني للاتصال في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: سونلغاز الأوغاوط"

للتصنيف. وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: PME

وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل و فيها تتوزع إلى :

← المؤسسات الصغيرة جدا T . P . E : تشغل ما بين 1-9 عمال.

← المؤسسات الصغيرة P . E : تشغل ما بين 10-199 عامل.

← المؤسسات المتوسطة E . M : تشغل ما بين 200 و 499 عامل.

المؤسسات كبيرة الحجم:

وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل فتعتبر. وبلغت الأرقام فإن النوع الأول يفوق 99 % من مجموع المؤسسات في الدول المقدمة

3 تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي.

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

القطاع الأولي، القطاع الثانوي، القطاع الثالث. وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي:¹

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

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

¹-ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 25:

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

4- تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:

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

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

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

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

المطلب الثالث: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية:

أولا: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية¹

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

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

¹- ناصر دادي علون ، نفس المرجع ، ص.10:

الفصل الثاني: الجانب الميداني للاتصال في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: سونلغاز الأوغاوط"

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

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

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

الزبائن: من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، والخدمات ما بعد البيع.

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

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

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

- إنتاج ممزوج الأوليتين .

الفصل الثاني: الجانب الميداني للاتصال في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: سونلغاز الأغواط"

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

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

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

ثانيا: وظائف المؤسسة الاقتصادية

1- وظيفة التموين:

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

- **المشتريات:** يمكن اعتبار المشتريات كوظيفة مستقلة داخل المؤسسة تنظم على شكل أو موزعة بين عدة وظائف أخرى، مديرية أو مصلحة، حسب حجم المؤسسة كان توزع بين وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية والمالية، أو أن تقوم بها المديرية العامة مباشرة.

وتعتمد مصالح المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها وهي:

- سياسة المنتج: التوثيق، الاستكشاف والتطور التكنولوجي .
- سياسة المصدر: ويتعلق الأمر هنا بسياسة الموردين وكذا بدراسة شعب التموين.

الفصل الثاني: الجانب الميداني للاتصال في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: سونلغاز الأوغاوط"

• **سياسة الأسعار:** تمر سياسة الأسعار بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد و حتى بتحليل القيمة؛¹

• **سياسة الاتصال:** يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات صالونات مثلا، أو باستعمال وسائل ترقويه (تقليدية كدليل المنتوجات كتيبات...) وتمر دراسة طلبات الشراء عبر عدة مراحل هي:

- **الاستشارة:** وهي طلبات أسعار موجهة للموردين، اختيار المورد ويتم ذلك بإعداد جدول مقارنة بين مختلف عروض. الموردین ويقع الاختيار على من يوفر أحسن الشروط الأساسية الآتية: تكلفة الشراء، النوعية التقنية وآجال التموين.

- **التفاوض:** ويتم على أساس مناقشة بين المورد والمشتري حول الشروط التقنية، التجارية القانونية والضمانات.

- **عقد الصفقة:** وهي عبارة عن إمضاء الطرفين على الصفقة ويعني ذلك ، اتفاقهما على كل بنود العقد والشروع في تنفيذه.

- **تسيير المخزونات²:** إذا كان الاهتمام بالمشتريات يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة، عن طريق التفاوض الجيد في أسعار المواد و السلع واختيار أحسن نوعية لتقادي البقايا والنفايات في الإنتاج، فإن المخزونات لا تقل أهمية بما يمكن أن تتقاضاه المؤسسة من أموال سائلة يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح. ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة فكرة صفر مخزون في الشركات اليابانية بهدف تقادي الأموال المحمدة على شكل سلع أو مواد تناقص قيمتها عبر الزمن إما لعدم صلاحيتها أو لندرة الطلب عليها ... وللمخزونات مزايا وعيوب تتمثل أساسا في:

• تأمين الاستهلاك المنظم لمنتجات المؤسسة.

¹- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 25 .

²- درحمون هلال ، مرجع سبق نكره، ص 30.

- الاستفادة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بوسع المؤسسة تخزينها.
- تقادي انقطاع الإنتاج بسبب الوصول المتأخر للمواد وانعدامها لفترة معينة.
- إمكانية رفع الأسعار في حالة ندرة المنتجات في السوق.
- تقادي مصاريف النقل عند شراء كميات هائلة وتخزينها على مستوى المؤسسة.
- هذا بالنسبة لبعض المزايا، ولكن بالمقابل هناك عيوب تتعلق بالمخزونات تتمثل في:
 - عدم إمكانية تخزين بعض المواد أو السلع لأكثر من الآجال المحددة لها للاستعمال.
 - مخاطر عدم تمكن بيع بعض المنتجات مما يؤثر سلبا على خزينة المؤسسة.
 - كل انقطاع في المخزونات أو نقصها مقارنة بطلبات الموردين يؤدي حتما إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان بعض الزبائن أو حتى فرصة ضائعة نتيجة عدم الاستجابة لبعض الطلبات.

2- وظيفة الموارد البشرية

لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين، حيث أصبح بحالها يشمل: التشغيل، التأجير التكوين، الإعلام، الأمن والعلاقات الاجتماعية. ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال والوظائف كليا ونوعيا في المؤسسة، ولا يتم إلا على أساس معرفة:

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

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

أما في ما يتعلق بالتطور البشري والاجتماعي، فقد رأينا أن كل النظريات حول التنظيمات تدعو إلى احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط وإنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة وهذا بإعطائه كامل الحقوق المنصوص عليها في التشريعات، بالإضافة إلى الأجر العادل، التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسياسة اتصال تسمح بإشراك العمال والسماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة وبإبداء آرائهم حولها، ولا يكفي الأجر والتكوين إذا لم يرفقا بضمان العمل وتهيئة الظروف اللازمة لذلك وقد. يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هاذين الشرطين الأخيرين.

3-وظيفة المحاسبة والمالية :

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

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

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

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

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

المبحث الثاني: نبذة عن مؤسسة سونلغاز بالأغواط

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة سونلغاز لولاية الأغواط و المراحل التي مرت بها وكذا التصميم الحديث لهيكلها التنظيمي والمهام المخولة للمقاطعات التابعة لها وسوف يتم الإشارة إلى أثر القيادة الإدارية على تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة (المديرية الجهوية للكهرباء و الغاز)

الفرع الأول: تعريف المؤسسة على مستوى الوطني :

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

الفرع الثاني: مراحل مؤسسة سونلغاز:

ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

- **مرحلة (1944-1947)** : لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيروها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي Le Bon و سميت باسمه Le Bon Company و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج . **حلة (1947-1969)** : في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونالغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947 .

- **مرحلة (1969-1991)** : وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونالغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

- **مرحلة ما بعد 1991** : في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر ب: 20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

1. تسيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

2. أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .

● **مرحلة 2004** : تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة .
و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

● **مرحلة 2005** : برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .
الفرع الثالث: تعريف المؤسسة على المستوى المحلي :

تعريف المديرية الجهوية بالأغواط :

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدي لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

المطلب الثاني: أسباب إنشاء المديرية الجهوية بالأغواط :

الفرع الاول: أسباب إنشاء مديريات الجهوية للتوزيع :

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).

الفصل الثاني: الجانب الميداني للاتصال في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: سونلغاز الأغواط"

- تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

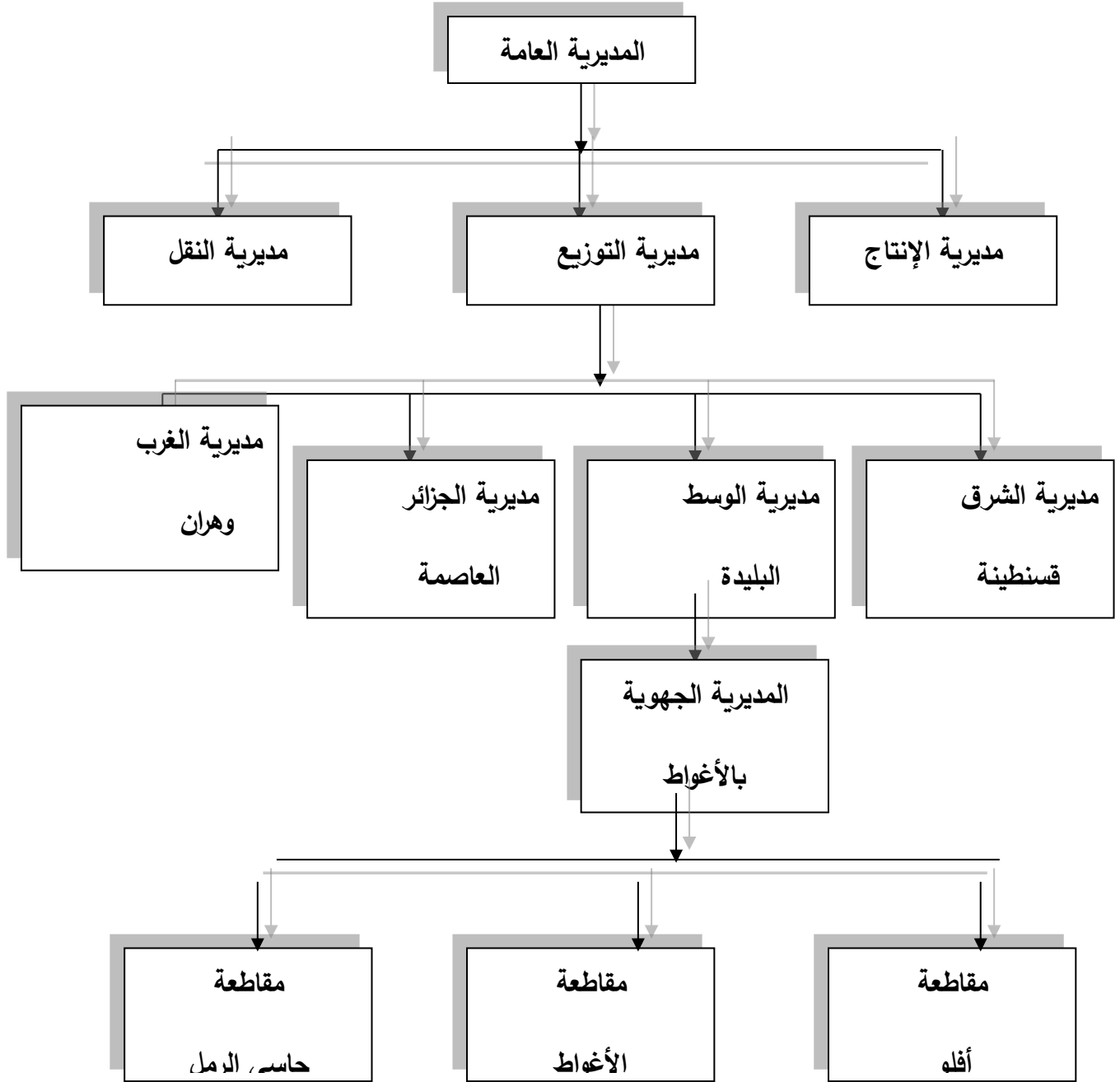
الفرع الثاني: التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز:

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل ، بحيث تضمن النقاط التالية :

- المديرية العامة بالجزائر العاصمة.
 - تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى مديري الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.
 - كل مديرية جهوية تحتوى على 05 أقسام وهي :
 - قسم الموارد البشرية
 - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية
 - قسم الدراسات والأشغال الكهرباء و الغاز
 - قسم العلاقات التجارية
 - قسم استغلال الكهرباء
 - قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة
 - بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة.
- وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبحت كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى ، وبخصوص الهيكل التنظيمي .

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي العام:

شكل رقم 01: يوضح الهيكل التنظيمي العام



المصدر: رئيس مصلحة التكوين - جانفي 2020 - سونلغاز الأغواط

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط

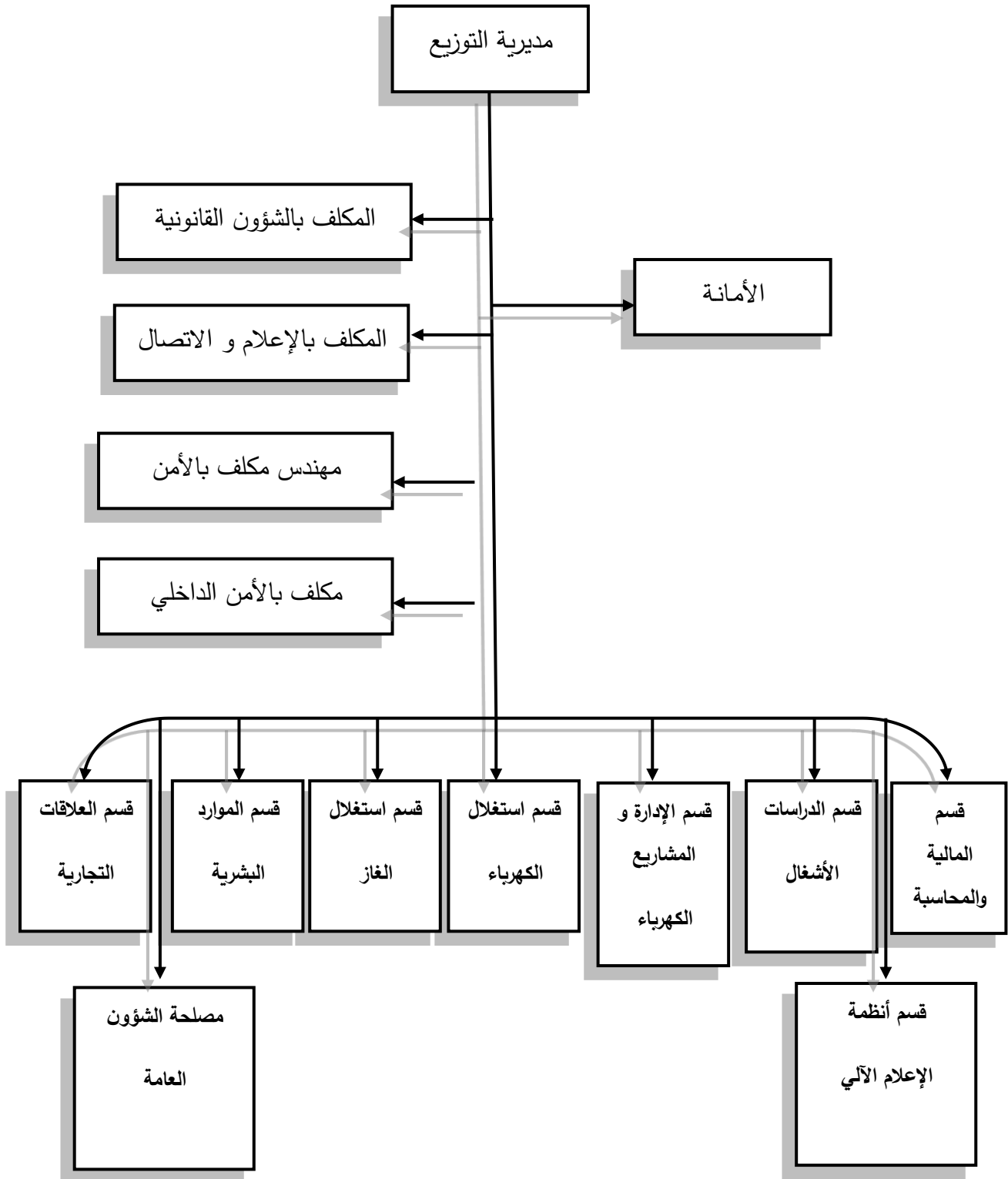
تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -386- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية .

مدير التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية وعلى المتابعة و الإشراف و تنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه :

- يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة
- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية التقديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل : علاوات ، ترقية.....الخ .
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية .
- يشرف على الموازنات التقديرية .
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

شكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط



المصدر : عن رئيسة مصلحة التكوين بمؤسسة سونلغاز

الفصل الثاني: الجانب الميداني للاتصال في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: سونلغاز الأغواط"

و تحتوي المديرية الجهوية على :

- الأمانة ؛
 - قسم الموارد البشرية؛
 - قسم المالية و المحاسبة
 - ؛
 - مكلف بالشؤون القانونية ؛
 - قسم العلاقات التجارية؛
 - مصلحة أنظمة الإعلام
 - الآلي؛
 - مكلف بالإعلام و الاتصال ؛
 - قسم استغلال شبكة الكهرباء ؛
 - شعبة الشؤون العامة؛
 - مهندس مكلف بالأمن؛
 - قسم استغلال شبكة الغاز؛
 - مكلف بالأمن الداخلي ؛
 - قسم الدراسات و الأشغال.
- و لها مقطعات تابعة لها و هم : مقاطعة الأغواط ، مقاطعة أفلو ، مقاطعة حاسي الرمل

خلاصة الفصل:

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناجحة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج" وهي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"

المديرية الجهوية لسونلغاز الأغواط هي صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدي لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقاً لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية.

الفصل الثالث

تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الاول: تحليل نتائج الدراسة

المعلومات الشخصية:

جدول رقم (01) يمثل المعلومات الشخصية:

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	25	62%
	أنثى	15	38%
السن	اقل من 30 سنة	10	25%
	من 30 إلى 40 سنة	20	50%
	من 40 إلى 50 سنة	09	23%
	أكثر من 50 سنة	01	02%
المؤهل العلمي	مستوى تحت الثانوي	01	02%
	مستوى ثانوي	06	15%
	شهادة من معاهد التكوين	14	35%
	شهادة جامعية	19	48%
سنوات الخبرة	اقل من 05 سنوات	07	18%
	من 5 الى 10 سنوات	15	38%
	من 10 الى 15 سنة	12	30%
	أكثر من 15 سنة	06	14%
نوع الوظيفة	رئيس مصلحة	02	05%
	موظف اداري	20	50%
	عامل مهني	18	45%

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

المحور الاول: أسئلة متعلقة بالاتصال الإداري

الجدول رقم(02): هل هناك تبادل للمعلومات داخل المؤسسة؟

المجموع الكلي		عامل مهني		موظف اداري		رئيس مصلحة		الفئات
نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	البدائل
75%	30	35%	14	35%	14	05%	02	نعم
25%	10	10%	04	15%	06	00%	00	لا
100%	40	45%	18	50%	20	05%	02	المجموع

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن اكبر نسبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 75% أدلت بأنه يوجد تبادل للمعلومات داخل المؤسسة، في حين تبين ان 25% العينة ادلت انه لا يوجد تبادل للمعلومات داخل المؤسسة.

أما في ما يخص النسب الفرعية فتساوت النسبة بين موظف اداري وعامل مهني بـ 35%، وفي الأخير تأتي فئة رئيس المصلحة والمقدرة بـ 05% هذا في ما يخص البديل (نعم)، أما بالنسبة للبديل ب(لا) قدرت نسبتهم بـ 15% من فئة موظف اداري ثم تليها عامل مهني بنسبة 10% في حين لم يجيب احد من فئة رئيس مصلحة.

ومنه نستنتج انه يوجد تبادل للمعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة أي بين رئيس

المصلحة وموظفين الاداريين والعمال المهنيين.

الجدول رقم(03): هل يتم تزويد الموظفين بالمعلومات في الوقت المناسب؟

المجموع الكلي		عامل مهني		موظف اداري		رئيس مصلحة		الفئات
نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	البدائل
38%	15	18%	07	15%	06	05%	02	نعم
62%	25	28%	11	35%	14	00%	00	لا
100%	40	45%	18	50%	20	05%	02	المجموع

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 62% ادلت بأنه يتم تزويد الموظفين بالمعلومات في الوقت المناسب، في حين تبين أن 38% العينة اجابة بـ (لا). أما فيما يخص النسب الفرعية فكانت النسبة الأكبر من نصيب فئة موظف الادارة بنسبة 35% وتليها نسبة 28% لعامل مهني في حين لم تسجل أي اجابة من فئة رئيس مصلحة، هذا في ما يخص البديل (لا)، اما بالنسبة للبديل (نعم) قدرت نسبتهم بـ 18% من فئة عامل مهني ثم تليها موظف اداري بنسبة 15% وفي الاخير تأتي فئة رئيس المصلحة والمقدرة بـ 05%.

نستنتج من خلال النتائج المحصل عليها بأنه يتم تزويد الموظفين بالمعلومات في الوقت المناسب وهذا يفسر انه يتم بذل جهد كبير من اجل تحسين ظروف العمل للموظفين.

الجدول رقم(04): كيف ترى انتشار المعلومة داخل المؤسسة؟

المجموع الكلي		عامل مهني		موظف اداري		رئيس مصلحة		الفئات
نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	البدائل
12.5%	05	05%	02	05%	02	02.5%	01	سريع جدا
50.5%	20	23%	09	25%	10	02.5%	01	عادية
37 %	15	17%	07	20%	08	00%	00	بطيئة
100%	40	45%	18	50%	20	05%	02	المجموع

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان اكبر نسبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 50.5% ترى انتشار المعلومة داخل المؤسسة انتشارا عاديا، في حين تبين ان 37% يرون انها بطيئة و 12.5% تبين لهم انها سريعة جدا.

أما فيما يخص النسب الفرعية فكانت النسبة الاكبر من نصيب فئة موظف الادارة بنسبة 25% وتليها نسبة 23% لعامل مهني والنسبة الاخيرة كانت لرئيس مصلحة والمقدرة بـ 02.5% هذا في ما يخص البديل (عادية)، اما بالنسبة للبديل (بطيئة) قدرت نسبتهم بـ 20% من فئة موظف اداري ثم تليها عامل مهني بنسبة 17% في حين لم تسجل أي اجابة من فئة رئيس مصلحة، أما بديل (سريع جدا) تساوت النسبة بين فئتين موظف اداري وعامل مهني بنسبة 05% وأخيرا سجلت فئة رئيس مصلحة نسبة قدت بـ 02.5%.

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

نستنتج من خلال الجدول السابق ان طريقة انشار المعلومات داخل المؤسسة تتم بطريقة عادية أي ان كل موظف يقوم بعمله بدون زيادة او نقصان مما يؤدي الى سيرورة العمل بشكل طبيعي.

الجدول رقم(05): الاتصال هل هو عصب العمليات الادارية ومتطلب حتمي لها؟

المجموع الكلي		عامل مهني		موظف اداري		رئيس مصلحة		الفئات
التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	البدائل
00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	موافق
40	100%	18	45%	20	50%	02	05%	موافق بشدة
00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	لا اوافق
40	100%	18	45%	20	50%	02	05%	المجموع

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان جميع الفئات اتفقت وبشدة على ان الاتصال هو عصب العمليات الادارية ومتطلب حتمي لها، وتحصلت فئة موظف اداري على اكبر نسبة قدرت بـ 50% وتليها فئة عامل مهني بـ 45% واخيرا فئة رئيس المصلحة بنسبة 05%.

من خلال المعطيات السابقة يتضح لنا انه لا يمكن العمل ان يسير بدون اتصال أي ان

الاتصال هو عصب الاساسي للعمليات الادارية ومتطلب حتمي لها.

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم(06): ماهي وسائل الاتصال الاكثر استعمالا داخل المؤسسة؟

الفئات	رئيس مصلحة		موظف اداري		عامل مهني		المجموع الكلي	
	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %
الاجتماعات	01	2.5%	09	22%	07	17.5%	17	42%
الهاتف	00	00%	02	05%	01	2.5%	03	7.5%
الفاكس	00	00%	00	00%	00	00%	00	00 %
شفهيا	00	00%	01	2.5%	01	2.5%	02	05%
التعليمات المكتوبة	01	2.5%	08	20.5%	09	22.5%	18	45.5%
المجموع	02	05%	20	50%	18	45%	40	100%

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان اكبر نسبة من افراد العينة والمقدرة بـ 45.5% تتعامل بالتعليمات المكتوبة، في حين تبين ان 42% يتعاملون بالاجتماعات و7.5% تتم معاملاتهم بالهاتف و05% شفهيا في حين لم تسجل أي معاملة بالفاكس.

اما فيما يخص النسب الفرعية فكانت النسبة الاكبر من نصيب فئة عامل مهني بنسبة 22.5% وتليها نسبة 20.5% لموظف اداري والنسبة الاخيرة كانت لرئيس مصلحة والمقدرة بـ 02.5% هذا في ما يخص البديل (التعليمات المكتوبة)، اما بالنسبة للبديل (الاجتماعات) قدرت نسبتهم بـ 22% من فئة موظف اداري ثم تليها عامل مهني بنسبة 17.5% والنسبة الاخيرة كانت لرئيس مصلحة والمقدرة بـ 02.5%، اما بديل (الهاتف) فكانت اعلا نسبة لصالح موظف اداري بنسبة 05% وتليها فئة عامل مهني بنسبة 02.5% وخيرة فئة رئيس مصلحة بنسبة 00%، اما بالنسبة لبديل (شفهيا) فتساوت النسبة بين موظف اداري وعامل مهني بنسبة بـ 2.5%، في حين لم يسجل بديل (فاكس) أي اجابة.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا ان اكثر وسيلة يستعملها الموظفين هي وسيلة التعليمات المكتوبة في حين تفضل فئة المتبقية وسائل اخرى مما يدل ان هذه التعددية في نقل المعلومات تسهل و تسرع للموظفين في عملهم.

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بأداء العمل

الجدول رقم(07): هل يحسن التواصل الجيد بين العاملين أداء العمل؟

الفئات	رئيس مصلحة		موظف اداري		عامل مهني		المجموع الكلي	
	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %
نعم	02	05%	16	40%	13	32.5%	31	77.5%
نوعا ما	00	00%	04	10%	05	12.5%	09	22.5%
لا	00	00%	00	00%	00	00%	00	00 %
المجموع	02	05%	20	50%	18	45%	40	100%

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان اكبر نسبة من افراد العينة والمقدرة بـ 77.5% ترى ان التواصل الجيد بين العاملين يحسن أداء العمل، واجاب 22.5% من العينة بـ (نوعا ما) و12.5% في حين لم يجب احد بـ(لا).

اما في ما يخص النسب الفرعية فكانت النسبة الاكبر من نصيب فئة موظف الادارة بنسبة 40% وتليها نسبة 32.5% لعامل مهني والنسبة الاخيرة كانت لرئيس مصلحة والمقدرة بـ 05% هذا في ما يخص البديل (نعم)، اما بالنسبة للبديل (نوعا ما) قدرت 12.5% كنسبة اكبر من فئة عامل مهني ثم تليها موظف اداري بنسبة 10%، اما ببديل (لا) لم يسجل أي اجابة.

نستنتج من خلال المعطيات السابق ان اغلب افراد العينة ادلت بان التواصل الجيد بين العاملين يحسن أداء العمل وذلك ناتج من السعي المتواصل من طرف المسؤولين لبناء العلاقة الجيدة والتواصل الممتاز بين الموظفين من اجل تحسين جودة العمل.

الجدول رقم(08): هل تؤثر طريقة اوصول المعلومات على إنجاز الهدف المرجو؟

الفئات	رئيس مصلحة		موظف اداري		عامل مهني		المجموع الكلي	
	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %
نعم	02	05%	20	50%	18	45%	40	100%
لا	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
المجموع	02	05%	20	50%	18	45%	40	100%

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان جميع الفئات اتفقت على ان طريقة ايصال المعلومات تؤثر على إنجاز الهدف المرجو، وتحصلت فئة موظف اداري على اكبر نسبة قدرت بـ 50% وتليها فئة عامل مهني بـ 45% واخيرا فئة رئيس المصلحة بنسبة 05%.

نستنتج من خلال المعطيات السابقة انه وبعد تحديد اهداف الشركة وسعيها نحو تحقيقها يجب توفير طريقة جيدة للإيصال المعلومات لان الطريقة المتبعة تأثر على إنجاز الهدف المرجو وبالتالي كلما كانت المعلومات تصل بشكل جيد وفي الوقت المناسب كلما جعل للعمال حافز لإتمام عملهم بشكل جيد.

الجدول رقم(09): هل الاتصال الاداري الفعال يمكن من توليد افكار تساعد في تحقيق الهدف المرجو؟

المجموع الكلي		عامل مهني		موظف اداري		رئيس مصلحة		الفئات
نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	البدائل
95%	38	40%	16	50%	20	05%	02	نعم
05%	02	05%	02	00%	00	00%	00	لا
100%	40	45%	18	50%	20	05%	02	المجموع

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان اكبر نسبة من افراد العينة والمقدرة بـ 95% ادلت بان الاتصال الاداري الفعال يمكن من توليد افكار تساعد في تحقيق الهدف المرجو، في حين تبين ان 05% العينة اجابة بـ (لا).

اما في ما يخص النسب الفرعية سجلت فئة موظف اداري اعلى نسبة 50% وتليها عامل مهني 40% واخيرا جاءت فئة رئيس مصلحة بنسبة 05% هذا في ما يخص بديل (نعم)، اما فيما يخص بديل (لا) سجلت فئة عامل مهني نسبة قدرت بـ 05% في حين لم تسجل البدائل الاخرى أي اجابة.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ ان أغلب افراد العينة قد ادلوا بأن الاتصال الاداري الفعال يمكن من توليد افكار تساعد في تحقيق الهدف المرجو أي انه كلما تحسن الاتصال الاداري يتم تلقائيا توليد افكار تساعد على الوصول الى الهدف المحدد بشكل اسرع.

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم(10): هل تشعر بتحسن في أدائك لعملك اذا ما وجدت أسلوبا سلسا في نقل المعلومات؟

الفئات	رئيس مصلحة		موظف اداري		عامل مهني		المجموع الكلي	
	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %
نعم	00	00%	05	12.5%	07	17.5%	12	30%
لا	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
ليس بالضرورة	02	05%	15	37%	11	28%	28	70 %
المجموع	02	05%	20	50%	18	45%	40	100%

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان اكبر نسبة من افراد العينة والمقدرة بـ 70% وكانت من نصيب البديل (ليس بالضرورة)، واجاب 30% من العينة بـ (نعم) وفي حين البديل (لا) لم تسجل اي اجابة. وفيما يخص النسب الفرعية فكانت اكبر نسبة من نصيب فئة موظف الادارة بـ 37% وتليها نسبة 28% لعامل مهني والنسبة الاخيرة كانت لرئيس مصلحة والمقدرة بـ 05% هذا في ما يخص البديل (ليس بالضرورة)، اما بالنسبة للبديل (نعم) قدرت 17.5% كنسبة اكبر من فئة عامل مهني ثم تليها موظف اداري بنسبة 12.5%.

من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها سابقا نلاحظ انه ليس بضرورة ان تكون طريقة نقل المعلومات سلسة لكي يتحسن اداء الموظف وذلك راجع لان الموظفين يتلقون تحفيزات من المسؤولين في المؤسسة سواء كانت مادية او معنوية هي التي تجعل من الموظف يشعر بتحسن في ادائه.

الجدول رقم(11): هل تقوم بواجباتك داخل العمل دون اعتماد على خبرة الآخرين؟

الفئات	رئيس مصلحة		موظف اداري		عامل مهني		المجموع الكلي	
	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %
نعم	02	05%	10	25%	10	25%	24	55%
لا	00	00%	10	25%	08	20%	16	45%
المجموع	02	05%	20	50%	18	45%	40	100%

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول اعلاه انه يوجد تقارب بين البديلين وكانت اكبر نسبة بينهم من نصيب البديل (نعم) بـ 55% و 45% للبديل (لا).

اما في ما يخص النسب الفرعية سجلت فئة موظف اداري اعلى نسبة 50% وتليها عامل مهني 40% واخيرا جاءت فئة رئيس مصلحة بنسبة 05% هذا في ما يخص بديل (نعم)، اما فيما يخص بديل (لا) سجلت فئة عامل مهني نسبة قدرت بـ 05% في حين لم تسجل البدائل الاخرى أي اجابة.

نستنتج من خلال الجدول بانه يوجد موظفين يعملون بدون الاعتماد على خبرة الاخرين كونهم تحصلوا اما على دورات تكوينية او قاموا بأعمال داخل او خارج المؤسسة وذلك يغنيهم على الاعتماد على خبرة الاخرين وعلى الرغم من ذلك يوجد من لا يعمل الا بالاعتماد على خبرة الاخرين لكونهم لا يتمتعون بالخبرة الكافية او حديثي الالتحاق بالمؤسسة.

المحور الثالث: أسئلة متعلقة بالرضى الوظيفي

الجدول رقم(12): ما هو شعورك تجاه عملك؟

الفئات البدائل	رئيس مصلحة		موظف اداري		عامل مهني		المجموع الكلي	
	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %
راضي جدا	01	2.5%	09	22%	07	18.5%	17	43%
راضي نوعا ما	01	2.5%	11	27.5%	10	25%	22	55%
غير راضي	00	00%	00	00%	01	2.5%	01	02.5%
المجموع	02	05%	20	50%	18	45%	40	100%

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعاس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

من خلال الجدول اعلاه نرى بديلين قريبين من بعضهما أي أن اعلى نسبة من العينة كانت راضية نوعا ما عن العمل بـ 55% وتليها فئة اخرى من العينة اجابت بـ راضي جدا عن العمل بنسبة قدرت بـ 43% وفي الاخير سجل بديل غير راضي نسبة 02.5% من العينة، وقسمة كل من بديل (راضي نوعا ما) الى 27.5% كأعلى نسبة لفئة موظف اداري وتليها عامل مهني بنسبة 25% وفي الاخير فئة رئيس مصلحة بنسبة 2.5%، اما في ما يخص بديل (راضي جدا) فكانت ايضا اعلى نسبة 22% من نصيب موظف اداري ونسبة 18.5% لفئة عامل مهني وفئة رئيس مصلحة بنسبة قدرت بـ 2.5%.

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

يتضح لنا من خلال المعلومات السابقة بان اغلبية العمال راضين بعملهم وذلك راجع لانهم يعملون في مناصب المناسبة لهم من ناحية التحصيل العلمي والشهادات المتحصلين عليها وتوفير اتصال جيد بين الموظفين والمسؤولين.

الجدول رقم(13): هل تشعر بالعدالة الادارية في التعامل مع جميع الموظفين؟

الفئات	رئيس مصلحة		موظف اداري		عامل مهني		المجموع الكلي	
	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %
نعم	02	05%	09	23%	10	25%	21	53%
لا	00	00%	11	27%	08	20%	19	47%
المجموع	02	05%	20	50%	18	45%	40	100%

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 53 % من مجموعة افراد العينة تشعر بالعدالة الادارية في التعامل مع جميع الموظفين، في حين نجد ان نسبة 47% من أفراد العينة كانت اجابتهم عكس ذلك، اما في ما يخص النسب الفرعية سجلت فئة عامل مهني اعلى نسبة 25% وتليها موظف اداري 23% واخيرا جاءت فئة رئيس مصلحة بنسبة 05% هذا في ما يخص بديل (نعم)، اما فيما يخص بديل (لا) سجلت فئة موظف اداري نسبة قدرت ب 27% في حين سجلت فئة عامل مهني نسبة قدرة ب 20%.

ومنه نستنتج ان كل افراد العينة يدركون معنى العدالة التنظيمية ويشعرون بها في واقعهم المهني داخل المؤسسة حيث من خلال اجابتهم تسعى المؤسسة الى العمل على ان لا يكون هناك فرق بين موظفيها مع اختلاف مناصبهم وخبراتهم فكل في منصبه وكل مسؤول عن مهامه.

الجدول رقم(14): يقدم الرئيس المساعدة للعمال في حالة وجود صعوبات؟

الفئات	رئيس مصلحة		موظف اداري		عامل مهني		المجموع الكلي	
	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %
نعم	02	05%	20	23%	18	25%	40	100%
لا	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
المجموع	02	05%	20	50%	18	45%	40	100%

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع الفئات اتفقت على أن الرئيس يقدم المساعد للعمال في حالة وجود صعوبات ، وتحصلت فئة موظف اداري على أكبر نسبة قدرت بـ 50% وتليها فئة عامل مهني بـ 45% واخيرا فئة رئيس المصلحة بنسبة 05%.

من خلال المعطيات المقدمة نستنتج أن المسؤول يقوم بدور كبير في مساعدة الموظف عندما يتلقى صعوبة في عمله أي أن الموظف يستشير المسؤول في امور العمل مما يساعد على تحسين الاتصال بينهم وبالمقابل تحسين جودة العمل.

الجدول رقم(15): هل تتخلى عن منصبك الحالي في حال ما عرضت عليك وظيفة اخرى بأجر أعلى؟

المجموع الكلي		عامل مهني		موظف اداري		رئيس مصلحة		الفئات
نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	البدائل
55%	22	25%	10	25%	10	05%	02	نعم
45%	18	20%	08	25%	10	00%	00	لا
100%	40	45%	18	50%	20	05%	02	المجموع

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد تقارب بين البديلين وكانت اكبر نسبة بينهم من نصيب البديل (نعم) بـ 55% و 45% للبديل (لا). وأيضا لاحظنا تساوي النسب بين فئتي موظف اداري وعامل مهني بـ 25% وتحصلت فئة رئيس مصلحة على نسبة 05% هذا في ما يخص بديل (نعم)، اما فيما يخص بديل (لا) سجلت فئة موظف اداري نسبة قدرت بـ 25% في حين سجلت فئة عامل مهني 20% من العينة.

من خلال الجدول السابق نستنتج ان بعض الموظفين يفضلون عملهم الحالي على تغييره كونهم يتقاضون اجور معتبرة أي ان المؤسسة تسعى الى تحسين الجانب الانساني وتقديم تحفيزات مادية ومعنوية للموظفين وذلك يغنيهم عن البحث على عمل اخر.

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم(16): هل انت راض عن طريقة التعامل بين العمال؟

المجموع الكلي		عامل مهني		موظف اداري		رئيس مصلحة		الفئات
نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	البدائل
65%	20	27.5%	11	32.5%	13	05%	02	نعم
35%	20	17.5%	07	17.5%	07	00%	00	لا
100%	40	45%	18	50%	20	05%	02	المجموع

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اكبر نسبة من افراد العينة والمقدرة بـ 65% ادلت بأنهم راضون عن طريقة التعامل بين العمال ، في حين تبين ان 35% العينة اجابة بـ (لا).
اما في ما يخص النسب الفرعية سجلت فئة موظف اداري أعلى نسبة 32.5% وتليها عامل مهني 27.5% واخيرا جاءت فئة رئيس مصلحة بنسبة 05% هذا في ما يخص بديل (نعم)، اما فيما يخص بديل (لا) وجدنا تساوي بين فئتين وهما موظف اداري وعامل مهني بنسبة 17.5%.
من خلال النتائج السابقة نستنتج أن الاتصال بين العمال يسري بطريقة جيدة وهذا من خلال السياسة المتبعة من طرف المؤسسة في العملية الاتصالية داخلها وهذا ما يساعد موظفيها على أداء مهامهم، حيث يلاحظ في بعض الاحيان التعاون بينهم من اجل انجاز المهام المقدم لكل موظف كل حسب منصبه وذلك ما يعود بالفائدة على المؤسسة بصفة عامة وعلى الموظفين بصفة خاصة.

المحور الرابع: أسئلة حول اتخاذ القرار

الجدول رقم(17): هل تؤدي سهولة التواصل بين العمال إلى اتخاذ القرار المناسب؟

المجموع الكلي		عامل مهني		موظف اداري		رئيس مصلحة		الفئات
نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	البدائل
90%	35	37.5%	15	47.5%	19	05%	02	نعم
10%	05	7.5%	03	2.5%	01	00%	00	لا
100%	40	45%	18	50%	20	05%	02	المجموع

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة كبيرة اجابت لصالح سهولة التواصل بين العمال يؤدي الى اتخاذ القرار المناسب وقدرة هذه النسبة بـ 90% في حين النسبة الباقية والمقدرة بـ 10% كانت اجابتهم عكس ذلك، اما في فيما يخص النسب الفرعية للبديل (نعم) فكانت النتيجة لصالح فئة موظف اداري بنسبة 47.5% وتليها فئة عامل مهني بـ 37.5% و 05% من فئة رئيس مصلحة، اما فيما يخص البديل (لا) فكانت اكبر نسبة لفئة عامل مهني بنسبة 7.5% وبعدها فئة موظف اداري بـ 2.5% ولم تسجل فئة رئيس مصلحة أي اجابة.

من خلال الجدول نستنتج ان نسبة كبيرة من الموظفين يرون ان سهولة التواصل بين العمال يؤدي الى اتخاذ القرار المناسب وذلك ناتج عن التسيير الجيد من طرف صناع القرار بتوفير اتصال جيد بين موظفي المؤسسة ومسؤوليها أي ان التواصل الجيد بين الموظفين يساعد المسؤولين في اتخاذ القرار المناسب.

الجدول رقم(18): هل هناك تعاون بين الرئيس و المرؤوسين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

الفئات البدائل	رئيس مصلحة		موظف اداري		عامل مهني		المجموع الكلي	
	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %
نعم	01	2.5%	07	17.5%	02	05%	10	25%
الى حد ما	01	2.5%	13	32.5%	15	37.5%	29	73%
لا	00	00%	00	00%	01	2.5%	01	02.5%
المجموع	02	05%	20	50%	18	45%	40	100%

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اكبر نسبة من افراد العينة والمقدرة بـ 73% وكانت من نصيب البديل (الى حد ما)، وأجاب 25% من العينة بـ (نعم) وفي حين البديل (لا) سجل نسبة 02.5%. وفيما يخص النسب الفرعية فكانت أكبر نسبة من نصيب فئة عامل مهني بـ 37.5% وتليها نسبة 32.5% موظف اداري والنسبة الاخيرة كانت لرئيس مصلحة والمقدرة بـ 2.5% هذا في ما يخص البديل (الى حد ما)، اما بالنسبة للبديل (نعم) قدرت 17.5% كنسبة اكبر من فئة موظف اداري ثم تليها عامل مهني بنسبة 05%، وفي البديل (لا) سجل فئة وحيدة وهي فئة عامل مهني بنسبة قدرت بـ 02.5%.

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن اغلب افراد العينة يرون أنه ليست كل القرارات التي تصدر يتم التشاور فيها بين موظفي المؤسسة ومسؤوليها لأنه يوجد بعض القرارات حساسة جدا ويجب دراستها قبل اتخاذها وهذا طابع القرارات السيادية في بعض المؤسسات الجزائرية ويوجد ايضا بعض الموظفين ليس لهم الصلاحية التامة في التدخل في مثل هاته القرارات لعدم خبرتهم او محدودية درايتهم حول الموضوع المطروح.

الجدول رقم(19): هل ترى بأن التشاور بين العمال يؤدي الى اتخاذ القرارات المناسبة؟

الفئات	رئيس مصلحة		موظف اداري		عامل مهني		المجموع الكلي	
	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %
نعم	01	2.5%	10	25%	09	22.5%	20	50%
ليس دائما	01	2.5%	09	32.5%	08	20%	18	45%
لا	00	00%	01	2.5%	01	2.5%	02	05%
المجموع	02	05%	20	50%	18	45%	40	100%

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نصف مجموع الافراد العينة يرون أن التشاور بين العمال يؤدي الى اتخاذ القرارات المناسبة في حين أجاب 45% من مجموع الافراد العينة بـ (ليس دائما) وترى النسبة المتبقية بأن التشاور بين العمال لا يؤدي الى اتخاذ القرارات المناسبة، وفيما يخص النسب الفرعية فكانت أكبر نسبة من نصيب فئة موظف إداري بـ 25% وتليها نسبة 22.5% من فئة عامل مهني والنسبة الاخيرة كانت لرئيس مصلحة والمقدرة بـ 2.5% هذا في ما يخص البديل (نعم)، اما بالنسبة للبديل (ليس دائما) قدرت 32.5% كنسبة اكبر من فئة موظف اداري ثم تليها عامل مهني بنسبة 20% والنسبة الاخيرة كانت لرئيس مصلحة والمقدرة بـ 2.5% ، وفي البديل (لا) تساوت النسبة بين فئتين موظف اداري وعامل مهني بنسبة 2.5%.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن للتشاور فائدة كبيرة داخل المؤسسة حسب رأي الموظفين في الاجوبة المقدم حيث يساعد التشاور المسؤولين في اتخاذ قرارات يسهل من سيرورة العمل والمساهمة في تحسين جو مناسب للموظفين أي أن المسؤولين يستمعون لشكاوي موظفيهم والسعي لحلها وهذا يؤدي الى سقل العلاقة بين المسؤول بالمؤسسة والموظف..

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم(20): هل تؤدي سرعة نقل المعلومات الى تنفيذ المهمة بسرعة؟

المجموع الكلي		عامل مهني		موظف اداري		رئيس مصلحة		الفئات
التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	البدائل
25	62.5%	10	25%	13	32.5%	02	05%	نعم
16	40%	09	22.5%	07	17.5%	00	00%	الى حد ما
02	05%	02	05%	00	00%	00	00%	لا
40	100%	18	45%	20	50%	02	05%	المجموع

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان نسبة كبيرة من مجموعة افراد العينة والمقدرة بـ 62.5% توافق على ان سرعة نقل المعلومات تؤدي الى تنفيذ المهمة بسرعة في حين تحصل بدل (الى حد ما) على نسبة 40% واخيرا يأتي بديل (لا) اخيرا بنسبة قدرت بـ 05%. وفيما يخص النسب الفرعية فكانت اكبر نسبة من نصيب فئة موظف اداري بـ 32.5% وتليها نسبة 25% عامل مهني والنسبة الاخيرة كانت لرئيس مصلحة والمقدرة بـ 05% هذا في ما يخص البديل (نعم)، اما بالنسبة للبديل (الى حد ما) قدرت 22.5% كنسبة اكبر من فئة عامل مهني ثم تليها موظف اداري بنسبة 17.5%، وفي البديل (لا) سجل فئة وحيدة وهي فئة عامل مهني بنسبة قدرت بـ 05%، ومن خلال المعلومات السابقة نستنتج ان سرعة توصيل المعلومات للموظفين لها دور كبير في مدة انجاز العمل اي ان كل ما كان المسؤول سريع في اقبال المعلوم للموظف سهل عليه العمل بشكل كبير والعكس صحيح.

الجدول رقم(21): هل كل عمال المؤسسة باختلاف رتبهم يساهمون في عملية صنع القرار؟

المجموع الكلي		عامل مهني		موظف اداري		رئيس مصلحة		الفئات
التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	التكرار	نسبة %	البدائل
11	28%	03	7.5%	08	20%	00	00%	نعم
07	17%	03	7.5%	03	7.5%	01	2.5%	ليس دائما
22	55%	12	30%	09	22.5%	01	2.5%	لا
40	100%	18	45%	20	50%	02	05%	المجموع

المصدر: استبيان من إعداد الطالبتين (بشيري ياسمين وبلعباس وردية) في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه ليس كل عمال المؤسسة يساهمون في عملية صنع القرار حيث كانت نسبتها 55% وأجاب 28% من مجموع الافراد العينة ب (نعم) وترى النسبة المتبقية بانه ليس دائما كل عمال المؤسسة باختلاف رتبهم يساهمون في عملية صنع القرار، وفيما يخص النسب الفرعية فكانت اكبر نسبة من نصيب فئة عامل مهني ب 30% وتليها نسبة 22.5% من فئة موظف اداري والنسبة الاخيرة كانت لرئيس مصلحة والمقدرة ب 2.5% هذا في ما يخص البديل (لا)، اما بالنسبة للبديل (نعم) قدرت 20% كنسبة اكبر من فئة موظف اداري ثم تليها عامل مهني بنسبة 7.5%، وفي البديل (لا) تساوت النسبة بين فئتين موظف اداري وعامل مهني بنسبة 7.5% والنسبة الاخيرة كانت لرئيس مصلحة والمقدرة ب 2.5%.

من خلال النتائج السابقة نلاحظ انها متساوية مع الجدول رقم (17) أي انه ليس كل الموظفين يساهمون في صنع القرار داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: خلاصة الدراسة الميدانية:

- يوجد تبادل للمعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة أي بين رئيس المصلحة وموظفين الاداريين والعمال المهنيين، ويتم تزويد الموظفين بالمعلومات في الوقت المناسب وهذا يفسر جهد كبير المبذول من طرف المسؤول من اجل تحسين ظروف العمل للموظفين، وسرعة توصيل المعلومات للموظفين لها دور كبير في مدة انجاز العمل اي ان كل ما كان المسؤول سريع في ائصال المعلوم للموظف سهل عليه العمل بشكل كبير والعكس صحيح.

- ان طريقة انشار المعلومات داخل المؤسسة تتم بطريقة عادية أي ان كل موظف يقوم بعمله بدون زيادة او نقصان مما يؤدي الى سيورة العمل بشكل طبيعي.

- لا يمكن للعمل ان يسير بدون اتصال أي ان الاتصال هو عصب الاساسي للعمليات الادارية ومتطلب حتمي لها، واكثر وسيلة للاتصال يستعملها الموظفين هي وسيلة التعليمات المكتوبة في حين تفضل فئة المتبقية وسائل اخرى مما يدل ان هذه التعددية في نقل المعلومات تسهل و تسرع للموظفين في عملهم، والتواصل الجيد بينهم يحسن اداء العمل وذلك ناتج من السعي المتواصل من طرف المسؤولين لبناء العلاقة الجيدة بين الموظفين من اجل تحسين جودة العمل.

- بعد تحديد اهداف الشركة وسعيها نحو تحقيقها يجب توفير طريقة جيدة للإئصال المعلومات لان الطريقة المتبعة تأثر على إنجاح الهدف المرجو وبالتالي كلما كانت المعلومات تصل بشكل جيد وفي الوقت المناسب كلما جعل للعمال حافز لإتمام عملهم بشكل جيد، وللاتصال الاداري

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

الفعال دور كبير في توليد افكار تساعد في تحقيق الهدف المرجو أي انه كلما تحسن الاتصال الاداري يتم تلقائيا توليد افكار تساعد على الوصول الى الهدف المحدد بشكل اسرع.

- يوجد موظفين يعملون بدون الاعتماد على خبرة الاخرين كونهم تحصلوا اما على دورات تكوينية او قاموا بأعمال داخل او خارج المؤسسة وذلك يغنيهم على الاعتماد على خبرة الاخرين وعلى الرغم من ذلك يوجد من لا يعمل الا بالاعتماد على خبرة الاخرين لكونهم لا يتمتعون بالخبرة الكافية او حديثي الالتحاق بالمؤسسة، ويتضح لنا بان اغلبية العمال راضين بعملهم وذلك راجع لانهم يعملون في مناصب المناسبة لهم من ناحية التحصيل العلمي والشهادات المتحصلين عليها وتوفير اتصال جيد بين الموظفين والمسؤولين.

- كل افراد العينة يدركون معنى العدالة التنظيمية ويشعرون بها في واقم المهني داخل المؤسسة حيث من خلال اجابتهم تسعى المؤسسة الى العمل على ان لا يكون هناك فرق بين موظفيها مع اختلاف مناصبهم وخبراتهم فكل في منصبه وكل مسؤول عن مهامه.

- يقوم المسؤول بدور كبير في مساعدة الموظف عندما يتلقون صعوبة في عملهم أي ان الموظف يستشير المسؤول في امور العمل مما يساعد على تحسين الاتصال بينهم وبالمقابل تحسين جودة العمل، مما جعل الموظفين يفضلون عملهم الحالي علا تغييره كونهم يتقاضون اجور معتبرة أي ان المؤسسة تسعى الى تحسين الجانب الانساني وتقديم تحفيزات مادية ومعنوية للموظفين وذلك يغنيهم عن البحث على عمل اخر.

- ان الاتصال بين العمال يسري بطريقة جيدة وهذا من خلال السياسة المتبعة من طرف المؤسسة في العملية الاتصالية داخلها وهذا ما يساعد موظفيها على اداء مهامهم، حيث يلاحظ في بعض الاحيان التعاون بينهم من اجل انجاز المهام المقدم لكل موظف كل حسب منصبه وذلك ما يعود بالفائدة على المؤسسة بصفة عامة وعلى الموظفين بصفة خاصة ويوجد نسبة كبير من الموظفين يرون ان سهولة التواصل بين العمال يؤدي الى اتخاذ القرار المناسب وذلك ناتج عن التسيير الجيد من طرف صناع القرار بتوفير اتصال جيد بين موظفي المؤسسة ومسؤوليها أي ان التواصل الجيد بين الموظفين يساعد المسؤولين في اتخاذ القرار المناسب.

- ليست كل القرارات التي تصدر يتم التشاور فيها بين موظفي المؤسسة ومسؤوليها لأنه يوجد بعض القرارات حساسة جدا ويجب دراستها قبل اتخاذها وهذا طابع القرارات السيادية في بعض المؤسسات الجزائرية ويوجد ايضا بعض الموظفين ليس لهم الصلاحية التامة في التدخل في مثل

الفصل الثالث : تحليل واستنباط نتائج الدراسة الميدانية

هاته القرارات لعدم خبرتهم او محدودية درايتهم حول الموضوع المطروح وعلى الرغم من ذلك فان للتشاور فائدة كبيرة داخل المؤسسة حسب رأي الموظفين في الاجوبة المقدم حيث يساعد التشاور المسؤولين في اتخاذ قرارات يسهل من سيرورة العمل والمساهمة في تحسين جو مناسب للموظفين أي ان المسؤولين يستمعون لشكاوي موظفيهم والسعي لحلها وهذا يادي الى سقل العلاقة بين المسؤول بالمؤسسة والموظف.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

على اثر الموضوع الذي تطرقنا اليه نستطيع القول بان للاتصال أهمية تظهر من خلال مفهومه ودوره في الادارة باعتبار وسيلة لبلوغ غايته ويبقى الاهتمام به ضرورة ملحة من خلال الاختيار الجيد لنوع الاتصال والوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة وبذلك التوصل الى تحسين طرق الاتصال والتقليل ان امكن من المعوقات، فالالاتصال واحد من الأدوات التي كانت ومازالت من أسباب نجاح أو فشل المنظمة ففعالية الاتصال تمكن العاملين من بذل جهد أكبر وتوفير انتاجية أكثر والتي تعود بالإيجاب على المنظمة بالمنفعة وعلى العاملين.

فالاتصال هو قلب المؤسسة وينبغي أن يكون دائما النابض المستمر لضمان لسير العملية الإدارية وسهولة سير ونقل المعلومات والاجراءات الخاصة بالإدارة وتسيير المنظمة. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال في تحسين أداء المؤسسة وتفعيله وذلك لأن الاتصال هو جوهر ومحور العملية الادارية الداخلية ومنه فإن دوره يتمثل في التنسيق بين مختلف مستويات الادارة والزيادة في حجم المؤسسة وتعدد ميادينها.

ففي هذه الدراسة استخلصنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة المتمثلة في مدى تمكين الاتصالات في التأثير على تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية، و بكل أسئلتها الفرعية. و من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات نستنتج تحقيق كلتا من الفرضيتين الاولى و الثانية (الاتصال الاداري دور مهم في تحسين اداء المنظمة، يساعد الاتصال الإداري على تحقيق اهداف المنظمة). أما في الفرضية الثالثة فيرجع تصديقها أو تحقيقها بشكل نسبي على كمية الجهود المبذولة من طرف المنظمة و نظام الاتصالات التي يمارسه المرؤوس على مرؤوسيه.

وباعتبار أن جوهر الادارة الحديثة تعتمد بدرجة كبير على العمليات الاتصالية كَوْن أن للاتصال دور فعال في توصيل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم وتحسين عمليات اتخاذ القرار بالإضافة إلى تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية للإدارة.

التوصيات والاقتراحات :

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يمكن اقتراح بعض التوصيات التي تهتم في تطوير استخدام الاتصال ووسائله مما يؤثر إيجابا على تحسين أداء المؤسسة وهذ التوصيات هي:
 - تقديم المضمون الاتصال ببساطة ووضوح حتى يستوعبه جميع العاملين في المؤسسة.
 - إن تحقيق الميزة التنافسية باعتماد سياسية اتصالية متطورة لا يصبح ممكنا إلا في حالة اعتبار الاتصال جوهر نظام الجودة.
 - تعيين المختصين في الاتصال مع ضرورة تكوينهم .
 - أن تكون العمليات الاتصالية من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة فالزيادة في تحسين الاتصال يؤدي في زيادة الأداء .
 - التدريب على تقنيات الاتصال لحل المشاكل من أجل مساهمة أكبر للعامل في تدعيم نظام الجودة.
 - التنسيق بين الوظائف لتسهيل عملية الاتصال.
 - تحفيز العمال بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها حتى يصبح لديهم استخدام صحيح لطرق الاتصال.

ملاحق

استمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

استمارة الدراسة

تحت إشراف الأستاذ:

- د.سالم شرماط

من إعداد الطالبتين:

- بشيري ياسمين
- بلعباس وردية

لجنة المناقشة

- قرزو بغداد...رئيساً
- محبوبي محمد مناقشا

سيدي:

هذا الاستبيان عبارة عن جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة وذلك كمتطلب للحصول على شهادة "ماستر،"2 و لبلوغ الأهداف فإن ذلك متوقف على مدى مشاركتكم الفعالة في الإجابة على فقرات الاستبيان بكل صدق و موضوعية، علماً أن جميع إجاباتكم ستكون موضع العناية و الاهتمام و السرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية: 2019-2020

المحور الأول: أسئلة متعلقة بالاتصال الإداري

1- هل هناك تبادل للمعلومات داخل المؤسسة؟

نعم لا

2- هل يتم تزويد الموظفين بالمعلومات في الوقت المناسب؟

نعم لا

3- كيف ترى انتشار المعلومة داخل المؤسسة؟

سريع جدا عادية بطيئة

4- الاتصال هل هو عصب العمليات الادارية ومتطلب حتمي لها؟

موافق موافق بشدة لا أوافق

5- ماهي وسائل الاتصال الاكثر استعمالا داخل المؤسسة؟

الاجتماعات الهاتف
الفاكس شفهيًا

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بأداء العمل.

6- هل يحسن التواصل الجيد بين العاملين اداء العمل؟

نعم نوعا ما لا

7- هل تؤثر طريقة ايصال المعلومات على إنجاز الهدف المرجو؟

نعم لا

8- هل الاتصال الاداري الفعال يمكن من توليد افكار تساعد في تحقيق الهدف المرجو؟

استمارة

نعم لا

9- هل تشعر بتحسّن في أدائك لعملك إذا ما وجدت أسلوبا سلسا في نقل المعلومات؟

نعم لا ليس بالضرورة

10- هل تقوم بواجباتك داخل العمل دون اعتماد على خبرة الآخرين؟

نعم لا

المحور الثالث: أسئلة متعلقة بالرضا الوظيفي :

11- ما هو شعورك تجاه عمالك؟

راضي جدا راضي نوعا ما غير راض تماما

12- هل تشعر بالعدالة الادارية في التعامل مع جميع الموظفين؟

نعم لا

13- هل يقدم الرئيس المساعدة للعمال في حالة وجود صعوبات؟

نعم لا

14- هل تتخلى عن منصبك الحالي في حال ما عرضت عليك وظيفة اخرى بأجر

أعلى؟

نعم لا

15- هل انت راض عن طريقة التعامل بين العمال؟

نعم لا

المحور الرابع: أسئلة حول اتخاذ القرار:

16- هل تؤدي سهولة التواصل بين العمال إلى اتخاذ القرار المناسب؟

استمارة

نعم لا

17- هل هناك تعاون بين الرئيس و المرؤوسين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

نعم إلى حد ما لا

18- هل ترى بأن التشاور بين العمال يؤدي الى اتخاذ القرارات المناسبة؟

نعم ليس دائما لا

19- هل تؤدي سرعة نقل المعلومات الى تنفيذ المهمة بسرعة؟

نعم إلى حد ما لا

20- هل كل عمال المؤسسة باختلاف رتبهم يساهمون في عملية صنع القرار؟

نعم ليس دائما لا

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: الكتب

- 1- ميرونوف (ترجمة على محمد تقي عبد الحسين)، الاطروحات الخاصة بتطور الشركات المتعددة الجنسيات، د. م. الجامعية، الجزائر، 1986
- 2- ابراهيم محمد صالح، الإدارة والإشراف التربوي، دراسة تربوية ، الأردن دار المستقبل، 2011.
- 3- ابن منظور وآخرون، لسان العرب، دار صدار، بيروت، المجلد 05، ط1، 2005.
- 4- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1893.
- 5- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة: الدار الجامعية، 1989.
- 6- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدر الجامعية، مصر، 1999.
- 7- أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الادارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 8- أخيري جميل الحليل، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، (القاهرة ، الكتاب الجامعي الحديث، ط2، 1985.
- 9- بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع د.ط، 2009.
- 10- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط 2003، بوزريعة الجزائر.
- 11- حريم حسن، السلوك التنظيمي << سلوك الأفراد والمنظمات >>، دار زهوان للنشر، عمان، 1997.
- 12- حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن، 2007.
- 13- حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة 1980.

قائمة المصادر والمراجع

- 14- حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، ط1 ،دار الجامعية، القاهرة ، مصر ، 2001.
- 15- حسين حرم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات العمل، دار ومكتبة الحامد د.ط ، عمان، الأردن، 2000.
- 16- حسين عبد الحميد احمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط 4،المكتب الجامعي الحديث.
- 17- حمداوي وسيلة، إدارة البشرية، جامعة قلمة، مديرية النشر، 2004.
- 18- حمود ، خضير كاظم، (السلوك التنظيمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2003.
- 19- خالد عبد الرحمان الهيثي، أكرم أحمد الطويل، تنظيم صناعي - المبادئ العلمية المداخل والتجارب، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2000
- 20- رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، المخبر بحث علم اجتماع والترجمة، الجزائر،2006.
- 21- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
- 22- السالم مؤيد سعيد، اساسيات الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان، 2005.
- 23- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ،2004.
- 24- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوى، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، د. ط الاسكندرية ،1999.
- 25- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط.1.
- 26- سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية 1991.
- 27- شعبان فرج، اتصالات ادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

- 28- صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 29- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، بدون دار نشر، مصر، 2003.
- 30- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، 2004.
- 31- الطائي، يوسف حجيم، وآخرون، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، الوراق، عمان، 2006.
- 32- عاطف عدلي عبد العبيد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، (مدخل إلى الإتصال والرأي العام) دار الفكر العربي د. ط، عمان، الأردن، 1997.
- 33- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964.
- 34- عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة،
- 35- عبد العزيز دولجة، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار غريب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 36- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، 1990.
- 37- عثيمين فهد سعود عبدالعزيز، الاتصالات الإدارية: ماهيتها - أهميتها - أساليبها، مطابع شركة الصفحات الذهبية الطبعة الثانية، 1414.
- 38- العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي ليبيا، 1996.
- 39- عزت عطوي، الادارة التعليمية والاشراف التربوي، "أصولها وتطبيقاتها"، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.
- 40- عشوي مصطفى، مدخل إلى علم النفس المعاصر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.

قائمة المصادر والمراجع

- 41- عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، 1993، عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، أ.
- 42- فاروق عبده فلييه، وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
- 43- فتح الله و لعلو، الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية ، دار الحداثة للطباعة والنشر لبنان، 1981.
- 44- فتحي محمد أبو ناصر، مدخل الى الادارة التربوية -النظريات والمهارات- ط1دار المسيرة، عمان الأردن.
- 45- ماجد عطية، سلوك منظمة - سلوك فردي وجماعة، دار الشروق، عمان، 2003.
- 46- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم ، لبنان، الطبعة الأولى ، 1423هـ/2002.
- 47- محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2008.
- 48- محمد تيس، ابراهيم درويش"، المشكلة الإدارية وصناعة القرار" الهيئة المصدرية للكتاب، القاهرة، 1975.
- 49- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004.
- 50- محمد علي جعلوك ، موسوعة العلوم الإدارية ، دليل رجال المال والأعمال ، القادة هل يولدون أم يصنعون ؟ ط1، بيروت دار راتب الجامعية ، 1999.
- 51- محمد علي شمس الدين، السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، 2007.
- 52- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

- 53- محمد يسري دعيس، الاتصال والسلوك الإنساني، د ط، الإسكندرية، البطاش سنتر للنشر والتوزيع 1999.
- 54- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر. 2000.
- 55- مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمان البريدي، "الاتصال الفعال - مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والاعمال"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ط01، 2007-2008.
- 56- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 57- ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
- 58- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 59- هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، 2003.
- 60- وفاء برهان برقاي، ادارة الموارد البشرية " المفهوم والوظائف والاستراتيجيات " ، دار اليازوري، الاردن، 2013.
- 61- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية" قضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2015.

ثانيا: المذكرات

- 1- بلعباس عبد الرازق وآخرون، العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاعلامية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، 2014.
- 2- درحمن هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نفود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

3- عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضى والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2002.

4- غرغازي محمد وسايح كريم، بنيسان محمد، الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، المدية 2009.

ثالثا: المجلات:

1- محسن الياسري، فاضل عباس العاصري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 01، القاهرة، جامعة الدول العربية، يونيو 2007.